

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky  
strategického řízení**

**Project of Increasing Company's Performance Using  
Methods of Strategic Management**

Bc. Michal Braun

Plzeň 2020



ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	<b>Bc. Michal BRAUN</b>
Osobní číslo:	<b>K18N0005P</b>
Studijní program:	<b>N6208 Ekonomika a management</b>
Studijní obor:	<b>Podniková ekonomika a management</b>
Téma práce:	<b>Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení</b>
Zadávací katedra:	<b>Katedra financí a účetnictví</b>

### Zásady pro vypracování

1. Charakterizujte společnost, včetně prostředí, ve kterém působí.
2. Proveďte analýzu výkonnosti společnosti včetně srovnání s oborem, ve kterém působí.
3. Formulujte strategická východiska pro střednědobé období.
4. Na základě analýzy vývojových trendů prostředí formulujte změny vedoucí k růstu výkonnosti společnosti.
5. Navrhněte nástroje pro implementaci strategie do prostředí firmy včetně parametrizace indikátorů pro controlling.

Rozsah diplomové práce: **60 – 80**  
Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

#### Seznam doporučené literatury:

- BLAHA, Zdeněk S.; JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Jak posoudit finanční zdraví firmy: teorie a praxe*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-726-1145-3.
- FOTR, Jiří; VACÍK, Emil a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- FOTR, Jiří; VACÍK, Emil a kol. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
- GRÜNWARD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava a kol. *Finanční analýza a plánování podniku: teorie a praxe*. Praha: Ekopress, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-86929-26-2.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-726-1124-0.

Vedoucí diplomové práce: **Prof. Ing. Emil Vacík, Ph.D.**  
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **22. října 2019**  
Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2020**

  
\_\_\_\_\_  
**Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**  
děkanka



  
\_\_\_\_\_  
**Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.**  
vedoucí katedry

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii

Plzeň dne 1.5.2020

.....

podpis autora práce

## Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval panu prof. Ing. Emilu Vacíkovi, Ph.D. za pomoc a ochotu při odborném vedení mé diplomové práce. Dále pak panu Ing. Petru Boháčkovi, MBA za dlouholetou spolupráci a možnost proniknout do praxe vedení jeho firmy Crystalis, s.r.o. A v neposlední řadě bych také rád poděkoval celé ekonomické fakultě Západočeské univerzity za nezapomenutelnou kapitolu mého života, kterou pro mě studium zde je.

# Obsah

Úvod .....	11
1. Představení společnosti .....	13
1.1. Organizační struktura .....	13
1.2. Produktové portfolio .....	14
1.2.1. Pramenitá voda.....	14
1.2.2. Výdejníky na vodovodní řad (POU) .....	15
1.2.3. Pronájem a prodej výdejníků .....	15
1.2.4. Doplnující produkty a služby .....	16
1.3. Certifikace a členství v asociacích .....	16
2. Analýza okolí firmy .....	16
2.1. Analýza makroprostředí .....	16
2.1.1. Sociální prostředí .....	17
2.1.2. Legislativní prostředí .....	18
2.1.3. Ekonomické prostředí .....	19
2.1.4. Politické prostředí .....	20
2.1.5. Technologické prostředí.....	21
2.1.6. Ekologické prostředí .....	22
2.1.7. Nejdůležitější vlivy makroprostředí.....	23
2.2. Analýza mezoprostředí .....	24
2.2.1. Klíčové předpoklady pro úspěch v oboru .....	24
2.2.2. Vývoj oboru v období 2016-2018 .....	24
2.2.3. Velikost a projekce trhu .....	26
2.2.4. Strukturální analýza odvětví .....	28
2.3. Analýza konkurentů .....	33
2.3.1. Výkonnost .....	33
2.3.2. Provozní riziko .....	35
2.3.3. Finanční riziko .....	36
2.3.4. Analýza konkurenta Fontana .....	36
2.3.5. Analýza konkurenta Šumavský pramen.....	42
2.3.6. Analýza konkurenta Waterlogic.....	47
2.3.7. Analýza konkurenta Rosana.....	52
2.3.8. Zhodnocení atraktivity odvětví .....	53

2.4.	Analýza vnitřního prostředí firmy .....	54
2.4.1.	Management .....	55
2.4.2.	Marketing .....	56
2.4.3.	Finance .....	58
2.4.4.	Výroba a dodavatelé .....	65
2.4.5.	Informační systémy, výzkum a vývoj .....	66
2.4.6.	VRIO analýza .....	66
2.4.7.	BCG matice .....	68
3.	Strategická východiska pro střednědobý horizont.....	75
3.1.	Mise .....	75
3.2.	Vize .....	76
3.3.	Střednědobé strategické cíle .....	77
3.3.1.	Hierarchie cílů .....	80
3.4.	Prognóza vlivu prostředí na strategický záměr firmy.....	81
3.4.1.	Nejpravděpodobnější scénář.....	82
3.4.2.	Optimistický scénář .....	83
3.4.3.	Pesimistický scénář .....	85
3.4.4.	Příležitosti plynoucí ze scénářů .....	86
3.4.5.	Hrozby plynoucí ze scénářů .....	86
3.5.	Citlivost záměru na vývoj prostředí .....	87
3.6.	Firemní zdroje pro realizaci záměru.....	87
3.7.	Analýza rizik .....	89
3.7.1.	Stress test .....	89
3.7.2.	Stanovení rizik.....	90
3.7.3.	Opatření proti nejvýznamnějším rizikům.....	91
4.	Změny ve firmě vedoucí k realizaci strategie.....	93
4.1.	Vývojové trendy .....	93
4.2.	Krizová strategie: COVID 19.....	93
4.3.	Změny v obchodní strategii .....	95
4.3.1.	Key account manažeři .....	95
4.3.2.	Call centrum .....	97
4.4.	Změny ve strategii lidských zdrojů .....	99
4.4.1.	Zaměstnanecké projekty .....	100



4.4.2. Struktura zaměstnanců ve firmě.....	102
4.5. Změny v produktovém portfoliu .....	102
4.6. Finanční plán 2020-2023 .....	103
4.6.1. Rok 2020 .....	106
4.6.2. Roky 2021-2023.....	107
5. Implementace strategie a controlling .....	108
5.1. Balanced Scorecard.....	108
5.1.1. Finanční perspektiva .....	108
5.1.2. Zákaznická perspektiva.....	109
5.1.3. Interní procesy.....	109
5.1.4. Interní potenciál .....	110
5.2. Strategická mapa .....	110
5.2.1. Střednědobé cíle a finanční perspektiva.....	113
5.2.2. Zákaznická perspektiva.....	113
5.2.3. Perspektiva interních procesů .....	114
5.2.4. Perspektiva interních potenciálů .....	115
5.2.5. Controllingové ukazatele .....	116
Závěr .....	118
Zdroje .....	120
Seznam tabulek .....	125
Seznam obrázků.....	128
Seznam zkratk .....	129
Seznam příloh .....	130
Příloha A: Finanční data Crystalis .....	131
Příloha B: Analýza KFS .....	133
Příloha C: Kapitálová struktura .....	135
Příloha D: Rentabilita .....	137
Příloha E: EVA analýza.....	140
Příloha F: Výpočet DSCR.....	141
Příloha G: Příležitosti a hrozby mezoprostředí.....	144
Příloha H: EFE a IFE: .....	146
Příloha I: Návrh rozdělení cílů na BSC .....	149
Abstrakt.....	150

Abstract .....151

# Úvod

Diplomová práce na téma „Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení“ je souhrnem nejdůležitějších znalostí, které autor této práce za své studium na fakultě získal. Důležité je zde právě propojení do praxe při spolupráci s firmou Crystalis, s.r.o. S touto tradiční českou firmou je autor ve spojení dlouhodobě. První spolupráce byla navázána již v roce 2016. Od této doby autor práce spolupracoval s firmou na mnoha projektech. Ty se nejčastěji týkali propagace na internetu. Tato práce ovšem jde hlouběji. Snaží se podívat na firmu komplexně v celé její složitosti. Komplexní pohled je právě jedním ze záměrů autora. Tato podrobnost pohledu a zohlednění a identifikování těch nejdůležitějších vlivů na fungování firmy je klíčem ke stanovení dobré strategie.

První z cílů práce odkazuje na firmu jako takovou. Představuje ji a charakterizuje její činnost a základní aspekty, které firmu kategorizují a odlišují od konkurence. Zařazení firmy poskytuje i základní představu o jejím okolí. Definiuje její zákazníky a hlavní stakeholdery, kteří mají vliv na její fungování. Podrobnější pohled do fungování firmy ve své složitosti poskytují až další kapitoly. Představení firmy je však dobrým a potřebným základem.

Druhá část firmy se věnuje detailní analýze výkonnosti firmy. Aby bylo možné podchytit faktory ovlivňující výkonnost, dívá se tato část nejprve z pohledu nejvzdálenějšího a postupně se přibližuje do stále většího a detailnějšího pohledu. Nejprve je tedy probíráno okolí firmy z pohledu České republiky až celého světa. Jsou rozebírány faktory, které firma nemůže ovlivnit, ale důležitým způsobem ovlivňují její chování. Dále je probíráno tržní prostředí daného odvětví. Analytickými metodami jsou analyzováni zákazníci, dodavatelé, substituty i přímí konkurenti. Nakonec je pak zanalyzována samostatná výkonnost firmy Crystalis.

Závěry z této analytické části jsou klíčové pro stanovení cílů ve střednědobém strategickém horizontu. Těm předchází stanovení vize a mise. Zároveň je v této části posuzována citlivost prostředí na strategický záměr i připravenost firmy k jeho realizaci. Nelze zároveň opomenout rizika, která jsou součástí každého strategického záměru. Připravenost na ně je pak klíčová.

Další část je velmi konkrétní. Definiuje změny, které je vhodné ve společnosti provést, aby bylo dosaženo strategického záměru. Jedná se o syntézu závěrů z analytické

části. Tato část definuje klíčové aspekty, které je nutné změnit, aby firma uspěla. Podrobněji je stanovena například obchodní či personální strategie. Vše je pak zapracováno ve finančním plánu na střednědobý horizont. Poslední část se pak věnuje implementaci strategie s ohledem na aktuální vývoj prostředí včetně nikým nečekané pandemie koronaviru.

Autor této práce rozpracováním těchto cílů provází čtenáře celým komplexním procesem stanovení strategie pro firmu Crystalis v podmínkách, které aktuálně na trhu panují. Díky této strategii by mělo dojít k posílení firmy a splnění jejího účelu pro všechny zúčastněné stakeholdery. Strategie tak ukazuje jednu z možných cest, jak dojít k vytyčenému cíli.

# 1. Představení společnosti

Crystalis s.r.o. (dále Crystalis) se zabývá zásobováním firem pramenitou vodou a zajišťováním pitného režimu zaměstnanců. Tento úkol realizuje pomocí výdejníků vody, které jsou buď připojeny na pěti galonový barel nebo přímo na vodovod. Díky těmto výdejníkům si mohou zaměstnanci načepovat ochlazenou nebo i horkou vodu, která zkracuje čekání u rychlovarné konvice. Kvalitní pitný režim pak zvyšuje výkonnost zaměstnanců a zkracuje prostoje způsobené občerstvováním.

Tato společnost byla založena roku 1993. Jedná se tedy o společnost tradiční s více než 25 lety zkušeností. Vlastněná je z 50 % panem Ing. Petrem Boháčkem, MBA. Druhá polovina je vlastněná panem Lubomírem Rosíkem. Oba společníci jsou zároveň jednateli firmy. Dlouhodobá tradice společnosti Crystalis přináší zkušenosti, ze kterých může společnost čerpat. Je spojená s dlouhodobě budovanou širokou zákaznickou základnou. Velká část zákazníků je z Prahy, kde je i sídlo společnosti. Zároveň však Crystalis vlastní svůj pramen na Vysočině, odkud čerpá vodu dodávanou v barelech. Může tedy ručit za její kvalitu a výbornou chuť. (Výpis z obchodního rejstříku, 2019)

Firma operuje na celorepublikovém trhu, i když se snaží soustředit na velká města, kde má i své lokální sklady a je z nich schopna zajišťovat rychlý rozvoz. Lokální sklady najdeme ve všech krajských městech kromě Vysočiny, kde jsou zákazníci obsluhováni ze stáčírny v Pacově. Firma měla v roce 2019 měla obrát 55 mil. Kč, průměrný přepočtený počet zaměstnanců dosahoval 36 lidí.

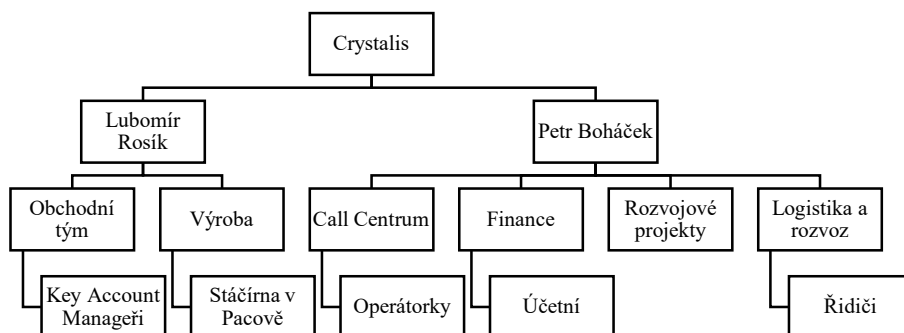
## 1.1. Organizační struktura

Firemní organizační struktura je liniová, řízená jednateli firmy. Petr Boháček se věnuje primárně financím a rozdělování zdrojů podle potřeb firmy. Nejčastěji je v Praze, kde řídí každodenní chod firmy. Spadá pod něj kromě financí i call centrum. To zajišťuje příjem objednávek, protože velká část zákazníků objednává způsobem, kdy zavolají operátorce a objednají si konkrétní počet barelů s vodou. Call centrum je využíváno i v propojení s e-shopem, kdy si noví zákazníci vyberou zboží online a objednávku již provádí telefonicky. Další způsob odbavení objednávky je kompletně online. Na call centrum je navázána i veškerá logistika. Jedná se o flotilu firemních dodávek, které dopravují vodu ze stáčírny na Vysočině k zákazníkům po celé republice. Pan Boháček má na starosti také rozvojové projekty firmy. Do nich se řadí investice v oblasti IT,

nových technologií, rozvoj webových stránek a podobně. Tato činnost obsahuje jednání s dodavateli a kontrolu plnění společně stanovených cílů.

Lubomír Rosík řídí obchodní tým, který má na starosti komunikaci s důležitými dlouhodobými zákazníky. Obchodní tým se skládá z key account managerů, kteří mají na starosti péči o klienty. Dalším klíčovým prvkem organizační struktury, je řízení stáčírny v Pacově na Vysočině. Tato povinnost spadá také pod Lubomíra Rosíka, i když se na této oblasti oba společníci podílejí a navzájem se v případě potřeby zastupují.

Obr. 1: Organizační struktura Crystalis



Zdroj: Crystalis s.r.o. (2019), zpracováno autorem

## 1.2. Produktové portfolio

### 1.2.1. Pramenitá voda

Vlastní stáčírna vody v Pacově umožňuje firmě Crystalis produkci pramenité vody, za jejíž kvalitu může ručit více, než by mohla v případě odběru od dodavatelů. Tato voda je stáčená do 18,7 l velkých plastových barelů a dopravována zákazníkům. Plastové barely jsou zálohované, díky tomu je zajišťování pitného režimu zaměstnanců ekologičtější.

Barely jsou umístěny na výdejníky. Jedná se o přístroje, které stačí připojit do zdroje elektrické energie. Většina těchto přístrojů umožňuje ohřev i chlazení vody. Díky tomu mohou zaměstnanci pít v letních měsících osvěžující chlazenou vodu. V zimních měsících se naopak nezdržují čekáním na dovaření rychlovarné konvice a mohou si načepovat teplou vodu přímo z výdejníku pro přípravu čaje i kávy. Výdejníky lze pořídit v různých cenových relacích. Ten nejlevnější je spíše pouhým kohoutkem na barel. Ty na vyšších cenových hladinách disponují i možností načepování sodovky (perlivé vody s různou intenzitou bublinek). Služby firmy Crystalis zahrnují i rozvoz vody přímo k zákazníkům. (Crystalis s.r.o., 2019)

### 1.2.2. Výdejníky na vodovodní řad (POU)

Část produktového portfolia firmy Crystalis obsahuje i výdejníky s připojením na vodovodní řad (označovány také jako POU nebo filtry na kohoutkovou vodu). V takovém případě je umístění výdejníku problematičtější. Je nutné ho umístit tam, kde je přístup k vodovodnímu potrubí. Pro takové umístění se velmi dobře hodí například kuchyňky.

Společně s tímto odpadá nutnost objednávání barelů s vodou. Výdejník připojený k vodovodu umí kohoutkovou vodu filtrovat, ochladit, ohřát i připravit z ní perlivou sodovku. Tento produkt je nutné připojit ke zdroji elektrické energie. V dnešní době popularita těchto přístrojů stoupá. Důvodem je hlavně stále větší důraz, jaký kladou firmy na ekologii. Fakt, že přístroj funguje bez použití plastových barelů, je tedy často rozhodující. (Crystalis s.r.o., 2019)

Obr. 2: Výdejník na barelovou vodu (vlevo) a POU (vpravo)



Zdroj: Crystalis s.r.o. (2019), zpracováno autorem

### 1.2.3. Pronájem a prodej výdejníků

Crystalis umožňuje dva typy smlouvy pro získání přístroje. Zákazník si může přístroj pronajmout. Výše pravidelného odběru vody poté snižuje cenu měsíčního pronájmu. Druhou možností je si celý přístroj koupit. Poté není nutné platit nájem. Crystalis díky těmto smlouvám lépe spojuje prodej barelové vody společně s pronájmem výdejníků a zajišťuje si tak stabilnější odbyt. (Crystalis s.r.o., 2019)

Tab. 1: Rozdělení ceny pronájmu výdejníku STRATOS MAX na cenu za vodu a pronájem výdejníku

Rozdělení pronájmu výdejníku na barely a pronájem			
Odběr v barelech za měsíc	Cena pronájem + barely bez DPH	Cena barelů bez pronájmu	Pronájem
3	709 Kč	389 Kč	320 Kč
5	924 Kč	648 Kč	276 Kč
7	1 119 Kč	907 Kč	212 Kč
9	1 294 Kč	1 166 Kč	128 Kč

Zdroj: Crystalis s.r.o. (2019), zpracováno autorem

#### **1.2.4. Doplnující produkty a služby**

Doplňkovým produktem, kterému se věnuje i konkurence, jsou kávovary. Ty jsou využívány ve všech provozech a skýtá se v nich zajímavá příležitost. Odběry kávy však zatím nemají velký podíl na obratu firmy. V nabídce je zatím pouze jediný kávovar Saeco Minuto. Ten však poskytuje nadstandardní kávový zážitek. Opět je nabízen společně s dodávkami kávy. Dalšími produkty je spíše příslušenství k výdejníkům. Obsahuje například sirupy, kelímky, náhradní filtry do POU nebo stojany na barely.

### **1.3. Certifikace a členství v asociacích**

Crystalis je členem a dokonce zakladatelem některých oborových organizací. Se svými konkurenty založil Českou asociaci barelových watercoolerů. Tato asociace sdružuje tři členy a zároveň hlavní hráče na českém trhu: Crystalis s.r.o., Fontana Watercoolers s.r.o. a Šumavský pramen a.s. Hlavním posláním této organizace je sdružovat členy, dbát na standardy oboru (hygienické normy – obsahující dodržování pravidelného čištění) a zároveň uplatňovat na českém trhu doporučení celoevropské organizace WE – Watercoolers Europe (dále WE).

WE pořádá rozsáhlé konference pro prodejce výdejníků a publikuje pravidelné zprávy, které mají za cíl informovat členy asociace o důležitých novinkách v oboru a o trendech, které obor ovlivňují. Akce této asociace mimo jiné slouží i jako skvělé příležitosti pro výměnu zkušeností managementu v jednotlivých evropských zemích. (ČABW, 2019)

Crystalis je také držitelem několika ocenění a certifikátů. Při vytvoření své lahve získal cenu za nejlepší tvar plastového barelu od asociace WE. Česká obchodní komora zase firmě Crystalis udělila certifikát české cechovní normy. To potvrzuje, že produkty firmy Crystalis jsou vyrobené v České republice. Nejnovějším přírůstkem mezi oceněními je pak z července 2019 certifikát Klasa, který pramenitou vodu Crystalis potvrzuje jako lokální potravinu z kraje Vysočina.

## **2. Analýza okolí firmy**

### **2.1. Analýza makroprostředí**

Pohled z největší výšky na podnik poskytuje analýza makroprostředí. Jedná se o prostředí, které podnik svým chováním nedokáže ovlivnit. Může se jednat o významné faktory, ať už jsou ovlivněny vládou České republiky, Evropskou unií nebo vývojovými



trendy ve světě. Každá z oblastí vlivů makroprostředí bude analyzována a na základě zjištění budou stanoveny faktory, jejichž vliv je největší. (Vacík, Šulák, 2005)

Pro samotnou analýzu makroprostředí je v této práci využit model SLEPTE. Název této analýzy pochází z prvních písmen jednotlivých vlivů prostředí, které mají vliv, ale podnik, jak už bylo uvedeno, je nemůže ovlivnit. Těmito vlivy jsou sociálně-kulturní (socio-cultural), legislativní (legislative), ekonomický (economical), politický (political), technologický (technological) a ekologický (ekological). (Mallya, 2007)

### 2.1.1. Sociální prostředí

Sociálně-kulturní prostředí není příliš významným faktorem, který by měl vliv na fungování firmy Crystalis. Přesto je možné vidět rozdíl mezi kulturou v USA, v západní Evropě. Výdejníky zde fungují jako běžná součást kanceláří již delší dobu a trendy, které zde vidíme postupně přecházejí do České republiky. Je tedy vhodné bedlivě monitorovat nejaktuálnější trendy ve Velké Británii a USA a testovat s českými zákazníky, jestli jsou tyto novinky aplikovatelné i zde ve střední Evropě. Pro Evropu byla jako indikátor nejnovějších trendů určen trh ve Velké Británii. Ten nejlépe symbolizuje britská asociace BTWA. Ta se však od 1.1.2020 spojuje s EDWCA, která by vedle WE měla figurovat jako celoevropská oborová asociace. (WE, 2019) Identifikovanými trendy v sociálním prostředí jsou:

Tab. 2: Vlivy sociálního prostředí

ID	Faktor	Ukazatel	2016	2017	2018	2019
1	Podíl konkurentů nabízejících plastové kelímky	% (ze 4)	75 %	75 %	75 %	75 %
2	Brexit s dohodou	ANO/NE	NE	NE	NE	ANO
3	Podíl konkurentů používající elektromobily	%	0 %	0 %	0 %	0 %
4	Vliv COVID 19 na nákupní chování spotřebitelů					
5	Podíl pracujících na home office alespoň příležitostně	%			8,3%	

Zdroj: web.archive.org (2019), Eurostat (2020), zpracováno autorem

Plastové kelímky jsou oblíbenou součástí nákupů velké části zákazníků. Vzhledem k tomu, že v roce 2021 již nebude možné tyto kelímky prodávat, budou je muset všichni stáhnout ze svých obchodů. (Evropský parlament, 2019) Jediný z konkurentů, který tyto kelímky nenabízí je Waterlogic. V případě tohoto konkurenta se však nejspíš jedná o součást promyšlené strategie. Důležitost tohoto faktoru však není příliš významná. Do budoucna lze tedy předpokládat, že buď bude nalezena alternativa nebo od jejich prodeje všichni upustí.

Brexit může mít zásadní vliv na fungování dodavatelsko-odběratelského řetězce. Riziko však nyní po vítězství Borise Johnsona ve volbách není tak velké, protože britský parlament by měl dohodu, kterou Boris Johnson vyjedná díky většině okamžitě schválit. Nejpravděpodobnější vývoj je, že odchod bude probíhat klidněji a bude doprovázen novými rozsáhlými obchodními smlouvami. Pro podnikatelskou sféru by tedy důsledky Brexitu neměly být tak výrazné.

Dalším faktorem, jehož významnost je poměrně malá, je využití elektromobilů pro rozvoz vody. Asociace WE vnímá tento trend jako důležitý. Spíše se však jedná o celkový trend ekologie, který stále na český trh přichází poměrně pomaleji než v západní Evropě. Lze však předpokládat, že v budoucnu (například v letech okolo roku 2022-2025) bude část rozvozu nahrazena elektromobily. Aktuálně je zapojení elektromobilů ve střední a východní Evropě stále minimální.

Poslední ukazatele souvisejí s vlivem koronavirové pandemie na Českou republiku. Lze předpokládat, že rozšíření koronaviru a jeho nebezpečnost přinese některé zásadní zvraty v chování lidí. Spotřebitelé mohou více využívat donáškových služeb včetně rozvozu vody. Zároveň rozvoj internetu umožňuje lidem více pracovat z domova. Většina lidí toho zatím využívala spíše příležitostně. Alespoň občas z domova podle výsledků průzkumu Eurostatu pracovalo v roce 2018 8,3 % lidí, což je 60% nárůst za 10 let. Lze však předpokládat zásadní vliv pandemie, která tento trend ještě akceleruje. Pro Crystalis se jedná o hrozbu a zároveň příležitost. Hrozbou je vyliďnění kancelářských budov, které jsou významným zdrojem tržeb. Příležitostí naopak potřeba kvalitní vody doma. Otevírá se tedy i trh běžných spotřebitelů, kteří potřebují zabezpečit domácí kvalitní pitný režim.

### **2.1.2. Legislativní prostředí**

Velkou změnou je plánovaný zákaz plastů na jedno použití. Evropská unie tento zákaz již schválila. Jeho účinnost začne platit od 1.1.2021. Nyní je tedy ještě rok na to, aby se firmy připravily. Pro obor výdejníků na vodu to bude znamenat zákaz kelímků, které jsou často součástí objednávky společně s barely vody. Vhodné by tedy bylo dokázat zákazníkům nabídnout alternativu. (Chatain, 2019)

Významným faktorem, který nebylo možné historicky předpokládat je pandemie COVID 19 a s ní spojená legislativní opatření a doporučení. Firmě Crystalis s délkou karantény významně klesají tržby. Dlouhá karanténa může způsobit až krach firmy. Proto je klíčové tento ukazatel bedlivě sledovat a přijímat opatření, které pozici firmy zlepší.

Tab. 3: Vliv legislativního prostředí

ID	Faktor	Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
6	Platí zákaz plastových kelímků	ANO/NE	NE	NE	NE	NE	NE
7	Délka karantény v ČR	počet dní					min. 30

Zdroj: Zpravodajství – Evropský parlament (2019) zpracováno autorem

### 2.1.3. Ekonomické prostředí

Ekonomická situace země silně ovlivňuje to, jak se vyvíjí podnikání firmy Crystalis. V době ekonomické recese je kvalitnější pitný režim jednou z prvních oblastí, kde budou firmy šetřit. Nízká nezaměstnanost může naopak silně ovlivnit schopnost firmy získávat zaměstnance. Níže zobrazené ukazatele jsou obecně sledované. Zdrojem dat je Český statistický úřad a Česká národní banka.

Tab. 4: Vlivy ekonomického prostředí

ID	Faktor	Ukazatel	2016	2017	2018	2019
8	Průměrná mzda v ČR	CZK	27 589	29 504	31 885	34 200
9	Meziroční růst mzdy v ČR	%		6,94 %	8,07 %	7,26 %
10	Míra nezaměstnanosti	%	3,60 %	2,90 %	2,20 %	2,20 %
11	Meziroční růst HDP v ČR	%	2,30 %	4,60 %	2,90 %	2,40 %
12	Meziroční růst HDP v EU	%	2,04 %	2,50 %	2,02 %	1,40 %

Zdroj: Český statistický úřad (2019), Eurostat (2019), Ministerstvo financí České republiky (2019)

zpracováno autorem

V roce 2020 jsou tyto ukazatele ještě důležitější. Odráží totiž dopady globální pandemie COVID 19 do české ekonomiky. První odhady konzultační firmy Deloitte hovoří o dopadu 60 miliard, to je ale z pohledu konce března 2020 ještě poměrně optimistický odhad. Českou ekonomiku zasáhne tato celosvětová krize mnohem silněji. Pro firmu Crystalis bude klíčové přestat tuto pandemii v co možná nejlepší kondici.

Průměrná mzda v České republice je důležitým faktorem pro mnoho podniků v ekonomice. Obzvláště tam, kde tvoří osobní náklady velkou část celkových nákladů, je nutné vývoj bedlivě sledovat. V posledních letech zažívala průměrná mzda podle Českého statistického úřadu významný růst. Ministerstvo financí České republiky predikuje, že tento nárůst bude dále pokračovat. Podle jeho předpovědí dosáhne hrubá měsíční mzda v roce 2022 v průměru čtyřiceti tisíc korun. Při neměnných procentních odvodech pak budou roční náklady na zaměstnance firmy přes 642 240 Kč. S těmito náklady je nutné pak počítat i při plánování strategie.

Velmi úzce je s faktorem rostoucí mzdy spjata i nezaměstnanost. Při vysoké nezaměstnanosti nebude pro firmy problém nalézt nové zaměstnance. Vše se však velmi komplikuje při nízké nezaměstnanosti, kterou česká ekonomika zažívá v roce 2019.

Jakákoliv strategie vyžadující nábor zaměstnanců se musí potýkat s problémy, že zaměstnanec nebude možné sehnat bez výrazného zvýšení mezd. Tento faktor je tedy z pohledu rizika důležitý. V kontextu pandemie však začíná být stále zřetelnější, že nezaměstnanost bude v příštím roce výrazně vyšší.

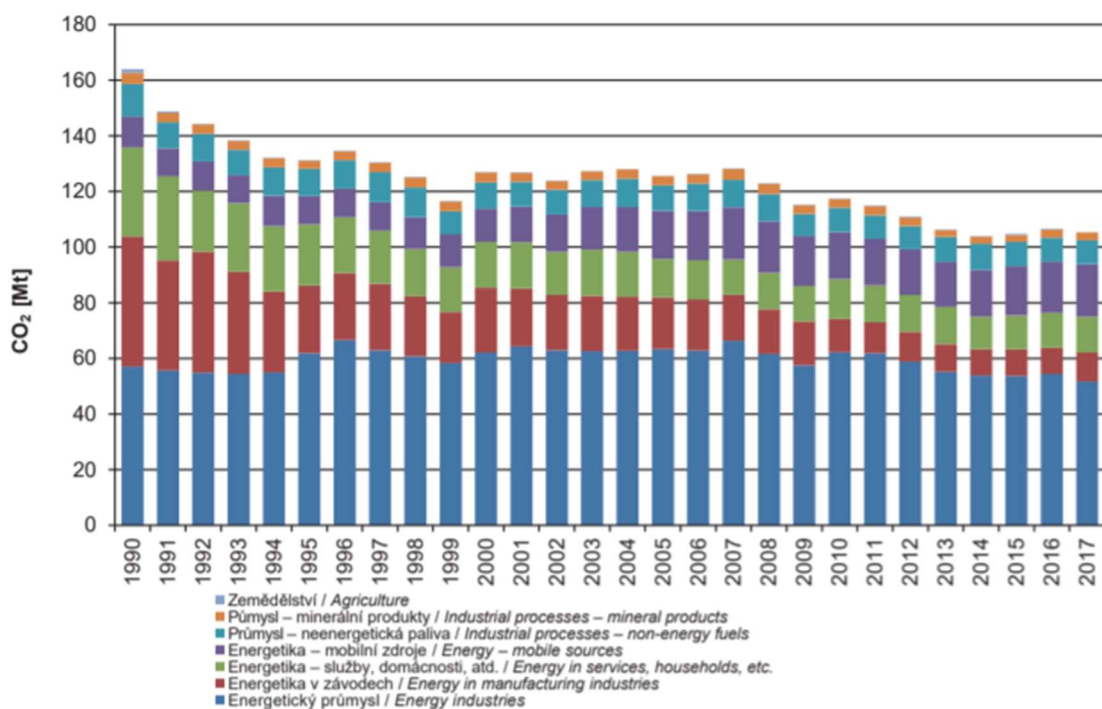
Kondici české ekonomiky případně celé Evropské unie zobrazuje ukazatel hrubého domácího produktu. K tomu je možné přistoupit několika způsoby. Pro potřeby této práce je však nejzásadnější jeho změna. Předpokládá-li se recese nebo turbulentnější období. Podle predikcí ministerstva financí by měl vývoj pokračovat dále podobně jako v roce 2019. Dobrou zprávou je ožívání německé ekonomiky po stagnaci během roku 2019, které se předpokládá již na jaře 2020. V české ekonomice se příliš zpomalení Německa neprojeví, což je dobrá zpráva pro všechny české firmy. I tyto předpoklady ovšem pandemie koronaviru silně zasáhne a pravděpodobně zásadně změní uvedené předpoklady. Jejich rozsah nelze v současné době podrobněji specifikovat.

#### **2.1.4. Politické prostředí**

Politické prostředí je během let 2019 až 2020 možné považovat za turbulentní. Vliv měly události jako Brexit nebo obchodní válka mezi USA a Čínou. V roce 2020 pak zasáhl celosvětovou ekonomiku nikým nečekaný virus COVID-19. Ten je v roce 2020 jednou z nejdůležitějších událostí. Nejvíce zasáhl Itálii. Jeho vliv však autor této práce předpokládá krátkodobý v horizontu jednoho roku až dvou let. Během této doby však může dojít k postupnému nakažení celé populace, což bude mít nepochybně i vliv do politické scény.

Dlouhodobý zásadní vliv na strategii firmy má politický vývoj s ohledem na ekologii. V roce 2019 Spojené státy vypověděly Pařížskou dohodu. V ní se jednotlivé země zavázaly k výraznému snížení emisí a přispění tak k pomalejšímu oteplování planety výrazně pod hranici 2 °C. Česká republika se společně s ostatními členskými státy EU přihlásila ke snížení emisí skleníkových plynů o 40 % v roce 2030 v porovnání s rokem 1990. Důležité je, že Česká republika v plnění cílů vyplývajících z této dohody dále pokračuje. (Ministerstvo životního prostředí, 2020)

Obr. 3: Emise oxidu uhličitého v sektorovém členění, 1990–2017



Zdroj: Český hydrometeorologický ústav (2018)

Český hydrometeorologický ústav pravidelně reportuje o znečišťování skleníkovými plyny. Ačkoliv emise oxidu uhličitého a metanu pravidelně klesají, emise fluorovaných plynů, které způsobuje stále hojnější využívání klimatizací a chladírenských výrobků. To může představovat hrozbu pro aktuální chladicí technologii, která je využívána v chladicích automatech Crystalis. Může se stát, že vláda začne tláčit na snižování emisí. To se stane, pokud nebude plněn plán, na snížení do roku 2020 o 40%

Tab. 5: Vlivy politického prostředí

ID	Faktor	Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
13	% vyprodukovaných emisí proti roku 1990	%	65%	64%			
14	Výše podpory vlády pro podniky v důsledku koronaviru	mld. Kč					1000

Zdroj: Český hydrometeorologický ústav (2018), Česká televize (2020) zpracováno autorem

### 2.1.5. Technologické prostředí

Technologie pronikají do všech oborů. Prodej a pronájem výdejníků vody není výjimkou. Asociace ve svých výročních zprávách pravidelně informují o trendech, jako je internet of things či UV technologie pro čištění vody. Samozřejmostí je zapojení stále více internetu a jeho podpora v marketingu. Pro úspěch však nestačí již jen zvyšovat návštěvnost webových stránek. Důležitá je komplexní integrace marketingové strategie a

internetu. Na základě těchto informací, byly určeny indikátory vývoje technologických trendů.

Tab. 6: Vlivy technologického prostředí

ID	Faktor	Ukazatel	2016	2017	2018	2019
15	Podíl konkurentů s UV čištěním	% (ze 4)	100 %	100 %	100 %	100 %
16	Podíl konkurentů s Auto-doplněním výdejníku	% (ze 4)	0 %	0 %	0 %	0 %
17	Podíl konkurentů s Integrovaným B2B marketingem	% (ze 4)	0 %	0 %	25 %	25 %
18	Podíl domácností s internetem (měřeno 1x za dva roky)	%	77 %	79 %	81 %	

Zdroj: Web.archive.org (2019), Český statistický úřad (2019) zpracováno autorem

### 2.1.6. Ekologické prostředí

Ekologický vliv ve většině oborů nabírá v posledních letech stále větší dynamiku. Odvětví, kde se pracuje s obalovými materiály, jsou v tomto ohledu nejvíce zasaženy. Poskytovatelé výdejníků na vodu jsou také ovlivněni. Stále více lidí se přiklání k možnosti napojit výdejník přímo na zdroj vody. To vytváří nové situace, kterým se bude muset Crystalis přizpůsobit.

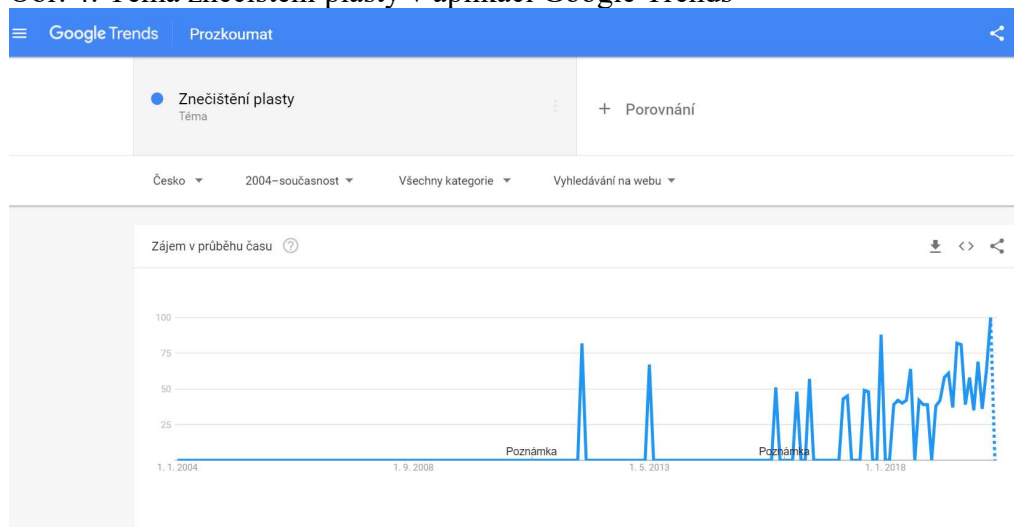
Tab. 7: Vliv ekologického prostředí

ID	Faktor	Ukazatel	2016	2017	2018	2019
17	Meziroční růst na instalacích POU	%	5,40 %	5,30 %	5,30 %	6,40 %
18	Zájem o znečištění plasty	%	5,1 %	10,9 %	19,3 %	33,4 %

Zdroj: Watercoolers Europe (2019), Google Trends (2020) zpracováno autorem

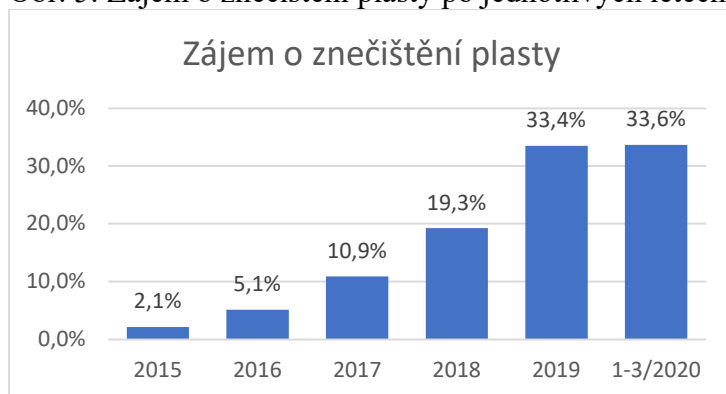
Důraz na ekologičnost ukazuje druhý faktor. Ten byl zaznamenán pomocí internetové aplikace Google Trends. Je zde uveden zájem o danou oblast v jednotlivých týdnech. Tento zájem nabývá v některém týdnu 100 % (je maximální z měřeného období) a od něj se pak poměrově vypočítává zájem ve všech ostatních týdnech. Výhodou toho je, že se jedná o dynamická a dobře pochopitelná data z databáze Google, která kromě vyhledávání lidí může analyzovat i vydávaný obsah na internetu. Záznam je možné si prohlédnout zpětně až do roku 2004. Lze však z tohoto ukazatele měřit pouze poměrově. Například vyvodit závěr, že aktuálně je zájem o znečištění plasty přibližně pětinasobný než v roce 2015 a podobně. Zájem v daném roce byl autorem této práce vypočítán pomocí průměru procentního zájmu v jednotlivých týdnech v daném roce.

Obr. 4: Téma znečištění plasty v aplikaci Google Trends



Zdroj: Google Trends (2020) zpracováno autorem

Obr. 5: Zájem o znečištění plasty po jednotlivých letech podle Google Trends



Zdroj: Google Trends (2020) zpracováno autorem

### 2.1.7. Nejdůležitější vlivy makroprostředí

Pro dlouhodobý vývoj makroprostředí je důležitý nástup technologií a stále větší využívání internetu. Příklon k ekologii je také zásadní a má přímý vliv na produktové portfolio firmy. Z tohoto pohledu jsou riziky: velký nárůst lidí na home office a odklon od používání barelů k POU. Druhé riziko je ještě více akcelerováno dlouhodobým směřováním k redukci plastového odpadu. Zásadní vliv však v krátkodobém horizontu má světová pandemie koronaviru. V jejím důsledku bude klesat HDP České republiky a v důsledku karantény se zastavuje zbrzdí celá ekonomika. Dopady pro Crystalis jsou zásadní. Jedná se tedy o riziko s největším vlivem z pohledu makroprostředí.

## 2.2. Analýza mezoprostředí

### 2.2.1. Klíčové předpoklady pro úspěch v oboru

Analýza odvětví vyžaduje nejprve zjištění, jaké faktory jsou nutné pro úspěch v daném oboru. S touto analýzou přišel japonský konzultant firmy McKinsey Kenechi Ohmae. Analýza je nazvaná podle anglického the key factor for success (KFS). Snahou je podle správně mířených otázek identifikovat faktory, které jsou pro úspěch v oboru klíčové. Tento koncept zkoumá tři hlavní aspekty – zákazníky, konkurenci a spolupráci. Pod tyto aspekty pak spadají jednotlivé faktory. Položení jednotlivých otázek a odpovědi na ně poskytují pohled na to, co je v oboru nejdůležitější. (Lynch, 2018)

Tab. 8: Porovnání struktury nákladů jednotlivých konkurentů a firmy Crystalis

	Fontana		Waterlogic CZ		Šumavský pramen		ŠP Distribuce		Crystalis			
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2019	2018	2017	2013
Náklady na prodané zboží	6,5%	7,7%	6,7%	10,5%	35,5%	32,8%	40,9%	43,9%	4,6%	3,7%	3,6%	9,6%
Materiál a energie	24,0%	19,4%	37,3%	50,3%	11,5%	13,3%	7,3%	8,0%	18,7%	20,8%	22,4%	15,5%
Služby	36,6%	38,8%	37,3%	50,3%	32,5%	31,6%	20,5%	21,9%	47,8%	46,4%	50,0%	51,4%
Osobní náklady	23,0%	24,1%	57,1%	111,4%	19,1%	19,4%	27,0%	23,1%	27,1%	24,2%	19,8%	21,2%
Odpisy	6,0%	6,2%	0,0%	0,0%	6,7%	6,7%	2,0%	2,4%	4,2%	3,8%	3,7%	0,9%

Zdroj: Účetní závěrka společnosti Fontana (2018), účetní závěrka společnosti Waterlogic (2018), účetní závěrka společnosti Šumavský pramen a.s. (2018), účetní závěrka společnosti Šumavský pramen Distribuce s.r.o. (2018), účetní závěrka firmy Crystalis uvedená v příloze (2018) zpracováno autorem

Analýza klíčových faktorů v odvětví (dostupná v příloze B), ukazuje, že je pouze několik faktorů, které jsou v odvětví opravdu podstatné. Z analýzy vyplývá, že se jedná primárně o spolehlivost a prodejní schopnosti obchodního týmu. Pokud firma dokáže získat nové zákazníky a je dostatečně spolehlivá, že jsou s ní firemní zákazníci spokojeni, znamená to pro ni velkou výhodu a stabilizaci jejího businessu.

### 2.2.2. Vývoj oboru v období 2016-2018

Rok 2016 přinesl do oboru výdejníků na vodu oživení vlivem příznivého ekonomického klimatu. V západní Evropě se vrátil obor ke stabilnímu růstu, který v takovém tempu zaznamenal poprvé od roku 2006. Ve východní Evropě (podle WE zahrnutá i Česká republika) je růst značně dynamičtější. Největším trhem v tomto roce bylo Rusko, které se podílelo na celkovém objemu instalovaných výdejníků 17 %. Velkým tahounem růstu v západní Evropě byly ochlazovače POU, jejichž růst několikrát překonal růst barelových výdejníků. Stále se ovšem podílí na celkovém počtu výdejníků pouze 28 %. V tomto období asociace WE monitorovala významné akvizice. Nejzajímavějším počinem je aktivita subjektu Waterlogic. Jedná se o britskou firmu. Firma působí na britském trhu, který je z pohledu barelů s vodou největší v Evropě. Tato



firma vstoupila i na český trh a od roku 2017 zde zažívá dynamický růst. Bližší informace v analýze konkurentů. (Karen Wells, 2016)

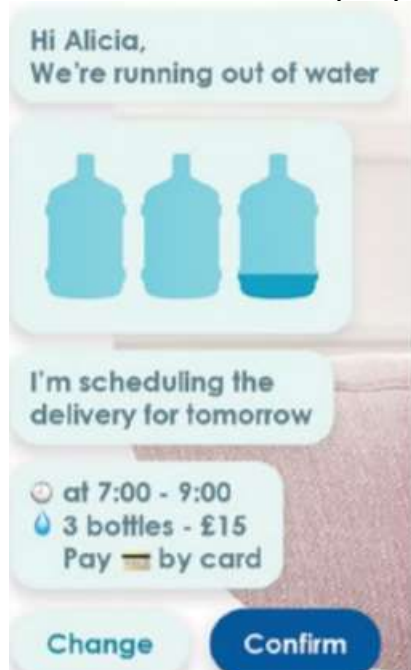
Celková situace v oboru v roce 2017 přinesla další akvizice ze strany Waterlogic, který na celém kontinentě uplatňuje agresivní marketingovou strategii zaměřenou na získání podílu na trhu. Dalším důležitým trendem, který hýbal v tomto roce oborem byl stále větší příklon k POU jako ekologičtější alternativě k barelové vodě. Celé odvětví zaznamenalo celkový růst 5,3 %. Výhled na další roky do roku 2022 je také pozitivní. Celkový počet instalovaných zařízení by se mohl až zdvojnásobit. (Karen Wells, 2017)

První kvartál roku 2018 se nesl v duchu další akvizice firmy Waterlogic, která jasně ukazuje svou strategii buy-and-build. Působí tak nyní na většině velkých trhů v Evropě včetně toho českého, kam firma vstoupila akvizicí společnosti Lux Aqua. Celkově tedy operuje v globální síti obsahující více než 50 států o celém světě. Firma je od roku 2015 vlastněná investičním fondem CASTIK CAPITAL se sídlem v Mnichově v Německu. V roce 2019 podle svých webových stránek řídí tento fond aktiva o velikosti 1 miliardy EUR.

Na konci roku 2018 byly představeny nejnovější trendy, které by měly následujících letech v oblasti výdejníků vody dominovat:

- **Ekologie:** Velká část plastových barelů může být použita čtyřicet až padesátkrát, než jsou vyřazeny. To dělá z barelové vody mnohem udržitelnější formu zajištění pitného režimu, než je tomu v případě PET lahví. Přesto se to jeví jako nedostatečné. Příklon k POU je velký a lidé stále vnímají POU jako ekologičtější variantu. Velmi dynamicky se tohoto trendu ujal již zmíněný Waterlogic, který prodává již jen výdejníky s připojením na vodovodní řad (tedy POU).
- **Internet of things:** Stále více se objevují výdejníky, které sami ohlásí, že potřebují doplnit nebo vyčistit. Vše by mohlo fungovat tak, jako je tomu na obrázku. Výdejník eviduje zásoby vody. Při identifikaci nízké zásoby vody informuje dodavatele. CRM dodavatele vody pošle zprávu na chat se zákazníkem. Zákazník pak jen potvrdí jedním stisknutím doplnění výdejníku.

Obr. 6: Model Chatbota spolupracujícího s výdejníkem usnadňujícího platbu



Zroj: Refreshment (2018) zpracováno autorem

- **Chytré placení:** Většina placení probíhá bezhotovostně. Větším zapojením nových technologií je možné tento proces pro zákazníka zjednodušit a platbu zrychlit. To může snížit rizika spojená s neuhrazenými fakturami.

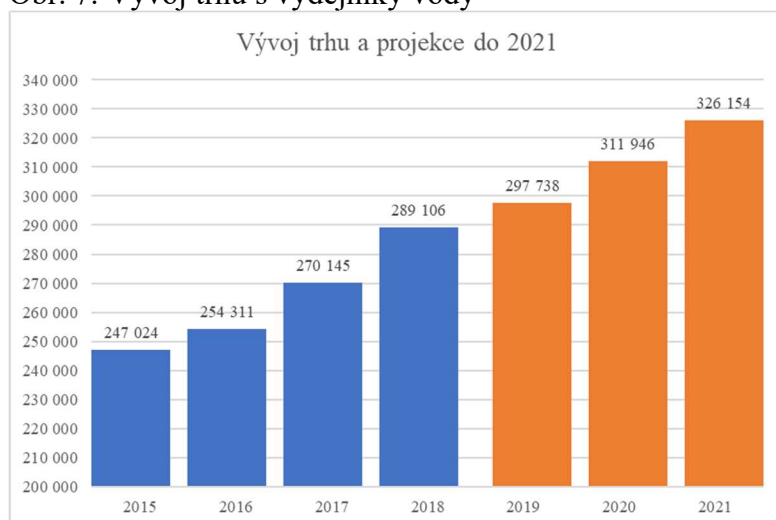
(Refreshment, 2018)

V České republice figuruje několik firem, které se zabývají prodejem a pronájemem výdejníků vody pro firemní potřebu. Tyto firmy jsou považovány z pohledu Crystalis za přímé konkurenty a každá z těchto firem bude v této práci podrobně analyzována. Její výkonnost bude hodnocena podle několika ukazatelů. Analýza se pokusí postupně posoudit finanční zdraví a udržitelnost obchodního modelu každé z nich. Zároveň tato analýza poskytuje informace o případných hrozbách a příležitostech, které ze strany konkurentů přicházejí. Konkurujiícími firmami jsou FONTANA WATERCOOLERS, s.r.o. (dále Fontana), Šumavský pramen a.s. se svými napojenými distribučními dceřinými firmami (dále Šumavský pramen), ROSANA, spol. s r.o. (dále Rosana), Waterlogic CZ s.r.o. (dále Waterlogic).

### 2.2.3. Velikost a projekce trhu

V České republice je omezený počet společností, které do trhu reálně zasahují. Jedná se o firmy zmiňované výše. Při prostém součtu jejich tržeb za rok získáme celkovou velikost trhu. Velikost trhu tak lze extrapolací trendu předpovídat i do dalších období. Zajímavé jsou i součty.

Obr. 7: Vývoj trhu s výdejníky vody



Zdroj: Účetní závěrka společnosti Fontana (2018), účetní závěrka společnosti Waterlogic (2018), účetní závěrka společnosti Šumavský pramen a.s. (2018), účetní závěrka společnosti Šumavský pramen Distribuce s.r.o. (2018), účetní závěrka firmy Crystalis uvedená v příloze (2018) zpracováno autorem

Tab. 9 – Podíly konkurentů a firmy Crystalis na trhu.

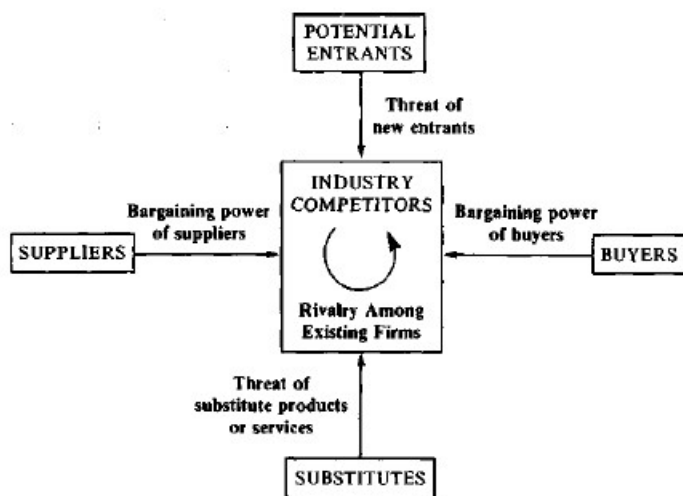
Podíly na trhu	2015	2016	2017	2018
Fontana	39,7%	40,9%	41,5%	43,2%
Crystalis	23,0%	22,8%	22,5%	19,1%
Šumavský pramen	23,6%	23,0%	22,6%	23,1%
Waterlogic	0,0%	0,1%	1,7%	6,0%
Rosana	13,7%	13,2%	11,6%	8,6%

Zdroj: Účetní závěrka společnosti Fontana (2018), účetní závěrka společnosti Waterlogic (2018), účetní závěrka společnosti Šumavský pramen a.s. (2018), účetní závěrka společnosti Šumavský pramen Distribuce s.r.o. (2018), účetní závěrka firmy Crystalis uvedená v příloze (2018) zpracováno autorem

Dynamickým novým konkurentem je Watterlogic. Ten svou pozici získává na úkor Rosany a firmy Crystalis, která je na trhu stále druhá se stále větším odstupem na lídra Fontanu. Šumavský pramen pak lze považovat jako stagnující z hlediska podílu na trhu.

## 2.2.4. Strukturální analýza odvětví

Obr. 8: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Porter (1998, s. 33)

Nově vstupující, odběratelé, substituty, dodavatelé a konkurenti. Pět sil, které definují atraktivitu celého odvětví. Rozbor jednotlivých sil pomáhá v poznání, jak je odvětví zajímavé. Při vysoké intenzitě konkurence se pak atraktivita celého odvětví postupně ztrácí. Vyšší konkurenční intenzita totiž vede nevyhnutelně také k nízkým maržím. (Porter, 1998)

### 2.2.4.1. Hrozba nově vstupujících

Nově vstupující přinášejí do odvětví často novou kapacitu, pokud ta současná není dostačující. V mnoha případech vede jejich nabídka ke snížení ceny. Přicházejí s agresivní strategií, která má za cíl získat cílený podíl na trhu. Od vstupu do odvětví odrazují bariéry vstupu. Teorie říká, že v dokonalé konkurenci jsou tyto bariéry nulové. Dokonale konkurenční odvětví však není z pohledu racionálně uvažující firmy atraktivní.

Základní bariérou každého odvětví jsou úspory z rozsahu. Čím větší je objem prodeje, tím klesají jednotkové náklady. Úspory z rozsahu jsou také v případě marketingu. Výdaje, které by musely firmy vydat, aby ohrozily pozici dobře zavedených firem jsou také vnímány jako bariéra vstupu. Usnadněním překonání takovýchto bariér je například sdílení různých funkcí s dalšími podniky. Prodejní tým například může suplovat dobře zavedená firma a pokud se jiná soustředí pouze na výrobu, mohou tuto bariéru společně překonat. Samozřejmě pak čelí riziku dalšího článku v dodavatelsko-odběratelském řetězci.

Další silnou bariérou jsou „joint costs“. Jedná se o náklady spojené s produkcí určitého výrobku, kdy produkce jednoho výrobku vyžaduje i produkci dalšího, bez kterého by náklady na ten první byly neudržitelné. Dobrý příklad znázorňují aerolinky. Jen část prostoru může být využita pro dopravu cestujících a jejich zavazadel. Nutnost pro profitabilitu obchodního modelu je pak i částečná nákladní doprava, kdy se ve volném prostoru v letadle mohou převážet další náklady.

Další velmi častou bariérou je odlišnost jednotlivých produktů. Pokud firmy, které se na trhu pohybují mají vybudovanou značku, odlišnou image a oslovují rozdílnou cílovou skupinu, jejíž loajalitu získali. Porter označuje tento faktor jako naprosto stěžejní. Při dnešní nabídce, která diametrálně překračuje poptávku, jsou právě bariéry, které vytváří marketing, velmi důležité.

Vysoká kapitálová náročnost odvětví je dalším faktorem, který musí nově vstupující do odvětví zvážit a rozhodnout se, jestli mají kapitálové zdroje pro vstup do odvětví. Nutnost nákupu mnoha fixních aktiv může vstup do odvětví podstatně zdražit. U většiny těchto aktiv existují možnosti leasingu či účasti bankovní instituce. Jsou však i oblasti jako např. právě bankovníctví, kde je vysoký základní kapitál podmínkou. Další velkou bariérou mohou být náklady, které je nutné vydat na výzkum před vstupem do odvětví.

Náklady na změnu odběratele jsou dalším faktorem, který má vliv na rozhodování nově vstupujících. Kromě nich však ovlivňuje i další oblasti. Další bariérou je přístup k distribučním kanálům. Obory napojené na politické prostředí či dodávky jedné konkrétní firmě mohou být díky tomu prakticky neohrožitelné nově vstupujícími. Dalšími možnostmi, jak zpomalit příchod nově vstupujících, je vlastní reakce. Pokud se příchozí konkurent obává reakce zavedených firem, může od tohoto plánu ustoupit. (Porter, 1998)

Odvětví dodavatelů vody do firem bylo nebezpečí nově vstupujícího vystaveno v nedávné době. V roce 2016 vstoupila na český trh společně s maďarským trhem Lux Aqua. Jednalo se o firmu s mezinárodním kapitálem, která chtěla prostřednictvím dodávky svých vlastních zařízení získat výhodu a proniknout na trh. Na trhu se jí dařilo zvýšit obrat, brzy však byla odkoupena firmou Waterlogic a přejmenována na Waterlogic CZ. Na tento vstup je nutné se podívat blíže.

Tab. 10: Konsolidované klíčové ukazatele Waterlogic Holding

v tisících USD	2015	2016	2017	2018
Tržby	160 588	215 060	252 380	317 033

Tempo růstu tržeb		33,92 %	17,35 %	25,62 %
Provozní zisk	-18 592	-13 031	8 081	-367
Odpisy	27 060	42 603	53 071	63 812
EBITDA	8 468	29 572	61 152	63 445
EBITDA m.	5,27 %	13,75 %	24,23 %	20,01 %

Zdroj: Waterlogic Holding Limited (2019) zpracováno autorem

Je vidět, že tempo růstu tržeb je zásadní. Celá firma dokáže každý rok vyrůst o více než 10 %. Toto tempo zvládá díky rozsáhlým akvizicím. Provozní výsledek hospodaření má sice Waterlogic Holding v některých letech záporný. Jeho akviziční strategii však lze označit jako úspěšnou. Ve všech zemích, kde tyto aktivity provádí, je možné spatřit poměrně shodné vzorce. Nakupuje podniky, které vykazují slušný růst, ale jejich reálný podíl na trhu je minimální. Matka od něj nevyžaduje okamžitou profitabilitu, nechá ho zrát a po úspěšném získání podílu na trhu zvyšuje profitabilitu.

Tato strategie ukazuje, že bariéry vstupu nejsou v tomto odvětví u většiny podniků příliš vysoké. Podniky mohou vstupovat bez velkých potíží na tuzemský trh a získat agresivní obchodní strategií podíl na trhu. Na příkladu Waterlogic je vidět, že nově vstupující se neobávají loajality zákazníků k prodejčům. Přejít od jednoho pronajímatele je poměrně snadný. Po skončení smlouvy s konkrétním dodavatelem jsou odběratelé otevření uzavření smlouvy s novým dodavatelem.

Tab. 11: Hrozba nově vstupujících

ID	Faktor	Ukazatel	2019
23	Úspory z rozsahu	0-5	2
24	Joint Costs	0-5	0
25	Odlíšnost produktů	0-5	1
26	Kapitálová náročnost	0-5	1
27	Náklady na změnu dodavatele	0-5	3
28	Přístup k distribučním kanálům	0-5	1
	Průměr		1,33

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Hrozba nově vstupujících do odvětví je nízká. Pro potřeby další analýzy byla vyjádřena tabulkou, kde jsou jednotlivé faktory zobrazeny na stupnici 0-5. Nula znamená žádnou bariéru. Pět naopak bariéru zásadní. Největší bariérou jsou tedy náklady na změnu dodavatele, protože jsou odběratelé ve vztahu vázáni smlouvou. Smlouvy jsou uzavírány

na rok nebo dva. „Joint costs“ byly naopak označeny nulou, protože vedlejší produkce není nutností.

#### 2.2.4.2. Riziko nahrazení substituty

Riziko v podobě substitutů je všudypřítomné. Jedná se o nebezpečí, že produkt nebude nahrazen jiným, který produkují konkurenti, ale o riziko, že bude nahrazen přímo jiným produktem, který z počátku za konkurenční nebude vůbec považován. Tyto hrozby musí každý podnik uvnitř odvětví sledovat. (Porter, 1998)

Crystalis čelí v této oblasti silné konkurenci v podobě kohoutkové vody, která bývá ve většině firem přítomna z pozice vodovodního potrubí. Nevýhodou této vody je, že pro přípravu kávy není dostatečně horká a pro osvěžení v letních měsících není dostatečně studená. Naopak pro vodu hovoří nižší cena.

Dalším substitutem jsou plastové láhve o objemu 1,5 litru. Ty jsou charakterizovány velkými výrobci. Tím nejvýznamnějším v České republice jsou Karlovarské minerální prameny a.s. Jsou výrobcem vod Poděbradka, Magnesia a Mattoni. Výhodou těchto vod je jejich minerální charakter. Nevýhodou je naopak neekologičnost obalů a vyšší cena.

Za substitut je možné považovat i Waterlogic. Neprodává totiž svou vodu na rozdíl od Fontany, Šumavského pramene, Rosany a firmy Crystalis. Jeho činností je pronájem a servis POU, které je nutné připojit na vodovod. Vodovod tyto přístroje dokážou přeměnit na zdroj dostatečně chladné i horké či perlivé vody. Crystalis ovšem tyto typy výdejníků pronajímá také. Waterlogic je tedy společně s ostatními společnostmi považován za přímého konkurenta.

Tab. 12: Hrozba substitutů

ID	Faktor	Ukazatel	2019
29	Nahrazení plastovými lahvemi	0-5	1
30	Nahrazení POU	0-5	4
31	Nahrazení kohoutkovou vodou	0-5	1
	Průměr		2,00

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Nahrazení substituty je vnímáno jako větší nebezpečí, než je riziko nově vstupujících. Jedná se však pouze o jediný důležitý faktor. Tím je nahrazení POU. To je vnímáno ekologičtěji i přesto, že recyklovatelné barely je možné použít čtyřicet až padesátkrát před jejich vyřazením. Crystalis na tuto hrozbu však může reagovat, proto není hrozbě udělena závažnost pět.

### 2.2.4.3. Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů pramení z rizika, jakou škodu by způsobila jejich ztráta. Pokud jsou odběratelé koncentrováni do několika firem, na jejichž odběru je dodavatel strategicky závislý, znamená to, že mají větší sílu vyjednat si pro ně výhodné podmínky. Ty již nemusí být příliš výhodné pro dodavatele.

Dalším faktorem, který je nutné posuzovat je důležitost produktu pro odběratele. Pokud je produkt pro odběratele strategicky důležitý, lze předpokládat, že se bude jeho vyjednávací síla slabší. Pokud naopak je to produkt pouze doplňkový, bude výhoda na straně dodavatele. S důležitostí produktu pro odběratele souvisí faktor informovanosti odběratele. Pokud jsou pro odběratele dostupné přesné informace, dokáže z nich čerpat. (Porter, 1998)

V případě Crystalis jsou odběrateli v naprosté většině firmy. Tyto firmy odebírají ve větších objemech (jednotky až desítky výdejníků). Domácnosti tedy tvoří pouze malý podíl odběratelů, a ještě méně se podílejí na obratu. Portfolio zákazníků je tedy více koncentrované, než pokud by byly produkty prodávány pouze velkému množství domácností. Firma Crystalis má ovšem výhodu, že žádný z odběratelů nemá větší podíl na odběru firmy. Ztráta konkrétního odběratele by pro firmu likvidační nebyla.

Jiná situace je ovšem v důležitosti produktů pro odběratele. Pro ně se jedná o relativně okrajovou záležitost. Velký podíl na odběrech firmy mají kancelářské budovy, které disponují i kuchyňkou a je zde tedy i možnost si vodu nalít z kohoutku. Přímá potřeba vyplývající ze zákoníku práce se u nich neobjevuje. Spíše se jedná o standardní benefit, který poskytují svým zaměstnancům. Informovanost zákazníků není hrozbou. Srovnání z jejich strany je většinou založeno na cenové nabídce, kterou získají od vícero dodavatelů. Další dimenzí je pak spolehlivost a jistou roli hraje také ekologičnost produktu.

Tab. 13: Vyjednávací síla odběratelů

ID	Faktor	Ukazatel	2019
32	Vysoká koncentrace dodavatelů	0-5	2
33	Pouze doplňková služba	0-5	4
34	Důraz na cenu	0-5	3
	Průměr		3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020



#### 2.2.4.4. Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů je určena také jejich koncentrací. Pokud je odvětví, kde se pohybují dodavatelé koncentrovanější než odvětví, do kterého jsou služby či produkty dodávány, je síla dodavatelů poté významná. Významným faktorem, který dále určuje vyjednávací sílu dodavatelů je jejich významnost pro odběratele. Pokud je například diverzifikace odběratele oproti konkurentům založena pouze na jedinečném produktu, lze předpokládat větší vyjednávací sílu na straně dodavatelů. Dále jejich sílu mohou ovlivnit náklady, které musí být vynaloženy na změnu dodavatele, pokud jsou vysoké, je předpoklad, že si odběratel změnu dodavatele rozmyslí. (Porter, 1998)

Firma Crystalis má pouze několik stálých dodavatelů výdejníků. Je reálné, že velkou část jejich odlišení tvoří design výdejníku. Ten je však opatřen logem Crystalis, proto zákazníkům firmy Crystalis tolik nezáleží na tom, od jakého dodavatele jsou výdejníky, které zákazník dostane. Pro Crystalis jsou důležité faktory kvalita, dlouhá výdrž, snadná sanace, hezký design a v neposlední řadě i cena. Tím, že Crystalis své výdejníky odebírá od několika výrobců výdejníků a obměňuje nabídku za modernější typy, je jasné, že náhrada dodavatele je možná. Dodávající firmy jsou však často větší než samotný Crystalis, tím je i vyjednávací síla analyzované firmy Crystalis omezena.

Tab. 14: Vyjednávací síla dodavatelů

ID	Faktor	Ukazatel	2019
35	Vysoká koncentrace dodavatelů	0-5	2
36	Částečně ovlivnitelná cena	0-5	2
37	Náklady na změnu dodavatele	0-5	1
	Průměr		1,66

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

### 2.3. Analýza konkurentů

#### 2.3.1. Výkonnost

Na výkonnost společnosti Crystalis se není možné dívat odděleně. Taková analýza by nezohledňovala aktuální podmínky na trhu a neukazovala, jakou výkonnost je možné všeobecně dosáhnout. V této práci je tedy provedena nejprve analýza výkonnosti konkurenčních firem. Tím, že se jedná o trh s menším počtem konkurentů, je možné takovou analýzu provést na každého z nich.

První analyzovanou položkou je pracovní kapitál dané firmy. Zkoumána je jeho struktura, podíl jednotlivých krátkodobých aktiv a pak jeho celkové krytí krátkodobými

zdroji splatnými do jednoho roku. Výsledkem je pak čistý pracovní kapitál. Cílem však je nezískat pouhé číslo, které klasicky ukazatel čistého pracovního kapitálu poskytuje, ale určit strukturu. Rozdíly mezi jednotlivými firmami pak mohou být příčinnou rozdílné výkonnosti.

Ve výkazech jsou také určeny velké změny, které mohou být významné svými důsledky do výkonnosti podniku. Ty jsou analyzovány horizontální metodou, která pomáhá určit vývojové trendy. Důležité je skombinovat významné trendy, které jsou patrné z výkazů s vertikální analýzou, aby bylo možné získat celistvější obraz o skutečnostech, které se ve firmě dějí.

Konkurující podniky i samotný Crystalis jsou společnosti v soukromém vlastnictví s právní formou společnost s ručením omezeným nebo menší akciové společnosti. Žádná ze společností není přímo volně obchodovatelná na finančních trzích. Ukazatele pro obchodovatelné subjekty nemají tedy v tomto případě uplatnění.

Pozornost je ve velké míře věnována rentabilitě. Rentabilita investovaných prostředků je u soukromě vlastněných firem jedním z nejdůležitějších ukazatelů výkonnosti firmy. Pro zjištění rentability se používají následující ukazatele:

- rentabilita celkového kapitálu,
- rentabilita vlastního kapitálu,
- rentabilita tržeb odbytu, resp. zisková marže a odbytu,
- rentabilita nákladů. (Grünwald, 2007)

$$\text{Rentabilita} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Vybraný jmenovatel podle ukazatele}}$$

Obecný vzorec rentability ukazuje, že je nutné použít do výpočtu zisk. Není však jednotné, jaký zisk využít. Ukazatelů zisku je několik. Označují se podle anglických začátečních písmen slov, které tvoří jejich název. Nejznámějšími jsou EBIT (Earnings before interest and taxes), EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) anebo NOPAT (net operating profit after taxes).

Rentabilita celkového kapitálu je poté zásadní pro pochopení, jak podnik hospodaří a klíčem k efektivitě. Lze ji zobrazit jako součin dvou zlomků – rentabilitou tržeb a obratem aktiv. Tento zlomek v podstatě ukazuje, že pokud firma dokáže maximalizovat svou marži na tržby a zároveň tržby při co nejnižším použití zdrojů, bude dosahovat maximální rentability vloženého kapitálu. V tržních podmínkách ale existují omezení.

Podniky, které operují s velkým zapojením dlouhodobých aktiv, musejí dosahovat vysoké rentability tržeb. Díky tomu jsou schopny přilákat větší množství potřebných zdrojů. Obrat aktiv je však omezen právě z důvodu vysokých fixních nákladů, které zapojení dlouhodobých zdrojů vytváří. Naopak podniky, které nezapojují velké množství fixních aktiv čelí konkurenčnímu omezení. V důsledku snadného vstupu konkurentů na trh tlačí marži směrem dolů. Při identifikaci tohoto omezení je vhodné využít diferenciaci produktu, který umožní zvýšit profitabilitu podniku.

Posuzovat pouze rentabilitu by bylo ale krátkozraké. Firma s vysokou rentabilitou může naopak vykazovat nízkou stabilitu a vysokou rizikovost. Rentabilita vlastního kapitálu je navíc zvyšována finanční pákou. Ta umožňuje podniku operovat s vyššími aktivy, než jsou jeho vlastní. Nemusí se konkrétně jednat o zapojení závazků k úvěrovým institucím. Cizí zdroje jsou využívány i pouhým zapojením obchodních závazků do splatnosti. (Grünwald, 2007)

Celkovou stabilitu lze ukázat prostým podílem vlastního kapitálu a celkových aktiv (anglicky equity ratio). Důležitější je však podrobnější pohled na jednotlivé položky. Pokrytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji. Pokud by byl dlouhodobý majetek financován krátkodobými zdroji vyjde tento ukazatel menší než jedna. V takovém případě čelí firma riziku, že z důvodu splatnosti zdrojů dříve, než je doba určení aktiva, dojde k finanční tísní.

Pro určení krátkodobého krytí je vhodné posoudit potřebu krátkodobého financování. Porovnáním doby obratu pohledávek, zásob a závazků. Tím je možné získat potřebu financování ve dnech. Vynásobením ročních výdajů lze získat provozní potřebu financování.

*Potřeba krátkodobého financování ve dnech*

$$= \left( \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby} * 365} + \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby} * 365} \right) - \frac{\text{Závazky}}{\text{Výkonová spotřeba} * 365}$$

### **2.3.2. Provozní riziko**

Provozní riziko se vztahuje k charakteru podnikatelské činnosti. Bývá spojené s nestabilitou obratu a s životním cyklem výrobku. Podnik ho může ovlivnit vlastní činností a snažit se o jeho omezení. V každém odvětví je toto riziko jiné a je charakterizováno jinými ukazateli, velikostí, podílem na trhu a některými dalšími faktory:

- poptávkou po produktech a cenovou elasticitou poptávky – větší elasticita poptávky zvyšuje podnikatelské riziko,

- stupněm konkurence na trhu,
- charakterem vstupů na trhu,
- schopností přizpůsobovat ceny výstupů ceně vstupů,
- ziskovou marží,
- strukturou nákladů – vztah mezi fixními a variabilními náklady.

Provozní riziko lze rozdělit do dvou hlavních kategorií, které vyžadují odlišný přístup k analýze. Jedná se o riziko platební neschopnosti a riziko ztráty. Riziko platební neschopnosti velmi dobře zachycují ukazatele likvidity (běžná, pohotová či okamžitá/peněžní likvidita). Testuje se ukazateli provozního rizika ztráty. Riziko ztráty je pak do značné míry určeno fixní povahou zapojení aktiv. Za ty jsou považovány odpisy, nájemné, platy, a podobně. Odečtením nákladů variabilních lze získat náklady fixní.

### **2.3.3. Finanční riziko**

Za ukazatel finančního rizika je považována míra zadlužení firmy. Zapojením cizích zdrojů vzniká riziko, že firma nebude schopna své závazky splnit. Pokud tedy je zapojení cizích zdrojů velké, je větší i toto riziko. Zároveň to však umožňuje firmě operovat s větším množstvím aktiv. Vzdávající míra rizika tedy přináší i větší možnosti dosažení atraktivnější rentability vlastního kapitálu. Dluhy je však nutné rozlišovat na ty, které vznikají spontánně a ty, které jsou záměrné. Dluhy vznikající přirozeně jsou například závazky vůči dodavatelům nebo zaměstnancům. Naopak dluhy záměrné bývají za finančními institucemi (krátkodobé: kontokorent, revolving; dlouhodobé: investiční úvěr). (Grünwald, 2007)

Schopnost rezervy, kterou firma generuje pro splátky úvěrů může charakterizovat ukazatel krytí dluhové služby (debt service coverage ratio – DSCR). Jedná se o vydělení ziskového ukazatele (např. EBITDA) součtem ročních splátek úvěrů, úroky a daňovou povinností. Základem je, aby tento ukazatel vycházel nad 1. Dále je nutné uvažovat jaké investice bude muset společnost v daném roce udělat a kolik chce vyplatit na dividendách. Tím vzniká DSCR po CAPEX a DSCR po CAPEX a dividendách.

### **2.3.4. Analýza konkurenta Fontana**

Fontana je největší firmou na trhu s výdejníky na vodu. Sídlí v Praze 4. Její právní forma je společnost s ručením omezeným. Založena byla roku 1996 a oficiální název je Fontana Watercoolers s.r.o. Jejími vlastníky jsou dva společníci. Většinovým vlastníkem

je Pavel Uher s 60% podílem a menšinovým Lenka Smíšková se 40 %. Fontana dosáhla v roce 2018 tržeb 125 mil. Kč.

#### 2.3.4.1. Fontana – Kapitálová struktura

Tab. 15: Kapitálová struktura (kompletní tabulka v příloze C)

	2018	2017	2016	2015
Čistý pracovní kapitál	19 196	23 622	5 241	10 052
Krytí dlouhodobých aktiv	1,43	1,55	1,12	1,39

Zdroj: Účetní závěrka společnosti Fontana (2018) zpracováno autorem

Hodnota čistého pracovního kapitálu je kladná. To značí, že jeho část je kryta vlastními zdroji. To podporuje stabilitu firmy. Krytí dlouhodobých aktiv je také v pořádku. Je kryto dlouhodobými závazky. K výrazné investici došlo v roce 2016. V tomto roce byla pořízena budova s pozemkem. Jeho nákup byl kryt načerpáním dlouhodobého úvěru.

#### 2.3.4.2. Fontana – Rentabilita

Tab. 16: Analýza rentability společnosti Fontana (kompletní tabulka v příloze D)

Fontana	2018	2017	2016	2015
Rentabilita tržeb (EBIT)	2,89%	7,07%	4,51%	4,42%
Rentabilita tržeb (EBITDA)	8,93%	13,29%	9,06%	9,34%
Rentabilita tržeb (NOPAT)	2,50%	6,19%	4,20%	4,00%
Rentabilita aktiv (NOPAT)	2,50%	6,19%	4,20%	4,00%
Rentabilita vlastního kapitálu (NOPAT)	9,81%	22,03%	15,01%	14,61%

Zdroj: Účetní závěrka společnosti Fontana (2018) zpracováno autorem

Společnosti Fontana se dlouhodobě daří zvyšovat tržby. Tempo růstu jejích tržeb dokonce akceleruje z 6 % mezi lety 2016 a 2015 až na 11 % v roce 2018, což vede i k růstu podílu na trhu. Už takto je v oblasti výdejníků na vodu největší firmou. Tento trend vede k posílení pozice. Porovnáním ukazatelů zisku EBIT a EBITDA je vidět poměrně významné odepisování dlouhodobých aktiv.

Z hlediska profitability se v roce 2018 oproti roku 2017 obrátil trend a nepodařilo se dosáhnout na ukazatelích zisku nového maxima. Bližší představu o tom, co způsobilo zvýšení nákladů a s tím spojené snížení profitability je vidět na rozkladu tržeb nákladové složky v jednotlivých poměrech. V roce 2018 se zvýšily výdaje na materiál a energie. z 19 % na 24 %, což je v dané položce zvýšení o 26 %.

Tento fakt mohly způsobit různé okolnosti. Mohlo dojít k obnově počítačového vybavení call centra, zdražení energií nebo mnoha jiným událostem. Původ ve zdražení

benzínu pro provoz rozvozu vody nebyl identifikován. U benzínu totiž došlo pouze k mírnému zdražení. Pro budoucí pozorování by bylo vhodné analyzovat, jestli šlo o jednorázovou událost nebo o významnou změnu struktury nákladů.

Tab. 17: EVA analýza (kompletní tabulka v příloze E)

	2018	2017	2016	2015
EVA	-408	3 396	1 194	1 091

Zdroj: Účetní závěrka společnosti Fontana (2018) zpracováno autorem

Analýza přidané hodnoty EVA ukázala, jak zásadní pro firmu bylo snížení marže z pohledu tohoto ukazatele. Náklady kapitálu vlastního kapitálu byly vypočítány podle analýzy každoročního vyplácení dividend. Náklady vlastního kapitálu jsou poté poměrem těchto dividend a absolutní výše vlastního kapitálu v daném roce. Podrobně v následující tabulce:

Tab. 18: Analýza nákladů vlastního kapitálu

	2018	2017	2016	Průměr
Dividenda/ Vlasní kapitál	7,23%	10,78%	6,20%	8,49%

Zdroj: Účetní závěrka společnosti Fontana (2018) zpracováno autorem

#### 2.3.4.3. Fontana – Provozní riziko

Tab. 19: Přehled ukazatelů likvidity Fontana

	2018	2017	2016	2015
Peněžní likvidita	0,22	0,38	0,08	0,15
Pohotová likvidita	0,98	1,12	0,51	0,64
Běžná likvidita	1,93	2,26	1,16	1,37

Zdroj: Účetní závěrka společnosti Fontana (2018) zpracováno autorem

Likvidity ukazují vyšší riziko v podobě provozního financování. Peněžní likvidita je udržována dlouhodobě minimální. Pohotová likvidita obsahující i pohledávky, je silně pod doporučenou hodnotou. Časová struktura pohledávek navíc není ideální. Podnik každoročně odepisuje část pohledávek, které jsou po splatnosti více než 365 dní. Běžná likvidita pak ukazuje zlepšení, což je možné přičíst poměrně velkým zásobám, které jsou drženy na skladě.

#### 2.3.4.4. Fontana – Finanční riziko

Tab. 20: Ukazatel krytí dluhové služby (kompletní tabulka v příloze F)

	2018	2017	2016	2015
DSCR	2,52	3,02	4,02	4,03
DSCR po CAPEXu	0,79	2,02	0,64	
DSCR po CAPEXu a dividendách	0,70	1,62	0,57	

Zdroj: Účetní závěrka společnosti Fontana (2018) zpracováno autorem

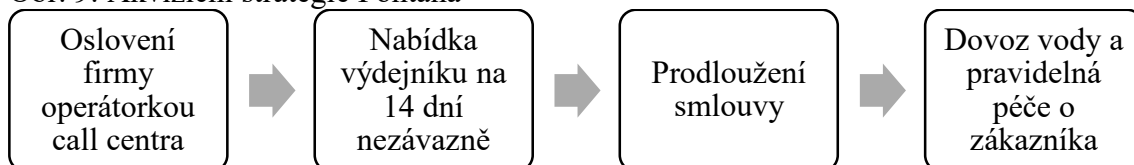
Firma si udržuje poměrně stabilní zadlužení. Část dluhů vzniká přirozeně z povahy business modelu, který využívá závazky z obchodního styku stejně jako její konkurenti. Zadluženost vzrostla po investicích v r. 2016. Pro financování po splatnosti je využíváno provozní financování, které se pohybuje podle aktuální potřeby firmy. Doba splácení celkového dluhu je velice přijatelná. Pokrytí dluhové služby je také v pořádku. Problémy firmy nastávají při výraznějších investicích. Společníci si pravidelně navíc vyplácejí 1,8 mil. Kč jako podíl na zisku bez ohledu na aktuální výsledek hospodaření. To zatěžuje firmu a zhoršuje její výchozí pozici pro čerpání dalších úvěrů. Firma zároveň negeneruje dostatečné rezervy pro pokrytí svých investic a musí k z těchto důvodů čerpat další úvěry, což ovšem autorem této práce není hodnoceno jako příliš problematické vzhledem k rostoucímu vlastnímu kapitálu.

#### 2.3.4.5. Fontana – Produktová a distribuční strategie

Fontana podobně jako Crystalis nabízí mezi svými produkty výdejníky na pramenitou vodu, výdejníky na vodovodní řad a filtry s připojením na vodovod pro filtrování vody přímo z kohoutku. Barely na vodu stáčí ve své vlastní stáčírňě. Na rozdíl od Crystalis ovšem nabízí i kávovary do kanceláří s pravidelnými dodávkami kvalitní kávy. V oboru se však všeobecně považuje prodej kávy za méně fungující.

Distribuce probíhá následujícím způsobem: Firma je oslovena operátorkou call centra s nabídkou výdejníku zdarma. Ten je poté dodán. Pokud si firma výdejník oblíbí, je uzavřena dlouhodobá smlouva. Po stočení vody do barelů ve vysoce automatizované stáčírňě převezou kamiony vodu do lokálního skladu. Odtud je řidiči dovážejí do jednotlivých firem dodávkami.

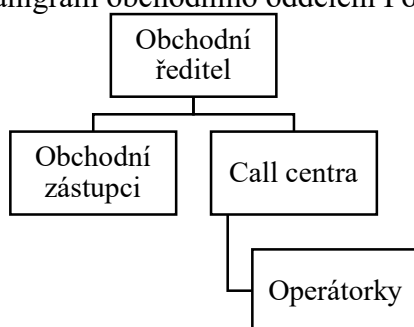
Obr. 9: Akviziční strategie Fontana



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Stránka s nabídkou pozic firmy napovídá o obchodní strategii firmy ještě více. Jsou zde zmínky, že firma hledá operátorky call centra do Karlových Varů, Ústí nad Labem a Brna, což jasně ukazuje, že firma má minimálně tři call centra. Nad nimi figuruje obchodní ředitel firmy. Pod obchodním ředitelem je i tým obchodních zástupců, ti se soustředí spíše na větší klienty.

Obr. 10: Organigram obchodního oddělení Fontana



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Na základě analýzy webových stránek bylo zjištěno, že firma Fontana může získávat své zákazníky z následujících zdrojů:

- **Databáze firem** – Na základě databáze osloví konkrétní firmu s nabídkou výdejníku na 14 dní zdarma. Níže je ukázka přesného textu nabídky zaměstnání, kterou Fontana inzeruje na svých webových stránkách, z které toto vyplývá.
- **Upoutávka na webových stránkách** – Firma vyplní na webových stránkách formulář na vyzkoušení výdejníku na 14 dní zdarma. Následně je oslovena z call centra nebo obchodním zástupcem firmy.
- **Nabídka na sociálních sítích** – Příspěvek na Instagramu láká na tuto nabídku. Využívána je však spíše pasivně – malý počet lidí, kteří příspěvek vidí a nízká kvalita fotografií
- **Nepřímá propagace:**
  - **Aktivní správa sociálních sítí** – Reakce na nové události související s čistotou vody, ekologií a podobně.
  - **Veletrhy, akce a výstavy** – Fontana se účastní některých událostí, kde je možné vodu ochutnat.
  - **Sponzoring dostihových akcí** – O firmě se může někdo dozvědět na dostizích, které sponzoruje.

Obr. 11: Nabídka zaměstnání operátorky ve firmě Fontana

■ ÚSTÍ NAD LABEM | Operátorka call centra

Nejedná se o prodej po telefonu.

Budeš volat do firem z databáze a nabízet jim zápujčku výdejníku na 14 dní zdarma. Není třeba nikoho lámat 😊

Práce je vhodná i pro uchazeče, kteří mají čas jen pár hodin denně.

Zdroj: URL: <https://fontana.cz/kariera/> (15.2.2020)



Firma využívá akce na podporu prodeje. Aktuálně nabízí při pronajmutí výdejníku kávovar za 1,- Kč. Tuto akci je možné chápat jako odklon od neúspěšné strategie kávových produktů, protože jsou nabízeny prakticky zdarma.

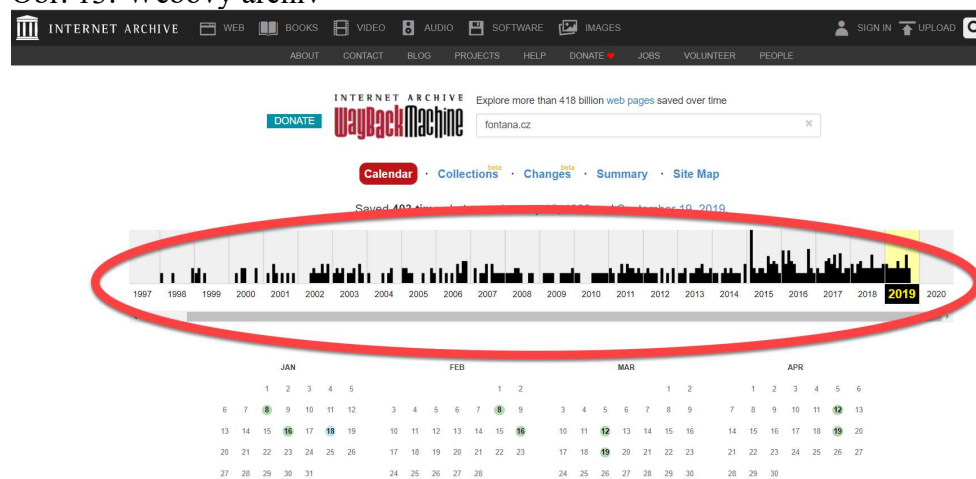
Obr. 12: Průměrná cena měsíčního pronájmu výdejníku



Zdroj: Webové stránky Fontana.cz (2020) zpracováno autorem

Důležitý je i cenový vývoj, který byl měřen pomocí průměrné ceny výdejníku na barely na webu firmy Fontana. K přístupu k historickým datům byl použit web.archive.org. Jedná se o bezplatnou službu, která zaznamenává a ukládá podobu různých webových stránek v čase. Niže na obrázku jsou vidět záznamy webu na web.archive.org. První záznam je z roku 1998, kdy doména patřila ještě penzijnímu fondu Fontana. Data však ukázala poměrně odlišný trend. Cena za pronájem se v čase zvyšuje. To indikuje ochotu zákazníků připlatit si za lepší, kvalitnější a designově hezčí výrobky, které se v průběhu času stávají standardem. Tlak na cenu tedy není správný, spíše se jedná o tlak na kvalitu poskytovaných produktů.

Obr. 13: Webový archiv



Zdroj: web.archive.org (2020) zpracováno autorem

### 2.3.4.6. Fontana – Personální strategie a management

V roce 2018 měla firma 65 zaměstnanců s průměrnou mzdou 20,5 tis. Kč. V roce 2017 to bylo o tři více, to znamená 68 s průměrnou měsíční mzdou 19,1 tis. Kč. Jedná se

o 7,3% růst průměrné mzdy. Management firmy je velmi stabilní. Podle profilů některých řídicích pracovníků na LinkedIn se management dlouhodobě nemění.

#### **2.3.4.7. Příležitosti od Fontany**

- Vyšší ale přijatelné zadlužení.
- Méně rozvinutá integrace internetu do marketingového mixu.

#### **2.3.4.8. Hrozby od Fontany**

- Firma má nejsilnější pozici na trhu a stále zvyšuje svůj podíl na trhu.
- Pracuje se stabilní marží.
- Rozvinutá síť odběratelů.
- Zkušený obchodní ředitel.

### **2.3.5. Analýza konkurenta Šumavský pramen**

Šumavský pramen je tradiční firma na barelovou vodu s centrem na jihu Čech. Je členem asociace spolu s Fontanou a firmou Crystals. Šumavskému pramenu se v posledních letech příliš nedaří. Jeho tržní podíl neklesá, ale jeho ziskovost je horší. Zvedají se náklady a zároveň tržby nerostou příliš rychle.

Dalším aspektem, který Šumavský pramen odlišuje, je distribuční strategie. Distribuce u něj probíhá přes jeho dceřiné společnosti. Konečným vlastníkem firem ve skupině je Miroslav Leština. Tento podnikatel je spojen s Českobudějovicem. Je zde aktivní ve více než čtrnácti subjektech. Se Šumavským pramenem souvisí však hlavně účast v následujících společnostech.

- Šumavský pramen a.s. – Výrobní firma, výkazy za 2018
- Šumavský pramen distribuce s.r.o. – Distribuční firma, výkazy za 2018
- Šumavský pramen distribuce Olomouc s.r.o. – Distribuce pro Moravu, výkazy za 2018
- Šumavský pramen Východní Čechy s.r.o. – Distribuce pro Východní Čechy, poslední výkazy za 2015
- (Obchodní rejstřík, 2020)
- Pokud je uvažováno, že veškeré zboží firmy nakupují od Šumavského pramene a.s., pak je nutné tržby skupiny o tyto pohyby očistit, aby nebyl obrat příliš velký a více se přibližoval realitě. Autor této práce si ale uvědomuje nedokonalost této metody. Bez bližších informací o vnitroskupinových obchodech však blíže tržby očistit nelze.

Tab. 21: Odhadované vnitropodnikové vztahy

2018 (v tis. Kč)			
Dodavatel ↓ / Odběratel →	ŠP	ŠP distribuce	ŠP Olomouc
ŠP	X	11 226	8 116
ŠP distribuce		X	
ŠP Olomouc			X

Zdroj: Účetní závěrka Šumavský pramen a.s., ŠUMAVSKÝ PRAMEN distribuce s.r.o., ŠUMAVSKÝ PRAMEN distribuce Olomouc s.r.o. (2018) zpracováno autorem

Tab. 22: Přehled firem v distribuční síti navázané na Šumavský pramen

Název firmy	Rok	Tržby	Úprava	Upravené tržby	EBITDA	Aktiva
Šumavský pramen a.s.	2018	36 652	-19 342	17 310	1 548	45 987
Šumavský pramen distribuce s.r.o.	2018	27 426		27 426	1 000	17 255
Šumavský pramen distribuce Olomouc s.r.o.	2018	19 242		19 242	1 095	6 983
<b>Součet</b>		<b>83 320</b>		<b>63 978</b>	<b>3 643</b>	<b>70 225</b>

Zdroj: Účetní závěrka Šumavský pramen a.s., ŠUMAVSKÝ PRAMEN distribuce s.r.o., ŠUMAVSKÝ PRAMEN distribuce Olomouc s.r.o. (2018) zpracováno autorem

Výše zmíněná čísla ukazují, že Šumavský pramen je ziskovější a větší, než se jeví na první pohled. Součet tržeb však není příliš relevantní, jak již bylo zmíněno výše. Z důvodu očištění byly provedeny úpravy. Upravené tržby se pak více blíží reálným provozním výnosům celé skupiny. Je však nutné podotknout, že se jedná pouze o nejlepší možný odhad autora této práce. Podrobná data o vnitroskupinových vztazích nebyla poskytnuta.. Šumavskému prameni se daří držet tempo s růstem trhu. Jeho podíl se ovšem nevětšuje. V posledním roce je možné vidět výrazný pokles marže. Tato marže klesla i na distribučních firmách.

Pro úplnost je nutné zmínit, že z důvodu opatrnosti a chybějících výkazů za roky 2016-2018 pro Šumavský pramen ve východních Čechách je uvažován nezměněný objem tržeb a zisku.

Tab. 23: Analýza tržního podílu skupiny Šumavský pramen

	2018	2017	2016	2015
Tržby ŠP	36 652	34 912	32 590	33 543
EBITDA ŠP	1 548	2 710	2 305	3 201
Tržby Distribuce	27 426	22 874	22 343	22 504
Náklady na zboží ŠP Distribuce	11 226	10 043	9 221	10 608
EBITDA ŠP Distribuce	1 548	2 710	1 314	1 081
Tržby ŠP Olomouc	19 242	17 328	16 485	16 674
Náklady na zboží ŠP Olomouc	8 116	6 647	6 557	6 449
EBITDA ŠP Olomouc	1 095	1 042	1 860	2 114

Tržby ŠP Východní Čechy	14 656	14 656	14 656	14 656
Náklady na zboží ŠP Východní Čechy	11 901	11 901	11 901	11 901
EBITDA ŠP Východní Čechy	230	230	230	230
Úprava	31 243	28 591	27 679	28 958
Tržby skupiny ŠP	66 733	61 179	58 395	58 419
EBITDA	4 421	6 692	5 709	6 626
EBITDA marže	6,6%	10,9%	9,8%	11,3%
Velikost trhu	289 106	270 145	254 311	247 024
Relativní podíl na trhu	23,1%	22,6%	23,0%	23,6%

Zdroj: Účetní závěrka Šumavský pramen a.s., ŠUMAVSKÝ PRAMEN distribuce s.r.o., ŠUMAVSKÝ PRAMEN distribuce Olomouc s.r.o. (2018) zpracováno autorem

### 2.3.5.1. Šumavský pramen – Kapitálová struktura

Tab. 24: Kapitálová struktura Šumavský pramen (kompletní tabulka v příloze C)

	2018	2017	2016	2015
Čistý pracovní kapitál	13 333	14 299	14 672	13 725
Krytí dlouhodobých aktiv	1,95	1,98	1,99	1,85

Zdroj: Účetní závěrka Šumavský pramen a.s. (2018) zpracováno autorem

Kapitálová struktura je v pořádku. Firma dosahuje slušné hodnoty dlouhodobého majetku. Jeho hodnota je ovšem klesající, to může značit budoucí potřebu výraznějších investic. Čistý pracovní kapitál klesá. Vlastní kapitál i přes profitabilitu stagnuje, což může být indikací vyplácených dividend.

### 2.3.5.2. Šumavský pramen – Rentabilita

Tab. 25: Analýza rentability společnosti Šumavský pramen (kompletní tabulka v příloze D)

Šumavský pramen	2018	2017	2016	2015
Rentabilita tržeb (EBIT)	-2,43%	1,10%	1,56%	4,57%
Rentabilita tržeb (EBITDA)	4,22%	7,76%	7,07%	9,54%
Rentabilita tržeb (NOPAT)	-2,43%	0,82%	1,10%	3,09%
Rentabilita aktiv (NOPAT)	-2,43%	0,82%	1,10%	3,09%
Rentabilita vlastního kapitálu (NOPAT)	-4,43%	1,39%	1,77%	5,19%

Zdroj: Účetní závěrka Šumavský pramen a.s. (2018) zpracováno autorem

V tabulce rentability je vidět stagnace ziskovosti a růst nákladů, což vede ke snižování prostoru pro marži firmy. Podíl vlastního kapitálu je dobrý, proto je podle autora této práce možnost pro Šumavský pramen dalších úvěrů. Největší pokles ziskovosti zaznamenal šumavský pramen právě u výrobního podniku a u firmy zajišťující distribuci. Opět je znatelné výrazné odepisování o velikosti 2,4 mil. Kč.

Z hlediska profitability se firmě zvyšují náklady na jednotlivé nákladové složky. Náklady na prodané zboží, služby, a i personální náklady se od roku 2015 zvýšily. V případě služeb a osobních nákladů má na tento trend vliv zvýšení mezd v celé České republice. Na náklady na prodané zboží mělo vliv zvýšení cen dodavatelských vstupů či změna jejich struktury. Důležité je, že v této době nedošlo k zásadnějším změnám ve struktuře nákladů, což napovídá, že firma funguje velmi podobným způsobem.

Tab. 26: Poměrová nákladová analýza Šumavský pramen

	2018	2017	2016	2015
Tržby	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Náklady na prodané zboží	35,49%	32,82%	28,42%	30,05%
Materiál a energie	11,48%	13,30%	10,93%	12,33%
Služby	32,47%	31,64%	33,14%	30,29%
Osobní náklady	19,06%	19,35%	19,75%	16,39%

Zdroj: Účetní závěrka Šumavský pramen a.s. (2018) zpracováno autorem

Pomocí analýzy přidané hodnoty EVA je možné vidět, že firmě stoupají náklady na úvěry. To může indikovat zhoršení bankovního ratingu. Ze sazby 1,22 % se posunula firma až na 3,4 %. Vliv na úroky má jistě i změna struktury úvěru, kdy je využíván více ten krátkodobý. Přidaná hodnota, kterou firma generuje, je každý rok nižší. V roce 2018 se dokonce dostala až na negativní hodnotu 1,5 mil. Kč.

Tab. 27: Analýza přidané hodnoty EVA – Šumavský pramen (kompletní tabulka v příloze E)

	2018	2017	2016	2015
EVA	-1 499	-214	-113	647

Zdroj: Účetní závěrka Šumavský pramen a.s. (2018) zpracováno autorem

### 2.3.5.3. Šumavský pramen – Provozní riziko

Tab. 28: Přehled ukazatelů likvidity Šumavský pramen

	2018	2017	2016	2015
Peněžní likvidita	0,03	0,04	0,05	0,04
Pohotová likvidita	0,68	0,70	0,90	0,89
Běžná likvidita	1,65	1,77	1,83	1,80

Zdroj: Účetní závěrka Šumavský pramen a.s. (2018) zpracováno autorem

Ukazatele likvidity ukazují velké problémy s krátkodobými finančními prostředky. Až běžná likvidita ukazuje přijatelnější hodnoty, což indikuje, že firma má velké množství pohledávek. Při důkladném pohledu na jejich časovou strukturu, je možné zjistit, že firma má v průměru více než 58 % faktur po splatnosti nad 30 dnů (pohledávky do 30 dnů po splatnosti zařazeny do kategorie „do splatnosti“ – může se totiž jednat o

běžné zdržení nesignalizující jakýkoliv problém). Problémy v této oblasti mohou signalizovat, že sesterské firmy při vzájemných obchodech čekají na zaplacení až bude mít odběratel dostatek prostředků na úhradu – nefungují vztahy tedy na běžné tržní bázi.

Podobnou situaci z pohledu časové struktury pohledávek lze očekávat u všech firem v oboru. Autor této práce v tom vidí důsledek malé významnosti této služby pro firemní zákazníky. Firmy vidí v této službě určitou návratnost, kterou poskytují zaměstnancům, a díky tomu jsou ochotni firmám v tomto oboru platit se zpožděním.

Tab. 29: Časová struktura pohledávek

	2018	2017	2016	2015
Pohledávky	12 270	11 717	14 164	12 472
do splatnosti	5 065	3 990	3 561	3 627
Po splatnosti	7 205	7 727	10 603	8 845
do 90 dnů po splatnosti	2 228	2 493	3 090	3 169
do 180 dnů po splatnosti	1 293	1 072	3 162	1 589
do 360 dnů po splatnosti	1 346	1 636	1 741	1 589
Nad 360 dnů po splatnosti	2 338	2 526	2 610	2 498

Zdroj: Příloha k účetní závěrce Šumavský pramen a.s. (2018) zpracováno autorem

#### 2.3.5.4. Šumavský pramen – Finanční riziko

Tab. 30: Finanční riziko firmy Šumavský pramen

	2018	2017	2016	2015
DSCR	1,54	2,74	2,26	2,50
DSCR po CAPEXu	0,52	0,84	1,31	

Zdroj: Účetní závěrka Šumavský pramen a.s. (2018) zpracováno autorem

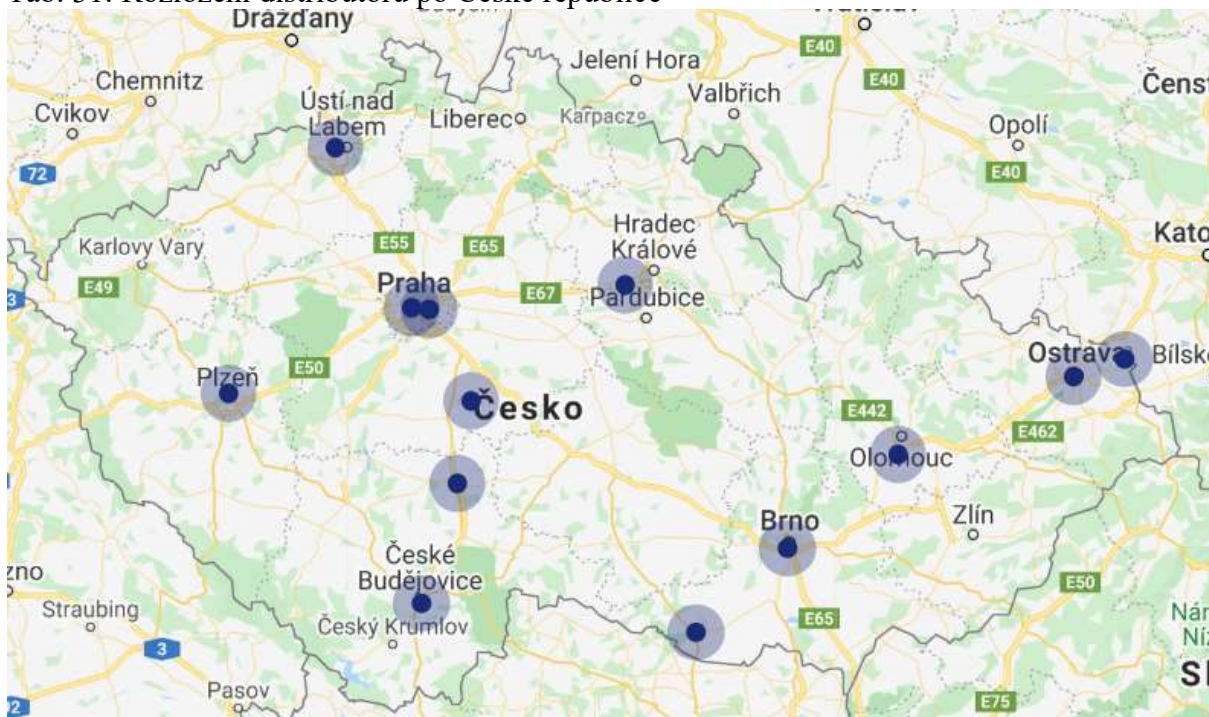
Doba splatnosti úvěrů stále není špatná, i když v roce 2018 již dosáhla horší úrovně. Horším signálem je trend, který je u tohoto indikátoru jasný. Firmě se ztenčuje marže a nesplácí své úvěry dostatečně rychle, aby bylo možné zadlužení snižovat. Nejedná se navíc o žádné velké investice. Dlouhodobě je splácen pouze běžný úvěr. Analýza ukazuje stále slabší krytí dluhové služby, což je velký problém. Firma má problémy s hrazením nového dlouhodobého majetku, a tedy i s veškerými investicemi. Jediný způsobem je pomoc z distribučních firem.

#### 2.3.5.5. Šumavský pramen – Produktová a distribuční strategie

Šumavský pramen je možné popsat jako jednu z tradičních firem na trhu s výdejníky s vodou. Jeho komunikace spočívá v ukazování čisté šumavské přírody a jejím spojení se značkou. Mezi svými produkty nabízí stejně jako Fontana výdejníky na barely i na vodovodní řad. Nabízí také kávu. V posledních letech době došlo k redesignu jejich webových stránek, které získaly hezčí a modernější vzhled. Distribuce vody

probíhá přes partnerské firmy a distribuční společnosti ve vlastnictví majitele firmy. Na rozdíl od ostatních firem zde není vidět nabídka na vyzkoušení výdejníku zdarma.

Tab. 31: Rozložení distributorů po České republice



Zdroj: Webové stránky Šumavského pramene (2020)

#### 2.3.5.6. Příležitosti od Šumavského pramene

- Méně integrovaný marketing
- Pomalý růst tržeb
- Silný pokles marže z titulu zvýšení nákladů na prodané zboží
- Nízká likvidita

#### 2.3.5.7. Hrozby od Šumavského pramene

- Silná značka podpořená emočním spojením Šumavy s přírodou
- Distribuční síť po celé České republice

### 2.3.6. Analýza konkurenta Waterlogic

Nová dynamická firma s podporou zahraničního kapitálu s agresivní expanzivní strategií. Tak lze krátce charakterizovat firmu Waterlogic. Pravdou je, že její obrat od vstupu na trh v roce 2016 vzrostl z nuly až na 17 mil. Kč v roce 2018. Díky zahraniční podpoře zatím nemusí firma příliš řešit svou velkou ztrátovost. Poměrně velká pozornost v následující analýze je věnována zhodnocení finančního zdraví matky. Schopnost české

entity pokračovat ve strategii se bude odvíjet od schopnosti matky jí nadále podporovat. Tato schopnost bude navíc ovlivněna ztrátami v důsledku koronavirové epidemie.

### 2.3.6.1. Kapitálová struktura – Waterlogic UK

Nejdůležitější zprávu o stavu firmy poskytuje vlastní kapitál, který společně s rentabilitou ukazují velké ztráty. Tyto ztráty jsou hrazeny dluhy. Ukazatel krytí dlouhodobých aktiv ukazuje hraniční hodnoty díky velice vysoké kumulované ztrátě.

Tab. 32: Kapitálová struktura firmy Waterlogic UK (kompletní tabulka v příloze C)

	2018	2017	2016	2015
Čistý pracovní kapitál	68 408	34 068	24 005	13 513
Krytí dlouhodobých aktiv	1,11	1,06	1,05	0,86

Zdroj: Účetní závěrka Waterlogic Holdings Limited (2018) zpracováno autorem

Důležitou otázkou však je, jak dlouho dokáže britská matka zásobovat českou entitu, aby mohla tlačit pouze na růst tržeb bez ohledu na ziskovost. Vzhledem k vysoké zadluženosti je nutné posoudit velikost aktiv vzhledem k dluhu. Pokud se však podíváme na aktuální situaci firmy Waterlogic UK, stále jí narůstá dluh, který vykrývá dalšími půjčkami. V roce 2019 byla dokonce vidět velká splátka půjček ve výši 0,6 mld USD. Proti tomu bylo načerpáno 0,75 mld. USD. Půjčky jsou tedy stále vyšší a firmě se zvětšují i úroky, které jsou částečně placeny mateřské společnosti, tedy CASTIK CAPITAL – lze chápat jako formu dividend, které vlastník vyvádí za své investice.

Nic však není tak jednoznačné. Při srovnání dluhů společně s majetkem je vidět, že jsou na něj celkové dluhy navázané a objevují se prakticky ve stejné výši. Pro bližší pohled je však nutné zaměřit se i na strukturu dluhů. Ty jsou částečně tvořeny dluhy za CASTIK CAPITAL a částečně bankovními dluhy. Pokud budou posuzovány jako klasické dluhy pouze ty bankovní, nebude výsledek tak špatný. Je však očividné, že pro udržení bude muset CASTIK CAPITAL zvyšovat dluh, který patří pod něj. Respektive vkládat své peníze do společnosti tímto způsobem. Pro odhad možností CASTIK CAPITAL financovat Waterlogic UK, byla provedena zjednodušená konsolidace na úrovni tržeb, EBITDA a dluhové služby pro 6 firem z portfolia CASTIK CAPITAL. Struktura portfolia na obrázku níže.

Tab. 33: Krytí dluhové služby Waterlogic UK (kompletní tabulka v příloze F)

	2018	2017	2016	2015
DSCR	0,10	1,37	0,51	0,54
Bankovní dluhy / EBITDA	7,6	5,6	4,0	5,3

Zdroj: Účetní závěrka Waterlogic Holdings Limited (2018) zpracováno autorem



Celková zadluženost firmy Waterlogic UK je vysoká. Jejich schopnost přestát krizi způsobené pandemií koronaviru je poměrně malá. Schopnost podporovat českou dceru se tedy nepředpokládá velká. Z tohoto důvodu bude během pandemie pozice Waterlogic poměrně slabá.

### 2.3.6.2. Rentabilita – Waterlogic UK

Nejprve je nutné vzít v úvahu rentabilitu skupiny Waterlogic. Jedná se o firmu s celosvětovým cílením. Níže jsou vidět konsolidované výsledky za celou skupinu. Níže jsou výsledky pro ní jako konsolidaci. Firma má velké odpisy. Ačkoliv je EBIT záporný, EBITDA je již kladná. EBITDA marže fluktuuje okolo 20 % každý rok. Minimum bylo v roce 2015, maximum naopak dosáhla v roce 2017, kdy byly všechny ukazatele zisku kladné. V porovnání s českými entitami je však vidět poměrně nižší provozní zisk bez zohlednění odpisů, což ukazuje velké výdaje na reklamu celosvětově. Odpovídá to i hlavnímu cíli společnosti, kterým je stále zvyšování tržeb – možno odvodit z webových stránek Castik Capital. Podle ní lze i předpokládat, že v roce 2019 vzrostl obrat celé skupiny o dalších 25 %.

Tab. 34: Rentabilita Waterlogic UK (Kompletní tabulka v příloze D)

Waterlogic UK v tis. USD	2018	2017	2016	2015
Rentabilita tržeb (EBIT)	-0,12%	3,20%	2,18%	2,70%
Rentabilita tržeb (EBITDA)	20,01%	24,23%	21,99%	19,55%
Rentabilita tržeb (NOPAT)	-1,27%	3,12%	1,10%	0,75%
Rentabilita aktiv (NOPAT)	-1,27%	3,12%	1,10%	0,75%
Rentabilita vlastního kapitálu (NOPAT)	4,06%	-12,38%	-12,82%	-9,41%

Zdroj: Účetní závěrka Waterlogic Holdings Limited (2018) zpracováno autorem

### 2.3.6.3. Kapitálová struktura – Waterlogic CZ

Kapitálovou strukturu firmy Waterlogic je možné označit jako zhoršující se z důvodu narůstajících ztrát. Z tohoto důvodu klesá i vlastní kapitál klesů. Pokud ovšem dojde k započtení finančních injekcí ze strany britské matky do vlastního kapitálu, nastane situace, že firma má velmi dobrý podíl vlastního kapitálu na hranici 85%.

Čistý pracovní kapitál je kladný a poměrně dobře vyvážený s nízkými závazky z obchodního styku. Lze předpokládat, že většina zboží je přeprodávána od britské matky. Ta nenechává prostor pro nesplacení závazků. Celkové krytí dlouhodobého majetku je

bez problémů, protože firma vlastní pouze část svého jmění ve formě dlouhodobého majetku.

Tab. 35: Kapitálová struktura Waterlogic CZ (kompletní tabulka v příloze C)

	2018	2017	2016
Podíl vlastního kapitálu	0,30	0,65	1,00
Čistý pracovní kapitál	8 458	6 789	3 055
Krytí dlouhodobých aktiv	9,30	21,30	16,76

Zdroj: Účetní závěrka Waterlogic CZ s.r.o. (2018) zpracováno autorem

#### 2.3.6.4. Rentabilita – Waterlogic CZ

Vzhledem ke strategii celé společnosti není rentabilita aktuálně nejdůležitějším měřítkem pro úspěch firmy Waterlogic. Vzhledem k její strategii je nutné se dívat na rentabilitu pouze jako na pomocný ukazatel. Správné posouzení strategie firmy Waterlogic CZ musí brát v úvahu snahu o rychlé proniknutí na trh. To se firmě daří. Tempo růst tržeb daleko převyšuje její konkurenty. Profitabilita je ale také důležitá.

Rychlý pohled na tabulku základních ukazatelů dává zprávu, že profitabilita není dobrá. I ukazatel EBITDA je v záporu, což je v porovnání s konkurenty ojedinělé. Naopka pokud jde o klady, objevuje se zde silný růst tržeb. Relativně však rentabilita klesá, což ukazuje, že potenciální bod zvratu by mohl být blízko. Při pokračování trendu by se mohl provozní zisk objevit již v r. 2019 nebo 2020.

Tab. 36: Rentabilita Waterlogic CZ (kompletní tabulka v příloze D)

Waterlogic CZ v tis. Kč	2018	2017	2016
Rentabilita tržeb (EBIT)	-13,92 %	-209,68 %	-1081,36 %
Rentabilita tržeb (EBITDA)	-11,69 %	-205,73 %	-1072,78 %
Rentabilita tržeb (NOPAT)	-13,92 %	-209,68 %	-1081,36 %
Rentabilita aktiv (NOPAT)	-13,92 %	-209,68 %	-1081,36 %
Rentabilita vlastního kapitálu (NOPAT)	-27,00 %	-88,09 %	-56,55 %

Zdroj: Účetní závěrka Waterlogic CZ s.r.o. (2018) zpracováno autorem

#### 2.3.6.5. Provozní riziko – Waterlogic CZ

Tab. 37: Likvidity Waterlogic CZ

Waterlogic CZ	2018	2017	2016
Peněžní likvidita	0,48	0,54	1,06
Pohotová likvidita	0,85	0,83	1,24
Běžná likvidita	2,75	2,71	2,50

Zdroj: Účetní závěrka Waterlogic CZ s.r.o. (2018) zpracováno autorem

Běžná likvidita se pohybuje v dobrých až mírně nadbytečných hodnotách. Naopak velký skok je k pohotovému likviditě, která neobsahuje zásoby. Peněžní likvidita je pak na dobré úrovni. Rozdíl mezi běžnou likviditou a pohotovou značí vysokou hladinu zásob, kterou firma udržuje. To je potřebné obzvláště z důvodu rychlého růstu tržeb. V kombinaci se zohledněním faktu, že samotné výdejníky mají trvanlivý charakter, není nutné tuto zásobu označovat za velký problém.

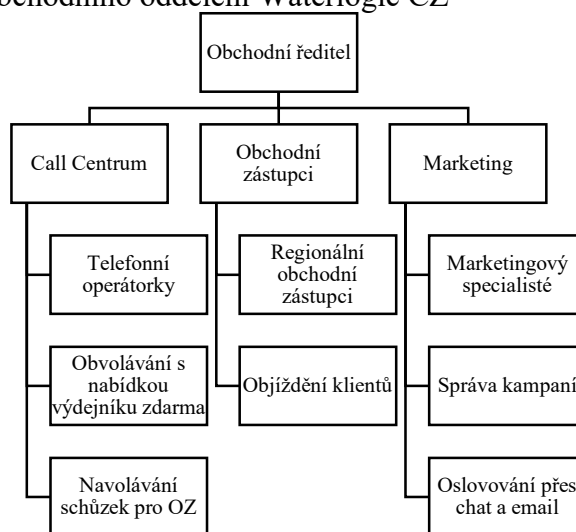
#### 2.3.6.6. Finanční riziko – Waterlogic CZ

Finanční riziko z pohledu klasických úvěrů je pro Waterlogic CZ minimální. Využití úvěrů není velké, a proto není nutné tuto část blíže analyzovat. Důležitější je tato část u matky Waterlogic UK, jejíž finanční riziko je kvantifikováno a vyhodnoceno výše. Likviditu i finanční potřebu tak zajišťuje britská matka.

#### 2.3.6.7. Waterlogic CZ – Produktová a distribuční strategie

Waterlogic CZ je zaměřen primárně na prodej POU – výdejníků na vodovodní řad. Tyto přístroje se připojují rovnou na vodovod a díky tomu není nutné dokupovat barely s vodou. Zároveň přístroj umožňuje pomocí filtrů čistit vody a samozřejmě i její ohřev a ochlazování. Pro mnoho firem je to zajímavá, levnější a ekologičtější varianta. Crystalis i ostatní konkurenti mají tyto výdejníky v nabídce také. Waterlogic však využívá i promyšlené obchodní strategie, kdy efektivně využívá online marketingové kanály pro oslovení potenciálních zákazníků.

Obr. 14: Hierarchie obchodního oddělení Waterlogic CZ



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Na základě webových stránek firmy Waterlogic CZ lze zjistit, jak funguje jejich oddělení. Mělo by se prakticky jednat pouze o obchodní strukturu, která má za cíl

prodávat produkty, které nakupuje od své matky ve velké Británii. Na vrcholu celé struktury stojí ředitel, ten má pod sebou call centra, obchodní tým a marketingové specialisty.

Call centrum má dva hlavní úkoly. Na základě databáze oslovovat menší a střední klienty s nabídkami zapůjčení výdejníku zdarma a navolávání schůzek obchodním zástupcům. Část schůzek obchodní zástupci získají od call centra a část si musí navolat sami. Podíl navolaných schůzek operátorkou je 60 % po skončení zkušební doby.

Další cestou, jak může být uzavřen obchod, je online chat nebo sociální síť. Na nich je Waterlogic CZ aktivní. Zodpovídá za ně marketingový specialista, který musí spravovat kontakty, které jsou získány z webových stránek pomocí formuláře a předávat je dál a zároveň a aktivně oslovovat konkurenty pomocí chatu a přes Skype. (Waterlogic, 2020)

#### **2.3.6.8. Příležitosti od Waterlogic**

- Silně negativní hospodářské výsledky
- Vysoká zadluženost britské matky
- Neobchodují s barelovou vodou

#### **2.3.6.9. Hrozby od Waterlogic**

- Spojení s ekologičností
- Agresivní fungující marketing a prodejní strategie
- Kvalitní management obchodního oddělení
- Dynamický růst tržního podílu

### **2.3.7. Analýza konkurenta Rosana**

Analýza konkurenta Rosana je silně ovlivněna faktem, že jsou k dispozici pouze data za rok 2017, což je již v tuto dobu tři roky staré období a data nejsou příliš aktuální. Je tedy brán zřetel pouze na hlavní trendy ve finanční ukazatelích a jejich možný dopad na Crystalis. Nejdůležitější zjištění, které plyne na první pohled z ukazatelů firmy Rosana je, že tržby této firmy svižně klesají rychlostí přibližně 10 % ročně. Dále je jejich hospodaření charakterizováno negativním provozním výsledkem hospodaření a poměrně nízkým použitím cizích zdrojů.

Firma Rosana prodává výdejníky s velmi omezeným sortimentem. V její nabídce jsou pouze dva. Webové stránky jsou dlouhodobě statické a již zastaralé. Ve své prodejní strategii spoléhá firma na call centrum, kam neustále hledá nové telefonistky – podobně

jako ostatní konkurenti. Také nabízí zapůjčení výdejníku zdarma ale pouze na 14 dní. (ROSANA, spol. s r.o., 2020)

### **2.3.8. Zhodnocení atraktivity odvětví**

Odvětví čelí poměrně nízkým bariérám vstupu, které se větším vlivem zájmu o výdejníky POU stále snižují. Tradiční firmy, které produkují vodu ze svých pramenů (Crystalis, Fontana, Šumavský pramen), musejí čelit novým výzvám v podobě příchodu mezinárodní konkurence, kterou představuje Waterlogic. Odvětví bylo dlouhou dobu (od 90. let) velmi stabilní. Produkt ani odvětví se neměnilo. Změny postihovaly pouze způsob prezentace a obchodní strategii. Tyto změny však všichni hráči na trhu velmi rychle navzájem přebírali.

Zvýšený zájem o ekologii však otevřel dveře nové konkurenci, jejíž strategie a důraz na úplnou eliminaci plastů je pro zákazníky zajímavý. Odpadají důvody, proč si nepořídit pouze POU. Na tyto hrozby musejí tradiční poskytovatelé reagovat. Další analýza by se měla zaměřit na dva hlavní faktory: obchodní strategie a produktové portfolio. Jedině těmito způsoby bude možné udržet či zvýšit podíl na trhu.

Odvětví je silně zasažené pandemií koronaviru. Pro Crystalis z toho plyne reálná hrozba krachu. Zároveň tato situace otevírá příležitost v podobě snížené podpory ze strany firmy Waterlogic UK. Autor této práce na základě finanční analýzy nepředpokládá velkou schopnost britské matky dotovat českou dceru.

Kompletní přehled zvažovaných příležitostí a hrozeb ze strany konkurentů je k nahlédnutí v příloze G. Tyto faktory byly identifikovány jako důležité, které by měl Crystalis monitorovat. Jedná se o faktory, které odrážejí efektivitu fungování konkurentů. Změny v těchto faktorech by měly být pozorně analyzovány. Problémem většiny z ukazatelů je jejich zpoždění. Například podíl na trhu jednotlivých konkurentů za rok 2018 je znám až v průběhu roku 2019 na základě jejich účetních závěrek. Nejdůležitějšími faktory jsou následující:

- podíl na trhu firmy Fontana,
- růst tržeb firmy Fontana,
- doba splácení dluhu Šumavského pramene,
- podíl firmy Waterlogic CZ na trhu,
- podíl nákladů marketingu vůči tržbám u Waterlogic UK,
- růst tržeb Waterlogic,
- závazky vůči ovládající osobě Waterlogic.

## 2.4. Analýza vnitřního prostředí firmy

Analýza interního prostředí se zaměřuje na silné a slabé stránky podniku. Jejich dokonalá znalost je nutností pro sestavení dostatečně kvalitní SWOT analýzy, ve které se setkávají silné a slabé stránky s příležitostmi a hrozbami, které přicházejí z firemního okolí. Tato analýza tedy prochází jednotlivé části firmy, aby bylo možné vytvořit komplexní profil firmy pro dosažení strategického záměru.

Nejprve se analýza zabývá managementem. Při této analýze bude posuzovány zkušenosti managementu a rizika, která se s konkrétními manažery pojí. Podrobná analýza bude také organizační struktura, která byla představena z počátku této práce. Popsána níže je i organizační struktura dalších firem, které jsou s firmou Crystalis spojeny či v nich figurují stejní decision makeři.

Následuje analýza marketingu firmy, kde je hlavní otázkou, jakými způsoby firma dostává své zboží k zákazníkům a jak funguje akviziční proces nových klientů. Dále také s jakými firmami již má Crystalis dlouhodobou spolupráci a jakými způsoby funguje navyšování prodejů u jednotlivých zákazníků tzv. upselling.

Důležitou bude také detailní analýza finanční situace firmy. Tuto analýzu bude tvořit analýza absolutními ukazateli – charakterizování čistého pracovního kapitálu a analýza poměrovými ukazateli, jako jsou ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Celkové finanční zdraví firmy pak bude shrnuto ukazatelem IN 05.

Analýza výrobního programu se soustředí primárně na stupeň automaticnosti výroby a jestli by nebylo možné investicemi v této oblasti uspořít zdroje, které by bylo možné využít efektivněji v jiných oblastech výroby. Také je nutné revidovat dodavatele výdejníků, protože úspory by mohly zvýšit marži firmy.

Oblast výzkumu a vývoje bude důležitá z hlediska obalových materiálů a ekologičnosti produkce. Průzkum alternativních dodavatelů je také klíčový pro zachycení nových inovací přicházejících na trh, aby Crystalis udržel krok či dokonce získal konkurenční výhodu vůči ostatním hráčům na trhu. Pozornost je nutné věnovat i informační podpoře a tomu, aby měl management k dispozici dostatečně rychle data pro rozhodování. Pozornost bude zaměřena na možnosti současných služeb SaaS a kombinace informací do tvorby úsporných a snadno dostupných reportů. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012)

### 2.4.1. Management

Manažeri firmy jsou primárně Petr Boháček, Lubomír Rosík a Martin Paták. Pan Boháček a pan Rosík jsou jednatelem firmy. Pan Paták je provozním ředitelem firmy, který se stará o každodenní chod firmy. Pan Boháček je finančním ředitelem. Pan Rosík pak figuruje v pozici jednatele. Všichni manažeri jsou stabilní a mají dlouhodobé zkušenosti s řízením firmy.

Problém je však v oddělení obchodu. Během posledních třech let se zde vystřídali dva ředitelé. První z nich odešel k firmě TOI TOI. Po delší přestávce byl nahrazen novým ředitelem, který přicházel z bankovního sektoru. Nebyl však schopen firmě přinést nové perspektivní klienty a splnit obchodní cíle firmy.

Vysoká fluktuace je i v obchodním týmu samotném, původní obchodní tým v čase stále ztrácel efektivitu. Akvizice nových klientů prakticky spadla na minimum a cena nové smlouvy se velice zdražovala. Vyšší efektivita byla patrná pouze u call centra, které se drží stále na poměrně slušné úrovni. Spolupráce však funguje spíše mezi call centrem a key account manažery, což jsou obchodní zástupci, na které se obchodní tým zúžil. Firma postrádá kvalitní propojení internetových kanálů s call centrem a obchodním týmem.

V oblasti managementu je vhodné zmínit i rozložení firemního sídla. To je situované ve středně velké vile ve čtvrti Praha 4 v blízkosti stanice metra C. Jako silnou stránku vnímá autor této práce blízkost metra a poměrně příjemné prostředí navozující domácí atmosféru. Slabinou je naopak členění do několika pater. Tato patra obsahují poměrně větší počet místností o menší velikosti. Problémem může být i ztížená kontrola zaměstnanců. Výhodou open space kanceláří je dohled nad zaměstnanci. Pokud vedoucí zaměstnanec má neustálý dohled na své podřízené, nedovolí si zaměstnanci takové prostoje, jako tomu je v situaci, kdy je jejich vedoucí na jiném patře.

Pro účely této analýzy byly zkoumány majetkové vazby dvou vlastníků firmy Crystalis Petra Boháčka a Lubomíra Rosíka. Petr Boháček je aktivní v subjektech Crystalis, Safecom a asociaci ČABW. Firma Safecom je další firmou pana Boháčka a zabývá se protišpionážní technikou pro podnikatelskou sféru. Pan Rosík je aktivní prostřednictvím dozorčích rad a představenstev ve čtyřech subjektech. (Crystalis s.r.o., 2020)

#### 2.4.1.1. Silné stránky managementu

- Management dlouhodobě zná obor

- Stabilní vlastnická struktura
- Podnikatelské zkušenosti managementu z jiných oborů
- Sídlo v blízkosti metra
- Příjemné prostředí pro zaměstnance

#### 2.4.1.2. Slabé stránky managementu

- Fluktuace na pozici obchodního ředitele
- Nízká spolupráce online a offline obchodních činností
- Nízký počet obchodních zástupců
- Tříštění pozornosti majitelů vlivem účasti v dalších firmách v jiných oborech
- Nízké možnosti spolupráce firem majitelů
- Řešení sídla firmy nepodporuje efektivní práci

#### 2.4.2. Marketing

Crystalis využívá pro svůj marketing tři nejdůležitější pilíře. Obchodní tým, call centrum a online propagaci. Obchodní tým je tvořen key account manažery, kteří pečují o nejdůležitější klienty. Dále zde jsou menší klienti, kteří jsou obvoláváni call centrem. To přijímá jejich objednávky a nabízí nové produkty.

Pro akvizici nových klientů není využíván tolik obchodní tým jako u jiných společností. Firma uplatňuje více pull strategii, při které se snaží být viditelná, pokud ji některý ze zákazníků vyhledává. Proto jsou pro ni důležité horní pozice ve vyhledávacích, jako je Google a Seznam. Doplnkem této metody je aktivní chat, kde přidělený zaměstnanec odpovídá na dotazy klientů, kteří zrovna přicházejí na webové stránky firmy.

Autor této práce se zamýšlí nad efektivností právě této marketingové strategie. Zatímco ostatní firmy využívají push systém, kdy aktivně oslovují firemní klientelu, pull systém působí sympatičtěji, a ne tolik agresivně. Lze ovšem takovýmto způsobem dlouhodobě prodávat produkty B2B klientele? Nejspíš by to bylo možné a firma by svých dobrých pozic měla využít. Je však důležité sledovat návaznost růstu návštěvnosti webu z vyhledávačů a růst celkového firemního obratu.

Tab. 38: Srovnání návštěvnosti s obratem firmy

	2015	2016	2017	2018	2019
Návštěvnost crystalis.cz (návštěvy)	11 000	17 094	24 200	33 235	37 908
Obrat firmy (tis. Kč)	56 824	58 015	60 823	55 252	54 702

Zdroj: Google Analytics webu Crystalis.cz (2020), účetní závěrka firmy Crystalis (2018) zpracováno autorem

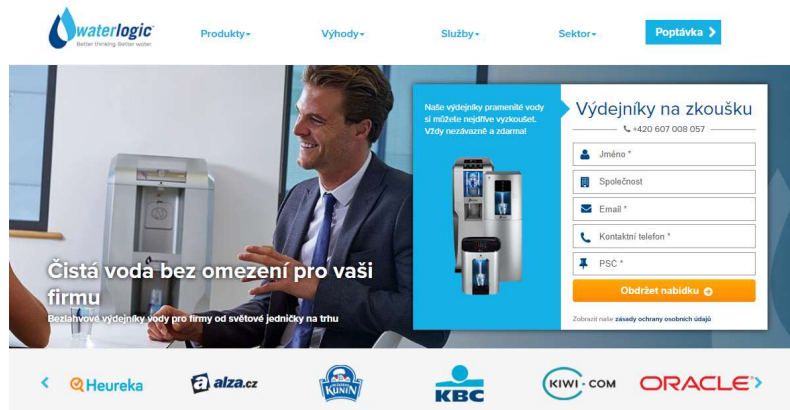


Tabulka ukazuje, že návštěvnost dlouhodobě stoupá. Na obratu se příliš však tato strategie neprojevuje. Firmě se daří, že její obrat neklesá příliš rychle. Je ale očividné, že tato strategie bez podpory obchodního týmu není efektivní. Firma tedy musí přehodnotit svůj způsob akvizic nových klientů.

Autor této práce provedl s několika zákazníky Crystalis v srpnu 2019 uživatelské testování webu Crystalis. Při této činnosti bylo mimo jiné zjištěno, že vybraní respondenti si Crystalis cenní hlavně díky spolehlivosti, dlouhodobé tradici a fungujícímu prozákaznickému servisu. Zaměření výzkumu bylo původně jiné, ale tato informace, která vyplynula jako vedlejší, byla nakonec jedním z nejdůležitějších poselství, které toto testování přineslo. Tím, že je Crystalis nejdéle působící firmou na trhu, má předpoklady pro to, posílit svůj image tradiční spolehlivé firmy s prozákaznickým přístupem.

Tržby ze zákaznických segmentů je možné rozdělit na tři hlavní kategorie. Na hlavní odběratele, které dále přeprodávají zboží Crystalis – jedná se přibližně o 56 % tržeb. Zbývajících 44 % je rozděleno mezi menší a střední firmy s počtem zaměstnanců do 100, které odebírají 25 % a zbývajících 19 % velké firmy s vyšším počtem zaměstnanců, než je 100. Z toho vyplývá, že firma Crystalis je se svými prodeji silně závislá na strategických partnerech, kteří pro firmu tvoří distribuční síť. Dobrou základnu však tvoří i segment malých a středních firem, jejichž odběry jsou zásadní. Velké firmy jsou na druhou stranu dobrým zákazníkem, protože pozitivní vztahy se dají použít jako reklama, protože dané společnosti každý zná a dodávat do kvalitních velkých firem ukazuje ostatním určité prověření, že dodavatel poskytuje kvalitní služby. Takto například využívá své odběratele Waterlogic, který se jejich logy propaguje přímo na svých webových stránkách.

Obr. 15: Snímek úvodní stránky waterlogic.cz s logy odběratelů



Zdroj: Webové stránky Waterlogic.cz, 2020

#### **2.4.2.1. Finanční výdaje na reklamu**

Na základě předběžných výsledků za rok 2019 byl sestaven rozpočet, kolik bylo za tento rok vydáno do reklamy. Jednalo se primárně o reklamní služby a nákup reklamního materiálu. Za rok 2019 tvořily tyto výdaje celkově pouze 0,54 % tržeb. Pro porovnání s konkurencí jsou k dispozici pouze data pro marketingové výdaje Waterlogicu konsolidovaného za všechny jeho společnosti. Dohromady je u něj vydáváno 1,9 % tržeb. To je o skoro čtyřnásobek výdajů Crystalis. Lze tedy odvodit, že u Crystalis je marketing a reklama silně podfinancována.

Toto podfinancování se projevuje v menší kvalitě dodavatelů, které si Crystalis může dovolit, což ústí i v nižší efektivnost reklamy. Crystalis například nemá jednu agenturu, která by pokrývala všechny kanály a pravidelně řešila spolupráci s obchodem. Aktuální marketingové procesy jdou však tak, že jednotlivé oddělení a dodavatelé neví o práci druhých. To se projevuje tak, že všichni natáhnou „za jeden provaz“. Koordinace procesů je na velice nízké úrovni.

#### **2.4.2.2. Silné stránky marketingu**

- Firma je nejstarší na trhu s barelovou vodou
- Zákazníci vnímají firmu jako spolehlivou a prozákaznickou
- Dobře ošetřené smluvní vztahy s distributory
- Portfolio obsahuje malé, střední i velké firmy
- Růst návštěvnosti webových stránek

#### **2.4.2.3. Slabé stránky marketingu**

- Dosavadní strategie nepodporuje růst obrátu
- Klesající tržní podíl
- Závislost na distributorech
- Nejasné postupy akvizice nových klientů
- Silně podfinancovaná reklama
- Není stanoveno, kdo je odpovědný za zvýšení tržeb – není obchodní ředitel

### **2.4.3. Finance**

#### **2.4.3.1. Absolutní ukazatele**

Pohled na absolutní hodnoty ukazatelů dává jasnou představu o tom, jak se vyvíjí pracovní kapitál ve firmě Crystalis. Poslední tři roky od roku 2016 klesá. Zvyšuje se navíc

hodnota krátkodobých závazků – převážně z obchodního styku. V kombinaci s fluktuujícím obratem se jedná o možný signál problémů s cash flow.

Tab. 39: Analýza pracovního kapitálu Crystalis

2018			
Aktiva		Pasiva	
Stálá aktiva	14221	Vlastní kapitál	8347
Oběžná aktiva	21978	Cizí dlouhodobý	9692
ČPK	4127	Cizí krátkodobý	17851
Časové rozlišení	46	Časové rozlišení	354
Suma	36245	Suma	36245
2017			
Aktiva		Pasiva	
Stálá aktiva	14396	Vlastní kapitál	8219
Oběžná aktiva	23352	Cizí dlouhodobý	12101
ČPK	7348	Cizí krátkodobý	16004
Časové rozlišení	46	Časové rozlišení	1470
Suma	37794	Suma	37794
2016			
Aktiva		Pasiva	
Stálá aktiva	14958	Vlastní kapitál	7216
Oběžná aktiva	22380	Cizí dlouhodobý	14664
ČPK	7236	Cizí krátkodobý	15144
Časové rozlišení	46	Časové rozlišení	360
Suma	37384	Suma	37384
2015			
Aktiva		Pasiva	
Stálá aktiva	14886	Vlastní kapitál	6706
Oběžná aktiva	19487	Cizí dlouhodobý	11982
ČPK	3820	Cizí krátkodobý	15667
Časové rozlišení	67	Časové rozlišení	85
Suma	34440	Suma	34440

Zdroj: Účetní závěrka firmy Crystalis (2018) zpracováno autorem

Tab. 40: Analýza povozní potřeby Crystalis

	2015	2016	2017	2018
Pohledávky z obchodního styku	5 324	6 185	6 967	4 918
Zásoby	12 305	11 342	11 489	10 518
Závazky z obchodního styku	12 547	11 993	11 785	12 511
Provozní potřeba	5 082	5 534	6 671	2 924
Využití krátkodobých úvěrů	0	0	916	1 231
Potenciální navýšení	5 082	5 534	5 755	1 693

Zdroj: Účetní závěrka firmy Crystalis (2018) zpracováno autorem

Pozitivní signálem naopak je, že se firmě zvyšuje vlastní kapitál a že závazky jsou v naprosté většině z obchodního styku, ze kterých firma neplatí úroky na rozdíl od závazků za úvěrovými institucemi. V roce 2018 je však viděn velký pokles provozní potřeby související s klesajícím obratem úbytkem pohledávek a zásob. Navíc firma začala využívat krátkodobé financování ve vyšší míře, než tomu bylo doposud. Díky tomu jsou možnosti navýšení krátkodobých úvěrů poměrně nízké. Představují pouze 1,7 mil. Kč. V kombinaci s výše zmíněným se ukazuje, že stagnující obrat, který fluktuuje mezi 45-55 mil. Kč je významným problémem.

Dlouhodobé finanční zdroje, které by mohla firma načerpat lze zjistit z pokrytí dluhové služby. Je důležité si uvědomit, že o výši možného úvěru rozhoduje výše splátek a úroků, které jsou z finančních zdrojů placeny. Pro zjištění je nutné namodelovat jednoduchý výpočet provozního a investičního CF.

Cashflow se rozděluje na peněžní tok z provozní činnosti, investiční a finanční činnosti. Díky sestavení tohoto výkazu lze analyzovat, které finanční toky kryly jiné odtoky a na co jsou jednotlivé hodnoty vydávány.

Tab. 41: Pokrytí dluhové služby Crystalis (kompletní tabulka v příloze G)

	2018
DSCR	0,94
DSCR po CAPEXu	0,57
Bankovní dluh /EBITDA	4,06

Zdroj: Účetní závěrka firmy Crystalis (2018) zpracováno autorem

Dlouhodobé zdroje firmy Crystalis jsou načerpány na maximum. Dlouhodobé splátky jsou velmi vysoké a společně s daní a úroky pohlcují prakticky celé provozní CF. Situace je o to horší, že firma stále investuje, i když ve velmi omezeném režimu. Tyto investice lze označit spíše za mandatorní. Pro Crystalis jsou splátky velmi vysoké a musí být kryty většinou vytvořených zdrojů za celý rok. To vytváří vyšší tlak na marže, se kterými Crystalis potřebuje obchodovat.

Určení úvěrů je možné zjistit z aktiv, které se v danou dobu navýšily. Dlouhodobé úvěry mají sloužit pro zvýšení dlouhodobého majetku – ten se zvýšil v oblasti pozemků a movitých věcí. Podle charakteru činnosti Crystalis se také jednalo o automobily použité k provozu firmy.

#### 2.4.3.2. Poměrové ukazatele a pyramidové rozklady

Bližší pohled na využití těchto aktiv přinášejí poměrové ukazatele a obzvláště pak jejich zapojení v pyramidovém rozkladu. Typickým příkladem tohoto rozkladu je tzv. Du Pont analýza, která rozkládá ukazatel ROE na jednotlivé části, ze kterých skládá. Jedná se o rentabilitu zisku, obrat aktiv a finanční páku. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012)

Tab. 42: Du Pont analýza ROE Crystalis

	2018	2017	2016	2015		2013
Čistý zisk	128,4	741,6	510	404,4		1 296
Tržby	55 252	60 823	58 015	56 824		56 129
Aktiva	36 245	37 794	37 384	34 440		28 242
Vlastní kapitál	8 347	8 219	7 216	6 706		7 832
<hr/>						
Rentabilita tržeb	0,23%	1,22%	0,88%	0,71%		2,31%
Obrat aktiv	1,52	1,61	1,55	1,65		1,99
Finanční páka	4,34	4,6	5,18	5,14		3,61
ROE (čistý zisk)	1,54%	9,02%	7,07%	6,03%		16,55%

Zdroj: Účetní závěrka firmy Crystalis (2018) zpracováno autorem

Pro srovnání jednotlivých stavů společnosti, byl analyzovaný stav mezi lety 2016 až 2018 srovnán i se stavem roku 2013, kdy byla aktiva i dlouhodobé závazky výrazně nižší. Na první pohled je vidět, že v tuto dobu byla firma ve výrazně lepší finanční kondici – a to ve všech ukazatelích. Firma měla vyšší rentabilitu zisku, obrat aktiv i méně rizikovou finanční páku. Nejhorší výsledek je pak vidět v roce 2018. Mezi lety 2013 a 2015 došlo k výrazné investici na dluh do pozemků u Prahy, které měly být využity pro stavbu nového sídla. K přestěhování firmy ovšem nedošlo. Firma je tedy aktuálně zatížena splátkami tohoto úvěru, které byly vyčísleny autorem této práce na 1,3 mil Kč. Tato splácená aktiva však negenerují žádné tržby, i když na své hodnotě dlouhodobě rostou.

Jedná se však o majetek připomínající aktuálně spíše těžkou kouli u nohy. Kdyby ho firma nevladla tento majetek, výrazně by jí to uvolnilo cashflow, pracovala by s nižšími úroky. Je nutné se dívat však i na druhou stranu mince. Hodnoty pozemků od roku 2010 výrazně stoupají. Obzvláště pak stavební parcely v okolí Prahy. Pozemek sám o sobě má tedy nyní hodnotu přesahující 9 mil. Kč. Zároveň však před prodejem pozemku nepřináší žádné CF, které by umožnilo krýt splátky.

Tab. 43: Du Pont analýza upravená o vliv úvěru na pozemek

	2018	2017	2016	2015
Rentabilita zisku	0,60%	1,63%	1,35%	1,19%
Obrat aktiv	2,03	2,11	2,04	2,23
Finanční páka	3,26	3,50	3,93	3,79
ROE (čistý zisk)	4,00%	12,07%	10,87%	10,10%

Zdroj: Účetní závěrka firmy Crystalis (2018) zpracováno autorem

Tab. 44: Hodnota pozemku podle indexu ČSÚ

	2015	2016	2017	2018
Index změny cen vůči r. 2010 pro Praha-Východ, Praha-Západ	110,7	118,8	124,4	135,6
Změna %		7,3%	4,7%	9,0%
Hodnota pozemku	7 500	8 049	8 428	9 187

Zdroj: Účetní závěrka firmy Crystalis (2018), ČSÚ (2019) zpracováno autorem

Celkový majetek firmy není tedy vlivem pozemku příliš postižen, problémem však zůstávají vysoké splátky, které firmu zatěžují a neumožňují financovat další rozvoj a investiční aktivity. Ideální by tedy bylo refinancování dlouhodobé půjčky jinou bankou, která by prodloužila splatnost už částečně splaceného úvěru a firmě by odlehčila cashflow. Otázkou však je, jestli by firma dokázala získat jinou banku pro refinancování svého úvěru.

Pro přesnou představu o firmě je nutné dále analyzovat ukazatele aktivity. Jedná se o operační analýzu provozního cyklu tzv. cash-to-cash period, která je již okrajově popsána v části týkající se absolutních ukazatelů. To, jak rychle je schopná firma proměnit své zakázky v peněžní tok je velice důležité. Kratší období umožní firmě operovat s menším množstvím zdrojů a je pak schopna získat je levněji. (Blaha, Jindřichová, 2006)

Tab. 45: Ukazatele aktivity Crystalis

	2015	2016	2017	2018
Doba obratu zásob	78,0	70,4	68,0	68,5
Doba splatnosti pohledávek	33,7	38,4	41,2	32,0
Doba splatnosti závazků	109,9	102,0	91,8	115,0

Cash-to-cash	1,8	6,8	17,4	-14,4
--------------	-----	-----	------	-------

Zdroj: Účetní závěrka firmy Crystalis (2018) zpracováno autorem

Růst závazků Crystalisu umožňuje platit svým dodavatelům déle, než dostanou peníze od svých odběratelů. Tento signál spojuje dva různé aspekty v jednom zvyšuje dodavatelské riziko, nejedná se totiž z podstaty o smluvní podmínku, ale o pouhé zadržení platby závazků po splatnosti. To však přináší silné riziko výpadku a odchodu různých dodavatelů. Druhým aspektem je to, že to na firmu vrhá špatné světlo a hrozí ztráta seriózní pověsti.

Na druhou stranu při výpočtu absolutní hodnoty se ukázala možnost čerpání provozního financování díky převisu pohledávek a zásob nad závazky. Firma tedy může této své výhody využít a získat další financování pro krátkodobé projekty. Při nových projektech by měla hradit primárně osobní náklady, které mohou být hrazeny přes kontokorent.

Analýza likvidity přináší pohled na krátkodobé hospodaření firmy, které by měli sledovat hlavně dodavatelé. Ukazatele likvidity dávají ukázkou, jak firma dokáže dostát svým finančním povinnostem. Pokud jsou ukazatele nízké signalizuje to finanční potíže firmy. V takových situacích si firma začíná brát krátkodobé bankovní úvěry a odkládá splatnost svým odavatelům. Pohotovává likvidita zobrazuje poměr zbavený nejméně likvidního aktiva – zásob. Likvidita okamžitá pak je ještě přísnější, bere v potaz pouze peněžní prostředky a obchodovatelné cenné papíry. S likviditou je spojen i ukazatel obrátky aktiv, čím je nižší, tím bývá likvidita horší. (Blaha, Jindřichová, 2006)

Crystalis nemá likviditu příliš vysokou. Velkou část jeho aktiv tvoří zásoby, proto je viděn velký skok mezi běžnou a pohotovou likviditou. Zároveň je patrné, že firma drží naprosté minimum peněžní zásoby. Tento obraz dokresluje fakt, že firma Crystalis využívá velké množství krátkodobých cizích zdrojů a na druhé straně nemá dostatek krátkodobých aktiv, protože velká část aktiv je v dlouhodobých (např. nemovitosti).

Tab. 46: Ukazatele likvidity Crystalis

	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	1,24	1,48	1,46	1,23
Pohotová likvidita	0,46	0,73	0,74	0,64
Okamžitá likvidita	0,04	0,05	0,04	0,06
Obrat aktiv	1,65	1,55	1,61	1,52

Zdroj: Účetní závěrka firmy Crystalis (2018) zpracováno autorem

Profesor financí E. I. Altman aplikoval statistické metody na zjištění pravděpodobnosti, kdy dojde k bankrotu firmy. Bylo přitom zjištěno, že lze pomocí kvantitativních ukazatelů vycházejících z finanční teorie určit, jestli firma dokáže splácet

své dluhy či že je vysoce pravděpodobné, že zkrachuje. Profesor Altman využívá pět ukazatelů z finanční poměrové analýzy, kterým je přiřazena konkrétní váha a je díky tomu získáno Altmanovo skóre Z. Statistika ukázala, že pokud je toto skóre vyšší, než 2,99 je tato firma prakticky finančně zdravá. Nižší hodnoty je nutné posuzovat individuálně, jsou však rizikovější. V rovnici se pracuje s následujícími pěti ukazateli:

- $X_1$  – Pracovní kapitál /celková aktiva,
- $X_2$  – Nerozdělené zisky /celková aktiva,
- $X_3$  – EBIT (provozní zisk) /celková aktiva,
- $X_4$  – Tržní hodnota vlastního kapitálu /účetní hodnota dluhu,
- $X_5$  – Tržby (celkové výnosy) /celková aktiva.

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 1,0 X_5$$

(Blaha, Jindřichová, 2006)

Altmanovo skóre Z je však v českých podmínkách poměrně obtížně aplikovatelné právě z důvodu ukazatele  $X_4$ , který vyžaduje tržní stanovení hodnoty firmy. V českých podmínkách však existuje k Altmanovu skóre Z alternativa, je jím skóre IN05. Tento ukazatel či skóre ukazuje formou jednoho čísla celkové finanční zdraví firmy a zároveň i to, jak firma dokáže generovat přidanou hodnotu pro své vlastníky. Skládá se z následujících ukazatelů:

- $K_1$  – Aktiva/Cizí zdroje
- $K_2$  – EBIT/Nákladové úroky
- $K_3$  – EBIT/Aktiva
- $K_4$  – Tržby/Aktiva
- $K_5$  – Oběžná aktiva / (Krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci).

(Neumeirovi, 2011)

Tab. 47: IN05 Crystalis

Proměnná	Váhy	Vzorec	2013		2015	2016	2017	2018	2019
$K_1$	0,13	Aktiva / Cizí zdroje	1,38		1,24	1,24	1,28	1,30	1,31
$K_2$	0,04	EBIT / Nákladové úroky	11,87		2,49	2,47	3,12	1,41	1,57
$K_3$	3,97	EBIT /Aktiva	0,07		0,04	0,03	0,04	0,02	0,02
$K_4$	0,21	Tržby / Aktiva	1,99		1,65	1,55	1,61	1,52	1,47
$K_5$	0,09	Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky	1,37		1,24	1,48	1,46	1,23	1,07
		IN05	1,45		0,86	0,85	0,91	0,72	0,73



Zdroj: Účetní závěrka firmy Crystalis (2018) zpracováno autorem

Interpretací skóre IN05 je, že podnik netvoří hodnotu, pokud jsou jeho čísla pod hranicí 0,9. Do této kategorie spadá aktuálně se svými výsledky Crystalis. Pokud překročí číslo 1,6, znamená to, že podnik hodnotu tvoří. Mezi těmito čísly je tzv. šedá zóna. Podnik Crystalis se právě v této nejasné zóně pohyboval v roce 2013.

#### **2.4.3.3. Silné stránky financí**

- Možnost zvýšení čerpání kontokorentu
- Rostoucí hodnota nakoupených pozemků
- Kladný vlastní kapitál
- Delší doba splatnosti závazků než pohledávek + zásob

#### **2.4.3.4. Slabé stránky financí**

- Vysoké splátky úvěrů na nepotřebná aktiva, které nutí firmu do úspor v provozní oblasti
- Napnuté cashflow neumožňující další investice
- Vysoký podíl aktiv negenerujících tržby
- Dlouhodobě stagnující tržby
- Nízká likvidita
- Platby závazků po splatnosti
- IN05 ukazuje pochybné finanční zdraví firmy
- Klesající ROE
- Nejsou využívány dotace

#### **2.4.4. Výroba a dodavatelé**

Výroba ve firmě Crystalis probíhá ve stáčírně v Pacově, kde je čepována voda do barelů, které patří firmě Crystalis a jsou recyklovatelné. Stáčení vody probíhá s vysokou mírou automatizace velmi podobným způsobem jako funguje konkurenční stáčírna vody u konkurence Fontana.

##### **2.4.4.1. Silné stránky výroby a vztahů s dodavateli**

- Vlastní pramen na Vysočině
- Fungující stáčírna
- Schopnost platit dodavatelům po dlouhé době

#### **2.4.4.2. Slabé stránky výroby a vztahů s dodavateli**

- Zvýšené riziko ztráty kvalitních dodavatelů díky zpoždění s platbou faktur

#### **2.4.5. Informační systémy, výzkum a vývoj**

Rozhodování ve firmě Crystalis probíhá z velké části intuitivně, což je stále ještě ve firmě této velikosti únosné. Některé věci jsou řešeny tabulkami a exporty z CRM a skladových systémů. Tyto systémy nejsou ovšem dostatečně propojeny. Management tedy často nemá informace, které potřebuje pro kvalifikovaná a rychlá rozhodnutí. Velká část systémů funguje odděleně a data nejsou sdílena. Větší problém nastává, pokud je potřeba pro rozhodnutí určitá data. Firma v takovém případě zjišťuje, že data například nejsou ani zaznamenávána. To má vliv na kvalitu rozhodování.

V oblasti výzkumu a vývoje zaznamenal Crystalis významný úspěch s jeho vratnou barelovou lahví na vodu. Evropskou asociací byla zvolena jako ta nejlepší v Evropě.

##### **2.4.5.1. Silné stránky informačních systémů**

- Využití Google Analytics na webových stránkách

##### **2.4.5.2. Slabé stránky informačních systémů**

- Firma má k dispozici velké množství dat, které zatím nevyužívá
- Data nejsou využívána pro decision making
- Systémy nejsou integrovány
- Přístup k datům je velmi pomalý – vedení pro získání potřebné informace musí někdy čekat až několik dnů
- Některé klíčové aspekty podnikání nejsou vůbec měřeny

#### **2.4.6. VRIO analýza**

VRIO analýza je zaměřená na zdroje firmy. Jednotlivé zdroje posuzuje z několika hledisek. Pokud se podaří u všech z nich odpovědět kladně, jedná se o důležitý zdroj, kolem kterého by se měla soustředit celá strategie. Ukazuje tak, která silná stránka je klíčová. VRIO analýza posuzuje následující aspekty podle začátečních písmen ve slově „VRIO“:

- Value – Hodnotnost
- Rareness – Vzácnost
- Imitability – Napodobitelnost

- Organization – Schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít (Jakubíková, 2008)

Tab. 48: VRIO analýza silných stránek Crystalis

Oblast	Silná stránka	V	R	I	O
Management	Dlouhodobá znalost oboru	ANO	NE		
Management	Stabilní vlastnická struktura	ANO	NE		
Management	Podnikatelská zkušenost z jiných oborů	ANO	NE		
Management	Sídlo v blízkosti metra	ANO	ANO	NE	
Management	Příjemné prostředí pro zaměstnance	ANO	NE		
Marketing	Nejstarší na trhu s barelovou vodou	ANO	ANO	ANO	NE
Marketing	Firma je vnímána spolehlivě a prozákaznický	ANO	ANO	ANO	NE
Marketing	Smluvně ošetřené vztahy s distributory	ANO	NE		
Marketing	Portfolio obsahuje, malé, střední i velké firmy	ANO	NE		
Marketing	Růst návštěvnosti webových stránek	NE			
Výroba a dodavatelé	Vlastní pramen na Vysočině	ANO	ANO	NE	
Výroba a dodavatelé	Fungující stáčírna	ANO	NE		
Výroba a dodavatelé	Schopnost platit dodavatelům po dlouhé době	NE			
Informační systémy	Možnost čerpání kontokorentu	ANO	NE		
Informační systémy	Rostoucí hodnota nakoupených pozemků	ANO	ANO	NE	
Informační systémy	Kladný vlastní kapitál	ANO	NE		
Informační systémy	Delší do splatnosti závazků než pohledávek a zásob dohromady	ANO	ANO	NE	
Informační systémy	Využití Google Analytics	ANO	NE		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Nejprve byly posuzovány silné stránky v oblasti managementu. Dlouhodobá znalost v oboru je velmi prospěšná. Bohužel všechny zaběhlé firmy (Šumavský pramen, Fontana Watercoolers) mají management, který je v oboru již dlouhodobě. S tím je spojená i stabilní vlastnická struktura nebo zkušenosti z jiných oborů. Podobné mají i majitelé konkurenčních firem. Sídlo v blízkosti metra je v oblasti personální strategie výhodou. Není však nenapodobitelné. Příjemné prostředí také není příliš vzácné – dokáže ho nabízet mnoho zaměstnavatelů.

Marketing naopak skýtá dvě silné stránky, které mají dle názoru autora této práce velký potenciál. Je jimi fakt, že firma je na trhu z konkurentů nejdéle a to, že je vnímána jako spolehlivá a prozákaznická. Jedná se o zajímavé a velice těžko napodobitelné skutečnosti. Firma však těchto silných stránek příliš nevyužívá.

Ve výrobě je nejvýraznějším faktorem to, že firma dokáže platit dodavatelům déle. To je ovšem zároveň vysokým rizikem. Dodavatelé poté mohou uměle navyšovat ceny, aby kompenzovali delší splatnost. Zároveň se pro ně firma Crystalis stává spíše zátěží a hledají odbyt jinde. V oblasti financí a informačních systémů je mnoho slabých stránek. Silné stránky nejsou příliš výrazné a nebylo by vhodné na nich stavět další strategii.

#### **2.4.7. BCG matice**

Boston Consulting Group vyvinula matici známou pod zkratkou prvních písmen firmy. Jedná se o BCG matici. Tato matice porovnává podíl na trhu a dynamiku růstu. Je výborným nástrojem pro analýzu produktového portfolia anebo jednotlivých zákaznických segmentů. Porovnává přitom dvě dimenze. Relativní podíl na trhu a poté tempo růstu trhu. Relativní podíl se vypočítá jako podíl na trhu dělený podílem vůdce trhu a tempo růstu pak jako rychlost růstu daného segmentu.

Produktové portfolio se v takovém případě rozděluje do čtyřech kvartálů. Jedním kvartálem jsou takzvané hvězdy (stars). Jedná se o výrobky s velkým podílem na trhu a vysokým růstem. Kromě toho, že peníze vydělávají, vyžadují i investice do marketingu a dalšího rozvoje produktu. Jsou tedy neutrální. Dalším segmentem v pravém horním rohu matice jsou otazníky (problem children). Jedná se o produkty, které se pohybují na vysoce rostoucím trhu, nemají však zatím potřebný podíl na trhu. Nevydělávají tedy a potřebují investice. Jsou tedy konzumenty zdrojů. Dalšími segmenty jsou ty dolní s nízkým růstem trhu. Vlevo je kvartál pro dojně krávy (cash cows). Jedná se o segment, který nevyžaduje velké investice a zároveň generuje firmě dostatek zdrojů. Posledním nejhorším segmentem jsou bídní psi (dogs). Tento kvartál je typický tím, že by do něj nemělo být investováno, protože se jedná o neperspektivní trh. Pokud je navíc do tohoto segmentu investováno může se ze zdrojově neutrálních stát konzumentem a jsou na něj zbytečně vydávány zdroje. (Lynch, 2018)

Tržby firmy Crystalis lze rozdělit do několika hlavních segmentů. Jedná se o tržby za vodu, výdejníky, sanitaci a příslušenství. Výdejníky se poté dělí ještě na tržby z pronájmu a tržby z prodeje. Na základě dat firmy Crystalis provedl autor této práce

navíc ještě rozdělení klientů firmy na velké firmy nad 100 zaměstnanců a na malé a střední firmy do 100 zaměstnanců. Toto rozdělení vychází z toho, že velké firmy mají často odlišné potřeby oproti menším firmám a i objednávky vody provádějí jiným způsobem. Zatímco v menších firmách řeší nákupy často sám majitel, ve středních a větších je již oddělení nákupu.

Tab. 49: Poskytované produkty a služby a jejich podíl na tržbách

<b>Podíl tržeb</b>	
Prodej vody	70,1%
Sirupy	0,1%
Sanitace a opravy	10,2%
Ostatní služby	1,8%
Pronájem vozů	0,5%
Pronájem výdejníků	10,2%
Prodej výdejníků	4,0%
Prodej káva a doplňky	0,3%
Prodej náhradní díly a CO2	2,1%
Prodej ostatní	0,8%

Zdroj: Crystalis s.r.o. (2020) zpracováno autorem

Pro rozdělení firem do segmentů byl využit software Power BI od společnosti Microsoft a veřejně dostupná databáze ARES – ekonomické subjekty od Ministerstva financí České republiky. Tato online dostupná databáze umožňuje podle IČ vyhledat firmu a přiřadit k ní počet zaměstnanců. Díky tomu lze rozřadit v malém čase velké množství subjektů.

Jediný nedostatek při konstrukci matice je odhad podílu na tržbách u hlavního hráče na trhu, jímž je v současné chvíli Fontana. Po konzultaci s managementem Crystalis a zvážení jeho odhadů bylo rozhodnuto, že podíl společnosti Fontana by měl být přibližně stejný. Respektive 14 % jejich tržeb by mělo pocházet z prodeje výdejníků. Rozdělení distribuce mezi velké a malé firmy je obtížné. Vzhledem k tomu, že se ovšem dlouhodobě firma specializuje více na větší firmy a z portfolia Crystalis se jí daří některé akvírovat k sobě, provedl management odhad, že firma Fontana má 60 % svých tržeb z výdejníků z velkých firem nad 100 zaměstnanců a 40 % z firem, které mají do 100 zaměstnanců. Autor této práce si uvědomuje určitou nepřesnost, kterou v sobě odhad managementu může skrývat, jedná se však o jedinou cestu, jak kvalifikovaně získat alespoň přibližný odhad podílu konkurenta na daném trhu.

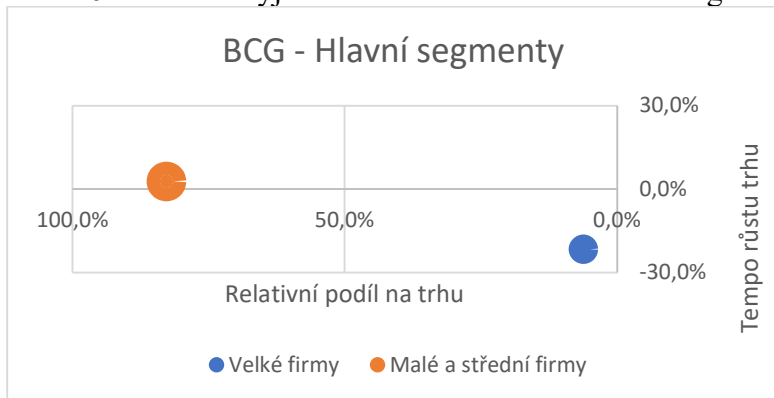
Tab. 50: BCG matice segmenty zákazníků

BCG	Tempo růstu	Relativní podíl na trhu

Velké firmy	-21,6 %	6,1 %
Malé a střední firmy	2,7 %	82,7 %

Zdroj: Crystalis s.r.o. (2020) zpracováno autorem

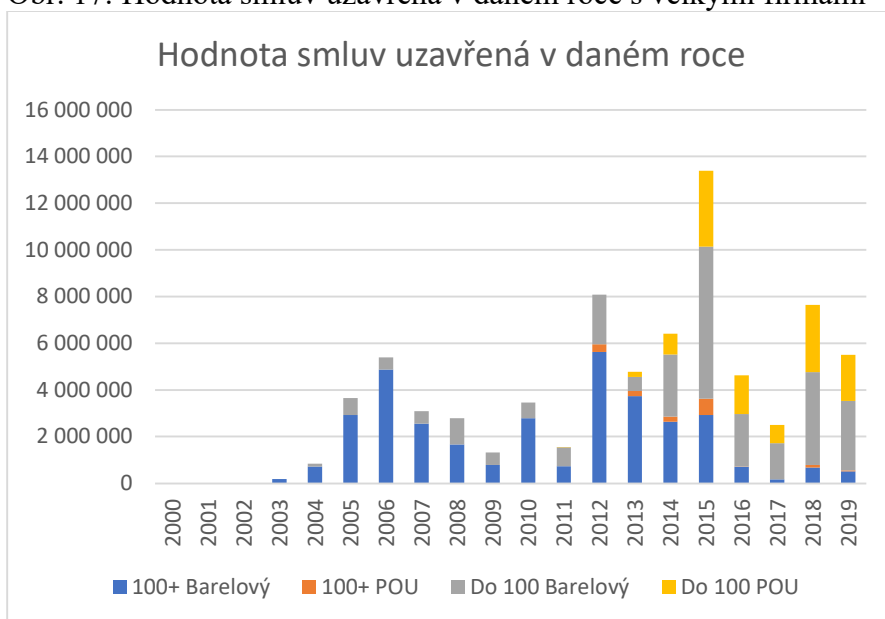
Obr. 16: Grafické vyjádření BCG matice s hlavními segmenty



Zdroj: Crystalis s.r.o. (2020) zpracováno autorem

Analýza jasně ukazuje, že velké firmy nejsou příliš perspektivním trhem alespoň z pohledu Crystalis. Malé firmy naopak vykazují slušný podíl na trhu, nejedná se ovšem o trh, který by extra rostl. Crystalis by do trhu neměl tedy příliš investovat, ale spíše vytěžit jeho potenciál. Tento pohled však nepřináší kompletní vzhled do problematiky. Důležité je ještě rozdělit jednotlivé segmenty na prodeje výdejníků na vodovodní řad (POU) a výdejníků barelové vody. Sanitace a prodeje vody samotné nejsou do BCG matice zahrnuty. Generátorem prodeje i vody i sanitací jsou právě výdejníky. Čím více se podaří pronajmout a prodat výdejníků, tím se zvýší i prodeje vody (v případě barelových výdejníků) a sanitací (v případě výdejníků všeobecně).

Obr. 17: Hodnota smluv uzavřená v daném roce s velkými firmami

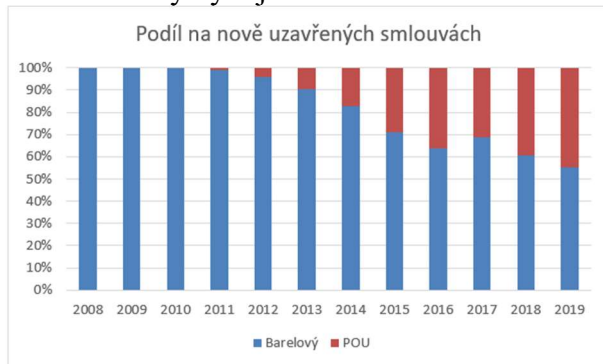


Zdroj: Crystalis s.r.o. (2020) zpracováno autorem

Z grafu je vidět, že schopnost uzavírat smlouvy s velkými firmami je od roku 2015 spíše v útlumu. Od roku 2012 je vidět zavádění POU a jejich zvyšující se obliba u velkých firem. V roce 2016 však přichází na trh Waterlogic (předtím LuxAqua) a počet nově uzavřených zakázek s velkými firmami výrazně klesá. Vývoj poptávky po typech výdejníků je dobře patrný v následujícím grafu. Ten rozděluje nově uzavřené smlouvy na POU a barelové výdejníky. V kombinaci s minulým grafem jsou vidět následující skutečnosti:

- v roce 2016 přišla zásadní změna a poklesl objem nově uzavíraných smluv,
- v průběhu času stoupá poptávka po POU (výdejnicích na vodovodní řad).

Obr. 18: Dlouhodobý vývoj rozdělení mezi POU a barelové výdejníky



Zdroj: Crystalis s.r.o. (2020) zpracováno autorem

Uvedené grafy ukazují značně zvýšený zájem o POU napříč segmenty. Nejsou to tedy firmy podle počtu zaměstnanců, ale produkty typově, které s oborem hýbou. Další důležitým faktem je, že v roce 2016 přišel na trh Waterlogic, který nové poptávky po POU dokonale využil. Lze tedy předpokládat, že snížená schopnost firmy získávat nové smlouvy je výrazně od roku 2016 ovlivněna přítomností tohoto konkurenta.

Pokud se se podíváme na objem tržeb, který plyne z pronájmu, je vidět, že na něm mají výdejníky POU stále větší podíl. Tento trend potvrzují data z WE, kdy každým rokem objem pronajmutých/ prodaných POU roste. Celosvětový zájem o ekologii tento trend také umocňuje a v dohledné době se nepředpokládá jeho změna. Jak je na tom však POU v porovnání s barelovými výdejníky v matici BCG?

Trh POU výrazně roste. Prodeje Crystalis v oblasti POU rostou v průměru o 38,5 % ročně naopak prodeje výdejníků na barely v průměru klesají o 6 % ročně. Tento trend byl změřen porovnáním průměrných tržeb za poslední čtyři roky z daného segmentu a porovnán s průměrnými tržbami z daného segmentu v předcházejících čtyřech letech. Výsledná změna byla vydělena čtyřmi a tím bylo získáno roční tempo růstu.

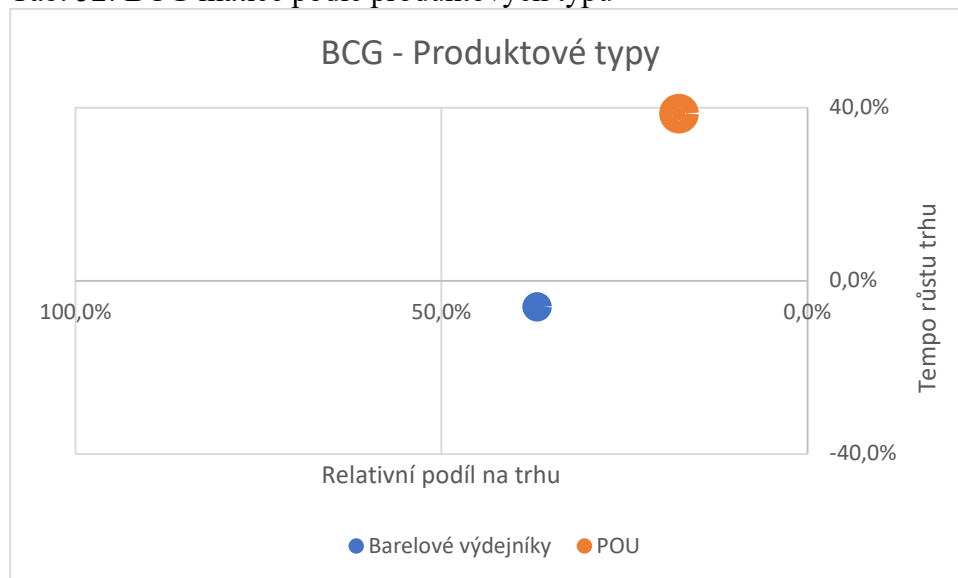
Největším hráčem na trhu barelové vody je Fontana. Na trhu POU je to však Waterlogic. S ním se bude poměřovat současný stav. Této firmě plynou prakticky veškeré tržby z obchodu s POU. Dynamický růst jejich tržeb umocňuje příznivý růst celého trhu s POU. Relativní podíl na trhu byl tedy odhadnut vydělením tržeb Crystalis 80 % tržeb firmy Waterlogic. Předpokládá se, že zbytek tržeb je spíše ze sanitace a doplňkových prodejů. Pro výpočet podíl na trhu s barelovými výdejníky byl využit běžný podíl na trhu při nezapočítání Waterlogicu. Porovnány tedy byly pouze firmy Crystalis, Fontana, Šumavský pramen a Rosana.

Tab. 51: Podíl na trhu s barelovými výdejníky

Podíl na trhu s barelovými výdejníky	2015	2016	2017	2018
Fontana	41,3 %	42,5 %	43,9 %	47,6 %
Crystalis	19,9 %	19,8 %	19,8 %	17,5 %
Šumavská pramen	24,6 %	23,9 %	23,9 %	25,4 %
Rosana	14,2 %	13,8 %	12,3 %	9,5 %

Zdroj: Účetní závěrka společnosti Fontana (2018), účetní závěrka společnosti Šumavský pramen a.s. (2018), účetní závěrka společnosti Rosana (2016), účetní závěrka firmy Crystalis uvedená v příloze (2018) zpracováno autorem

Tab. 52: BCG matice podle produktových typů



Zdroj: Crystalis s.r.o. (2020) zpracováno autorem

Další úroveň a podrobnější pohled poskytne analýza jednotlivých segmentů při rozdělení podle zaměstnanců na velké firmy nad 100 zaměstnanců a malé firmy pod 100 zaměstnanců a poté podle typu přístroje. Tempo růstu bylo opět odhadnuto podle tempa růstu v jednotlivých segmentech. Relativní podíl byl poté odhadován v barelových výdejnicích podle celkového lídra trhu Fontany, kdy byl předpoklad, že rozdělení tržeb



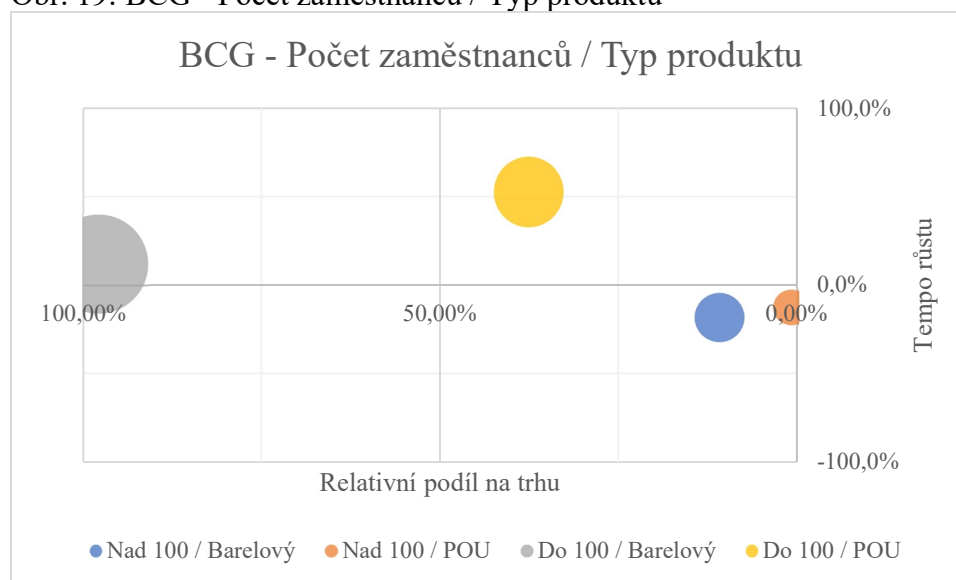
z POU a barelových výdejníků je stejné jako v případě Crystalisu. Dále bylo předpokládáno, že 60% příjmů firmy plyne z obchodu s velkými firmami a pouze 40% z obchodu s malými. V případě Waterlogicu bylo předpokládáno, že 80% příjmů je z pronájmů a prodeje POU. Rozdělení mezi velké a malé firmy bylo předpokládáno stejné, jako v případě Fontany. Výsledkem jsou následující hodnoty:

Tab. 53: BCG podrobné rozdělení segmentů

Zaměstnanci / Typ výdejníku	Tempo růstu	Relativní podíl na trhu
100+ / Barelový	-18,5%	10,86%
100+ / POU	-12,4%	0,77%
Do 100 / Barelový	11,7%	97,8%
Do 100 / POU	52,7%	37,6%

Zdroj: Crystalis s.r.o. (2020) zpracováno autorem

Obr. 19: BCG - Počet zaměstnanců / Typ produktu



Zdroj: Crystalis s.r.o. (2020) zpracováno autorem

Maticе BCG ukazuje jako perspektivní otazník POU pro firmy pod 100 zaměstnanců, kde se i společnosti Crystalis poměrně daří. Na pomezí dojně krávy a hvězdy stojí prodeje barelových výdejníků firmám do 100 zaměstnanců. V sektoru bídných psů jsou pak oba segmenty s prodeji pro velké firmy.

Základní strategií vyplývající z matice je přesunout zdroje z bídných psů, kde nejsou vydávány efektivně do sektorů v horních dvou kvadrantech. Zde by tedy firma Crystalis měla investovat do nabízení POU v segmentu malých firem do 100 zaměstnanců a snažit se zde získat větší podíl. Zároveň by se měla snažit generovat co nejvíce zdrojů ze současných nájmu ve firmách do 100 zaměstnanců užívajících barelové výdejníky.

#### **2.4.7.1. Silné stránky – BCG matice (pod marketingem)**

- Dobrá pozice u firem pod 100 zaměstnanců
- Participace na svižně rostoucím trhu POU
- Vysoký podíl na stagnujícím trhu barelových výdejníků

#### **2.4.7.2. Slabé stránky (pod marketingem)**

- Nízká schopnost získat zakázky v segmentu velkých firem
- Minimální podíl na POU trhu v segmentu velkých firem
- Prudký pokles zájmu o barelové výdejníky ze strany velkých firem

### 3. Strategická východiska pro střednědobý horizont

Strategická východiska ukazují směr, kam by měla firma Crystalis ve střednědobém horizontu směřovat. Ukazují smysl, vizi a hlavní cíle, které musí firma adoptovat, aby v prostředí přežila. Rozkladem těchto cílů pak celá firma získá praktický návod, kam směřovat a proč. Analýzy vnějšího a vnitřního okolí ukazují, že Crystalis zažívá posun z firmy ve středu na horší pozici na trhu. Jeho soukmenovci z asociace ČABW ho již předešli a Crystalis na to dosud nereagoval. Zároveň s tím ostře proniká významný trend ekologie a posunu k výdejníkům na vodovodní řad, jehož nositelem je dynamická firma se zahraniční podporou Waterlogic.

Již se tedy nestačí pouze dívat a nechat se unášet trhem. Nyní je důležité převzít odpovědnost a jednat tak, aby Crystalis využil vnějších podmínek k minimalizaci svých slabých stránek, které by se podle analýz měly v budoucnu více a více projevit. Klíčovými oblastmi, kterým by se měl Crystalis věnovat je obchod a finance. Obchodem je myšleno získávání nových zákazníků a péče o ty současné. Je jisté, že bude nutné provést změny v oblastech, které zaručí větší spolehlivost a zákaznickou přívětivost. Ta je považována stále některými zákazníky u Crystalisu za USP. Firma to musí potvrdit ve vztahu ke všem zákazníkům. V oblasti financí je to důkladné řízení likvidity a krytí dluhové služby. Zároveň je důležitá také dynamika tržeb. Právě vyšší tržby by měli s většinou finančních problémů firmy pomoci. Sledováním likvidity musí firma udržet minimální riziko ze „zesplatnění“ kontokorentu a vylepšit vztahy s dodavateli.

#### 3.1. Mise

Mise firmy ukazuje její poslání. Říká, proč firma existuje a jakým způsobem vytváří přidanou hodnotu. Mise firmy by měla zahrnovat tři dimenze. Prvním z nich jsou stakeholderi dané organizace a prospěch organizace pro ně. Druhým pilířem je způsob, jakým management vede firmu. Třetím pak etika a zodpovědnost firmy vůči jejímu okolí. Dalším aspektem, který však prostupuje celou organizaci, je „green strategy“. Jedná se o strategii, kterou firma uplatňuje, aby splňovala veškeré nároky okolí. (Lynch, 2018)

Crystalis je dodavatelem vody jehož největší marketingovou výhodou je jeho tradice, spolehlivost a stabilita. Jeho mise musí zahrnovat firemní zákazníky, zaměstnance ale i dodavatele. Celofiremní odpovědností se bude velmi prolínat zelená

strategie firmy, která musí být v Crystalis pozorně rozpracovaná. V tomto ohledu musí být i spolehlivost důležitou součástí mise. Tyto myšlenky jsou vyjádřené v nově navrhované misi s následujícím zněním: **„Posláním firmy Crystalis je spolehlivý pitný režim ve firmách a organizacích. Ten zajišťuje s respektem k přírodě tou nejšetrnější cestou. Díky své tradici tvoří firma dlouhodobý stabilní bod pro své zákazníky, zaměstnance, dodavatele i celou veřejnost.“**

První věta ukazuje na hlavní obor činnosti firmy. Ta se dlouhodobě pohybuje vždy kolem pitného režimu zaměstnanců ve firmách a organizacích. Ten zahrnuje jak pramenitou vodu v barelech, výdejníky, tak i přístroje s připojením na vodovodní řad. Druhá část první věty odkazuje na B2B charakter zákazníků. Firma by se tedy měla věnovat hlavně těmto zákazníkům. Druhá věta je pak přímým odkazem na důležitost ekologie a respekt k přírodě, který musí prostupovat každý aspekt konání firmy. Poslední věta pak ukazuje stabilitu, kterou firma již za více než 25 let své existence prokázala. Tuto stabilitu by však měla dále rozvíjet a zdokonalovat.

## 3.2. Vize

Vize je obraz firmy v budoucnu. Jasně vyjádření toho, jak by měla firma fungovat, čeho by měla dosáhnout s jasně stanoveným horizontem, ve kterém má být cíl splněn. Vize by měla odkazovat na ambice firmy. Měla by vyjadřovat pozitivní cestu, kterou se firma ubírá. Zároveň by měla nastínit nový rozměr v souvislosti s aktuálními trendy, otevřít tak firmě nové dveře, které vedou k lepší budoucnosti. Vize musí být zároveň velkou výzvou pro současný i nově nastupující management. (Lynch, 2018)

Firma Crystalis musí svou vizi charakterizovat v nových podmínkách, které ve firmě v okolí panují. Vize musí brát v úvahu nevýhodnou situaci firmy a přetvořit její nejsilnější stránky v důležité výhody oproti konkurenci. Tento cíl je vhodné stanovit v horizontu tří až pěti let. V současné době však Crystalis svižným tempem ztrácí pozici na trhu. Proto by bylo vhodné definovat vizi v kratším horizontu, která pomůže firmě rychle vzít za brzdu a ukázat směr do dalších let.

Základní otázkou je, jak by měla firma vypadat za tři roky. Autor této práce vidí stav Crystalis jako sebevědomou firmu s neotřesitelnou pozicí na trhu s loajálními zákazníky a spolehlivými zaměstnanci, kteří mají ve firmu důvěru. Firmě se obrat nesnižuje – naopak. Podíl na trhu je konstantní a tržby rostou společně s růstem trhu. Klíčovými zákazníky jsou menší firmy do 100 zaměstnanců, kterým je firma dobrým partnerem, nezapomíná ale ani na velké firmy. Jasně vyjádření vize by mohlo vypadat

například takto: „Do konce roku 2023 se stát nejspolehlivější firmou na trhu“. Tato vize v sobě nese následující aspekty:

- Nejspolehlivější firma pro vlastníky – Firma, která generuje hodnotu. Pro vlastníky není primárně důležité vyplácení dividend. Pokud ovšem v daný čas podnik dividendu nevyplácí, musí to mít důvod v podobě rozvoje firmy spojeného s nárůstem hodnoty.
- Nejspolehlivější firma pro zákazníky – Spolehlivá firma pro zákazníky je primárně ta, která je dobře zná. Crystalis by se proto měl zaměřit na segment menších firem, kde se mu akvizice nových klientů daří lépe. U velkých firem by se měl soustředit na upselling a držení objemu portfolia. Spolehlivost vyjadřuje i schopnost nedělat chyby. Proto by firma měla dokázat bezchybně dodat v 95 % případů. Měla by to být firma, která každý rok představí novinku, co drží krok s dobou. V prvním roce fungování by touto novinkou mělo být nahrazení plastových kelímků ekologičtější variantou. V dalších letech pak zapojení chytrých řešení a propojení výdejníků s webovou aplikací (více dále v sekci zabývající se změnami v produktovém portfoliu). Spolehlivost představuje i schopnost řešit problémy. Pokud se tedy objeví problém, musí být rychle vyřešen. To vyžaduje account manažery, kteří o klienty pozorně pečují.
- Nejspolehlivější firma pro zaměstnance – Firma musí držet krok s celým odvětvím a dát zaměstnancům jistotu. Crystalis ve své vizi zároveň počítá s velkým nasazením zaměstnanců. Proto je samozřejmostí, že musejí pobírat v oboru nadprůměrné mzdy.
- Nejspolehlivější firma pro dodavatele – Platební podmínky jsou ze strany firmy bezpodmínečně drženy.
- Nejspolehlivější firma ze strany veřejnosti – Firma dbá na to, aby používala ty nejekologičtější způsoby, jaké může. Prioritu by mělo dostat obzvláště používání ekologických variant plastových kelímků a vyšší podpora přecházení na výdejníky na vodovodní řad.

### 3.3. Střednědobé strategické cíle

Stanovení strategických cílů je z pohledu firmy zásadní. Ukazuje jí způsob, jak skutečně vizi naplnit. Ukazatel toho, jak jsou strategické cíle plněny lze označit za jeden z nejdůležitějších indikátorů o činnosti firmy. Stanovené cíle mají konkrétnější charakter v porovnání s vizí. Jasně stanovují, že ho má být dosaženo. Důležitým pravidlem při určení strategických cílů je pravidlo SMART. Jedná se o zkratku prvních písmen

anglických výrazů pro specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálně dosažitelný a také časově ohraničený. (Hanzelková, 2017)

Charakteristika konkrétních cílů vychází z vize Crystalis. Nejdůležitější je u firmy celková dlouhodobá stabilita. To nelze dosáhnout bez dostatečného finančního zdraví. Ukazatel toho, jestli je firma spolehlivá pro vlastníky je zároveň i vyjádřením toho, jestli je firma finančně zdravá. Toto vyjadřuje například ukazatel IN05. Důležitým aspektem tedy je, jestli se firmě podaří zlepšit své finanční zdraví, aby se ukazatel IN05 zvýšil nad 1,6 a firma mohla být považována za tu, která vytváří hodnotu. Zároveň jí to nutí zlepšit své chování vůči dodavatelům – tedy držet si nižší krátkodobé obchodní závazky, aniž by docházelo k jejich krytí z krátkodobých úvěrů.

Pro porozumění finančnímu zdraví firmy a tomu, co brání firmě stát se zdravější, je nutné podívat se na jednotlivé indikátory finančního zdraví firmy zohledněné v ukazateli IN05. Největší váhu zde má EBIT /Aktiva. Tento ukazatel lze zvýšit zvýšením profitability nebo snížením aktiv. Ideální je tedy dobře vydělávající štíhlá firma. U firmy Crystalis se stalo velkým problémem nákup pozemku. To nedělá firmu štíhlou a odsává to zdroje, které firma generuje, aby pokryla splátky úvěru. Možností by bylo tedy po splacení pozemku a jeho následné odštěpení do samostatného s.r.o. Mnohem účinnějším způsobem by však bylo zvýšení tržeb. Vzhledem k tomu, že část nákladů má fixní charakter, by vyšší tržby zajistily větší profitabilitu a firmě by pomohly s větším generováním zdrojů. Dalším způsobem, jak zvýšit hodnotu ukazatele, je zvýšit EBIT, k čemuž také přispívá zvýšení tržeb. Tento cíl by navíc mohl pomoci při dosažení stability. Kromě EBIT by totiž ovlivnil i další ukazatele. Stablní generování tržeb je totiž i způsobem zlepšení likvidity a způsobem, jak přeměnit zdroje získané výměnou za závazky v pohledávky a následně peněžní prostředky a poté v uhrazení závazků a tím zvýšení důvěry dodavatelů.

Firma musí dokázat svým zákazníkům, že je spolehlivá. Objednávky vody musí fungovat bez problémů, voda musí být doručena v pravý čas a na správné místo. Crystalis v současné době neshromačňuje data, jestli objednávka proběhla v pořádku či se objevily nějaké problémy. První fází tedy bude měřit efektivitu procesů. Základními procesy v péči o zákazníky jsou tyto:

- objednávka a dodání vody,
- sanitace výdejníku,
- prodloužení smlouvy,

- zrušení smlouvy.

Každý z těchto procesů je nutné definovat a sbírat o něm data. Cílem je, aby veškeré fungování probíhalo hladce. Po analýze těchto dat, je možné pracovat na spolehlivějším řešení. Dalším aspektem jsou inovace. Zde by se v prvním roce měla firma soustředit na doplňkové produkty, jejichž nahrazení bude snadnější. Během střednědobého období by však měla firma přijít s novinkou propojující pomocí technologie „internet of things“ propojit objednávky, sanitaci a management zásob vody s e-shopem. Mimořádné objednávky by měla zákazníkům co nejvíce ulehčit.

Zaměstnanci jsou klíčovým zdrojem pro růst firmy. Je na ně kladen důraz ve spolehlivosti i v nutném zvýšení tržeb. Firma je může podpořit krátkodobým zvýšením platu, motivačními bonusy a podobně. Bez jejich motivace a elánu do realizace nového cíle však nebude možné stát se kvalitní a spolehlivou firmou. Zaměstnancům je tedy nutné věnovat zvýšenou pozornost. Konkrétní strategie pro jejich rozvoj je v sekci změn v personální strategii.

Růst mezd by měl být považován za standard. Vzhledem k nízké nezaměstnanosti bude pro Crystalis zásadní, aby schopné lidi udržel. Rychlý kariérní růst ve stabilní společnosti a zároveň možnosti realizace vlastních nápadů a projektů musí být klíčem pro kladnou motivaci zaměstnanců.

Spolehlivost vůči dodavatelům dokáže firma díky nekompromisnímu dodržování platebních podmínek. Doba splatnosti závazků (ukazatel finanční analýzy) ukazuje dobu, po kterou jsou prostředky dodavatelů nezaplaceny. Měla by se přibližně jednat průměrné splatnosti faktury. Ta se většinou pohybuje v horizontu 10-30 dní. U Crystalisu je delší než 100 dní. To indikuje pozdní placení faktur. V tomto ohledu by měl Crystalis zlepšit svou pověst. Platební podmínky musejí být ze strany Crystalisu dodržovány. Prodloužení splatnosti pak může být předmětem jednání s dodavateli.

Důležitým prvkem celkové spolehlivosti firmy je také ohleduplnost vůči okolí, která zahrnuje ekologické chování. Hledání cest, jak být ekologičtější a minimalizovat dopady na okolí. Příkladem by mělo být hledání způsobů, jak používat co nejméně plastů a odpadů. Výborným prvním krokem by bylo nalezení alternativy k plastovým jednorázovým kelímkům, které jsou již na trhu dostupné.

V kontextu aktuálních událostí je nutné brát v úvahu zásadní cíl, jehož priorita převyšuje všechny ostatní. Jedná se o cíl přežít koronavirovou pandemii tak, aby byla firma schopna fungovat i nadále. Toto je cíl do roku 2021. Jehož priorita však postupem

času může snižovat s tím, jak přestane karanténa a firmy začnou produkovat a lidé chodit do práce. Až do roku 2021 lze předpokládat, že bude koronavirus tématem.

Tab. 54: Střednědobé strategické cíle

Priorita	Slovní vyjádření	KPI	Hodnota	Termín	Dokument potvrzující splnění
1	Firma nepadne do konkurzu do konce pandemie	ANO/NE	ANO	31.12.2021	Obchodní rejstřík
2	Ukazatel IN05 nad 1,6	IN05	1,6	31.12.2023	Předběžný VZZ za 2023
3	Zvýšení tržeb o více než 33 %	Roční tržby mil. CZK	72	31.12.2023	Předběžný VZZ za 2023
3	Zvýšit EBIT na 3 mil.	EBIT v mil. CZK	3	31.12.2023	Předběžný VZZ za 2023
2	Spolehlivost procesů v první linii 95 %	% bezchybně dokončených procesů v kontaktu e zákazníky	95 %	31.12.2023	Procesní report 2023
2	Zvýšení mezd o 15 %	Růst mzdy oproti roku 2019	30 %	31.12.2023	Report personálních nákladů 2023
3	Dodržení platebních podmínek dodavatelů	% dodržení splatnosti faktur	95 %	31.12.2023	Knihy faktur
3	Kompostovatelné kelímky nahradily plastové	ANO/NE	ANO	31.12.2020	Nabídka firmy
3	Představení výdejníku propojeného do IS Crytalis	ANO/NE	ANO	31.12.2021	Nabídka firmy

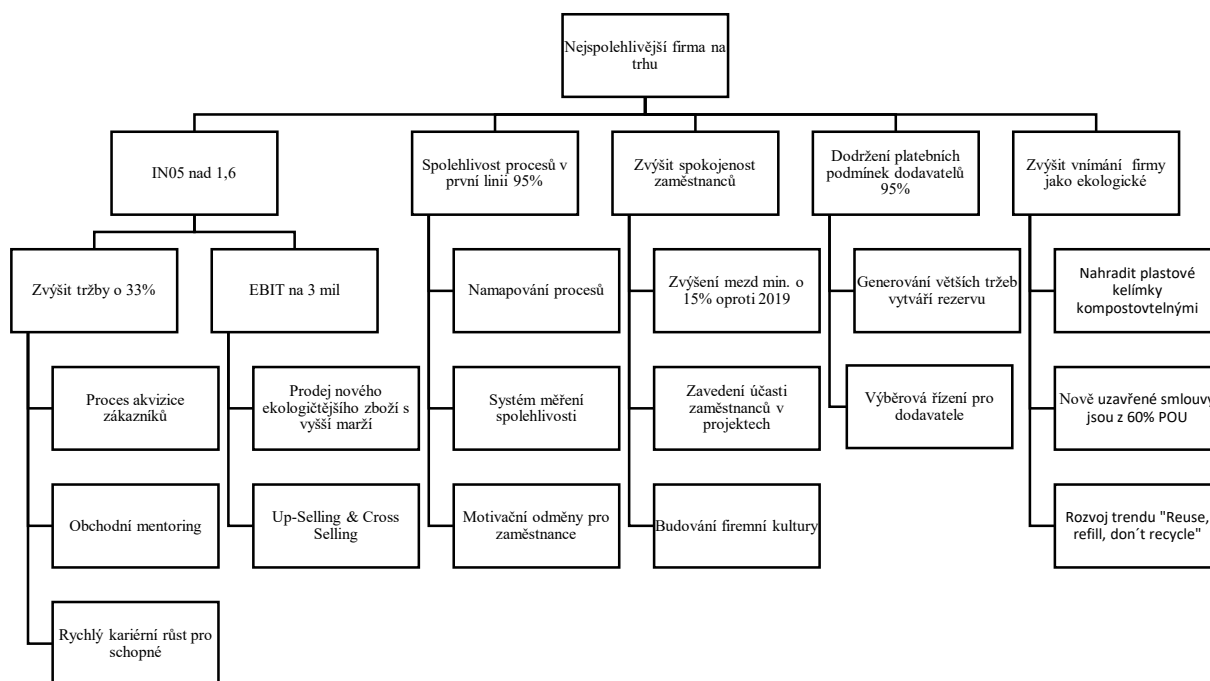
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

### 3.3.1. Hierarchie cílů

Hierarchie cílů je vytvořena primárně pro období po překonání koronaviru. Do té doby má největší prioritu cíl přežít toto období. Až po jeho překonání může dojít k sledování dalších cílů. Zároveň je však nutné z této krize vyjít poměrně úspěšně, aby nestála firmu krize veškeré zdroje.



Obr. 20: Hierarchie cílů



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Hierarchie cílů na další období se skládá pouze ze základních cílů, které jsou dále rozvíjeny. Cíle na nižších úrovních jsou spíše myšlenky, které zatím nejsou definované pomocí pravidla SMART. Již nyní však slouží jako dobrá základna pro určení, kam se firma bude vydávat. Konkrétní podobu veškerých cílů určuje část věnující se implementaci strategie.

### 3.4. Prognóza vlivu prostředí na strategický záměr firmy

Jednou z metod, jak predikovat vývoj prostředí, ve kterém firmy působí, je metoda scénářů. V nich jsou zachyceny klíčové trendy. Tyto trendy jsou reprezentovány indikátory. Pomocí extrapolace trendu u těchto indikátorů je možné získat představu o budoucím vývoji. Není však možné podchytit veškeré možnosti vývoje všech indikátorů, z tohoto důvodu se nejčastěji používají tři scénáře. Prvním je ten nejpravděpodobnější, druhým optimistický a třetím pesimistický. Vždy je nutné se na to dívat z pohledu firmy a důsledků prostředí do jejího fungování. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2007)

Pro firmu Crystalis byly určeny důležité faktory, které ovlivňují zásadním způsobem prostředí. Pro každý z důležitých faktorů bude vytvořena prognóza třech scénářů. První ten nejpravděpodobnější, druhý optimistický a třetí pesimistický. Strategie tak reaguje na větší spektrum událostí a je možné pokrýt velkou část reálného budoucího vývoje okolí. Pravděpodobnost jednotlivých scénářů byla odhadnuta vzhledem k situaci v březnu 2020.

Tab. 55: Odhad pravděpodobností scénářů

Scénář	Pravděpodobnost
Nejpravděpodobnější	55 %
Optimistický	10 %
Pesimistický	35 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

### 3.4.1. Nejpravděpodobnější scénář

Predikce vývoje podle nejpravděpodobnějšího vývoje využívá odhady pro predikci makroprostředí ministerstva financí České republiky. Pro oborová data jsou využívány odhady oborových institucí (asociace WE). Pro predikci některých indikátorů byla využita extrapolace. Pro extrapolaci byl použit software Microsoft Excel. Hodnoty byly pro větší přehlednost zaokrouhleny.

Sloupec faktor slouží k popisu, jaký vliv by mohl mít daný trend na strategický záměr firmy. Indikátor je pak ukazatelem, který bez zabarvení zobrazuje data, která reflektují realitu či odhadovanou budoucnost. Každý z těchto indikátorů byl zaznamenán zpět až do roku 2016. Extrapolace trendů byly tedy provedeny z let 2016-2019. Z důvodu přehlednosti je zde však uvedena historie pouze jednorozční, respektive u některých indikátorů, kde jsou známy již aktuální data pro rok 2019, je dvouroční.

Tab. 56: Predikce faktorů vlivu na strategický záměr podniku – nejpravděpodobnější vývoj

ID	Vliv	Indikátor	Zdroj	Ukaz.	2018	2019	2020	2021	2022	2023
5	Sociálně-kulturní	Podíl příležitostně pracujících na home office	Eurostat	%	8,3%	25%	22%	23%	24%	25%
7	Legislativní	Délka karantény v ČR	vláda.cz	Počet dní			30			
8	Ekonomický	Průměrná mzda v ČR	ČSÚ	CZK	31 885	34 104	35000	36 133	37 977	39 753
10	Ekonomický	Míra nezaměstnanosti	ČSÚ	%	2,2%	2,0%	2,2%	2,4%	2,5%	2,5%
11	Ekonomický	Meziroční růst HDP v ČR	World Bank	%	2,9%	2,9%	-5,0%	2,2%	2,0%	1,9%
18	Technologický	Počet domácností s internetem	ČSÚ	%	80,0%	85,0%	86,0%	87,0%	89,0%	90,0%
20	Ekologický	Zájem o téma "Znečištění plasty" v Česku	Google Trends	% z největšího zájmu	19,3%	33,6%	33,8%	35,0%	40,0%	45,0%
21	Trh	Součet ročních obrátů účastníků na trhu	Finanční výkazy	tis. Kč	233 741	249 816	182 244	200 000	220 000	240 000
22	Trh	Průměrný měsíční pronájem výdejníku	Fontana.cz	Kč	417	445	538	550	555	565
40	Konkurenti	Fontana - Podíl na trhu	Analýza podílu na trhu	%	44,6%	45,5%	46,5%	47,5%	48,5%	49,5%

41	Konkurenti	Fontana - Meziroční změna tržeb	Výkaz zisků a ztrát	%	11,3%	13,0%	-27,0%	10,0%	5,0%	5,0%
50	Konkurenti	ŠP - Bankovní dluh / EBITDA	Rozvaha a VZZ	0-999	6,61	6,60	20,00	8,00	7,50	8,00
55	Konkurenti	Waterlogic - Meziroční změna tržeb	Výkaz zisků a ztrát	%	248,1%	50,0%	-30,0%	15,0%	5,0%	10,0%
57	Konkurenti	Waterlogic - Podíl na trhu	Analýza podílu na trhu	%	6,2%	10,0%	9,5%	10,0%	9,5%	9,6%
58	Konkurenti	Waterlogic - Náklady marketingu / tržby	Konsolidované výkazy	%	1,9%	2,0%	2,1%	2,1%	2,2%	2,2%
60	Konkurenti	Waterlogic - Závazky vůči ovládající osobě	Rozvaha	tis. Kč	19344	25000	30000	25000	25000	25000

Zdroj: Eurostat (2020), vláda.cz (2020), ČSÚ (2020), makroekonomická predikce MF ČR (2020), Google Trends (2020), účetní závěrka společnosti Fontana (2018), účetní závěrka společnosti Waterlogic (2018), účetní závěrka společnosti Šumavský pramen a.s. (2018), účetní závěrka společnosti Rosana (2016), účetní závěrka firmy Crystalis uvedená v příloze (2018), účetní závěrka Waterlogic Holdings Limited (2018) zpracováno autorem

Nejpravděpodobnější scénář vývoje okolí zohledňuje již dopady COVID 19. V průběhu roku 2020 je dopad celkové světové pandemie výrazný. Ekonomický růst se s velkou pravděpodobností změní v recesi. HDP tak klesne o -5%, i přesto že vláda bude nabízet programy na podporu podnikatelů. Dopad na trh byl autorem odhadnut na pokles o velikosti 30% z důvodu, že jen Crystalis zaznamenal během karantény pokles tržeb na pětinu.

Velmi důležitou změnu přináší růst počtu pracujících z domova. Tím klesá využití kanceláří. Je očividné, že aktuální situace ohledně koronaviru tento trend ještě více akceleruje. Crystalis by tedy měl počítat s dopady, které to může do jeho podnikání mít. V souvislosti s tím nelze ani předpokládat významně pozitivní vývoj odvětví po skončení této krize.

Pokles odvětví zasáhne i konkurenty. Nejsilněji Fontanu a Waterlogic, kteří jsou významnými prodejci do velkých firem. Právě tyto firmy přehází na home office. V domácím prostředí je aplikace výdejníků na vodovodní řad prakticky nemyslitelná. Jedná se o poměrně drahá zařízení se zbytečně velkým objemem. Větší smysl dávají stolní výdejníky, ale ty jsou také velmi drahé.

### 3.4.2. Optimistický scénář

Optimistický scénář byl navržen odhadem pozitivnějšího vývoje faktorů indikátorů, které byly stanoveny v minulé části. Tento scénář tak popisuje vývoj převážně okolí, které by mělo jiný vliv na Crystalis a ten by díky tomu mohl fungovat lépe bez

větších a radikálnějších změn. Hlavní otázka by pak byla ve využití zdrojů firmy pro realizaci strategického záměru. Předběžně však již nyní autor této práce musí upozornit čtenáře, že se jedná z pohledu autora za nejméně pravděpodobný scénář.

Tab. 57: Predikce faktorů vlivu na strategický záměr podniku – optimistický vývoj

ID	Prostředí	Indikátor	Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022	2023
5	Sociálně-kulturní	Podíl příležitostně pracujících na home office	%	8,3	25	10	9	9	9
7	Legislativní	Délka karantény v ČR	Počet dní				30		
8	Ekonomický	Průměrná mzda v ČR	CZK	31 885	34 104	35000	35500	36000	36500
10	Ekonomický	Míra nezaměstnanosti	%	2,2	2,0	2,20	2,50	2,80	3
11	Ekonomický	Meziroční růst HDP v ČR	%	2,9	2,9	2,4	0,0	1,5	1,0
18	Technologický	Počet domácností s internetem	%	80,0	85,0	86,0	87,0	89,0	90,0
20	Ekologický	Zájem o téma "Znečištění plasty" v Česku	% z největšího zájmu	19,3	33,6	35	35	25	20
21	Trh	Součet ročních obrátů účastníků na trhu	tis. Kč	233 741	249 816	224 834	230 000	240 000	250 000
22	Trh	Průměrný měsíční pronájem výdejníku	Kč	417	445	538	580	620	650
40	Konkurenti	Fontana - Podíl na trhu	%	44,6	45,5	42	40	37	35
41	Konkurenti	Fontana - Meziroční změna tržeb	%	11,3	13,0	5	0	0	-5

Zdroj: Eurostat (2020), vláda.cz (2020), ČSÚ (2020), makroekonomická predikce MF ČR (2020), Google Trends (2020), účetní závěrka společnosti Fontana (2018), účetní závěrka společnosti Waterlogic (2018), účetní závěrka společnosti Šumavský pramen a.s. (2018), účetní závěrka společnosti Rosana (2016), účetní závěrka firmy Crystalis uvedená v příloze (2018), účetní závěrka Waterlogic Holdings Limited (2018) zpracováno autorem

Makroekonomické ukazatele se vyvíjejí příznivějším způsobem. Mzda nestoupá tak rychle a v roce 2023 dosahuje jen 36,5 tisíc korun. Nejedná se o výrazný rozdíl, Crystalisu však v oblasti nákladů může pomoci. Tím, že pro nový strategický záměr firmy jsou právě lidské zdroje klíčové, umožní to hladší průběh realizace. Míra nezaměstnanosti stoupá mírným tempem, což umožňuje zároveň získat dostatek zaměstnanců pro zajištění chodu firmy. Růst však není tak rychlý na to, aby bylo pominula příležitost. Tu přináší snaha zaměstnavatelů zlepšovat pracovní prostředí zaměstnanců. Trh projde pouze malou korekcí a vrátí se opět k původnímu vývoji. Díky tomu Crystalis bude moci lépe rozvíjet své akvizice nových zákazníků a realizace bude snadnější

### 3.4.3. Pesimistický scénář

Pesimistický scénář ukazuje výrazně horší realitu, než slibuje scénář optimistický. Opět se jedná pouze o odhad autora této práce, a nikoliv špatné scénáře čerpané z externích zdrojů. Makroekonomický vývoj ukazuje výrazné zhoršení situace. HDP spíše stagnuje a roste pouze minimálně. V kontextu současného COVID 19 se zdá tato varianta stále více pravděpodobná.

Tab. 58: Predikce faktorů vlivu na strategický záměr podniku pesimistický vývoj

ID	Prostředí	Indikátor	Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022	2023
5	Sociálně-kulturní	Podíl příležitostně praujících na home office		8,3	25	30	35	37	40
7	Legislativní	Délka karantény v ČR	Počet dní			60			
8	Ekonomický	Průměrná mzda v ČR	CZK	31 885	34 104	36000	38000	41000	42500
10	Ekonomický	Míra nezaměstnanosti		2,2	2,0	3,00	2,10	2,00	1,90
11	Ekonomický	Meziroční růst HDP v ČR		2,9	2,9	-7,00	-2,00	0,00	0,50
18	Technologický	Počet domácností s internetem		80,0	85,0	85	86	86	87
20	Ekologický	Zájem o téma "Znečištění plasty" v Česku	z největšího zájmu	19,3	33,6	60	80	50	45
21	Trh	Součet ročních obrátů účastníků na trhu	tis. Kč	233741	124816	124908	130000	150000	160000
22	Trh	Průměrný měsíční pronájem výdejníku	Kč	417	445	450	450	450	455
40	Konkurenti	Fontana - Podíl na trhu		44,6	45,5	50	55	60	65
41	Konkurenti	Fontana - Meziroční změna tržeb		11,3	13,0	15	15	15	15
50	Konkurenti	ŠP - Bankovní dluh / EBITDA	0-999	6,61	6,60	7,5	6,0	5,0	4,0
55	Konkurenti	Waterlogic - Meziroční změna tržeb		248,1	50,0	20	15	15	15
57	Konkurenti	Waterlogic - Podíl na trhu		6,2	10,0	13	16	20	25
58	Konkurenti	Waterlogic - Náklady marketingu / tržby		1,9	2,0	2,00	2,40	2,70	3
60	Konkurenti	Waterlogic - Závazky vůči ovládající osobě	tis. Kč	19 344	25 000	35 000	50 000	50 000	50 000

Zdroj: Eurostat (2020), vláda.cz (2020), ČSÚ (2020), makroekonomická predikce MF ČR (2020), Google Trends (2020), účetní závěrka společnosti Fontana (2018), účetní závěrka společnosti Waterlogic (2018), účetní závěrka společnosti Šumavský pramen a.s. (2018), účetní závěrka společnosti Rosana (2016),

účetní závěrka firmy Crystalis uvedená v příloze (2018), účetní závěrka Waterlogic Holdings Limited (2018) zpracováno autorem

Nezaměstnanost stoupla pouze krátkodobě z důvodu působení COVID 19. Crystalis tak nemůže realizovat žádné plány a pro udržení lidí musí svižným tempem zvyšovat mzdy. Náklady na mzdy se mu tak v roce 2023 vyšplhají až o čtvrtinu výše, než jsou nyní. To bude mít zásadní vliv na profitabilitu firmy – ta klesne dokonce do negativních čísel. V takovém případě je strategický záměr výrazně těžší dosáhnout. Celý trh navíc výrazně poklesne. Bude se jednat o výrazný skok směrem dolů a následně o velmi mírný vzestup.

Vlna přechodu k POU zesílí a udeří prakticky okamžitě. Zároveň bude velké množství lidí na home office, kteří zde spíše zůstanou a do kanceláří budou docházet příležitostně. V tu dobu od Crystalisu začne ve velké míře odcházet velká část zákazníků. Takovýto scénář vytváří ještě větší tlak na přechod na POU a zároveň na vývoj řešení pro home office. Ten musí Crystalis realizovat v rychlosti. Strategický záměr počítá s pozvolným přechodem ideálně sladěným se splacením pozemku.

#### **3.4.4. Příležitosti plynoucí ze scénářů**

- Propojení výdejníků na internet
- Možné nadměrné zadlužení a možný krach Šumavského pramene
- Kontakty se Šumavským pramenem
- Pokles tržeb plynoucích firmám Waterlogic a Fontana z velkých firem
- Malá podpora Waterlogic CZ od britské matky
- Rozvoj řešení pro pracovníky na home office
- Růst tržeb v POU

#### **3.4.5. Hrozby plynoucí ze scénářů**

- Pokles tržeb v souvislosti s COVID 19 bude pro Crystalis zásadní
- Trh se nezotaví
- Firmy budou škrtnat náklady
- Problematická akvizice nových klientů
- Stát neposkytne dostatečnou pomoc pro firmy typu Crystalis
- Klienti začnou ve větší míře přecházet ke konkurenci

### 3.5. Citlivost záměru na vývoj prostředí

Na základě analyzovaných faktorů ve scénářích byla sestavena EFE matice, která ukazuje, jak je citlivý strategický záměr na vlivy okolního prostředí firmy. Některé příležitosti a hrozby jsou důležitější než jiné. Strategický záměr mění také perspektivu, jak je možné se na faktor dívat. Z tohoto důvodu se analýza bude dál zabývat pouze vybranými faktory, které mají na firmu Crystalis z prostředí největší vliv.

Proběhlo hodnocení, kdy číslem jedna byla označena výrazná hrozba, číslem dvě mírná hrozba a číslem tři příležitost a čtyřkou výrazná příležitost. Výsledné skóre pak ukazuje, jak je prostředí citlivé na strategický záměr firmy. Celkový výsledek je 2,07 (kompletní analýza v příloze H).

Prostředí je tedy ke strategickému záměru firmy méně citlivé. Okolní podmínky svým vývojem generují primárně hrozby, které by se ovšem díky realizaci strategického záměru mělo dařit tlumit. V makroekonomické oblasti reaguje nový záměr lepší zaměstnaneckou politikou, zvýšením mezd a zlepšení zaměstnanecké motivace. Na konkurenty reaguje zvýšením obchodní aktivity a plánovaným zvýšením tržeb spojeným se zastavením poklesu podílu na trhu.

### 3.6. Firemní zdroje pro realizaci záměru

Analýza interních zdrojů firmy postupně proházela oblasti managementu, marketingu, financí, výroby a dodavatelů, informační systémy. Pomocí matic VRIO a BCG byly posuzovány silné a slabé stránky a vybírány ty nejzásadnější. Zároveň dynamičnost posledního z jmenovaných nástrojů ukázala i vývojový pohled, který pomáhá firmě určit budoucí směřování.

Výhodou z pohledu managementu je, že je ve firmě zároveň vlastníkem. Oba majitelé jsou však aktivní i v jiných subjektech, což může nahrávat právě jejich rozptýlené pozornosti do více projektů a nejasnému vedení. Crystalis z pohledu marketingu oplývá důležitou výhodou, to u je nezpochybnitelný fakt, že firma je nejstarší na trhu. Zároveň se však firma potýká s podfinancovanou reklamou a nejasnými procesy akvizice nových klientů. Finanční zdroje ukazují možnost vyššího čerpání kontokorentu, kladný vlastní kapitál i dlouhou dobu splatnosti závazků z obchodního styku. Naopak však tento pohled poodhaluje problémy firmy s likviditou, nedostatečnou tvorbu hodnoty a celkově velmi chatrné finanční zdraví.

Celkový pohled na zdroje firmy ukazuje shrnutí silných a slabých stránek na konci každé z podkapitol. Nyní však budou zdroje firmy čelit aktuální situaci v kontextu

realizace nového strategického záměru. Jejich hodnocení bude ukazovat významnost a vhodnost silných a slabých stránek pro realizaci připravovaného strategického záměru. Kompletní analýza je k dispozici v příloze H.

Analýza interního prostředí dopadla velice podobně jako EFE analýza. Ukázala, že některé silné a slabé stránky jsou důležitější než jiné. Prvním důležitým faktorem je nízká spolupráce mezi online a off-line obchodními činnostmi. To je vzhledem k vývoji prostředí, které na internet dává čím dál větší důraz velmi klíčové. Crystalis by se tak měl snažit o co možná největší integraci těchto způsobů a vzájemnou synergii.

Pozitivní silnou stránkou, která vyčnívá nad ostatní, je fakt, že firma je nejstarší na trhu. Tento důležitý argument může firma využít ve své kampani a je také velmi důležitý v kombinaci s ostatními faktory strategického záměru, který dbá na spolehlivost, se kterou je tradice výborně spojena. Problémem však, který se prolíná prakticky všemi pohledy od podílu na trhu, přes klesající tržby a po nízkou likviditu je právě ztráta zákazníků a jejich nedostatečné získávání. další faktory jako fakt, že aktuální strategie nepodporuje růst obrátu, jsou pak toho přímé příčiny.

Finanční pohled ukazuje zdroj v podobě kontokorentu. To je velmi důležité, protože s ním může firma pracovat a financovat pracovní kapitál. Zároveň se jedná o velmi dobrý způsob financování kampaní pro získání nových zákazníků. Nízká integrace informačních systémů naopak může působit zásadní nedostatky v podobě přístupu k datům a k měření.

Významným zdrojem informací jsou také fakta vyplývající z BCG matice. Ta ukazuje zvýšený zájem o produkty POU napříč celým trhem. Zároveň však pobízí Crystalis k větší aktivitě u segmentu malých firem, kde je firma úspěšnější. Naprosto novou výzvou je pak zapojení lidí z home-office, kteří se stávají problémem i možným řešením potíží, které se objevují ze strany COVID 19.

IFE analýza ukazuje že nejslabšími stránkami jsou tržby. Nízká schopnost firmy získávat nové zákazníky je přímo spojena s tímto ukazatelem. Je očividné, že právě zvýšením tržeb se vyřeší i následné finanční problémy – jakým je například nízká likvidita i profitabilita. Část nákladů má totiž ve střednědobém horizontu fixní charakter. Díky nim se fungování firmy stává efektivnější při zvýšení tržeb. Největší riziko tedy vidím v neschopnosti obchodního týmu generovat tržby.



### 3.7. Analýza rizik

Vlivem stanovení strategického záměru firmy Crystalis stát se nejspolehlivější firmou na trhu v kombinaci s predikcí scénářů se objevují se rizika, se kterými je nutné počítat. Identifikace hlavních rizik přináší možnost připravit se na ně a modelovat průběh, jak se s nimi vyrovnat. Pouze řízením rizik je možné jim předejít. Na strategický záměr má vliv mnoho faktorů. Ve firmách se těmito vlivy zabývá „business intelligence“. Jedná se o oblast činnosti podniku, která se na základě veřejně dostupných zdrojů pokouší zjistit informace o trhu i jejích účastnících. Za formu „business intelligence“ je možné považovat i analytickou část, která byla provedena v druhé kapitole této práce. (Fotr, Vacík, 2017)

Analýzu rizik je možné provést kvalitativně či kvantitativně. V této práci bude provedena kvalitativní analýza rizik. Jedná se o to, že rizika jsou rozdělena do pěti kategorií z pohledu závažnosti dopadu a pravděpodobnosti. Vzniká tak matice, kdy v pravém horním rohu jsou rizika, která mají největší prioritu a v levém dolním rohu ta, o kterých stačí pouze vědět. (Hnilica, Fotr, 2009)

Tab. 59: Rozdělení kategorií rizik podle dopadu a pravděpodobnosti

Stupeň	Pravděpodobnost, intenzita negativního dopadu
ZV	zvláště vysoká
V	vysoká
S	střední
M	malá
VM	velice malá

Zdroj: Hnilica, Fotr (2009, s. 38)

#### 3.7.1. Stress test

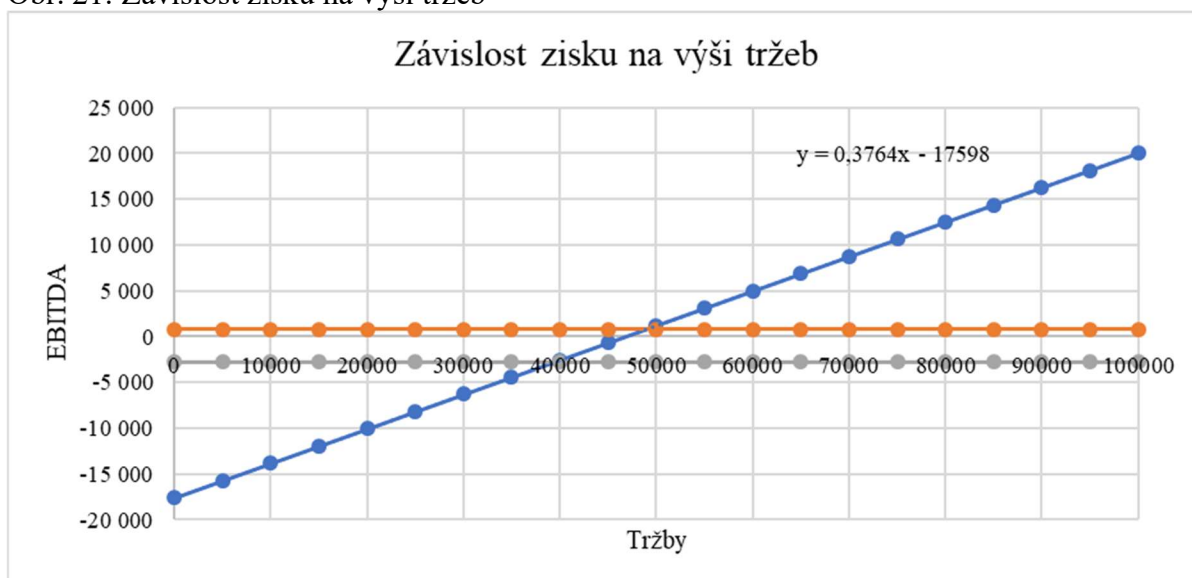
Stress test byl aplikován na firemní tržby a její náklady. Cílem je zjistit, jak je zisk EBITDA citlivý na jejich výši. Tento test. naznačuje také, jak velký propad by firma v důsledku COVID utrpěla. Zároveň to kvantifikuje potřebu zmírnit dopad slabé stránky, která byla Charakterizována v předchozí IFE analýze – příliš malá schopnost získávat nové zákazníky a odchodovost současných.

Tab. 60: Podíl fixních a variabilních nákladů při nezměněné struktuře

	Variabilní	Fixní
Materiál	82 %	18 %
Zboží	100 %	0 %
Služby	57 %	43 %
Personální	3 %	97 %

Zdroj: Crystalis, s.r.o. (2020) zpracováno autorem

Obr. 21: Závislost zisku na výši tržeb



Zdroj: Crystalis, s.r.o. (2020) zpracováno autorem

Pokud se firma se svými tržbami pohybuje okolo 45 mil. Kč, generuje poměrně málo zdrojů. Větší zisky přicházejí až od 50 a více mil. tržeb. V tomto modelu je také patrné, kdy jsou tržby tak nízké, že jejich výše způsobí výrazné problémy (EBITDA nepokryje splátky a rozdíl nebude možné načerpat ani z krátkodobých zdrojů). Tento černý scénář nastává po poklesu tržeb o třetinu. To se rovná přibližně čtyřměsíční karanténě. Takováto karanténa je nepravděpodobná. Může však dojít k takovému poklesu tržeb, pokud by nastal pokles trhu a ten se již nezotavil.

### 3.7.2. Stanovení rizik

Tab. 61: Seznam rizik pro strategický záměr Crystalis

#	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Priorita
R1	Pokles tržeb v souvislosti s COVID 19 bude pro Crystalis zásadní	V	ZV	
R2	Trh se nevzpamatuje	S	ZV	
R3	Firmy budou škrtnat náklady	ZV	V	
R4	Problematická akvizice nových klientů	ZV	ZV	
R5	Stát neposkytne dostatečnou pomoc pro firmy typu Crystalis	ZV	V	
R6	Klienti začnou ve větší míře přecházet ke konkurenci	M	V	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tab. 62: Matice rizik

		Intenzita negativního dopadu				
		VM	M	S	V	ZV
Pravděpodobnost	ZV				R3, R5	R4
	V					R1
	S					R2
	M				R6	
	VM					

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Autor této práce identifikoval šest důležitých rizik pro realizaci záměru. Ty vycházejí z EFE a IFE analýzy. Rizika se nejvíce věnují oblasti dopadu COVID 19, které jsou pro realizaci strategického záměru nejzásadnější. Vzhledem k načasování zpracovávání této práce je v době dokončení již pozdě na stanovení plánu, jak se s pandemií vyrovnat. Opatření proti ní a rizika s ní spojená však mohou výrazně ovlivnit hospodaření firmy.

Nejdůležitějším rizikem, které nelze úplně eliminovat je schopnost obchodního týmu získávat nové zákazníky. Jedná se o klíčový prvek strategického záměru. Firma Crystalis má aktuálně obchodní tým, který slouží spíše pro správu portfolia zákazníků než pro jejich získávání.

V důsledku COVID 19 se může stát, že klesne HDP a firmy nebudou ochotny přistupovat na nabídky obchodního týmu, či dokonce začnou rušit smlouvy, které mají s firmou Crystalis již uzavřené. Firma s tím musí počítat. Vítána je tedy iniciativa podpory prodeje, která firmě umožní potenciální zákazníky přesvědčit.

Firma Crystalis již jednou čelila zesplatnění kontokorentu. Naštěstí se jí povedlo i s větším limitem získat refinancování od jiné banky. Ukazuje to však, že zde riziko je a dlouhodobé čerpání kontokorentu nad opodstatněnou potřebu firmy může mít neblahé dopady. V důsledku COVID 19 k němu může dojít znovu. S načerpáním kontokorentu je tedy vhodné počítat pouze krátkodobě, aby bylo riziko minimalizováno.

### 3.7.3. Opatření proti nejvýznamnějším rizikům

- Pokles tržeb v souvislosti s COVID 19 bude pro Crystalis zásadní
  - Požádat o záruky ČMZRB
  - Získat bezúročný úvěr z programu podpory vlády
- Trh se nevzpamatuje

- Stanovit projekty na rozvoj dosud neprobádaných segmentů – řešení pro lidi na home office
- Firmy začnou snižovat náklady
  - Obchodní strategii zaměřit hlavně na úspory, které přináší POU
  - Předejít konkurenci a nabídnout úspornější POU i stávajícím zákazníkům
- Problematická akvizice nových klientů
  - Podpořit akvizici nových zákazníků různými cestami a vyhodnocovat jejich efektivitu
  - Najmout externí školitele, kteří budou cvičit obchodní síly podniku
  - Motivace odměny a kariérního růstu (pricing nechat na obchodnících)
- Stát neposkytne dostatečnou pomoc pro firmy typu Crystalis
  - Monitorovat pomoc
  - Nastavit obchodní model tak, aby nepotřeboval státní pomoc.
  - Vytipovat zaměstnance, které nejsou pro rozvojovou strategii zásadní a mohou být propuštěni.
- Klienti začnou ve větší míře přecházet ke konkurenci
  - Pravidelný proces benchmarkingu
  - Rozložení aktivity do více segmentů

## 4. Změny ve firmě vedoucí k realizaci strategie

Scénáře ukázaly velkou variaci budoucího vývoje. Zároveň však poukázaly na zásadní problém na trhu, který firma má. Je jím nedostatek tržeb. Tím není firma schopná plně a včas zaplatit své dluhy. Vykrývá je tak čerpáním vyšších krátkodobých závazků a také pozdržováním plateb dodavatelů. To má za následek výrazné komplikace s likviditou. Jediným způsobem, jak tyto komplikace vyřešit jsou kvalitní produkty, vysoká spolehlivost a dobrý pricing. Nejprve je však nutné definovat nejdůležitější trendy, které ukázala analýza prostředí.

### 4.1. Vývojové trendy

Analýza prostředí firmy a okolí ukázala velký vliv trendů, který aktuálně hýbou celým oborem. Na ty musí firma reagovat. Poměrně jasný vývoj prostředí ještě více zamíchala aktuální pandemie COVID 19, která přepisuje to, co je nutné aktuálně řešit. Přesto, ačkoliv se může realizace strategie posunout v čase nejdůležitější trendy platí dál.

- **Aktuální pandemie COVID 19** – Tato událost zasáhla celý dnešní svět. Je velmi obtížné se s tím vyrovnat a znamená to konec velkého množství podniků. V sekci věnované tomuto trendu budou doporučení pro firmu Crystalis, jak se s trendem vyrovnat.
- **Klesající podíl firmy Crystalis na trhu** – Poslední roky se firmě Crystalis nedaří zvyšovat tržby. Ostatním firmám se to daří a celý trh roste. Zákonitě z toho vyplývá, že Crystalis nedokáže získávat dostatečné množství zákazníků. Na tento trend reagují změny v obchodní strategii.
- **Rostoucí význam ekologie** – Pro lidstvo se stává ekologie a znečištění plasty velmi důležitým tématem. Ekologie je tedy už něco, co musí být ze strany firem bezpodmínečně dodržováno. Na to reagují změny v produktovém portfoliu.
- **Doplňková služba** – Dodávky vody do firem jsou vnímány pouze jako doplňková služba. Jedná se však o trend, na který musí reagovat celý obor.
- **Komplikovanost získání kvalifikovaných zaměstnanců** – Poslední roky je velmi obtížné získat kvalitní zaměstnance. COVID 19 nejspíš tento trend zmírní a stoupne nezaměstnanost. Přesto jsou zaměstnanci pro realizaci strategického záměru klíčoví.

### 4.2. Krizová strategie: COVID 19

Během psaní této práce vypukla pandemie korona viru i v Evropě a v České republice. Ekonomika se prakticky zastavila. Společně s útlumem celé české ekonomiky

se zastavil i automotive, kam Crystalis dodává i vodu a výdejníky. Po vyhlášení karantény padly tržby Crystalis na pětinu až třetinu. Tento krizový faktor (trend) se stal realitou tak významnou, že musí být zohledněn i v této práci. Na následujících řádkách se autor pokusí definovat kroky, které by měl Crystalis podstoupit, aby pandemii přežil. Počítáno bude s přibližně horizontem pandemie třech měsíců tedy až do července 2020. Nejkritičtější problémy jsou

- platy zaměstnanců,
- délka karantény,
- malá pravděpodobnost získání přímé podpory od státu (první vlna je již vyčerpána).

Tab. 63: Propočet nákladů na karanténu podle její délky

	tis. Kč	Po aplikaci úsporných opatření
- Měsíční fixní výdaje		
Personální náklady	1 385	900
Nájemné	402	200
Energie	55	55
Splátky	120	0
- Náklady podle doby karantény		
1 měsíc	1 962	1155,6
3 měsíce	5 886	3 467
6 měsíců	11 772	6 934
Překonání kontokorentem	2,06	3,49

Zdroj: Crystalis, s.r.o. (2020) zpracováno autorem

Limit kontokorentu firmy dokáže překonat pouze dva měsíce karantény. Pesimistický pohled na věc však ukazuje, že karanténa může trvat až tři měsíce. Vzhledem k tomu, že aktuálně není jasné, jak dlouho tato karanténa potrvá. Autor této práce doporučuje stanovit s co největším počtem zaměstnanců „sporo režim“, tj. aby zůstali doma za 60-70 % platu. Udělat audit dodavatelů, které firma potřebuje a bez kterých se obejde. S těmi dodavateli, se kterými je nutné zachovat dobré vztahy, jedná se například o živnostníky, kteří dodávají pouze firmě Crystalis. Těm i pomoci s vyplněním žádosti o podporu. Zahájit jednání s bankou o odložení splátek o minimálně tři měsíce. Kontaktovat ČMZRB s žádostí o poskytnutí záruky na další kontokorent ve výši 2 mil. korun. Jednat s pronajímatelem, jestli by nebylo možné počkat po dobu karantény s placením nájemného nebo ho snížit na 50 %. Po těchto opatřeních by Crystalis mohl se současnými limity vydržet až tři a půl měsíce. Při přidělení nového kontokorentu i déle.

### 4.3. Změny v obchodní strategii

Základním kamenem všech firem je kvalitní obchodní strategie, pokud firma nedokáže nic prodat, není schopna dlouhodobě přežít. Základním kamenem obchodní strategie je marketing. Tam v případě Crystalis není vidět problém. Mnohem důležitější a pro trh, kdy je prodáváno firmám, zásadnější jsou prodejní schopnosti. Obchodní zástupci, telemarketing, direct mailing. Rostoucí firma se bez těchto silných stránek jen těžko obejde. Úspěch firmy Waterlogic je toho jasným příkladem. Jak by tedy měl být obchodní tým veden, aby firmě přinesl, co potřebuje?

Přímý marketing je hlavním prostředkem, který používají obchodní zástupci, Kotlerem označováni jako „sales force“. Toto označení je však širším pojmem oproti pojmům obchodní zástupce či account manažer. Do pojmu sales force se řadí veškerý personál, který přichází do přímého kontaktu se zákazníkem. Kotler uvádí šest úrovní, kdy až ty poslední je možné označit za obchodní zástupce či account manažery. Jejich techniky prodeje musí být mnohonásobně lepší než těch, kteří jsou na úrovních prvních. (Kotler, 2012)

#### 4.3.1. Key account manažeři

Firma Crystalis své obchodní snažení rozdělí mezi key account manažery a call centrum. Key account manažeři budou pečovat o největší zákazníky se 100 a více zaměstnanci. Klíčové pro úspěch bude, aby byli tito lidé motivováni na udržení klíčových zákazníků a samozřejmě i na případné získání zákazníků nových. Z tohoto důvodu se budou primárně soustředit na péči o ně a navyšování jejich odběrů. Budou zjišťovat jejich potřeby a zkoušet jim nabízet nové produkty. Základní myšlenkou této strategie bude zvýšit jejich odběry POU, protože tyto velké firmy stejně na POU přecházejí.

Tab. 64: Porovnání nákladů pro výdejníky na barely a POU (prodejní ceny jsou bez DPH)

Průměrný počet zaměstnanců na výdejník	15,00
Denní pitný režim zaměstnance (l)	0,75
Velikost barelu (l)	18,70
Měsíční pronájem POU (průměr)	890,00
Měsíční pronájem výdejník na barel (průměr)	381,40
Cena barelu s vodou Crystalis	129,57
Pracovních dní za rok	251,00
Sanitace POU	1400,00
Sanitace výdejníku na barely	490,00
Počet sanitací za rok	2,00
Roční náklady zákazníka na 1 výdejník	

- Výdejník na barely:	
Barelů	151
Náklady na barely	19 565
Náklady na nájem	4 577
Sanitace	980
Celkové náklady:	25 122
- POU:	
Náklady na nájem	10 680
Sanitace	2 800
Celkové náklady:	13 480
Minimální počet zaměstnanců na výdejník pro výhodnost POU	7

Zdroj: Crystalis, s.r.o. (2020) zpracováno autorem

Cena je pro velké firmy zásadní. Konkurenci se tedy často daří přetáhnout zákazníky z řad větších firem na POU. Malé firmy naopak logicky ještě preferují výdejníky na barelovou vodu. Key account manažeři by měli zvýšit odběry v tomto segmentu na 5 milionů korun. Hodnoceni by měli být z pohledu příjmů z hrubé marže, kterou by měli mít možnost nastavovat podle sebe, abychom zvýšili profit. Hrubá marže bude stanovena na 20 %. Aktuálně tržby z firem, které mají více než 100 zaměstnanců představují pouze přibližně 6 milionů korun. Každá z těchto firem má však v průměru 890 zaměstnanců. To znamená, že průměrná firma v portfoliu nad 100 zaměstnanců by mohla odebírat přibližně 40-60 výdejníků. Pro ujasnění počítejme 50 výdejníků. To představuje 1,3 mil. tržeb u výdejníků na barely a 0,7 mil. tržeb u POU. Při marži 20 % to představuje 230 tisíc Kč, respektive 134 tisíc Kč u POU. Motivační strategie by měla být, aby každý z key account managerů měl v portfoliu 30-60 firem (při menší průměrné velikosti spíše 60, při větší naopak pouze 30).

Tab. 65: Portfolio key account manažerů

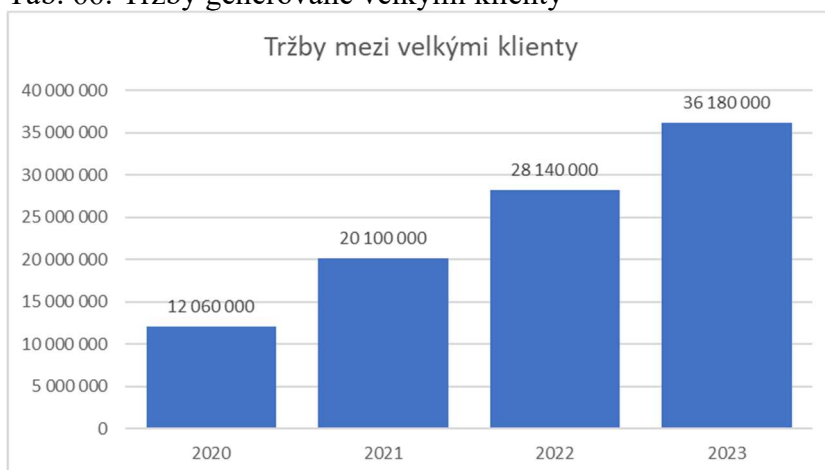
Pracovní doba	8
Cold calling	30%
Vytipované kontakty	20%
Péče o stávající	50%
Počet schůzek s klientem za rok	4
Příprava na schůzku (h)	1,50
Schůzka i s cestou (h)	2,50
Pracovních dní	251
Teoretický počet klientů v portfoliu	63
Cílový počet	36

Zdroj: Crystalis, s.r.o. (2020) zpracováno autorem



Každý key account manažer by měl získat ze svých klientů 4 mil. Kč na hrubé marži. To přibližně odpovídá 30 klientům, kteří mají objednané POU. Během příštích 3 let by mělo dojít k nárůstu těchto portfolií, aby každý z key account managerů splňoval tuto podmínku. Náběh bude samozřejmě dlouhodobý. Proto by každý rok měli splňovat 35 % daného plánu. To by poté vyvolalo následující tržby:

Tab. 66: Tržby generované velkými klienty



Zdroj: Crystalis, s.r.o. (2020) zpracováno autorem

Ačkoliv by podle propočtů měli aktuální dva key account manažeři generovat, pokud by se splnil plán přes 72 milionů, autor této práce předpokládá, že minimálně jeden z nich plán nesplní. Tím pádem je počítáno pouze s jedním. Zároveň s tím je vhodné zaučovat nového juniora, který by po prvním roce měl najet na stejný plán (zvýšení tržeb na 36 milionů během 4 let)

Náklady na obchodníky by měly být stejné jako nyní. Doporučeno je však zvýšit odměny za splnění plánu, aby byli obchodníci více motivováni. Z tohoto důvodu bude počítáno za splnění plánu s odměnou 100 tis., druhý rok 200 tis. a třetí rok 300 tis. Zároveň je počítáno s ročními náklady 200 tis. na konzultační služby spojené se zlepšováním prodejních schopností obchodního týmu.

### 4.3.2. Call centrum

Call centrum Crystalis pouze přijímá objednávky. Dále je poměrně úspěšné při prodeji vody. V případě prodeje výdejníků však příliš úspěšné není. Call centrum by se tedy mělo rozšířit. Část telefonistek by se mělo předělat na telefonní account manažerky. Jejich úkol by byl podobný jako key account manažerů, pouze by se specializovali na užší portfolio zákazníků.

Další část call centra by pouze přijímala objednávky, jednalo by se o klasické operátorky call centra. Hlavní náplní call centra by však bylo získávat leady a objednávky

od menších podniků. Proces získání leadu by probíhal způsobem nabídnutí výdejníku zdarma na vyzkoušení. Další úroveň by vykonávali telefonní account manažeři. Ti by stejně jako key account manažeři měli sami nabízet zvýhodněné smlouvy na POU pro větší firmy v segmentu do 100 zaměstnanců.

Průměrná firma do 100 zaměstnanců v portfoliu Crystalis má v průměru 19 zaměstnanců. To znamená, že jedné firmě lze v průměru prodat jeden až dva výdejníky. Lépe je ovšem počítat s jedním v rámci opatrnosti.

Tab. 67: Rozdělení práce call centra

	Telefonní account manažeři	Operátoři	Celkem
Pracovní doba	8	8	
Cold calling	80%	0	
Péče o stávající klienty	20%	100%	
Počet lidí	5	3	8
Počet kontaktů na stávajícího zákazníka za rok	3	6	
Počet kontaktovaných firem/ zaměstnanec	9 638	0	9 638
Maximální počet firem v portfoliu / zaměstnanec	178	669	848
Počet klientů v portfoliu celkem	892	2 008	2 900
Počet nových kontaktů celkem	48 192	0	48 192
Počet nových zákazníků za rok	361	0	361
Roční přírůstek tržeb	6 976 193	0	6 976 193
Péče o klienty v objemu tržeb	17 225 167	38 756 625	55 981 792

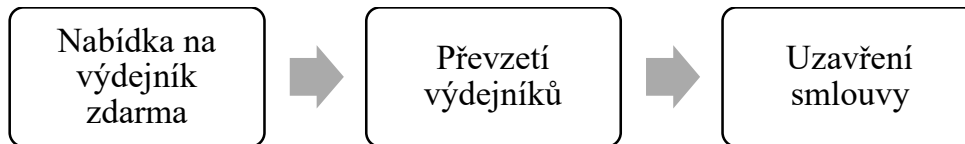
Zdroj: Crystalis, s.r.o. (2020) zpracováno autorem

Jak je vidět v call centru by se telefonní account manažeři soustředili primárně na zvládnutí získávání nových kontaktů. Ty by rostly přibližně rychlostí 5-6 milionů Kč ročně. Postupně by se růst tržeb zpomaloval account manažeři by se více soustředili na péči o klienty. Konečný stav by mohl být, že by přibližně 50% svého času věnovali péči o stávající klienty. Tempo růstu tržeb by se tak snížilo a spíše by zůstávali konstantní, případně by se zvyšovaly společně s trhem již už méně intenzivnějším oslovováním. Kapacita call centra by měla stačit přibližně na tržby v objemu 60-80 milionů. Zvýšení této kapacity lze při úpravě času, který budou telefonní account manažeři věnovat péči o klienty.

Získání nových objednávek bude klíčovým prvkem úspěchu na poli prodeje. Taktikou, která vykazuje poměrně slušnou úspěšnost je lead generation. Jedná se o způsob, jakým kvalifikovat potenciální zákazníky na ty, co mají velký zájem o produkty a služby firmy a ty, u kterých není nutné se snažit. Velmi často je využíván přímý marketing a komunikace. Obzvláště zásadní je tento způsob při prodeji firmám (B2B). (Stevens, 2012)

Ve firmě Crystalis bude docházet ke kvalifikaci kontaktů pomocí procesu, který bude postupně klást před zákazníka pomyslně větší a větší bariéry. Zájem zákazníka ukazuje, jak hluboko v trychtýři postoupí. Cílem je smlouva s tímto zákazníkem uzavíraná často na dva roky. Výhodou zákazníka je, že může do jednoho měsíce výdejník bezplatně vrátit. Níže jsou uvedeny odhadované pravděpodobnosti úspěchu kontaktů.

Obr. 22: Proces akvizice zákazníků



Zdroj: Crystalis, s.r.o. (2020) zpracováno autorem

Tab. 68: Úspěšnost akvizice zákazníků

	Úspěšnost
Nabídka výdejníku zdarma	5 %
Převzetí	50 %
Uzavření smlouvy	30 %
Pravděpodobnost průchodu celým trychtýřem	0,75 %

Zdroj: Crystalis, s.r.o. (2020) zpracováno autorem

#### 4.4. Změny ve strategii lidských zdrojů

Personální zajištění kvalitními zaměstnanci je klíčové. Udržet zaměstnance nelze bez motivace. Velké cíle, které si strategie klade mají firmu vyzvednout z mírného poklesu na stabilní úroveň, na které by se měla dlouhodobě udržet a být schopná fungovat. Překonat tři roky, které budou obzvláště náročné, není možné od týmu požadovat bez adekvátní odměny. Motivovat zaměstnance by neměl pouze plat, ale také celková kultura v organizaci. Autor této práce by právě kulturu organizace chtěl radikálně změnit.

Inspiraci v tomto směru našel autor této práce vzít u Belgičana Fredericka Laloux. Ten ve své knize Budoucnost organizací probírá podrobný pohled na jednotlivé typy organizací, které se vyvíjely společně s naší civilizací. Každý nový typ podle Laloux umožnil lidstvu další pokrok na novou úroveň. Nakonec definuje i současnou až budoucí nejmodernější koncepci řízení organizace. Jedná se o organizaci tzv.

„Tyrkysovou“. Tato organizace odpovídá vrcholu Maslowovy pyramidy – Seberealizaci. Vyznačuje třemi aspekty:

- **Sebeřízení** – Systém založený na rovných vztazích mezi zaměstnanci nevyžadující ani hierarchickou strukturu, ani zdlouhavé rozhodování na základě konsenzu.
- **Celost** – Způsoby, jakým podporovat zapojení lidí ne pouze profesionální, ale aby v organizaci vystupovali pod svou komplexní osobností a přinášeli tam všechny aspekty toho, kdo jsou.
- **Evoluční cíle** – Organizace mají vlastní život a smysl pro směr. Sami zaměstnanci svým chováním určují, kam se bude organizace ubírat.

Příkladem firem, které tyto praktiky zavádějí jsou například AES (energetika, 40 tisíc zaměstnanců), BSO/Origin (IT, 10 tisíc zaměstnanců) nebo Buurtzorg (zdravotní služby, nezisková organizace, 7 tisíc zaměstnanců). Autor uvádí dalších 9 organizací, u kterých tento model objevil včetně známé značky outdoor oblečení Patagonia. Jednotlivé organizace tento model implementovaly nezávisle na sobě a však ve všech se model vyznačuje stejnými rysy (sebeřízení, celost a evoluční cíle).

Inspirativní příklad, který je i zajímavý z pohledu strategie pro firmu Crystalis, je AES – obor energetika. Sebeřízení zde funguje tak, že každý zaměstnanec, co chce udělat rozhodnutí, se nejprve musí poradit s ostatními. Čím má rozhodnutí větší váhu a je zásadnější, tím se musí zaměstnanec poradit s více lidmi. Jejich hlas je však považován pouze za poradní. Zaměstnanec se jím řídit nemusí a rozhodnutí může i přes nesouhlas rádců udělat. S tímto rozhodnutím však musí žít a nést za něj zodpovědnost. (Laloux, 2016)

#### **4.4.1. Zaměstnanecké projekty**

Tyrkysovým organizacím by autor této práce chtěl přiblížit i fungování firmy Crystalis. Pro něj by z toho plynulo větší zapojení zaměstnanců a specifitější firemní kultura, která by se mohla stát konkurenční výhodou. Zaměstnanci by byli rozděleni do dvou hlavních týmů. Jednalo by se o obchod a výrobu s rozvozem. Administrativní zaměstnanci a vedení firmy by stáli pro-zatím mimo.

Týmy by museli plnit své standardní úkoly. Zároveň by si však mohli sami rozhodovat o projektech, které chtějí realizovat. Na ty bylo z rozpočtu firmy vyčleněna část peněz. Zaměstnanci by mohli vymyslet svůj projekt, jak něco ve firmě změnit, jak expandovat na nový trh či změnu postupu akvizice nových zákazníků. Veškerá iniciativa

by byla vítána. Tyto projekty by se rozdělily do třech kategorií – malé, střední a velké. Každá kategorie projektu by vyžadovala jiný počet poradních hlasů a umožňovala by práci s jiným rozpočtem. Zároveň by zde v prvních letech panovalo omezení, že projektům může být věnováno maximálně 30% pracovní doby – to znamená, že zaměstnanec by mohl část svého času věnovat rozvoji právě těchto projektů.

Tab. 69: Kategorizace zaměstnaneckých projektů

Kategorie	Počet poradních hlasů	Maximální rozpočet projektů	Zavedení	Právo veta
Malý	3 včetně vedoucího týmu	10 000	2020	NE
Střední	5 včetně vedoucího týmu a majitele firmy	100 000	2020	ANO
Velké	10 včetně všech vedoucích a majitelů	1 000 000	2022	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Firma by začala s malými zaměstnaneckými projekty. Například telefonní account manažerka by mohla přijít s tím, že si myslí, že oslovování firem po telefonu je málo efektivní a navíc frustrující. Poradila by se s druhou operátorkou, key account managerem a vedoucím týmu. Zjistila by, že podobný názor na věc mají i ostatní kolegové. Ona by tedy během 30 % své pracovní doby, by zjišťovala, jak by se dal problém vyřešit. Za 5000 korun by si domluvila konzultaci s marketingovým expertem na B2B prodej, který by jí poradil další směřování. Například by doporučil více využívat internet i s konkrétními postupy. Tato telefonní account managerka by vytvořila druhý projekt, nyní střední velikosti s rozpočtem 50 000 Kč. Nejprve by byla ostatními zaměstnanci proškolená, jak vybírat dodavatele. Vytvořila by výběrové řízení a v něm společně s vybranými kolegy by vybrala internetovou marketingovou agenturu, která by dodala reklamní kampaň změřenou na firemní klientelu. Úspěch tohoto projektu by znamenal pro celé oddělení ulehčení frustrující práce, jeho nezdár naopak potvrzení, že tímto způsobem cesta nevede. Firma by tak obětovala 50 000 Kč, za to by ovšem získala buď efektivnější způsob akvizice zákazníků nebo poučenou zaměstnankyni, která již dokáže i řídit projekt a vybírat kvalifikovaně dodavatele.

Díky tomuto principu je možné aktivizovat zaměstnance a ukázat jim, že prostředí, ve kterém fungují není dané. Že oni sami ho mohou utvářet, přeměňovat a že odpovědnost za to, jak to ve firmě vypadá, leží i na nich. Tím dochází k jejich větší motivaci a zapojení do chodu organizace. Princip je blízký metodě kaizen, kdy jsou zaměstnanci motivováni k předkládání zlepšovacích návrhů. Zde ovšem nedohází

k drobným úpravám fungujících procesů, zde může docházet k zásadním změnám, které od základu postupně mění směřování organizace.

Omezení mohou být možná z počátku pro zaměstnance frustrující. Zároveň ale dávají určitou kontrolu nad tím, co se ve firmě děje. Díky poradním hlasům má vedení mnohem větší přehled o každé iniciativě zaměstnance. Zároveň to však na něj klade důraz, aby byl k dispozici formou poradního hlasu. Zvyšuje to vzájemnou komunikaci a také, jak autor této práce věří, vzájemnou důvěru v zaměstnance ze strany firmy.

Každoročně by pak měly být vyhlašovány ze strany vedení ty nejlepší projekty. Odměny za tuto iniciativu by však nedávalo vedení. Byly by ze strany vedení rozděleny týmům. Ty by již formou konsenzu či každý zaměstnanec by si sám určil, jakou odměnu si zaslouží a musel by si jí před ostatními obhájit.

#### **4.4.2. Struktura zaměstnanců ve firmě**

Počty zaměstnanců se budou výrazněji měnit v prvním roce. V tomto roce dojde s velkou pravděpodobností k propuštění části výrobních zaměstnanců a dále zaměstnanců rozvozu. Jedná se o pracovníky, kteří jsou pro firmu v době COVID 19 výrazně méně potřební. Důležité je však uvědomit si, že i budoucí směřování firmy umožňuje snížení výroby a větší rozvoj výdejníků na vodovodní řad. Větší šanci na zachování místa by měli mít zaměstnanci rozvozu, kteří mají zároveň dostatečné schopnosti pro připojení výdejníků na vodovodní řad.

Obchodní oddělení však musí krizi přestát nezměněné, jak již bylo uvedeno v minulé části. Tržby jsou stavebním kamenem úspěchu této strategie. Bez fungujícího obchodního oddělení se nepodaří tržby zvýšit a nedojde k celkově lepšímu fungování firmy. Při jeho rozpadu se nepodaří přivést dostatečně rychle náhradní obchodníky. Stav zaměstnanců se tedy plánuje stabilní. Zároveň je však možné snížit počet pracovníků jako reakci na COVID 19. Do let 2021-2023 by však měl zůstat jejich počet prakticky nezměněn.

#### **4.5. Změny v produktovém portfoliu**

Zájem o kvalitnější produkty je očividný ze stále se zvyšující průměrných cen výdejníků Fontana a zároveň vyšším důrazem na ekologii. Ve funkcích výdejníků, které Crystalis nabízí, nevidí autor této práce problém. Zásadnější však vidí v celkovém nastavení systému a uvádění novinek. Novinky, které přicházejí na trh nebo je prezentují konkurenti, nejsou příliš revoluční. Výdejníky Crystalis jim dokážou plnohodnotně konkurovat.

Segment malých firem ukazuje, že Crystalis bude ještě několik let prodávat i barelovou vodu. Zde je skvělá příležitost racionalizace a nabídnutí lepších služeb. Pro firmy je velmi náročné objednávat pokaždé vodu po telefonu. Navíc musejí hlídat, kdy jim voda dochází a pak ji objednávat. Moderní výdejníky však disponují možností, sami upozornit na to, že balení vody dochází. Zároveň aplikace, které spojí objednávky vody s frekvencí sanitace výdejníku, mohou předejít horší chuti vody. Spojením těchto výdobytků by bylo možné zajistit vyšší spolehlivost. Nejedná se však o významnou změnu, firma Crystalis pouze doobjedná několik těchto výdejníků tento rok v rámci své pravidelné objednávky nových strojů a bude zkoušet jejich kvalitu. Případně pak dojde k objednání dalších.

Další službou, která by měla pomoci je rychlé objednávání vody z internetových stránek. Ty by si měli dlouhodobě pamatovat přihlášení člověka. Ten by měl být schopen rychle objednat vodu během 3-4 kliknutí. Koncept podobného vylepšení byl prezentován při uživatelském testování stránek a všichni respondenti potvrdili, že by to využívali raději, než telefonní hovor. To by přineslo významné úspory ve vytíženosti operátorek, které by bylo možné využít pro akvizici nových klientů. Náklady na vývoj této aplikace jsou odhadovány na 50 tisíc korun.

#### 4.6. Finanční plán 2020-2023

Sestavení finančního plánu je nutné z důvodu, že hlavním cílem celé kampaně je dosažení vysoké hodnoty indikátoru IN05. Vzhledem k tomu, že indikátor pracuje s poměrovými ukazateli, je nutné naplánovat jednotlivé roky, aby byl vidět posun, jak má strategie ovlivnit hospodaření firmy. Finanční plán je zpracováván pro realistický scénář.

Tab. 70: Finanční plán 2019-2023

Rok	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Částky jsou v tis. Kč</b>					
<b>VÝSLEDOVKA</b>					
<b>Tržby</b>	<b>54 702</b>	<b>41 027</b>	<b>55 000</b>	<b>67 000</b>	<b>72 000</b>
Materiál	9 556	7 597	9 598	11 317	12 033
Zboží	2 345	1 759	2 358	2 872	3 086
Služby	24 407	21 783	24 464	26 766	27 726
Osobní náklady	13 855	11 084	14 357	13 949	15 623
Jiné provozní náklady	1 550	1 550	1 750	1 950	2 550
<b>EBITDA</b>	<b>2 989</b>	<b>-2 746</b>	<b>2 472</b>	<b>10 146</b>	<b>10 981</b>
Odpisy	2 171	1 581	1 448	1 376	1 273
EBIT	818	-4 328	1 024	8 770	9 708
Úrokové náklady	511	561	628	549	594
Daň	0	0	-39	-1 511	-1 689
<b>Čistý zisk</b>	<b>307</b>	<b>-4 889</b>	<b>357</b>	<b>6 710</b>	<b>7 425</b>

<b>ROZVAHA</b>					
<b>Aktiva</b>	<b>37 130</b>	<b>29 517</b>	<b>34 643</b>	<b>39 235</b>	<b>41 089</b>
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>22 062</b>	<b>16 385</b>	<b>21 949</b>	<b>26 777</b>	<b>28 967</b>
Peněžní prostředky	282	50	50	100	300
Pohledávky	9 862	7 396	9 915	12 079	12 980
Zásoby	11 918	8 939	11 983	14 598	15 687
<b>Dlouhodobá aktiva</b>	<b>15 068</b>	<b>13 132</b>	<b>12 695</b>	<b>12 458</b>	<b>12 121</b>
Pozemky a stavby	11 083	10 946	10 810	10 673	10 536
Movité věci	3 985	2 185	1 885	1 585	1 385
Software	0	0	0	200	200
<b>Pasiva</b>	<b>37 130</b>	<b>29 517</b>	<b>34 643</b>	<b>39 235</b>	<b>41 089</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>8 633</b>	<b>3 744</b>	<b>4 102</b>	<b>10 811</b>	<b>18 236</b>
Základní kapitál	100	100	100	100	100
Kapitálové fondy	8 226	8 533	3 644	4 002	10 711
Výsledek hospodaření	307	-4 889	357	6 710	7 425
<b>Cizí kapitál</b>	<b>28 497</b>	<b>25 772</b>	<b>30 542</b>	<b>28 423</b>	<b>22 853</b>
<b>Krátkodobé cizí zdroje</b>	<b>20 698</b>	<b>17 974</b>	<b>22 943</b>	<b>21 025</b>	<b>15 654</b>
Obchodní závazky	12 713	9 535	12 782	12 457	8 366
Krátkodobé bankovní půjčky	3 860	5 001	6 723	5 130	6 350
Ostatní závazky	4 126	3 438	3 438	3 438	938
<b>Dlouhodobé cizí zdroje</b>	<b>7 799</b>	<b>7 799</b>	<b>7 599</b>	<b>7 399</b>	<b>7 199</b>
Dlouhodobé bankovní půjčky	7 799	7 799	7 599	7 399	7 199
Rozdíl aktiva-pasiva	0	0	0	0	0
IN05: Váhy					
K1 (0,13): Aktiva / Cizí zdroje	1,30	1,15	1,13	1,38	1,80
K2 (0,04): EBIT / Nákladové úroky	1,60	-7,71	1,63	15,96	16,34
K3 (3,97): EBIT /Aktiva	0,02	-0,15	0,03	0,22	0,24
K4 (0,21): Tržby / Aktiva	1,47	1,39	1,59	1,71	1,75
K5 (0,09): Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky	1,07	0,91	0,96	1,27	1,85
<b>IN05</b>	<b>0,73</b>	<b>-0,37</b>	<b>0,75</b>	<b>2,18</b>	<b>2,36</b>
Provozní potřeba	4 942	6 800	9 117	14 220	20 301
Možnost načerpání provozního financování	1 082	1 799	2 394	9 090	13 951
Podíl vlastního kapitálu	23,3%	12,7%	11,8%	27,6%	44,4%
Běžná likvidita	1,07	0,91	0,96	1,27	1,85
Krytí fixních aktiv	1,09	0,88	0,92	1,46	2,10

Zdroj: Účetní závěrka Crystalis, s.r.o. (2019) zpracováno autorem



Výsledovka se odvíjí od výše tržeb, které vycházejí z možností plánované obchodní strategie. Pro rok 2020 jsou předpokládány důsledky pandemie COVID 19. Jsou předpokládány nulové tržby během třech měsíců. Zároveň s tím není počítáno s žádnou pomocí ze strany vlády. To je velice důležité, plán ukazuje že firma by nakonec i takový výpadek přestála. Navíc z programu MPSV „Antivirus“ má právo na kompenzaci mezd v důsledku poklesu poptávky po zboží a s tím spojených hospodářských potíží. Pomoc se však v tomto období (přelom března/dubna) velmi mění. Kritéria jsou ale stále benevolentnější. Lze předpokládat, že určitou kompenzací firmy získají.

Jednotlivé nákladové položky byly podrobeny pečlivé analýze a byla určena jejich fixní a variabilní složka. Náklady na materiál se chovají z 82 % variabilně, náklady na zboží ze 100 %, služby z 57 % a personální náklady pouze ze 3 % (kromě 1. roku, kdy jsou přijata speciální opatření). Fixní část nákladů je fixní pouze ve střednědobém horizontu. Na jednu stranu se stává problémem v důsledku pandemie COVID 19, protože se náklady tak rychle nepřizpůsobují tržbám. Na druhou stranu to ukazuje možné efektivnější fungování při vyšších tržbách. Úroky se počítají z aktuální velikosti bankovního dluhu.

Zásoby a pohledávky se odvíjí od velikosti tržeb. Peněžní prostředky jsou firmou udržovány na přijatelné úrovni, aby mohla pokrýt aktuální potřeby. Jejich nedostatek je kompenzován čerpáním krátkodobých úvěrů. Jejich přebytek se naopak používá k jejich splacení. Dlouhodobý majetek tvoří stavba v Pacově, pozemek v Praze a soubory movitých věcí. Jedná se převážně o automobily a dodávky na rozvoz. K rozvozu je používána i externí firma, což navyšuje variabilní složku nákladů na služby.

Vlastní kapitál je tvořen klasickými položkami. Základní kapitál se nemění. Do položky kapitálové fondy byly zahrnuty i výsledky hospodaření minulých let. Po dobu realizace plánu nejsou vypláceny žádné dividendy. Autor této práce jejich vyplacení za současného stavu společnosti a předpokládanému nepříznivému vývoji v roce 2020 považuje za nepřijatelné. Proplacení závazků vůči společníkům, což lze považovat za typ dividendy (peněžní tok směrem k majitelům) lze akceptovat až po roce 2023.

Cizí zdroje tvoří závazky z obchodního styku, krátkodobé bankovní úvěry, ostatní závazky a dlouhodobé úvěry. Závazky z obchodního styku se vyvíjejí podle výše tržeb. Jejich podíl na bilanční sumě se však mění. Jejich relativní podíl se snižuje vzhledem k tomu, že jedním z cílů je platit dodavatelům v čas. Pokles je však postupný. Pro firmu

je to v období krize také jeden z důležitých zdrojů příjmů. Krátkodobé bankovní úvěry jsou tvořeny kontokorentem. Ostatní závazky tvoří nevyplacené závazky vůči vlastníkům. Ty budou fixovány a splaceny až po realizaci strategického záměru. Dlouhodobé bankovní úvěry tvoří úvěry na pozemek a úvěry na flotilu automobilů.

#### **4.6.1. Rok 2020**

Naplně se projevuje krize. Významně klesají tržby. Firma nemůže bez podpory státu takovou situaci přestát. Plán zobrazuje situaci, kdy 20 % personálních nákladů převezme stát. Pokud by Crystalis na takovou podporu nedosáhl, muselo by dojít k propouštění. Pro management tedy existují dvě varianty – propustit 20 % zaměstnanců a ušetřit náklady nebo situaci přestát s pomocí státu. Pokud se management rozhodne propouštět, protože bude šance na získání podpory minimální, bude nutné propustit výrobní pracovníky a řidiče rozvozu, kteří jsou méně potřební při poklesu tržeb. Samozřejmostí však je, že po uplynutí tohoto krizového roku dojde k jejich zpětnému nabrání. Jiné provozní náklady jsou fixní, protože v tomto krizovém roce ještě nezačíná realizace projektů zaměstnanců. Ty jsou spuštěny až o rok později.

Pracovní kapitál se skládá primárně ze zásob a pohledávek. Zde bude nutný pečlivý management skladu, aby nedošlo k hromadění neprodejných zásob. Propuštění tedy bude vhodné u části pracovníků přímo u výroby v Pacově. Snížením produkce na minimum během této doby dojde ke snížení zásob a tím i udržení pracovního kapitálu. Problém může nastat u pohledávek, kdy platební neschopnost odběratelů způsobí jejich procentuální nárůst v bilanci. Výhodou je zvýšený limit kontokorentu přes 7 mil Kč. Jeho vyšším čerpáním lze krátkodobě tyto pohledávky pokrýt. V rámci dlouhodobého majetku, který je odepisován, se prakticky nic nemění z minulého roku. Investice jsou na tento rok úplně zmrazeny.

Výsledek hospodaření výrazně snižuje vlastní kapitál. V tomto je důležité vést dopředu dialog s bankou a přesvědčit ji, že firma se z krize vzpamatuje, aby nedošlo k zesplatnění kontokorentu. Na něm stojí do značné míry i celá strategie. Jeho okamžité zesplatnění je však nepravděpodobné, protože firma nově měnila banku a prošla pečlivou analýzou, kdy dostala navíc k dispozici větší provozní rámec. V oblasti dlouhodobých splátek musí dojít k pozastavení splácení úvěru. Ideální je požádat o odklad půl roku či více.

Faktem je, že COVID 19 je pro firmu Crystalis z ekonomického hlediska nezměrnou hrozbou. Firma tím jistě nedokáže projít nezměněna. Tlak na ní bude vyvíjen

ze všech stran. Pokud však přežije, aniž by musela propustit obchodní oddělení, bude mít v dalších letech cestu za svým cílem výrazně snazší.

#### **4.6.2. Roky 2021-2023**

- **2021** – V tomto roce se tržby dostávají na původní úroveň. Zlepšení je financováno načerpáním krátkodobých úvěrů, což vede ke stále nízkému výsledku. Již nyní je však počítáno s velkými odměnami pro personál. Fakt, že zaměstnanci s firmou přečkali těžký rok 2020, musí být odměněn. Firma již začíná platit dodavatelům dříve, stále se však není stav ideální. Již v tomto roce je počítáno s 200 tisíci na projekty zaměstnanců, aby byli motivováni.
- **2022** – Tento rok začíná expanze. Obchodní praktiky se ustálily minulém roce, kdy pomohly firmu vyvést z krize. Nyní je potřeba nasměrovat se k novým ziskům. V tomto roce je na projekty zaměstnanců vyčleněno již 400 tisíc. Ve firmě se začínají projevovat fixní náklady, které jsou stejné. Firma vydělává více. Již si může dovolit platit dodavatelům dříve.
- **2023** – Rok, ve kterém je dosaženo strategického záměru. Finanční zdraví firmy se významně zlepšilo. Zároveň jsou součástí rozpočtu odměny pro obchodní tým o velikosti 1,5 mil. Kč a jeden milion na jejich projekty. V tomto roce je již firma stabilizovaná a IN05 dosahuje pohodlných hodnot nad 1,6. Pro tento rok je také plánováno proplacení závazků vůči vlastníkům 3 mil. Kč, což slouží jako jejich odměna za disciplinované splnění strategického záměru. Tento celkový stav lze označit za splnění cíle, kdy se Crystalis stává nejspolehlivější firmou na trhu.

## 5. Implementace strategie a controlling

Implementace strategie bývá často kamenem úrazu velkého množství plánů a záměrů. Z tohoto důvodu je v této práci věnována celá kapitola implementaci a controllingu. V rámci této kapitoly je vypracován i strategický plán dosažení cílů a je v něm zaznamenána posloupnost, v jaké budou jednotlivé úkony vykonávány.

Důležité je uvést, že implementace strategie pomocí nástroje Balanced Scorecard umožňuje komplexní řízení výkonnosti firmy. Toto téma dalece přesahuje možnosti pouhé kapitoly v rámci diplomové práce. Z tohoto důvodu je postup zde pouze naznačen a není vypracována kompletní implementace a měření výkonnosti firmy.

### 5.1. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je skvělým nástrojem, jak proměnit záměr, který je pouze na papíře, v podrobný plán, který ukazuje, které zdroje budou potřeba ke splnění cílů. Začíná s nezákladnějšími zdroji, což jsou lidé a pokračuje přes procesy zákazníky až k financím. Základní myšlenka však je definovat finanční cíl a od něj dále rozkládat cíle na poli zákazníků, procesů a nakonec lidí. Tento systém identifikuje právě lidské zdroje jako ty základní a klíčové. A to je vhodné pro strategický záměr firmy Crystalis, který také s lidskými zdroji jako klíčem k úspěchu počítá.

Tento systém by se měl primárně snažit definovat klíčové ukazatele, které ukážou strategickému managementu, jestli firma postupuje správně. Finanční perspektiva ukazatelů odkazuje na cíle v podobě zvýšení obrátu či profitability. Zákaznická perspektiva může odrážet uspokojení zákazníků či vyšší kvalitu služeb. Velmi často se však využívá pro stanovení cíle na poli marketingu – například, kolik bude nutné získat zákazníků nebo jaký podíl na trhu bude uspokojující. Procesy jsou postupy, jak dosáhnout vyšších cílů. Perspektiva lidských zdrojů naopak ukazuje potřebu učit se. Perspektiva Balanced Scorecard ukazuje na neustálou potřebu zaměstnanců učit se nové věci a postupy. Struktura cílů Crystalis podle BSC je k dispozici v příloze (Kaplan, 2007)

#### 5.1.1. Finanční perspektiva

Prvním cílem, který ještě předchází zvýšení tržeb, je zvýšení IN05 nad 1,6. Finanční plán však ukázal důležitost tržeb pro celou firmu. Jejich generování rozbíhá a usnadňuje celý ostatní provoz. Úspora díky efektivitě je tak velká, že umožňuje celkově významně zvýšit zisky, rozvíjet personální strategii a platit včas dodavatelům. Autor této

práce tak redukoval cíle primárně na tento. Umění prodat je zde klíčové. Největším nedostatkem firmy Crystalis v současné době je, že příliš nových zakázek a smluv negeneruje, přičemž její zboží je kvalitativně s konkurencí srovnatelné. Přesně to je nutné změnit a strategie na to reaguje.

### **5.1.2. Zákaznická perspektiva**

Jak zvýšit tržby? Na tento problém odpovídá druhá perspektiva. Zvýšení tržeb je v ní vyjádřeno cíli spojenými se zákazníky. Problém je v jejich v akvizici. Jak je vidět, právě na to se cíle v zákaznické perspektivě zaměřují. Firma se musí rozvíjet nejen v jednom segmentu. Klíčový je rozvoj v obou nejdůležitějších. Velkým firmám musí zabránit v odchodu ke konkurenci. Dalším krokem je budování vztahů se stávajícími klienty. Cross-selling a upselling jsou důležitými metodami, jak zvýšit profitabilitu v segmentu velkých firem. Stávajícím klientům bude doporučována postupná výměna výdejníků na barely za POU.

Akvizice většího množství klientů bude probíhat v segmentu menších firem. V tomto segmentu je Crystalis poměrně úspěšný, proto je poměrně vysoká šance, že se segment podaří dále rozvinout. Celá strategie však bude neúčinná, pokud nedojde k zásadnímu zlepšení spolehlivosti vůči stávajícím zákazníkům a ti nepřestanou odcházet ke konkurenci. Z tohoto důvodu byl stanoven cíl na odchodovost portfolia pouze 10 % ročně.

### **5.1.3. Interní procesy**

Akvizice nových zákazníků bude důležitým prvkem strategie v obou segmentech. V případě velkých firem se musí jednat o proniknutí a oslovování nákupčích. Tento proces je zdlouhavý a je nutné se ho částečně i naučit. Key account manažeři budou procházet mentoringem zkušených obchodníků – bude se jednat o externisty, kteří dokonale znají problematiku ve velkých firmách. Spolehlivost a dokonalá péče budou předností. V plánu je zároveň počítáno s velkými odměnami pro obchodníky, kteří toto dokážou splnit. Je důležité, součástí tohoto procesu byl i up-selling a cross-selling.

Zde je dobré využít příležitosti. Vhodným pro up-selling jsou kontakty na personální oddělení. Díky distribuci slev na stolní výdejníky pro zaměstnance na home-office je možné získat klienty i mezi fyzickými osobami. Těm personalisté mohou distribuovat slevy na výdejníky pomocí intranetu. Takovým zákazníkům by měly být

nabízeny menší výdejníky. Důležité je při kampani zdůraznit čistotu a kvalitu vody. Případně nabídnout i filtry, které mohou umístit na vodovod pro čištění vody.

Klíčovými procesy v segmentu menších firem do 100 zaměstnanců jsou kombinace telemarketingu a internetu. Oslovování zákazníků z menších firem může probíhat prostřednictvím internetu, call centra nebo i kampaní na sběr leadů. Zde je opět klíčové, aby firma spolupracovala se zkušenými mentory pro call centra. Je důležité budovat dlouhodobé vztahy. Vše tedy musí začít vyzkoušením zdarma. Klienti musí mít možnost vše vyzkoušet, ochutnat vodu a zjistit, jestli chtějí za pronájem platit. Z operátorů se pak stávají klasičtí account manažeři. Ti stejně jako jejich kolegové, kteří jsou zaměřeni na velké firmy, musejí pečovat o zákazníky a snažit se předejít jejich odchodu. Kontrolu plnění cílů má zajistit motivační systém. Ten je založený na hodnocení podle hrubé marže. Account manažeři tak musejí rozvíjet tržby vždy s ohledem na ziskovost zakázky.

#### **5.1.4. Interní potenciál**

Schéma balanced scorecard jasně ukazuje, jaké znalosti jsou klíčové a které je nutné splnit. Perspektiva interního potenciálu představuje nejen možnosti lidského potenciálu, ale i potenciály organizační a informační. Primárně je nutné věnovat se obchodním dovednostem a obchodní tým motivovat a dosáhnout tak zvýšení tržeb. Klíčové schopnosti musí tým získat napříč všemi oblastmi dnešního marketingu. Nejdůležitější je však přímý prodej. Dobrá spolupráce s mentory a kouči v této oblasti by měla přinést zlepšení. Firma Crystalis má pro to v současné době ideální příležitost během celkového útlumu ekonomiky. Se vzděláváním je možné začít přes online kurzy pro zaměstnance a samostudium. Navázat na to pak bude možné již nastíněnou spoluprací s mentory.

Výsledkem by měl být systém, který dokáže akvírovat nové klienty jak ze segmentu menších firem, tak ze segmentu velkých korporací. Rozložení příjmů přinese nabídka lidem na home-office výdejníků na vodu se slevou, pokud jsou zaměstnanci dané firmy. Distribuce nabídky pomocí intranetu dá nabídce větší důvěryhodnost. Generováním tržeb začnou vznikat dostatečné zdroje pro pokrytí veškerých potřeb firmy. Ta se tak bude moci stát opět zdravou.

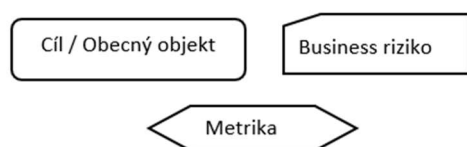
## **5.2. Strategická mapa**

Komplexní pohled na strategii a všechny její aspekty přináší strategická mapa. Tu lze chápat jako rozšíření systému Balanced Scorecard. Spojuje jednotlivé elementy ve

fungující systém vzájemně propojených cílů, metrik, rizik a projektů. Důležitý je zde příčinný vztah. Rozkládá tak nejdůležitější cíle na jednotlivé prvky stále v horizontu čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, perspektivy interních procesů a perspektivy interních potenciálů. (Fotr, Vacík a kol. 2012).

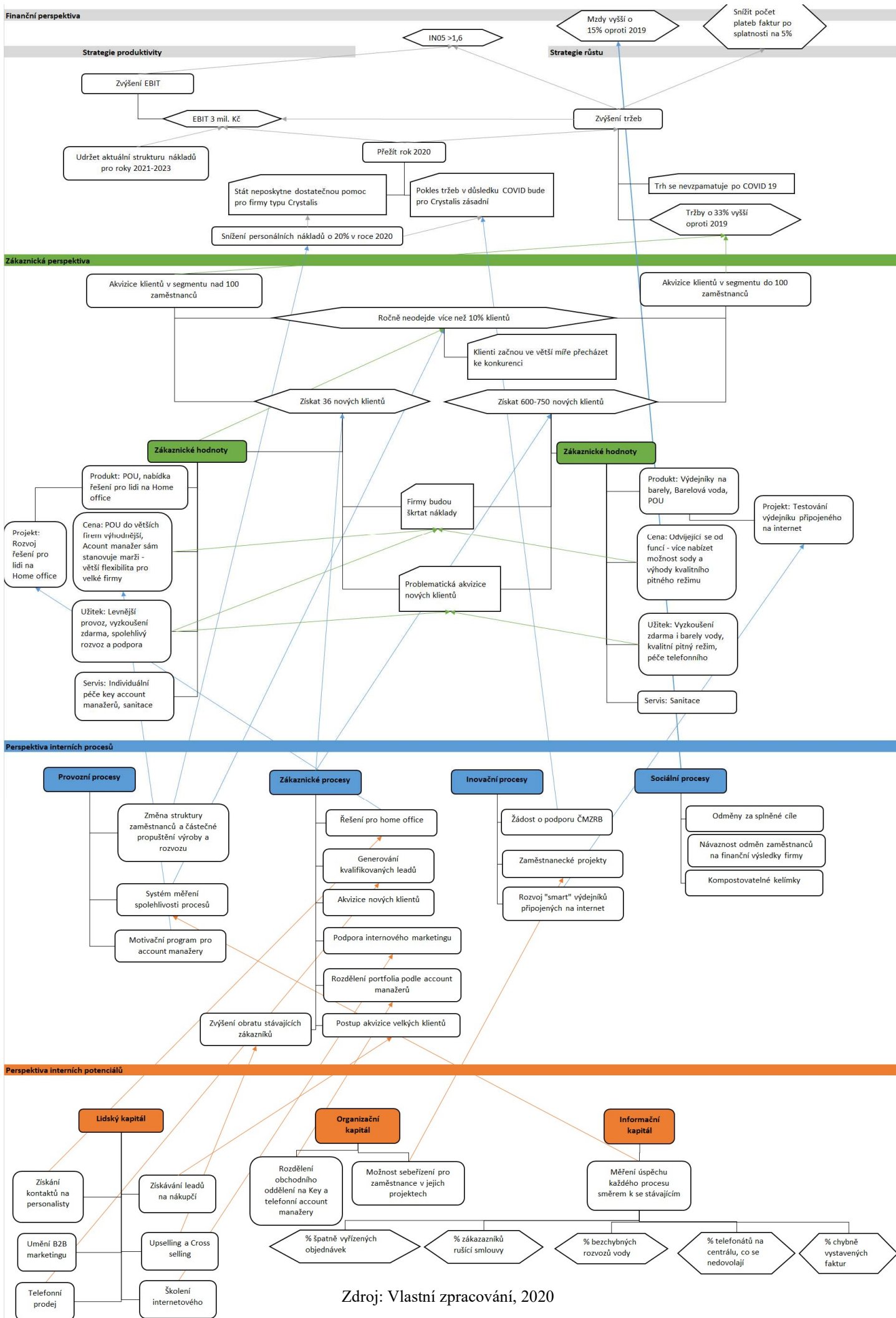
Strategická mapa firmy Crystalis ukazuje komplexní systémové řešení, které umožní firmě dosáhnout stanovených cílů a naplnit vizi. Strategická mapa prakticky spojuje veškeré myšlenky, které byla v průběhu této práce stanoveny a mnohem lépe ukazuje celkový smysl této práce a hlavně to, jak budou jednotlivé elementy fungovat společně. Ve strategické mapě jsou zobrazeny strategické cíle obdélníky se zakulacenými rohy. Stejným způsobem jsou i zobrazeny „všeobecné objekty“. Někde totiž je nutné jednotlivé prvky spojit pod určitý element – například „Zákaznická hodnota“. Někde tedy zobrazují i jakýsi nadpis. Rizika jsou zobrazena obdélníky s levým horním ostře useknutým rohem a metriky pak kosočtvercem. Rozšiřující elementy určitého nadřazeného prvku jsou zobrazeny lomenou černou čarou bez šipek. Pokud však je zobrazen vztah příčiny a důsledku (například – procesní opatření k zamezení finančního rizika), budou elementy spojeny přímou čarou se šipkou vstupující z opatření do rizika. Tyto šipky mají různé barvy. Ty jsou podle toho, z jakého elementu vycházejí. Pokud je element ve finanční sekci, má šipka barvu šedou, pokud je v zákaznické sekci, má šipka barvu zelenou, pokud je v procesní sekci, má barvu modrou, pokud vychází z interních potenciálů je barva oranžová.

Obr. 23: Objekty použité ve strategické mapě



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 24: Strategická mapa Crystalis





### **5.2.1. Střednědobé cíle a finanční perspektiva**

Strategická mapa se odvíjí od střednědobých cílů. Nejdůležitějším z nich je metrika IN05. Z definice tohoto ukazatele vyplývá, že firma, jejíž IN05 je nad 1,6 generuje kladnou hodnotu. To je považováno i za nejdůležitější ukazatel úspěšnosti celé strategie. K dosažení této hodnoty je však nutné zvýšit tržby i zvýšit zisk (zde charakterizován druhem zisku EBIT).

Finanční plán ukázal, že zvýšením tržeb lze dosáhnout zvýšení zisků díky fixní a variabilní části zisků. Z tohoto důvodu je EBIT mírně nadřazen nad tržbami, ale zvýšením tržeb lze dosáhnout i zvýšení EBIT. Podmínkou však je, udržení stále struktury nákladů. Bez její variabilní a fixní části zvýšení tržeb nemusí být dostatečné. Zvýšení tržeb však pomůže i lepší likviditě, která zase umožní platit dodavatelům včas. Proto má zvýšení tržeb vazbu na snížení počtu plateb faktur po splatnosti.

Celá strategie však ztroskotává, pokud nedokáže firma přežít rok 2020, který ji pandemií COVID 19 staví do velice komplikované situace. Proto je přežití podmínkou splnění cílů zvýšení tržeb a ziskovosti. Na přežití roku 2020 jsou navázány další dvě rizika: 1. Stát neposkytne dostatečnou podporu pro firmy typu Crystalis a 2. Výpadek tržeb bude pro Crystalis zásadní. Jedná se o obě důležitá rizika z analýzy rizik. Tam již byla definována opatření, jak zajistit přežití firmy. Nejdůležitější opatření, které se ukázalo i zásadní ve finančním plánu, je snížení personálních nákladů alespoň o 20 %. Pak firma přežije i úplný výpadek tří měsíčních tržeb. Aktuální situace ohledně podpory vlády je nejasná a vše vypadá tak, že Crystalis by měl raději část zaměstnanců propustit. Primárně by se mělo jednat o pracovníky z výroby a rozvozu. Budoucí strategie počítá s větším využitím POU, které nebudou potřebovat tak velkou výrobní kapacitu na barely vody. Druhý faktor je u tohoto těžkého rozhodnutí zásadnější, a to je ten, že nesmí dojít k paralýze obchodního oddělení. To je pro budoucí strategii firmy klíčové. Proto do tohoto opatření směřují i procesní opatření, jakým je změna struktury zaměstnanců.

### **5.2.2. Zákaznická perspektiva**

Zákaznická perspektiva ukazuje dva cíle. Jsou to akvizice klientů v obou segmentech definovaných v matici BSG s odlišnými potřebami. Akvizice klientů je spojena s metrikou, která ukazuje, jak rozsáhlá by akviziční kampaň měla být. Podmínkou úspěšného rozšíření zákaznického portfolia je respektování zákaznických hodnot. Tyto jednotlivé složky produktu byly definovány v průběhu navrhovaných změn

v obchodní strategii firmy. Nejzásadnější sdělení zde je, že by se firma měla soustředit na nabídku POU pro velké firmy a pro malé stále nabízet výdejníky na barely, ale být připraven i zde na změny vedoucí k POU. Dále bylo také zjištěno, že velké firmy nad 100 zaměstnanců více dbají na cenu užívání, což zvyšuje zájem o POU z jejich strany. Pro drobné firmy je často důležitější, že nepotřebují přístup k vodovodu a stačí jim zapojení do elektřiny.

Akvizici nových zákazníků provází i další rizika. Jsou jimi „Problématická akvizice nových klientů“ a „Firmy budou škrtnat náklady“ (myšleno v souvislosti s COVID 19 a celkovým zpomalením ekonomiky). Na první z rizik reaguje možnost vyzkoušení výdejníku zdarma, případně zdarma i s vodou v barelech. Tento způsob akvizice využívají všichni hráči, měl by být tedy funkční i zde. Na snižování nákladů reaguje hlavně obchodní strategie pro velké firmy.

Akvizice zákazníků však nebude účinná, pokud budou klienti odcházet od firmy Crystalis. Z tohoto důvodu je nutné monitorovat a zabraňovat odchodu klientů. Na tuto metriku je navázáno riziko, které je v podstatě přeformulovaným vyjádřením této metriky – „Klienti začnou ve větší míře přecházet ke konkurenci.“ Opatření, která vedou ke splnění cíle, že neodejde ročně více než 10 % klientů, vedou i ke zmírnění tohoto rizika. Jako nejdůležitější opatření je stanoven systém měření procesů směrem k zákazníkům, který je na element napojený z oblasti provozních procesů a dále prvek individuální péče a změna zákaznických hodnot navržených také v této sekci. Zde bych vyzvedl i motivační program pro key account manažery, kdy cenu mohou určovat přímo oni a jsou hodnoceni podle absolutní výše celkově dosažené marže. Je tedy na nich, jak si rozloží profitabilitu v rámci portfolia.

### **5.2.3. Perspektiva interních procesů**

Prvním elementem mezi provozními procesy je změna struktury zaměstnanců. Její důsledek se projevuje ve finanční perspektivě ve snížení personálních nákladů v roce 2020 o 20 %. Systém měření spolehlivosti procesů pak generuje účinný nástroj, jak řídit spolehlivost firmy vůči zákazníkům. Tím redukuje i pravděpodobnost jejich odchodu, což je metrikou v zákaznické sekci. Motivační program pro account manažery zde již byl zmíněn – jedná se o větší volnost pro account manažery v oblasti cenotvorby. Zároveň to propojuje ziskovost (jeden z hlavních cílů firmy) přímo s motivací account manažerů – tím umožňuje udržet náklady na uzdě a nesnižovat cenu pro abnormální zvýšení tržeb. Account manažeři si budou muset svou profitabilitu vždy hlídat.

Zákaznické procesy obsahují mnohá opatření, které mají podpořit akvizice nových zákazníků. Důležitější je zde však lidský kapitál v perspektivě potenciálů, kterého je nutné dosáhnout, aby tyto procesy byly účinné. Veškerá perspektiva potenciálů v oblasti lidského potenciálu je napojena právě na zákaznické procesy. Firma tedy bude muset dbát na pozitivní rozvoj obchodního týmu a nechat ho se učit. Jasně to tedy ukazuje, že obchodní tým je pro realizaci strategie klíčový.

Inovační procesy znamenají obzvláště to, co firma není zvyklá dělat a bude to znamenat nějakou inovaci. Na první místo byl zde zařazena žádost o podporu ze strany ČMZR. Je nutné zmínit, že v této době se musí firma maximálně snažit získat podporu v boji s okolnostmi, které COVID přináší. Další důležitou inovací je prvek zaměstnaneckých projektů. Ten přináší do firmy možnost zdravého čerstvého vzduchu a možnosti seberealizace pro zaměstnance. Motivovanější a spokojenější zaměstnanci jsou skvělou podporou pro realizaci strategických cílů. Rozvoj „smart“ výdejníků je spojen s projektem testování výdejníku připojeného na internet. Cílem je více automatizovat proces objednávání nových výdejníků a ukázat zákazníkům novou perspektivu, aby i z pohledu inovací mohli firmě důvěřovat a byla tak pro ně spolehlivá.

Sociální procesy obsahují elementy, které spíše obcházejí hlavní linii strategie, která je lidský kapitál – zákaznické procesy – akvizice klientů – zvýšení tržeb – zvýšení zisku – zvýšení IN05 – přínos hodnoty. Tyto procesy jsou však důležité pro kompletní naplnění vize. Firma musí zvýšit mzdy, aby byla pro zaměstnance spolehlivá. Je možné to však udělat zvýšením odměn, ať už za projekty, splněné cíle v oblasti bezchybných procesů nebo na základě akvizic zákazníků. Firemní rozpočet to již od roku 2021 unese. Zároveň se však Crystalis musí snažit o ekologičnost, aby zajistila větší spolehlivost pro veřejnost, i když je to v drobnosti, jakou je zavedení kompostovatelných kelímků.

#### **5.2.4. Perspektiva interních potenciálů**

Lidský potenciál je nutné rozšířit v oblasti obchodu. Firma by se měla zaměřit na rozvoj zaměstnanců obchodního týmu, zejména na schopnosti firemního prodeje tzv. B2B a také rozvoj telefonního prodeje. Užitečné je i navyšování prodejů současných odběratelů anebo školení internetového marketingu.

Oblast organizační obsahuje dva prvky. Prvním je rozdělení obchodního oddělení na key account manažery pro velké firmy a telefonní account manažery pro ty menší. Dalším elementem je možnost sebeřízení pro zaměstnance v jejich vlastních projektech, který vstupuje právě do zaměstnaneckých projektů v části interních procesů.

Informační potenciál firmy je plně využit pro systém měření procesů, který vstupuje do zákaznické metriky procenta odchodů zákazníků. Definiuje jednotlivé metriky, které je možné využít na měření spolehlivosti procesů. Jedná se tedy o konkrétní cíle procesů vůči zákazníkům. Jsou mezi nimi například: procento špatně vyřízených objednávek, procento lidí, které zruší smlouvy a podobně.

### 5.2.5. Controllingové ukazatele

Ukazatele controllingu umožňují sledovat aktuální vývoj firmy. Byly stanoveny na základě metrik uvedených ve strategické mapě. Rozšířeny byly ty, které se týkají cílů na rok 2020. Zároveň pro ně byly parametrizovány hodnoty pro jednotlivé kvartály. To umožní operativní řízení firmy a soustředění se na ty nejdůležitější ukazatele.

Tab. 71: Controllingové ukazatele

Cíl	Důležitost pro první rok	Zpožděná metrika	Cílová hodnota	Předstižná metrika	Q1	Q2	Q3	Q4
Přežit rok 2020	Ano	tržby	40 mil. Kč	Počet objednávek oproti 2019	-10%	-80%	-30%	15%
Přežit rok 2020	Ano	EBITDA	> -2,3 mil. Kč	Marže na prodaných výrobcích	33%	0%	33%	33%
Přežit rok 2020	Ano	podíl vlastního kapitálu	>13 %	Využití kontokorentu	3600	6000	6000	3600
Snížení personálních nákladů o 20 %	Ano	PEREX	<9 mil	Počet zaměstnanců	36	26	26	26
Ročně neodejde více než 10 % klientů	Ano	% klientů, kteří ukončili spolupráci	<10 %	Neprodloužené smlouvy	20%	50%	20%	10%
IN05 > 1,6	Ne	IN05	>1,6					
EBIT > 3 mil Kč	Ne	EBIT	>3 mil. Kč					
Mzdy o 15% vyšší	Ne	PEREX	>16 mil. Kč					
Snížit počet proplacených faktur po splatnosti na 5%	Ne	% faktur zaplacených včas	>95 %					
Měření úspěchu procesů	Ne	% chybných procesů	<5 %					

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Pro přežití pandemie koronaviru bude nutný blízký monitoring dopadu do tržeb a profitability. Obojí se odvíjí od aktuálního množství a složení objednávek. Sledování rozdílů v jednotlivých týdnech oproti minulému roku umožní vidět rozsah škod a umět na ně reagovat. Je jisté, že firma bude potřebovat externí financování, aby pokryla výpadek cash flow. Nelze však čerpat kontokorent bezhlavě bez ohledu na podíl vlastního kapitálu. Zároveň musí být majitelé připraveni podpořit i vkladem vlastních prostředků.

Tím ukážou bance vstřícné gesto a zmírní riziko zesplatnění kontokorentu. Klíčové hlavně je ale to, aby firma na konci roku měla kontokorent na přiměřené úrovni a bylo zde vidět, že se vše obrací k lepšímu.

Pro snížení personálních nákladů firmy, musí být propuštěna část zaměstnanců. Ta je větší než zmiňovaných 20 %. Je to nutné vzhledem k tomu, že v prvním kvartále roku 2020 byly ještě počty plné. Mělo by se jednat primárně o zaměstnance z výroby a případné neprodloužení smluv na dobu určitou. Dalším ukazatelem, který vyjadřuje, jak jsou ochotní současní zákazníci v pokračování nájmu ukazuje prodlužování nájemních smluv o výdejníků. Zde je nutné opět silně monitorovat. V případě nízkého procenta prodloužených smluv může být nutné celý plán přehodnotit, protože firma nebude schopna dostát svým plánům.

## Závěr

Zpracování této diplomové práce provázely velké turbulence a obraty, se kterými nebylo možné dopředu počítat. Ukazuje to na nestálost prostředí a nutnou flexibilitu, se kterou se musejí firmy vyrovnávat. Právě blízký pohled na firmu Crystalis a zkoumání problémů, které aktuální situace přináší, obohatily autora této práce nejvíce. Umožnilo to poznat hodnotu flexibility. Náročnost změnit plány a zároveň nutnost reagovat rychle a rozhodně.

V první části práce byla představena firma Crystalis. Autor této práce prošel od organizační struktury, přes produktové portfolio až k certifikaci, členství v asociacích až k dlouhé historii, kterou má za sebou. Právě ta ji odlišuje od jejích konkurentů a dala základ myšlenkám, na kterých byla potom strategie postavena.

Není možné stanovit strategii pro firmu, když není známé okolí firmy. Tímto se autor práce řídil při podrobné analýze okolí. Cílem bylo poznat téměř každý vliv, který by firmu mohl ohrozit nebo ji naopak pomoci. Velmi zajímavý byl právě vliv pandemie koronaviru. Z počátku nebyl tento faktor vůbec zohledněn. Při jeho příchodu do Evropy byla však tato část přepracována, aby odpovídala aktuální situaci. Analýza makroprostředí byla vytvořena modelem PESTLE, kdy byly zkoumány jednotlivé vlivy prostředí. Okolí v rámci trhu (mezoprostředí) bylo analyzováno Porterovým modelem pěti sil. Výrazně detailněji pak byly analyzováni jednotliví konkurenti. Z těchto analýz vycházely příležitosti a hrozby. Další část se pak věnovala analýze vnitřních zdrojů a jejich potenciálu. Velký přínos ukázala matice BCG, která rozklíčovala, které zákaznické segmenty jsou smysluplné a jak lze na nich zaujmout.

Třetí část definovala misi a vizi firmy Crystalis. Ta byla poté přetvořena do konkrétních strategických cílů pro střednědobý horizont. Informace získané v kapitole dvě byly použity pro konstrukci scénářů. Zároveň z této kapitoly byly čerpány příležitosti a hrozby a silné a slabé stránky ke konstrukci IFE a EFE matice. Ty ukázaly připravenost firmy zrealizovat strategický záměr a zároveň citlivost prostředí vzhledem k strategickému záměru. Součástí kapitoly byla i analýza rizik a jejich opatření.

Za nejkreativnější část celé práce je považována kapitola číslo čtyři. Ukazuje již konkrétní opatření, které firma musí uskutečnit, aby naplnila strategickou vizi. Výraznější pozornost je zde věnována dvěma klíčovými faktorům, na kterých celá strategie stojí. Jsou jimi obchodní strategie a lidské zdroje. Autor této práce se zde snaží vnést inovativní

prvky, které by mohli firmě pomoci stát se modernější a zároveň plnit své poslání. První celistvý pohled na strategický záměr, a hlavně jeho účinky přináší finanční plán na konci čtvrté kapitoly. Je zde ukázáno, že firmě opravdu pomůže zvýšení tržeb. Detailněji je zde prezentován první rok, který je i nejdůležitější pro schopnost přežít a také pro implementaci dalších fází strategie.

Pátá kapitola ukazuje náročnost implementace. Tato kapitola nepřináší nová zjištění. Spíše skládá poznatky předchozích kapitol tak, aby je bylo možné snadněji uchopit a od drobných opatření, které mohou člověka zahltit, bylo možné dohlédnout na maják, kterým je právě strategická vize. Nástrojem, který toto nesnadné dohlédnutí umožňuje, jsou strategické mapy. Do této grafické podoby byla strategie přeformulována tak, aby byly vidět veškeré konsekvence jednotlivých změn a malých opatření. Celá práce je nakonec završena controllingovými ukazateli, které dávají managementu rychlou pomůcku, jak kormidlovat loď do klidného přístavu a začít s dalším rozvojem.

Současná krizová situace a její důsledky jsou těžko definovatelné. Většina firem na trhu si aktuálně nemůže být jistá, že za rok budou fungovat stejně jako fungují dnes. Na celou situaci je lepší se dívat pozitivně. Každá krize přináší nový začátek, uzdravení a nádech k lepším, vyšším a zajímavějším horizontům. Právě o tom přesvědčují i aktuální zprávy z firmy Crystalis. Flexibilita, kterou firma v tomto čase prokazuje, je obdivuhodná. Crystalis dokázal během několika dní získat dezinfekční přípravky a zajistit jejich distribuci ke svým zákazníkům. Díky této rychlé změně směru firma dokáže i z této krize vyjít silnější. Realizace této strategie se po překonání těžkých chvil nabízí jako jedna z možností.

# Zdroje

BLAHA, Zdenek Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-145-3.

Castik Capital (2020). *Waterlogic is a leading global workplace hydration solutions company*. Dostupné 20. 2. 2020 z: <https://www.castik.com/portfolio/waterlogic>

Crystalis s.r.o. (2019). *Výdejník vody Kalix soda POU*. Dostupné 13. 12. 2019 z: <https://www.crystalis.cz/vyrobnik-sody/9-vydejnik-barelove-vody-kalix-soda-pou.html>

Crystalis s.r.o. (2019) *Výdejník barelové vody Stratos Max*. Dostupné 13. 12. 2019 z: <https://www.crystalis.cz/vydejniky-na-barelovou-vodu/80-vydejnik-barelove-vody-crystalis-stratos-max.html>

Crystalis s.r.o. (2014) *Výkaz zisků a ztrát a rozvaha za rok 2013*. Interní dokument firmy Crystalis s.r.o. se sídlem v Praze.

Crystalis s.r.o. (2017) *Výkaz zisků a ztrát a rozvaha za rok 2016*. Interní dokument firmy Crystalis s.r.o. se sídlem v Praze.

Crystalis s.r.o. (2018) *Výkaz zisků a ztrát a rozvaha za rok 2018*. Interní dokument firmy Crystalis s.r.o. se sídlem v Praze.

Crystalis s.r.o. (2020) *Výkaz zisků a ztrát a rozvaha za rok 2019*. Interní dokument firmy Crystalis s.r.o. se sídlem v Praze.

Crystalis s.r.o. (2020) *Výstup ze skladových karet systému*. Interní dokument firmy Crystalis s.r.o. se sídlem v Praze.

Crystalis s.r.o. (2020) *Výstup z databáze objednávek*. Interní dokument firmy Crystalis s.r.o. se sídlem v Praze.

ČABW (2020). *Česká asociace barelových watercoolerů*. Dostupné 15. 2. 2020 z: <https://www.cabw.cz/>

Český statistický úřad (2020). *Index cen stavebních pozemků*. Dostupné 15. 2. 2020 z: <https://www.czso.cz/documents/10180/90861635/0140061925.pdf/b7566ad8-f417-426b-b8ef-ad37490a45dc?version=1.0>

Český statistický úřad (2019). *Počítače a internet v domácnostech 2018*. Dostupné 20. 12. 2019 z: <https://www.czso.cz/csu/xb/pocitace-a-internet-v-domacnostech-2018>

ČHMÚ (2019). *Emise skleníkových plynů*. Dostupné 14. 3. 2019 z: [http://portal.chmi.cz/files/portal/docs/uoco/isko/grafroc/18groc/gr18cz/X.SklPlyny\\_CHMU2018.pdf](http://portal.chmi.cz/files/portal/docs/uoco/isko/grafroc/18groc/gr18cz/X.SklPlyny_CHMU2018.pdf)



ČT 24 (2020). *Vláda by mohla podpořit podnikatele a firmy až bilionem korun*. Dostupné 10. 4. 2020 z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/3063932-vlada-mohla-podporit-podnikatele-a-firmy-az-bilionem-korun>

Eurostat (2020). *How usual is it to work from home?* Dostupné 28. 3. 2020 z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200206-1?inheritRedirect=true&redirect=%2Feurostat%2Fnews%2Fwhats-new>

FONTANA WATERCOOLERS, s.r.o. (2020) *Přidej se k nám!* Dostupné 20.2.2020 z: <https://fontana.cz/kariera/>

FONTANA WATERCOOLERS, s.r.o. (2017) *Účetní závěrka 2016*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=477097>

FONTANA WATERCOOLERS, s.r.o. (2018) *Účetní závěrka 2018*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=477097>

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

Google Trends (2020). *Znečištění plasty*. Dostupné 7. 3. 2020 z: <https://trends.google.cz/trends/explore?date=all&geo=CZ&q=%2Fm%2F0n5462l>

GRÜNWARD, R, HOLEČKOVÁ, J, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Finanční analýza a plánování podniku: teorie a praxe*. Praha: Ekopress, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-86929-26-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807400-637-1.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

Internet Archive Wayback Machine (2020). *Fontana.cz*. Dostupné 7. 3. 2020 z: [http://web.archive.org/web/19980415000000\\*/fontana.cz](http://web.archive.org/web/19980415000000*/fontana.cz)

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024726908.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-210292-6

LALOUX, Frédéric. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. Přeložil Viktor JUREK. Praha: PeopleComm, [2016]. ISBN 978-80-87917-29-9.

LYNCH, Richard L. *Strategic management*. Eighth edition. New York: Pearson Education, [2018]. ISBN 978-1-292-21140-4.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024719115.

Ministerstvo financí České republiky (2020). *Makroekonomická predikce – leden 2020*. Dostupné 6. 3. 2020 z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-leden-2020-37433>

Ministerstvo životního prostředí (2017). *Pařížská dohoda*. Dostupné 14. 3. 2019 z: [https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/parizska\\_dohoda/\\$FILE/OEOK-Cesky\\_preklad\\_dohody-20160419.pdf](https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/parizska_dohoda/$FILE/OEOK-Cesky_preklad_dohody-20160419.pdf)

NEUMEIROVI Inka a Ivan. *Index IN05*. Evropské finanční systémy ...: sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 80-210-3753-9.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84148-7.

Refreshment. *Future Trends: What's next for coolers and vending?*. Praha, 2018 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <http://viewer.zmags.com/publication/407533e2#/407533e2/20>

ROSANA, spol. s r.o. (2020) *Rosana – Přírodní pramenitá voda*. Dostupné z: <https://www.rosana.cz/>

ROSANA, spol. s r.o. (2017) *Účetní závěrka 2016*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=403336>

ROSANA, spol. s r.o. (2018) *Účetní závěrka 2017*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=403336>

SENTHILL, Kumar M. Muratha Durai. *Business Policy And Strategic Management*. 1. S Chand & Co, 2014. ISBN 978-8121943345.

STEVENS, Ruth P. *Maximizing lead generation: the complete guide for B2B marketers*. Indianapolis, Ind.: Que Pub., 2012. ISBN 978-0-7897-4114-1.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. Eupress. ISBN 80-86754-35-9.

Šumavský pramen a.s. (2020). *Naši distributoři*. Dostupné 20. 2. 2020 z: <https://www.sumavskypramen.cz/distributori>

Šumavský pramen a.s. (2017) *Účetní závěrka 2016*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=65344>

Šumavský pramen a.s. (2019) *Účetní závěrka 2018*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=65344>

ŠUMAVSKÝ PRAMEN distribuce s.r.o. (2019) *Účetní závěrka 2018*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=66440>

ŠUMAVSKÝ PRAMEN distribuce Olomouc s.r.o. (2019) *Účetní závěrka 2018*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=171552>

Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Veřejný rejstřík podle fyzických osob v angažmá*. Praha, 2020 [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-šosoba>

Výpis z obchodního rejstříku. *Crystalis s.r.o., C 22995 vedená u Městského soudu v Praze*. Dostupné 13. 12. 2019 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=452163&typ=PLATNY>

Waterlogic CZ s.r.o. (2020). *Čistá voda bez omezení pro vaši firmu*. Dostupné 15. 2. 2020 z: <https://www.waterlogic.cz/>

Waterlogic CZ s.r.o. (2019). *Najděte si svou novou kariéru ještě dnes*. Dostupné 15. 2. 2020 z: <https://www.waterlogic.cz/o-nas/kariera/vyhledat-praci/>

Waterlogic CZ s.r.o. (2017) *Účetní závěrka 2016*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=933144>

Waterlogic CZ s.r.o. (2019) *Účetní závěrka 2018*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=933144>

WATERLOGIC HOLDINGS LIMITED (2017). *Group of companies' accounts made up to 31 December 2016*. Dostupné z: <https://beta.companieshouse.gov.uk/company/09297346/filing-history>

WATERLOGIC HOLDINGS LIMITED (2019). *Group of companies' accounts made up to 31 December 2018.* Dostupné z:

<https://beta.companieshouse.gov.uk/company/09297346/filing-history>

WE. *Greater business confidence and stronger perceptions of water as a healthy means of hydration.* Dostupné 15. 2. 2020 z:

<http://www.watercoolerseurope.eu/index.php/news/greater-business-confidence-and-stronger-perceptions-of-water-as-a-healthy-means-of-hydration>

WE (2017). *6th Consecutive Year of Overall Growth in the European Watercooler Industry.* Dostupné 15. 2. 2020 z:

<http://www.watercoolerseurope.eu/index.php/news/6th-consecutive-year-of-overall-growth-in-the-european-watercooler-industry>

Zpravodajství Evropský Parlament (2019) *Parlament schválil zákaz jednorázových plastů od roku 2021.* Dostupné 13. 12. 2019 z:

<https://www.europarl.europa.eu/news/cs/press-room/20190321IPR32111/parlament-schvalil-zakaz-jednorazovych-plastu-od-roku-2021>

## Seznam tabulek

Tab. 1: Rozdělení ceny pronájmu výdejníku STRATOS MAX na cenu za vodu a pronájem výdejníku .....	15
Tab. 2: Vlivy sociálního prostředí .....	17
Tab. 3: Vliv legislativního prostředí .....	19
Tab. 4: Vlivy ekonomického prostředí .....	19
Tab. 5: Vlivy politického prostředí .....	21
Tab. 6: Vlivy technologického prostředí .....	22
Tab. 7: Vliv ekologického prostředí .....	22
Tab. 8: Porovnání struktury nákladů jednotlivých konkurentů a firmy Crystalis .....	24
Tab. 9 – Podíly konkurentů a firmy Crystalis na trhu. ....	27
Tab. 10: Konsolidované klíčové ukazatele Waterlogic Holding .....	29
Tab. 11: Hrozba nově vstupujících .....	30
Tab. 12: Hrozba substitutů .....	31
Tab. 13: Vyjednávací síla odběratelů .....	32
Tab. 14: Vyjednávací síla dodavatelů .....	33
Tab. 15: Kapitálová struktura (kompletní tabulka v příloze C) .....	37
Tab. 16: Analýza rentability společnosti Fontana (kompletní tabulka v příloze D) .....	37
Tab. 17: EVA analýza (kompletní tabulka v příloze E) .....	38
Tab. 18: Analýza nákladů vlastního kapitálu .....	38
Tab. 19: Přehled ukazatelů likvidity Fontana .....	38
Tab. 20: Ukazatel krytí dluhové služby (kompletní tabulka v příloze F) .....	38
Tab. 21: Odhadované vnitropodnikové vztahy .....	43
Tab. 22: Přehled firem v distribuční síti navázané na Šumavský pramen .....	43
Tab. 23: Analýza tržního podílu skupiny Šumavský pramen .....	43
Tab. 24: Kapitálová struktura Šumavský pramen (kompletní tabulka v příloze C) .....	44
Tab. 25: Analýza rentability společnosti Šumavský pramen (kompletní tabulka v příloze D) .....	44
Tab. 26: Poměrová nákladová analýza Šumavský pramen .....	45
Tab. 27: Analýza přidané hodnoty EVA – Šumavský pramen (kompletní tabulka v příloze E) .....	45
Tab. 28: Přehled ukazatelů likvidity Šumavský pramen .....	45
Tab. 29: Časová struktura pohledávek .....	46

Tab. 30: Finanční riziko firmy Šumavský pramen.....	46
Tab. 31: Rozložení distributorů po České republice .....	47
Tab. 32: Kapitálová struktura firmy Waterlogic UK (kompletní tabulka v příloze C) ...	48
Tab. 33: Krytí dluhové služby Waterlogic UK (kompletní tabulka v příloze F) .....	48
Tab. 34: Rentabilita Waterlogic UK (Kompletní tabulka v příloze D).....	49
Tab. 35: Kapitálová struktura Waterlogic CZ (kompletní tabulka v příloze C) .....	50
Tab. 36: Rentabilita Waterlogic CZ (kompletní tabulka v příloze D).....	50
Tab. 37: Likvidity Waterlogic CZ.....	50
Tab. 38: Srovnání návštevnosti s obratem firmy.....	56
Tab. 39: Analýza pracovního kapitálu Crystalis .....	59
Tab. 40: Analýza povozní potřeby Crystalis .....	60
Tab. 41: Pokrytí dluhové služby Crystalis (kompletní tabulka v příloze G).....	60
Tab. 42: Du Pont analýza ROE Crystalis .....	61
Tab. 43: Du Pont analýza upravená o vliv úvěru na pozemek.....	62
Tab. 44: Hodnota pozemku podle indexu ČSÚ.....	62
Tab. 45: Ukazatele aktivity Crystalis .....	62
Tab. 46: Ukazatele likvidity Crystalis.....	63
Tab. 47: IN05 Crystalis .....	64
Tab. 48: VRIO analýza silných stránek Crystalis .....	67
Tab. 49: Poskytované produkty a služby a jejich podíl na tržbách .....	69
Tab. 50: BCG matice segmenty zákazníků .....	69
Tab. 51: Podíl na trhu s barelovými výdejníky .....	72
Tab. 52: BCG matice podle produktových typů .....	72
Tab. 53: BCG podrobné rozdělení segmentů .....	73
Tab. 54: Střednědobé strategické cíle .....	80
Tab. 55: Odhad pravděpodobností scénářů .....	82
Tab. 56: Predikce faktorů vlivu na strategický záměr podniku – nejpravděpodobnější vývoj.....	82
Tab. 57: Predikce faktorů vlivu na strategický záměr podniku – optimistický vývoj ....	84
Tab. 58: Predikce faktorů vlivu na strategický záměr podniku pesimistický vývoj .....	85
Tab. 59: Rozdělení kategorií rizik podle dopadu a pravděpodobnosti.....	89
Tab. 60: Podíl fixních a variabilních nákladů při nezměněné struktuře.....	89
Tab. 61: Seznam rizik pro strategický záměr Crystalis.....	90
Tab. 62: Matice rizik .....	91

Tab. 63: Propočet nákladů na karanténu podle její délky.....	94
Tab. 64: Porovnání nákladů pro výdejníky na barely a POU .....	95
Tab. 65: Portfolio key account manažerů .....	96
Tab. 66: Tržby generované velkými klienty .....	97
Tab. 67: Rozdělení práce call centra.....	98
Tab. 68: Úspěšnost akvizice zákazníků .....	99
Tab. 69: Kategorizace zaměstnaneckých projektů .....	101
Tab. 70: Finanční plán 2019-2023 .....	103
Tab. 71: Controllingové ukazatele.....	116

# Seznam obrázků

Obr. 1: Organizační struktura Crystalis.....	14
Obr. 2: Výdejník na barelovou vodu (vlevo) a POU (vpravo).....	15
Obr. 3: Emise oxidu uhličitého v sektorovém členění, 1990–2017.....	21
Obr. 4: Téma znečištění plasty v aplikaci Google Trends.....	23
Obr. 5: Zájem o znečištění plasty po jednotlivých letech podle Google Trends.....	23
Obr. 6: Model Chatbota spolupracujícího s výdejníkem usnadňujícího platbu ..	26
Obr. 7: Vývoj trhu s výdejníky vody.....	27
Obr. 8: Porterův model pěti konkurenčních sil .....	28
Obr. 9: Akviziční strategie Fontana.....	39
Obr. 10: Organigram obchodního oddělení Fontana.....	40
Obr. 11: Nabídka zaměstnání operátorky ve firmě Fontana.....	40
Obr. 12: Průměrná cena měsíčního pronájmu výdejníku .....	41
Obr. 13: Webový archiv .....	41
Obr. 14: Hierarchie obchodního oddělení Waterlogic CZ .....	51
Obr. 15: Snímek úvodní stránky waterlogic.cz s logy odběratelů.....	57
Obr. 16: Grafické vyjádření BCG matice s hlavními segmenty.....	70
Obr. 17: Hodnota smluv uzavřená v daném roce s velkými firmami.....	70
Obr. 18: Dlouhodobý vývoj rozdělení mezi POU a barelové výdejníky .....	71
Obr. 19: BCG - Počet zaměstnanců / Typ produktu.....	73
Obr. 20: Hierarchie cílů .....	81
Obr. 21: Závislost zisku na výši tržeb .....	90
Obr. 22: Proces akvizice zákazníků.....	99
Obr. 23: Objekty použité ve strategické mapě .....	111
Obr. 24: Strategická mapa Crystalis .....	112



## Seznam zkratek

- BSC – Balanced Scorecard, systém implementace strategie
- CAPEX – Capital Expenditures, investiční výdaje
- CF – cash flow, peněžní tok
- COVID 19 – Označení pro korona viru, který způsobuje od začátku roku 2020 pandemii
- ČABW – Česká asociace prodejců barelových watercoolerů
- ČMZRB – Českomoravská rozvojová banka
- ČPK – Čistý pracovní kapitál
- ČSÚ – Český statistický úřad
- DM – Dlouhodobý majetek
- DSCR – Debt service coverage ratio, ukazatel pokrytí dluhové služby, EBITDA/ (dluhová služba + daně)
- EBIT – Earnings before interest and taxes, zisk před úroky a zdaněním
- EBITDA – Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization, zisk před úroky, zdaněním a odpisy
- EFE – External Factor Evaluation, hodnocení externích faktorů
- IFE – Internal Factor Evaluation, hodnocení interních faktorů
- KFS – The key factors for success, analýza klíčových předpokladů úspěchů v daném oboru
- MF ČR – Ministerstvo financí České republiky
- MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
- NOPAT – Net operating profit after taxes, čistý provozní zisk po zdanění
- NYSE – New York Stock Exchange, burza cenných papírů v New Yorku
- POU – Point of use, výdejník připojený na vodovodní řad
- ROE – Return on equity, rentabilita vlastního kapitálu
- SaaS – Software as a service, pronajímaný software často přístupný online
- SLEPTE – Analýza makroekonomického prostředí. Zkoumá sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické prostředí
- SWOT – Matice silných a slabých stránek
- USP – Unique Selling Proposition, jedinečný prodejní argument
- WE – Watercoolers Europe, evropská asociace sdružující poskytovatele výdejníků vody

# Seznam příloh

Příloha A: Finanční data Crystalis

Příloha B: Analýza KFS

Příloha C: Kapitálová struktura

Příloha D: Rentabilita

Příloha E: EVA analýza

Příloha F: Výpočet DSCR

Příloha G: Příležitosti a hrozby mezoprostředí

Příloha H: EFE a IFE

Příloha I: Návrh rozdělení cílů na BSC

## Příloha A: Finanční data Crystalis

Na žádost managementu firmy Crystalis byla data o firmě Crystalis poměrově upravena. Tím zůstaly poměrové ukazatele zachovány, ale hodnoty absolutních ukazatelů se změnilly. V celé diplomové práci je počítáno s upravenými daty.

<b>VÝSLEDOVKA</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Tržby</b>	<b>56 824</b>	<b>58 015</b>	<b>60 823</b>	<b>55 252</b>
Materiál	10 319	10 590	13 596	11 468
Zboží	2 506	2 108	2 186	2 063
Služby	28 262	29 539	30 346	25 676
Osobní náklady	13 994	13 400	12 041	13 368
Ostatní provozní náklady	1 477	1 183	1 368	1 645
Ostatní provozní výnosy	3 479	2 440	2 435	1 657
<b>EBITDA</b>	<b>3 744</b>	<b>3 634</b>	<b>3 721</b>	<b>2 688</b>
Odpisy	2 520	2 413	2 272	2 111
<b>EBIT</b>	<b>1 224</b>	<b>1 220</b>	<b>1 450</b>	<b>577</b>
Úrokové náklady	492	396	330	274
Ostatní finanční výnosy	10	0	13	7
Ostatní finanční náklady	91	100	134	128
Daň	246	215	257	54
<b>Čistý zisk</b>	<b>404</b>	<b>510</b>	<b>742</b>	<b>128</b>
<b>ROZVAHA</b>				
<b>Aktiva</b>	<b>34 440</b>	<b>37 384</b>	<b>37 794</b>	<b>36 245</b>
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>19 487</b>	<b>22 380</b>	<b>23 352</b>	<b>21 978</b>
Peněžní prostředky	587	704	620	1 024
Pohledávky	6 595	10 333	11 243	10 436
Zásoby	12 305	11 342	11 489	10 518
<b>Dlouhodobá aktiva</b>	<b>14 886</b>	<b>14 958</b>	<b>14 396</b>	<b>14 221</b>
Pozemky a stavby	11 116	11 548	11 386	11 232
Movité věci	3 770	3 410	3 011	2 989
Software	0	0	0	0
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>67</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>
<b>Pasiva</b>	<b>34 440</b>	<b>37 384</b>	<b>37 794</b>	<b>36 245</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>6 706</b>	<b>7 216</b>	<b>8 219</b>	<b>8 347</b>
Základní kapitál	120	120	120	120
Nerozdělený výsledek minulých let	6 181	6 586	7 357	8 099
Výsledek hospodaření	404	510	742	128
<b>Cizí kapitál</b>	<b>27 734</b>	<b>30 168</b>	<b>29 575</b>	<b>27 898</b>
<b>Krátkodobé cizí zdroje</b>	<b>15 667</b>	<b>15 144</b>	<b>16 004</b>	<b>17 851</b>
Obchodní závazky	12 547	11 993	11 785	12 511
Krátkodobé bankovní půjčky	0	1	916	1 231

Ostatní závazky	3 120	3 150	3 304	4 109
<b>Dlouhodobé cizí zdroje</b>	<b>11 982</b>	<b>14 664</b>	<b>12 101</b>	<b>9 692</b>
Dlouhodobé bankovní půjčky	11 982	14 664	12 101	9 692
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>85</b>	<b>360</b>	<b>1 470</b>	<b>354</b>

Zdroj: Účetní závěrka Crystalis s.r.o. 2018 a 2016 (2019) zpracováno autorem

## Příloha B: Analýza KFS

Oblast	Faktor	Bližší charakteristika	Odpověď
Zákazníci	Cena	Je trh segmentován podle ceny (nízká, střední, vysoká)?	Příliš ne. Původní segmentace bývala tak, že pramenitá voda v barelech je určená pro management („bílé límečky“) a voda z POU pro běžné kancelářské pracovníky („modré límečky“). Toto rozdělení však nikdy nebylo striktní a spíše se vytrácí.
	Služby	Liší se zákazníci podle typu služeb, které potřebují?	Pro zákazníky je velmi důležitá spolehlivost ve smyslu rychlosti a správnosti dodávky. Nákupčí ve firmách potřebují vědět, že mají někoho, na koho se mohou spolehnout a pořízení výdejníku jim nebude způsobovat žádné další komplikace.
	Kvalita	Jsou ochotni někteří zákazníci zaplatit více za vyšší kvalitu?	Základní rozdělení jsou výdejníky na barely (kvalitní pramenitá voda, možnost postavit kdekoliv – pouze zapojení do zásuvky, prémiové pak s miniledničkou) a na vodovodní řad, které pouze upravují kohoutkovou vodu. Za kvalitu jsou ochotni zaplatit, ale není to tak výrazné.
	Technická specifikace	Je technická specifikace důležitá pro rozhodování zákazníků?	Příliš ne. Jediným požadavkem bývá horká i ochlazená voda, což splňují prakticky všechny výdejníky. Další specifikací je schopnost vytvářet perlivou vodu. Část ze zákazníků jsou i gastro provozy, pro které je nutná jiná specifikace, protože se zde vydávají větší objemy vody.
	Branding	Jak důležitá je pro zákazníka značka?	Firemní zákazníci potřebují znát firmu, vědět o tom, že dobře funguje a historie na trhu je také výhodou. Velkou roli v tom hraje spolehlivost, kterou firemní zákazníci považují za vysoce důležitou.
Konkurence	Nízké náklady	Jaký z konkurentů dosahuje nejnižších nákladů?	Crystalis dosahuje nejnižších nákladů na prodané zboží a na materiál a energie. Naopak ve službách zaostává – zde má náklady nejvyšší ze všech. Odpisy má také nízké.

	Vysoké ceny	Je některá firma schopna za své služby inkasovat vyšší cenu?	Ne. Všechny firmy pracují s podobnými cenami.
	Kvalita	Je schopna některá firma dodávat výdejníky s vyšší kvalitou než jiná firma?	Ne. Všechny firmy mají srovnatelnou kvalitu zboží. Liší se pouze místo původu vody.
	Dominance	Která firma na trhu dominuje?	Na trhu dominuje firma Fontana, má nejvyšší prodeje a podíl na trhu.
	Služby	Je nějaká firma, která poskytuje nadstandardní služby, které by jí odlišily od konkurentů?	Všechny firmy poskytují v určité formě výdejník na zkoušku zdarma, rozvoz vody zdarma a telefonický servis.
	Distributorská síť	Poskytuje distributorská síť výhody firmě?	Kupodivu nejvyšších prodejů dosahuje Fontana, která nemá distributorskou síť podřízených firem a dalších článků v obchodním řetězci.
Společnost	Nízkonákladový provoz	Je pro firmu důležitá schopnost uspořit v provozu náklady?	Struktura nákladů je do značné míry u konkurentů totožná. Liší se pouze v dílčích záležitostech
	Úspory z rozsahu	Dokáže nějaká z firem uspořit náklady díky větší produkci?	Náklady jsou u firem velmi flexibilní. Úspory z rozsahu jsou u všech hlavních hráčů spíše menší.
	Osobní náklady	Je odvětví závislé na nízkých osobních nákladech?	Ne. Většina firem má srovnatelné osobní náklady
	Produkce	Je nutné určitá hladina produkce, aby firma byla zisková?	Není, náklady jsou velmi flexibilní.
	Kvalita procesů	Potřebují zákazníci stále se opakující pravidelnou kvalitu?	Ano, potřebují. Firma musí být ve svém provozu vysoce spolehlivá.
	Inovace	Závisí odvětví na proudu nových inovací?	Ne. I když aktuálně se objevuje tlak na vyšší ekologičnost.
	Zaměstnanecké/ Manažerské vazby	Je odvětví závislé na vazbách zaměstnanců a manažerů?	Ne. Firmy nepotřebují významné vazby na klíčové lidi v jiných firmách nebo institucích.
	Technologie a patenty	Je odvětví závislé na speciálních technologiích a vlastnictví patentů?	Ne. Všechny firmy disponují podobnou technologií.
	Schopnosti	Existují schopnosti, které si musí firma osvojit, aby byla schopna dobře fungovat v konkurenci?	Ano. Firma, která dokáže zvyšovat obrát a přilákat nové zákazníky má výhodu. To je klíčovou schopností, kterou si musí firma osvojit.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## Příloha C: Kapitálová struktura

- Fontana:

	2018	2017	2016	2015
Dlouhodobá aktiva	45 776	43 561	45 588	27 206
Oběžná aktiva	39 841	42 423	38 247	37 057
Peněžní prostředky	4 626	7 119	2 599	4 058
Krátkodobé pohledávky	15 639	13 947	14 286	13 218
Závazky z obchodního styku	7 353	5 212	8 154	5 297
Krátkodobé zdroje	20 645	18 801	33 006	27 005
Dlouhodobé závazky	33 455	35 783	22 167	10 952
Vlastní kapitál	31 807	31 540	29 035	26 823
Čistý pracovní kapitál	19 196	23 622	5 241	10 052
Krytí dlouhodobých aktiv	1,43	1,55	1,12	1,39

Zdroj: FONTANA WATERCOOLERS s.r.o. (2019), (2017) zpracováno autorem

- Šumavský pramen

	2018	2017	2016	2015
Dlouhodobá aktiva	11 670	12 159	12 235	13 287
Oběžná aktiva	33 936	32 951	32 255	30 817
Peněžní prostředky	701	669	844	729
Krátkodobé pohledávky	13 403	12 310	14 909	14 413
Závazky z obchodního styku	11 938	10 198	10 324	10 032
Krátkodobé zdroje	20 603	18 652	17 583	17 092
Dlouhodobé závazky	2 684	3 425	4 049	4 648
Vlastní kapitál	20 118	20 699	20 318	19 954
Čistý pracovní kapitál	13 333	14 299	14 672	13 725
Krytí dlouhodobých aktiv	1,95	1,98	1,99	1,85

Zdroj: Účetní závěrka Šumavský pramen a.s. (2018), (2016) zpracováno autorem

- Watrlogic UK

	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Dlouhodobá aktiva	635 504	550 939	502 632	386 819
Oběžná aktiva	147 665	106 204	86 279	66 897
Peněžní prostředky	46 553	21 861	18 464	16 955
Krátkodobé pohledávky	64 231	57 419	46 800	35 230
Závazky z obchodního styku	49 301	39 970	34 624	36 258

Krátkodobé zdroje	79 257	72 136	62 274	53 384
Dlouhodobé závazky	802 765	648 546	545 047	346 170
Vlastní kapitál	-98 853	-63 539	-18 410	-12 735
Čistý pracovní kapitál	68 408	34 068	24 005	13 513
Krytí dlouhodobých aktiv	1,11	1,06	1,05	0,86

Zdroj: WATERCOOLERS HOLDINGS LIMITED (2019), (2017) zpracováno autorem

- Waterlogic CZ:

	2018	2017	2016
Dlouhodobá aktiva	3 067	765	510
Oběžná aktiva	13 287	10 765	5 086
Peněžní prostředky	2 333	2 141	2 159
Krátkodobé pohledávky	1 786	1 161	357
Závazky z obchodního styku	904	2 943	1 633
Krátkodobé zdroje	4 829	3 976	2 031
Dlouhodobé závazky	18 470	2 972	2 086
Vlastní kapitál	10 047	13 325	6 463
Podíl vlastního kapitálu	0,30	0,65	1,00
Čistý pracovní kapitál	8 458	6 789	3 055
Krytí dlouhodobých aktiv	9,30	21,30	16,76

Zdroj: Účetní závěrky Waterlogic CZ s.r.o. (2019), (2017) zpracováno autorem.



## Příloha D: Rentabilita

- Fontana

Fontana v tis. Kč	2018	2017	2016	2015
Tržby	124 870	112 202	103 906	97 994
EBIT	3 606	7 931	4 690	4 328
Rentabilita tržeb (EBIT)	2,89%	7,07%	4,51%	4,42%
EBITDA	11 151	14 913	9 418	9 150
Rentabilita tržeb (EBITDA)	8,93%	13,29%	9,06%	9,34%
NOPAT	3 120	6 948	4 359	3 919
Rentabilita tržeb (NOPAT)	2,50%	6,19%	4,20%	4,00%
Aktiva (celkem)	86 022	86 265	84 331	64 792
Obrat celkových aktiv	1,45	1,30	1,23	1,51
Rentabilita aktiv (NOPAT)	2,50%	6,19%	4,20%	4,00%
Vlastní kapitál	31 807	31 540	29 035	26 823
Finanční páka	2,70	2,74	2,90	2,42
Rentabilita vlastního kapitálu (NOPAT)	9,81%	22,03%	15,01%	14,61%

Zdroj: FONTANA WATERCOOLERS s.r.o. (2019), (2017) zpracováno autorem

- Šumavský pramen

Šumavský pramen	2018	2017	2016	2015
Tržby	36 652	34 912	32 590	33 543
EBIT	-891	383	508	1 532
Rentabilita tržeb (EBIT)	-2,43%	1,10%	1,56%	4,57%
EBITDA	1 548	2 710	2 305	3 201
Rentabilita tržeb (EBITDA)	4,22%	7,76%	7,07%	9,54%
NOPAT	-891	288	359	1 036
Rentabilita tržeb (NOPAT)	-2,43%	0,82%	1,10%	3,09%
Aktiva (celkem)	45 987	45 413	44 657	44 259

Obrat celkových aktiv	0,80	0,77	0,73	0,76
Rentabilita aktiv (NOPAT)	-2,43%	0,82%	1,10%	3,09%
Vlastní kapitál	20 118	20 699	20 318	19 954
Finanční páka	2,29	2,19	2,20	2,22
Rentabilita vlastního kapitálu (NOPAT)	-4,43%	1,39%	1,77%	5,19%

Zdroj: Účetní závěrka Šumavský pramen a.s. (2018), (2016) zpracováno autorem

- Waterlogic CZ

Waterlogic CZ v tis. Kč	2018	2017	2016
Tržby	19 489	5 598	338
EBIT	-2 713	-11 738	-3 655
Rentabilita tržeb (EBIT)	-13,92%	-209,68%	-1081,36%
EBITDA	-2 278	-11 517	-3 626
Rentabilita tržeb (EBITDA)	-11,69%	-205,73%	-1072,78%
NOPAT	-2 713	-11 738	-3 655
Rentabilita tržeb (NOPAT)	-13,92%	-209,68%	-1081,36%
Aktiva (celkem)	33 852	20 500	6 463
Obrat celkových aktiv	0,58	0,27	0,05
Rentabilita aktiv (NOPAT)	-13,92%	-209,68%	-1081,36%
Vlastní kapitál	10 047	13 325	6 463
Finanční páka	3,37	1,54	1,00
Rentabilita vlastního kapitálu (NOPAT)	-27,00%	-88,09%	-56,55%

Zdroj: Účetní závěrky Waterlogic CZ s.r.o. (2019), (2017) zpracováno autorem.

- Waterlogic UK

Waterlogic UK v tis. USD	2018	2017	2016	2015
Tržby	317 033	252 380	215 060	160 588
EBIT	-367	8 081	4 690	4 328
Rentabilita tržeb (EBIT)	-0,12%	3,20%	2,18%	2,70%
EBITDA	63 445	61 152	47 293	31 388
Rentabilita tržeb (EBITDA)	20,01%	24,23%	21,99%	19,55%

NOPAT	-4 014	7 869	2 361	1 199
Rentabilita tržeb (NOPAT)	-1,27%	3,12%	1,10%	0,75%
Aktiva (celkem)	783 169	657 143	588 911	386 819
Obrat celkových aktiv	0,40	0,38	0,37	0,42
Rentabilita aktiv (NOPAT)	-1,27%	3,12%	1,10%	0,75%
Vlastní kapitál	-98 853	-63 539	-18 410	-12 735
Finanční páka	-7,92	-10,34	-31,99	-30,37
Rentabilita vlastního kapitálu (NOPAT)	4,06%	-12,38%	-12,82%	-9,41%

Zdroj: WATERCOOLERS HOLDINGS LIMITED (2019), (2017) zpracováno autorem

## Příloha E: EVA analýza

- Fontana

	2018	2017	2016	2015
Úrokové náklady	802	849	677	529
Závazky k úvěrovým institucím	19 015	21 779	21 621	11 194
Úroková sazba	4,22%	3,90%	3,13%	4,73%
Náklady na cizí kapitál	1,48%	1,55%	1,22%	1,39%
Podíl cizího kapitálu	63,02%	63,44%	65,57%	58,60%
Náklady na vlastní kapitál	8,57%	8,57%	8,57%	8,57%
Podíl vlastního kapitálu	36,98%	36,56%	34,43%	41,40%
WACC	4,10%	4,12%	3,75%	4,36%
NOPAT	3 120	6 948	4 359	3 919
EVA	-408	3 396	1 194	1 091

Zdroj: FONTANA WATERCOOLERS s.r.o. (2019), (2017) zpracováno autorem

- Šumavský pramen

	2018	2017	2016	2015
Úrokové náklady	351	237	212	134
Dlouhodobé bankovní dluhy	2 628	3 286	3 943	4 600
Krátkodobé bankovní dluhy	7 603	7 397	5 769	6 414
Závazky k úvěrovým instit.	10 231	10 683	9 712	11 014
Úroková sazba	3,43%	2,22%	2,18%	1,22%
Náklady na cizí kapitál	1,36%	0,96%	0,87%	0,55%
Podíl cizího kapitálu	56,25%	54,42%	54,50%	54,92%
Náklady na vlastní kapitál	1,28%	1,28%	1,28%	1,28%
Podíl vlastního kapitálu	43,75%	45,58%	45,50%	45,08%
WACC	1,32%	1,11%	1,06%	0,88%
NOPAT	-891	288	359	1 036
EVA	-1 499	-214	-113	647

Zdroj: Účetní závěrka Šumavský pramen a.s. (2018), (2016) zpracováno autorem

## Příloha F: Výpočet DSCR

- Fontana

	2018	2017	2016	2015
Podíl vlastního kapitálu	37,0 %	36,6 %	34,4 %	41,4 %
Dlouhodobé bankovní dluhy	15 298	18 476	18 521	9 008
Krátkodobé bankovní dluhy	3 717	3 306	3 100	2 186
Bankovní dluhy	19 015	21 782	21 621	11 194
EBITDA	11 151	14 913	9 418	9 150
Doba splácení dluhu	1,71	1,46	2,30	1,22
Roční splátky	3 139	3 114	1 333	1 333
Daňová povinnost	486	983	331	409
Úrokové náklady	802	849	677	529
Dluhová služba + daně	4 427	4 946	2 341	2 271
DSCR	2,52	3,02	4,02	4,03
Dlouhodobý majetek	45 776	43 561	45 588	27 206
Odpisy	7 545	6 982	4 728	4 822
Náklady na prodaný DM	0	556	0	2
CAPEX	9 760	5 511	23 110	
Nové dlh. půjčky	0	3 069	10 846	
DSCR po CAPEXu	0,79	2,02	0,64	
Dividendy	1 800	1 800	1 800	
DSCR po CAPEXu a dividendách	0,70	1,62	0,57	

Zdroj: FONTANA WATERCOOLERS s.r.o. (2019), (2017) zpracováno autorem

- Šumavský pramen

	2018	2017	2016	2015
Podíl vlastního kapitálu	43,7%	45,6%	45,5%	45,1%
Dlouhodobé bankovní dluhy	2 628	3 286	3 943	4 600
Krátkodobé bankovní dluhy	7 603	7 397	5 769	6 414
Bankovní dluhy	10 231	10 683	9 712	11 014
EBITDA	1 548	2 710	2 305	3 201
Doba splácení dluhu	6,61	3,94	4,21	3,44
Roční splátky	657	657	657	650
Daňová povinnost	0	95	149	496
Úrokové náklady	351	237	212	134
Dluhová služba + daně	1 008	989	1 018	1 280
DSCR	1,54	2,74	2,26	2,50
Dlouhodobý majetek	11 670	12 159	12 235	13 287

Odpisy	2 439	2 327	1 797	1 669
Náklady na prodaný DM	0	0	0	0
CAPEX	1 950	2 251	745	
Nové dlh. půjčky	0	0	0	
DSCR po CAPEXu	0,52	0,84	1,31	

Zdroj: Účetní závěrka Šumavský pramen a.s. (2018), (2016) zpracováno autorem

- Waterlogic UK:

	2018	2017	2016	2015
EBITDA	63 445	61 152	47 293	31 388
Splátka dluhu	-577171	-1375	-55486	-33790
Celkové úroky	-60281	-43150	-37631	-24394
Daň	-3647	-212	0	0
CF před CAPEX	-577 654	16 415	-45 824	-26 796
DSCR	0,10	1,37	0,51	0,54
CAPEX	-109358	-35340	-229821	-216356
Nové bankovní	745186	34430	282077	244915
CF po CAPEX	58 174	15 505	6 432	1 763
Celková aktiva	783 169	657 143	592 238	386 819
Goodwill	254 144	217 004	191 976	137 717
Celková aktiva bez goodwill	529 025	440 139	400 262	249 102
Dluhy za CASTIK CAPITAL	279 992	274 003	320 838	154 419
Vydané dluhopisy	1 679	746	587	6
Bankovní dluhy	482 813	340 275	190 744	165 243
Celkové dluhy	764484	615024	512169	319668
Bankovní dluhy / EBITDA	7,6	5,6	4,0	5,3
Aktiva / Bankovní dluhy	1,62	1,93	3,10	2,34
Aktiva bez goodwill / Bankovní dluhy	1,10	1,29	2,10	1,51

Zdroj: WATERCOOLERS HOLDINGS LIMITED (2019), (2017) zpracováno autorem

- Crystalis:

	2018
Tržby	55 252
EBITDA	2 688
EBITDA marže	4,9 %
Úrokové náklady	-408
Úroková sazba	3,7 %
Splátky úvěrů	-2 408
Jiné příjmy a výdaje	13
Daň	-54
CF	-169
Investiční výdaje	-1 936
Prodej DM	108
CF po investicích	-1 997
Nové dlouhodobé půjčky	0
Dividendy	0
Změny pracovního kapitálu	1 374
Nové krátkodobé půjčky	316
Celkové CF	-307
DSCR	0,94
DSCR po CAPEXu	0,57
Bankovní dluh	10 924
Bankovní dluh / EBITDA	4,06

Zdroj: Účetní závěrka za rok 2018 Crystalis s.r.o. (2019), zpracováno autorem

## Příloha G: Příležitosti a hrozby mezoprostředí

ID	Faktor	Zdroj	Ukazatel	2016	2017	2018	2019
38	Fontana - Podíl vlastního kapitálu	Rozvaha	%	34,4%	36,6%	37,0%	
39	Fontana - Počet využívaných kanálů	Internet (Web, SEO, PPC, FB, LinkedIn, Instagram, Chat, Email)	0-99				5
40	Fontana - Podíl na trhu	Analýza podílu na trhu	%	42,5%	43,2%	44,6%	
41	Fontana - Meziroční změna tržeb	Výkaz zisků a ztrát	%	6,0%	8,0%	11,3%	
42	Fontana - EBITDA marže	Výkaz zisků a ztrát	%	9,1%	13,3%	8,9%	
43	Fontana - Počet krajů se zastoupením	Počet krajů se zastoupením	0-14	13	13	13	13
44	Fontana - Zkušenost obchodního ředitele v oboru	LinkedIn	0-99	>5	>5	>5	>5
45	ŠP - Počet využívaných kanálů	Internet (Web, SEO, PPC, FB, LinkedIn, Instagram, Chat, Email)	0-99				2
46	ŠP - Meziroční změna tržeb	Výkaz zisků a ztrát	%	-2,8%	7,1%	5,0%	
47	ŠP - EBITDA marže	Výkaz zisků a ztrát	%	7,1%	7,8%	4,2%	
48	ŠP - Počet vyhledávání slova Šumavský pramen na Seznam.cz	Sklik	0-999				112
49	ŠP – Počet krajů se zastoupením	Počet krajů se zastoupením	0-14				8
50	ŠP – Doba splácení dluhu (bankovní dluh/ EBITDA)	Rozvaha výrobního závodu	0-999	4,21	3,94	6,61	
51	Waterlogic - EBITDA marže	Výkaz zisků a ztrát	%	-1072,8%	-205,7%	-11,7%	
52	Waterlogic - Konsolidovaný podíl vlastního kapitálu	Konsolidované výkazy	%	-3,1%	-9,7%	-12,6%	
53	Waterlogic - Sortiment	Webové stránky	ANO / NE				Ne



	obsahuje i barelovou vodu						
54	Waterlogic - Spojení s ekologií	Odhad	0-5				Vysoké
55	Waterlogic - Meziroční změna tržeb	Výkaz zisků a ztrát	%		1556,2%	248,1%	
56	Waterlogic - Zkušenost obchodního ředitele z oboru	LinkedIn	0-99	>5	>5	>5	>5
57	Waterlogic - Podíl na trhu	Analýza podílu na trhu	%	0,1%	1,7%	6,2%	
58	Waterlogic - Náklady marketingu / tržby	Konsolidované výkazy	%	1,5%	1,7%	1,9%	
59	Waterlogic - Počet využívaných kanálů	Internet (Web, SEO, PPC, FB, LinkedIn, Instagram, Chat, Email)	0-8				8
60	Waterlogic – Závazky vůči ovládající osobě	Rozvaha	Tis. Kč	2 130	2 830	19 344	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

## Příloha H: EFE a IFE:

- EFE:

Položka	Váha	Hodnocení	Celkem
Propojení výdejníků na internet	0,05	3	0,15
Možné nadměrné zadlužení a možný krach Šumavského pramene	0,06	4	0,24
Kontakty se Šumavským pramenem	0,02	3	0,06
Pokles tržeb plynoucích firmám Waterlogic a Fontana z velkých firem	0,02	3	0,06
Malá podpora Waterlogic CZ od britské matky	0,05	4	0,2
Rozvoj řešení pro pracovníky na home office	0,10	4	0,4
Růst tržeb v POU	0,03	3	0,09
Pokles tržeb v souvislosti s COVID 19 bude pro Crystalis zásadní	0,15	1	0,15
Trh se nezotaví	0,10	1	0,1
Firmy budou škrtnat náklady	0,10	1	0,1
Problematická akvizice nových klientů	0,12	1	0,12
Stát neposkytne dostatečnou pomoc pro firmy typu Crystalis	0,15	2	0,3
Klienti začnou ve větší míře přecházet ke konkurenci	0,05	2	0,1
			2,07

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

- IFE:

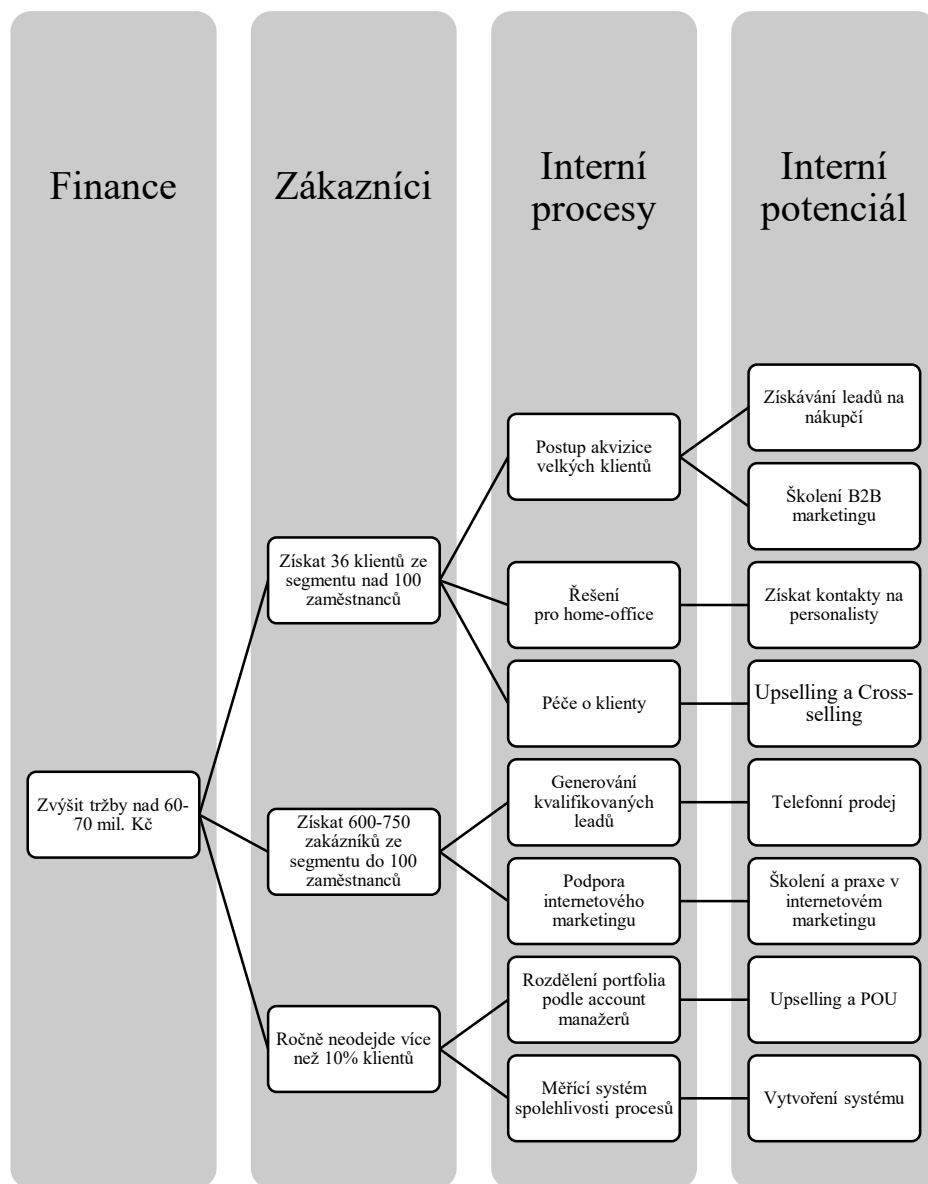
Zdrojová analýza	Položka	Váha	Hodnocení	Celkem
Management	Management dlouhodobě zná obor	0,01	3	0,03
Management	Stabilní vlastnická struktura	0,02	3	0,06
Management	Podnikatelské zkušenosti managementu z jiných oborů	0,01	3	0,03
Management	Sídlo v blízkosti metra	0	3	0
Management	Příjemné prostředí pro zaměstnance	0,01	3	0,03
Management	Fluktuace na pozici obchodního ředitele	0,02	1	0,02
Management	Nízká spolupráce online a offline obchodních činností	0,03	2	0,06
Management	Nízký počet obchodních zástupců	0,02	2	0,04
Management	Tříštění pozornosti majitelů vlivem účasti v dalších firmách v jiných oborech	0,01	2	0,02
Management	Nízké možnosti spolupráce firem majitelů	0,01	2	0,02
Management	Řešení sídla firmy nepodporuje efektivní práci	0,01	2	0,02
Marketing	Firma je nejstarší na trhu s barelovou vodou	0,03	4	0,12

Marketing	Zákazníci vnímají firmu jako spolehlivou a prozákaznickou	0,02	4	0,08
Marketing	Dobře ošetřené smluvní vztahy s distributory	0,02	4	0,08
Marketing	Portfolio obsahuje malé, střední i velké firmy	0,01	3	0,03
Marketing	Růst návštěvnosti webových stránek	0	3	0
Marketing	Dosavadní strategie nepodporuje růst obrátu	0,04	1	0,04
Marketing	Klesající tržní podíl	0,04	1	0,04
Marketing	Závislost na distributorech	0,01	2	0,02
Marketing	Nejasné postupy akvizice nových klientů	0,05	1	0,05
Marketing	Silně podfinancovaná reklama	0,02	1	0,02
Marketing	Není stanoveno, kdo je odpovědný za zvýšení tržeb – není obchodní ředitel	0,01	1	0,01
Finance	Možnost zvýšení čerpání kontokorentu	0,05	4	0,2
Finance	Rostoucí hodnota nakoupených pozemků	0,01	4	0,04
Finance	Kladný vlastní kapitál	0,01	4	0,04
Finance	Delší doba splatnosti závazků než pohledávek + zásob	0,01	3	0,03
Finance	Vysoké splátky úvěrů na nepotřebná aktiva, které nutí firmu do úspor v provozní oblasti	0,01	1	0,01
Finance	Napnuté cashflow neumožňující další investice	0,03	1	0,03
Finance	Vysoký podíl aktiv negenerujících tržby	0,01	2	0,02
Finance	Dlouhodobě stagnující tržby	0,05	1	0,05
Finance	Nízká likvidita	0,04	1	0,04
Finance	Platby závazků po splatnosti	0,01	1	0,01
Finance	IN05 ukazuje pochybné finanční zdraví firmy	0,03	1	0,03
Finance	Klesající ROE	0,01	1	0,01
Finance	Nejsou využívány dotace	0,01	2	0,02
Výroba a dodvatelé	Vlastní pramen na Vysočině	0,01	3	0,03
Výroba a dodvatelé	Fungující stáčírna	0,01	3	0,03
Výroba a dodvatelé	Schopnost platit dodavatelům po dlouhé době	0,01	3	0,03
Výroba a dodvatelé	Zvýšené riziko ztráty kvalitních dodavatelů díky zpoždění s platbou faktur	0,02	2	0,04

Informační systém a výzkum	Využití Google Analytics na webových stránkách	0,01	3	0,03
Informační systém a výzkum	Firma má k dispozici velké množství dat, které zatím nevyužívá	0,01	2	0,02
Informační systém a výzkum	Data nejsou využívána pro decision making	0,01	2	0,02
Informační systém a výzkum	Systemy nejsou integrovány	0,03	2	0,06
Informační systém a výzkum	Přístup k datům je velmi pomalý – vedení pro získání potřebné informace musí někdy čekat až několik dnů	0,01	2	0,02
Informační systém a výzkum	Některé klíčové aspekty podnikání nejsou vůbec měřeny	0,01	2	0,02
BCG	Dobrá pozice u firem pod 100 zaměstnanců	0,04	4	0,16
BCG	Participace na svižně rostoucím trhu POU	0,02	4	0,08
BCG	Vysoký podíl na stagnujícím trhu barelových výdejníků	0,01	3	0,03
BCG	Nízká schopnost získat zakázky v segmentu velkých firem	0,05	1	0,05
BCG	Minimální podíl na POU trhu v segmentu velkých firem	0,02	1	0,02
BCG	Prudký pokles zájmu o barelové výdejníky ze strany velkých firem	0,05	1	0,05
				2,04

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

# Příloha I: Návrh rozdělení cílů na BSC



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

# Abstrakt

BRAUN, Michal. *Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení.*

Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 118 s., 2020

**Klíčová slova:** strategie, management, strategická analýza, BCG matice, řízení rizik, finanční plán, strategická mapa

**Abstrakt:** Tato diplomová práce se zabývá problematikou tvorby strategie pro vybraný podnikatelský subjekt. Nejprve je podnik a jeho okolí podrobena detailní analýze a jsou zmapovány důležité faktory, které mají na úspěch jeho úspěch vliv. Zároveň jsou definovány silné a slabé stránky. Po analytické části jsou stanoveny strategické cíle pro střednědobý horizont. Pomocí scénářů je prognózován vývoj okolí. Dále práce definuje konkrétní změny v podniku, které je nutné podstoupit, aby firma uspěla. V poslední kapitole je pak nastíněna implementace pomocí strategické mapy a Balanced Scorecard.

# Abstract

BRAUN, Michal. *Project of Increasing Company's Performance Using Methods of Strategic Management*. Master's thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 118 p., 2020

**Keywords:** strategy, management, strategic analysis, BCG matrix, risk management, financial plan, strategic map

**Abstract:** This thesis focuses on problematic of developing strategy for selected company. Initially the author analyzes the company and its environment. The important factors of success are identified. At the same time the thesis defines strengths and weaknesses. After the analytical part author determines strategic goals for mid-term horizon. The development of company's environment is forecasted using scenario method. The thesis defines concrete changes in company which must be undergone to success. The last part is about implementation using strategic maps and Balanced Scorecard.