



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE MALÉHO RODINNÉHO PODNIKU

STRATEGY OF SMALL FAMILY - OWNED COMPANY DEVELOPMENT PROPOSAL

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. ANDREA UHERKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Uherková Andrea, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh strategie rozvoje malého rodinného podniku

v anglickém jazyce:

Strategy of Small Family - Owned Company Development Proposal

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle diplomové práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

MALACH, A. Jak podnikat po vstupu do EU. Praha : Grada, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání. Praha : Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STAŇKOVÁ, A. Podnikáme úspěšně s malou firmou. Praha : C.H.Beck, 2007, 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha : Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 07.05.2012

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhem strategie rozvoje malého rodinného podniku. Je snahou práce navrhnout takové změny, které by vedly k odstranění slabých stránek firmy, eliminovaly hrozby a zefektivnily hospodaření firmy. K tomu práce využívá teoretické poznatky z jednotlivých analýz a pomocí nich hodnotí současný stav firmy. Z těchto analýz poté vychází navrhované změny. Práce obsahuje návrhy v oblasti marketingu, financí a lidských zdrojů.

Abstract

This thesis deals with the development strategy of a small family business. The work is an attempt to propose such changes to be taken to eliminate weaknesses in the company, eliminate threats and streamline the management of the company. To do this, the work uses theoretical knowledge from the individual analysis and uses it to evaluate the current state of the company. The proposed changes are then based on these analysis. The work includes projects in the field of marketing, finance and human resources.

Klíčová slova

Rodinná firma, analýza, strategie, rozvoj, silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby, návrh.

Key words

Family business, analysis, strategy, development, strengths, weaknesses, opportunities, threats, design.

Bibliografická citace práce:

UHERKOVÁ, A. *Návrh strategie rozvoje rodinného podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 90 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 8.5.2012

podpis

Poděkování

Dovoluji si tímto poděkovat prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA.
za odbornou pomoc, věcné rady a připomínky při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	11
I. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	12
II. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1. Definice podniků.....	13
1.1. Kritéria dle komise EU	14
1.2. Statické pojetí	14
1.3. Pojetí zákona na podporu podnikání.....	15
1.4. Česká správa sociálního zabezpečení	15
2. Malý podnik a jeho specifika.....	16
2.1. Malý podnik.....	16
2.2. Ekonomické přínosy	16
2.3. Omezení malých podniků	16
2.4. Finanční řízení malých firem.....	17
2.5. Řízení lidských zdrojů	17
2.6. Marketingové řízení	18
2.7. Konkurenční strategie	20
2.7.1 Nákladová strategie.....	21
2.7.2 Strategie diferenciacce.....	21
2.7.3 Strategie focus.....	22
2.8. Alternativní strategie.....	22
3. Rodinná firma	24
3.1. Rodinná firma a její specifika	25
4. Strategické řízení	28
4.1. Vize a poslání.....	29
4.2. Strategické cíle.....	30
4.3. Definice strategie	30
4.4. Strategická analýza	31
4.4.1 Analýza vnějšího prostředí	32
4.4.1.1 Metoda ETOP	36
4.4.2 Analýza vnitřního prostředí	37
4.4.2.1 Metoda SAP	39
4.5. SWOT analýza.....	39

III. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FIRMY.....	42
1. Charakteristika firmy	42
1.1. Historie společnosti.....	42
1.2. Základní údaje o firmě	44
1.3. Organizační struktura.....	44
2. Analýza vnějšího prostředí	45
2.1. PEST analýza	45
2.2. Porterův model.....	49
2.3. Metoda ETOP	53
3. Analýza vnitřního prostředí firmy	55
3.1. Finanční situace	55
3.2. Marketingové a distribuční faktory.....	60
3.2.1 Kvalita služeb	60
3.2.2 Cena	60
3.2.3 Propagace.....	61
3.2.4 Místo	61
3.3. Lidské zdroje.....	62
3.4. Technické zdroje.....	63
3.5. Metoda SAP.....	64
4. SWOT analýza.....	66
IV. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	68
1. Návrh strategie rozvoje	68
1.1. Vize a poslání společnosti.....	68
1.2. Cíle společnosti.....	69
2. Návrh strategie diferenciacce	70
3. Návrh strategie v oblasti marketingu	71
3.1. Oblast propagace.....	71
3.1.1 Tvorba internetových stránek	71
3.1.2 Vizitky	73
3.1.3 Inzerce.....	73
3.2. Oblast služeb.....	74
4. Návrh strategie v oblasti organizační.....	75
4.1. Lidské zdroje.....	75

4.2. Organizace	75
5. Návrh strategie v oblasti technických zdrojů.....	76
5.1. Oblast technických zdrojů	76
6. Ekonomický dopad návrhů strategie rozvoje.....	77
7. Realizace návrhů.....	81
7.1. Marketingová oblast	81
7.1.1 Oblast propagace.....	81
7.1.2 Oblast služeb.....	82
7.2. Organizační oblast	82
7.3. Technická oblast	82
7.4. Časový harmonogram realizace.....	83
V. ZÁVĚR	85
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	87
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	90

ÚVOD

V této diplomové práci navrhuji strategii rozvoje malého rodinného podniku, jehož předmětem činnosti jsou úklidové a čisticí práce.

Malé firmy jsou oproti velkým firmám mnohem citlivější na změny, které plynou z okolního prostředí. Je pro ně těžké si udržet svoji pozici v konkurenčním prostředí, které je v dnešní době velice dravé a konkurenční boj ostatních firem v odvětví velký. Firmy se snaží v tomto konkurenčním boji uhájit své dosavadní postavení na trhu. Firma si musí stanovit cíle a poté strategie, kterými vytyčených cílů dosáhne. Pokud firma žádnou strategii nemá, je pro ni velmi těžké se udržet na daném trhu a ostatním firmám v odvětví konkurovat.

V teoretické části diplomové práce se nejdříve věnuji definici podniků a jejich členěním dle různých kritérií. Dále se zde zabývám problematikou malých podniků se zaměřením na jejich specifika a jednotlivé oblasti řízení v rámci malých firem. Jedná se především o oblast finanční, oblast řízení lidských zdrojů a marketingového řízení. Dále je zde pojednáváno o obecných pojmech souvisejících se zpracováním určité strategie pro rozvoj podniku a kroky, které s danou strategií souvisí. Jedná se zejména o analýzu prostředí (vnější a vnitřní). Je nutné v současném turbulentním prostředí pružně reagovat na změny a být konkurenceschopný. Stanovení strategických cílů podniku a vhodných cest, jakými budou cíle dosaženy, je v dnešní době nezbytné.

Ve druhé části práce analyzuji současný stav rodinné firmy, její historii a postavení na trhu. Dále v této části uvádím potřebné analýzy nutné pro zpracování strategie a na jejich základě určuji vhodné strategie, kterými bude možné dosáhnout vytyčených cílů.

V praktické části vycházím z dosavadních analýz a vycházím ze situace, kdy firma nemá definovanou jasnou strategii, což snižuje její konkurenceschopnost. Mé návrhy jsou zaměřeny na vytvoření strategie, která ve firmě chybí a zejména zaměřením na řízení marketingu a lidských zdrojů.

I. Vymezení problému a cíl diplomové práce

Tato diplomová práce se zabývá návrhem strategie pro malou rodinnou firmu, která na trhu působí již 17 let. Jedná se o firmu Ing. Zdeněk Uherka, jejímž předmětem činnosti jsou úklidové a čisticí práce.

Firma se potýká s neschopností konkurovat ostatním firmám v daném odvětví. Tyto firmy mají propracovanější marketingovou strategii a tím se i dostávají do povědomí potenciálních zákazníků lépe nežli firma Ing. Zdeněk Uherka, která se nezabývá procesem strategického řízení, nemá ucelenou strategii a nevěnuje žádnou pozornost oblasti marketingu, a tedy neřeší svoji propagaci na daném trhu. V tomto dravém odvětví se sledovaná firma snaží pouze o přežití a stagnuje. Do budoucna je nutné o změnu postoje, pokud nechce firma zaniknout.

Hlavním problémem firmy je neznalost majitele. Majitel nemá dlouhodobou praxi v daném oboru podnikání. Zakladatelem firmy a jejím dlouhodobým majitelem byla paní Hana Uherková. Po úmrtí majitelky se stal novým vlastníkem pan Ing. Zdeněk Uherka na základě dědického řízení. Adaptace na novou nastalou situaci ztížila posun a rozvoj firmy. Její postavení na trhu se zhoršilo i vlivem krize a přenechání části trhu konkurenci. Firma se dříve zaměřovala nejen na trh firem, ale i trh domácností. Nyní nabízí své služby pouze firmám a trh domácností musela vzhledem k okolnostem (jednalo se zejména o nezvládnutí příjmu zakázek z obou trhů) opustit.

V této práci tedy firmě navrhuji způsoby řešení její situace vytvořením strategie, která ve firmě chybí a zejména zaměřením na řízení marketingu a lidských zdrojů. Cílem této diplomové práce je tedy nalezení nejlepší možné strategie pro rodinný podnik, která by zaručila rozvoj firmy.

Metody, které byly použity pro zpracování práce, jsou zejména analýza prostředí (vnějšího a vnitřního). Tyto analýzy byly poté shrnuty do tzv. analýzy SAP a ETOP. Jako celkový souhrn jednotlivých analýz byla použita SWOT analýza.

II. Teoretická východiska práce

Tato část práce je věnována definici malého a středního podniku. Dále zde zmíním jednotlivé pojmy a definice potřebné pro určení strategie firmy a bude kladen důraz hlavně na analýzy a metody, které budou použity v návrhové části práce.

1. Definice podniků

Dle harmonizace v České republice je sledovaná firma malá, a proto je vhodné uvést definice a kritéria, dle kterých se firmy dělí na drobné, malé, střední a velké. Protože se jedná o malou firmu, budu se zaměřovat hlavně na tuto oblast.

„Malé a střední podnikání tvoří významnou součást naší ekonomiky. Malé a střední firmy představují 99,85% z celkového počtu firem, na tvorbě hrubého domácího produktu se podílí více než z 37%, na výkonech a přidané hodnotě více než z 50% a zabezpečují zaměstnanost z 60%.“¹

Malé a střední podniky mají výjimečné postavení v ekonomice každého státu, proto je třeba této skupině věnovat zvláštní pozornost a péči.²

Kritérií pro rozdělení firem na malé, střední a velké není jednoznačné. Jedná se zejména o:

- Kritéria dle komise EU (Nařízení Komise (ES) č. 800/2008)
- Statické pojetí (kritéria, která se v České republice harmonizovala od roku 1997)
- Pojetí zákona na podporu podnikání
- Hodnocení ČSSZ³

¹ VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 11 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

² VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 11 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

³ VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 19 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

1.1. Kritéria dle komise EU

Vymezení pojmu drobný, malý a střední podnikatel dle Nařízení Komise (ES) č. 800/2008):

Za středního podnikatele se považuje podnikatel, pokud⁴:

- *zaměstnává méně než 250 zaměstnanců,*
- *jeho aktiva, uvedená v rozvaze, nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR*

Za malého podnikatele se považuje podnikatel, pokud:

- *zaměstnává méně než 50 zaměstnanců,*
- *jeho aktiva, uvedená v rozvaze, nebo čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR.*

Za drobného podnikatele se považuje podnikatel, pokud:

- *zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a*
- *jeho aktiva, uvedená v rozvaze, nebo čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR.*

1.2. Statické pojetí

Dle harmonizace v České republice se podniky dělí do tří skupin, a to podle počtu zaměstnanců⁵:

- Malé – do 20 zaměstnanců
- Střední – do 100 zaměstnanců
- Velké – 100 a více zaměstnanců

⁴ Úřední věstník evropské unie C 298 Nařízení Komise (ES) č. 800/2008. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:298:FULL:CS:PDF>>

⁵ VEBER, J., SRPOVÁ, J. aj. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. 19 s. ISBN 80-247-1069-2.

1.3. Pojetí zákona na podporu podnikání

Dle zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, v aktuálním znění, jsou kritéria dělení dána čtyřmi kritérii, tak jako je to u doporučení Evropské komise. Jedná se o počet zaměstnanců, aktiva, obrat a nezávislost.

1.4. Česká správa sociálního zabezpečení

Česká správa sociálního zabezpečení rozděluje firmy následovně:

- Malé organizace – do 25 zaměstnanců
- Organizace – s 25 a více zaměstnanci⁶

⁶ Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, v aktuálním znění.

2. Malý podnik a jeho specifika

2.1. Malý podnik

Malé a střední podniky hrají významnou roli v české ekonomice, představují 99,84 % všech podnikatelských subjektů. Statistická data, která uvádějí, že 2/3 pracovníků zaměstnávají právě malé a střední podniky.⁷

2.2. Ekonomické přínosy

Typickým znakem malých podniků je jejich flexibilita (pohotové přizpůsobování se měnícím se skutečnostem).

Provozní činnost malých podniků je méně náročná na energii a suroviny nežli je to u větších podniků. Administrativa u těchto firem je méně rozsáhlá nebo zabezpečována externě (tzv. outsourcing).⁸

2.3. Omezení malých podniků

Podpora malých firem je stále velmi malá. O podporu se snaží různé vládní, nevládní organizace, finanční programy atd. Česká vláda a Ministerstvo průmyslu a obchodu se snaží snížit administrativní zátěž tohoto sektoru, ta je však stále příliš velká a malé firmy se potýkají s omezeními, mezi které patří např.:⁹

- menší ekonomická síla, obtížný přístup ke kapitálu
- slabší pozice na trhu
- slabší konkurenceschopnost vůči velkým firmám
- změny právních předpisů, dodržování správních aktů a další vrhají na podnikatele velké požadavky.

⁷ Ministerstvo průmyslu a obchodu. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2010. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument90013.html>>

⁸ VEBER, J., SRPOVÁ, J. aj. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. 21 s. ISBN 80-247-1069-2.

⁹ VEBER, J., SRPOVÁ, J. aj. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. 22 s. ISBN 80-247-1069-2.

2.4. Finanční řízení malých firem

V malých firmách se finančnímu řízení věnují majitelé, účetní, v nejhorším případě nikdo. Pokud roli finančního řízení vykonává např. účetní, je finanční řízení omezeno na tvorbu a předkládání státních účetních výkazů, tj. absolutních ekonomických ukazatelů bez jejich interpretace a následného vyhodnocení.

Často chybí sestavování finančního plánu, řízení peněžních toků, sestavování finančních analýz a další. Je zapotřebí změnit postoj k řízení financí a zaměřit se na tuto oblast řízení v širším rozsahu. Vycházet z finančního plánu a zabezpečit kontrolu skutečnosti a plánu. Pokud se ukáže, že plán splněn nebyl, tak je nutné zjistit, jaké jsou důvody nesplnění požadavků a snažit se tyto příčiny eliminovat, aby k nim příště nedocházelo.

Finanční řízení je ovlivněno časem, rizikem i okolím firmy. Vliv času znamená to, že koruna získaná dnes má větší hodnotu než koruna získaná v budoucnu. Rizikem je myšleno, že se nedosáhne očekávaných výnosů nebo bude ztracen kapitál, který podnik investoval. Rizika jsou vnější (např. inflace) a vnitřní (např. špatná rozhodnutí vedení).¹⁰

Co se týče okolí firmy, jeho vývoj by měla firma sledovat například v odborných publikacích, z hodnocení naší ekonomiky zahraničními subjekty, z bankovních prognóz vývoje ekonomiky a další. Jedná se např. o vývoj měnových kurzů, výši a vývoj inflace, ekonomickou legislativu, daňovou politiku státu a jiné.¹¹

2.5. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (Human Resource Management - HRM) zahrnuje všechny činnosti, které se týkají nábory, školení, vývoje a odměňování zaměstnanců. Jedná se o snahu dostat členy podniku do středu podnikání s cílem dosáhnout natrvalo výhod soutěživosti. Jde o to, nabídnout taková pracovní místa, která jsou trvalá a která dají

¹⁰ VEBER, J., SRPOVÁ, J. aj. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. 146 s. ISBN 80-247-1069-2.

¹¹ VEBER, J., SRPOVÁ, J. aj. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. 146-147s. ISBN 80-247-1069-2.

lidem v podniku pocit, že jsou užiteční a že vytvářejí významný přínos k úspěchu podniku. Pracovníci se musí umět identifikovat s podnikem a musí být hrdí na to, že pro tento podnik pracují.¹²

„Řízení lidských zdrojů v rodinné firmě je komplikovanější oproti ostatním firmám. Na řízení zaměstnanců má v tomto případě vliv převážně rodinná než firemní kultura. To může v malém podniku znamenat výhodu, ovšem v rodinné firmě se těžko vypořádává s otázkou v souvislosti zaměstnat, povýšit nebo ukončit pracovní vztah s blízkým. V případě rodinné firmy není snadné zacházet s rodinnými příslušníky objektivně. Příbuzenské vztahy vytvářejí obtížné situace při výběru hodnocení zaměstnanců, odměňování a také při rozvoji zaměstnanců a přípravě nástupce.“¹³

Pro malou firmu je typické, že vzhledem k malému počtu zaměstnanců musí často tyto zaměstnanci disponovat všeoborovou kvalifikací, aby mohli vykonávat různé úkoly a být časově flexibilní.

2.6. Marketingové řízení

Strategický marketing a jeho řízení umožňují být menším firmám dlouhodobě konkurenceschopné. Bohužel u většiny malých firem marketingové řízení zcela chybí. „Jedná se hlavně o mylnou představu, že zavedení strategického řízení marketingu bude příliš časově i nákladově náročné nebo, že vývoj v jejich oborech půjde tak rychle kupředu, že než strategický plán připraví a zavedou do praxe, bude už jejich podnikatelská realita úplně jiná. Dalším důvodem může být neochota ke změnám, které mohou být zavedením strategického řízení identifikovány jako nezbytné, nebo i fakt že se firmy změn bojí.“¹⁴

Majitelé malých podniků se při řízení řídí hlavně intuicí, o marketingu nemají zájem, nebo si pod tímto pojmem představují jen reklamu. Malé firmy většinou znají

¹² MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Grada Publishing, a.s., 2007. 18 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

¹³ VEBER, J., SRPOVÁ, J. aj. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. 158 s. ISBN 80-247-1069-2.

¹⁴ HANZELKOVÁ A., KEŘKOVSKÝ, D., ODEHNALOVÁ D., VYKYPĚL, O. Strategický marketing – teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. 17 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

své konkurenty, ale neanalyzují jejich silné a slabé stránky. Menší podniky často nemají vypracovány vize, poslání, strategické záměry a písemné marketingové plány.¹⁵

Marketingová strategie

„Marketingová strategie vyjadřuje základní záměry, kterých chce firma dosáhnout v určitém časovém období v oblasti marketingu tak, aby dosáhla vytyčených cílů. Jedná se o jednotlivé nástroje *marketingového mixu*.¹⁶

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které podnik využívá k tomu, aby dosáhl marketingových cílů na cílovém trhu.¹⁷

Marketingový mix zahrnuje tzv. 4P:

- Produkt (*product*) – Jedná se o jakost, design, služby, vlastnosti, značka a jiné.
- ceny (*prices*) – Jde o platební podmínky, slevy, dobu splatnosti atd.
- distribuce/ místo (*place*) – Jde o sortiment, doprava, distribuční cesty a další.
- propagace/ marketingová komunikace (*promotion*) – Jedná se o reklamu, osobní prodej, podpora prodeje a jiné.

Malé firmy si většinou zvolí jeden typ, který bude nejlépe vystihovat podstatu jejich snahy, zatímco střední firmy se většinou zaměří na více typů, protože jejich výrobní portfolio a širší služeb je rozsáhlejší než u malých firem a zároveň působí na více trzích nacházejících se v různé fázi životního cyklu.¹⁸

¹⁵ HANZELKOVÁ A., KEŘKOVSKÝ, M. ODEHNALOVÁ D., VYKYPĚL, O. Strategický marketing – teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. 19s. ISBN 978-80-7400-120-8.

¹⁶ HANZELKOVÁ A., KEŘKOVSKÝ, M. ODEHNALOVÁ D., VYKYPĚL, O. Strategický marketing – teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. 157 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

¹⁷ KOTLER, P., KELLER, K.L. Marketing management. Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

¹⁸ BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Grada Publishing, a.s., 2007. 108 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

2.7. Konkurenční strategie

Podle Portera je základem jakékoliv úspěšné konkurenční strategie dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Jeho generické strategie jsou rozlišovány na dva základní typy strategií, a to na základě toho, v jakém rozsahu jsou tyto dva typy konkurenční výhody uplatňované v praxi. Jedná se o:¹⁹

- nákladovou strategii
- strategii diferenciaci

U nákladové strategie konkuruje firma pomocí nízkých cen, které jsou možné díky nízkým nákladům. Strategie odlišnosti předpokládá, že firma konkuruje především díky specifickému charakteru svých výrobků a služeb, za něž požaduje vyšší ceny. Dále se firma může zaměřit na široký trh (rozsáhlý trh, široká skupina zákazníků a jiné) nebo na úzký trh tzv. *focus* (omezený trh, úzká skupina zákazníků a jiné).²⁰

Obrázek 1: Generické strategie dle Portera²¹

Široký segment (cíl)	NÁKLADOVÁ STRATEGIE	STRATEGIE ODLIŠNOSTI
Úzký segment (cíl)	NÁKLADOVÁ FOKÁLNÍ STRATEGIE	DIFERENCIAČNÍ FOKÁLÍ STRATEGIE
	náklady	diferencované výrobky
	FOCUS (zaměření)	

¹⁹ KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Nakladatelství C H Beck, 2006. 128-129 s. ISBN 80-7179-453-8.

²⁰ HANZELKOVÁ A., KEŘKOVSKÝ, M. ODEHNALOVÁ D., VYKYPĚL, O. Strategický marketing – teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. 39 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

²¹ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Praha: C.H. Beck, 2004. 129 s. ISBN 80-7179-578-X.

2.7.1 Nákladová strategie

Nákladová strategie znamená, že si podnik stanoví, že se stane ve svém odvětví všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady (předpokládá se široký rozsah činností v mnoha odvětvích). Zdroje nízkých nákladů jsou různé, jedná se například o výhodnější přístup k surovinám, patentované technologie a jiné.

„Nákladová strategie je vhodná v prostředí, charakteristickém cenově pružnou poptávkou a bližším dokonalé konkurenci. Je nezbytné, aby i konkurenti sledovali nákladovou strategii a vyráběli také „standardní“ výrobky pro „standardní“ zákazníky. V terminologii Porterova pětifaktorového modelu je nízká cena v případě firem sledujících nákladovou strategii nejlepší zbraní proti.“²²

- konkurentům
- novým vstupům do odvětví
- substitutům
- přechodu zákazníků ke konkurenci, protože nízké ceny za standardní produkty rozhodnutí zákazníků přejít ke konkurentům ztěžuje
- diktátu dodavatelů, protože velkoobjemová výroba a navíc o velkoobjemová a navíc relativně stabilní poptávka po vstupech upevňuje pozici firmy vůči dodavatelům.

2.7.2 Strategie diferenciacce

Mezi další generickou strategii patří strategie diferenciacce. Diferenciacce je snaha odlišení od jiných konkurenčních firem. Podnik v této strategii usiluje o to, aby byl jedinečný v oblastech, které zákazníci oceňují.

„Při formulaci strategie diferenciacce je užitečné si uvědomit, že její podstatou nemusí být pouze výjimečný charakter výrobků, jako je například jejich funkce, vlastnosti, kvalita, ve srovnání s výrobky konkurence. Jde především o to nabídnout

²² KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Nakladatelství C H Beck, 2006. 130 s. ISBN 80-7179-453-8.

zákazníkovi něco za co je ochoten platit více a co konkurenti nemohou snadno napodobovat.²³

Účelem diverzifikace je hlavně zajištění růstu podniku, udržení stávající velikosti podniku či rozptýlení rizika. Prostředky, pomocí kterých se dosahuje diferenciaci, se můžou zakládat například na samotném výrobku, na marketingovém přístupu a na dalších faktorech.

2.7.3 Strategie focus

Tato generická strategie je odlišná od ostatních strategií, a to pro to, že se jedná o výběr úzkého rozsahu konkurence uvnitř odvětví. Podnik se zaměří na určitý segment trhu nebo skupinu segmentů v daném odvětví a svoji strategii poté přizpůsobí těmto trhům.

Fokální strategii tedy sledují firmy, které nechtějí působit na širším trhu. Fokální strategie může být realizována buď prostřednictvím nákladové fokální strategie (cost focus) nebo diferenciacní fokální strategie (differentiation focus). Lze říci, že diferenciacní fokální strategii by měly sledovat hlavně malé začínající firmy. Je tomu tak proto, že tyto firmy mají malé objemy výroby a nemohou tedy konkurovat nákladově (nejsou schopny využívat úspory z rozsahu, protože se pohybují v oblasti vysokých jednotkových nákladů). Z tohoto důvodu se malé firmy ve většině případů nákladovou strategií neřídí. Tedy strategie malých firem by měla být převážně strategie diferenciaci.²⁴

2.8. Alternativní strategie

Při tvorbě alternativní strategie je potřeba vycházet z výsledků analýzy prostředí a interních faktorů podniku. Management podniku si klade znovu otázky co je oblastí podnikání firmy. Zda firma zůstane v současném oboru podnikání nebo jej opustí. Dále je také důležité hledat možnosti jako je například rozšíření novým výrobkem, nebo do nového trhu. Podniková strategie, která bude sledována, by měla být určována

²³ KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Nakladatelství C H Beck, 2006. 131 s. ISBN 80-7179-453-8.

²⁴ Tamtéž str.132

posláním, cíli a výsledky interních a externích analýz organizace, které jsou sumarizovány ve SWOT analýze (viz kapitola 4.5.).²⁵

- Strategie stability

Pokud je společnost spokojená s výkonem v situaci, kdy dosahuje podnikové cíle, i když si neuvědomuje nebo nereaguje na příležitosti a nepotýká se s výraznými hrozbami, nebude nikdy potřeba fundamentálně změnit strategický směr firmy.

- Strategie růstu

Tuto strategii používají podniky, které mají výrobky a trhy ve fázi před stadiem zralosti nebo na začátku životního cyklu. Při této strategii se mění oblast podnikání a nutí některé podniky hledat expanzi ve svých aktivitách. Obvykle se u této strategie předpokládají vyšší investice, tedy i vyšší rizikovost s jejich financováním. Může vést krátkodobě i k nižší efektivitě.

- Strategie ústupu

Používá se v době, kdy se výrobky a trhy podniku nachází v klesajícím stadiu životního cyklu. Při této strategii může podnik rušit výrobu některých výrobků, opustit některé trhy atd. Pokud se jedná o strategii omezení v základních aktivitách podniku, může poté podnik propustit část svých zaměstnanců, omezovat marketing, může dojít až k likvidaci.

- Kombinovaná strategie

Využití kombinované strategie bývá u podniků, které se nacházejí v obdobích změn životního cyklu výrobků a trhů a u velkých podniků, které mají vnitřní výrobní jednotky, případně strategické obchodní jednotky, v nestejně úrovni a s nestejným potenciálem jejich možného rozvoje.²⁶

²⁵ MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Grada Publishing, a.s., 2007. 36 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

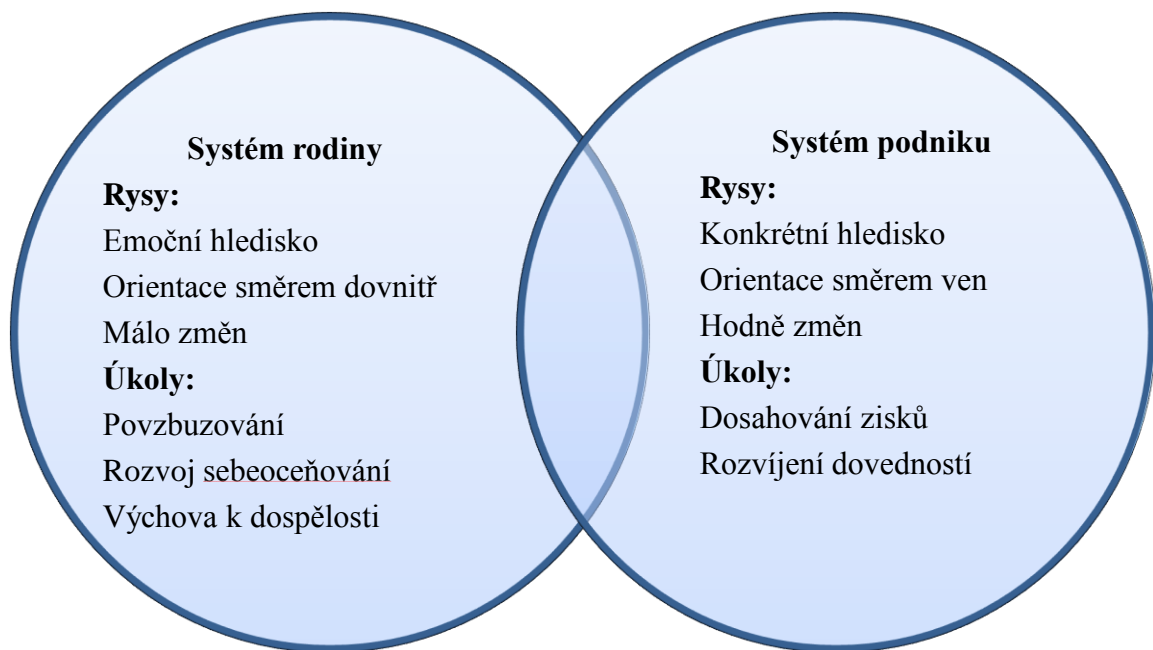
²⁶ MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Grada Publishing, a.s., 2007. 42 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

3. Rodinná firma

Rodinná firma se od jiných podniků liší, a to hned v základě. Jedná se totiž o propojení rodiny a podniku. Rodina je charakterizována silnou citovou vazbou, která je mezi jejími členy, naproti tomu v podniku převažuje racionálnost. Je těžké propojit dva odlišné systémy.²⁷

Propojení a vyváženost mezi firmou a rodinou je základním předpokladem dobrého fungování firmy. Jedná se o přispění v oblasti silných stránek firmy, zatímco slabé stránky se zmírní, a to právě správným vyrovnaním mezi těmito systémy. Pokud v rodině nepanuje harmonie a důvěra mezi členy rodiny, není možné dosáhnout v podnikání efektivní práce a vytyčených cílů.

Obrázek 2: Vzájemné překrývání systému rodiny a systému rodinného podniku²⁸



Je nutné vyrovnávat firemní život s rodinným a snažit se organizovat tyto dva systémy společně s důrazem na dobrou komunikaci mezi rodinnými příslušníky a vyhnout se krizi, jak firemní, tak rodinné. Jakékoliv změny v jednom ze systémů mají

²⁷ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. Rodinné podnikání 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2008. 53 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁸ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. Rodinné podnikání 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2008. 53 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

dopad na druhý systém a poté může být například ovlivněn výkon ve firmě, zhoršení komunikace, rozhodování a další.

3.1. Rodinná firma a její specifika

Každý podnik, bez ohledu na jeho velikost, má své silné a slabé stránky. „Silné stránky rodinného podniku usnadňují dlouhodobou prosperitu rodinného podniku (které jsou právem považovány za jeho konkurenční výhody), dále pak bude pojednáno o jeho slabých stránkách a překážkách, které komplikují existenci rodinného podniku. Je však možné, že to co je považováno za výhodu rodinného podniku, se za určitých okolností může změnit v nevýhodu.“²⁹

Silné stránky

Mezi silné stránky rodinné firmy patří:³⁰

- *vzájemná shoda mezi osobami* – Jasně definované autority, nedochází k bojům o moc. Schopnost přenášet systém rodinných hodnot do pracovního prostředí.
- *angažovanost* – Jedná se o rodinnou kulturu. Zaměstnanci pracují tzv. „na svém“. Funguje zde tedy loajální přístup k firmě, větší odpovědnost vůči firmě.
- *znalost* – Znalosti (technologické či obchodní) se přenášejí na další generace.
- *flexibilita* – Pružnost v rodinném podniku se týká jak času, tak peněz. Může se jednat o významnou konkurenční výhodu. Rodinní příslušníci často věnují podnikání velké množství svého času, jsou flexibilní a z hlediska finančních prostředků je možné podřídit své domácí příjmy pro potřeby podniku.
- *dlouhodobý záměr* – Rodinné podniky mají většinou dlouhodobou vizi svých obchodních cílů, záměry rodinných podniků bývají mnohem účinnější než u jiných podniků.

²⁹ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALSKO, M. Rodinné podnikání 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2008. 60 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

³⁰ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALSKO, M. Rodinné podnikání 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2008. 62-63 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

- *stabilní kultura* – Jedná se o stabilní oblast. Jde o jasné nastavení vedoucích pozic, které bývají většinou obsazeny dlouhodobě a pracovníci jsou vůči podniku zainteresovaní (pracují na svém).
- *rychlost v rozhodovacích procesech* – V rodinném podniku bývá nastavení rozhodovacích pravomocí přiřazeno jedné až dvěma osobám. Znamená to pro rodinný podnik výhodu.
- *hrdost a důvěryhodnost* – Angažovanost členů v rodinném podniku se projevuje i vůči zákazníkům. Jednání s klienty bývá u těchto firem mnohem srdečnější a ochotnější, je také zaručena vyšší úroveň služeb. Bývá to často nástroj marketingu, díky faktu, že jsou podnikatelé hrdí na svůj podnik a snaží se o co nejlepší zacházení se svými zákazníky.
- *efektivita* – Rodinné podniky využívají své prostředky více efektivně než jiné podniky.
- *produktivita* – Podniky dosahují vyšší produktivity (větší flexibilita, snaha o dosažení maxima svého kapitálu)
- *tvůrci pracovních míst* – V rodinných firmách je většinou větší schopnost vytvářet nová pracovní místa (díky smyslu pro sociální zodpovědnost).
- *orientace na kvalitu* – V rodinné firmě je kladen důraz na svědomitost, odpovědnost vůči svým zákazníkům a soustavné sledování kvality svých výrobků/služeb.

Slabé stránky

Slabé stránky firmy představují pro firmu překážky, které je nutné odstranit. Slabé stránky rodinných firem je možné rozdělit následovně:³¹

Vnitřní tlaky

- *emocionální* – Jedná se zejména o vztah mezi rodiči a dětmi a vztah mezi sourozenci. V rodinné firmě bývá zakladatelem rodič, který firmu vybudoval a poté ji chce předat dále, či své děti zaměstnat. V tomto případě mohou nastat problémy: z hlediska předání se nemusí shodovat cíle zakladatele firmy, tedy

³¹ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. Rodinné podnikání 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2008. 62-63 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

např. otce a jeho syna. Nebo nechota syna dále v podnikání pokračovat místo otce. Emocionálních talků je celá řada a závisí na vztazích rodinných příslušníků.

- *podnikové* – Protože se jedná o rodinnou firmu, souvisejí podnikové tlaky většinou s emocionálními. Záleží tedy na rodinných příslušnících, aby zachovali profesionální chování a jednali s lidmi i v případě neshod v podniku.

Vnější tlaky

V případě vnějších tlaků se především jedná o legislativu. Může jít například o různé předpisy, vyhlášky, jež se týkají oboru, kde se rodinná firma pohybuje (pracovní právo, oblast daní a jiné). Dále se jedná o menší podporu ze strany veřejnosti.³²

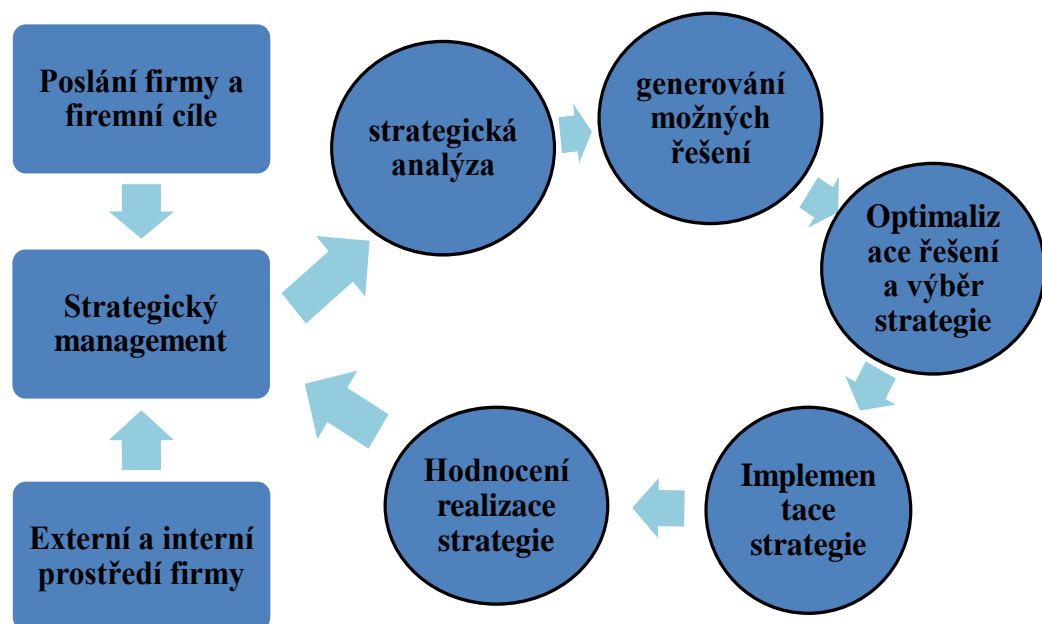
³² KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. Rodinné podnikání 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2008. 62-63 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

4. Strategické řízení

Strategické řízení je neustále se vyvíjející proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizace a vyvozují se z nich strategické cíle na základě strategické analýzy a trendů budoucího vývoje. Strategické řízení hledá a volí optimální strategii rozvoje firmy nebo jejich organizačních složek tak, aby byly zdroje firmy využity efektivně v součinnosti s příležitostmi na trhu.³³

Tento proces začíná definicí poslání organizace, pokračuje strategickou analýzou, identifikací současné strategické pozice, stanovením strategických cílů a volbou strategických plánů, jejich monitorováním a vyhodnocením. Hlavním cílem tohoto procesu je získání silnější konkurenční výhody pro firmu, oproti současné.

Obrázek 3: Proces strategického řízení³⁴



³³ MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Grada Publishing, a.s., 2007. 1 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

³⁴ KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Nakladatelství C H Beck, 2006. 7 s. ISBN 80-7179-453-8.

Rozhodnutí vyplývající ze strategického řízení ovlivňují úspěch v podnikání. Je tedy mnoho důvodů, proč by v každé organizaci mělo být uplatňováno strategické řízení.

„Nelze říci, že by existoval nějaký ideální model strategického řízení. Je však dáno, že by strategické řízení mělo být uskutečňováno v určitých logických krocích. Strategické řízení vychází z dlouhodobých prognóz vývoje, pomáhá firmě identifikovat možné budoucí problémy a příležitosti. Díky strategickému řízení je firma schopna se lépe připravit na nastalé problémy a jejich řešení. Udává firmě cíle a směr, jakým se má firma ubírat vzhledem ke svému dalšímu budoucímu vývoji.“³⁵ Bohužel je stále řada podniků, která strategickému řízení nevěnuje přílišnou pozornost.

4.1. Vize a poslání

Vize

Vize je obraz o budoucnosti firmy, o tom, jak se bude firma měnit a zlepšovat v budoucnosti. Je to jakýsi soubor ideálů a priorit podniku, to čím je jedinečný.³⁶

Poslání

Mise (poslání) společnosti vyjadřuje důvod existence firmy. Jedná se o základní představu firmy (specifikuje oblast podnikání, ve které chce firma konkurovat, jací budou zákazníci firmy, jakými výrobky a službami bude firma tyto potřeby svých zákazníků uspokojovat a jiné). Poslání tedy popisuje základní funkci firmy v současnosti. Vytváření strategického poslání by mělo být první fází procesu strategického řízení.³⁷

³⁵ KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Nakladatelství C H Beck, 2006. 184 s. ISBN 80-7179-453-8.

³⁶ SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Nakladatelství Praha: C.H. Beck, 2006. 26 str. ISBN 80-7179-367-1.

³⁷ MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Grada Publishing, a.s., 2007. 2 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

4.2. Strategické cíle

„Cíle podniku v zásadě charakterizují specifické stavy, které chce podnik dosáhnout prostřednictvím svých aktivit a současně jakou konkurenční pozici bude mít na trhu jeho výrobků. Podnikové cíle dávají smysl stanovenému poslání a pomáhají při formulaci strategie. Cíle mohou být obecné (zákazníkům nabízet hodnotné výrobky a služby, být lepší než konkurence, chceme se stát na našem trhu číslem jedna atd.) nebo specifické (zvýšit celkový zisk z 3% na 6% během 3 let atd.).“³⁸

Požadované cíle by měli být vymezeny tak, že jsou tzv. **SMART**. Jedná se o začáteční písmena anglických slov, vyjadřující požadované vlastnosti cílů. Kritéria cílů jsou následující:³⁹

- **Stimulating (jednoznačné)** – cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků.
- **Measurable (měřitelné)** – musejí být měřitelné, aby bylo možné určit, zda bylo daného cíle dosaženo či nikoliv.
- **Acceptable (akceptovatelné)** – musejí být akceptovatelné i ze strany těch, kdo je budou plnit.
- **Realistic (reálné)** – cíle musejí být reálně dosažitelné.
- **Timed (vymezené v čase)** – musejí být stanoveny v určitém časovém období.

4.3. Definice strategie

Strategie vyjadřuje dlouhodobé cíle, které chce firma dosáhnout a způsoby, kterými hodlá vytyčených cílů dosahovat (stanovuje cesty k dosažení vytyčených cílů).⁴⁰

Strategie svojí povahou představuje záměry, kterými je ovlivňován rozvoj podniku. Je důležitým nástrojem pro přežití podniku a jejím základním úkolem je podnik připravit na případné nastalé situace, které by se mohli v budoucnu přihodit. Základem formulování strategie je nalezení konkurenční výhody, která plyne z interakce vnějších

³⁸ MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Grada Publishing, a.s., 2007. 2 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

³⁹ KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Nakladatelství C H Beck, 2006. 10 s. ISBN 80-7179-453-8.

⁴⁰ HANZELKOVÁ A., KEŘKOVSKÝ, M. ODEHNALOVÁ D., VYKYPĚL, O. Strategický marketing – teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. 159 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

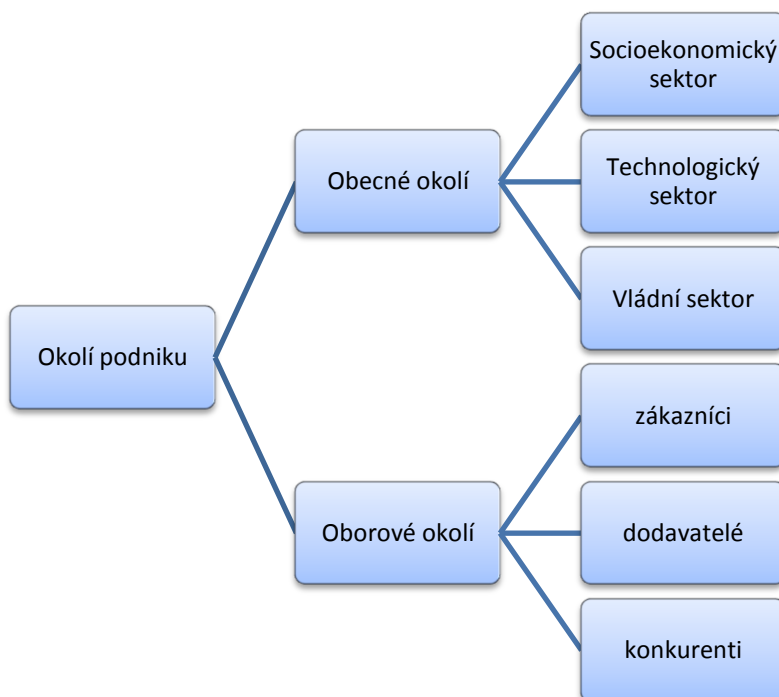
a vnitřních faktorů firmy. Proto, aby bylo možno ji odhalit a následně stanovit strategii, je nutné analyzovat vztahy v okolí firmy, odvětví, konkurenty a trhy, na kterých firma působí a vnitřní potenciál firmy.⁴¹

4.4. Strategická analýza

K tomu, aby se podnik mohl připravit na různé situace, které by mohly s největší pravděpodobností nastat v budoucnu, je zapotřebí také strategická analýza.

Cílem strategické analýzy je identifikace, analýza a ohodnocení různých faktorů, které by mohly mít nějaký vliv na cíle firmy a její strategii. Strategická analýza se tedy zaměřuje na dvě základní oblasti analýzy (obecné okolí firmy a oborové okolí firmy).

Obrázek 4: Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka⁴²



⁴¹ SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Nakladatelství Praha: C.H. Beck, 2006. 6 – 8 str. ISBN 80-7179-367-1.

⁴² KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Nakladatelství C H Beck, 2006. 43 s. ISBN 80-7179-453-8.

4.4.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýzu vnějšího prostředí můžeme rozdělit na oblasti makro a mikroprostředí.

- **Obecné okolí firmy (prvky makroprostředí)**

Analýza makroprostředí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik, a většinou firma nemá možnost stav tohoto okolí ovlivňovat. Je však možné se na tento stav připravit a reagovat tím, že bude moci ovlivnit či změnit orientaci svého vývoje. K analýze makroprostředí se používá metoda PEST.⁴³

PEST ANALÝZA

PEST analýza vychází z poznání minulého vývoje a snaží se předvídat a analyzovat budoucí vlivy prostředí. Cílem je identifikování příležitostí a hrozeb. PEST analýzu tvoří začáteční písmena čtyř faktorů, které tvoří základ této analýzy:⁴⁴

- Politické (stabilita vlády, daňová politika, ochrana životního prostředí)
- Ekonomické (nezaměstnanost, inflace, trend vývoje HDP, úroková míra)
- Sociální (demografie, úroveň vzdělání a jiné)
- Technologické (vládní výdaje na vědu a výzkum, zaměření průmyslu na zlepšení technologií, nové objevy a vynálezy)

Někdy je tento model rozšiřován o oblast legislativní, je pak označován jako SLEPT analýza. Tento faktor zahrnuje např.: změnu zákoníku práce či úpravu minimální mzdy.

- **Oborové okolí firmy (prvky mikroprostředí)**

Oborové okolí firmy je ovlivňováno hlavně jejími konkurenty, zákazníky a dodavateli. Strategie a cíle firmy jsou silně ovlivňovány oborem, ve kterém se firma

⁴³ BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Grada Publishing, a.s., 2007. 53 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

⁴⁴ SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Nakladatelství Praha: C.H. Beck, 2006. 11 str. ISBN 80-7179-367-1.

nachází a také strategickou situaci firmy jako celku. K analýze mikroprostředí se používá PORTERŮV MODEL.⁴⁵

PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL

Přístup, který se zaměřuje na identifikaci různých vlivů působících na výnosnost odvětví, se nazývá Porterův pětifaktorový model. Jedná se nástroj analýzy oborového okolí firmy.

Z Porterovy analýzy by měly být identifikovány potenciální hrozby a příležitosti. Porterův model pěti sil je založen na předpokladu, že strategická pozice podniku, který působí v daném odvětví, je určována pěti základními činiteli, kterými jsou:⁴⁶

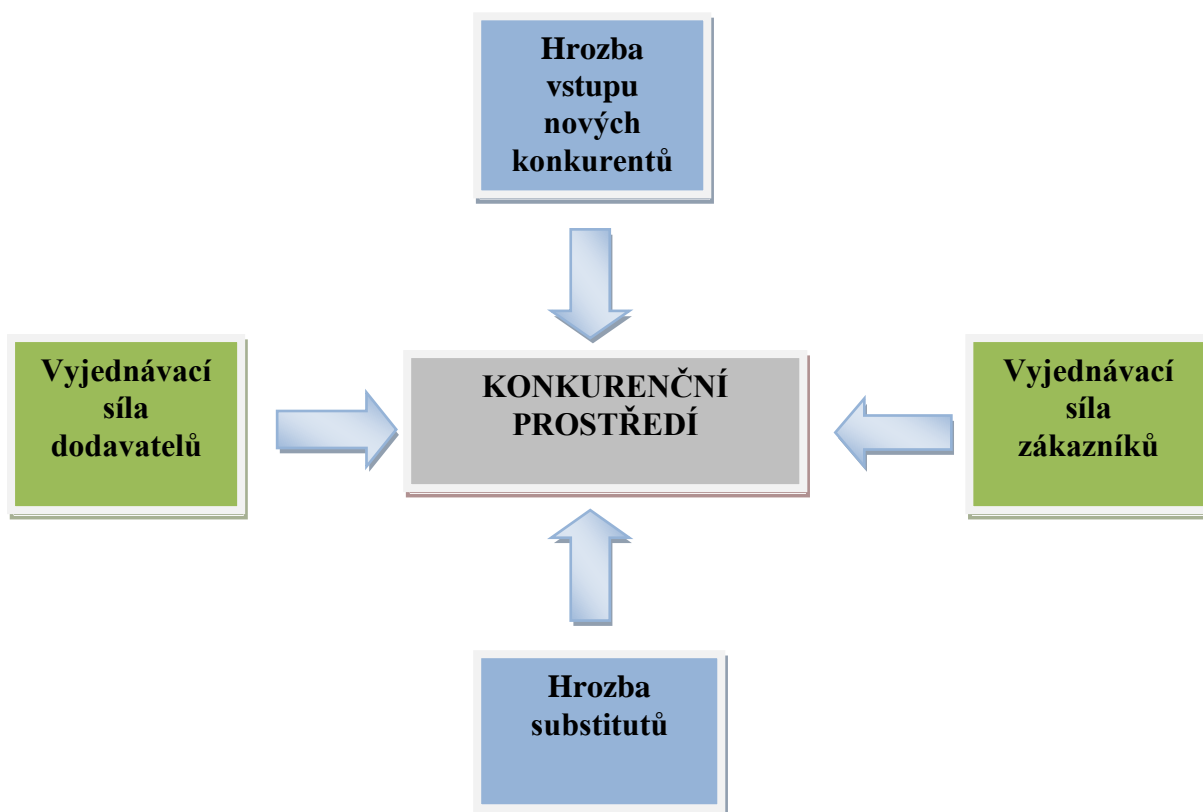
- Vyjednávací síla zákazníků
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba vstupů nových konkurentů
- Hrozba substitutů
- Rivalita firem v odvětví

Porterův model pěti sil je znázorněn na následujícím obrázku.

⁴⁵ KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Nakladatelství C H Beck, 2006. 48 s. ISBN 80-7179-453-8.

⁴⁶ Tamtéž str. 53

Obrázek 5: Porterův model konkurenčního prostředí⁴⁷



Vyjednávací síla zákazníků – Zajímá nás struktura a koncentrace kupujících na trhu.⁴⁸

Přehled o kupujících (např. jejich zvyklosti)

Vyjednávací síla dodavatelů – Jedná se o velikost dodavatelů na trhu a jejich potenciál diktovat podmínky, dodávky výrobků a služeb na trh.⁴⁹

Přehled o dodavatelích (jejich ceny, dodací podmínky a jiné.).

⁴⁷ KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Nakladatelství C H Beck, 2006. 53 s. ISBN 80-7179-453-8.

⁴⁸ BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Grada Publishing, a.s., 2007. 58-59 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

⁴⁹ Tamtéž

Hrozba vstupů nových konkurentů – Je důležité, jaká je pravděpodobnost, že mohou noví konkurenti zvýšit tlak na firmy působící v daném segmentu trhu a také jak je jednoduché vstoupit na daný segment trhu (bariéry vstupu na trh, náklady spojené se vstupem a jiné).⁵⁰

Této hrozbě se může firma bránit zkvalitněním svých výrobků a služeb.

Hrozba substitutů – Možnost alternativních výrobků nebo služeb, které nahrazují současnou nabídku na trhu.

Této hrozbě může firma čelit například snížením ceny, nabídkou doplňkových služeb a jiné.

Rivalita firem v odvětví - Může být ovlivněna počtem konkurentů, odlišností mezi výrobky a službami. Rivalita mezi firmami je o to větší, pokud se vyskytuje na daném trhu více malých konkurentů a pokud je těžké odlišit daný výrobek od ostatních.⁵¹

Řešením může být strategií nízkých nákladů.

⁵⁰ BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Grada Publishing, a.s., 2007. 58-59 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

⁵¹ Tamtéž str. 58-59.

4.4.1.1 Metoda ETOP

Technika ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile) umožňuje sumarizovat výsledky vnějších analýz (PEST analýza, Porterův model). Používají se znaménka + a -, které značí příležitost nebo hrozbu.⁵²

Jako příklad této techniky uvádím použití této techniky u společnosti ALZA působící na trhu zdravotních pomůcek.

Tabulka 1: ETOP technika pro diagnostování příležitostí a hrozeb firmy ALZA⁵³

Sektor okolí	Vliv
Socioekonomický	+podpora lékařů a odborných vládních komisí - možnost růstu právních problémů
Technologický	+ výrobek firmy je jedinečný
Vládní	+ podpora vládní komise trvá - vznik většího množství právních problémů může způsobit změnu ve vládní podpoře
Zákazníci	+ loajalita současných uživatelů
Dodavatelé	- dohody o pojištění se mohou změnit, sazby mohou být příliš vysoké, aby je firma mohla platit
Konkurenti	+ odstup firem Searl a Robins z trhu - rozšířené pomluvy proti výrobcům

Pozn. + příležitost, - hrozba

⁵² HANZELKOVÁ A., KEŘKOVSKÝ, M. ODEHNALOVÁ D., VYKYPĚL, O. Strategický marketing – teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. 131 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

⁵³ Tamtéž str. 131.

4.4.2 Analýza vnitřního prostředí

Z analýzy vnitřního prostředí by měly být známy silné a slabé stránky firmy. Může zahrnovat např.:⁵⁴

- faktory vědecko - technického rozvoje
- marketingové a distribuční faktory
- faktory výroby a řízení výroby
- faktory podnikových a pracovních zdrojů
- faktory finanční a rozpočtové

Kromě analýzy vnitřního prostředí se může jednat o další metody, jako je hodnotový řetězec, Du Pont analýza, metoda „7 S“ a jiné.

Faktory vědecko - technického rozvoje

„Vědecko-technický rozvoj přispívá k vytvoření konkurenčních výhod ze dvou základních důvodů. Může se jednat o vytvoření nového výrobku nebo zlepšení stávajícího výrobku určeného pro trh. Nebo se může jednat o zlepšení výroby a posléze získání nákladových výhod, které zlepšují cenovou politiku firmy.“⁵⁵

Marketingové a distribuční faktory

Marketingové faktory mají různou důležitost pro jednotlivé podniky. V oblasti marketingu a distribuce je zapotřebí analýzy základních faktorů, mezi které patří např.:⁵⁶

- účinnost cenové strategie pro výrobky a služby,
- vztahy s klíčovými zákazníky, zranitelnost v případě koncentrace prodeje jen na několik zákazníků,
- kvalita výrobků a služeb,

⁵⁴ KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Nakladatelství C H Beck, 2006. 96 s. ISBN 80-7179-453-8.

⁵⁵ Tamtéž str. 97

⁵⁶ Tamtéž str. 100

- účinnost reklamy,
- hospodárnost a účinnost marketingových podpůrných aktivit jiných než reklama,
- pocity zákazníků o podniku a o jeho výrobcích a službách a jiné.

Faktory výroby a řízení výroby

Při analýze výroby a jeho řízení by měly být zkoumány např. následující kritéria:

- úroveň výrobních nákladů ve srovnání a náklady konkurence,
- flexibilita výroby z hlediska požadavků zákazníků,
- Spolehlivost a stabilita výrobních systémů,
- hospodárnost a účinnost využití výrobního zařízení a jiné.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Tyto kritéria mají velký dopad na konkurenční výhody, mohou tyto výhody výrazně ovlivnit.

Analyzovány by měly být např. následující faktory:⁵⁷

- image a prestiž podniku,
- účinnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku, jejich soulad s firemní strategií,
- velikost podniku v rámci oboru, včetně posouzení velikosti z hlediska optima výrobních nákladů,
- kvalita zaměstnanců,
- účinnost systému strategického řízení a jiné.

Faktory finanční a rozpočtové

Smyslem analýzy faktorů finančních a rozpočtových je řešení následujících oblastí:⁵⁸

- posouzení finančního zdraví podniku (zhodnocení současného stavu podniku),

⁵⁷ KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Nakladatelství C H Beck, 2006. 102 s. ISBN 80-7179-453-8.

⁵⁸ Tamtéž str. 103

- posouzení toho, zda je navrhovaný strategický rozvoj reálný z finančního hlediska, eventuelně jaké zdroje by musely být na zajištění navrhované strategie k dispozici.

4.4.2.1 Metoda SAP

Technika SAP (*Strategic Advantages Profile*) **umožňuje sumarizovat diagnózy všech interních faktorů** (sortiment služeb, servis, velikost finančních zdrojů, schopnost získat potřebný kapitál a jiné), které považujeme za klíčové. Používají se znaménka + a -, které značí konkurenční sílu nebo slabost. Může být rozšířena o využívání ohodnocených dat, může přiřazovat váhy jednotlivým faktorům, a tím kvantifikovat jejich vlivy.⁵⁹

Tabulka 2: Tabulka SAP techniky pro diagnostování interního prostředí firmy⁶⁰

Interní faktor	Konkurenční síla nebo slabost
Marketing	+ dobrý sortiment, výtečný servis - kanály distribuce v určitém regionu jsou slabé
Technický rozvoj	- nedostatek zkušených vývojových pracovníků - nedostatečné vybavení laboratoří
Výroba	+ výborné zdroje surovin a materiálů - zastaralé zařízení
Zdroje	.velikost finančních zdrojů je průměrná v oboru - časté problémy s odbory
Finance	+schopnost získat potřebný kapitál + příznivá cena akcií + nízká zadluženost

Pozn. + síla, - slabost, .neutrální vliv

4.5. SWOT analýza

⁵⁹ KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Nakladatelství C H Beck, 2006. 124 s. ISBN 80-7179-453-8.

⁶⁰ Tamtéž str. 124

Stanovení správných cílů podniku a vhodných strategií, tedy cest, jakými budou cíle dosaženy, je nutné na základě důkladné strategické analýzy podniku, přičemž je využíváno závěrů SWOT analýzy. „Podstatou SWOT analýzy je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro analyzovaný podnik představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí.“⁶¹

Jinými slovy řečeno je to analýza založená na zvažování **vnitřních faktorů** podniku (silné a slabé stránky) a **vnějších faktorů** prostředí (příležitosti a hrozby). „Každá firma bude čelit rozdílnému souboru příležitostí a hrozeb a každá bude mít rozdílné zdroje síly. Strategie, které z toho vyplynou, budou u každé firmy specifické.“⁶²

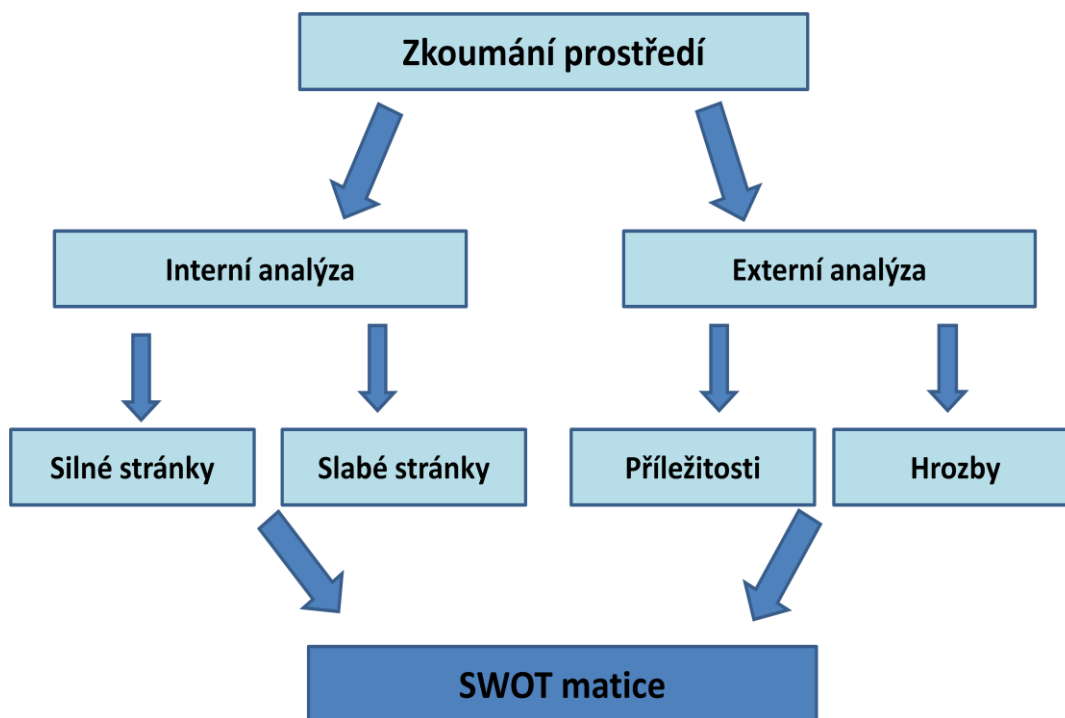
Název SWOT analýza je tvořen začátečními písmeny anglických slov:

- *Strengths* (silné stránky)
- *Weaknesses* (slabé stránky)
- *Opportunities* (příležitosti)
- *Threats* (hrozby)

⁶¹ KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Nakladatelství C H Beck, 2006. 120 s. ISBN 80-7179-453-8.

⁶² MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Grada Publishing, a.s., 2007. 31 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

Obrázek 6: Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu⁶³



Při SWOT analýze by měly být dodržovány tyto zásady:

- Relevantnost závěrů SWOT analýzy.
- Zaměření na podstatná fakta a jevy, vlastnosti analyzovaného prostředí.
- Pokud je SWOT analýza součástí strategické analýzy, měla by být identifikována pouze fakta, která se za strategická považují (např. trvale vysoká fluktuace).
- Objektivnost SWOT analýzy znamená, že by neměla být obrazem subjektivního názoru. Měla by odrážet objektivní obraz vlastností analyzovaného objektu.
- Jednotlivé faktory, uvedené v tabulce SWOT, by měly být ohodnoceny (bodovací systém nebo zdůraznění nejvýznamnějších faktorů).⁶⁴

⁶³ BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Grada Publishing, a.s., 2007. 155 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

⁶⁴ KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Nakladatelství C H Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-453-8.

III. Analýza současného stavu firmy

1. Charakteristika firmy

Firma Ing. Zdeněk Uherka podniká jako fyzická osoba na základě zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Jedná se o malou rodinnou firmu, jejímž předmětem podnikání je poskytování úklidových a čisticích služeb.

Tuto firmu jsem si vybrala z důvodu absence strategického řízení. Firma nemá stanovené cíle, kterých chce dosáhnout, a chybí zde ucelená strategie, pomocí které by k těmto cílům došla.

1.1. Historie společnosti

Firma byla založena paní Hanou Uherkovou v roce 1994 na základě živnostenského oprávnění. Za dobu její existence jí majitelka firmy vybudovala dobré jméno.

Mezi hlavní zásady činnosti firmy patří spokojenost zákazníků a kvalita poskytovaných služeb. Pro firmu pracuje 6 stálých zaměstnanců a dále má k dispozici 10 pracovníků, kteří pracují na dohodu o provedení práce. Dále firma využívá služeb externí účetní a zaměstnává jednoho administrativního pracovníka.

Firma si po celou dobu své existence udržuje stálé zákazníky, mezi které patří například:

- Auto BALVIN, s.r.o.
- Čestmír Kozák
- Dopravní podnik města Brna a.s.,
- FENIX s.r.o.
- MUDr. Flašar
- Nakladatelství JOTA, s.r.o.
- ORTOSERVIS s.r.o.
- PALÁC KŘIŽÍK a.s. (dříve SMICHOV TERRASSE, s.r.o.)

Firma se dříve zabývala i poskytováním svých služeb domácnostem. Tento segment trhu před třemi lety opustila a zaměřila se pouze na úklid firem, respektive

kancelářských prostor. V době svého rozvoje to bylo nezbytné, protože firma disponovala jen určitým počtem zaměstnanců a nedokázala pokrýt poptávku, a to jak vlivem malého počtu svých zaměstnanců, tak právě i nabídka pracovní síly byla malá. V této době firma pocítila velmi malý zájem o práci v oblasti úklidu. Nabídka byla velice omezená a nebylo možné získat potřebné a kvalifikované pracovníky. Firma si nemohla dovolit zaměstnat každého žádajícího, protože na mnoha zakázkách dostával pracovník klíče od budovy, kde se nacházely kancelářské prostory a také kód pro vstup do objektu. Firma má většinu svých zaměstnanců na základě doporučení a referencí.

V roce 2009, po smrti majitelky Hany Uherkové, přešla firma v dědickém řízení na manžela Ing. Zdeňka Uherku, který je nynějším majitelem firmy. Živnostenské oprávnění má pan Ing. Zdeněk Uherka od roku 2004. Nový majitel byl nucen převzít veškerou zodpovědnost na sebe, aniž by měl zkušenosti v oboru.

V době ekonomické krize se situace ještě zkomplikovala a několik stěžejních a stálých zákazníků firmy vypovědělo s danou firmou smluvní vztah. Počet jejich zákazníků se snížil téměř o jednu třetinu. Dalším problémem firmy Ing. Zdeněk Uherka je oslabující konkurenceschopnost vůči větším podnikům. Vzhledem ke konkurenci, ekonomické krizi a dalším aspektům tak firma přišla o několik zakázek (např.: reklamní společnost SNIP&CO, AXA Česká republika s.r.o.).

V současné době firma stagnuje, a pokud se nezmění postoj vedení firmy, nebude možné dále efektivně fungovat na daném trhu. Bylo by tedy vhodné se opět zaměřit i na trh domácností a rozšířit své služby i na ně. Situace ve firmě je nyní stabilizována, avšak chybí jí ucelená strategie dalšího vývoje, vymezení cílů, stanovení kroků ke zlepšení dané situace a jiné.

1.2. Základní údaje o firmě

Obchodní jméno: Ing. Zdeněk Uherka

Předmět podnikání: Úklidové a čisticí práce

Sídlo firmy: Tolstého480/11, 616 00 Brno – Žabovřesky

Majitel firmy: Ing. Zdeněk Uherka

Založení firmy: rok 1994

Převod firmy v dědickém řízení na nového majitele: rok 2009

1.3. Organizační struktura

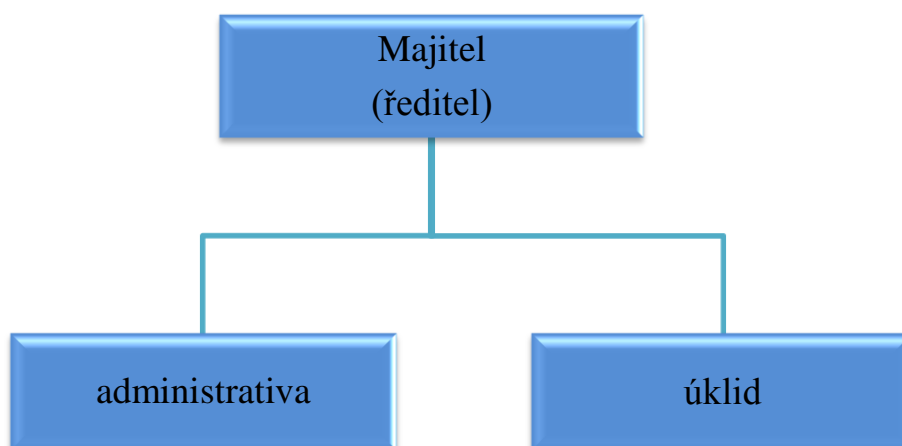
V čele firmy stojí pan Ing. Zdeněk Uherka, který zabezpečuje celý chod firmy, jedná se zákazníky, dodavateli, sleduje pohyb zboží na skladě a dohlíží na proces objednávek a jejich obsah.

V sektoru administrativy pracuje dcera majitele, která obstarává objednávky zboží, vyřizování telefonních hovorů, fakturace atd.

V sektoru úklidu pracuje pro firmu 6 stálých zaměstnanců a dále má k dispozici 10 pracovníků, kteří pracují na dohodu o provedení práce.

Firma také využívá externích služeb v oboru účetnictví (vedení daňové evidence). Jedná se o dodavatele externí služby, nezahrnují tedy účetnictví do organizačního schématu firmy.

Obrázek 7: Schéma organizační struktury ve firmě Ing. Zdeněk Uherka



2. Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího prostředí jsem si vybrala PEST analýzu, která je vhodným modelem pro obecné okolí firmy.

2.1. PEST analýza

Politické faktory

Politické faktory velmi ovlivňují danou firmu. Politické a právní prostředí je tvořeno především vládou. Ta navrhuje zákony, vymezuje pravidla a jejich dodržování. V České republice se podnikání řídí živnostenským zákoníkem a obchodním zákoníkem a tyto kodexy musí dodržovat všechny podnikající právní subjekty.

Důležité právní předpisy v České republice, které jsou významné pro firmu Ing. Zdeněk Uherka, jsou následující:

- *Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání*
- *Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník*
- *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (v některých oblastech odkazuje formou delegace na občanský zákoník)*
- *Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti*
- *Nářízení vlády č. 303/1995 Sb. o minimální mzdě*
- *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů*
- *Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty*
- *Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví*
- *Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění*
- *Zákon č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení*
- *Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění*
- *Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční a další.*

Firma musí sledovat výše uvedené zákony a má povinnost se jimi řídit. Jedná se např. o podmínky týkající se minimální mzdy, podmínky pro možnost zaměstnávání lidí v důchodovém věku a další.

Co se týče dohody o provedení práce, je upravena zákoníkem práce. Pro rok 2012 dochází k několika podstatným změnám. **V oblasti dohod o provedení práce se zvyšuje maximální předpokládaný rozsah práce na 300 hodin ročně u jednoho zaměstnavatele.** Pro předčasné důchodce však od roku 2012 platí, že z dohody o provedení práce při měsíční odměně nad 10 000 Kč se bude odvádět sociální a zdravotní pojištění. Předčasný důchodce, který pracuje, tak nesmí v roce 2012 mít měsíční příjem z dohody o provedení práce vyšší jak 10 000 Kč. Tato skutečnost samozřejmě pro firmu Ing. Zdeněk Uherka znamená zásadní negativní změnu.

Dále se v roce 2012 zvýšily pro osoby samostatně výdělečně činné (dále jen OSVČ) hlavní minimální zálohy na zdravotní a sociální pojištění (zvyšuje se jak minimální, tak maximální vyměřovací základ pro výpočet zdravotního pojištění OSVČ). Tyto změny vyměřovacích základů souvisejí s aktuální výší průměrné měsíční mzdy v České republice. Minimální vyměřovací základ zaměstnanců zůstává stejný, protože minimální mzda v České republice se nezměnila. V případě zdravotního pojištění činí zálohy nově 1697 korun (v loňském roce byly 1670 korun). Minimální zálohy na důchodové pojištění u OSVČ stouply z 1807 korun na 1836 korun. Účast na nemocenském pojištění zůstává dobrovolná.

Co se týče administrativy, je v ČR snaha o její zjednodušení. Jedná se například o zavedení jednotného inkasního místa tzv. JIM. (Na začátku listopadu roku 2012 by měl být „**zákon o změně zákonů související se zřízením jednoho inkasního místa a dalších změnách daňových a pojistných zákonů**“ schválen Poslaneckou sněmovnou.)

Jedná se o vytvoření jednoho inkasního místa pro příjmy veřejných rozpočtů. Co se týče OSVČ, bude posílat platby na společný daňový účet pro platby daně z příjmů fyzických osob včetně záloh, pojistné na důchodové pojištění a pojistné na zdravotní pojištění včetně záloh, popřípadě pojistné OSVČ na nemocenské pojištění.

Ekonomické faktory

Stav ekonomiky a to jak současný, tak budoucí, firmu ovlivňuje. Ekonomické prostředí tvoří faktory, které propojují makro a mikroprostředí. Proto je potřeba sledovat hlavně tyto faktory:

- **HDP** – Dle Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) česká ekonomika v roce 2011 meziročně vzrostla o 1,7%. Mezičtvrtletně však HDP v posledním čtvrtletí 2011 klesl o 0,1%. Výsledky ČSÚ podle analytiků potvrdily očekávání recese. Po dvě čtvrtletí za sebou ekonomika zaznamenala pokles. Česká národní banka (dále jen ČNB) odhaduje, že vývoj ekonomiky bude v letošním roce ve fázi stagnace a pro příští rok odhaduje růst ekonomiky o 1,9%. Dle Ministerstva financí by ekonomika také měla stagnovat, respektive očekává mírný růst HDP o 0,2%. V roce 2013 by měl být růst ekonomiky dle ministerstva financí o 1,6%. Tento ukazatel je pro danou firmu důležitý. Pokud HDP roste, roste i poptávka po jejich službách. Pokud bude HDP klesat, bude to znamenat např. šetření na nákladech u firem, které jsou zákazníky firmy Ing. Zdeněk Uherka.
- **Inflace** – V roce 2012 se dle ČNB očekává inflace kolem 2%. Firmě se vlivem inflace mohou zvyšovat náklady.
- **DPH** – K datu 1.12.2012 se zvýšila snížená sazba daně z 10% na 14%. Základní sazba daně se nezměnila, zůstala ve výši 20% (od 1.1.2013 se uvažuje o zavedení jednotné sazby daně 17,5 %). Nyní se však navrhuje dvě sazby - snížená sazba daně 15% a základní sazba daně 21%. (Pokud by tato situace nastala, znamenalo by to pro firmu prodražení služeb o jedno procento).
- **Recese** – Pokud nastane ekonomická recese, může být firma velmi ohrožena. Zákazníci firmy vzhledem k situaci budou snižovat své náklady a omezí náklady vynaložené na zajištění úklidu. Dále může nastat úpadek firem, které jsou zákazníky firmy Ing. Zdeněk Uherka, a ta tak přijde o své zakázky. Může se jednat i o hrozbu ze strany domácností, kdy lidé začnou více šetřit a budou si raději uklízet sami.
- **Nezaměstnanost** – ČSÚ uvádí míru nezaměstnanosti ke dni 31.8.2011 kolem 8,159 %. Byl tedy zaznamenán neparný pokles oproti roku 2010 (8,590%).

Nezaměstnanost je pro firmu příležitostí, protože se zvyšuje nabídka pracovních sil, a firma tak nemá nouzi o nové zaměstnance.

- **Ceny pohonných hmot** – Neustále se zvyšující ceny pohonných hmot zapříčiňují růst firemních nákladů. Nejlevnější benzín je k dostání v Jihočeském kraji na rozdíl od Jihomoravského kraje, který je ve srovnání s ostatními kraji, nejdražší.

Sociální faktory

V oblasti sociální jsou pro danou firmu důležité tyto faktory:

- **Demografické** – Delší ekonomická aktivita obyvatel, stárnutí obyvatel. Většina zaměstnanců firmy jsou důchodci, pro firmu to tedy znamená příležitost, protože se jedná o zvýšení nabídky pracovní síly.
- **Mobilita pracovních sil** – Mobilita je vyšší. Lidé jsou ochotnější dojíždět za prací vzhledem k tomu, že nezaměstnanost je stále poměrně vysoká. Lidé si váží i nabídky práce, která se nenachází v jejich okolí. Je to tedy pro firmu příležitostí.
- **Úroveň vzdělání** – Úroveň vzdělání v ČR roste. Lidé projevují menší zájem o manuální práce. Z tohoto hlediska je to tedy spíše hrozba. Na druhou stranu je to příležitost ve formě nabídky našich služeb, protože lidé za úklid rádi zaplatí, aby nemuseli sami uklízet.
- **Životní hodnoty** – Zajištění rodiny, volný čas a zábava. Lidé chtějí věnovat svůj volný čas rodině a koníčkům. Raději si tedy za úklid zaplatí, aby měli více volného času.

Technologické faktory

Technologický rozvoj vyžaduje, aby firma tento rozvoj sledovala, modernizovala služby, a vytvářela tak předpoklady pro dlouhodobou a úspěšnou existenci firmy. Technologický rozvoj souvisí také s náklady a kvalitou služeb. Technický rozvoj zkracuje například čas vyřízení objednávky, splnění požadavku zákazníka a další. Čas je v dnešní době velmi významný a stává se faktorem konkurenceschopnosti. Je důležité,

aby firma vkládala finanční prostředky do informačních technologií a inovací, které jsou pro rozvoj firmy důležité.

2.2. Porterův model

Pro analýzu konkurenčního prostředí jsem si zvolila tzv. Porterův model pěti konkurenčních sil. Model vymezuje pět hrozeb, které ovlivňují atraktivitu oboru a faktory mající vliv na konkurenceschopnost firmy. Jedná se o vyjednávací sílu zákazníků, dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů a rivalitu firem v odvětví. Analýza konkurenčního prostředí se týká Brna a okolí. Firma poskytuje své služby jen v rámci města Brna a přilehlých částí.

Konkurenční prostředí:

- Uvažuje se o městě Brně a okolí do 10 km.
- Počet obyvatel ve městě Brně je ke 26.3.2011 384 277

Vyjednávací síla zákazníků

V tomto odvětví existují dva zákaznické segmenty, a to:

- Jednotlivci (domácnosti)
- Firmy

V současnosti se firma zaměřuje jen na skupinu, kterou tvoří firmy. Domácnosti i firmy mají **velmi silnou pozici**. Je to způsobeno hlavně velkým počtem dalších konkurujících firem v daném odvětví, které čekají na tyto zákazníky. Je tedy pro firmu nutné udržet si své stávající zákazníky a snažit se o oslovení nových potenciálních zákazníků (například nabídnutím kvalitnějších služeb). Pozice zákazníků dané firmy je tedy silná, protože si určují, jak a kdy bude práce prováděna a na všechny požadavky a připomínky musí firma reagovat co nejlépe. Také chyby je třeba odstraňovat co nejrychleji a zamezit jejich opakování, protože konkurentů je celá řada.

Vyjednávací síla dodavatelů

Firma si zakládá na vysoké kvalitě poskytovaných služeb. S tím souvisí kvalitní čisticí prostředky a doplňky. Firma spolupracuje se dvěma hlavními dodavateli, a to s firmou EFEKT a MB-SVING s.r.o.

S firmou EFEKT započala spolupráci před více než 5 lety. Jedná se o firmu nabízející pouze české výrobky ve vysoké kvalitě. Firma Ing. Zdeněk Uherka je s tímto dodavatelem velmi spokojena, stejně tak i její zákazníci a zaměstnanci, kteří s těmito prostředky pracují. Od firmy MB-SVING s.r.o. odebírá firma papírové ručníky a úklidovou techniku.

V současné době probíhá objednávka zboží u firmy MB-SVING s.r.o. buď telefonicky, nebo nákupem přímo ve skladu. U firmy EFEKT probíhá objednávka přes její internetové stránky. Obě uvedené firmy dováží zboží přímo objednateli a firma EFEKT poskytuje dovoz zboží, od určité peněžní částky objednávky, zcela zdarma. Dovoz zboží probíhá v rozmezích 2-3 dnů. Protože se na trhu nachází mnoho těchto firem, **je vyjednávací síla dodavatelů na nízké úrovni.**

Hrozba vstupů nových konkurentů

Počáteční náklady na vstup do odvětví úklidových služeb nejsou vysoké. Není zapotřebí velkého počátečního kapitálu nebo vybudování speciálních prostor. V tomto odvětví jde především o získání zákazníků a vybudování si dobrého jména. Pokud se však zaměříme na cenu jako takovou, může být velmi nebezpečným aspektem při vstupu nové firmy na daný trh poskytovatelů úklidových služeb. Vstup nových konkurentů do tohoto odvětví je v podstatě neomezený.

Většina podniků, které ohrožují firmu Ing. Zdeněk Uherka nejvíce, jsou velké firmy, které mají možnost nabízet velmi nízkou cenu oproti malým firmám obecně. Již několik stálých zákazníků firmy přešlo ke konkurenci, i když firma Ing. Zdeněk Uherka vytvořila novou cenovou nabídku. Bohužel nebylo možné se vyrovnat nabídce větších firem, které nabízely až o polovinu nižší cenu. **Hrozba vstupu nových konkurentů je tedy vysoká.**

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů v oblasti úklidu je velmi omezená. Dalo by se i říci, že zde přímá hrozba substitutů v podstatě neexistuje. Ovšem mezi tzv. substituty by se daly zařadit různé inovace v oblasti úklidových pomůcek, jako je například robotický vysavač lákající zákazníky heslem: „*Neuklízejte! Chytrý vysavač uklidí celý váš byt za vás*“⁶⁵. Tato myšlenka, že lidé nemusí v podstatě nic a robotický vysavač uklidí bez jejich pomoci, sám jezdí i se dobíjí, zákazníky láká. Myšlenka, že robotický vysavač uklidí celý byt bez lidské pomoci je však nesmyslná a lidská práce je v tomto ohledu ještě stále nezastupitelná.

U těchto typů produktů by se dalo hovořit jako o substitutech ovlivňujících oblast úklidových služeb. Hrozba substitutů však není velká. Uvedený robotický vysavač není levná záležitost. Musí být neustále připojen k síti, jinak se poškodí jeho baterie, musí se měnit filtr, který také není levný, nedokáže uklidit perfektně, jelikož je vhodný na velké prostory bez překážek a má mnoho dalších negativních faktorů. **Hrozba substitutů je tedy na nízké úrovni.**

Rivalita firem v odvětví

Mezi hlavní prvek boje v tomto odvětví patří zejména cena. Dalšími prostředky boje je propagace firmy, sezónní slevy a akce (mytí oken včetně vyčištění koberců v ceně, čištění čalouněného nábytku 1x ročně pro stálé zákazníky v ceně prováděného úklidu a další).

Zákazníky (ať už stálé či potenciální) zajímá cena a až poté kvalita provedení služeb. V některých případech, jak jsem uvedla výše, se s tímto již analyzovaná firma setkala několikrát. Stálý a spokojený zákazník přešel ke konkurenci vlivem lepší ceny. Ostatní atributy nebyly pro danou firmu podstatné. **Rivalita firem v daném odvětví je tedy na vysoké úrovni.**

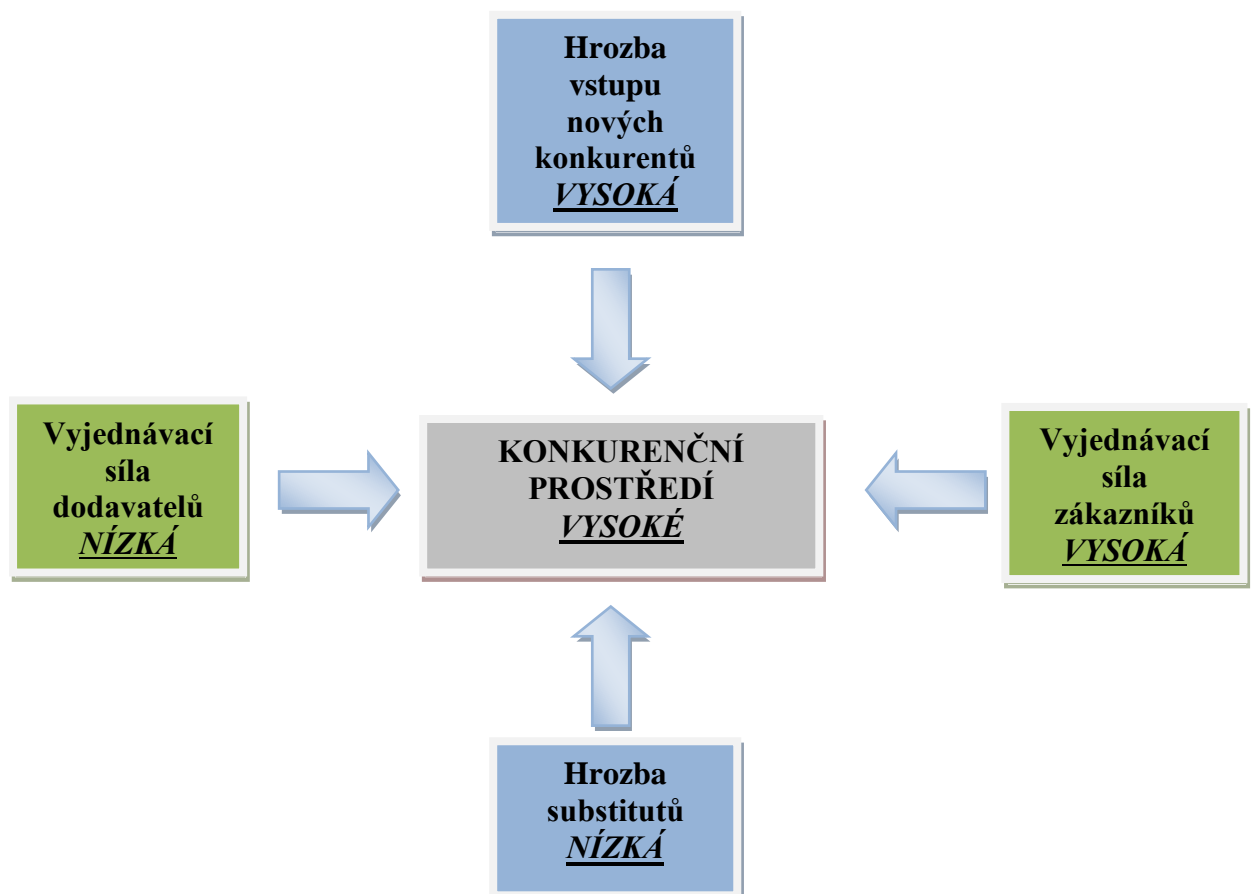
⁶⁵ Technet.cz. Dostupné z <http://technet.idnes.cz/neuklizejte-chytry-vysavac-sam-uklidi-cely-byt-za-vas-pft-/tec_technika.aspx?c=A091123_172006_tec_technika_jza>

Mezi největší konkurenční firmy patří:

- CLARIMA, s.r.o.
- pH servis HUDEČEK s. r. o.
- RT úklid
- CLARUS PROFI, s.r.o.

Výše uvedené firmy patří oproti firmě Ing. Zdeněk Uherka k velkým podnikům. Ale právě od velkých firem hrozí převzetí zákazníků, a to právě možností těchto firem konkurovat nižší cenou, kterou si malý podnik dovolit nemůže.

Obrázek 8: Souhrn analýzy oborového prostředí



Z oborové analýzy tedy vychází, že nejvíce je firma ohrožena konkurenty, kteří vstupují na daný trh a konkurují firmě svoji cenou, která bývá velmi často na nižší úrovni, než je tomu u firmy Ing. Zdeněk Uherka. Ta si takovou úroveň ceny nemůže dovolit, a proto se zaměřuje hlavně na kvalitu poskytovaných služeb, na vstřícnost, ochotu a snahu vyhovět všem požadavkům zákazníků.

Co se týče zákazníků, je jejich vyjednávací síla na vysoké úrovni, a to z důvodu vysoké konkurence a snadného přechodu ke konkurenci.

U dodavatelů se jedná o nízkou vyjednávací sílu. Firma není na dodavateli závislá. Firma si zakládá na tom, že čisticí prostředky daného dodavatele jsou ryze české, avšak není na dodavateli závislá. Firem, které nabízejí čisticí prostředky, je celá řada.

2.3. Metoda ETOP

K sumarizaci všech externích faktorů jsem použila metodu ETOP.

Tabulka 3: Externí prostředí firmy

Sektor okolí	vliv
Politický	+ zjednodušení administrativy plánovaným zavedením jednotného inkasního místa. - zvýšení hlavní minimální zálohy na zdravotní a sociální pojištění pro OSVČ. - změny v oblasti dohod o provedení práce.
Ekonomický	+ očekávaný růst poptávky po službách + růst nezaměstnanosti - prohloubení ekonomické recese - ceny pohonných hmot, růst nákladů firmy.

Sociální	<ul style="list-style-type: none"> + stárnutí obyvatel (zvýšení nabídky pracovních sil) + vyšší mobilita (ochota dojíždět za prací) - úroveň vzdělání (neochota pracovat v oblasti úklidu) + zvyšování úrovně vzdělání (vyšší poptávka po úklidových službách domácností) + změna životních hodnot (upřednostňování volného času)
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> + dobré vztahy se zákazníky + rychlé reakce na požadavky a připomínky zákazníků + příležitost vstupu na nový trh - odchod zákazníků ke konkurenci
Dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> + vysoká kvalita čisticích prostředků - zvýšení cen dodavatelů
Konkurenti	<ul style="list-style-type: none"> - vstup nových konkurentů na trh - nižší ceny konkurence - vyšší propagace konkurentů

Pozn. + příležitost, - hrozba

Z metody ETOP vychází, že firma je nejvíce ohrožená v oblasti konkurence, a to především cenovou konkurencí. Největšími příležitostmi pro firmu disponuje oblast sociální a dále také oblast zákazníků.

3. Analýza vnitřního prostředí firmy

3.1. Finanční situace

Firma pro účely stanovení základu daně uplatňuje daňovou evidenci. Ta obsahuje údaje o příjmech a výdajích a dále údaje o majetku a závazcích. Účetní závěrku v daňové evidenci tvoří výkaz příjmů výdajů firmy a výkaz o majetku a závazcích. Na základě pouze těchto dokladů nelze provést důkladnější finanční analýzu. Finanční situace firmy a její analýza je tedy uvedena pouze ve zjednodušené formě.

Celkový přehled příjmů a výdajů firmy Ing. Zdeněk Uherka za poslední tři roky je uveden v následující tabulce č. 4, ve které se také nachází položky týkající se příjmů a výdajů firmy.

Tabulka 4: Přehled příjmů a výdajů firmy za období 2009-2011

PŘÍJMY	2009	2010	2011
Prodej zboží	0	0	0
Prodej výrobků, služeb	274 899	1 510 364	1 394 831
Ostatní příjmy	0	10 134	0
Příjmy celkem	274 899	1 520 498	1 394 831
VÝDAJE	2009	2010	2011
Nákup materiálu	19 058	92 313	97 119
Nákup zboží	0	0	0
Mzdy zaměstnanců	106 020	593 941	546 360
Zdravotní a sociální pojistné	35 380	225 706	166 758
Provozní režie, ostatní	45 061	163 537	119 385
Výdaje celkem	205 519	1 075 497	929 622
Příjmy-výdaje	69 380	445 000	465 209

Co se týče příjmů, není při daňové evidenci dáváno mnoho možností výběru, příjmy se tedy dělí na všechny příjmy zaplacené. Faktury vystavené v prosinci 2009, ale zaplacené v lednu 2010 jsou příjmem až roku 2010.

Výdaje můžeme dělit na materiál, kdy se v případě uvažované firmy jedná například o čisticí prostředky. Dále se jedná o mzdy zaměstnanců, kde jsou uvedeny hrubé mzdy.

V řádku zdravotní a sociální pojištění jsou uvedené částky, které firma odvedla na zdravotní a sociální pojištění za zaměstnance. (Není zde uvedena kolonka zdravotní a sociální pojištění podnikatel, jelikož od roku 2009 je to nedaňovým výdajem a nemusí se tedy vést v daňové evidenci. Pouze se eviduje zaplacení kvůli vypsání přehledu na sociální a zdravotní pojištění).

Dále řádek provozní režie, do které patří například kancelářské potřeby, sáčky do vysavačů, pohonné hmoty, dálniční známka, náhradní díly a opravy a další.

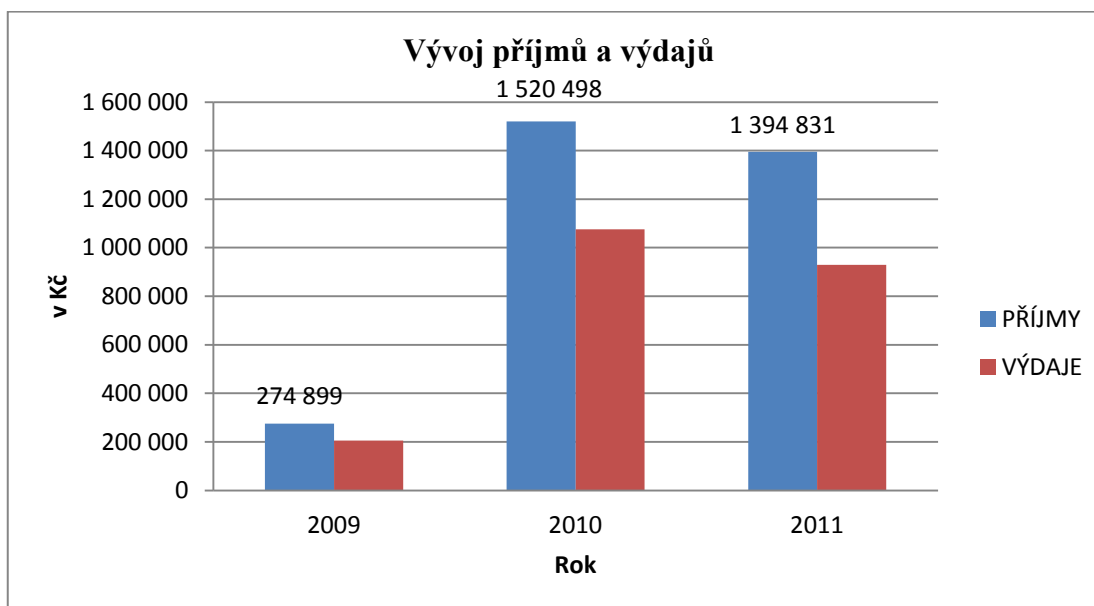
Je zřejmé, že v roce 2009 byly příjmy velmi malé oproti dalšímu vývoji. Z tabulky č. 4 je patrné, že příjem z prodeje výrobků a služeb, byl v roce 2009 velmi nízký oproti následujícím rokům. Bylo to způsobeno tím, že část příjmů byla vedena ještě na paní Hanu Uherkovou a až od září téhož roku se všechny příjmy sloučili pod pana Ing. Zdeňka Uherku.

V roce 2010 byl příjem vyšší, ale zvýšily se i výdaje firmy na materiál, mzdy zaměstnanců, sociální a zdravotní pojištění a provozní režie. Nelze určit, o kolik procent se tyto položky přesně zvýšily oproti roku 2009, protože dle dostupných údajů by to nebylo přesné, reálné a pravdivé, z hlediska toho, že celkové příjmy roku 2009 byly vyšší, nežli je tomu v tabulce č. 4.

V roce 2011 se příjmy oproti roku předcházejícímu snížily o 8,2%. Výdaje se však také snížily, a to o necelých 14%.

Celkový vývoj příjmu a výdajů za období 2009, 2010, 2011 je uveden v následujícím grafu číslo 1.

Graf 1: Vývoj příjmů a výdajů firmy za rok 2009-2011



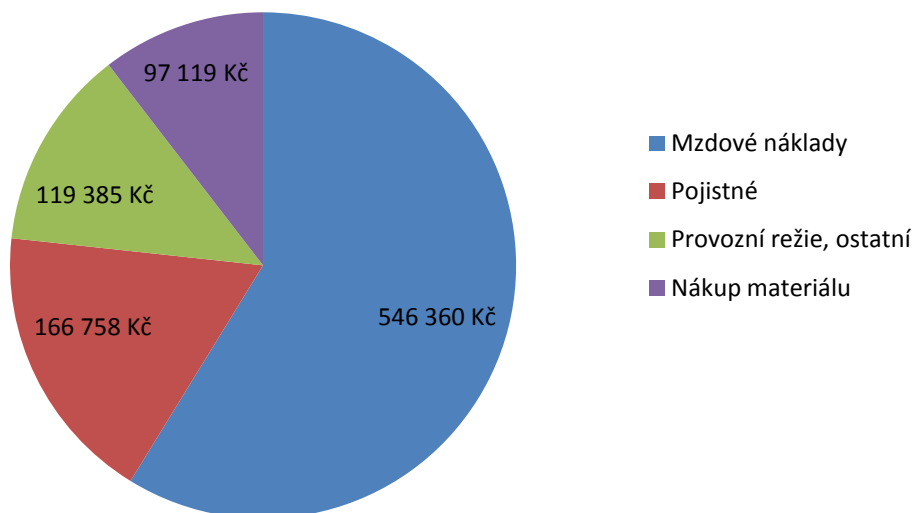
Z grafu vyplývá, že firma byla v roce 2009, co se týče příjmů a výdajů ve velmi špatné situaci. Příčinu tohoto stavu jsem již vysvětlila výše. Tedy až od září téhož roku se všechny příjmy sloučili pod pana Ing. Zdeňka Uherku a tím došlo k situaci, že příjmy a výdaje jsou téměř stejné a firma tak vygenerovala velmi nízký zisk.

Bohužel i celková situace firmy však není příznivá. Příjmy sice převyšují výdaje, ale jedná se o malý zisk. Firma má za rok zisk v průměru kolem 450 000,- Kč, což znamená, že měsíční zisk firmy se pohybuje kolem 38 000,- Kč. I když se jedná o malou firmu, je zapotřebí tento stav změnit a zvýšit firmě zisky a zefektivnit celkový chod firmy.

V grafu číslo 2 jsou uvedeny výdaje firmy za rok 2011 a jejich struktura.

Graf 2: Struktura výdajů firmy za období 2011

Struktura výdajů za rok 2011



Z grafu je zřejmé, že největšími výdaji firmy jsou **mzdové náklady, které tvoří až 60%** celkových výdajů. S tím souvisí také **výdaje na zdravotní a sociální pojistné za zaměstnance, které tvoří 18%** výdajů firmy.

Další položka **provozní režie** (do které patří např. pohonné hmoty, kancelářské potřeby, sáčky do vysavačů) **tvoří necelých 13%** z celkových výdajů.

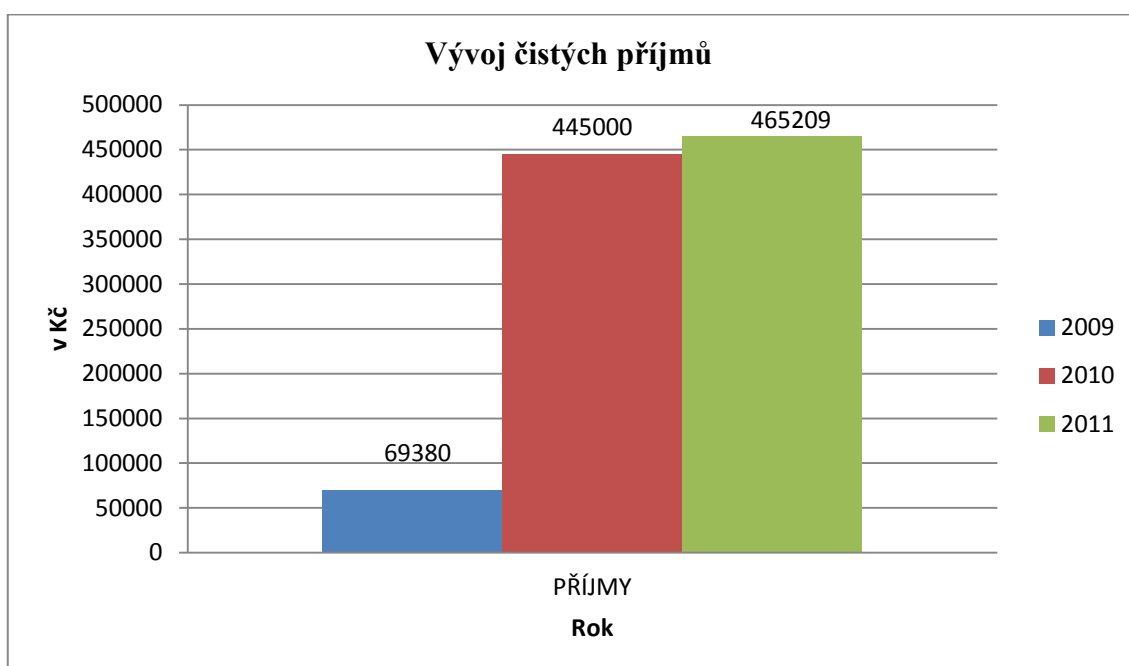
Poslední položkou je **nákup materiálu**. Jedná se o nejmenší položku celkových výdajů, která **tvoří přibližně 10%** z celkových výdajů firmy. V případě firmy Ing. Zdeněk Uherka se jedná zejména o výdaje na čisticí prostředky. Nákup čisticích prostředků by se dle navrhovaných změn měl zefektivnit z hlediska úpravy skladových prostor. I když je tato položka nejmenším výdajem firmy, je důležité provádět nákup těchto prostředků efektivně.

Vývoj čistých příjmů v letech 2009 až 2011, tzn. po odečtení výdajů, je uveden v tabulce č. 5.

Tabulka 5: Vývoj čistých příjmů firmy Ing. Zdeněk Uherka

	2009	2010	2011
ČISTÉ PŘÍJMY	69 380	445 000	465 209

Graf 3: Vývoj čistých příjmů firmy Ing. Zdeněk Uherka



V roce 2009 byl čistý příjem oproti dalšímu vývoji nízký. Bylo to způsobeno úmrtím majitelky firmy a obdobím, kdy se převáděla firma na pana Ing. Zdeňka Uherku, který jak bylo uvedeno výše, převzal firmu v rámci dědického řízení.

Část příjmů z roku 2009 byla tedy ještě vedena na paní Hanu Uherkovou a až od září téhož roku se všechny příjmy sloučily pod pana Ing. Zdeňka Uherku.

Čistý příjem roku 2010 byl oproti roku předcházejícímu vyšší, ale v rámci změn ve vedení firmy nelze vycházet z dané situace, kdy se čistý příjem roku 2010 z pohledu údajů uvedených výše zvýšil o více než 84%.

Čistý příjem roku 2011 je vyšší, nežli je tomu u roku předcházejícímu. Zvýšil se tak o necelých 5%. Jedná se tedy o mírný nárůst. Ovšem je zapotřebí vývoj čistých příjmů neustále zlepšovat a snažit se o co největší růst. Z uvedených hodnot v tabulce č. 5 je patrné, že měsíční čisté příjmy firmy byly nízké. Průměrný měsíční čistý příjem firmy se pohyboval kolem 38 000,- Kč.

3.2. Marketingové a distribuční faktory

3.2.1 Kvalita služeb

Firma Ing. Zdeněk Uherka si zakládá na kvalitě poskytovaných služeb a také na spokojenosti svých zákazníků. Poskytované služby se liší od jednotlivých zakázek. Každá firma má jiné požadavky a firma Ing. Zdeněk Uherka se je snaží maximálně splnit a dodržet.

Co se týče služeb obecně, má firma danou určitou nabídku základních služeb, které jsou nabízeny potenciálním zákazníkům, s tím že se další služby mohou dohodnout již na míru pro konkrétní zakázku. Kromě úklidu kancelářských prostor firma nabízí také svým stálým zákazníkům sezónní práce v podobě mytí oken.

3.2.2 Cena

Cena je pro firmu Ing. Zdeněk Uherka základním problémem při konkurenčním boji na trhu. Většina firem nabízí nižší cenu, která je pro ni zcela nedosažitelná z hlediska pokrytí nákladů. To však neznamená, že by měla firma Ing. Zdeněk Uherka své služby nejdražší v oboru.

Cena nabízených služeb obecně zahrnuje:

- náklady na zaměstnance
- čisticí techniku
- průmyslové vysavače
- čisticí dezinfekční prostředky, hygienické potřeby

- běžné provozní náklady

Typy cenové kalkulace

1. *sazba*: cena dle m² x 1, 30 x 21 (počet pracovních dní v měsíci)

2. *hodinová sazba*: cena v hodinové sazbě 150 Kč / hod.

3.2.3 Propagace

Firma Ing. Zdeněk Uherka se nezaměřuje na reklamu a další propagace, a proto se jí daří jen velmi obtížně získat nové zákazníky. Jak jsem uvedla výše, firma se nachází v období stagnace. Majitel firmy se snaží o udržení stávajících zákazníků, ale neusiluje již o získání nových.

Dříve měla firma inzerci v informačním katalogu firem *brněnské OKO*, který je určen zdarma do všech domácností a firem v daných městských částech. Tuto inzerci však majitel firmy neobnovil a od roku 2010 nevyvíjí žádné propagační aktivity.

V dnešní době je také slabou stránkou firmy to, že nemá své webové stránky, díky kterým by se dostala do povědomí potenciálních zákazníků, a mohla tak oslovit svou nabídkou větší okruh zákazníků. Firmě nemá dokonce ani vizitky, a tak v posledních dvou letech získává zákazníky v podstatě pouze prostřednictvím dobrých referencí od stávajících zákazníků.

3.2.4 Místo

Firma sídlí na ulici Tolstého 480/11, 616 00 Brno – Žabovřesky. Dříve měla pronajaté prostory na ulici Slovákova 351/2 602 00 Brno, Veveří. Zde se nacházela kancelář firmy a probíhala zde veškerá administrativa firmy, pohovory s žadateli o místo a jiné. Umístění kancelářských prostor bylo velmi dobré, firemní prostory se nacházely v podstatě v centru města Brna.

Po smrti majitelky firmy Hany Uherkové se však tohoto prostoru firma vzdala vzhledem ke zvyšujícímu se nájemnému. Tyto prostory se však již za života paní

majitelky více jak rok nevyužívaly a veškerá dokumentace se postupně přemísťovala do rodinného domu v Brně na ulici Tolstého, kde se nachází nynější sídlo firmy.

Je však výhodou, že nyní má firma v prostorách rodinného domu dostatečné skladové prostory pro své zboží, které objednává od firmy EFEKT a MB-SVING s.r.o., jak jsem uvedla výše. Bohužel **skladové prostory nemají žádný ucelený systém** a není zcela zřejmé, jaké prostředky a čisticí pomůcky chybí, které se ze skladu odebraly atd. Je tedy potřeba vytvořit ucelený systém, který by sloužil k orientaci ve skladu. Jaké prostředky je potřeba dokoupit, objednat a mít přehled o pohybu zboží.

3.3. Lidské zdroje

Struktura zaměstnanců u firmy Ing. Zdeněk Uherka není složitá. Firma zaměstnává 6 kmenových zaměstnanců a 10 zaměstnanců, kteří pracují na dohodu o provedení práce. Dále ve firmě pomáhá s administrací dcera pana majitele. Jedná se o objednávky zboží, vyřizování telefonních hovorů, fakturace atd. Firma také využívá externích služeb v oboru účetnictví (vedení daňové evidence).

Majitel firmy

Zabezpečuje celý chod firmy, jedná se zákazníky, dodavateli, sleduje pohyb zboží na skladě a dohlíží na proces objednávek a jejich obsah. Veškerá rozhodnutí jsou prováděna právě majitelem firmy, který také vede pohovory s nově přichozími žadateli o práci a rozhoduje o jejich přijmutí.

Zaměstnanci

Co se týče zaměstnanců, většina je v důchodovém věku nebo se jedná o zaměstnance, kteří si takto přivydělávají ke svému hlavnímu pracovnímu poměru. Dále jde o ženy na mateřské dovolené a nezaměstnané, kteří jsou evidovaní na úřadu práce a touto cestou si přivydělávají.

V posledním roce nezaměstnaných žádajících o práci v oblasti úklidových služeb přibýlo. Bohužel z hlediska úbytku zakázek není možné využít tuto kapacitu pracovních

sil. Firma se však těmto lidem snaží vyjít vstříc alespoň v podobě nabídky práce formou zastoupení za své zaměstnance v době dovolených, jejich nemoci a jiné.

Dříve však bylo pro firmu obtížné sehnat zaměstnance, kteří by byli ochotni pracovat v oblasti úklidových služeb, jak jsem již uvedla výše. Firma kvůli nedostatku pracovních sil byla nucena opustit trh domácností a omezit některé nabízené služby (čištění koberců a čalouněného nábytku, jednorázové mytí oken jednotlivcům – domácnostem, úklidové služby po malířích a další). Nyní by bylo opět vhodné, aby firma zvážila příchod na trh domácností a zaměřila se tedy nejen na úklid firem, ale i domácností, tak jako tomu bylo dříve.

Externí pracovník

Služeb externího pracovníka využívá firma 3 roky. Dříve vedla daňovou evidenci sama paní majitelka.

3.4. Technické zdroje

Vybavení firmy

Firma Ing. Zdeněk Uherka vlastní dvě osobní vozidla. Jedná se o vůz *Škoda Octavia* a *Mazda 2*. Dále má k dispozici skladové prostory nacházející se v sídle firmy na ulici Tolstého 480/11, 616 00 Brno – Žabovřesky. Skladové prostory mají 14 metrů.

Firma dále vlastní celkem 15 vysavačů značky GHIBLI (včetně dvou náhradních vysavačů). Vysavače se nacházejí po různých firmách, které jsou zákazníky firmy Ing. Zdeněk Uherka.

Celkem vlastní tedy firma Ing. Zdeněk Uherka **15 vysavačů v hodnotě 45 000,- Kč a dále parní stroj na čištění koberců v hodnotě 12 000,- Kč**. Mezi další vybavení firmy patří také čisticí prostředky, které pravidelně objednává u již zmíněné firmy EFEKT a ostatní čisticí prostředky nakupuje v obchodním řetězci MAKRO. Tento obchod je určen právě pro podnikatele. Celková hodnota čisticích prostředků nacházející se ve skladě se nedá určit přesně, protože skladování prostředků je

neucelené a chaotické. **Hodnota čisticích prostředků a pomůcek ve skladě je dle odhadu 20 000,- Kč.**

3.5. Metoda SAP

K sumarizaci všech interních faktorů jsem použila metodu SAP.

Tabulka 6: Interní prostředí firmy

Interní faktor	Konkurenční síla nebo slabost
Finance	+ finanční stabilita firmy + nezádluženost firmy vůči bankovním institucím - vysoký stav pohledávek po splatnosti
Marketing	- absence marketingové strategie - nízká propagace firmy
Služby	+ vysoká kvalita poskytovaných služeb + stálý dodavatel kvalitních čisticích prostředků (českých výrobků) - omezená nabídka služeb
Lidské zdroje	+ dobré vztahy se zaměstnanci + spolehlivost a loajalita zaměstnanců - špatná organizace práce - omezený počet pracovních sil
Technické zdroje	+ dostatek technického vybavení - nevyužití parního stroje - špatná koncepce skladovacích prostor

Pozn. + síla, - slabost, .neutrální vliv

Z analýzy SAP vychází, že má firma co se týče financí vysoké pohledávky, které jsou způsobené zejména nejmenovanou firmou XY, která je již v insolvenční. Firma chtěla na firmu XY podat žalobu. Ovšem po domluvě s právníkem se rozhodla, vzhledem k poplatkům a tomu, že firma dluží nejen jí, ale také bankám a dalším institucím, že žalobu nepodá. Neexistuje žádná jistota, že by firma XY poté své závazky splatila a firma Ing. Zdeněk Uherka by akorát přišla o další peněžní částku ve formě poplatků za řízení.

Co se týče dalších oblastí, největší rezervy má firma v oblasti marketingu. Firma nemá webové stránky, nevyskytuje se v žádném katalogu firem, ani ve Zlatých stránkách, nemá vytvořené vizitky a neuskutečňuje žádné propagační aktivity. V této oblasti je tedy firma velmi slabá. Pan majitel se snaží firmu pouze udržet, ale není zde snaha o zviditelnění a přilákání nových potenciálních zákazníků, kteří se tak ani nemají možnost o firmě a její nabídce dozvědět. Jak bylo uvedeno, firma získává zakázky jen na základě dobrých referencí.

V oblasti služeb má firma poměrně dobrou pozici. Nabízí kvalitní služby a vždy se snaží poskytnout službu na míru svému zákazníkovi. Omezení služeb, které byla firma nucena udělat, pro firmu znamená pokles příjmů. Bylo by tedy výhodné opět nabídku služeb rozšířit, s tím, že by firma vstoupila opět na trh domácností, kde fungovala více jak 10 let a zaměřila své služby i na tento segment trhu.

4. SWOT analýza

Jak je uvedeno v teoretické části práce, SWOT analýza zahrnuje silné a slabé stránky firmy a dále příležitosti a hrozby, které byly zjištěné z předchozích analýz. Na základě provedených analýz vnitřního a vnějšího okolí firmy jsem tedy sestavila SWOT analýzu faktorů, které mohou nejvíce ovlivnit budoucí vývoj rodinné firmy.

Tabulka 7: SWOT analýza firmy

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none">• vysoká kvalita poskytovaných služeb• loajální zákazníci• dobré jméno firmy• stálý dodavatel čisticích prostředků (české výrobky)• dobré vztahy se zaměstnanci a loajalita zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• změna majitele a s tím související problémy ve vedení (seznámení s chodem firmy)• nízká konkurenceschopnost• omezená nabídka služeb• absence strategického řízení• špatná koncepce skladovacích prostor• slabý marketing• vysoké pohledávky
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none">• růst poptávky po úklidových službách• rozšíření poskytovaných služeb• zkvalitnění propagace firmy (letáky, reklama, akce)• založení webových stránek• zaměření na další segment trhu (domácnosti)	<ul style="list-style-type: none">• silná stávající konkurence• neustálý příchod nových firem do odvětví• nízké ceny konkurentů• kolísavá nabídka pracovní síly• ztráta zákazníků (likvidace firem, úsporný režim firem a jiné.)

SWOT analýza vychází z předešlých analýz, a to z analýzy obecného okolí, oborového a vnitřního prostředí firmy. Ze SWOT analýzy tedy vyplývají silné a slabé stránky firmy a její příležitosti a hrozby.

Silné stránky

Mezi hlavní silné stránky firmy patří vysoká kvalita poskytovaných služeb, dobré jméno firmy a stálí zákazníci.

Slabé stránky

Nej slabšími stránkami firmy jsou omezená nabídka služeb, nízká konkurenceschopnost a nepropracovaný marketing. Tyto problémy spolu souvisejí a měly by tedy být řešeny.

Příležitosti

Co se týče příležitostí firmy, je pro firmu důležité, aby se zaměřila na propagační aktivity a rozšířila poskytované služby. Dále je také pro firmu příležitostí vstup na trh domácností.

Hrozby

Největší hrozbu představuje pro firmu neustálý příchod nových konkurentů, silná stávající konkurence a také ztráta stálých zákazníků z důvodu ukončení jejich podnikatelské činnosti nebo odchodu ke konkurenci.

IV. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

1. Návrh strategie rozvoje

Hlavním cílem této práce je návrh strategie rozvoje rodinného podniku, aby se zlepšilo jeho postavení a fungování na trhu. Návrh strategie bude sestávat ze strategie diferenciací a návrhů na zlepšení dílčích strategií, tedy jednotlivých oblastí. Z provedených analýz vyplynulo, že nejvýznamnější problémy a nedostatky se nacházejí v těchto oblastech:

- Oblast marketingu
- Oblast organizační
- Oblast technická

Úkolem navržené strategie bude využít silných stránek a příležitostí firmy a eliminovat slabé stránky a hrozby ohrožující firmu, které vyplynuly ze SWOT analýzy.

Aby však mohla být pro firmu Ing. Zdeněk Uherka navržena fungující strategie, je zapotřebí formulovat vizi firmy a hlavně určit cíle, kterých chce firma dosáhnout. Strategie samotná je pak cesta, která vede k dosažení vytyčených cílů.

1.1. Vize a poslání společnosti

Firma dosud neměla definovanou vizi a poslání. Prvním krokem je tedy formulace vize a poslání firmy Ing. Zdeněk Uherka.

Vize

Vizí firmy je stát se významným hráčem na trhu úklidových služeb a proniknout na nové trhy.

Poslání

Posláním naší firmy je poskytovat firmám a domácnostem kvalitní a spolehlivé služby v oblasti úklidových prací a pomáhat jim tak získat více času na své podnikání nebo sebe a svou rodinu. Naše heslo zní: „Vaše starosti s úklidem nechte na nás.“



Vaše starosti s úklidem nechte na nás

1.2. Cíle společnosti

Firma neměla vytyčené cíle a ucelený směr vývoje. Majitel firmy neměl jasně definované cíle, kterých chce dosáhnout a cesty k jejich dosažení. Hlavní cíle firmy se týkají tržní, marketingové a finanční oblasti.

Tržní cíle

- Zvýšit čisté příjmy do konce roku 2013 o 10-15%.
- Rozšířit do konce roku 2012 nabídku služeb o další segment trhu (domácnosti)
- Zvýšit do konce roku 2013 počet svých zákazníků o 15-20%.

Marketingové cíle

- Vytvoření prezentace firmy pomocí webových stránek, letáků a inzerátů do konce října 2012.

Finanční cíle

- Zefektivnit včasné platby pohledávek. Snížit neuhrazené pohledávky do konce 1. čtvrtletí roku 2013.

2. Návrh strategie diferenciacie

Firmě doporučuji použití strategie diferenciacie. V tomto případě by bylo možné dosáhnout zvýšení konkurenceschopnosti poskytováním nejen základních služeb v oblasti úklidu, ale také službami doplňkovými, které by tak mohly firmě zaručit odlišení od ostatních konkurentů. Možnost využití strategie diferenciacie v oblasti služeb je však podmíněná předpokladem, že základní nabídka služeb firmy Ing. Zdeněk Uherka je poskytována kvalitně, a to v daném případě platí.

Firma by této strategii mohla využít právě díky příchodu na konkrétní segment trhu, a to trh domácností, na kterém by nabízela více služeb, nežli je možné na trhu firem. Strategie diferenciacie by byla tedy zaměřena hlavně na zákazníky nacházející se na trhu domácností. Rozšíření nabídky služeb by se však týkalo i firem, protože některé služby jsou vhodné i pro tento trh (např. o čištění koberců, čalouněného nábytku apod.)

Většina firem hledá pouze základní nabídku úklidových služeb. Domácnosti jsou více rozmanité. Ze zkušeností firmy z této oblasti vyplývá, že ze strany domácností je největší zájem o mytí oken, čištění koberců a také úklid po řemeslných pracích a malování. Potenciální zákazníci, kteří do firmy Ing. Zdeněk Uherka volají, má většinou problém najít takovou firmu, která by byla ochotna tyto služby provést. Pro firmu je tedy vhodné vstoupit na tento trh, na kterém se již dříve několik let pohybovala a využít strategii diferenciacie v oblasti nabídky služeb pro oslovení potenciálních zákazníků a jejich získání. S tím dále také souvisí zaměření se na dílčí strategii rozvoje, kterým se dále v této práci věnuji.

3. Návrh strategie v oblasti marketingu

3.1. Oblast propagace

Oblast propagace je ve firmě Ing. Zdeněk Uherka na velmi nízké úrovni. Veškeré své propagační aktivity, mezi které patřily např. každoroční umístění inzerátu ve firemním katalogu OKO, postupně zrušila a nyní se svojí propagací nezabývá prakticky vůbec.

Firma nemá vytvořené své internetové stránky, kde by bylo možné poskytnout stávajícím i potenciálním zákazníkům potřebné informace o poskytovaných službách, o historii firmy, ceníku služeb a další.

Firma má své stálé zákazníky, kteří jsou spokojeni, ale je zapotřebí se zaměřit do budoucna na zvýšení počtu zákazníků a využít také dobré reference od stávajících zákazníků firmy.

Dále by se firma měla zaměřit na oslovení zákazníků tvorbou vizitek, které by tak reprezentovaly firmu. Poté se zaměřit například na reklamu formou letáků do schránek, které by tak mohly zajistit nové zákazníky v oblasti úklidu domácností.

3.1.1 Tvorba internetových stránek

V dnešní době by měly být internetové stránky, které slouží ke komunikaci se zákazníky, samozřejmostí pro každou firmu. Firma Ing. Zdeněk Uherka však žádné webové stránky nemá a je tedy dost těžké dostat se do povědomí potenciálních zákazníků. Velkou výhodou internetových stránek je oslovení širokého okruhu zákazníků a možnost uvedení všech zásadních informací, které tak není zapotřebí vysvětlovat potenciálním zákazníkům po telefonu.

Navrhují zadat vytvoření internetových stránek externí firmě, která se tvorbou internetových stránek zabývá. Základním prvkem kvalitních stránek je domovská stránka, která zákazníka musí zaujmout a měla by být pro uživatele jednoduchá, aby se v nich dobře orientoval. Dále by stránky měly obsahovat nabízené služby, ceník služeb,

jaké formy úklidu firma zajišťuje, informace o firmě, formě podnikání a další. Jaký by měl být návrh struktury internetových stránek firmy Ing. Zdeněk Uherka, je uvedeno níže.

Návrh struktury internetových stránek firmy

Úvodní domovská stránka – pro zákazníky je důležitá rychlá orientace na internetových stránkách. Proto by úvodní stránce měla být věnována pozornost.

Struktura stránek by tedy měla být následující:

- Úvodní domovská stránka – Na úvodní stránce by se měly nacházet tři základní ikony pro rychlou orientaci:
 - Úklid kancelářských prostor
 - Úklid domácností
 - Ostatní úklidové práce
 - mytí oken
 - čištění koberců
 - čištění čalouněného nábytku
 - úklid po řemeslných pracích
 - úklid po malířích

Dále by na úvodní stránce měli být tyto záložky:

- Služby (veškeré služby, které firma nabízí, přehledně rozdělené)
- Ceník (ceník jednotlivých služeb s možností zaslání objednávky)
- Reference (stávajících zákazníků firmy)
- Kariéra (nabídka práce pro potenciální zájemce o práci)
- O nás (historie firmy, poslání firmy)
- Kontakt (sídlo firmy, e-mail, telefonní kontakt, mapa apod.)

Kvalitní internetové stránky jsou v dnešní době základem pro prezentaci firmy a jejich nabízených služeb. Díky internetovým stránkám by se firma dostala do povědomí lidí, a mohla by tak získat nové zákazníky. Tvorba internetových stránek by byla pro firmu důležitý a zásadní krok, protože v současnosti neexistuje možnost, jak se o firmě

dovědět. Firma se v současnosti nikde neprezentuje a nezabývá se žádnými propagačními aktivitami, a není tedy ani možné oslovit a získávat nové potenciální zákazníky.

3.1.2 Vizitky

Firmě jako další propagaci **navrhují zajištění tisku vizitek**. Vizitka by měla obsahovat, jaké služby nabízí a pro koho (možno služby rozepsat na druhé straně), odkaz na webové stránky, adresu a další kontakty. Vizitka by měla potenciálního zákazníka upoutat na první pohled. Velká výhoda vizitek je jejich poměrně nízká cena a díky nim firma může zacílit na konkrétní trh, o který má zájem.

Co se týče propagace formou vizitek, je její nevýhoda v tom, že se předávají osobně. Je však možné zanechat několik vizitek na veřejných místech nebo, s dovolením stálých zákazníků, i v prostorách firem. Firma poskytuje služby například i v prostorách IBC, kde sídlí lékaři a bylo by tedy možné využít čekárny, kde by firma mohla oslovit právě nabídkou služeb domácnostem.

Pro začátek navrhuji vyrobit 150 vizitek, kdy se cena jednostranných vizitek pohybuje kolem 2,90 až 3,50 korun za kus, oboustranné pak stojí většinou 4 koruny za kus. Cena vizitek se však odvíjí od objednávaného množství. Dále se ještě musí počítat s cenou za grafický návrh. Některé firmy nabízí grafický návrh zdarma, ale většinou se grafický návrh pohybuje kolem 300,- Kč. Pokud si však zákazník vybere vizitku z uvedené nabídky šablon, tak je to zdarma.

3.1.3 Inzerce

Firmě **navrhují jako další možnost propagace uvedení inzerátu v informačním katalogu firem brněnské OKO**, který je určen zdarma do všech domácností a firem v daných městských částech. Firma měla inzerce v tomto katalogu, ale v roce 2009 ji, vzhledem k nejasnému dalšímu vývoji firmy po smrti paní majitelky, zrušila.

Navrhuji tedy firmě opět obnovit tuto inzerce, jelikož s ní měla vždy dobré zkušenosti a i díky této inzerce se zvyšovala poptávka po jejich službách. Cena inzerátu

v tomto katalogu se pohybuje kolem 1 500,- Kč za 4 řádky. Každý řádek navíc stojí 200,- Kč.

Dále firmě navrhuji prezentaci firmy formou letáků, které by firma mohla umístit do poštovních schránek. Na letáku by byly uvedeny základní informace o firmě a nabídce služeb. Dále navrhuji firmě prostřednictvím letáku nabízet volná pracovní místa, mohla by tak získat potenciální pracovní sílu. Tento leták by obsahoval základní informace o firmě a nabídku pracovních míst.

3.2. Oblast služeb

V oblasti služeb má firma poměrně dobrou pozici. Nabízí kvalitní služby a vždy se snaží poskytnout službu na míru svému zákazníkovi. Firma by měla opět vstoupit na trh domácností, kde fungovala více jak 10 let. Rozšíření služeb o tento trh by zvýšil zisk firmy, a firma by tak mohla začít rozšiřovat i svůj sortiment nabídky služeb. Vzhledem ke svému dřívějšímu odchodu z trhu domácností musela většinu svých dříve poskytovaných služeb zrušit. Jednalo se například o služby domácnostem jako je jarní úklid, úklid po malířských a řemeslných pracích, mytí oken, čištění koberců a mnoho dalších. **Proto navrhuji proniknutí na trh domácností, na kterém se už dříve několik let pohybovala a úspěšně podnikala.**

Dále si firma Ing. Zdeněk Uherka velice zakládá na kvalitě poskytovaných služeb a také na spokojenosti svých zákazníků. Každá firma má jiné požadavky a firma se je snaží maximálně dodržet přesně dle přání zákazníka. Firma má danou určitou nabídku základních služeb, které jsou nabízeny potenciálním zákazníkům s tím, že se další služby mohou dohodnout již na míru pro konkrétní zakázku. Kromě úklidu kancelářských prostor firma nabízí také svým stálým zákazníkům sezónní práce v podobě mytí oken. Pokud by se firma opět pokusila o vstup na trh domácností, mohla by se věnovat i dalším nabídkám svých služeb a rozšířit sortiment nabídky, a to i firmám. Proto navrhuji rozšířit nabídku pro nový segment trhu o čištění čalouněného nábytku, čištění koberců, mytí oken a další, a to pomocí internetových stránek, vizitek, letáků a inzerce.

4. Návrh strategie v oblasti organizační

4.1. Lidské zdroje

Dříve bylo pro firmu obtížné sehnat zaměstnance, kteří by byli ochotní pracovat v oblasti úklidových služeb. Firma kvůli nedostatku pracovních sil byla nucena opustit trh domácností. Nyní by bylo opět vhodné, aby firma zvažila příchod na trh domácností, a zaměřila se tedy nejen na úklid firem, ale i domácností, tak jako tomu bylo dříve, protože nabídek ze strany pracovních sil stále přibývá a poptávka po službách v domácnostech je také vyšší. Měla by se tedy více zaměřit na oblast lidských zdrojů, zefektivnit nábor zaměstnanců, orientovat se na správné oslovení potenciálních pracovních sil například formou již zmíněné webové stránky s nabídkami prací nebo oslovením studentů na školách formou inzerátů, protože firma hledá i brigádníky.

Dále je důležité počítat s tím, že ve většině případů se z hlediska zaměstnanců firmy jedná o pracovníky v důchodovém věku. Navrhuji tedy firmě se zaměřit na tuto skupinu jinými propagačními aktivitami než jen nabídkou práce na internetu, protože ne všichni starší lidé umějí s počítačem. Mělo by se tedy jednat například o vytvoření inzerátů, které by obsahovali důležité informace ohledně nabídky práce a ty by se mohly dostávat k potenciálním zaměstnancům do domovních schránek formou letáku nebo je nechávat na veřejných místech.

4.2. Organizace

Firmě navrhuji změnu v oblasti organizace, a to z důvodu ušetření nákladů. Doporučuji firmě investovat do kurzu účetnictví a daňové evidence, který by navštěvovala dcera majitele, která má nyní na starost administrativní práci. Jednalo by se z hlediska budoucího vývoje o dobrý krok, a to z toho důvodu, že by firma nadále nemusela využívat externího pracovníka v oboru účetnictví. Protože firma vede daňovou evidenci, bylo by pro firmu výhodné přenechat po absolvování daného kurzu a získání osvědčení tuto práci dceři pana majitele. Tím by firma ušetřila náklady, které jsou nyní spojené s využíváním služeb externího pracovníka.

5. Návrh strategie v oblasti technických zdrojů

5.1. Oblast technických zdrojů

Firma Ing. Zdeněk Uherka má k dispozici skladové prostory nacházející se v sídle firmy na ulici Tolstého 480/11, 616 00 Brno – Žabovřesky. Skladové prostory mají 14 čtverečních metrů. Je však zapotřebí upravit tyto prostory, aby vyhovovaly dané firmě, a to především potřebnou orientací ve skladě, aby bylo možné určit jaké zboží objednat, a které je na skladě v dostatečném počtu. Nyní se objednávky provádí nahodile, dle majitele firmy, který objednává odhadem a nemá přesný přehled o zásobách zboží a úklidových pomůcek. Nyní má firma skladové prostory nepřehledné, neuspořádané a chybí zde jakýkoliv systém. Celkovou hodnotu čisticích prostředků a pomůcek nacházejících se ve skladě není možné určit přesně, protože skladování prostředků je neucelené a chaotické. Aby firma mohla efektivně a včas objednávat zboží, které je zapotřebí, **navrhují tedy firmě upravit skladové prostory**, tak aby firma měla přehled o svém zboží, které se v tomto skladu nachází, a mohla tak s určitostí objednávat pouze potřebné zboží. Bylo by nutná určitá investice na úpravy skladových prostor a také investovat do vybavení skladu, jako jsou regálové skříně, police a další.

Firma dále vlastní celkem 15 vysavačů značky GHIBLI v hodnotě 45 000,- Kč a dále parní stroj na čištění kobereců a čalouněného nábytků v hodnotě 12 000,- Kč. Parní stroj ovšem firma více jak tři roky nevyužívá.

Pokud by firma vstoupila na trh domácností, využití parního stroje by bylo opět aktuální, a firma by tak využívala veškeré svoje stroje, do kterých musela na začátku podnikání investovat nemalou částku. Nynější počínání firmy je neefektivní a je potřeba změnit postoj vedení.

6. Ekonomický dopad návrhů strategie rozvoje

V této části je zpracován finanční pohled na jednotlivé návrhy v oblastech marketingu, lidských zdrojů a v oblasti technických zdrojů.

Náklady v oblasti propagace se týkají tvorby internetových stránek, tvorby vizitek, inzerce v katalogu OKO a inzerce letáků. Celkové náklady na propagaci by činily 7 566,- Kč. Jednotlivé náklady na propagační aktivity jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 8: Náklady v oblasti propagace

Propagační aktivity	Náklady na propagaci v Kč
Tvorba internetových stránek	10 000
Tvorba vizitek (150 ks)	600
Inzerce v katalogu OKO	1 560
Inzerce formou letáků (tisk 100 ks A5 148x210 mm)	406
Nabídka pracovních míst formou letáků (tisk 50 ks A5 148x210 mm)	250
Náklady na propagaci celkem	12 816

Náklady v oblasti organizační zahrnují náklady v oblasti lidských zdrojů a je zde zahrnuto také absolvování kurzu účetnictví. Celkové náklady na organizační změny by činily 12 816,- Kč. Jednotlivé náklady na organizační změny jsou uvedeny v následující tabulce č 9.

Tabulka 9: Náklady v oblasti organizační

Organizační změny	Náklady na změny v organizaci Kč
Absolvování kurzu účetnictví a daňové evidence	7 900
Náklady na organizaci celkem	7 900

Náklady v oblasti technických zdrojů zahrnují náklady na úpravu skladových prostor a na vybavení skladu. Celkové náklady v oblasti technických zdrojů by činily 12 736,- Kč. Jednotlivé náklady na technickou oblast jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 10: Náklady v oblasti technických zdrojů

Technické zdroje	Náklady v oblasti technických zdrojů v Kč
Úprava skladových prostor	7 000
Vybavení skladu	5 736
Náklady na technické zdroje celkem	12 736

Celkové náklady na jednotlivé návrhy jsou uvedeny v tabulce č. 11.

Tabulka 11: Celkové náklady na jednotlivé návrhy

Oblasti	Náklady oblastí
Propagace	12 816
Organizační změny	7 900
Technické zdroje	12 736
Náklady celkem	33 452

Celkový dopad návrhů na firmu Ing. Zdeněk Uherka je uveden v následující tabulce. Jsou uvažovány změny pouze těch položek, které navrhovaná opatření ovlivnila (jedná se o náklady na marketing, absolvování kurzu účetnictví a úprava skladových prostor a jejich vybavení). Uvažuje se jak o pesimistické variantě tak optimistické. Pesimistická varianta uvažuje v prvním roce s 4% nárůstem a v roce druhém s 8% nárůstem. Optimistická varianta uvažuje s nárůstem v prvním roce o 10% a v druhém o 15%, a to na základě stanovených cílů, kterých by firma chtěla dosáhnout.

Tabulka 12: Dopad návrhů na firmu

	Skutečnost 2011	Plán (1. rok)	Plán (2. rok)
		Pesimistická varianta (nárůst 4%)	Pesimistická varianta (nárůst 8%)
Příjmy	1 394 831	1 450 624	1 566 674
Přírůstek příjmů		55 793	116 050
Výdaje	929 622	963 074	988 474
Přírůstek výdajů		33 452	25 400
Čistý příjem	465 209	487 550	578 200
Čistý příjem nárůst v %		4,8	18,5

	Skutečnost 2011	Plán (1. rok)	Plán (2. rok)
		Optimistická varianta (nárůst 10 %)	Optimistická varianta (nárůst 15%)
Příjmy	1 394 831	1 534 314	1 764 461
Přírůstek příjmů		139 483	230 147
Výdaje	929 622	963 074	983 074
Přírůstek výdajů		33 452	20 000
Čistý příjem	465 209	571 240	781 387
Čistý příjem nárůst v %		22,8	36,7

Z tabulky vyplývá, že opatření, která jsou navrhována, by měla pro firmu znamenat zvýšení čistých příjmů pro firmu, a tedy zefektivnění hospodaření.

Co se týče výpočtů plánovaných výdajů a příjmů, byly použity odhady, které byly konzultovány spolu s majitelem firmy. Měly by vycházet z podmínek konkurenčního prostředí, ve kterém se firma nachází.

V prvním a druhém roce pesimistické varianty vychází nárůst čistého příjmu 4,8% a v druhém roce 18,5%. V prvním roce je ziskovost menší, protože je zde větší nárůst výdajů způsobený implementací návrhů.

V optimistické variantě se uvažuje o nárůstu 10-15%. V prvním roce se uvažuje o mírnějším zvýšení výdajů oproti roku předcházejícím, způsobeném výdaji spojené se vstupem na nový trh. Z tabulky je patrné, že navrhované varianty firmě zvýší nárůst v prvním roce v optimistické variantě o 22,8% a v druhém roce až o 36,7%.

Lze konstatovat, že většina navrhovaných opatření neznamena pro firmu velké finanční zatížení. Uvedené výpočty se však mohou od praxe velmi lišit, a to působením vlivů, které nelze, nebo jen v malé míře, předpokládat.

Největší finanční zatížení by patřilo oblasti marketingu, konkrétně propagačním aktivitám firmy. Největší položkou je vytvoření webových stránek, dále každoroční zveřejňování inzerce v katalogu OKO, opětovná tvorba vizitek a letáků a další. Firma své propagační aktivity omezila na minimum, a tyto výdaje na propagaci by pro ni tedy znamenaly největší zvýšení výdajové položky. Co se týče úpravy skladových prostor a vybavení, jedná se pouze o jednorázové výdaje, které by v dalších letech neměly mít žádný vliv na růst výdajů. Veškerá navrhovaná řešení jsou však navrhována tak, aby firmu finančně co nejméně zatížila a přitom byla efektivní.

7. Realizace návrhů

Realizace jednotlivých návrhů, které se týkají následujících oblastí:

- Marketingová oblast
 - oblast propagace
 - oblast služeb
- Organizační oblast
- Technická oblast

7.1. Marketingová oblast

7.1.1 Oblast propagace

- *Tvorba internetových stránek*

Harmonogram tvorby internetových stránek je podmíněn zadáním tvorby externí firmě. Tato firma by měla webové stránky vytvořit během měsíce. Vytvoření internetových stránek by měl být jeden z prvních kroků firmy, aby se dále mohly webové stránky firmy uvést v dalších propagačních aktivitách.

- *Tvorba vizitek*

Zadání výroby a tisku vizitek externí firmě je možné provést ihned. Firma Ing. Zdeněk Uherka však tvorbu vizitek musí zadat až po vytvoření webových stránek, aby bylo možné uvést tuto webovou stránku na vizitky. Dále také firma musí počítat s dobou, která je potřebná na objednání vizitek, výrobu a dodání. Celková doba trvání tvorby vizitek od zadání výroby externí firmě se odhaduje na 10 dnů.

- *Inzerce*

Firma bude zadávat inzerci brněnskému katalogu OKO. Katalog musí nejdříve zpracovat požadavky firmy Ing. Zdeněk Uherka a další kroky, poté teprve může uvést inzerci. Zadání inzerce do brněnského katalogu OKO by tedy mělo trvat přibližně 15 dnů.

7.1.2 Oblast služeb

- ***Orientace na trh domácností***

Firma by se chtěla opět zaměřit i na trh domácností, kde fungovala více jak 10 let. Tento vstup na trh domácností je podmíněn rozšířením nabízených služeb (jarní úklid, mytí oken, čištění koberců a další).

Se vstupem na trh domácností firma počítá do konce roku 2012, protože je potřeba nejdříve ustálit své propagační aktivity a získat nové zaměstnance a postupně se dostávat na tento trh. Firma má již dlouholeté zkušenosti s tímto trhem, je však nutné se nejdříve zorientovat v měnícím se prostředí a zjistit jaká je poptávka po jejich službách. Je těžké určit harmonogram vstupu na trh domácností. Po konzultaci s vedením firmy bylo určeno, že vytvoření nabídky pro trh domácností proběhne v měsíci srpnu 2012.

7.2. Organizační oblast

- ***Kurz účetnictví a daňové evidence***

Tento návrh počítá s absolvováním kurzu účetnictví a daňové evidence. Jedná se o intenzivní kurz účetnictví, který je zakončený zkouškou a získáním osvědčení o absolvování kurzu. Firma počítá, že by poté již nemusela využívat externích účetních služeb. Kurz by měl trvat 29 dnů.

7.3. Technická oblast

- Úprava skladových prostor
- Vybavení skladu

Náklady v oblasti technických zdrojů zahrnují náklady na úpravu skladových prostor a na vybavení skladu. Úprava skladových prostor zahrnuje povrchovou úpravu stěn, vymalování a celkové zefektivnění prostoru skladu. Dále se jedná o nákup vybavení skladu (regály, police atd.). Firma počítá s úpravou skladových prostor začátkem roku 2013. Z hlediska výdajů na propagaci firmy a vstup na nový segment trhu, rozhodla se firma návrh na úpravu skladu odložit právě na začátek dalšího roku.

V následující kapitole je uveden časový harmonogram jednotlivých návrhů.

7.4. Časový harmonogram realizace

V následující tabulce jsou zobrazeny začátky jednotlivých návrhů spolu s délkou jejich realizace (zelená pole).

Tabulka 13: Časový harmonogram jednotlivých návrhů

	2012						2013	
Činnost/ měsíc	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor
Marketingová oblast								
Propagace								
Tvorba internetových stránek								
Tvorba vizitek								
Inzerce								
Rozšíření služeb								
Vytvoření nabídky pro domácnost								
Organizační oblast								
Kurz účetnictví a daňové evidence								
Technická oblast								
Úprava skladových prostor								

V následující tabulce č. 14 je uveden harmonogram implementace návrhu již v konkrétních datech, kdy mají být tyto návrhy uskutečněny.

Tabulka 14: Časový harmonogram jednotlivých návrhů v datech

	Doba trvání (dny)	Zahájení	Dokončení
Marketingová oblast	85	1.8.2012	18.9.2012
Propagace	55	1.8.2012	18.9.2012
Tvorba internetových stránek	30	1.8.2012	30.8.2012
Tvorba vizitek	10	3.9.2012	13.9.2012
Inzerce	15	3.9.2012	18.9.2012
Rozšíření služeb	30	1.8.2012	30.8.2012
Vytvoření nabídky pro domácnost	30	1.8.2012	30.8.2012
Organizační oblast	29	11.7.2021	19.9.2012
Kurz účetnictví a daňové evidence	29	11.7.2012	19.9.2012
Technická oblast	40	10.1.2013	20.2.2013
Úprava skladových prostor	40	10.1.2013	20.2.2013
Doba trvání celkem	154	1.8.2012	20.2.2013

V. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout strategii rozvoje malého rodinného podniku. Základem práce bylo zanalyzování fungování malého rodinného podniku, který neměl určenou žádnou strategii, pomocí které by pak bylo možné dosáhnout vytyčených cílů. Práce tedy měla za úkol zjistit problémy a nedostatky firmy, s kterými se v současnosti potýká a navrhnout taková řešení, která by tyto nedostatky eliminovala, a využila tak silných stránek firmy a jejích příležitostí.

V teoretické části práce jsem se věnovala vysvětlení jednotlivých pojmů, jako je definice malého podniku, jeho specifika, rodinný podnik a dále se jednalo o vysvětlení pojmů, které úzce souvisí se strategickým řízením a seznámení s jednotlivými analýzami, ze kterých jsem poté vycházela v praktické části práce.

V části práce, která se věnuje analýze problému, jsem představila podnik, kterého se tato diplomová práce týká. Dále jsem popsala současnou situaci ve firmě, kdy nemá definované cíle a potýká se s absencí strategického řízení. Firma se také potýká s úbytkem zákazníků, neustálým příchodem nových konkurentů do odvětví a problémy týkající se změny majitele firmy, který se snaží o udržení stability firmy, ale ne o její růst. Na základě jednotlivých analýz vysvětlených v teoretické části, jsem určila hlavní silné, slabé stránky firmy a její příležitosti a hrozby, které vycházejí z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, shrnuté do SWOT analýzy. Na výsledky analytické části poté navazuje další část diplomové práce a tou jsou vlastní návrhy řešení.

V části práce, která se věnuje vlastním návrhům řešení, vycházím z provedených analýz. Jednotlivé návrhy by měly eliminovat problémy a nedostatky zjištěné analýzami a posílit rozvoj firmy s využitím jejich silných stránek a příležitostí.

Návrh strategie sestává ze strategie diferenciací a návrhů na zlepšení dílčích strategií, tedy jednotlivých oblastí. Hlavní oblasti, na které se návrhy zaměřují, jsou oblast marketingu, a to konkrétně na propagaci, dále na oblast organizační a technických zdrojů. Na začátku této části práce bylo však nutné nejdříve určit vizi firmy a vytyčit cíle, kterých chce dosáhnout a dále také strategie diferenciací. Poté následují

jednotlivé návrhy řešení v konkrétních oblastech. Návrhy jsou řešeny tak, aby byly splněny stanovené cíle.

V oblasti marketingu jsou návrhy věnovány především oblasti propagace firmy. Jedná se zejména o vytvoření internetových stránek firmy a dalších propagačních aktivit jakou jsou tvorba vizitek, inzerce a další. Tato část návrhů úzce souvisí s další oblastí, a to rozšíření na další segment trhu a s tím spojené rozšíření poskytovaných služeb. Firmě navrhuji vstup na trh domácností, na kterém se dříve několik let pohybovala a navrhuji dále rozšířit služby například o mytí oken, čištění koberců a další služby. Tyto a další služby by tak firmě mohly pomoci se odlišit a získat nové potenciální zákazníky. S tímto souvisí i strategie diferenciacce, která se opírá právě o odlišení od konkurence nabízením rozsáhlejších služeb, nežli tomu bylo doposud. Další oblastí je oblast lidských zdrojů a technických zdrojů. Zde jsem navrhovala firmě absolvování kurzu provedení účetnictví a dále úpravu skladových prostor.

V diplomové práci jsou uvedeny návrhy, které vycházejí z problémových oblastí firmy a využívají jejich silných stránek a příležitostí a které umožňují provést takové změny ve firmě vedoucí k zefektivnění fungování firmy. Jednotlivé návrhy by měly splnit vytyčené cíle a také firmě pomoci se kvalitně prezentovat, získávat nové zákazníky a proniknout na další segment trhu a získat silnější pozici v boji s konkurencí. Zároveň jsou možná řešení navrhována tak, aby co nejméně zatěžovala firmu, co se týče finanční stránky.

V poslední části práce se věnuji ekonomickému dopadu jednotlivých návrhů na firmu. Dále realizaci návrhů a časovému harmonogramu implementace jednotlivých návrhů.

Jak jsem uvedla výše, snahou bylo navrhnout taková řešení, která budou finančně nenáročná a pomohou firmě zefektivnit celkový chod firmy a její fungování. Uvedené návrhy by měly firmě umožnit její další rozvoj.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

SEZNAM LITERATURY

- 1) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada Publishing, a.s., 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 2) HANZELKOVÁ A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ D., VYKYPĚL, O. *Strategický marketing – teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- 3) KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vydání. Nakladatelství C H Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- 4) KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání 1*. Vyd. Brno: Computer Press, 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
- 5) KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing management*. Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 6) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 7) SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Nakladatelství C H Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 8) VEBER J., SRPOVÁJ. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Nakladatelství GRADA Publishing, a.s., 2008. 311s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- 9) Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, v aktuálním znění.
- 10) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v aktuálním znění.
- 11) Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, v aktuálním znění.

- 12) Nařízení vlády č. 303/1995 Sb. o minimální mzdě, v aktuálním znění.
- 13) Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění.
- 14) Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, v aktuálním znění.
- 15) Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, v aktuálním znění.
- 16) Zákon č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení, v aktuálním znění.
- 17) Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v aktuálním znění.
- 18) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v aktuálním znění.
- 19) Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanost, v aktuálním znění.
- 20) Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v aktuálním znění.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- 21) MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Analytické materiály* [online]. [cit. 2011-10-24]. Dostupné z < <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>>
- 22) Nová definice malých a středních podniků. *Evropská komise*. [online]. [cit. 2011-11-22]. Dostupné z http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf
- 23) Technet.cz. [online]. [cit. 2012-4-22]. Dostupné z http://technet.idnes.cz/neuklizejte-chytry-vysavac-sam-uklidi-cely-byt-za-vas-pft-/tec_tecnika.aspx?c=A091123_172006_tec_tecnika_jza

24) Úřední věstník evropské unie C 298. *Nariadení Komise (ES) č. 800/2008.*

[online]. [cit. 2011-11-22]. Dostupné z <

<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:298:FULL:CS:PDF>>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Generické strategie dle Portera	20
Obrázek 2: Vzájemné překrývání systému rodiny a systému rodinného podniku	24
Obrázek 3: Proces strategického řízení.....	28
Obrázek 4: Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka	31
Obrázek 5: Porterův model konkurenčního prostředí.....	34
Obrázek 6: Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu.....	41
Obrázek 7: Schéma organizační struktury ve firmě Ing. Zdeněk Uherka	44
Obrázek 8: Souhrn analýzy oborového prostředí	52
Tabulka 1: ETOP technika pro diagnostování příležitostí a hrozeb firmy ALZA	36
Tabulka 2: Tabulka SAP techniky pro diagnostování interního prostředí firmy.....	39
Tabulka 3: Externí prostředí firmy	53
Tabulka 4: Přehled příjmů a výdajů firmy za období 2009-2011.....	55
Tabulka 5: Vývoj čistých příjmů firmy Ing. Zdeněk Uherka	59
Tabulka 6: Interní prostředí firmy	64
Tabulka 7: SWOT analýza firmy.....	66
Tabulka 8: Náklady v oblasti propagace.....	77
Tabulka 9: Náklady v oblasti organizační	77
Tabulka 10: Náklady v oblasti technických zdrojů	78
Tabulka 11: Celkové náklady na jednotlivé návrhy	78
Tabulka 12: Dopad návrhů na firmu.....	79
Tabulka 13: Časový harmonogram jednotlivých návrhů.....	83
Tabulka 14: Časový harmonogram jednotlivých návrhů v datech	84
Graf 1: Vývoj příjmů a výdajů firmy za rok 2009-2011.....	57
Graf 2: Struktura výdajů firmy za období 2011	58
Graf 3: Vývoj čistých příjmů firmy Ing. Zdeněk Uherka	59