



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

STRATEGIE ROZVOJE RODINNÉHO PODNIKU

DEVELOPMENT STRATEGY OF FAMILY BUSINESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Matěj Vichr

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Matěj Vichr
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Strategie rozvoje rodinného podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíl diplomové práce
Teoretický přístup k řešení
Analýza současného stavu rodinného podniku
Návrh strategie rozvoje rodinného podniku
Závěr
Literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě kritické analýzy rodinného podniku navrhnout strategii rozvoje podniku.

Základní literární prameny:

BURNS Paul. Entrepreneurship and small business. New York: 2001, 418 s. ISBN 0-333-91474-0.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALSKO. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press, 2008, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

OSTERWALDER, Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů. 2. vydání. Brno, 2015, 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. vyd. Praha. 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

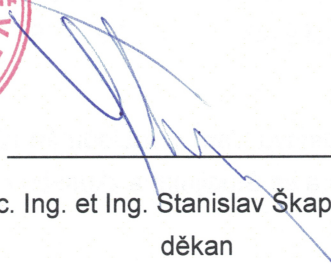
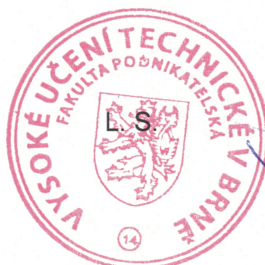
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada. 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19.

V Brně, dne 28. 2. 2019



doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem rozvoje strategie vybraného rodinného podniku. Vymezuje teoretický základ v oblastech rodinného podnikání, tvorby strategie a změnového řízení. Na základě kritické analýzy je v souladu s teoretickými poznatky vypracován návrh strategického rozvoje ve zvoleném rodinném podniku společně s rámcovým plánem jeho implementace.

Klíčová slova

Rodinný podnik, rodinné instituce, strategické řízení, SWOT analýza, konkurenceschopnost, analýza rizik, projektový plán, kritická cesta

Abstract

This diploma thesis involves a strategic development plan proposal within a particular family business. It describes a theoretical framework in the areas of family business, strategic management and change management. Using critical analysis in accordance with the theoretical findings, a proposal of strategic development within a chosen family business is created together with a high-level implementation plan.

Keywords

Family business, family institutions, strategic management, SWOT analysis, competitiveness, risk analysis, project plan, critical path

Bibliografická citace

VICHR, Matěj. *Strategie rozvoje rodinného podniku*. Brno, 2019. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/115925>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 1. května 2019

podpis autora

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za vstřícnost, čas, trpělivost, cenné rady a věcné připomínky při konzultacích a vypracování této práce. Rovněž děkuji svému otci Ing. Tomáši Vichrovi za čas, který mi věnoval a za informace, díky kterým jsem byl práci schopný v praktické rovině zpracovat.

Obsah

Úvod	17
1 Vymezení problému a cíle práce	18
1.1 Vymezení problému	18
1.2 Stanovení cíle diplomové práce.....	18
1.3 Struktura diplomové práce.....	18
2 Teoretická část	20
2.1 Základní pojmy	20
2.1.1 Podnikání	20
2.1.2 Podnikatel.....	21
2.1.3 Podnik	21
2.2 Rodinné podnikání.....	22
2.2.1 Vymezení rodinného podnikání	22
2.2.2 Dilema rodinných podniků.....	24
2.2.3 Správa rodinných podniků – rodinné instituce	25
2.2.4 Výhody a nevýhody rodinného podnikání	28
2.2.5 Nástupnictví v rodinných podnicích	30
2.3 Strategie podniku.....	32
2.3.1 Poslání a vize	33
2.3.2 Strategická analýza	34
2.3.3 Strategické cíle.....	37
2.3.4 Strategické operace	38
2.3.5 Strategie v kontextu rodinných podniků	38

2.4	Řízení změn v organizaci	40
2.4.1	Změna a její cíle	40
2.4.2	Lewinův model	41
3	Analýza současné situace podniku	43
3.1	Popis rodinného podniku	43
3.1.1	Historie	43
3.1.2	Základní informace.....	43
3.1.3	Obchodní činnosti.....	44
3.2	Analýza makrookolí	45
3.2.1	PEST analýza.....	45
3.3	Analýza mikrookolí.....	56
3.3.1	Porterova analýza	56
3.4	Vnitřní prostředí a zdroje podniku	58
3.4.1	McKinsey 7S	58
3.4.2	Finanční analýza podniku.....	63
3.5	SWOT analýza	68
4	Vlastní návrh řešení	71
4.1	Formulace podnikové vize a mise.....	71
4.2	Strategický plán (STRAP)	71
4.3	Vymezení strategických obchodních jednotek (SBU)	73
4.4	Stanovení cílů STRAP VICHŘ 2020-2024	74
4.4.1	Strategické cíle společnosti VICHŘ spol. s r.o. pro období 2020-2024:..	74
4.5	Návrhy rámcových kroků na korporátní a obchodních úrovních.....	75
4.5.1	Korporátní (podniková) úroveň.....	75
4.5.2	SBU Domácí potřeby.....	77
4.5.3	SBU Železářství.....	78

4.5.4	Změna organizační struktury	78
4.6	Analýza rizik.....	80
4.6.1	Identifikace rizik	80
4.6.2	Ohodnocení rizik.....	81
4.6.3	Strategie ošetření rizik	83
4.7	Plán realizace	86
4.7.1	Odhad očekávané doby trvání projektu	86
4.7.2	Rámcový projektový plán STRAP VICHK 2020-2024.....	87
4.7.3	Testování projektového plánu	89
5	Limity diplomové práce	93
	Závěr	94
	Seznam použité literatury	96
	Seznam použitých symbolů a zkratk	103
	Seznam obrázků	104
	Seznam tabulek	107
A	Rozvaha pro období 2013-2017	III
B	Výkaz zisků a ztrát (VZZ) pro období 2013-2017	V
C	Horizontální analýza rozvahy	VII
D	Vertikální analýza rozvahy	IX
E	Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát	XI
F	Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát	XIII

G	Odhad střední doby trvání projektu (PERT)	XV
H	Rámcový projektový plán STRAP VICHK 2020-2024	XVIII

Úvod

„Rodinný kruh často mívá podobu trojúhelníka.“ (J. Žáček)

Rodina je obvykle vnímána jako prostředí plné osobních, neformálních, často komplikovaných, ale v jádru vřelých vztahů. Až na výjimky se vyznačuje ohledem na jednotlivé rodinné příslušníky, chráněním slabších a snahou o spravedlnost bez ohledu na osobní vlastnosti nebo schopnosti jednotlivých členů. Podnikání je naopak oblastí s právem přežití silnějšího a ze své podstaty vytváří velmi silné konkurenční prostředí, ve kterém není jednoduché obstát a slabší jedinci musí jednoduše „z kola ven“. Spojení rodiny a podnikání, tedy pojem rodinný podnik, tak může právem budit dojem zcela odlišných a nekompatibilních světů. I přes to jsou rodinné podniky nejrozšířenější formou podnikání vůbec, jelikož právě síla rodiny, je-li správně použita a nasměrována, může být hnací silou schopnou vytvořit společnosti přežívající napříč generacemi.

Oč bývá struktura vztahů v podnicích vlastněnými či řízenými rodinnými příslušníky komplikovanější, o to zajímavější je jejich studium. K základnímu cíli podniku v podobě maximalizace zisku se totiž naráz přidává řada cílů v rovině rodinné a rovině emoční, které mnohdy zastiňují i cíle ekonomické.

Jak již bylo naznačeno, správně nasměrovaný potenciál a síla rodiny mohou být nepřijemným soupeřem pro konkurenci. Otázkou však zůstává, jakým způsobem tento potenciál nasměrovat. Vzhledem k nízkému procentu rodinných podniků schopných úspěšně přetrvávat po generace lze říci, že se nejedná o disciplínu jednoduchou. Existují však postupy a doporučení vyplývající zejména z dlouholetých pozorování a zkušeností úspěšných, ale i neúspěšných rodinných podniků, s jejichž pomocí lze šanci na přežití výrazně zvýšit. Vždy ovšem záleží především na vůli rodinný podnik udržet a ochotě mnohdy obětovat své čistě osobní zájmy nebo zájmy svých nejbližších zájmům široké rodiny a rodinného podniku jako celku.

1 Vymezení problému a cíle práce

Tato diplomová práce se zabývá strategií rozvoje rodinného podniku. Zkoumaným podnikem je společnost VICHHR spol. s r.o. Jedná se o středně velký rodinný podnik s dlouholetou tradicí sídlící v Brně. Předmětem podnikání společnosti je prodej železářského zboží a kuchyňských potřeb.

1.1 Vymezení problému

Společnost VICHHR spol. s r.o. byla založena počátkem 20. století, avšak v období totality byla znárodněna a rodině byl podnik navrácen až po revoluci v roce 1989. I díky této násilné odmlce v její činnosti dnes společnost čelí řadě problémů. Kromě tradičních úskalí, se kterými se ze své podstaty rodinného podniku potýká, zcela chybí formulace jasné vize a obchodní strategie. Rodina, coby absolutní majitelé společnosti, stojí před výzvou obstát na otevřených a rychle se rozvíjejících trzích. Vlastníci si do značné míry uvědomují, že vedle profesionalizujících se konkurenčních podniků je nutno zásadně změnit dosavadní (spíše intuitivní) přístup k řízení společnosti jako takové, jinak nebude v budoucnu možné společnost dále udržet a zachovat pro příští generace.

1.2 Stanovení cíle diplomové práce

Cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků a kritické analýzy vytvořit návrh strategie společnosti tak, aby byla schopna do budoucna dále provozovat svou podnikatelskou činnost a sloužila tak potřebám, pro které byla rodinnou po revoluci znovu obnovena. Společně s návrhem samotné strategie je vypracován konkrétní návrh její implementace včetně časového horizontu provedení. Vzhledem ke změnám, které bude nutno pro potřeby strategie provést, je část práce věnována i systému efektivního managementu změn.

1.3 Struktura diplomové práce

Práce je logicky členěna do tří částí. V první části jsou nejprve položeny teoretické základy. Představeny jsou obecné pojmy a jsou definovány rodinné podniky včetně

typických charakteristik, způsobu řízení, silných a slabých stránek a problematiky nástupnictví. Následně se teoretická část zaměřuje na definici a tvorbu strategie a to opět především pohledem rodinných podniků. Závěrem teoretické části je rámcové představením konceptu efektivního řízení změn.

Druhým tematickým celkem je část analytická, která si klade za cíl představit společnost samotnou a podrobit kritické analýze její okolí a faktory, kterými je ovlivňována. Součástí analytické části je rovněž analýza vnitřního prostředí společnosti a její současné situace. Pro potřeby analytické části práce byly mimo jiné použity i podklady a výsledky seminárních prací, které autor této diplomové práce zpracoval do vybraných předmětů v rámci svého magisterského studia.

Stěžejní částí práce je vlastní návrh samotného rozvoje strategie a plán jeho implementace. Je navržen systém strategického plánování a na základě výsledků analytické části jsou vybrány oblasti, na které by se měla společnost do budoucna zaměřit společně s definicí konkrétních cílů pro nadcházející strategické období. Následuje analýza rizik a sestavení rámcového projektového plánu realizace navržené strategie. Samotný projektový plán je v závěru kapitoly otestován z hlediska jeho rizikovosti a proveditelnosti.

Závěrem jsou pak shrnuty výsledky práce společně s limity a omezeními plynoucími z povahy diplomové práce.

2 Teoretická část

V rámci teoretické části jsou představeny termíny jako podnikání, podnikatel či podnik a zkoumání je podrobena problematika rodinných podniků. Zároveň je popsána oblast strategie podniku, její tvorba a principy, na kterých by měla být každá úspěšná strategie postavena. Závěr kapitoly je věnován změnovému řízení v podniku, jelikož změna je nedílnou součástí strategického řízení.

Po přečtení teoretické části by měl čtenář získat povědomí o vzájemných interakcích mezi prostředím rodiny a prostředím podniku a o způsobech, jakými ke tvorbě strategie v rodinných podnicích dochází a jakým způsobem lze konkrétní strategii v rámci podniku aplikovat.

2.1 Základní pojmy

Jak již bylo naznačeno výše, následující podkapitola se soustředí na vysvětlení termínů **podnikání**, **podnikatel** a **podnik** a to tak, jak budou vnímány pro potřeby této diplomové práce.

2.1.1 Podnikání

Teorie podnikání, jako ji známe dnes, se poprvé objevuje až ve 20. století. Pohled na podnikání, stejně jako ohniska zájmu jednotlivých autorů se v čase měnily. Přesto lze vypočítat několik přístupů, jakými je na podnikání nahlíženo. Deakins a Freel (2003) rozděluje výzkum podnikání na ekonomický přístup (v popředí je podnikatel samotný a jeho role v podniku), psychologický přístup (vyznačuje se hledáním vlastností, které jsou pro úspěšného podnikatele typické) a přístup sociálně-ekonomický (zkoumání sociálně-ekonomického prostředí a jeho vlivu na úspěšnost podnikání) (Deakins a Freel, 2003).

Co tedy vlastně podnikání je? V českém prostředí se obvykle vychází z definice podnikatele podle NOZ (Nový občanský zákoník) a má se za to, že podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku (§ 420 zákona č. 89/2012 Sb.). Jak ovšem připomíná Němec

(1998), lidé se často zaměřují jen na závěr této definice a zapomínají, že jde především o poskytování zboží a služeb zákazníkům. Na spokojenosti zákazníků totiž závisí, zda bude pomocí podnikání dosažen kýžený zisk (Němec, 1998). Jak už vyplývá ze samotné definice, podnikání je značně rizikovou „disciplínou“. Jaké jsou tedy jeho výhody a příležitosti, které nabízí? Zmiňme například možnost kontrolovat svůj osud, možnost odlišit se od většiny lidí a plně rozvíjet svůj potenciál s pocitem, že jej nikdo nezneužívá, možnost dosažení nadprůměrných zisků a zajištění si vysokého životního standardu a v neposlední řadě možnost prospívat svému sociálnímu okolí a společnosti (Staňková, 2007).

2.1.2 Podnikatel

Má se za to, že pojem podnikatel zavedl začátkem 19. století Jean-Baptiste Say (1779-1832) (Sojka 2002). Je ovšem nutné nejdříve upřesnit, z jakého pohledu je tento pojem vnímán. Roli podnikatele totiž bude jinak vnímat (a tedy i definovat) psycholog, ekonom, politik nebo právník (Hisrich a Peters, 1989). Pro potřebu této diplomové práce je podnikatel logicky vnímán pohledem ekonomickým, nicméně je důležité zmínit i právní stránku tohoto pojmu. K charakteristickým rysům podnikatele bezesporu patří schopnost nacházet příležitosti a vytyčovat nové cíle, schopnost podstupovat riziko, schopnost organizovat podnikatelské aktivity společně s jejich zabezpečením finančními prostředky a v neposlední řadě vlastnosti jako sebedůvěra, vytrvalost, dlouhodobé nasazení, schopnost učit se atd. (Veber a Srpová, 2012). Za podnikatele tedy budeme považovat osoby profitující na základě vlastní iniciativy a riskování (Cunningham a Lischeron, 1991). České právní prostředí pak definuje podnikatele následovně: *"Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele."* (§ 420 zákona č. 89/2012 Sb.).

2.1.3 Podnik

Jestliže jsme již definovali podnikání a podnikatele, zbývá pouze uvědomit si, co si představit pod pojmem podnik. V nejobecnější rovině můžeme za podnik považovat subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. (Srpová a Řehoř, 2010). Takovým

subjektem se rozumí soubor hmotných, osobních i nehmotných složek podnikání (Němec 1998). České zákony pak pamatují na podnik rovněž v rámci NOZ, nicméně jej označují za obchodní závod. Přesná definice obchodního závodu zní: *"Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu."* (§ 502 zákona č. 89/2012 Sb.).

2.2 Rodinné podnikání

Podniky řízené a vlastněné rodinami jsou nejrozšířenější formou podnikání v historii lidstva. V prostředí svobodných volnotržních ekonomik tvoří rodinné podnikání 50 až 90 procent hrubého domácího produktu. Jako příklad takových ekonomik uveďme například Spojené státy, kde malé rodinné firmy tvoří až 60 procent pracovních míst, Holandsko (75 procent všech společností v zemi tvoří malé rodinné podniky) nebo Indii, kde je téměř 65 procent celkového soukromého sektoru tvořeno šestnácti rodinnými skupinami. Rodinná firma ovšem rozhodně není synonymem malého podniku. Na tomto místě je nutno připomenout některé nejvýznamnější světové podniky minimálně z části vlastněné rodinami, jako například společnost Ford Motor Company (již čtvrtá generace rodiny Fordů kontroluje 40 procent společnosti), americký řetězec Wal-Mart (třetí generace rodiny Walton vlastní 39 procent) nebo celosvětově známé automobilové značky jako Porsche, BMW, Peugeot-Citroen nebo Fiat. Podle Boston Consulting Group bylo v roce 2009 mezi 100 celosvětově nejvýznamnějšími firmami 63 rodinných podniků, 31 se státem coby majoritním akcionářem a jen 6 soukromých nerodinných firem (Kenyon-Rouvinez a Ward, 2016). Hlavačka a Bek (2018) se dokonce s určitou dávkou nadsázky zamýšlejí nad skutečností, že rodinné podnikání je v podstatě majoritním podnikáním a měl by být tedy spíše zaveden pojem „nerodinné podnikání“, jelikož se dá v s nadsázkou říci, že kapitalismus jako takový je rodinou záležitostí (Hlavačka a Bek, 2018).

2.2.1 Vymezení rodinného podnikání

Ačkoliv byla důležitost rodinných podniků pro ekonomiku v minulosti do značné míry opomíjena, v dnešní době lze dohledat nepřehledné množství knih, odborných publikací,

časopisů či případových studií zabývajících se podstatou rodinných podniků a jejich charakteristikami, jak v samotných začátcích, kdy byl podnik založen, tak v situacích, kdy je třeba, aby podnik bez ekonomické újmy přebrala následující generace. Aby bylo nicméně možné rodinný podnik zkoumat, je nutné si jej nejdříve definovat a stanovit kritéria, která musí firma splňovat, aby ji bylo možné za rodinný podnik vůbec považovat.

Ačkoliv se může tento krok zdát jako poměrně jednoduchá záležitost, dostáváme se hned v úvodu zkoumání rodinných podniků k jednomu ze zásadních problémů, totiž že jednotná ucelená definice prakticky neexistuje. Odborná literatura totiž takovou definici nenabízí a spektrum definic je velmi široké. Mezi frekventovaná kritéria patří procento podniku, které je rodinou vlastněno, počet generací, které byly a jsou v podniku nějakým způsobem angažovány, počet rodinných členů ve firmě pracujících, vliv rodiny na strategii a chod podniku nebo úmysl rodiny předat podnik dalším generacím (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008).

Jednoznačně nejčastěji používanou definicí je tříúrovňová definice podle Shankera a Astrachana (Shanker a Astrachan, 1996). Jde v podstatě o definici ve třech úrovních, kdy nejširší definice považuje za rodinný podnik takovou společnost, kde má rodina zásadní strategický vliv na strategické řízení a ze strany rodiny existuje jednoznačný zájem o podnik. Rodina ovšem nemusí mít strategickou většinu v podniku. Podle středně široké definice lze za rodinný podnik považovat takový, kdy zakladatel nebo jeho následovník podnik fakticky řídí a má nad ním kontrolu. Úzká definice považuje za rodinný podnik takový podnik, ve kterém se aktivně podílí více generací a podnik je rodinou přímo řízen. Rodinní příslušníci mají tedy rozhodující řídicí pravomoci.

Ačkoliv se zdá, že určitým pojítkem by mohla být alespoň částečná angažovanost ve smyslu vlastnictví minimálně části podniku rodinnými příslušníky, ani v této oblasti nejsou autoři jednotní. Podle některých autorů není podmínka alespoň minimálního vlastnictví části podniku nutným kritériem, jelikož je podle nich důležitá především angažovanost rodinných příslušníků (Villalonga a Amit, 2006). Podmínku vlastnictví nebo minimálně zásadního vlivu rodiny v případě rodinných podniků však zmiňují většina autorů (Leach, 2007; Koráb, 1998; Lukeš a Nový, 2005 apod.). Pro potřeby této diplomové

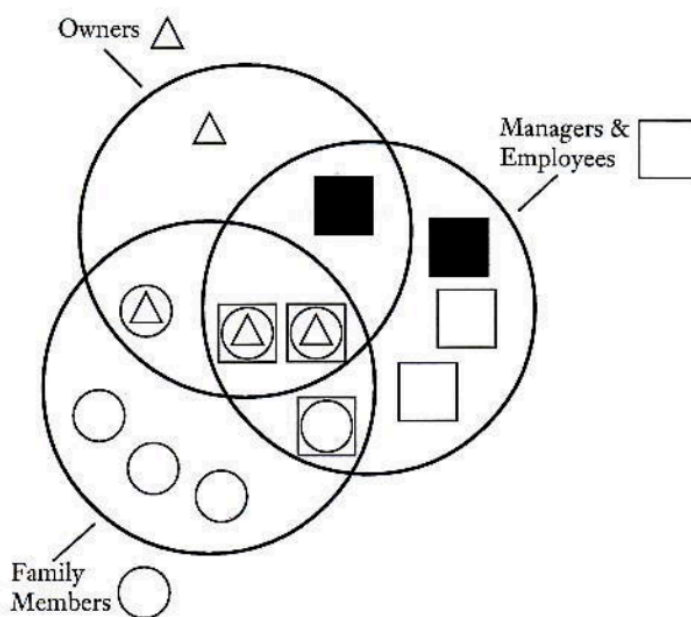
práce bude tedy rodinný podnik vnímán jako podnikatelský subjekt, ve kterém rodinní příslušníci zásadně ovlivňují činnost podniku a jsou alespoň jeho minoritními vlastníky.

2.2.2 Dilema rodinných podniků

Na rozdíl od klasických podniků, jejichž cílem je výhradně maximalizace zisku jejich vlastníků či akcionářů, se rodinné podniky potýkají s potenciální hrozbou konfliktu mezi ekonomickými, respektive podnikatelskými zájmy podniku a zájmy rodiny. Zatímco v rodině často převládá citová stránka věci a rozhodnutí jsou přijímána citově s ohledem na nejslabší členy rodiny, úspěšné podnikání vyžaduje racionalitu, propaguje nejsilnější a nejschopnější jedince a před emoční uvažování staví kritickou analýzu (Kenyon-Rouvinez a Ward, 2016).

Je zřejmé, že těmito skutečnostmi jsou položeny základy k řadě problémů. Oním dilematem rodiny a vedení společnosti je, či zájmy by měly být v popředí, jelikož nalezení společné cesty je často velmi obtížné ba dokonce nemožné. Pro účely ilustrace a modelování vzájemné interakce jednotlivých subsystémů bývá v literatuře velmi často využíván tzv. model tří kruhů, který byl poprvé publikován v roce 1996 předním profesorem Harvardské univerzity Johnem Davisem (Tagiuri a Davis, 1996).

Níže načrtnutý model zobrazuje interakci tří základních množin: rodiny (Family Members), vlastníků (Owners) a podniku, respektive manažerů a řadových zaměstnanců, kteří ovšem nejsou součástí rodiny (Managers & Employees). V rámci modelu lze sledovat sedm různých podmnožin, přičemž každou osobu v rámci podniku lze zařadit minimálně do jedné z nich.



Obr. 1 Model tří kruhů (Tagiuri a Davis, 1996)

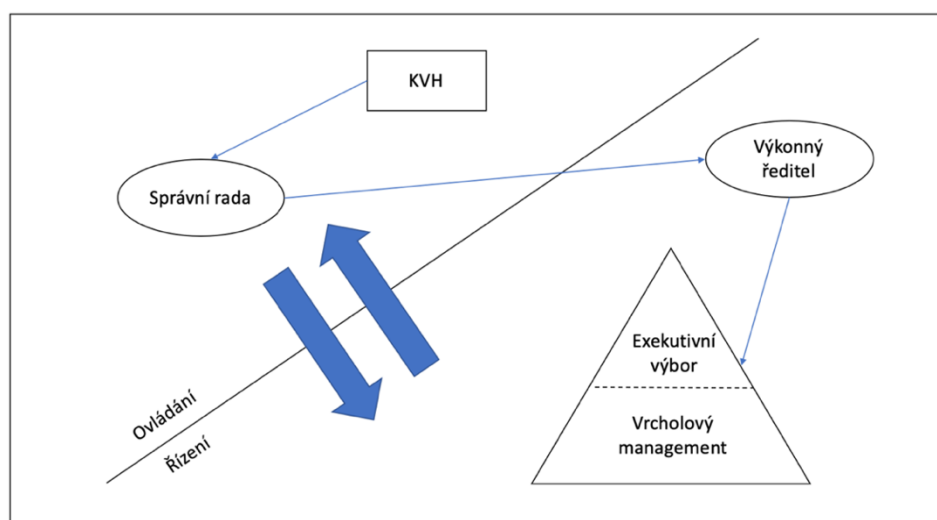
Jedním z hlavních poznatků modelu je konstatování faktu, že v rodinném podniku v podstatě nelze najít osobu, která by nebyla ovlivněna rodinou, vlastníkem nebo podnikem samotným (Koráb, 1998).

2.2.3 Správa rodinných podniků – rodinné instituce

Samotnou kapitolou v oblasti rodinného podnikání je organizační struktura řízení podniku a jeho správa. Malý podnik v začátcích svého životního cyklu v první generaci pravděpodobně nebude potřebovat vysoce formalizované instituce v podobě rodinných rad, výborů apod. Oproti tomu velký podnik v několikáté generaci s velmi širokou rodinnou základnou se pravděpodobně bez formalizovaného rámce obejde jen velmi těžko (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008).

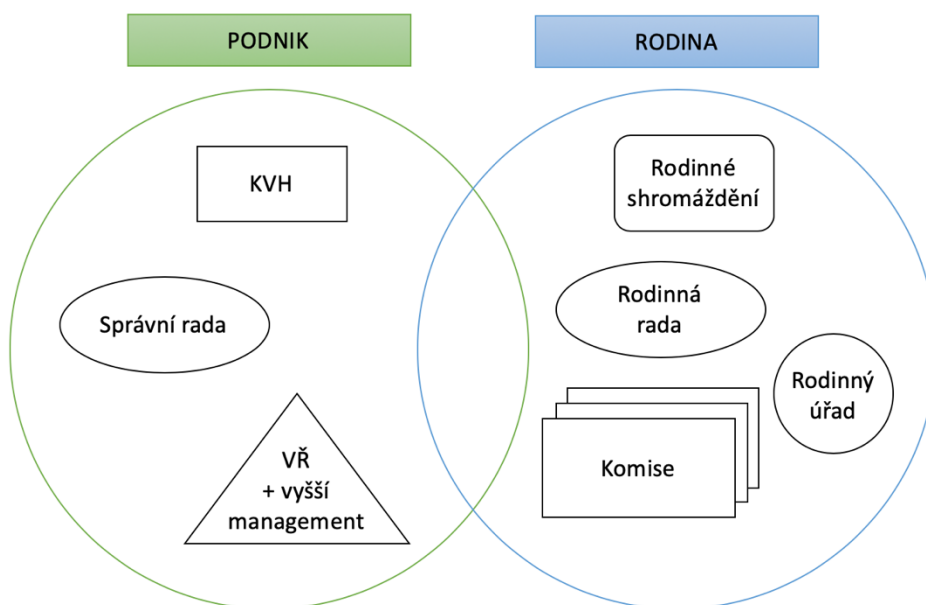
Stejně jako je těžké skloubit zájmy rodiny a zájmy podniku, obdobně obtížná je kooperace jednotlivých institucí zastupujících rodinu a institucí zastupujících podnik. Aby však bylo možné interakce jednotlivých skupin zkoumat, je nutné si nejdříve stanovit, jaké instituce se v rodinných podnicích obvykle vyskytují. Jednotlivé instituce je nutno nejprve definovat na úrovni podniku a na úrovni rodiny.

Ve většině případů bývá nejmocnější strukturou na straně podniku správní rada (někdy nazývána jako rada ředitelů). Členové správní rady bývají obvykle jmenováni a schvalováni každoroční valnou hromadou (KVH). Správní rada následně řídí podnik prostřednictvím výkonného ředitele a vyššího managementu. Je nutné velmi důrazně odlišovat jednotlivé role, jelikož v rámci rodinných firem často dochází k prolínání funkcí členů rady a managementu. Zatímco výkonný ředitel a management mají funkci pouze exekutivní, správní rada je odpovědná za formulaci strategie, cílů podniku a jasných směrnic managementu. Pro podnik je jednoznačně přínosné, pokud se správní rada skládá z lidí pocházejících z různých prostředí a generací. Zkušenosti zároveň dokládají, že firmy, které do svých rad zahrnuly i nezávislé odborníky, kteří nepocházejí z rodinného prostředí a jsou rodinou respektováni, obvykle vykazují výrazně vyšší schopnost definovat své cíle a obstát na trhu. Role a odpovědnosti systému podnikové správy jsou pro přehlednost vyobrazeny na obrázku níže:



Obr. 2 Oddělené role odpovědností systému podnikové správy (vlastní zpracování podle Kenyon-Rouvinez a Ward, 2016)

Na straně rodiny bývají jednotlivé instituce obvykle výrazně méně formalizovány (viz úvod kapitoly). Mezi nejčastější instituce můžeme zařadit, **rodinná shromáždění, rodinné rady, rodinný úřad** či **komise**.



Obr. 3 Systém správy rodinného podniku (vlastní zpracování podle Kenyon-Rouvinez a Ward, 2016)

Cílem rodinných institucí je dosažení jednoty všech členů rodiny mezi sebou navzájem i se samotným rodinným podnikem. Správně prováděná rodinná správa umožňuje všem členům rodiny znát a oceňovat rodinný podnik, umožňuje jim se navzájem znát, rozvíjí pocit správcovství a hrdost mezi vlastníky a usnadňuje komunikaci uvnitř rodiny. Stupeň organizace a počet využívaných rodinných institucí samozřejmě záleží na velikosti rodiny a podniku samotného.

Rodinné shromáždění je pravidelným formálním setkáním, na němž se sdílejí informace o rodinném podniku a jednotliví členové rodiny zde mají možnost se blíže setkat. Je třeba předem stanovit základní pravidla pro konání a účast v rodinném shromáždění (frekvence, čas a délka setkání, věková hranice účastníků, zahrnutí manželů/manželek atd.).

Rodinná rada má za úkol rozvíjet a implementovat rodinný protokol (viz kapitola „Strategie v kontextu rodinných podniků“) a předjímat problémy, které mohou vznikat mezi členy rodiny nebo mezi rodinou a podnikem samotným. K dalším zásadním úkolům rodinné rady patří řízení vztahů mezi vlastnickou strukturou a samotným podnikem. Rodinná rada by tedy měla být tím nejdůležitějším správním orgánem v prostředí rodiny (obdobou správní rady v podniku).

V případě opravdu velkých rodinných podniků, obvykle již v několikáté generaci, může docházet i ke tvorbě dalších orgánů, kterými jsou rodinný úřad (dohled nad rodinnými záležitostmi – obvykle jen ve velkých rodinách) nebo výbor podílníků (strategie, alokace aktiv, dividendy, odkup podílů, následnictví atd.). V nejrozsáhlejších rodinných strukturách pak může docházet ke tvorbě i dalších komisí a výborů, které se zaměřují na oblasti jako například zaměstnanost v rodině, vzdělání nebo sociální kontakty (Kenyon-Rouvinet a Ward, 2016).

2.2.4 Výhody a nevýhody rodinného podnikání

Již ze samotné podstaty rodinných podniků vyplývá řada výhod ale i zásadních nevýhod. Je nutné si tyto faktory uvědomovat, z potenciálních výhod těžit a předcházet problémům, které jsou pro rodinné podniky specifické.

Nejprve se lze podívat na výhody a nevýhody rodinných podniků relativně obecně. Náznový přehled založený na bivalentních attributech nabízí Tagiuri a Davis (1996) (převzato z Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008). Tagiuri a Davis sestavili tabulku jednotlivých charakteristik (atributů) rodinných podniků a jejich negativních (levý sloupec) a pozitivních (pravý sloupec) aspektů.

Tab. 1 Bivalentní atributy rodinných podniků

Nevýhody pro rodinnou firmu (-)	Vlastnosti (atributy)	Výhody pro rodinnou firmu (+)
▪ Zmatky v řízení rodinné firmy ▪ Nevýhody směřování záležitostí rodiny, firmy a vlastnictví ▪ Nedostatek podnikatelské objektivity	Zdvojené (respektive vzájemně se překrývající) role	▪ Zvýšená loajalita k firmě ▪ Rychlé a efektivní rozhodování
▪ Svazující pocit v důsledku příliš úzkých osobních vztahů ▪ V důsledku toho hrozí odcizení rodinné firmy	Sdílená identita	▪ Zvýšená loajalita k firmě ▪ Silný pocit poslání ▪ Objektivnější rozhodování ve firemních záležitostech
▪ Členové rodiny mohou vzájemně poukazovat na svoje slabiny ▪ Zklamání z dětství mohou vést k nedostatku důvěry v pozdějších pracovních vztazích	Celoživotní společná historie členů rodiny	▪ Příbuzní mohou stavět na silných stránkách a kompenzovat navzájem slabiny ▪ Pevné vztahy mohou pomoci při překonávání překážek a krizí
▪ Nedostatek objektivity v komunikaci ▪ Odpor nebo pocity viny mohou komplikovat pracovní vztahy ▪ Může se objevit skrytá nenávisť	Emoční zapojení a ambivalence	▪ Vyjádření pozitivních emocí podporuje loajalitu a důvěru
▪ Může odstartovat citlivé reakce, které poškozují komunikaci a vytvářejí podmínky pro vznik osobních konfliktů	Soukromý jazyk	▪ Umožňuje efektivnější komunikaci a větší míru důvěrnosti
▪ Může u příbuzných vést k pocitu, že jsou příliš úzce sledováni a v podnikání až „uvěznění“	Vzájemná znalost soukromého života	▪ Lepší komunikace a podnikatelská rozhodnutí, která podporují firmu, vlastníky i rodinu
▪ Při nestejném vnímání mohou mezi členy rodiny vzniknout konflikty	Smysl připisovaný rodinné firmě	▪ Firemní symbolika může vypěstovat silný pocit poslání i u zaměstnanců

Zdroj: Tagiuri a Davis (1996) (převzato z Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008)

Koráb (1998) uvádí řadu dalších výhod a nevýhod. Jako výhody a potenciální zdroje konkurenceschopnosti popisuje vzájemnou shodu mezi osobami, angažovanost, znalost (speciální technologie či know-how), flexibilitu ohledně práce, času a peněz, dlouhodobý zájem, stabilní kulturu, rychlost při přijímání rozhodnutí, blízkost lokálních trhů, hrdost a důvěryhodnost, efektivitu, produktivitu, schopnost tvořit pracovní místa a silnou orientaci na kvalitu (Koráb, 1998).

Coby slabé stránky, respektive nevýhody rodinných podniků lze vnímat emocionální tlaky a tlaky podnikové. Zdrojem emocionálních tlaků jsou skutečnosti vyplývající ze vzájemné provázanosti podnikových a rodinných systémů. Typickým příkladem může být vztah otec – syn, kdy otec postupně ztrácí schopnost postoupit část pravomocí

druhým, a ačkoliv si vědomě přeje, aby syn v rodinném podnikání pokračoval, podvědomě se neustále snaží sám sobě dokazovat, že je schopnější než syn. Dalšími potenciálními zdroji problémů v oblasti emocionálních tlaků jsou například rivalita mezi sourozenci (upřednostňování jednoho před druhými – obvykle prvorozený), nepotismus (členové rodiny se v rámci podniku upřednostňují před ostatními zaměstnanci), syndrom rozmazleného dítěte (otec, který nemá kvůli podnikání na rodinu čas materiálně rozmazluje své děti, což se projevuje na jejich zvyklostech a charakteru a v následující generaci tak může vést až k zániku podniku) nebo tzv. „dojení“ podniku (podnik se stane dobře placenou dovolenou pro jednotlivé členy rodiny).

Emocionální tlaky následně tvoří další komplex slabých stránek, kterým jsou podnikové tlaky. Jedná se o běžné problémy podnikového charakteru v oblastech plánování, organizování, řízení a kontroly, které jsou však výše zmíněnými emocionálními tlaky ovlivňovány (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008).

Z hlediska samotné správy společností lze rovněž vysledovat řadu slabých a silných stránek. Velmi silnou stránkou rodinného podniku je totiž eliminace tzv. problémů *principal-agent*. Dochází ke sjednocení funkcí vlastníka a managementu. Manažeři tedy sledují stejné cíle jako vlastníci a působí jako správci (stewards). Tím dochází k výraznému snížení nákladů na monitorování činností managementu.

Za nevýhodu rodinných firem z hlediska správy podniku lze považovat problém *principal-principal*. Majoritní vlastnictví rodiny může vést ke konfliktu s ostatními minoritními vlastníky. Zároveň mohou být na klíčová místa dosazováni rodinní příslušníci bez potřebných zkušeností (Van Essen a kol. 2015).

2.2.5 Nástupnictví v rodinných podnicích

Z historických zkušeností vyplývá, že problém nástupnictví se může lehce stát noční můrou prakticky každého rodinného podniku. Míra úspěchu přežití rodinného podniku napříč více jak dvěma generacemi je velice nízká. Zhruba 70 procent rodinných podniků zkrachuje nebo je prodáno dříve, než stihne nastoupit druhá generace a pouze 10 procent podniků setrvá v rukou rodiny déle jak po tři generační obměny (Stalk a Foley, 2012).

Otázka nástupnictví v rodinném podniku je tedy kritickým faktorem jeho dlouhodobého úspěchu a základní podmínkou pro jeho přežití.

Je důležité nástupce dobře vybrat a na převzetí podniku řádně připravit. Podle Astrachan (2010) je právě vztah mezi tímto nástupcem a tzv. incumbentem (tedy jedincem, který podnik předává, ať už se jedná o původního zakladatele nebo majitelem v dalších generacích) elementárně důležitý. Pokud není tento vztah budován a je špatný, může mít proces předávání moci pro rodinný podnik fatální důsledky (Astrachan, 2010). S každou novou generací nicméně získává podnik nové zkušenosti i přesto, že množství nových zkušeností s rostoucím počtem generačních změn ve společnosti částečně klesá (Astrachan a kol., 2002).

Samotný proces předávání moci je obvykle etapizován do několika kroků. Kroky lze například přirovnat k předávání štafetového kolíku při štafetovém běhu. Jednotlivé faktory předání štafetového kolíku (sekvence, načasování, předání samotného kolíku a komunikace) mohou být zároveň základními kroky nutnými pro úspěšné předání moci (Dyck a kol., 2002).

Obvykle však bývá následnictví charakterizováno třemi etapami (Kenyon-Rouvinez a Ward, 2016):

1. Přednáslednická fáze
2. Horká fáze
3. Postnáslednická fáze

První (přednáslednická) fáze je velmi dlouhým a obvykle poměrně pokojným procesem. Začíná samotnou výchovou a vzděláním dětí a obvykle je přerušena až horkou fází. Jak uvádí Koráb a kol. (2008), určit „závazné datum“, kdy k předání moci dojde, je prakticky nemožné (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008).

V rámci horké fáze se jedná o kritickou fázi předávání moci. Společnost částečně ztrácí pevnou půdu pod nohama a pokud se tato fáze příliš protahuje, může dojít i k částečnému paralyzování podniku. Otázka spuštění této fáze je často velmi nevyzpytatelná a spouštěčem může být i náhodný incident. Důležitým faktorem je, aby předání kompletních

řídících práv a kompetencí proběhlo co nejdříve a v plném rozsahu. V opačném případě může podnik vzhledem ke svému okolí, ale i svým zaměstnancům čelit problému, že není zřejmé, kdo podnik vlastně vede.

V postnáslednické fázi by se měla rodina zaměřit na nastavení nového propojení rodiny a podniku. Veškerá vlastnická práva postupně přecházejí k nastupující generaci a je nutné se postarat o generaci předešlou, která již v podniku aktivně nevystupuje. Jedná se samozřejmě o finanční zajištění (formou dividend apod.), ale zejména o projevování uznání a respektu za příležitosti, které aktivní generace mohla díky svým předchůdcům získat. Zároveň dochází k opouštění starých rituálů a na povrch se dostává řada problémů, o kterých bylo doposud zakázáno mluvit. Nová generace by měla určit nový směr a měla by co nejrychleji nastolit rovnováhu v podniku, aby se předešlo dlouhotrvající nejistotě ze strany ostatního managementu a zaměstnanců podniku (Kenyon-Rouvinez a Ward, 2016).

Doporučení pro úspěšné zvládnutí procesu nástupnictví v rodinných podnicích stejně jako modelů udávajících jednotlivé kroky se v literatuře objevují desítky. Většina autorů se nicméně shoduje na tom, že úspěšné nástupnictví je nutno plánovat důkladně a s dostatečným předstihem (Dyck a kol, 2002).

2.3 Strategie podniku

Pod pojmem strategie podniku si lze představit soubor plánů a rozhodnutí používaných k dovedení společnosti k větší ziskovosti a úspěchu (Kourdi, 2011). Instinktem většiny lidí stojících před významným rozhodnutím je zachovat se podle známého výroku Edmunda Burkeho: „Ti, kdo neznají historii, jsou odsouzeni k tomu, aby ji opakovali.“, jelikož právě na základě historie a poučení se z ní lze lépe čelit současným výzvám. Strategie a její tvorba je nicméně tvorba plánů soustředících se výhradně na budoucnost, a proto je na jedné straně určitě vhodné se z minulosti poučit, ale zároveň může být velmi ošemetné spoléhat, že budoucnost se bude vyvíjet stejně jako minulost. Obdobně jako šachoví velmistři přemýšlejí řadu tahů dopředu, úspěšní stratégové nejprve určují, kde se má jejich

firma v budoucnosti nacházet a následně zpětně identifikují kroky, které plánovanou budoucnost učiní realitou (Yoffie a Cusumano, 2016).

2.3.1 Poslání a vize

Dříve, než se začneme zabývat jednotlivými kroky na cestě k vytvoření úspěšné firemní strategie, zamysleme se nad pojmy poslání a vize podniku. Je totiž zcela nezbytné, aby byla strategie podniku v souladu s jeho posláním a vizí.

Pod pojmem poslání podniku chápeme jakési vyjádření opodstatnění existence podniku (Tyll, 2014). Poslání podniku (někdy označováno jako mise podniku) obsahuje informace o aktuálním i budoucím zaměření podniku (obvykle ve střednědobém časovém horizontu) (Guinn, Kratochvíl a Hashesh, 2007). Je otázkou, zda existuje důvod, aby existoval podnik, který není své poslání schopný definovat, jelikož takový podnik zřejmě není schopný dlouhodobě poskytovat žádoucí zboží nebo služby a nebude tedy schopný do budoucna na trhu uspět (Tyll, 2014).

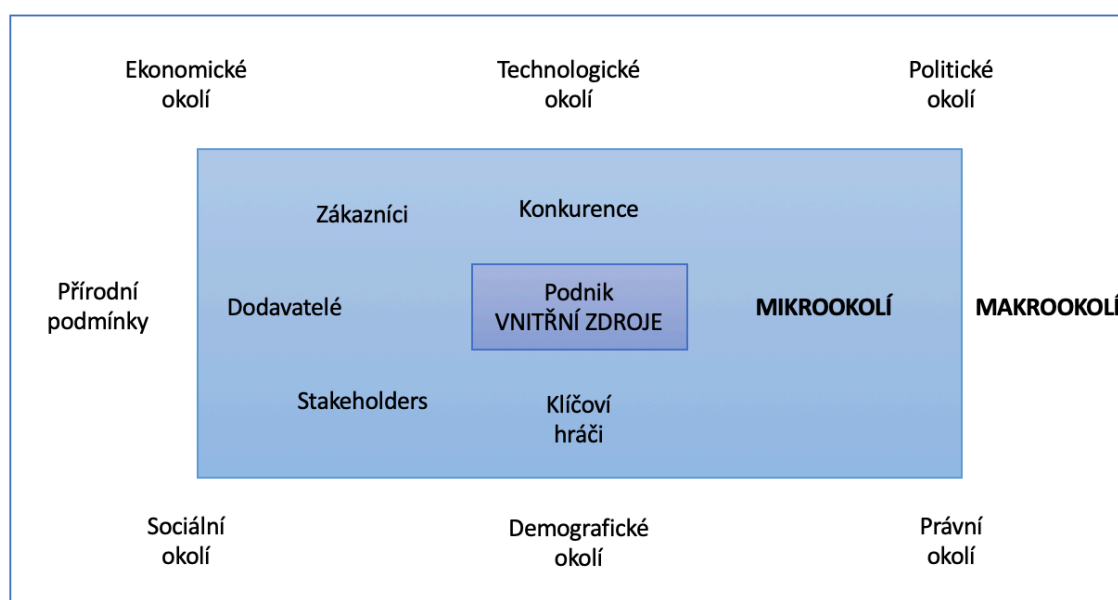
Poslání podniku by mělo být schopno odpovědět na otázky typu kdo je zákazníkem podniku, jaké jsou stěžejní výrobky, respektive služby podniku, na jakém trhu podnik soutěží, zda má podnik definované ekonomické cíle, v čem spočívá konkurenční výhoda podniku atd. (Hron, Dohnal a Tichá, 2000).

Vize, je obecným vyjádřením budoucí představy toho, jak by se měl podnik vyvíjet a čeho by měl dosáhnout. Tyll (2014) uvádí, že správně definovaná vize by neměla mít více než 20 slov a uvádí příklady jako „*V Evropě nebude ani jeden člověk, který by neznal naši firmu.*“ nebo „*Do tří let budou naše roční tržby vyšší než 1 mld Kč.*“ (Tyll, 2014). Z dobře formulované vize podniku by rovněž mělo být možno vyčíst, čím je a bude firma jedinečná (Jakubíková, 2005).

Pokud bychom měli dát poslání a vizi do vzájemného kontextu, lze říci, že poslání podniku se snaží odpovědět na otázku „*Co vlastně děláme?*“, zatímco vize by měla stanovit „*Čeho chceme dosáhnout?*“ (Tyll, 2014).

2.3.2 Strategická analýza

Základním cílem strategické analýzy je identifikace a ohodnocení veškerých faktorů, které mohou mít relevantní vliv na volbu strategických cílů podniku. Důležité je faktory nevnímat odděleně, ale ve vzájemných souvislostech (Sedláčková a Buchta, 2006). Samotný postup tvorby strategie se obvykle skládá z řady analýz, které pomáhají tvůrcům strategie (obvykle vrcholový management) pochopit podnik samotný, okolí podniku a faktory na něj působící. Tyll (2014) upozorňuje, že podnik nelze vnímat jako organismus nezávislý na okolním světě, a proto je nutné jej i při tvorbě strategie vnímat v kontextu makrookolí, mikrookolí a vnitřních zdrojů podniku:

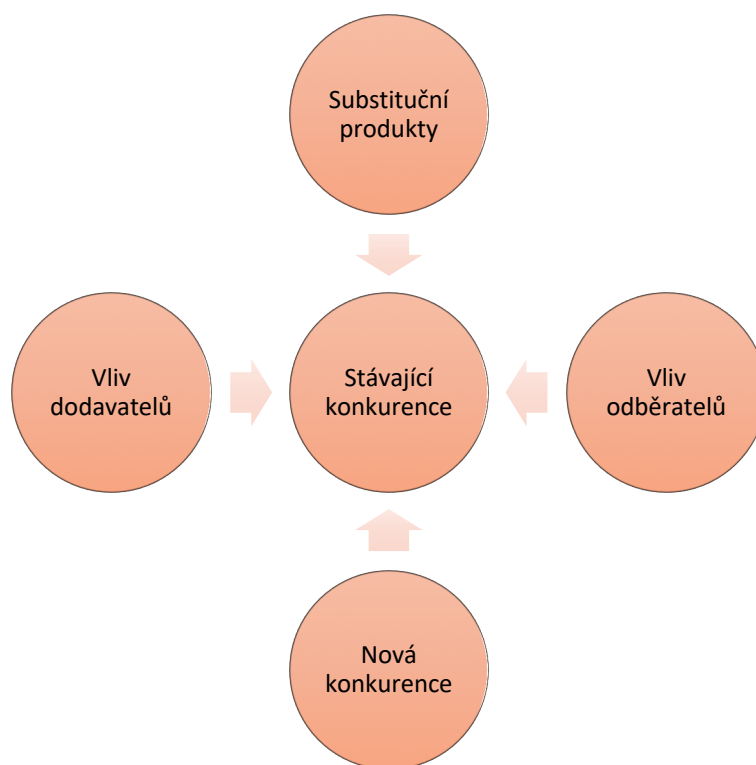


Obr. 4 Makrookolí a mikrookolí firmy (vlastní zpracování podle Tyll, 2014)

Jak je vidět z obrázku výše, makrookolí zahrnuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž podnik provádí svou činnost. Faktory, které jsou součástí makrookolí vznikají mimo podnik, a to bez ohledu na jeho chování (nejsou podnikem ovlivnitelné). Mezi nejčastější nástroje sloužící k analýze makrookolí patří analýza PEST a její modifikace (STEP, SLEPT, PESTEL atd.). Jednotlivá písmena tvoří zkratky klíčových faktorů makrookolí. Cílem analýzy ovšem není zpracování komplexního přehledu uvedených vlivů, ale vymezení podstatných faktorů vzhledem ke konkrétnímu podniku (globální firma přistoupí k analýze makrookolí zcela odlišně než lokální malý podnik)

(Dedouchová, Sedláčková a Krause, 2006). Správná PEST analýza by měla podle Dedouchová a spol. (2006) spočívat ve zpracování určitého přehledu potenciálních vlivů, k vytipování klíčových vlivů, které jsou následně podrobněji analyzovány, k identifikaci sil vyvolávajících změny s dlouhodobým časovým horizontem a k určování nejruznějších vlivů v minulosti nebo pravděpodobných vlivů v budoucnosti (Dedouchová, Sedláčková a Krause, 2006).

Každá firma si rovněž musí uvědomovat charakteristiky mikrookolí, ve kterém se nachází. Firma vytváří a udržuje vztahy se zákazníky, uspokojuje jejich potřeby prostřednictvím vytváření hodnotových nabídek a některé produkty nebo činnosti naopak získává mimo podnik (outsourcing) (Osterwalder a Pigneur, 2015). Často používaným modelem pro potřeby analýzy mikrookolí je tzv. Porterův model pěti sil, jehož podstatou je studium pěti „sil“ (faktorů), které působí na odvětví, ve kterém se společnost pohybuje. Jedná se o vyjednávací sílu dodavatelů a zákazníků, hrozbu substitutů a hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví. Poslední silou je konkurence mezi již existujícími podniky (Porter, 1979). Samotná analýza je graficky znázorněna na následujícím obrázku:



Obr. 5 Porterova analýza pěti sil (vlastní zpracování podle Porter, 1979)

Vnitřní prostředí podniku můžeme charakterizovat zdroji a schopnostmi podniku. Zdroje jsou aktiva, kterými firma disponuje a záleží jen na jejích schopnostech tato aktiva přetvářet na užitek pro zákazníka (pod pojmem aktiva rozumíme finanční, lidské, materiální i nemateriální zdroje) (Tyll, 2014).

Obvykle používanými analýzami pro zkoumání vnitřního prostředí podniku jsou například analýza interního profilu podniku, analýza 7S, analýza s využitím Porterova hodnotového řetězce, analýza zranitelnosti, analýza zdrojů nebo finanční analýza (Dedouchová, Sedláčková a Krause, 2006; Guinn, Kratochvíl a Hashesh, 2007; Tyll, 2014).

Propojení faktorů vnějšího a vnitřního prostředí a nalezení konkurenčních výhod lze docílit pomocí analýzy SWOT. Na základě analýz vnějších faktorů jsou identifikovány příležitosti a rizika (Opportunities a Threats) a na základě analýz vnitřních faktorů pak silné a slabé stránky (Strengths a Weaknesses) (Dedouchová, Sedláčková a Krause, 2006).

2.3.3 Strategické cíle

Úspěšná strategie musí odpovídat potřebám zákazníků a zaměstnanců podniku, ale i požadavkům věřitelů, akcionářů atd. (Kourdi, 2011). Tyto potřeby je nutno respektovat i při tvorbě strategických cílů.

Pod pojmem strategické cíle rozumíme určité stavy, kterých chceme v rámci strategického období dosáhnout. V podniku můžeme obvykle pozorovat celou řadu strategických cílů na každé z úrovní, nicméně je nutné, aby se navzájem respektovaly a doplňovaly napříč jednotlivými úrovněmi (Guinn, Kratochvíl a Hashesh, 2007). Strategické cíle musí zároveň naplňovat podstatu definice SMART – mají být (Kotler, 1995):

- **S** – Specifické (Specific)
- **M** – Měřitelné (Measurable)
- **A** – Akceptovatelné (Agreed)
- **R** – Realistické (Realistic)
- **T** – Termínované (Trackable)

Souček a Marek (1998) člení vrcholové strategické cíle do čtyř skupin (Souček a Marek, 1998):

1. Cíle na trhu
2. Cíle ekonomické
3. Cíle majetkové
4. Cíle v oblasti kvalifikace, motivace a cíle sociální

První skupina cílů se vztahuje k uspokojení poptávky odběratelů. Může být založena na zásadních změnách ve struktuře výrobního programu, na snížení nákladů či radikálním zvýšení kvality produktu nebo služby.

Cíle ekonomické se týkají vytváření ekonomického efektu. Jedná se o cíle v oblasti stanovení určité výše zisku (nutno respektovat specifika konkrétního podniku a jeho reálnou situaci, v oblasti dividend atd.).

Pod skupinou cílů majetkových lze chápat odprodej nevyužitého nebo zastaralého hmotného majetku, modernizaci strojního parku nebo nákup akcií jiného podniku.

Poslední, avšak velmi důležitou skupinou jsou, cíle v oblasti pracovního kolektivu. Jedním ze základních cílů každého podniku by mělo být zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Vysoce kvalifikovaní pracovníci jsou schopni lépe uspokojovat i náročné zákazníky, získat více klientů a zvýšit tak podniku zisk.

Cíle je nutno vybírat obezřetně a minimalizovat jejich počet. Uvádí se, že 10-12 cílů je maximum, které lze v rámci podniku zvládnout, aniž by docházelo k tříštění zdrojů (cíle nelze zajistit potřebnými prostředky) (Souček a Marek, 1998). Zároveň je nutné, aby byly strategické cíle podniku vždy vztaženy k výsledku (nikdy k činnosti) (Guinn, Kratochvíl a Hashesh, 2007).

2.3.4 Strategické operace

Pod pojmem strategické operace rozumějme činnosti, pomocí kterých podnik směřuje ke splnění svých strategických cílů. Jedná se o samotnou realizaci podnikové strategie. Každá strategická operace musí obsahovat popis daného kroku (dílčí strategie) a očekávané výsledky. Musejí být stanoveni odpovědní pracovníci, termín provedení a náklady na provedení. Příkladem strategických operací jsou například velké investiční akce, závažná finanční rozhodnutí, zahájení produkce nových produktů nebo zásadní organizační změny v podniku (Souček a Marek, 1998).

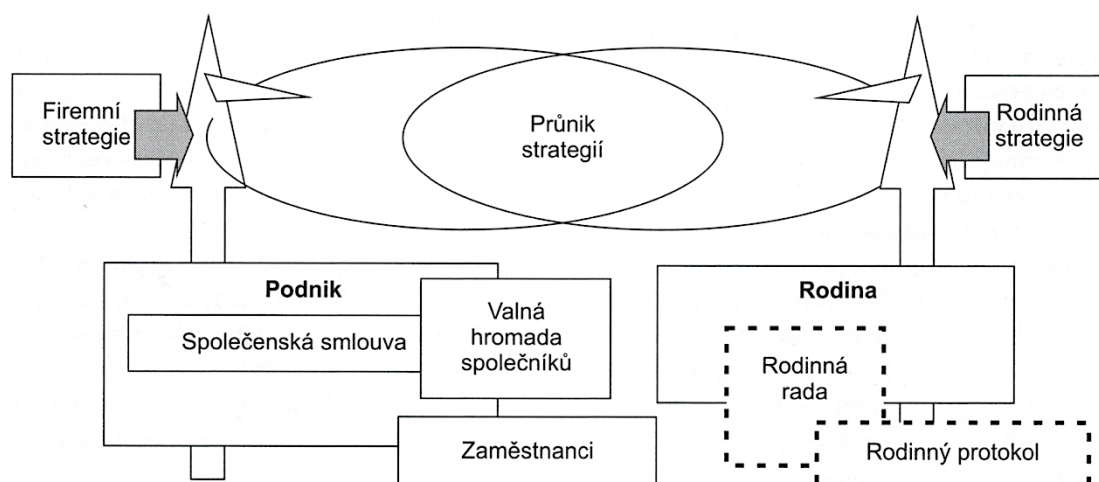
2.3.5 Strategie v kontextu rodinných podniků

Závěrem podkapitoly Strategie podniku se stručně podívejme, jak probíhá tvorba strategie v rodinném podniku. Doposud jsme se zaměřovali výhradně na podnikovou stránku strategie. V rodinném podniku však dochází k jejímu průniku se strategií rodiny.

Rodinná strategie by se měla zaměřit na hodnocení situace v rodině a na rozhodování o jednotlivých členech rodiny, kteří se budou přímo podílet na řízení rodinného podniku. Druhou oblastí, kterou musí rodina zvládnout, je již výše zmíněné předávání moci na následníka (viz kapitola „Nástupnictví v rodinných podnicích“). Aby byla rodinná

strategie efektivní, neměla by být podceňována tvorba rodinného protokolu ani jednacího řádu rodinné rady.

Způsob, jakým se podniková strategie a strategie rodiny „potkávají“, lze znázornit pomocí modelu strategie malého rodinného podniku (Jurová, 2006):



Obr. 6 Model strategie malého rodinného podniku (Jurová, 2016)

Na straně rodiny je jedním ze základních pilířů tvorby strategie již zmíněný rodinný protokol. Hlavním účelem rodinného protokolu je totiž usnadnit rozvoj obou vedle sebe působících systémů a regulovat vztahy rodina/rodina a rodina/rodinný podnik. Obsahuje řadu norem a pokynů týkajících se nástupnictví ve vedení firmy, pravidel regulujících vztahy vlastníků, přípravy a vzdělávání členů rodiny, řešení konfliktů atd. Velmi často rovněž obsahuje tzv. genealogický strom rodiny (zúčastněné osoby rodiny, které mají pravomoc rozhodovat na rodinné radě). Velmi důležitým aspektem (nejen pro potřebu tvorby strategie) jsou jasně formulované hodnoty a filosofie, kterou rodina uznává a ctí (obvykle ve dvou stupních – rodina vůči rodině a rodina vůči třetím osobám). Právě tento aspekt má velký vliv při průniku podnikové a rodinné strategie a při následném formulování podnikové strategie jako takové (Koráb, 1998).

2.4 Řízení změn v organizaci

Implementace strategie může být velmi náročným a zdlouhavým procesem, a to zejména v případě velkých podniků. Zdá se, že určitá výhoda v oblasti změn je na straně podniků menších nebo dokonce začínajících, jelikož právě tyto podniky jsou často schopny identifikovat příležitosti, které velké a zavedené podniky považují za nepřijatelné (Burns, 2001). Manažerům podniku se však musí podařit představit strategii a změny s ní související tak, aby nebyla zaměstnanci odmítnuta (Dedouchová, Sedláčková a Krause, 2006). Proto je následující podkapitola věnována základům změnového řízení.

2.4.1 Změna a její cíle

Chceme-li firmu, která je schopná se kontinuálně měnit, nelze měnit jen její vybrané části a zbytek nechat být (Toman, 2005). Schopnost řídit změny v organizaci, stejně jako schopnost předvídat, včas se přizpůsobit a reagovat, patří k základním manažerským dovednostem nezbytným pro úspěšný vývoj každého podniku (Pacher, 2016). Co tedy chápeme pod změnou samotnou?

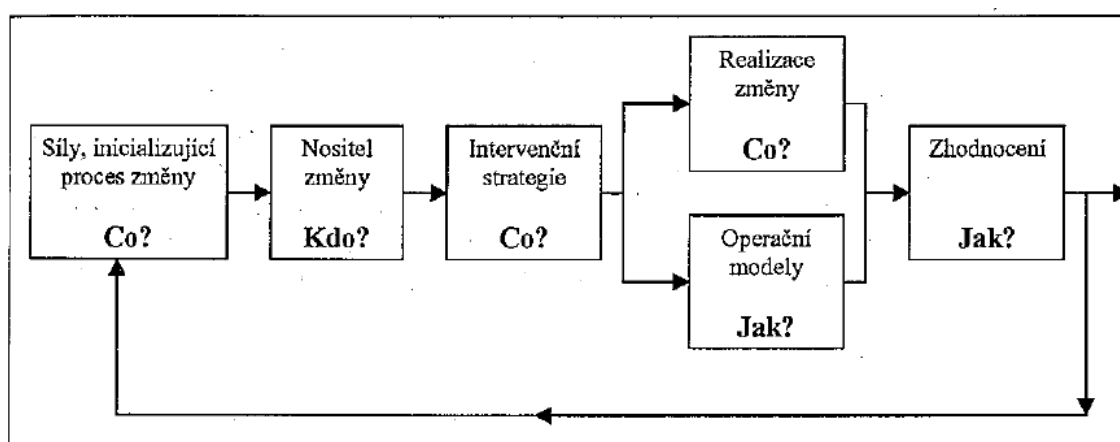
Kubíčková a Rais (2012) uvádějí, že změna je nepřetržitým procesem, který lze jen částečně určit a předvídat a pomocí kterého se podniky vyrovnávají se změnami okolního prostředí, ale i vnitřními změnami v jejich vnitřním prostředí (Kubíčková a Rais, 2012). Takovýto proces přitom může probíhat na mnoha odlišných úrovních, ať už na úrovni jednotlivců (učení se novým dovednostem, osobnostní vývoj), na úrovni skupin či týmů (nové přístupy k týmové práci, definování cílů a jejich plnění) nebo na organizační úrovni (tvorba strategie, vize a procesů atd.). Změny se ovšem mohou odehrávat i na „nadorganizační“ úrovni (fúze, akvizice) (Anderson, 2015).

Než však podnik přistoupí k jakékoliv změně, je nutno si odpovědět na otázku „Co je cílem změny?“, respektive co je tím, čeho chceme danou změnou dosáhnout. Tento zdánlivě banální krok je velmi důležitý, aby nedocházelo k provádění změn bezúčelně. Takové změny jsou obvyklé pro podniky, kde převažuje neřízená činnost pracovníků, případně kdy vedení neví, co chce a prováděním změn pouze zaměstnává pracovníky. Při změnovém řízení musí být pozornost věnována rovněž rizikům plynoucím ze změn a jejich

eliminaci či zmírnění. Změny by tedy měly být nedílnou součástí celkové rizikové politiky podniku (Kubíčková a Rais, 2012).

2.4.2 Lewinův model

V případě řízené změny ve společnosti je důležité správné načasování. Pro tento účel je vhodné použít tzv. Lewinův model, v rámci kterého jsou popsány jednotlivé fáze zavádění změn (Rais a Doskočil, 2007). Jednotlivé kroky modelu jsou přehledně zobrazeny v následujícím diagramu:



Obr. 7 Lewinův model řízené změny (Short, 1973; převzato z Rais a Doskočil, 2007)

Racionální přístup ke změnám vyžaduje modelování změn za pomoci projektu definovaném v čase, zdrojů, konkrétních procesů a měřitelných výsledků. Důležitým aspektem je rovněž načasování a vzájemná posloupnost jednotlivých kroků (Kubíčková a Rais, 2012). Model řízení změny je tak rozdělen na tři části: rozmrazení, provedení vlastní změny a zmrazení (Palán, 2002):

1. **Fáze rozmrazení** – odkrytí potřeby změny (samotná změna je pak lépe akceptovatelná jak jednotlivci tak organizací samotnou)
2. **Fáze provedení vlastní změny** – vlastní realizace změny (obvykle vyžaduje podporu zkušených pracovníků při vývoji a přijímání nových hodnot, přístupů a chování)

3. **Fáze zmrazení** – fixace změny (kontinuální opakovaná podpora zavedené změny tak, aby se stala novou normou)

Takto strukturovaný proces změny snadněji umožní změnu pochopit a přijmout ji napříč celou organizací. Výsledkem změny totiž nejsou jen její pasivní příjemci, ale zainteresované osoby, které získávají na věci nový pohled a snadněji změní svá očekávání nebo způsoby myšlení (Kubíčková a Rais, 2012).

Závěrem je vhodné si uvědomit, že potřeba změny nikdy nevyvstane ze dne na den. Manažeři mají tendenci změny podceňovat a odkládat až do doby, kdy je nutnost změny opravdu enormní. V takové situaci už je ovšem často příliš pozdě. Důvodem pro toto chování je ve většině případů pohodlnost a snaha vyhýbat se nepříjemným věcem. Vedení firem i jejich zaměstnanci pak často raději snášejí nepříznivé podmínky, jelikož provedení změny je příliš náročné (tzv. *boiled frog syndrom*¹) (Toman, 2005).

¹ Termínem *bioled forg syndrom* (syndrom vařené žáby) se obecně označuje odmítavý postoj ke změnám. Žába sedí v hrnci s vodou, pod kterým hoří plamen. Voda se o ohřívá, žábě začíná být teplo, ale je příliš pohodlná, než aby změnila místo, kde se nachází. Nakonec je žábě takové horko, že se již není schopna z hrnce odrazit a uvaří se.

3 Analýza současné situace podniku

Cílem analýzy současné situace podniku je představení společnosti a zjištění maximálního množství informací o podniku samotném a okolí, které podnik obklopuje. Tyto informace jsou základem pro sestavení finálního návrhu řešení strategie.

3.1 Popis rodinného podniku

Společnost VICHHR spol. s r.o. je rodinnou firmou s více než stoletou tradicí. Jedná se o kapitálovou obchodní společnost s právní formou společnost s ručením omezeným.

3.1.1 Historie

Společnost VICHHR spol. s r.o. byla založena v roce 1908 obchodníkem Konrádem Vichrem se sídlem na ulici Kobližná v Brně (společnost zde sídlí dodnes) coby ryze český obchod s železářským zbožím. V průběhu 30. let 20. století se společnost rychle rozrůstala a sortiment se rozšířil i na domácí potřeby. V roce 1948 byl obchodní dům znárodněn a po revoluci v listopadu 1989 byl následně vrácen zpět původním vlastníkům, kteří obchodní dům od roku 1992 opět provozují. Rovněž byla otevřena druhá prodejna u brněnského hlavního nádraží na ulici Uhelná. (Vichr spol. s r.o., 2018).

3.1.2 Základní informace

Název společnosti: VICHHR spol. s r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Sídlo: Kobližná 47/19, Brno-město, 602 00 Brno

IČ: 46978186

Činnosti dle CZ-NACE: 00 - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (CZ-NACE, 2018)

Základní kapitál: 12 240 000 Kč



Obr. 8 Logotyp společnosti VICHHR spol. s r.o.

Primární obchodní činností společnosti je prodej železářských a domácích potřeb jak na B2C, tak na B2B trzích. Společnost zaměstnává 28 zaměstnanců, přičemž v jejím čele stojí (vzhledem k právní formě) jednatelé firmy, kteří se odpovídají orgánu dozorčí rady. Kompletní majetková práva jsou v rukou původních vlastníků a společnost nemá zahraničního vlastníka ani investora. Roční obrat společnosti činí přibližně 40 milionů Kč.

Statutární orgán:

jednatel: Ing. Tomáš Vichr

jednatel: Jiří Pujman

Dozorčí rada:

člen dozorčí rady: PhDr. Ondřej Prokop

člen dozorčí rady: Ing. Lubomír Pujman

člen dozorčí rady: Bc. Matěj Vichr

3.1.3 Obchodní činnosti

Procentuální podíl primárních činností podniku je rozdělen následovně:

- Vstupní logistika – 5 %
- Výroba, výrobní operace – 2 %
- Marketing – 5 %
- Obchod – 70 %
- Výstupní logistika – 3 %
- Služby zákazníkům – 15 %

3.2 Analýza makrookolí

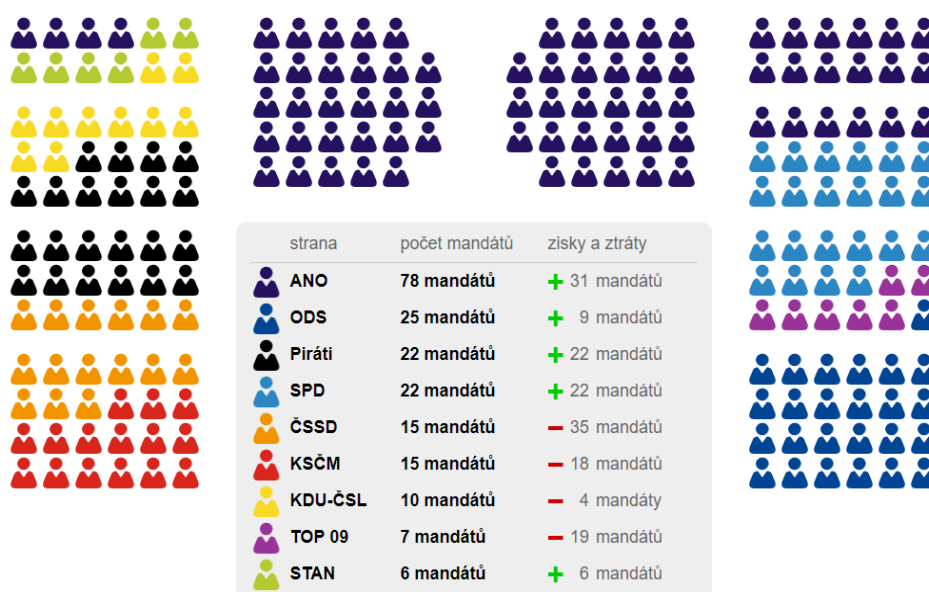
Analýza makrookolí by měla identifikovat faktory, které na podnik působí a měla by zároveň sloužit jako podklad pro identifikování konkrétních příležitostí a hrozeb.

3.2.1 PEST analýza

Následující kapitola se snaží analyzovat změny vnějšího okolí společnosti VICHHR spol. s r.o. Pro tento účel byla sestavena PEST analýza.

- **Politicko-legislativní vlivy**

Politické prostředí České republiky a jeho **stabilitu** lze charakterizovat značnou roztržitostí a rostoucí popularitou extremistických hnutí, růstem xenofobie a růstem vlivu populistických stran. Aktuální rozložení poslanecké sněmovny, včetně ilustrace změn v počtech mandátů, je znázorněno na obrázku níže:



Obr. 9 Rozdělení mandátů a zvolení poslanci – volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR 2017 (Lidovky.cz, 2017)

Populismus jako takový odvádí v důležitých tématech od relevantních řešení. Jak uvádí autor eseje Anatomie populismu Daniel Prokop, k nejzajímavějším znakům nových a populistických hnutí v Česku i ve světě patří mobilizace voličů proti kulturním elitám

(Bastlová a Havel, 2018). To zvyšuje riziko přijímání legislativy odporující zdravým principům podnikání a podnikatelské prostředí může do značné míry nabourávat.

Za výše zmíněné nabourávání přirozených principů bývá podnikateli často považováno stanovení **zaručené mzdy**, která je součástí Zákona č. 262/2006 Sb. a která určuje zaměstnavateli minimální částku, kterou musí zaměstnanci platit v závislosti na jedné z osmi skupin rozdělených podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávaných prací (Nařízení vlády č. 567/2006 Sb). Zaručená měsíční mzda byla naposledy zvýšena Nařízením vlády č. 273/2018 Sb. k 1.lednu 2019 (konkrétně o 1380 Kč) a lze předpokládat, že k jejímu zvyšování bude v aktuálních politických podmínkách docházet i v budoucnu. Aktuální výše zaručené mzdy pro jednotlivé skupiny je zobrazena v tabulce níže (Nařízení vlády č. 273/2018 Sb.):

Tab. 2 Nejnížší úroveň zaručené mzdy

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1.	79,80	13 350
2.	88,10	14 740
3.	97,30	16 280
4.	107,40	17 970
5.	118,60	19 850
6.	130,90	21 900
7.	144,50	24 180
8.	159,60	26 700

Zdroj: Nařízení vlády č. 273/2018 Sb.

Kritickou skupinou prací je pro společnost zejména skupina 3., do které spadá činnost pokladní manipulace s peněžní hotovostí (tedy většina zaměstnanců firmy).

V roce 2016 výrazně ovlivnil podnikatelské prostředí České republiky **zákon o evidenci tržeb** (tzv. EET), který upravuje práva, povinnosti a postupy uplatňované při evidenci tržeb a je určitou zátěží pro podnikatelské subjekty jemu podléhající jak v administrativní rovině, tak v rovině nákladů (Zákon č. 112/2016 Sb.).

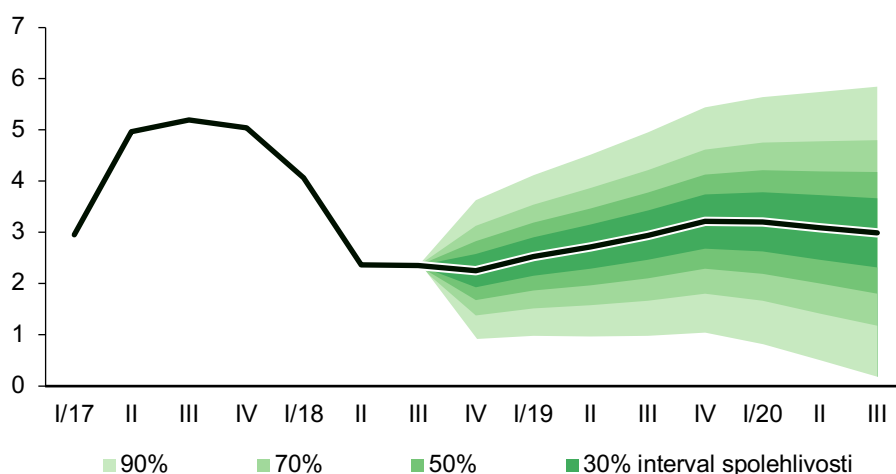
Každý podnikatelský subjekt působící v České republice také musí logicky respektovat **legislativní rámec České republiky** obecně. Kromě již uvedených se dále jedná především o občanský zákoník (Zákon č. 89/2012 Sb.), zákon České národní rady o daních z příjmů (Zákon č. 586/1992 Sb.), zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) (Zákon č. 455/1991 Sb.), zákon o ochraně spotřebitele (Zákon č. 634/1992 Sb.), zákon o zadávání veřejných zakázek (Zákon č. 134/2016 Sb.) a v neposlední řadě zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) (Zákon č. 90/2012 Sb.). V úvahu by měla být brána i **daňová soustava ČR**, která je velmi komplikovaná a neustále se mění. Kromě zvýšené administrativní zátěže a nákladů s ní spojených je nutno uvažovat potenciální daňové změny i při dlouhodobějším finančním plánování.

Kromě české legislativy je podnikání v České republice korigováno i **legislativou Evropské unie** (EU). V loňském roce (květen 2018) vstoupilo v platnost Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (tzv. General Data Protection Regulation – GDPR), v rámci kterého byla výrazně zvýšena ochrana osobních dat všech jejich občanů (Nařízení Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679).

Veškeré **legislativní změny** jsou v podstatě nákladem společnosti, která tyto změny musí monitorovat a v rámci své podnikatelské činnosti respektovat. Složitost a vysoká frekvence změn legislativního rámce se tak často promítá do administrativních, ale i mzdových nákladů.

- **Ekonomické faktory**

Aktuální ekonomické prostředí lze charakterizovat **růstem ekonomiky, zvyšující se průměrnou mzdou** a velmi **nízkou nezaměstnaností**. Vývoj reálného HDP ČR včetně předpokladu budoucího vývoje je zobrazen na obrázku níže:



Obr. 10 Prognóza HDP (ČNB, 2019)

Lze konstatovat, že od druhého kvartálu 2018 se průměrné tempo **růstu reálného HDP** pohybuje okolo 3 % (2018: 2,8 %; 2019: 2.9 %). Obdobný vývoj je očekáván i do budoucna. Na intervalu spolehlivosti 30 % lze tedy očekávat v nejbližších dvou letech stabilní růst ekonomiky zhruba o 3 % ročně.

Důležitým ekonomickým faktorem je **průměrná mzda**. Mzdové náklady mají hlavní podíl na celkových nákladech společnosti a vzhledem k aktuální struktuře a blížícímu se důchodovému věku velké části zaměstnanců společnosti je právě mzdová konkurenceschopnost na trhu práce kritickým tématem, kterému se společnost bude muset v brzké době věnovat.

Společně s rostoucí ekonomikou a nízkou nezaměstnaností se stupňují i tlaky na **růst mezd** a společnosti se musejí stále více soustředit na aktivity vedoucí ke zvýšení loajality svých zaměstnanců a k jejich udržení. Průměrná hrubá mzda činila ke 4. prosinci 2018 **31 885 Kč**. Nutno říci, že se jedná o průměrnou mzdu v rámci celé České republiky napříč všemi obory. Proto je jistě vhodnější, podívat se na ukazatel hrubé mzdy detailněji, a to jak z geografického hlediska, tak z pohledu jednotlivých profesí. Obrázek níže nabízí grafický přehled vývoje hrubé mzdy v České republice v porovnání s výší hrubé mzdy v Jiho-moravském kraji.

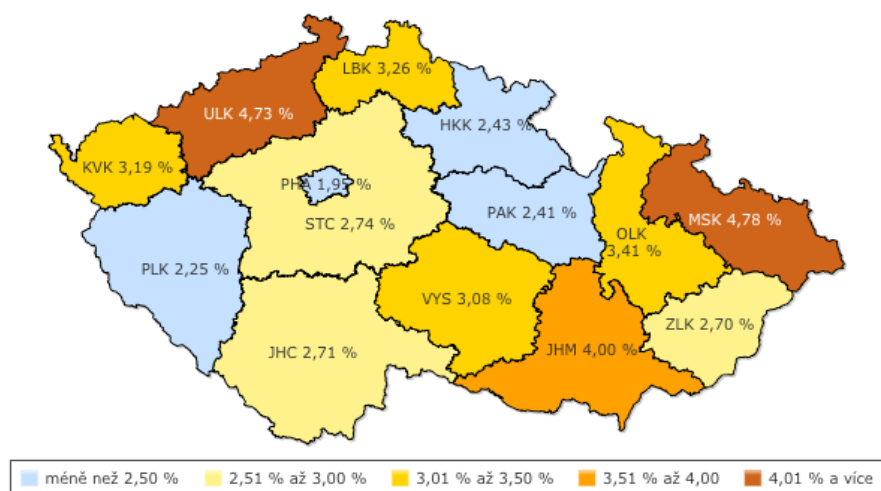


Obr. 11 Vývoj průměrné měsíční mzdy v Jihomoravském kraji a ČR v letech 2003 až 2018 (Český statistický úřad, 2019a)

Zvyšování mezd se promítá do poklesu nezaměstnanosti, který pak zpětně ovlivňuje mnohdy i extrémní nárůst mzdových nákladů. Lze vidět, že výše hrubé mzdy v Jihomoravském kraji je v posledních letech konstantně rostoucí a dlouhodobě se pohybuje o něco níže než republikový průměr (v roce 2018 činila 30 778 Kč). Nejedná se nicméně o nijak zásadní rozdíl. Zajímavějším údajem je tedy jednoznačně porovnání výše mzdy zvolených profesí (profese byly zvoleny ve vztahu k zaměstnancům firmy). Profese jsou níže rozděleny podle podskupin a kategorií zaměstnání dle CZ-ISCO. Uváděny jsou vždy průměrné hodnoty a medián (E-přehledy, 2019):

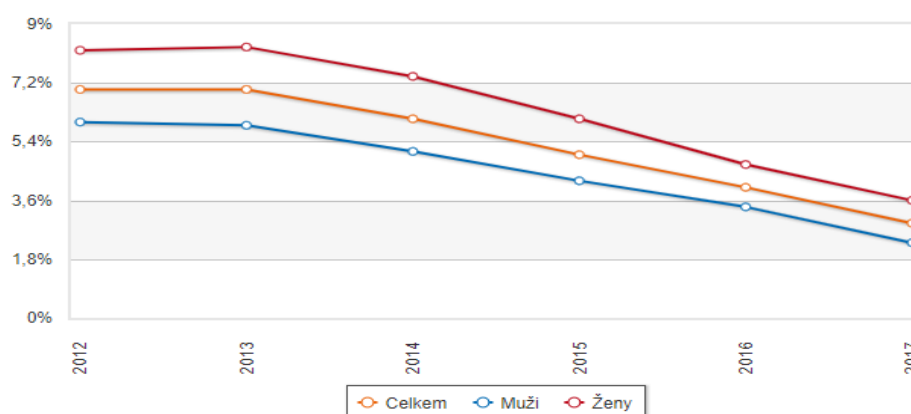
- 3323 **Nákupčí** – průměr: 36 344 Kč, medián: 32 711 Kč
- 52239 **Prodavači ostatního zboží v prodejnách** – průměr: 22 577 Kč, medián: 20 369 Kč
- 93331 **Pomocní skladníci** – průměr: 23 531 Kč, medián: 22 634 Kč

Bylo již rovněž naznačeno, že významný vliv na výši nákladů na zaměstnance má i aktuální **výše nezaměstnanosti**. Vzhledem k povaze podnikání společnosti má smysl se zaměřit opět výhradně na Jihomoravský kraj, nicméně pro porovnání byly přidány do srovnání i kraje ostatní:



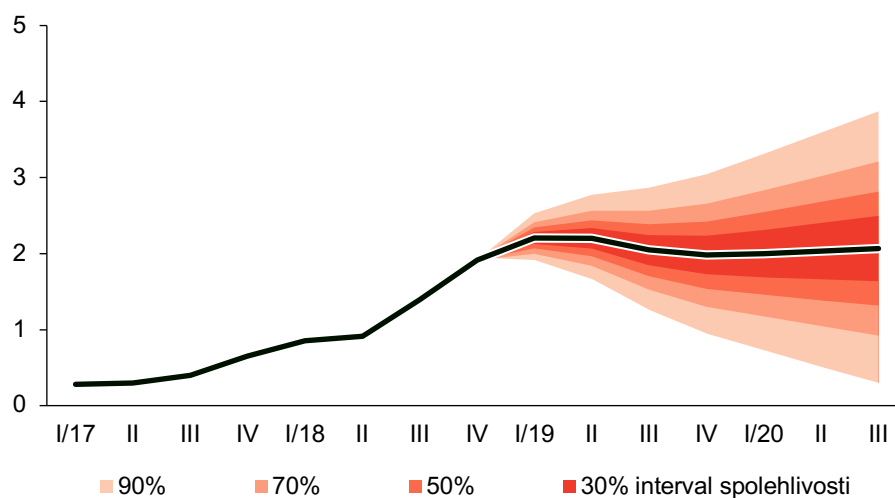
Obr. 12 Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15-64 let v krajích ČR k 28.2.2019 (Český statistický úřad, 2019b)

Z obrázku lze vidět, že nezaměstnanost v České republice byla k 28.2.2019 velmi nízká. Jihomoravský kraj poněkud překvapivě patří ke krajům s „vyšší“ mírou nezaměstnanosti, nicméně nezaměstnanost na úrovni 4 % indikuje (z pohledu podniků) silnou konkurenci na trhu práce a hrozbu nedostatku kvalifikovaných pracovníků. Vzhledem k dosavadnímu vývoji obecné míry nezaměstnanosti v rámci České republiky (viz Obr. 13) a k očekávanému stabilnímu růstu ekonomiky v následujících několika letech nelze předpokládat, že by se situace na trhu práce ve střednědobém horizontu nějak výrazně změnila.



Obr. 13 Historický vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR (Český statistický úřad, 2019c)

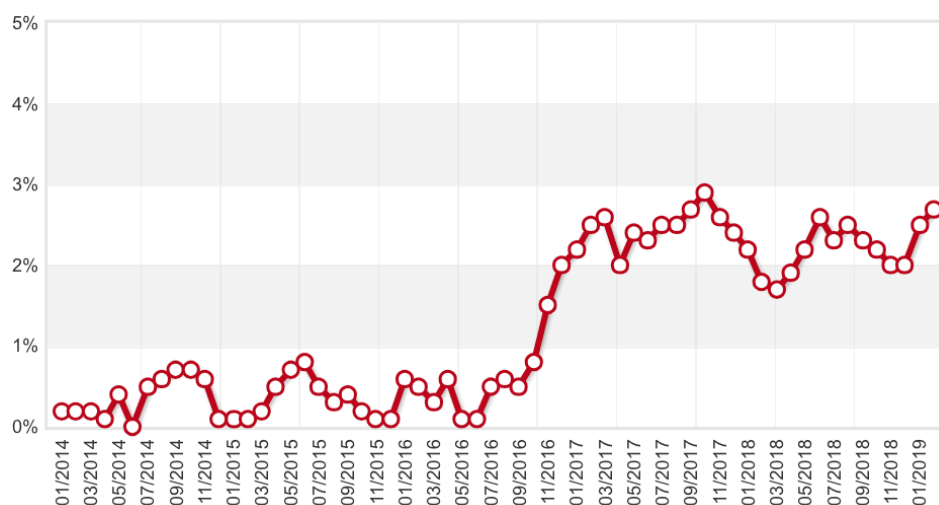
Poslední část analýzy ekonomických faktorů se vztahuje k **hodnotě a znehodnocování peněz**. Pro zjištění aktuální hodnoty peněz na trhu a jejího předpokládaného vývoje je použita prognóza úrokových sazeb pomocí 3M PRIBOR.



Obr. 14 Prognóza úrokových sazeb (3M PRIBOR) (ČNB, 2019)

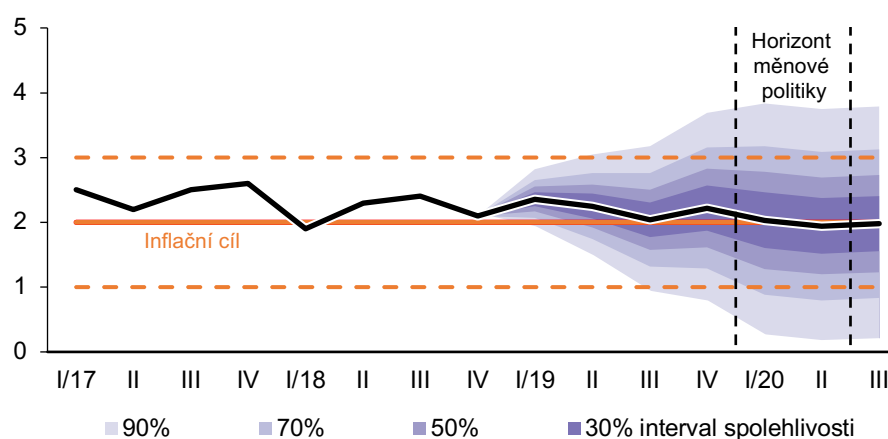
Na základě 30% intervalu spolehlivosti lze očekávat, že se úrokové sazby 3M PRIBOR nebudou v nejbližší době měnit a budou se tak blížit jejich aktuální hodnotě 2,1 %.

Ztrátu hodnoty peněz lze naopak měřit pomocí inflace. Její dosavadní vývoj za poslední čtyři roky je znázorněn na obrázku níže pomocí indexu spotřebitelských cen:



Obr. 15 Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen v ČR (Český statistický úřad, 2019d)

Vzhledem k momentální měnové politice a inflačním cílům ČNB se aktuální výše inflace pohybuje okolo 2 % a obdobný vývoj lze očekávat i v následujících dvou letech.



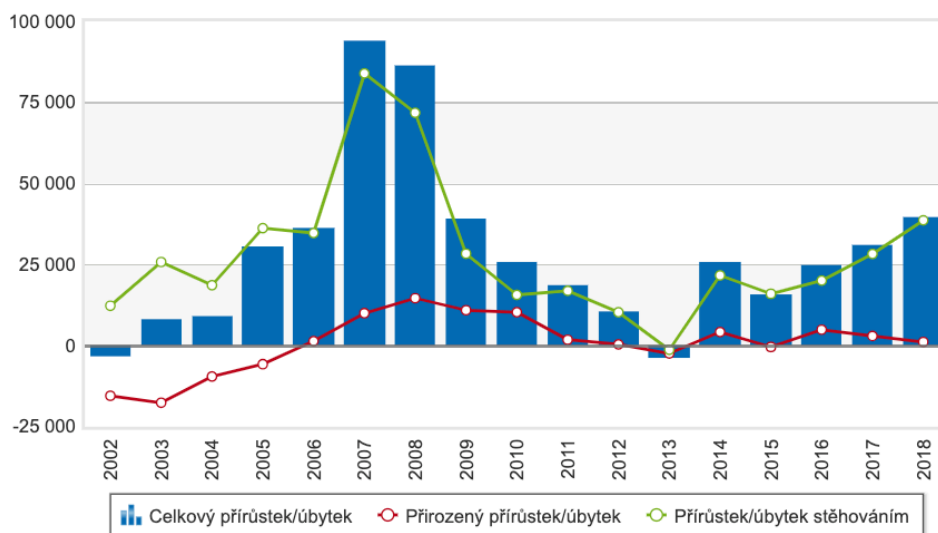
Obr. 16 Prognóza inflace na horizontu měnové politiky (ČNB, 2019)

• Sociálně-kulturní faktory

V rámci sociálního prostředí České republiky lze pozorovat několik trendů. Zatímco historický i projektovaný **nárůst počtu obyvatel** je poměrně mírný, dramaticky se mění jeho **věková struktura a vzdělání**.

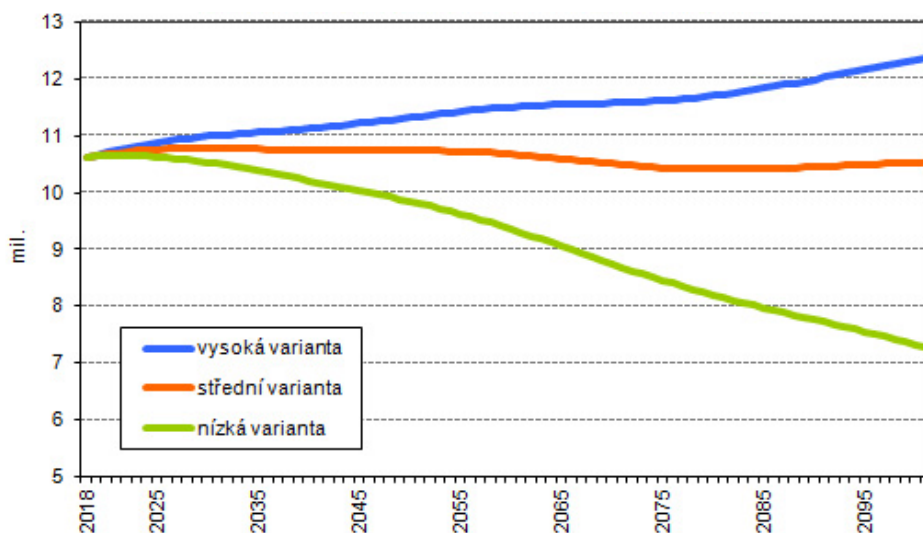
Česká republika měla k 31. prosinci 2018 **10 649 800** obyvatel (Český statistický úřad, 2019e). Změny v počtu obyvatel v minulých letech nicméně nebyly nijak radikální. Zajímavým trendem je skutečnost, že větší část změny počtu obyvatel je způsobena

přírůstkem, respektive úbytkem, způsobeným stěhováním a tento trend lze zřejmě očekávat i do budoucna.



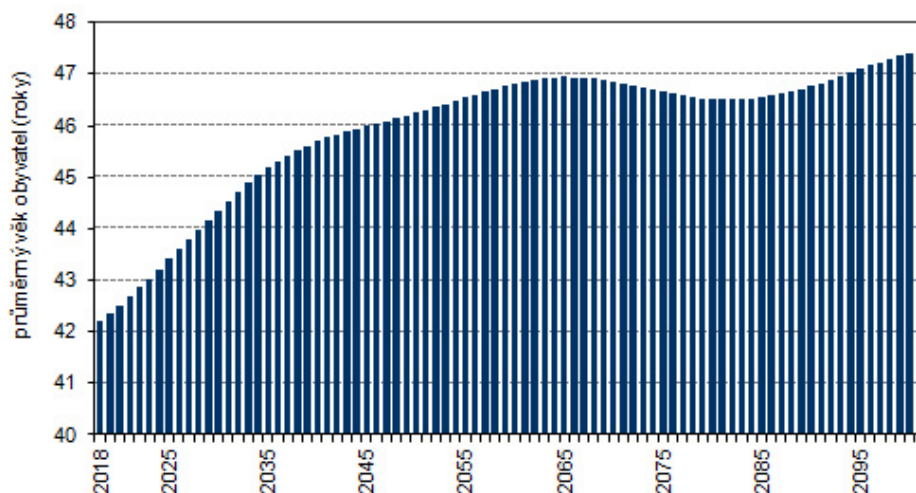
Obr. 17 Přírůstek/úbytek počtu obyvatel v ČR (Český statistický úřad, 2019e)

Na grafu níže pak můžeme pozorovat očekávaný vývoj počtu obyvatel České republiky do roku 2101, tak jak jej aktuálně projektuje statistický úřad:



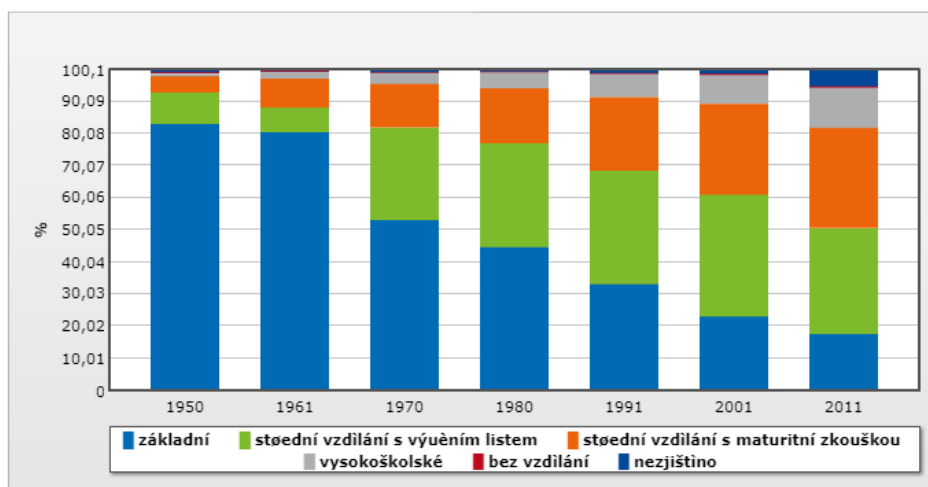
Obr. 18 Očekávaný vývoj počtu obyvatel ČR do roku 2101 (Český statistický úřad, 2019f)

Lze ovšem říci, že oproti relativně stagnujícímu počtu obyvatel se zvyšuje naděje na dožití a obyvatelstvo stárne.



Obr. 19 Očekávaný vývoj průměrného věku obyvatel ČR (Český statistický úřad, 2019g)

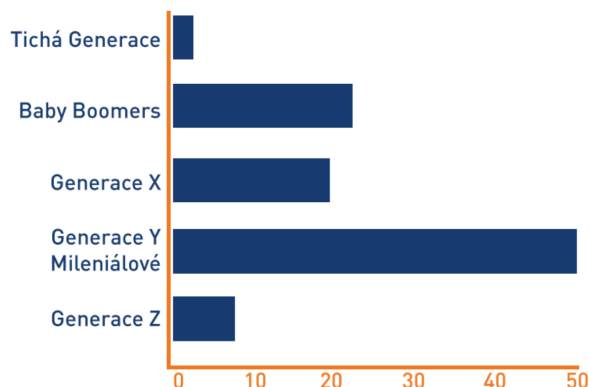
V posledních několika dekádách se dramaticky změnila vzdělanost obyvatel ČR. Tento trend můžeme opět očekávat i v budoucnu, a proto je více než nutné jej promítnout do složení sortimentu a plánování marketingových aktivit.



Obr. 20 Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání (Český statistický úřad, 2019h)

Mění se struktura obyvatelstva je ale rovněž nutné přizpůsobit pracovní prostředí společně s dlouhodobou strategií získávání a udržení si zaměstnanců. Následujícím několika desetiletím bude „vládnout“ tzv. Generace Y. V roce 2020 by měli miléniové (tedy lidé

narození mezi lety 1975-2004)² tvořit zhruba polovinu všech ekonomicky aktivních jedinců.



Obr. 21 Generace na pracovištích v roce 2020 (Assessment Systems Czech Republic, 2019)

Tito pracovníci mají velmi jasné představy o svém zaměstnání, jsou cílevědomí a orientovaní na úkol. Jedná se o schopné zaměstnance, kteří ale vyžadují vyšší plat, možnost vzdělávat se a kariérně růst. Zároveň si velmi cenní svého volného času a nejsou příliš ochotní pracovat přes čas (Deloitte, 2009).

- **Technologické vlivy**

Změny a pokrok v oblasti technologií zjednodušují život ve všech oblastech lidského života. Společnost, která neinovuje a není schopna technologický pokrok promítnout do svých produktů a svého fungování, nemůže v silné globální konkurenci z dlouhodobého hlediska uspět.

V oblasti obchodního podnikání se jedná zejména o trendy jako: **nakupování přes internet**, rychlost dodání (např. **testování doručovacích dronů**), šířka a hloubka nabízeného sortimentu atd. Pohodlnost při nakupování se stává hlavním trendem tlačící technologie (aplikace pro chytré telefony, interaktivní nakupování atd.). Propagace zboží i značky jako takové se stále více přesouvá na internet, a především na sociální sítě. Pro potřeby

² Termín Generace Y se poprvé objevil v roce 1993 v časopise Advertising Age (Advertising Age, 1993). Rozpětí let, do kterých dle narození náleží generace Y, se liší podle jednotlivých autorů.

získávání nových zákazníků, analýzu jejich potřeb a marketing obecně se hojně využívají moderní technologie jako **e-mailing**, **PPC reklama**, **Google Analytics**, **eye tracking** atd.

U kamenných prodejen hraje významnou roli tzv. „customer experience“, což v doslovném překladu znamená zákaznická zkušenost, ale jedná se spíše o zážitek, který si z nákupu vedle samotného zboží zákazník odnese. Nejde však jen o zpříjemnění nákupu jako takového, ale i o poradenství v podobě profesionálních prodavačů, sociálního kontaktu a dalších věcí, které čistě internetové obchody nabídnout nemohou. Dostupnost a možnost parkování jsou rovněž jedním z klíčových požadavků stále většího počtu zákazníků (**multifunkční parkovací domy**).

V oblasti kuchyňského i železářského zboží je kladen důraz na kvalitní materiály a zpracování. V oblasti vývoje a testování nových produktů se široce využívá **technologie 3D tisku**. Velmi moderními se postupně stávají **nanotechnologie** (snadno omyvatelné nádoby, nešpinící se rukavice apod.).

3.3 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí by měla poskytnout informace o atraktivitě odvětví, ve kterém podnik provádí svou činnost a v rámci kterého bojuje se svými konkurenty o zákazníky.

3.3.1 Porterova analýza

Mikrookolí společnosti VICHŘ spol. s r.o. je analyzováno pomocí Porterovy analýzy. Je rozebráno pět klíčových vlivů, kterými jsou stávající konkurence, nová konkurence, vliv dodavatelů, vliv odběratelů a substituční produkty.

- **Stávající konkurence**

Ačkoliv je v Brně velké množství maloobchodníků s obdobným sortimentem (např. Cimmerman spol. s r.o. nebo domácí potřeby u Žouželky), největšími konkurenty jsou jednoznačně velké řetězce a hobby markety jako OBI, Bauhaus, Mountfield, Hornbach nebo UniHobby. V případě dosažení obdobné kvality produktů jsou tyto společnosti schopny nakupovat ve výrazně větším množství a tím snížit nákupní cenu, které může společnost VICHŘ spol. s r.o. jen velmi obtížně konkurovat. Rovněž oblast mediálních kampaní

(např. televizní reklama) je významným problémem, jelikož střední společnost nebude nikdy schopna konkurovat reklamním rozpočtům nadnárodních korporací. Nevýhodou se postupně stává i prodejna umístěná v centru města, která není dostupná autem.

- **Nová konkurence**

Hlavním trendem, i když ne zcela novým, je nakupování přes internet. Společnost bez e-shopu jako by nebyla (minimálně v očích mladší věkové skupiny potenciálních zákazníků). To se týká i oblasti prodeje železářských produktů a domácích potřeb. Aktuálně se toto zboží začíná čím dál více objevovat v portfoliu největších českých e-shopů jako jsou Alza.cz nebo Mall.cz. Například v kategorii Alza Hobby lze sehnat prakticky totožný sortiment jako ve společnosti VICHHR spol. s r.o. se všemi výhodami internetového obchodu, které Alza.cz nabízí. Společnost VICHHR spol. s r.o. sice zatím těží z tradičního jména a „know-how“ trhu, nicméně pouze prostřednictvím těchto konkurenčních výhod si svou pozici na trhu dlouhodobě nemůže udržet.

- **Vliv dodavatelů**

Sortiment společnosti je velmi široký. Z tohoto důvodu je široké i portfolio dodavatelů zboží. Společnost si zakládá na dobrém vztahu s dodavateli. Naprostá většina nákupů probíhá prostřednictvím strategické aliance SOKOV, a.s., aby bylo možné zboží nakupovat ve větším množství a byla tak vytvořena lepší pozice pro vyjednávání slev. Mezi hlavní dodavatele pro železářství patří společnosti VALMON, ALVE, Black a Decker, Bučovice Tools, CANIS, COBRA, ENCO, HACO, HAŠPL, JESAN či LANEX. Domácí potřeby jsou nakupovány od společností Toner, BLEX, DIPRO, Dřevotvar, UTC, VICTORINOX a Tescoma. Elektro produkty dodávají firmy jako je Rowenta, AEG, Philips, Emos, Sony, Samsung a další.

- **Vliv odběratelů**

Odběrateli a zákazníky jsou firmy na B2B trzích (např. IMOS Brno a.s.) a rovněž koncoví zákazníci na trzích B2C. V případě firem (tzv. fakturanti) se ve většině případů jedná o dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské vztahy. Koncoví zákazníci B2C trhů jsou především náhodní kolemjdoucí nakupující v jedné ze dvou kamenných prodejen.

- **Substituční produkty**

Substitučních produktů v pravém slova smyslu v oblasti železářských a domácích potřeb mnoho není. Existuje ovšem široká škála produktů a značek a prodávané produkty tak mohou být substituovány totožnými produkty od výrobce či značky, kterou společnost VICHŘ spol. s r.o. neprodává. V případě špatné volby dodavatelů a nabízeného portfolia tak mohou být výrobky substituovány výrobky s nižší cenou nebo výrobky vyšší kvality.

3.4 Vnitřní prostředí a zdroje podniku

Cílem analýzy vnitřních zdrojů podniku je především zjistit stávající zdroje, schopnosti a způsoby, pomocí kterých je společnost schopna naplňovat přání a potřeby jednotlivých stakeholderů.

3.4.1 McKinsey 7S

Pomocí McKinsey 7S analýzy jsou analyzovány interní faktory společnosti a jejich vzájemné vztahy. Těmito faktory jsou: strategie, struktura, systémy, styl, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

- **Strategie**

Aktuální strategií společnosti je udržet dlouho budované dobré jméno společnosti. Společnost nechce z dobrého jména pouze těžit, ale chce jej prostřednictvím svých zákazníků nadále budovat a udržovat. V tuto chvíli je hlavním cílem společnosti udržení tržního podílu, který vlivem dosavadních pomalých reakcí vedení firmy na změny na trhu postupně klesá. Probíhají snahy strukturovat řídicí orgány společnosti ve formě stanovování konkrétních kompetencí jednatelů, zřízení dozorčí rady (DR), vedení formálních zápisů apod., aby bylo možné rychleji přijímat změny a přizpůsobovat se měnícímu se prostředí.

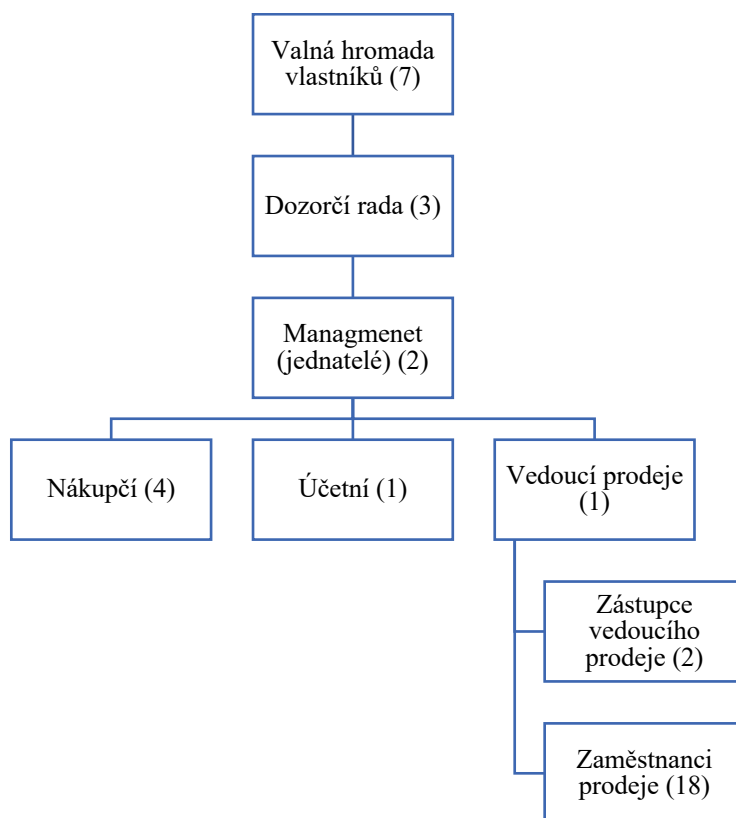
V posledním roce se vedení společnosti snaží o zmenšení prodejních ploch, jejichž velikost vnímá jako příliš nákladnou a nevyhovující a současně o jejich celkovou restrukturalizaci.

Velkou strategickou výzvou je již probíhající proces předání vedení společnosti nastupující generaci a umístění jednotlivých členů rodiny v rámci podniku.

- **Struktura**

Organizační struktura firmy je vzhledem ke její povaze poměrně jednoduchá. V čele společnosti stojí dva jednatele, kteří v podstatě tvoří hlavní management společnosti. Jednatelům je nadřazen orgán dozorčí rady, který dohlíží na činnost jednatelů v souladu s ustanovením § 201 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (Zákon č. 90/2012 Sb.). Nad rámec tohoto zákona spadá do výhradních kompetencí dozorčí rady rovněž schvalování strategie rozvoje společnosti, rozšiřování či zužování předmětu činnosti, zřizování či rušení provozoven, schvalování významných investic a dohod zavazujících společnost na dobu delší než 1 rok a mzdová a personální politika. Dozorčí rada se ze svého působení odpovídá valné hromadě vlastníků podniku.

Dále jsou součástí společnosti nákupčí, účetní, vedoucí prodeje a samotní zaměstnanci v prodeji (prodavači a skladníci). Organizační struktura je přehledně zobrazena na diagramu níže (čísla v závorkách vždy udávají počet zaměstnanců v dané oblasti). Pro úplnou představu s přihlédnutím k tématu práce je ve schématu znázorněna i valná hromada a dozorčí rada, i když se přímo nejedná o zaměstnance společnosti.



Obr. 22 Organizační struktura společnosti VICHHR spol. s r.o.

• Systémy

Společnost VICHHR spol. s r.o. aktuálně nepoužívá žádný komplexní informační systém. Pro účely účetnictví je využíván systém SB KOMPLET pod DOS. V současnosti je zvažován přechod na jiný účetní software pod Windows. Probíhají jednání s firmou H&M Datasoft, spol. s r.o., která je autorem stávajícího software SB KOMPLET. Jako další podklady pro rozhodování slouží především reporty vytvořené v Excelu a vlastní systémy reportování. Společnost pro řízení minimálně využívá nástroje jako finanční ukazatele, ukazatele hybnosti apod.

Vzhledem k relativně zastaralému HW je v následujících měsících plánovaná jeho komplexní výměna. Probíhají jednání s firmou CALYX, spol. s r.o. o nabídku na výměnu starého HW, rozšíření sítě a síťového SW a dodání nových licencí k používanému SW.

Údržba IT byla doposud prováděna přímo jedním z jednatelů, nicméně v souladu se snahou o profesionalizaci řízení společnosti je uvažováno o externí správě IT.

- **Styl**

Vedení se snaží o udržení maximálně rodinného a příjemného prostředí vzhledem ke všem zaměstnancům. Styl vedení je do značné míry benevolentní, vztahy mezi pracovníky jsou nadprůměrné a většina zaměstnanců ve společnosti pracuje více než 10 let. Spokojenost zaměstnanců je však někdy do značné míry kladena nad ekonomické zájmy majitelů.

Firma má definovaný logotyp, firemní barvu a design, nicméně nejsou stanovena striktní pravidla pro komunikaci s okolím a „brandingu“ jako takovému není věnována přílišná pozornost.

- **Spolupracovníci**

Jak již bylo naznačeno, většina zaměstnanců ve společnosti pracuje ráda a řada z nich je ve společnosti zaměstnána po celou dobu svého aktivního pracovního života. Zaměstnanci jsou velmi loajální, a to i přesto, že mzdy ani zaměstnanecké benefity zdaleka nedosahují na podmínky v konkurenčních podnicích. Díky tomu je ale společnost v tomto ohledu značně rigidní a jen velmi těžko se přizpůsobuje změnám.

Až na čtyři zaměstnance v oblasti prodeje, kteří ve firmě pracují na dohodu o provedení práce (ve firmě pracují nárazově dle potřeby), jsou všichni zaměstnanci zaměstnáni na hlavní pracovní poměr.

Nábor nových kvalitních zaměstnanců není vzhledem k finančním možnostem společnosti jednoduchý. Společnost se snaží komunikovat přímo s učiteli a získávat nové zaměstnance z řad učňů, kteří zde v rámci studia vykonávají povinnou praxi. Hledání nových pracovníků dále probíhá na základě inzerátů na pracovních portálech, kdy jsou z obdržených životopisů vybráni konkrétní kandidáti, kteří jsou následně pozváni na pracovní pohovor. Konečný výběr zaměstnanců a řízení lidských zdrojů obecně probíhá spíše intuitivně bez hlubšího profesionálního přístupu.

Naprostou většinu zásadních pozic ve firmě zastávají rodinní příslušníci (oblast řízení společnosti, oblast nákupu a oblast účetnictví).

- **Schopnosti**

Zaměstnanci společnosti znají svou práci a dělají ji dobře, nicméně společnost neorganizuje školení a nepodniká ani žádné jiné aktivity pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Většina zaměstnanců je navíc středního nebo předdůchodového věku a postrádají znalosti zejména v technické oblasti a v oblasti IT, ale i v oblasti prodeje, komunikace se zákazníkem atd. Jakékoliv nové postupy a praktiky jsou tak obvykle implementovány velmi zdoluhavě. Podnik stojí na několika jedincích, kteří jsou pro jeho chod klíčoví a jejich případný odchod by byl pro společnost kritický.

Rovněž chybí nástroje pro měření schopnosti zaměstnanců a zpětné kontroly výkonu. Vše je ze strany jednatelů opět řízeno spíše intuitivně a bez stabilního systému.

- **Sdílené hodnoty**

Hodnotami, na kterých společnost stojí, jsou dobré vztahy ve všech oblastech (zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé atd.), rodinné prostředí, férové jednání a slušné zacházení. Tyto hodnoty jsou „bohužel“ často stavěny daleko před ekonomické zájmy společnosti, a proto dochází k nevyužití podnikatelských příležitostí a neefektivnímu rozhodování. Chování jednotlivých zaměstnanců je do značné míry zvykové. Zásadním nedostatkem je absence konkrétní vize, která by byla komunikovatelná zaměstnancům stejně jako všem ostatním stakeholderům. S postupným odchodem dlouhodobých zaměstnanců tak dochází k riziku utlumení aktuální podnikové kultury, jelikož neexistuje rámec, kde by byla kultura jasně zakotvena.

V následující tabulce je přehledně zobrazen soulad, respektive nesoulad mezi jednotlivými faktory. Hodnocení je stanoveno následovně: 3 – silná pozitivní korelace, 2 – střední pozitivní korelace, 1 – slabá pozitivní korelace, 0 – žádná korelace, -1 – slabá negativní korelace, -2 – střední negativní korelace, -3 – silná negativní korelace.

Tab. 3 Vzájemné vztahy interních faktorů 7S

	Strategie	Struktura	Systémy	Styl	Spolupracovníci	Schopnosti	Sdílené hodnoty
Strategie		3	-2	-3	-1	-3	-2
Struktura	3		-1	-1	1	-1	-2
Systémy	-2	-1		0	0	0	0
Styl	-3	-1	0		3	2	3
Spolupracovníci	-1	1	0	3		1	3
Schopnosti	-3	-1	0	2	1		2
Sdílené hodnoty	-2	-2	0	3	3	2	

Z tabulky výše vyplývá, že aktuální strategie společnosti je v naprostém nesouladu se zbytkem interních faktorů. Jediným přímo korelujícím faktorem se strategií je struktura. V případě, že bude chtít vedení společnosti naplnit strategii udržení tržního podílu a dobrého jména společnosti, budou nutné radikální zásahy prakticky ve všech ostatních oblastech.

3.4.2 Finanční analýza podniku

Cílem následující finanční analýzy je stručné shrnutí finanční situace podniku. Nejprve jsou provedeny *vertikální* a *horizontální analýzy* rozvahy a výsledovky pro období 2013-2017 a následně jsou pro stejná období analyzovány poměrové ukazatele *rentability*, *aktivity*, *zadluženosti* a *likvidity*. Rok 2018 nebyl do finanční analýzy zahrnut, jelikož účetní výkazy zatím nejsou k dispozici. Rozvaha společně s výkazem zisků a ztrát jsou součástí příloh této práce (Kislingerová a kol., 2010).

• Horizontální a vertikální analýza

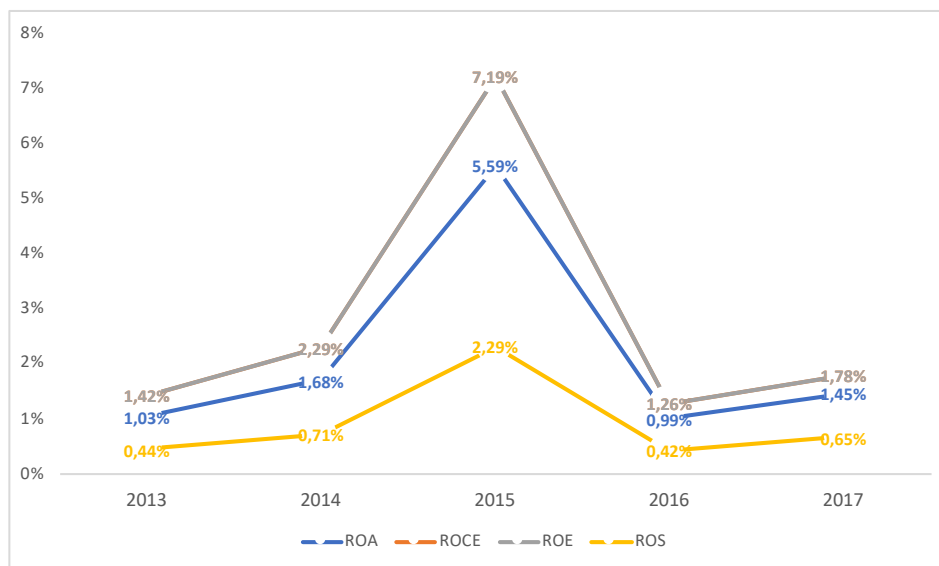
Z vertikální analýzy rozvahy je zřejmé, že velikost aktiv se za posledních pět let nijak výrazně neměnila. Prakticky beze změn jsou i oběžná aktiva, která jsou tvořena především zásobami. Z horizontální analýzy rozvahy lze zjistit, že právě oběžná aktiva tvoří dlouhodobě více než 97 % všech aktiv společnosti. Společnost prakticky nedisponuje dlouhodobým majetkem (zhruba 2 % z celkového podílu aktiv). Naprostá většina aktiv je

dlouhodobě kryta z vlastního kapitálu (v roce 2017 více než 80 %), což ukazuje na kapitálově těžkou firmu. Podíl cizích zdrojů na celkovém financování aktiv se dlouhodobě pohybuje okolo 20%, přičemž se jedná pouze o krátkodobé závazky. Lze říci, že struktura aktiv a pasiv zásadně neodpovídá základnímu pravidlu podnikového financování, kdy by většina krátkodobých aktiv měla být kryta krátkodobými zdroji o obráceně. Výsledek hospodaření se až na rok 2015 pohybuje mezi 200-300 tisíci a firma tak dlouhodobě stagnuje. Díky naprosté absenci dlouhodobých cizích zdrojů jsou nákladové úroky nulové a nulová je rovněž i daň z příjmu.

Vzhledem k rozsahu byly horizontální a vertikální analýza rozvahy, stejně jako horizontální a vertikální analýza výkazu zisků a ztrát zahrnuty do příloh.

• Analýza poměrových ukazatelů

Graf níže zobrazuje hodnoty ukazatelů rentability. Pro posouzení rentability byly vybrány ukazatele **rentability aktiv (ROA)**, **rentability celkového vloženého kapitálu (ROCE)**, **rentability vlastního kapitálu (ROE)** a **rentability tržeb (ROS)**.



Obr. 23 Graf vývoje vybraných ukazatelů rentability pro období 2013-2017

Ukazatel ROA se vyjma roku 2015 pohybuje mezi 1-2 %. Jedná se o celkovou efektivnost firmy a hodnota tohoto ukazatele by neměla klesnout pod 5 %. Z aktuálních hodnot vyplývá, že firma svá aktiva dlouhodobě využívá velmi neefektivně.

Hodnoty ukazatele ROCE a ROE jsou totožné vzhledem k tomu, že firma kromě vlastního kapitálu nevyužívá jiné dlouhodobé zdroje. Jedná se o ukazatele efektivnosti hospodaření s dlouhodobě vloženými zdroji, respektive o výnosnost kapitálu vloženého do podniku jeho vlastníky (případně akcionáři). Průměrná hodnota se dlouhodobě pohybuje okolo 2 %, což lze opět považovat za kriticky nízkou hodnotu (obvykle se uvádí, že by hodnota těchto ukazatelů neměla klesnout pod 8 %).

Posledním ukazatelem je rentabilita tržeb neboli ROS, který vyjadřuje schopnost firmy dosahovat zisku vzhledem k jeho tržbám. Hodnota ROS udává, kolika procenty se podílí jedna koruna z tržeb na celkovém zisku. Vzhledem k předchozím ukazatelům není nikterak překvapivé, že se rentabilita tržeb průměrně pohybuje pod úrovní 1 %.

Další skupinou ukazatelů jsou ukazatele aktivity. Analyzovány jsou ukazatele **obratu celkových aktiv, doba obratu aktiv a doba obratu zásob**.

Tab. 4 Vývoj vybraných ukazatelů aktivity pro období 2013-2017

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat celkových aktiv	2,3	2,4	2,4	2,4	2,2
Obrat dlouhodobého majetku	116,7	131,1	151,8	146,6	137,2
DO zásob [dny]	105,2	102,3	92,9	91,8	96,1
DO pohledávek [dny]	26,4	25,6	19,6	21,0	22,7

Obrat celkových aktiv vyjadřuje, kolikrát se aktiva obrátí za jeden rok (používá se hodnota 360 dnů). Jako doporučená hodnota tohoto ukazatele se udává 1. Konkrétní obrat celkových aktiv překračuje ve všech sledovaných obdobích hodnotu 2 a lze jej proto považovat za příliš vysoký.

Obrat dlouhodobého majetku označuje efektivnost jeho využívání. Vzhledem k minimálnímu dlouhodobému majetku firmy je tento ukazatel opět velmi vysoký. Rozhodně však nelze tvrdit, že je tím pádem využíván s nadstandardní efektivností, jelikož se jedná o extrémní případ a hodnoty obratu dlouhodobého majetku nejsou v tomto případě příliš směrodatné.

Doba obratu zásob udává, kolik dnů jsou zásoby průměrně vázány v podniku, než jsou prodány či spotřebovány. Sledované ukazatele doby obratu zásob se konstantně pohybují okolo 100 dní.

Posledním analyzovaným ukazatelem aktivity je doba obratu pohledávek. Jedná se o dobu, ve které jsou v průměru inkasovány pohledávky od jednotlivých zákazníků (odběratelů). Doba obratu pohledávek se konstantně pohybuje mezi 20-27 dny, což lze považovat za velmi dobré.

Třetí skupinou jsou ukazatele zadluženosti. Vzhledem ke skutečnosti, že firma v podstatě nevyužívá k financování dlouhodobé cizí zdroje a tím pádem neplatí úroky, nemá smysl některé ukazatele vůbec počítat (např. úrokové krytí). Jako ukazatele zadluženosti byly zvoleny ukazatele **celkové zadluženosti** (tzv. debt ratio), **zadluženosti vlastního kapitálu** (tzv. equity ratio), a **krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji**. Vývoj ukazatelů pro roky 2013-2017 je zobrazen v tabulce níže:

Tab. 5 Vývoj vybraných ukazatelů zadluženosti pro období 2013-2017

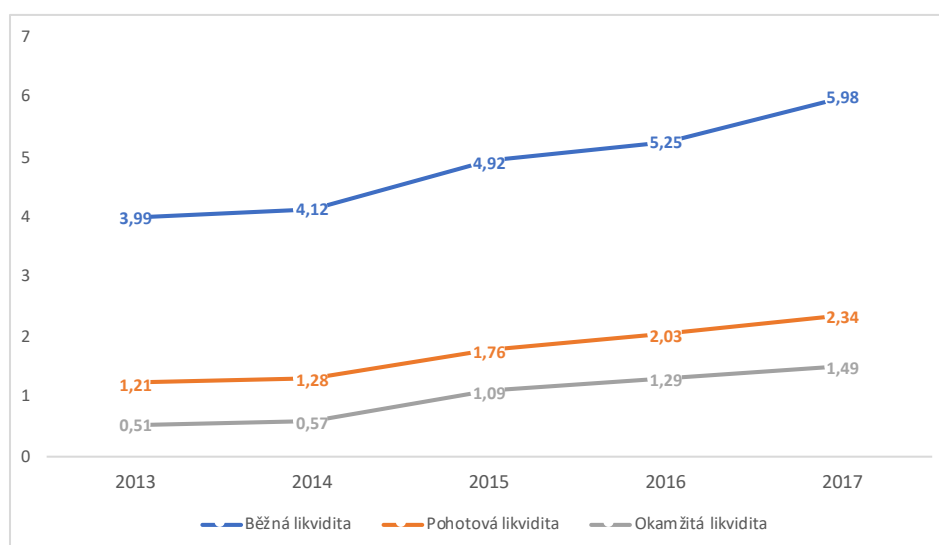
Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	24,5%	23,7%	19,9%	18,7%	16,4%
Zadluženost vlastního kapitálu	72,7%	73,6%	77,7%	78,8%	81,2%
Krytí dl.majetku dl.zdroji	36,41	40,64	48,33	48,94	49,83

Celková zadluženost podniku je velmi nízká a v jednotlivých obdobích neustále klesá. V roce 2017 je zadluženost podniku 16,4 %, což podporuje předchozí tvrzení o neefektivním využívání vlastního kapitálu. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje mezi 30-60 %.

Zadluženost vlastního kapitálu se konstantně pohybuje mezi 70-80 %, což opět značí, že podnik využívá minimum cizích zdrojů a svá aktiva financuje zejména pomocí vlastního kapitálu.

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji vyjadřuje poměr mezi vlastním kapitálem, dlouhodobými zdroji a dlouhodobým majetkem. Vzhledem k velmi nízkému dlouhodobému majetku společnosti je tento ukazatel velmi vysoký. Hodnota dlouhodobých zdrojů v roce 2017 převyšuje hodnotu dlouhodobého majetku až 50x.

Poslední analyzovanou skupinou jsou ukazatelé likvidity. Graf níže zobrazuje vývoj jednotlivých stupňů likvidity:



Obr. 24 Graf vývoje ukazatelů stupně likvidity pro období 2013-2017

Likvidita obecně udává, jak rychle je podnik schopen přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, aniž by utrpěl větší ztráty (např. v podobě storno poplatků, penále apod.). Příliš vysoká likvidita naopak ale značí nevyužití potenciálu a neefektivní zacházení s prostředky.

Okamžitá likvidita nabývá zejména v posledních letech mírně vyšších hodnot (doporučené rozmezí mezi 0,6-1,1). Obdobně je na tom i ukazatel pohotové likvidity, jehož ideální rozmezí se udává mezi 1-1,5.

Nejvyšší (třetí stupeň likvidity), ukazatel běžné likvidity, se ve všech sledovaných letech pohybuje výrazně mimo doporučené rozmezí (1,5-2,5). To sice ukazuje na vysokou platební schopnost podniku, ale zároveň opět hovoří ve prospěch neschopnosti využívat efektivně své zdroje. Všechny zmíněné ukazatele likvidity se navíc v čase neustále zvyšují.

Posledním zmíněným ukazatelem je ukazatel **čistého pracovního kapitálu**, jehož hodnota se pohybuje mezi 12-14 miliony. Vzhledem k celkové hodnotě aktiv (cca 17 milionů) je jeho hodnota velmi vysoká a není nikterak překvapivé, že i ukazatel čistého pracovního kapitálu podporuje dosavadní zjištění, že krátkodobý majetek firmy je prakticky výhradně financován dlouhodobými zdroji.

3.5 SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy jsou shrnuty vnitřní i vnější faktory ovlivňující společnost a to prostřednictvím identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Pro jejich identifikaci jsou využívány výstupy z předchozích analýz.

- **Silné stránky (S – Strengths)**

Mezi silné stránky společnosti patří především zavedená značka, lokalita v centru města, specializovaný sortiment (společnost se snaží získat konkurenční výhodu prostřednictvím sortimentu vysoce specializovaných produktů – např. náhradní díly vodoinstalace) a finanční stabilita způsobená především vysokými majetky rodiny v oblasti nemovitostí (společnost je „v pronájmu“ v rodinou vlastněném domě).

Za silnou stránku lze rovněž považovat loajalitu zaměstnanců, přátelské a stabilní prostředí a snaha majitelů o profesionalizaci řízení firmy.

- **Slabé stránky (W – Weaknesses)**

Jako slabé stránky jsou uvedeny absence e-shopu a neefektivní procesy způsobené prostředím rodinné firmy. Je ovšem otázkou, do jaké míry je společnost této velikosti s daným sortimentem schopna provozovat efektivní e-shop. Prostředí rodinné firmy zároveň nahrává určité nerovnosti mezi zaměstnanci z řad rodiny a regulárními zaměstnanci.

Za slabou stránku lze určitě považovat i neprofesionalitu řízení a zcela intuitivní vedení společnosti, absenci marketingových aktivit a komunikace se zákazníkem, a především absenci jasné a jednoduše komunikovatelné vize.

- **Příležitosti (O – Opportunities)**

Příležitostmi jsou zejména růst ekonomiky a stabilita trhu společně s relativně nízkými úrokovými sazbami (jako příležitost vnímáno zejména v souvislosti s aktuální kapitálovou strukturou společnosti). Dále pak změny ve struktuře společnosti a v oblastech získávání a uspokojování zákazníků. Jako další příležitost lze označit tlak na neustálé snižování cen. Díky kontaktům s odběrateli, zkušenostem a vyjednávací síle strategické aliance SOKOV, a.s. je společnost schopna vyjednat velmi dobré ceny.

• Hrozby (T – Threats)

Jako hlavní hrozby jsou vnímány především tlak na neustálé zvyšování mezd, nízká nezaměstnanost, rozvoj internetových technologií a s ním související růst konkurence. Dalšími hrozbami jsou změna pravidel konkurence, rozvoj internetových technologií, neetické a nelegální praktiky konkurentů. V případě slabé reakce na aktuální trendy lze za hrozby považovat rovněž změny ve struktuře společnosti a změny v oblastech získávání a uspokojování zákazníků.

Vybrané faktory jsou níže umístěny do tabulky a ohodnoceny dle jejich závažnosti (1-5) a váhy (0-1) – čím vyšší číslo, tím vyšší důležitost. Pro každou skupinu bylo vybráno pět nejdůležitějších faktorů a byla vypočtena výsledná hodnota udávající důležitost celé skupiny.

Tab. 6 Vyhodnocení jednotlivých oblastí SWOT analýzy

Silné stránky (S)			
Položka	Váha	Důležitost	Výsledná hodnota
Dlouhodobě zavedená značka	0,2	2	3,3
Lokalita v centru Brna	0,1	3	
Specializovaný sortiment	0,1	2	
Finanční stabilita	0,4	4	
Podniková kultura	0,2	4	
Slabé stránky (W)			
Položka	Váha	Důležitost	Výsledná hodnota
Absence e-shopu a zaostalost webových stránek	0,1	3	4,1
Neefektivní procesy způsobené prostředím rodinného podniku	0,3	5	
Neprofesionalita vedení	0,2	4	
Absence školení zaměstnanců a systému hodnocení	0,1	3	
Absence dlouhodobé vize	0,3	4	
Příležitosti (O)			
Položka	Váha	Důležitost	Výsledná hodnota
Růst ekonomiky	0,1	2	3
Stabilita trhu	0,1	2	
Nové trendy v oblasti získávání a uspokojování zákazníků	0,4	4	
Levné úrokové sazby	0,2	2	
Změna struktury společnosti	0,2	3	

Hrozby (T)			
Položka	Váha	Důležitost	Výsledná hodnota
Nízká nezaměstnanost	0,3	3	6
Tlak na neustálé zvyšování mezd	0,4	5	
Rozvoj internetových technologií a s ním související růst konkurence	0,2	4	
Změna struktury společnosti	0,1	3	
Nové trendy v oblasti získávání a uspokojování zákazníků	0,4	5	

Na základě vypočítaných hodnot byly vypočteny konečné výsledky SWOT analýzy:

Tab. 7 SWOT analýza

	O	T
S	6,3	9,3
W	7,1	10,1

Výsledným přístupem ke strategii je přístup „**WT**“. Nová podniková strategie by se tedy měla snažit pomocí odstranění slabých stránek podniku eliminovat nebo alespoň minimalizovat aktuální hrozby.

4 Vlastní návrh řešení

Poslední částí práce je vytvoření vlastního návrhu strategie rozvoje společnosti VICHŘ spol. s r.o. Nejprve jsou stanoveny vize a mise podniku. Následně je představen zcela nový přístup ke tvorbě strategie v rámci firmy VICHŘ spol. s r.o. a to vše v souladu s předchozími zjištěními a návrhy. Jsou identifikovány jednotlivé strategické cíle, které jsou dále specifikovány v rámci strategických obchodních jednotek. Jsou navržena opatření vedoucí k naplnění cílů, identifikována rizika s těmito opatřeními související a je vytvořen konkrétní projektový plán realizace.

4.1 Formulace podnikové vize a mise

Vize a mise prezentované v rámci práce jsou spíše jakýmsi příkladem, jak by mohla jejich formulace v podniku vypadat. Je snaha, aby odrážely jak hodnoty a dlouhodobý přístup rodiny, tak ekonomické podmínky a prostředí, ve kterém se podnik nachází.

Vize podniku byla formulována následovně:

Chceme být vysoce důvěryhodnou tradiční rodinnou firmou, první volbou pro zákazníky v Jihomoravském kraji v oblasti železářského zboží a domácích potřeb.

Mise podniku pak byla formulována následovně:

Naším posláním je poskytovat širokou škálu kvalitních produktů a služeb v oblasti železářství a domácích potřeb při respektování zásad charakterního a férového jednání zakotveného v rodinných tradicích, o které se mohou naši zákazníci vždy opřít.

4.2 Strategický plán (STRAP³)

V rámci následující podkapitoly je představen koncept pětileté periody sestavování strategického plánu (STRAP). V rámci jednotlivých plánovacích období jsou vždy provedeny analýzy obdobně jako v kapitole „Analýza současné situace podniku“ a následně

³ Z angl. Strategic Plan (STRAP)

jsou na základě výsledků stanoveny strategické cíle (opět vždy pro nadcházející pětileté období).

Každé období začíná přípravou rámcového projektového plánu strategických změn, který musí být schválen vlastníky podniku a je ukončeno cca ročním obdobím (závěrečná fáze STRAP), kdy jsou sledovány výsledky strategických kroků, které musí být na konci tohoto období opět schváleny vlastníky. Časový harmonogram pro nadcházející čtyři plánovací období je načrtnut v tabulce níže:

Tab. 8 Časový harmonogram strategických období

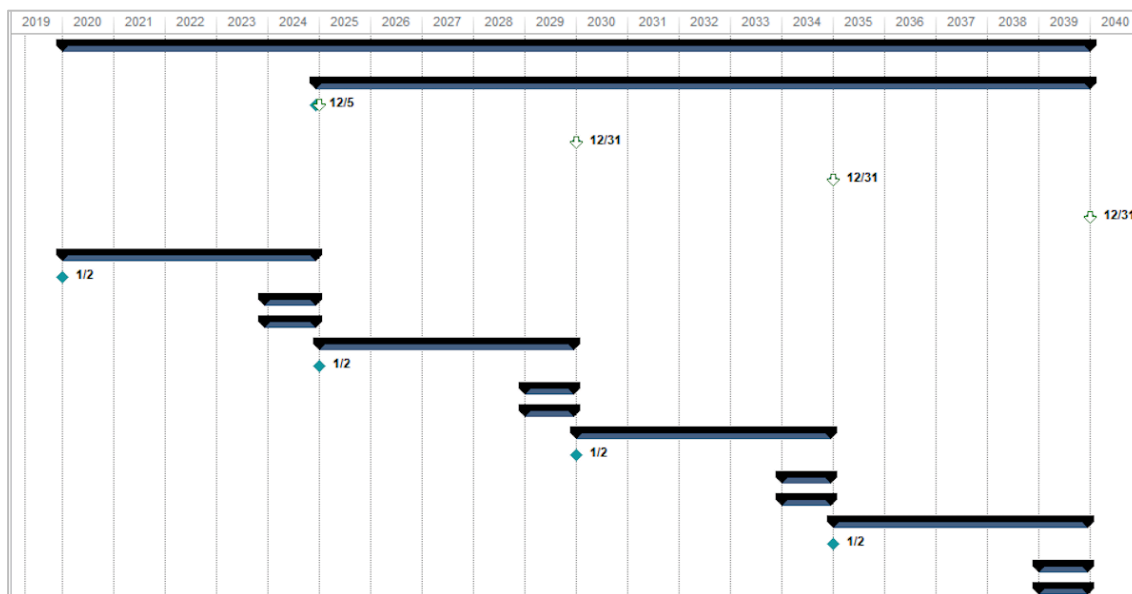
ID	CAM Name (T02)	Name	Duration	Start	Finish
1		Strategický plán společnosti VICHŘ spol. s.r.o.	5162 d	1/2/20	12/31/39
2		STRAP VICHŘ spol. s.r.o. Milníky	3923 d	12/4/24	12/31/39
3		STRAP VICHŘ MS: Schválení výsledků strategického období 20-24 vlastníky	0 d	12/5/24	12/5/24
4		STRAP VICHŘ MS: Schválení výsledků strategického období 25-29 vlastníky	0 d	12/31/29	12/31/29
5		STRAP VICHŘ MS: Schválení výsledků strategického období 30-34 vlastníky	0 d	12/31/34	12/31/34
6		STRAP VICHŘ MS: Schválení výsledků strategického období 35-39 vlastníky	0 d	12/31/39	12/31/39
7	Dozorčí rada (DR)	Plán strategického období 2020-2024	1239 d	1/2/20	12/4/24
8		STRAP VICHŘ 2020-2024 Milníky	0 d	1/2/20	1/2/20
10	Dozorčí rada (DR)	Závěrečná fáze STRAP 2020-2024	250 d	12/5/23	12/4/24
13	Dozorčí rada (DR)	Přípravná fáze STRAP 2025-2029	250 d	12/5/23	12/4/24
16	Dozorčí rada (DR)	Plán strategického období 2025-2029	1287 d	1/2/25	12/17/29
17		STRAP VICHŘ 2025-2029 Milníky	0 d	1/2/25	1/2/25
19	Dozorčí rada (DR)	Závěrečná fáze STRAP 2025-2029	250 d	1/2/29	12/17/29
22	Dozorčí rada (DR)	Přípravná fáze STRAP 2030-2034	250 d	1/2/29	12/17/29
25	Dozorčí rada (DR)	Plán strategického období 2030-2034	1293 d	1/2/30	12/15/34
26		STRAP VICHŘ 2030-2034 Milníky	0 d	1/2/30	1/2/30
28	Dozorčí rada (DR)	Závěrečná fáze STRAP 2030-2034	250 d	1/2/34	12/15/34
31	Dozorčí rada (DR)	Přípravná fáze STRAP 2035-2039	250 d	1/2/34	12/15/34
34	Dozorčí rada (DR)	Plán strategického období 2035-2039	1293 d	1/2/35	12/15/39
35		STRAP VICHŘ 2035-2039 Milníky	0 d	1/2/35	1/2/35
37	Dozorčí rada (DR)	Závěrečná fáze STRAP 2035-2039	250 d	1/2/39	12/15/39
40	Dozorčí rada (DR)	Přípravná fáze STRAP 2040-2044	250 d	1/2/39	12/15/39

Pozn. Vzhledem k limitům SW používaného k sestavení projektového plánu a k analýzám jsou data v tabulkách a grafech ve formátu MM/DD/YY. Pro přehlednost je formát dodržován i ve zbytku kapitoly.

Paralelně s vyhodnocováním výsledků minulého strategického období probíhá rovněž analýza a plánování období nadcházejícího (přípravná fáze STRAP).

Za závěrečnou i přípravnou fází, stejně jako za celý plán strategického období, jsou odpovědni členové dozorčí rady, kteří jednotlivé výsledky následně předkládají vlastníkům ke schválení v rámci valných hromad firmy.

Pro přehlednost je níže zobrazen harmonogram časových období rovněž v podobě Ganttova diagramu:



Obr. 25 Ganttův diagram strategických období

V souladu s tímto přístupem byly níže stanoveny strategické cíle pro období STRAP VI-CHR 2020-2024.

4.3 Vymezení strategických obchodních jednotek (SBU⁴)

Strategické cíle na úrovni podniku jsou přejímány jednotlivými obchodními jednotkami. Každý z těchto útvarů však k naplnění cílů přispívá jiným způsobem, a proto je vhodné si tyto strategické obchodní jednotky definovat:

⁴ Z angl. Strategic Business Unit (SBU)

SBU1: Domácí potřeby (SBU DP)

Prodejna v přízemí prodejního domu na ulici Kobližná. Součástí domácích potřeb je franšíza společnosti Tescoma.

SBU2: Železářství (SBU Ž)

Prodejna v suterénu obchodního domu na ulici Kobližná a samostatná prodejna na ulici Uhelná. Součástí železářství je i samostatně oddělená část elektro, která však ze strategických důvodů nebyla vymezena jako samostatná obchodní jednotka.

4.4 Stanovení cílů STRAP VICHŘ 2020-2024

Vzhledem k historicky prvnímu pokusu o vytvoření komplexních strategických cílů v podniku bylo rozhodnuto držet se pravidla, že „méně je více“ a bylo tedy formulováno celkově pět základních strategických cílů pro období následujících pěti let. Samotná strategie vychází z předchozích analýz a respektuje zvolenou strategii „WT“, kdy jsou za pomoci snižování slabých stránek společnosti minimalizovány identifikované hrozby. V souladu s teorií byly cíle rozděleny do čtyř kategorií.

4.4.1 Strategické cíle společnosti VICHŘ spol. s r.o. pro období 2020-2024:**1. Cíle na trhu**

- 1.1. Zvýšení tržeb za prodej zboží o 25 % do konce roku 2023
- 1.2. Vytvoření a implementace komplexního systému propagace do konce roku 2022

2. Cíle ekonomické

- 2.1. Dosažení 10% rentability vlastního kapitálu (ROE) do konce roku 2024

3. Cíle majetkové

- 3.1. Snížení velikosti skladových ploch o 500 m² do konce roku 2022 prostřednictvím optimalizace procesů zásobování a prodeje

4. Cíle v oblasti kvalifikace, motivace a cíle sociální

- 4.1. Vytvoření konkurenceschopné pozice na trhu práce vzhledem k ostatním relevantním podnikům do konce roku 2024

4.5 Návrhy rámcových kroků na korporátní a obchodních úrovních

Jednotlivá opatření byla v souvislosti se stanovenými strategickými cíli uspořádána do skupin dle zaměření. První skupinou jsou **nový zákazníci**, které je třeba nejprve získat a následně bude jejich prostřednictvím dosaženo zvýšení tržeb. Druhou skupinou opatření je optimalizace činností firmy a s ním související **snížení nákladů** na provoz a zvýšení hospodářského výsledku tak, aby bylo možno naplnit cíl návratnosti vlastního kapitálu. Naprostá většina nákladů byla identifikována v oblasti výkonové spotřeby a osobních nákladů, proto se úsporná opatření týkají zejména optimalizace právě provozního výsledku hospodaření.

Třetí skupinou je oblast **propagace** a tvorba komunikačního mixu, která opět úzce souvisí se získáváním nových zákazníků a s růstem tržeb. V rámci těchto opatření je velmi důležité monitorovat náklady na propagaci, aby byly dodatečně vynaložené náklady skutečně efektivní a nedocházelo k opětovnému snižování rentability vlastního kapitálu.

Poslední (čtvrtou) skupinou cílů jsou cíle v oblasti **lidských zdrojů**. Tyto kroky souvisí zejména s nápravou dlouhodobě ignorovaných požadavků trhu práce a se schopností podniku do budoucna získávat kvalifikované a loajální zaměstnance.

Ačkoliv navržené strategické kroky ve výsledku vedou k naplnění definovaných strategických cílů, jejich realizace probíhá na odlišných úrovních. Proto je níže popsáno, jakým způsobem budou strategické cíle realizovány jak na korporátní (podnikové) úrovni, tak na úrovni jednotlivých strategických obchodních jednotek.

4.5.1 Korporátní (podniková) úroveň

- **Nový zákazníci**

V rámci zvýšení tržeb je na podnikové úrovni nutno podniknout kroky k přilákání více zákazníků do obchodního domu Vichr jako takového. Zejména pro potřeby spolupráce

v oblasti B2B je nutno vyřešit příjezd těchto zákazníků na ulici Vachova, což vyžaduje vyjednání výjimky umožňující klíčovým odběratelům vjezd do centra města. Zároveň lze velkou část těchto zákazníků obsloužit z prodejny na ulici Uhelná.

V případě koncových zákazníků je třeba zatraktivnit nákupní prostory obchodního domu. V průjezdu do obchodního domu by bylo možné zřídit parkování uzamčených kol a kočárků pro zákazníky navštěvující obchodní dům.

Dalším návrhem je vybudování bezbariérového přístupu a případně eskalátorů do prodejny v suterénu a v prvním patře.

V přízemních prostorách bude vybudováno výdejní místo Zásilkovny (zásilkovna.cz) a bude zvážena možnost umístění výdejních boxů pro e-shopy. V otevírací době budou zásilky vydávat zaměstnanci prodeje a mimo otevírací dobu pak noční vrátní. Výdejní místo bude tedy k dispozici 24 hodin denně.

Část z 550 m² prodejních ploch v suterénu bude uvolněna a pronajata jinému subjektu s přihlédnutím k množství zákazníků navštěvujících tento subjekt.

- **Snížení nákladů**

Za účelem snížení nákladů bude provedena restrukturalizace zaměstnanců společnosti. Dle vedení společnosti je možné zvládnout práci nákupčích ve dvou zaměstnancích. Proto dojde ke snížení počtu nákupčích ze čtyř na dva, přičemž každý z nákupčích bude přímo odpovědný za jednu ze strategických obchodních jednotek (domácí potřeby a železářství).

Bude dramaticky snížena velikost skladových ploch v suterénu pomocí optimalizace skladových zásob prostřednictvím zavedení nového účetního systému a vyčištění skladů od neprodejného zboží, které se ve skladech za posledních 25 let nakupilo.

- **Propagace**

Bude stanovena odpovědná osoba za tvorbu a implementaci propagačního mixu. Odpovědnému pracovníkovi bude poskytnuto externí školení za účelem získání aktuálního přehledu v oblasti trendů a systémů propagace.

V rámci strategické aliance SOKOV, a.s. bude navrženo zvážení společného postupu propagace (společné billboardy, internetová reklama apod.).

Bude stanovena odpovědná osoba za založení a údržbu profilů na sociálních sítích (Facebook a LinkedIn) a budou modernizovány internetové stránky obchodu (propojení webových stránek se sociální sítí Facebook).

Součástí propagace bude využití know-how a materiálů společnosti Tescoma. Hůře prodejné zboží bude využíváno formou dárků, akcí, slev apod.

Systém propagace bude vypracován samostatně pro oddělení domácích potřeb a pro železářství.

- **Lidské zdroje**

Bude provedena restrukturalizace zaměstnanců s cílem snížit jejich nezbytný počet. Bude vytvořen systém odměňování, benefitů a motivace. Rovněž bude vytvořen dlouhodobý plán strategického řízení zaměstnanců tak, aby byla vyvážena věková struktura. Zároveň bude zaveden systém komunikace zaměstnanců s vedením podniku, aby mohli jednotliví zaměstnanci vznášet případné stížnosti či podněty pro zlepšení, systém motivace a cafeteria systém.

4.5.2 SBU Domácí potřeby

- **Nový zákazníci**

Obchodní jednotka se bude soustředit především na koncové zákazníky B2C trhů. Bude zavedeno 3-5 velmi levných položek odebíraných přímo od dodavatele fungujících jako cenový vůdce. Toto zboží bude periodicky obměňováno a propagováno pomocí sociálních sítí a webu společnosti.

Bude intenzivně prohlubována spolupráce s firmou Tescoma. Zaměstnanci prodeje v oddělení Tescoma se momentálně pohybují na cca 50. místě ze 120 prodejen Tescoma. Cílem vedoucích prodejen bude dostat tyto zaměstnance do první desítky a následně pomocí rotování pozic naučit získané know-how i zbytek zaměstnanců prodeje.

- **Snížení nákladů**

Za účelem snížení nákladů bude vypracován a proveden plán sloučení dvou dosavadních pokladen do jedné. Tím bude možné snížit množství zaměstnanců v prodeji a zároveň budou všichni zákazníci nuceni projít veškerá prodejní místa.

4.5.3 SBU Železářství

- **Nový zákazníci**

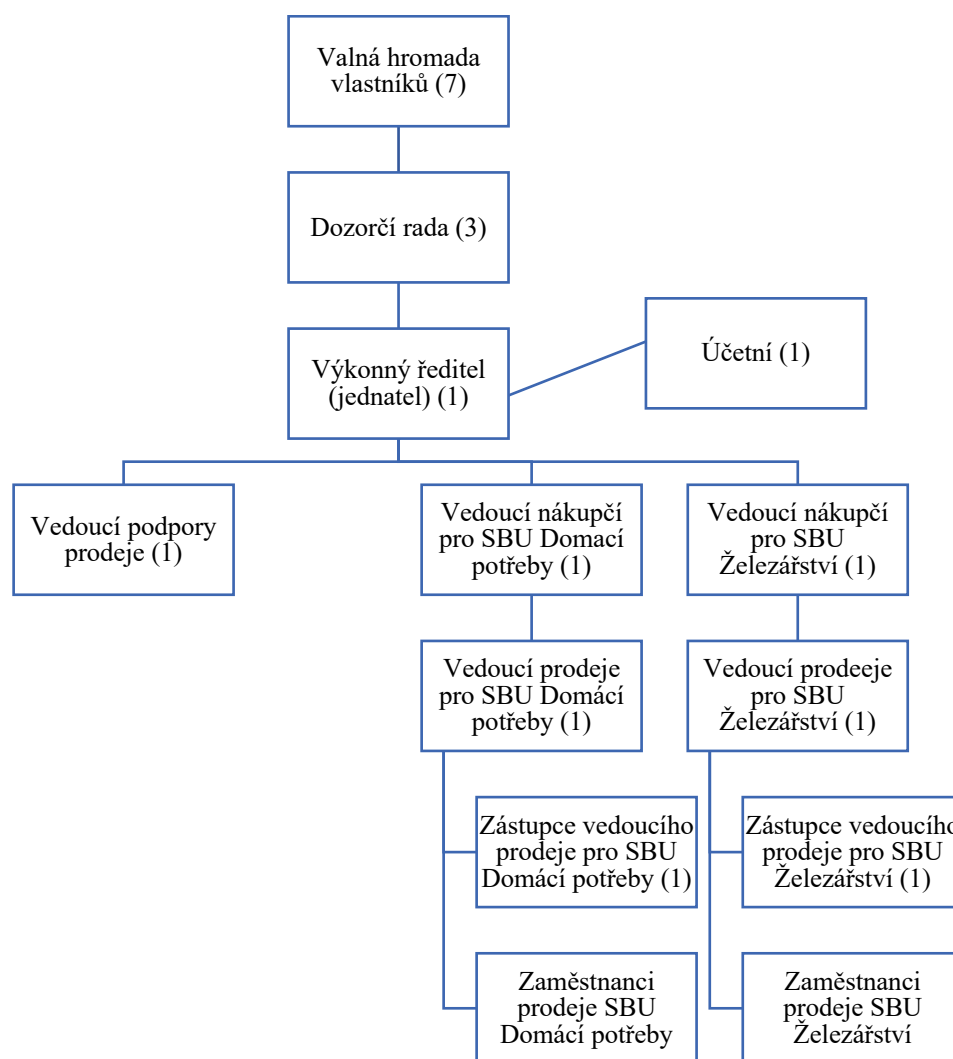
Prodejní plochy železářství budou výrazně zmenšeny a prodej bude celkově zjednodušen. Obchodní jednotka se bude soustředit především na spolupráci v oblasti B2B zákazníků. Bude zřízena pozice obchodního cestujícího, který bude mít za úkol navazovat dlouhodobou spolupráci s podniky a s institucemi především v Jihomoravském kraji. Hlavní výdejní sklad pro tyto zákazníky bude zřízen na ulici Uhelná. Budou systematicky oslovení noví zákazníci z oblastí stavebních firem, školství, nemocnic, veřejných institucí apod.

- **Snížení nákladů**

V rámci zmenšené prodejny na ulici Kobližná budou tři dosavadní pokladny sloučeny do jedné. Toho bude mimo jiné dosaženo zavedením samoobslužného prodeje šroubů a vrutů na váhu.

4.5.4 Změna organizační struktury

Aby bylo možné výše zmíněné změny provést, navrhuje autor práce pevné zakotvení jednotlivých odpovědností pomocí upravené organizační struktury podniku. Nová organizační struktura by měla respektovat rozdělení řídicích pravomocí podle strategických obchodních jednotek a zprůhlednit tak celý systém řízení. Zároveň bude možné do budoucna vyhodnocovat výsledky jednotlivých SBU jako samostatných jednotek. Návrh nové organizační struktury je načrtnut pomocí schématu níže:



Obr. 26 Nová organizační struktura společnosti VICHHR spol. s r.o.

Jak již bylo naznačeno, zásadní změnou oproti původní organizační struktuře je formální vytvoření strategických obchodních jednotek, v jejichž vedení přímo stojí vedoucí nákupčí. Společně s vedoucím podpory prodeje, do jehož úkolů spadá vše, co přímo nesouvisí s fyzickým prodejem jako takovým (propagace, zajištění údržby informačních systémů a obecně podpora činnosti jednatele) tvoří vrcholové vedení, které se přímo odpovídá jednateři společnosti.

Jednatel je přímo odpovědný za chod celého podniku, komunikaci s klíčovými partnery, hledání nových příležitostí, nábor zaměstnanců, systém jejich odměňování, tvorbu

a implementaci strategie a hospodářské výsledky. Vedoucí prodeje pak mají na starost chod samostatných obchodních jednotek.

4.6 Analýza rizik

Než bude možné přejít k vytvoření rámcového projektového plánu, je nutné identifikovat rizika pojící se s výše popsányými změnami. Rizika jsou nejprve identifikována, následně ohodnocena a závěrem jsou popsána opatření pro jejich snížení či úplnou eliminaci.

4.6.1 Identifikace rizik

Jednotlivá rizika byla rozdělena do skupin podle strategických oblastí změn. Byla přidána rovněž pátá oblast rizik, které vyplývají ze samotné podstaty navrhovaných změn jako takových.

- **Obecná rizika plynoucí ze změn**

Naprosto kritickou podmínkou pro jakékoliv zásadní změny v podniku je souhlas vlastníků s takovými změnami. V případě, že vlastníci nebudou se strategickými kroky souhlasit, nelze v podstatě tyto změny provést.

Další riziko vzniká obecně z povahy rodinné firmy a to, že vedoucí a klíčové pozice budou obsazovány výhradně rodinnými příslušníky bez ohledu na jejich zkušenosti a schopnosti. V takovém případě mohou mít veškeré změny velmi negativní dopad, jelikož by mohly být provedeny nesprávně a bez zapojení příslušných kontrolních mechanismů.

Posledním identifikovaným rizikem v obecné oblasti rizik je celkové odchýlení se od strategických cílů stanovených vedením společnosti. Jde o situaci, kdy v průběhu realizace cíle dojde (obvykle nevědomky) ke změnám, které však nevedou k dosažení stanovených strategických cílů.

- **Rizika plynoucí ze změn v oblasti nových zákazníků**

Rizika ze změn v oblasti nových zákazníků jsou tvořena především hrozbou, že opatření realizovaná za účelem získání těchto zákazníků nebudou účinná a prostředky na jejich realizaci tak budou vynaloženy zbytečně.

Druhým rizikem je nemožnost nebo neschopnost pronajmout uvolněné prostory jiným subjektům, které budou kromě finančních prostředků plynoucích z nájmu schopny rovněž generovat potenciální zákazníky pro firmu.

- **Rizika plynoucí ze změn v oblasti snižování nákladů**

V rámci snižování nákladů je zásadním rizikem, že úsporná opatření budou mít negativní vliv na samotný chod podniku. Na jedné straně budou sice ušetřeny prostředky, ovšem za cenu snížení kvality zboží, služeb apod.

- **Rizika plynoucí ze změn v oblasti propagace**

Při zavádění komunikačního mixu je zejména nutné monitorovat, zda jsou zavedené prvky skutečně účinné s ohledem na povahu stávajících zákazníků a zákazníků, které chce firma v budoucnu oslovit.

Jak již bylo naznačeno v úvodu kapitoly, druhým rizikem je nepřiměřený růst nákladů na propagaci, který však nebude mít adekvátní vliv na získávání nových zákazníků a růst tržeb a bude neúměrně snižovat výsledek hospodaření.

Vzhledem k navrhovaným krokům v oblasti propagace lze za riziko považovat rovněž hrozbu ztráty vlastní identity vlivem přílišného přejímání propagačních prvků společnosti Tescoma.

- **Rizika plynoucí ze změn v oblasti lidských zdrojů**

Coby rizika v oblasti řízení lidských zdrojů byla identifikována hrozba odmítnutí změny zaměstnanci, a to především těmi, kteří jsou ve firmě již desítky let a mohou zásadní změny vnímat negativně a jako ohrožení svých pozic.

Posledním zvoleným rizikem je neschopnost najít a získat kvalifikované pracovníky pro nové pozice ať už uvnitř firmy nebo na trhu práce. Toto riziko plyne zejména z aktuální situace na trhu práce.

4.6.2 Ohodnocení rizik

Hlavní rizika identifikovaná v jednotlivých oblastech jsou ohodnocena v tabulce níže. Pro každé riziko byla stanovena pravděpodobnost jeho realizace a závažnost dopadu

v případě, že bude skutečně realizováno. Pravděpodobnost výskytu rizika je dle obecného vyjádření stanovena v intervalu $\langle 0;1 \rangle$. Závažnost dopadu je pak hodnocena na stupnici 0-10, přičemž čím větší hodnota, tím závažnější dopad realizace rizika na firmu. Výsledné hodnocení je pak vypočítáno jako součin hodnot pravděpodobností a hodnot dopadu.

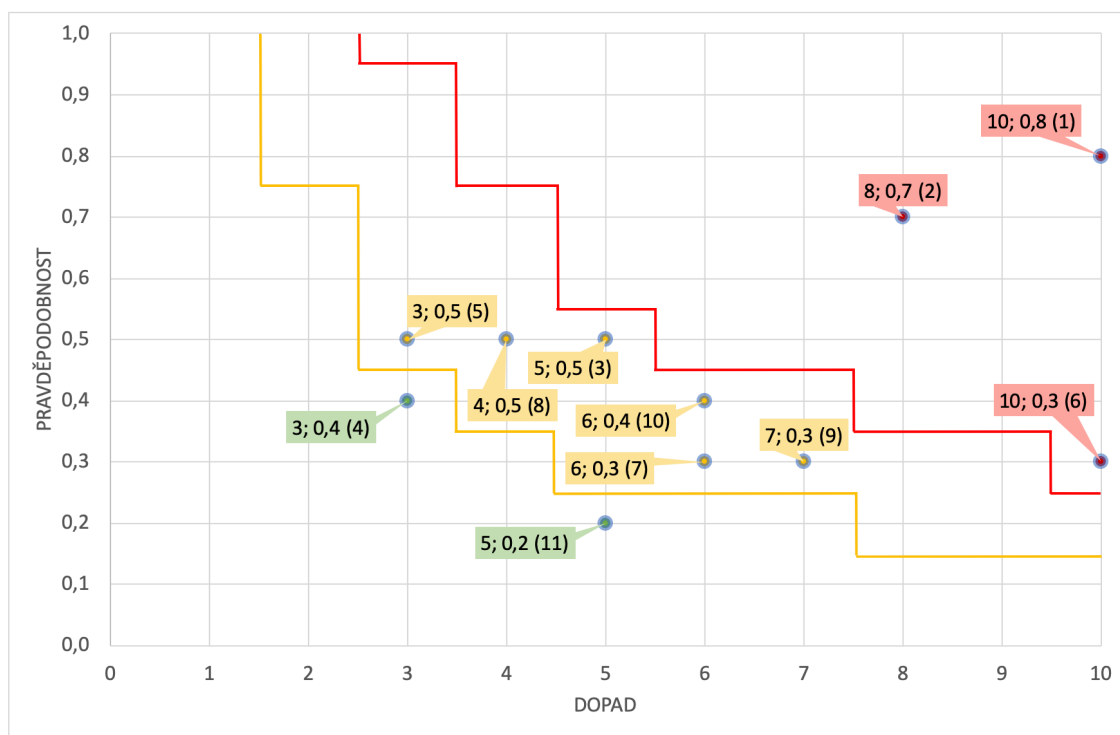
Tab. 9 Tabulka hodnocení rizik

Obecná rizika plynoucí ze změn				
Číslo	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnocení
1.	Odmítnutí změn vlastníky	0,8	10	8,0
2.	Obsazení vedoucích pozic rodinnými příslušníky bez ohledu na jejich schopnosti	0,7	8	5,6
3.	Odchýlení od strategických cílů	0,5	5	2,5
Rizika plynoucí ze změn v oblasti nových zákazníků				
Číslo	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnocení
4.	Opatření pro získání nových zákazníků nebudou funkční	0,4	3	1,2
5.	Neschopnost pronajmout uvolněné prostory	0,5	3	1,5
Rizika plynoucí ze změn v oblasti snižování nákladů				
Číslo	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnocení
6.	Úsporná opatření budou mít negativní vliv na provozuschopnost podniku	0,3	10	3,0
Rizika plynoucí ze změn v oblasti propagace				
Číslo	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnocení
7.	Zvolení neúčinných prvků propagačního mixu	0,3	6	1,8
8.	Výrazný nárůst nákladů vlivem zavedení propagace	0,5	4	2,0
9.	Ztráta vlastní podnikové identity rostoucím vlivem společnosti Tescoma	0,3	7	2,1
Rizika plynoucí ze změn v oblasti lidských zdrojů				
Číslo	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnocení
10.	Odmítnutí změn zaměstnanci	0,4	6	2,4
11.	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	0,2	5	1,0

Kromě tabulky hodnocení rizik byla rovněž sestavena matice rizik, kde byla jednotlivá rizika rozřazena do tří oblastí podle jejich přijatelnosti. V matici níže jsou jednotlivá rizika graficky zakreslena. Intervaly pro hodnocení přijatelnosti rizika byly stanoveny a pro přehlednost barevně odlišeny následovně:

- Vysoké riziko (3;10)
- Zvýšené riziko (1,5;3)
- Přijatelné riziko (0;1,5)

Čísla v závorkách v popiscích hodnot značí číslo rizika tak, jak je uvedeno v tabulce hodnocení rizik.



Obr. 27 Matice rizik

4.6.3 Strategie ošetření rizik

Za účelem zpřehlednění opatření vedoucích ke snížení rizik byla rizika rozdělena do kategorií podle přijatelnosti a každému z nich byla přiřazena reakční strategie. Jako reakční

strategie byly zvoleny přístupy: *akceptace rizika, mitigace (ošetření) rizika, transfer (přenesení) rizika a sledování rizika.*

- **Kategorie přijatelnosti: Vysoké riziko**

Název rizika: **Riziko č. 1 - Odmítnutí změn vlastníky**

Strategie: **mitigace**

Popis strategie: *Zajištění předběžné i průběžné prezentace a schvalování strategických cílů a průběhu jejich implementace vlastníkům prostřednictvím dozorčí rady.*

Název rizika: **Riziko č. 2 - Obsazení vedoucích pozic rodinnými příslušníky bez ohledu na jejich schopnosti**

Strategie: **mitigace**

Popis strategie: *Komunikace rizika vlastníkům podniku. Zavedení a schválení přehledného systému hodnocení výkonů, který bude stěžejní při obsazování veškerých pozic ve firmě a bude vlastníky podniku respektován. Minimálně jedna osoba v managementu firmy nebude rodinný příslušník.*

Název rizika: **Riziko č. 6 - Úsporná opatření budou mít negativní vliv na provozuschopnost podniku**

Strategie: **mitigace**

Popis strategie: *Opatření budou zaváděna postupně a definitivně budou zakotvena až ve chvíli jejich prokazatelně nulového vlivu na výkon.*

- **Kategorie přijatelnosti: Zvýšené riziko**

Název rizika: **Riziko č. 3 – Odchýlení od strategických cílů**

Strategie: **sledování**

Popis strategie: *Kontrola plnění strategických cílů bude předmětem pravidelných reportů postupu jednatelem.*

Název rizika: **Riziko č. 5 – Neschopnost pronajmout uvolněné prostory**

Strategie: **akceptování**

Popis strategie: *Pronájem prostor závisí na aktuální nabídce a poptávce v době, kdy budou prostory nabídnuty k pronájmu. Vzhledem k dispozici budou prostory zajímavé jen pro specifické nájemce. Díky výhodné lokaci v centru města je velká pravděpodobnost, že se prostory podaří rychle pronajmout, i když nájemce možná nebude ideální v souvislosti s přilákáním nových zákazníků firmy.*

Název rizika: **Riziko č. 7 – Zvolení neúčinných prvků propagačního mixu**

Strategie: **transfer**

Popis strategie: *Systém propagace bude minimálně v počátcích konzultován s externí organizací. Odpovědnému pracovníkovi za oblast propagace bude poskytnuto potřebné proškolení (rovněž externí organizací).*

Název rizika: **Riziko č. 8 – Výrazný nárůst nákladů vlivem zavedení propagace**

Strategie: **sledování**

Popis strategie: *Pro účely propagace budou obecně voleny levnější metody (sociální sítě, vlastní reklamní plochy, e-mailová komunikace apod.). Kroky v oblasti propagace budou pravidelně reportovány jednateli firmy.*

Název rizika: **Riziko č. 9 – Ztráta vlastní podnikové identity rostoucím vlivem společnosti Tescoma**

Strategie: **akceptace**

Popis strategie: *Vzhledem ke skutečnosti, že část prodejny je franšízou společnosti Tescoma, lze do určité míry ztrátu identity v oblasti domácích potřeb předpokládat. Domácí potřeby jsou však jen jedna z částí obchodního domu jako takového. Proto bylo rozhodnuto k tomuto riziku při tvorbě komunikačního mixu přihlédnout. Riziko bude nicméně akceptováno.*

Název rizika: **Riziko č. 10 – Odmítnutí změn zaměstnanci**

Strategie: **mitigace**

Popis strategie: *Aby bylo eliminováno nebezpečí, že zaměstnanci změny nepřijmou, budou o zamýšlených krocích pravidelně informováni přímo vedením firmy. Zároveň*

bude vytvořen systém pro komunikaci návrhů jednotlivých zaměstnanců na principu KAIZEN a implementované návrhy budou oceňovány.

- **Kategorie přijatelnosti: Přijatelné riziko**

Název rizika: **Riziko č. 4 – Opatření pro získání nových zákazníků nebudou funkční**

Strategie: **akceptace**

Popis strategie: *Vzhledem k nízkým hodnotám pravděpodobnosti a dopadu realizace rizika bylo rozhodnuto, že bude riziko akceptováno.*

Název rizika: **Riziko č. 11 – Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců**

Strategie: **akceptace**

Popis strategie: *Vzhledem k nízkým hodnotám pravděpodobnosti a dopadu realizace rizika bylo rozhodnuto, že bude riziko akceptováno.*

4.7 Plán realizace

Za účelem vytvoření plánu realizace byl sestaven rámcový projektový plán včetně přiřazení odpovědností za jednotlivé oblasti strategických změn. Byla odhadnuta délka trvání jednotlivých úkonů a projektový plán byl otestován. V závěru podkapitoly byla sestavena kritická cesta plnění strategických cílů.

4.7.1 Odhad očekávané doby trvání projektu

Pro odhad očekávané doby jednotlivých úkonů byla zvolena standardní metoda síťové analýzy PERT⁵. Jedná se o činnosti zachycené na úrovni strategického řízení, a proto jsou rozdíly mezi optimistickým a pesimistickým odhadem relativně vysoké. Odhad očekávané doby trvání jednotlivých úkolů (střední doby trvání) (t) byl vypočítán na základě hodnot optimistického (a), modálního (m) a pesimistického (b) odhadu podle empirického vztahu:

⁵ Program Evaluation and Review Technique

$$t_{ij} = \frac{a_{ij} + 4m_{ij} + b_{ij}}{6}$$

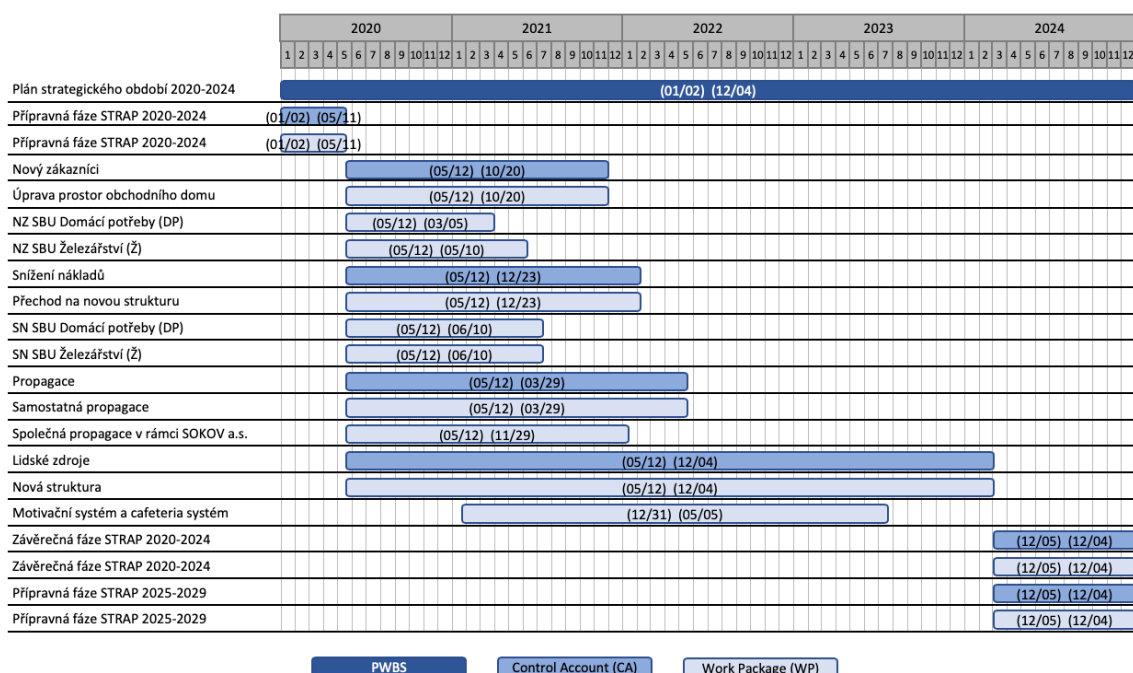
Z důvodu rozsahu analýzy jsou výsledné hodnoty součástí příloh práce (příloha G Odhad střední doby trvání projektu (PERT)). Výpočet byl rovněž doplněn o směrodatnou odchylku

a rozptýl předpokládané délky trvání jednotlivých úkonů.

4.7.2 Rámcový projektový plán STRAP VICHHR 2020-2024

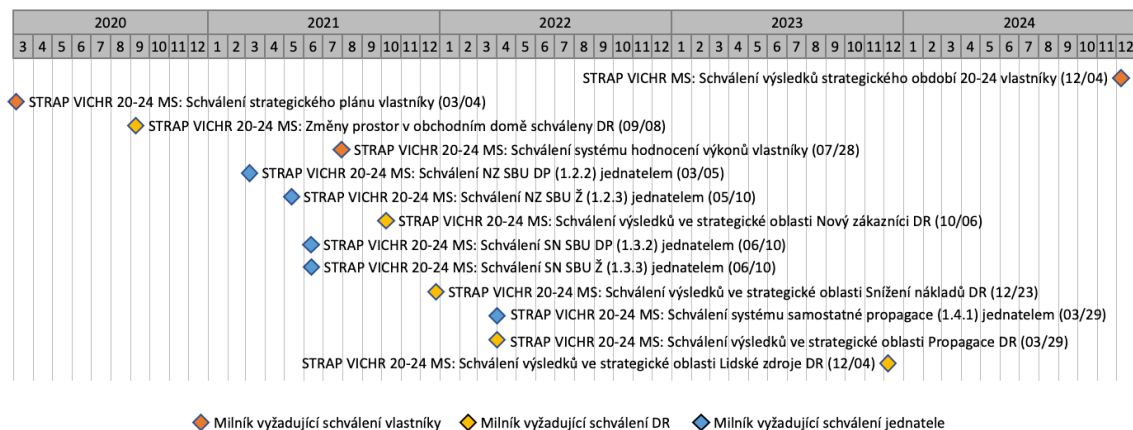
Projektový plán je logicky členěn do kategorií dle jednotlivých *strategických opatření* (Control Account (CA)). V rámci každé kategorie jsou aktivity rozděleny dle *SBU* (Work Package (WP)). Pro každý CA nebo WP je stanovena odpovědná osoba za výsledky daného balíku práce (tzv. Control Account Manager (CAM)). V případě WP se jedná převážně o pracovníky managementu či jednatele a v případě CA jsou jako odpovědné orgány stanoveny jednatel nebo dozorčí rada (DR).

Vzhledem k rozsahu je detailní plán pro strategické období 2020-2024 včetně Ganttova diagramu součástí příloh práce (příloha H Rámcový projektový plán STRAP VICHHR 2020-2024). Zjednodušený časový harmonogram na úrovni jednotlivých kategorií je zobrazen pomocí Ganttova diagramu na obrázku níže:



Obr. 28 Ganttův diagram STRAP VICHK 2020-2024

Jednotlivé milníky v rámci projektového plánu jsou rozděleny do kategorií (1-3), podle toho, na které úrovni jejich plnění probíhá (jednatel, dozorčí rada, vlastníci). Pro přehlednost jsou v následujícím obrázku na časové ose zobrazeny pouze projektové milníky:



Obr. 29 Milníky STRAP VICHK 2020-2024

Milníky jsou v souladu s analýzou rizik součástí mechanismu schvalování plánů, jednotlivých kroků a jejich dopadů na rozdílných úrovních.

4.7.3 Testování projektového plánu

Součástí přípravy projektového plánu bylo i jeho otestování. Testována byla zejména reálnost jeho provedení a dosažení výsledků pro STRAP VICHR 2020-2024 ve stanoveném termínu. Za tímto účelem byla provedena analýza rizikovosti projektového plánu (SRA⁶) a byla sestavena kritická cesta.

- **Analýza rizikovosti projektového plánu (SRA)**

Pomocí metody SRA⁷ bylo otestováno, s jakou pravděpodobností bude skutečně možné ukončit STRAP VICHR 2020-2024 v termínu, který byl strategickými cíli stanoven. Strategické období je ukončeno ve chvíli schválení výsledků tohoto období vlastníky. Testována byla tedy pravděpodobnost, s jakou budou na základě projektového plánu skutečně schváleny strategické výsledky období právě ke 12. prosinci 2024.

Bylo provedeno 1000 simulací teoretického průběhu. Vzhledem k rozsahu analýzy (235 výpočtů) jsou níže zobrazeny pouze vybrané výsledky pro jednotlivé termíny.

Tab. 10 Vybrané výsledky SRA

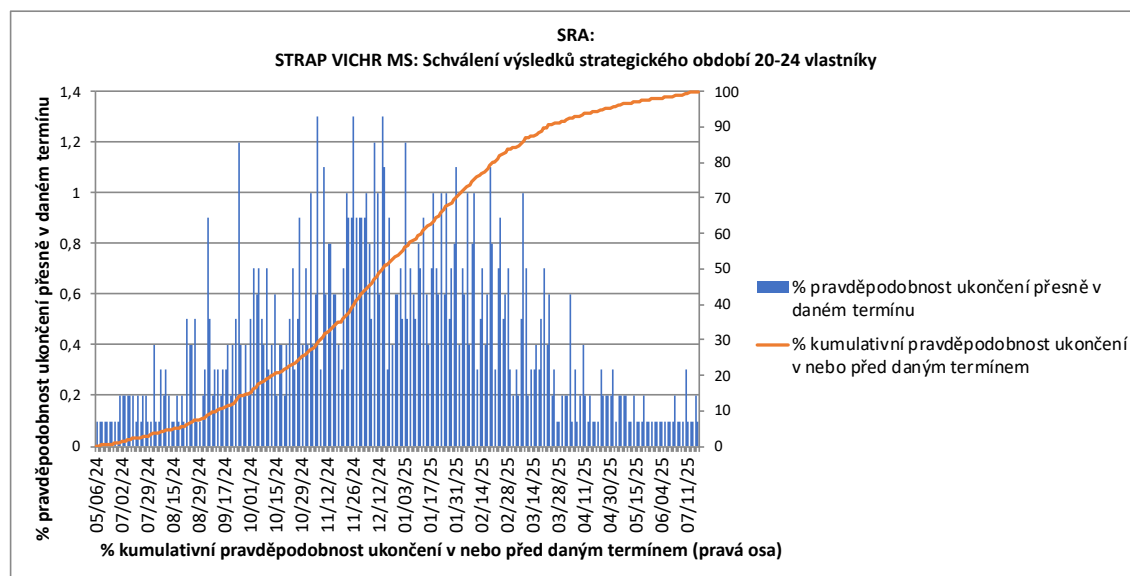
Datum	% pravděpodobnost ukončení přesně v daném termínu	% kumulativní pravděpodobnost ukončení v nebo před daným termínem	Rozdíl vzhledem k aktuálnímu datu ukončení
05/06/24	0,1	0,1	212
09/11/24	0,3	10,2	84
10/14/24	0,6	20,3	51
11/08/24	1,1	31	26
12/04/24	0,9	43,5	0
12/16/24	1,1	51	-12
12/24/24	0,7	54,5	-20
01/13/25	0,7	60	-40
01/31/25	1,1	70,6	-58

⁶ Z angl. Schedule Risk Assessment

⁷ SRA analýza je založena na sestavení významného počtu simulací projektu na základě doby trvání jednotlivých úkonů voleném v intervalu mezi optimistickým a pesimistickým odhadem. Samotné statistické modelování je založeno na principech trojúhelníkového rozdělení, kdy hodnoty blíže hodnotám nejpravděpodobnějšího odhadu jsou upřednostňovány před hodnotami na krajních hranicích rozsahu.

02/21/25	0,3	80,2	-79
03/24/25	0,6	90,5	-110
03/25/25	0,2	90,7	-111
08/29/25	0,1	100	-268

Z předchozí tabulky vyplývá, že pravděpodobnost ukončení období STRAP VICHK 2020-2024 před nebo v termínu 12/4/2024 je “pouze” 43,5 %. Strategické cíle je nicméně nutno schválit v roce 2024 a tedy lze za splnění cíl považovat i ukončení projektu v datu 12/24/2024. Kumulativní pravděpodobnost realizace v tomto případě je již 54 %. S více než 90% pravděpodobností lze předpokládat ukončení strategického období na konci března 2025 (3/24/2025). Vzhledem ke strategické úrovni a širokému rozpětí při stanovování optimistických a pesimistických odhadů je předpoklad, že projektový plán bude možné v případě potřeby akcelarovat i o několik měsíců, a proto jej lze vzhledem k výsledkům analýzy považovat za realizovatelný. Kompletní výsledky SRA jsou zobrazeny v grafu níže:



Obr. 30 Analýza rizikovosti (SRA)

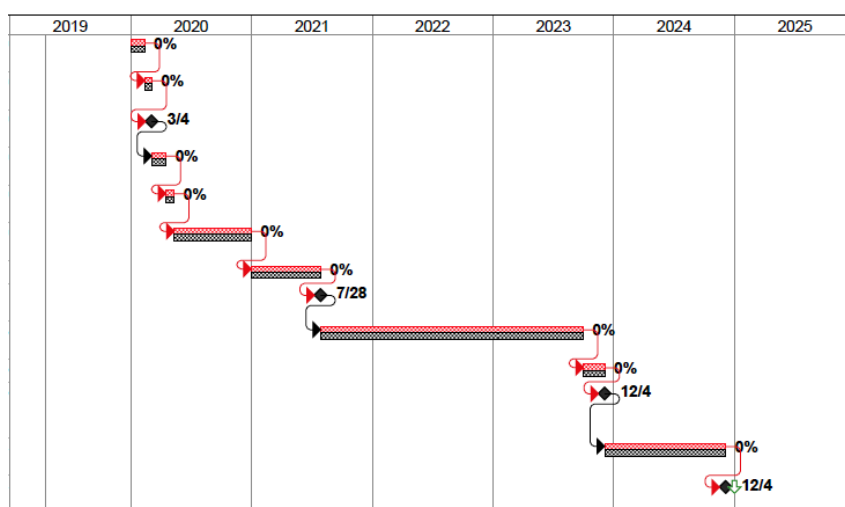
• Kritická cesta

Pomocí metody kritické cesty (CPM) lze identifikovat úkoly, jejichž změna v době trvání má přímo vliv na ukončení projektu. Úkoly kritické cesty STRAP VICHHR 2020-2024 jsou zobrazeny v následující tabulce:

Tab. 11 Kritická cesta STRAP VICHHR 2020-2024

ID	Name	Duration	Start	Finish
20	Příprava prezentace nového strategického řízení vlastníků	30 d	1/2/20	2/12/20
22	Informování vlastníků o novém systému strategického řízení	15 d	2/13/20	3/4/20
6	STRAP VICHHR 20-24 MS: Schválení strategického plánu vlastníky	0 d	3/4/20	3/4/20
21	Příprava prezentace nového strategického řízení zaměstnancům	30 d	3/5/20	4/16/20
23	Informování zaměstnanců o novém systému strategického řízení	15 d	4/17/20	5/11/20
76	Vytvoření plánu strategického řízení zaměstnanců	147 d	5/12/20	12/30/20
77	Návrh systému hodnocení výkonů	147 d	12/31/20	7/28/21
8	STRAP VICHHR 20-24 MS: Schválení systému hodnocení výkonů vlastníky	0 d	7/28/21	7/28/21
78	Provedení restrukturalizace zaměstnanců	555 d	7/29/21	9/29/23
79	Vyhodnocení nové struktury (1.5.1)	45 d	10/2/23	12/4/23
17	STRAP VICHHR 20-24 MS: Schválení výsledků ve strategické oblasti Lidské zdroje DR	0 d	12/4/23	12/4/23
87	Vyhodnocení vlivu strategických změn na podnik STRAP 2020-2024	250 d	12/5/23	12/4/24
3	STRAP VICHHR MS: Schválení výsledků strategického období 20-24 vlastníky	0 d	12/4/24	12/4/24

Pro lepší přehlednost byly tyto úkoly rovněž vyobrazeny pomocí Ganttova diagramu.



Obr. 31 Ganttův diagram kritické cesty STRAP VICHK 2020-2024

Kritickou cestu lze sledovat i v rámci detailního projektového plánu (příloha H Rámcový projektový plán STRAP VICHK 2020-2024). Úkoly, které jsou součástí kritické cesty, jsou obdobně jako v případě projektového plánu vyobrazeny červenou barvou (zbytek úkolů je zaznamenán barvou modrou).

5 Limity diplomové práce

Ačkoliv byla tato diplomová práce zpracována na základě reálných firemních dat, rozhovorů s vedením firmy a vlastních zkušeností a informací autora coby jednoho z členů dozorčí rady firmy, je třeba upozornit, že zejména v případě návrhové části a sestavení projektového plánu je nutné zohlednit velkou řadu faktorů, které není možné z povahy diplomové práce plně ošetřit. Návrhová část je chápána jako určitý rámec a návod pro strategické uvažování v budoucích letech a lze tedy předpokládat, že při konkretizaci jednotlivých částí plánu bude docházet k jeho dílčím úpravám. Dalším krokem v budování strategie bude jednoznačně přiřazení odpovědných zaměstnanců jednotlivým oblastem a podrobné rozpracování každé z těchto oblastí. Proto lze předpokládat, že se při zavádění jednotlivých opatření vyskytnou skutečnosti, které v práci nebyly zahrnuty. Analytická ani návrhová část rovněž nejsou schopny plně reflektovat desítky let zkušeností dosavadního vedení firmy.

I přes tyto nedostatky lze nicméně považovat návrh strategického rozvoje za reálný a životaschopný. Projektový plán je sestaven dynamicky a jakékoliv případné změny je schopný okamžitě reflektovat do celého průběhu projektu. Rovněž princip identifikace rizik a kontrolních mechanismů je již v plánu zakotven a v obdobném duchu lze pokračovat i při dalším rozpracovávání dílčích oblastí. Zejména však návrhová část práce přináší systematický přístup k tvorbě, rozvoji a implementaci podnikové strategie, což je v souladu se základními principy strategického řízení a umožní tak vedení firmy do značné míry profesionalizovat.

Závěr

Diplomová práce představuje reálný návrh rozvoje strategie a strategického řízení rodinného podniku VICHŘ spol. s r.o. V první části je shrnut teoretický rámec strategického řízení. Vzhledem k povaze firmy je teoretická část věnována zejména strategickému řízení v rodinných firmách a problematice rodinného podnikání obecně.

Analytickou část tvoří analýza vnějšího prostředí, ve kterém firma provádí svou činnost, analýza oborového okolí a analýza firmy samotné. Výsledky analytické části jsou analyzovány za pomoci techniky SWOT, na jejímž základě je stanovena strategie pro budoucí roky v duchu zaměření se na slabé stránky podniku, a to za účelem snížit nebo zcela eliminovat hrozby plynoucí z vnějšího okolí. Jako nejzávažnější slabé stránky jsou stanoveny neprofesionalita vedení společnosti, neefektivní procesy, absence e-shopu a zaostalost webových stránek (komunikační mix obecně), absence systematického řízení zaměstnanců a naprostá absence jakékoliv dlouhodobé vize. Jako hrozby jsou naopak vnímány dlouhodobě nízká nezaměstnanost, tlak na neustálé zvyšování mezd, rozvoj internetových technologií a nové trendy v získávání a uspokojování zákazníků.

V první části návrhu jsou vytvořeny vize a mise podniku a je představen systém dlouhodobého strategického řízení na základě pravidelného sestavování a vyhodnocování strategických plánů STRAP. Strategické plánovací období bylo stanoveno na pět let. Orgánem odpovědným za jeho plánování byl stanoven orgán dozorčí rady. Je zpracován harmonogram plánovacích období až do roku 2044.

Za účelem profesionalizace řízení jsou stanoveny dvě strategické obchodní jednotky dle sortimentu, které se budou na plnění strategických cílů podílet odděleně.

V souladu s teorií jsou stanoveny strategické cíle. Jako cíle na trhu je rozhodnuto zvýšit tržby za prodej zboží o 25 % a vytvoření komplexního systému propagace. V oblasti ekonomických cílů je stanoven požadavek na dosažení 10% rentability vlastního kapitálu. Cílem v oblasti majetkové je pro následující období snížení skladových ploch o 500 m². V oblasti kvalifikace, motivace a sociálních cílů budou vytvořeny podmínky pro vznik konkurenceschopné pozice podniku na trhu práce.

Rámcové kroky jsou rozvrženy do skupin dle zaměření opatření na nové zákazníky, snižování nákladů, propagaci a lidské zdroje.

V rámci nových opatření jsou identifikována rizika s nimi související, tato rizika jsou ohodnocena a následně jsou stanoveny strategie jejich snižování.

Poslední částí práce je tvorba konkrétního projektového plánu pro nadcházející období. Je odhadnuta očekávaná doba trvání jednotlivých aktivit a do plánu jsou zakomponovány kontrolní mechanismy vycházející z optimalizačních návrhů v rámci analýzy rizik. Závěrem je projektový plán otestován a vyhodnocen jako reálně dosažitelný a životaschopný.

Návrh rozvoje strategie společnosti, který diplomová práce prezentuje, je realizovatelný a pro společnost přínosný. Hlavním přínosem návrhu je právě strukturalizace a profesionalizace strategického řízení ve firmě VICHHR spol. s r.o. Tento nový přístup ke strategickému řízení je významným krokem firmy na cestě k naplnění nově navržené vize a zajištění životaschopnosti do budoucna.

Seznam použité literatury

- Advertising Age. 1993. Editorial: Generation Y. August 30.
- ANDERSON, Donald L. *Organization development: the process of leading organizational change*. 3rd ed. Los Angeles: Sage, 2015. ISBN 978-1-4522-9157-4.
- Assessment Systems Czech Republic. *Proč nesmíme opomínat Generaci Y?* [online]. 2019 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://cz.asystems.as/proc-nesmime-opominat-generaci-y/>
- ASTRACHAN, J. H., KLEIN, S. B., SMIRNYOS, K. X. *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*. Family Business Review, 2002, 15(1), 45-58. Dostupné z: <https://online-library.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- ASTRACHAN, J. H. *Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda*. Journal of Family Business Strategy, 2010, 1 (1), s. 6-14. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1877858510000100>
- BASTLOVÁ, Marie a Prokop HAVEL. *Jak hodně ovládá populismus českou politiku?: Daniel Prokop říká, že politici mobilizují proti elitám* [online]. 2018 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://radiozurnal.rozhlas.cz/jak-hodne-ovlada-populismus-ceskou-politiku-daniel-prokop-rika-ze-politici-7598149>
- BURNS P. *Entrepreneurship and small business*. New York: 2001, 418 s. ISBN 0-333-91474-0.
- CUNNINGHAM, J., LISCHERON, J. *Defining Entrepreneurship*. Journal of Small Business Management, 1991, 29. 45-62.
- CZ-NACE. Kódy NACE – Klasifikace ekonomických činností [online]. 2018 [cit. 2018-11-17]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/>
- Česká národní banka (ČNB). *Prognóza ČNB z února 2019* [online]. 2019 [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- Český statistický úřad. *Vývoj mezd v Jihomoravském kraji* [online]. 2019a [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/vyvoj-mezd-v-jihomoravskem-kraji>

- Český statistický úřad. *Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 28. 2. 2019* [online]. 2019b [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>
- Český statistický úřad. *Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích* [online]. 2019c [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich
- Český statistický úřad. *Inflace, spotřebitelské ceny* [online]. 2019d [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
- Český statistický úřad. *Obyvatelstvo* [online]. 2019e [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide
- Český statistický úřad. *Očekávaný vývoj počtu obyvatel do roku 2101* [online]. 2019f [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ocekavany_vyvoj_pocctu_obyvatel_do_roku_2101
- Český statistický úřad. *Očekávaný vývoj průměrného věku obyvatel do roku 210* [online]. 2019g [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ocekavany_vyvoj_prumerneho_veku_obyvatel_do_roku_2101
- Český statistický úřad. *Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání* [online]. 2019h [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/sldb/obyvatelstvo_podle_dosazeneho_vzdelani
- DEAKINS, D., FREEL, M. *Entrepreneurship and Small Firms*. New York: McGraw – Hill Education, 2003, ISBN 0-67-709993-1.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela, Helena SEDLÁČKOVÁ a Josef KRAUSE. *Strategie podniku: (pomůcka pro distanční formu studia)*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1155-X.
- Deloitte. *Generation Y: powerhouse of the global economy Restless generation is a challenge and a huge opportunity for employers* [online]. 2009 Deloitte Development LLC. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/usconsulting-hc-generation-y-snapshot-041509.pdf>

- DYCK, B., a kol. "Passing the Baton: The Importance of Sequence, Timing, Technique and Communication in Executive Succession". *Journal of Business Venturing*, 2002, Vol. 17, pp. 143-162. Dostupné z: [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00056-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00056-2).
- E-přehledy. *Průměrné mzdy podle profese* [online]. 2019 [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: https://eprehledy.cz/prumerne_mzdy_podle_profese.php
- GUINN, Alan, Oldřich KRATOCHVÍL a Iveta HASHESH. *Strategický management*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. ISBN 978-80-7314-125-7.
- HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Entrepreneurship: starting, developing, and managing a new enterprise*. Homewood: BPI, 1989.
- HLAVAČKA, Milan a Pavel BEK. *Rodinné podnikání v moderní době*. Praha: Historický ústav, 2018. Práce Historického ústavu AV ČR. ISBN 978-80-7286-318-1.
- HRON, Jan, Jan DOHNAL a Ivana TICHÁ. *Strategické řízení*. Vyd. 3. Praha: Credit, 2000. ISBN 80-213-0625-4.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. V Praze: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0902-4. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:40ab7160-815c-11e5-ac67-005056827e51>
- JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert. ISBN 978-80-247-5717-9.
- KENYON-ROUVINEZ, Denise a John L. WARD. *Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Brno: Barrister & Principal, 2016. ISBN 978-80-7485-095-0.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.

- KORÁB, Vojtěch. *Jak pracují malé rodinné firmy*. Brno: PC-DIR, 1998. Edice pro drobné podnikatele. ISBN 80-214-1121-X.
- KOTLER, Philip. *Marketing: Management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 2. upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-08-2.
- KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.
- KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4564-0.
- LEACH, P. *Family Businesses: The Essentials*. London: Profile, 2007.
- Lidovky.cz [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: <https://www.lidovky.cz/Parlamentni-Volby-2017.aspx?t=rozdeleni-mandatu>
- LUKEŠ, M., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 261 s. ISBN 80-726-1125-9.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES
- Nařízení vlády č. 273/2018 Sb., Nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů
- Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., Nařízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí
- NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-6137.
- OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. V Brně: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0425-2.

- PACHER, Petr. *Řízení procesu změn*. Praha: University of Applied Management, 2016. ISBN 978-80-906152-8-1.
- PALÁN, Josef František. *Řízení podnikových změn*. Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0893-1.
- PORTER, M. E. *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review, March/April 1979.
- RAIS, K., DOSKOČIL, R., *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha. 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SHANKER, M. C, ASTRACHAN, J. H. *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy— A Framework for Assessing Family Business Statistics*. Family Business Review, 1996, vol. 9, no. 2.
- SHORT L., E. *Planned Organizational Change, MSU Business Topics*. Autumn 1973, str. 56.
- SOJKA, Milan. *Kdo byl kdo: světoví a čeští ekonomové*. Praha: Libri, 2002. Kdo byl kdo. ISBN 80-7277-055-1.
- SOKOV a.s. [online]. 2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://sokov.cz/>
- SOUČEK, Zdeněk a Jiří MAREK. *Strategie úspěšného podniku: (systém strategického řízení)*. Ostrava: Montanex, 1998. Ekonomika – obchod – finance. ISBN 80-85780-93-3. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:bce4b750-1085-11e7-968f-005056827e51>
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5. Dostupné z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:e5d66470-5f52-11e8-8637-005056827e51>

- STALK, G., FOLEY, H. *Avoiding Traps That Can Destroy Family Businesses*. Harvard Business Review, 2012, 25-27. Dostupné z: http://newsletters.isb.edu/Family-Business-Newsletter/File/Article_Summary_04_Jan_2016.pdf
- STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.
- TAGIURI, R., DAVIS, J. *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Family Business Review, 1996, 9(2), 199-208. Dostupné z: <https://www.sehity.com/uploads/4/2/2/4/42243697/1.pdf>
- TOMAN, Miloš. *Řízení změn*. Praha: Alfa Publishing, 2005. Management praxe. ISBN 80-86851-13-3.
- TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- VAN ESSEN, M., CARNEY, M., GEDAJLOVIC, E. R., HEUGENS, P.P. *How does Family Control Influence Firm Strategy and Performance? A Meta-Analysis of US Publicly Listed Firms*. Corporate Governance: An International Review, 2015, 23(1): 3–24. Dostupné z: <https://www.alexandria.unisg.ch/244553/1/CG%202015.pdf>
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada. 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VICHR spol. s r.o. [online]. 2017 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <http://www.vichr.net/>
- VILLALONGA, B., AMIT, R. *How do family ownership, control and management affect firm value?* Journal of Financial Economics, 2006, 80(2). Dostupné z: http://people.stern.nyu.edu/bvillalo/VillalongaAmit_JFE2006.pdf
- YOFFIE, David B. a Michael A. CUSUMANO. *Principy strategie: pět nadčasových pravidel strategického vedení v podání Billa Gatese, Andyho Grovea a Steva Jobse*. Praha: Práh, 2016. ISBN 978-80-7252-627-7.
- Zákon č. 112/2016 Sb., zákon o evidenci tržeb
- Zákon č. 134/2016 Sb., zákon o zadávání veřejných zakázek

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

Zákon č. 586/1992 Sb., zákon České národní rady o daních z příjmů

Zákon č. 634/1992 Sb., zákon o ochraně spotřebitele

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)

Seznam použitých symbolů a zkratk

B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-consumer
CA	Control Account
CAM	Control Account Manager
ČNB	Česká národní banka
CPM	Critical Path Method
DR	Dozorčí rada
EU	Evropská unie
GDPR	General Data Protection Regulation
HDP	Hrubý domácí produkt
HW	Hardware
IT	Informační Technologie
KVH	Každoroční valná hromada
NOZ	Nový občanský zákoník
PERT	Program Evaluation And Review Technique
PPC	Pay Per Click
PWBS	Project Work Breakdown Structure
SBU	Strategic Business Unit
SBU DP	Strategic Business Unit Domácí potřeby
SBU Ž	Strategic Business Unit Železářství
SRA	Schedule Risk Assessment
STRAP	Strategic Plan
SW	Software
VŘ	Výkonný ředitel
WP	Work Package

Seznam obrázků

Obr. 1	Model tří kruhů (Tagiuri a Davis, 1996)	25
Obr. 2	Oddělené role odpovědností systému podnikové správy (vlastní zpracování podle Kenyon-Rouvinez a Ward, 2016)	26
Obr. 3	Systém správy rodinného podniku (vlastní zpracování podle Kenyon-Rouvinez a Ward, 2016)	27
Obr. 4	Makrookolí a mikrookolí firmy (vlastní zpracování podle Tyll, 2014)	34
Obr. 5	Porterova analýza pěti sil (vlastní zpracování podle Porter, 1979)	36
Obr. 6	Model strategie malého rodinného podniku (Jurová, 2016)	39
Obr. 7	Lewinův model řízené změny (Short, 1973; převzato z Rais a Doskočil, 2007)	41
Obr. 8	Logotyp společnosti VICHŘ spol. s r.o.	44
Obr. 9	Rozdělení mandátů a zvolení poslanci – volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR 2017 (Lidovky.cz, 2017)	45
Obr. 10	Prognóza HDP (ČNB, 2019)	48
Obr. 11	Vývoj průměrné měsíční mzdy v Jihomoravském kraji a ČR v letech 2003 až 2018 (Český statistický úřad, 2019a)	49
Obr. 12	Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15-64 let v krajích ČR k 28.2.2019 (Český statistický úřad, 2019b)	50
Obr. 13	Historický vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR (Český statistický úřad, 2019c)	51

Obr. 14	Prognóza úrokových sazeb (3M PRIBOR) (ČNB, 2019)	51
Obr. 15	Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen v ČR (Český statistický úřad, 2019d)	52
Obr. 16	Prognóza inflace na horizontu měnové politiky (ČNB, 2019)	52
Obr. 17	Přírůstek/úbytek počtu obyvatel v ČR (Český statistický úřad, 2019e)	53
Obr. 18	Očekávaný vývoj počtu obyvatel ČR do roku 2101 (Český statistický úřad, 2019f)	53
Obr. 19	Očekávaný vývoj průměrného věku obyvatel ČR (Český statistický úřad, 2019g)	54
Obr. 20	Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání (Český statistický úřad, 2019h)	54
Obr. 21	Generace na pracovištích v roce 2020 (Assessment Systems Czech Republic, 2019)	55
Obr. 22	Organizační struktura společnosti VICHŘ spol. s r.o.	60
Obr. 23	Graf vývoje vybraných ukazatelů rentability pro období 2013-2017	64
Obr. 24	Graf vývoje ukazatelů stupně likvidity pro období 2013-2017	67
Obr. 25	Ganttův diagram strategických období	73
Obr. 26	Nová organizační struktura společnosti VICHŘ spol. s r.o.	79
Obr. 27	Matice rizik	83
Obr. 28	Ganttův diagram STRAP VICHŘ 2020-2024	88

Obr. 29	Milníky STRAP VICHK 2020-2024	88
Obr. 30	Analýza rizikovosti (SRA)	90
Obr. 31	Ganttův diagram kritické cesta STRAP VICHK 2020-2024	92

Seznam tabulek

Tab. 1	Bivalentní atributy rodinných podniků	29
Tab. 2	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	46
Tab. 3	Vzájemné vztahy interních faktorů 7S	63
Tab. 4	Vývoj vybraných ukazatelů aktivity pro období 2013-2017	65
Tab. 5	Vývoj vybraných ukazatelů zadluženosti pro období 2013-2017	66
Tab. 6	Vyhodnocení jednotlivých oblastí SWOT analýzy	69
Tab. 7	SWOT analýza	70
Tab. 8	Časový harmonogram strategických období	72
Tab. 9	Tabulka hodnocení rizik	82
Tab. 10	Vybrané výsledky SRA	89
Tab. 11	Kritická cesta STRAP VICHHR 2020-2024	91

Přílohy

A Rozvaha pro období 2013-2017

Označení	AKTIVA	2013	2014	2015	2016	2017
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 14)	16 886	17 052	17 421	17 393	17 190
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál					
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	337	309	280	280	280
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek					
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	57	29			
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	280	280	280	280	280
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 + 09 + 12 + 1+ 13)	16496	16683	17060	17043	16850
C. I.	Zásoby	11491	11508	10965	10461	10250
C. II.	Pohledávky (ř. 10 + 11)	2881	2877	2314	2390	2418
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky					
2	Krátkodobé pohledávky	2881	2877	2314	2390	2418
C. III.	Krátkodobý finanční majetek					
C. IV.	Peněžní prostředky	2124	2298	3781	4192	4182
D.	Časové rozlišení aktiv	53	60	81	70	60
Označení	PASIVA	2013	2014	2015	2016	2017
	PASIVA CELKEM (ř. 16 + 23 + 28)	16886	17052	17421	17393	17190
A.	Vlastní kapitál (ř. 17 až 22)	12271	12558	13531	13704	13953
A. I.	Základní kapitál	12240	12240	12240	12240	12240
A. II.	Ážio a kapitálové fondy					
A. III.	Fondy ze zisku	484	493	507	556	565

A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	-627	-462	-189	735	899
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	174	287	973	173	249
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku					
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 24 + 25)	4132	4049	3470	3249	2816
B. I.	Rezervy					
C.	Závazky (ř. 26 + 27)	4132	4049	3470	3249	2816
C. I.	Dlouhodobé závazky					
C. II.	Krátkodobé závazky	4132	4049	3470	3249	2816
D.	Časové rozlišení pasiv	483	445	420	440	421

B Výkaz zisků a ztrát (VZZ) pro období 2013-2017

Označení	Položka	2013	2014	2015	2016	2017
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	69	72	75	71	77
II.	Tržby za prodej zboží	39 257	40 444	42 421	40 973	38 338
A.	Výkonová spotřeba	30 504	31 630	32 635	31 921	29 556
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti					
C.	Aktivace					
D.	Osobní náklady	8 097	8 037	8 274	8 366	8 093
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	40	29	29		
III.	Ostatní provozní výnosy	2		20	1	
F.	Ostatní provozní náklady	328	325	393	360	249
*	Provozní výsledek hospodaření	359	495	1 185	398	517
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly		10	39	35	
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly					
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem					
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	12	12	12	12	12
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti					
J.	Nákladové úroky a podobné náklady					
VII.	Ostatní finanční výnosy					
K.	Ostatní finanční náklady	197	230	263	272	280
*	Finanční výsledek hospodaření	-185	-208	-212	-225	-268

**	Výsledek hospodaření před zdaněním	174	287	973	173	249
L.	Daň z příjmů					
**	Výsledek hospodaření po zdanění	174	287	973	173	249
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům					
***	Výsledek hospodaření za účetní období	174	287	973	173	249
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	39 340	40 538	42 567	41 092	38 427

C Horizontální analýza rozvahy

Označení	AKTIVA	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
		rozdíl v %	abs. rozdíl	rozdíl v %	abs. rozdíl	rozdíl v %	abs. rozdíl	rozdíl v %	abs. rozdíl
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 14)	1,0%	166	2,1%	369	-0,2%	-28	-1,2%	-203
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál		0		0		0		0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	-9,1%	-28	-10,4%	-29	0,0%	0	0,0%	0
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek		0		0		0		0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	-96,6%	-28		-29		0		0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 + 09 + 12 + 1+ 13)	1,1%	187	2,2%	377	-0,1%	-17	-1,1%	-193
C. I.	Zásoby	0,1%	17	-5,0%	-543	-4,8%	-504	-2,1%	-211
C. II.	Pohledávky (ř. 10 + 11)	-0,1%	-4	-24,3%	-563	3,2%	76	1,2%	28
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky		0		0		0		0
2	Krátkodobé pohledávky	-0,1%	-4	-24,3%	-563	3,2%	76	1,2%	28
C. III.	Krátkodobý finanční majetek		0		0		0		0
C. IV.	Peněžní prostředky	7,6%	174	39,2%	1 483	9,8%	411	-0,2%	-10
D.	Časové rozlišení aktiv	11,7%	7	25,9%	21	-15,7%	-11	-16,7%	-10
Označení	PASIVA	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
		rozdíl v %	abs. rozdíl	rozdíl v %	abs. rozdíl	rozdíl v %	abs. rozdíl	rozdíl v %	abs. rozdíl
	PASIVA CELKEM (ř. 16 + 23 + 28)	1,0%	166	2,1%	369	-0,2%	-28	-1,2%	-203
A.	Vlastní kapitál (ř. 17 až 22)	2,3%	287	7,2%	973	1,3%	173	1,8%	249
A. I.	Základní kapitál	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0

A. II.	Ážio a kapitálové fondy		0		0		0		0
A. III.	Fondy ze zisku	1,8%	9	2,8%	14	8,8%	49	1,6%	9
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	-35,7%	165	-144,4%	273	125,7%	924	18,2%	164
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	39,4%	113	70,5%	686	-462,4%	-800	30,5%	76
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku		0		0		0		0
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 24 + 25)	-2,0%	-83	-16,7%	-579	-6,8%	-221	-15,4%	-433
B. I.	Rezervy		0		0		0		0
C.	Závazky (ř. 26 + 27)	-2,0%	-83	-16,7%	-579	-6,8%	-221	-15,4%	-433
C. I.	Dlouhodobé závazky		0		0		0		0
C. II.	Krátkodobé závazky	-2,0%	-83	-16,7%	-579	-6,8%	-221	-15,4%	-433
D.	Časové rozlišení pasiv	-8,5%	-38	-6,0%	-25	4,5%	20	-4,5%	-19

D Vertikální analýza rozvahy

Označení	AKTIVA	2013	2014	2015	2016	2017
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 14)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	2,0%	1,8%	1,6%	1,6%	1,6%
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	0,3%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	1,7%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 + 09 + 12 + 1+ 13)	97,7%	97,8%	97,9%	98,0%	98,0%
C. I.	Zásoby	68,1%	67,5%	62,9%	60,1%	59,6%
C. II.	Pohledávky (ř. 10 + 11)	17,1%	16,9%	13,3%	13,7%	14,1%
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2	Krátkodobé pohledávky	17,1%	16,9%	13,3%	13,7%	14,1%
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
C. IV.	Peněžní prostředky	12,6%	13,5%	21,7%	24,1%	24,3%
D.	Časové rozlišení aktiv	0,3%	0,4%	0,5%	0,4%	0,3%
Označení	PASIVA	2013	2014	2015	2016	2017
	PASIVA CELKEM (ř. 16 + 23 + 28)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
A.	Vlastní kapitál (ř. 17 až 22)	72,7%	73,6%	77,7%	78,8%	81,2%
A. I.	Základní kapitál	72,5%	71,8%	70,3%	70,4%	71,2%
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A. III.	Fondy ze zisku	2,9%	2,9%	2,9%	3,2%	3,3%

A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	-3,7%	-2,7%	-1,1%	4,2%	5,2%
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1,0%	1,7%	5,6%	1,0%	1,4%
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 24 + 25)	24,5%	23,7%	19,9%	18,7%	16,4%
B. I.	Rezervy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
C.	Závazky (ř. 26 + 27)	24,5%	23,7%	19,9%	18,7%	16,4%
C. I.	Dlouhodobé závazky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
C. II.	Krátkodobé závazky	24,5%	23,7%	19,9%	18,7%	16,4%
D.	Časové rozlišení pasiv	2,9%	2,6%	2,4%	2,5%	2,4%

E Horizontální analýza výkazu zisků a zrát

Ozn.	Položka	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
		rozdíl v %	abs. rozdíl	rozdíl v %	abs. rozdíl	rozdíl v %	abs. rozdíl	rozdíl v %	abs. rozdíl
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4,2%	3	4,0%	3	-5,6%	-4	7,8%	6
II.	Tržby za prodej zboží	2,9%	1 187	4,7%	1 977	-3,5%	-1 448	-6,9%	-2 635
A.	Výkonová spotřeba	3,6%	1 126	3,1%	1 005	-2,2%	-714	-8,0%	-2 365
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti		0		0		0		0
C.	Aktivace		0		0		0		0
D.	Osobní náklady	-0,7%	-60	2,9%	237	1,1%	92	-3,4%	-273
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	-37,9%	-11	0,0%	0		-29		0
III.	Ostatní provozní výnosy		-2	100,0%	20	-1900,0%	-19		-1
F.	Ostatní provozní náklady	-0,9%	-3	17,3%	68	-9,2%	-33	-44,6%	-111
*	Provozní výsledek hospodaření	27,5%	136	58,2%	690	-197,7%	-787	23,0%	119
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	100,0%	10	74,4%	29	-11,4%	-4		-35
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		0		0		0		0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		0		0		0		0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		0		0		0		0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		0		0		0		0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady		0		0		0		0
VII.	Ostatní finanční výnosy		0		0		0		0
K.	Ostatní finanční náklady	14,3%	33	12,5%	33	3,3%	9	2,9%	8

*	Finanční výsledek hospodaření	11,1%	-23	1,9%	-4	5,8%	-13	16,0%	-43
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	39,4%	113	70,5%	686	-462,4%	-800	30,5%	76
L.	Daň z příjmů		0		0		0		0
**	Výsledek hospodaření po zdanění	39,4%	113	70,5%	686	-462,4%	-800	30,5%	76
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům		0		0		0		0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	39,4%	113	70,5%	686	-462,4%	-800	30,5%	76
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	3,0%	1 198	4,8%	2 029	-3,6%	-1 475	-6,9%	-2 665

F Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

Označení	Položka	2013	2014	2015	2016	2017
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
II.	Tržby za prodej zboží	99,8%	99,8%	99,7%	99,7%	99,8%
A.	Výkonová spotřeba	77,5%	78,0%	76,7%	77,7%	76,9%
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
C.	Aktivace	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
D.	Osobní náklady	20,6%	19,8%	19,4%	20,4%	21,1%
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%
III.	Ostatní provozní výnosy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
F.	Ostatní provozní náklady	0,8%	0,8%	0,9%	0,9%	0,6%
*	Provozní výsledek hospodaření	0,9%	1,2%	2,8%	1,0%	1,3%
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,0%
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
VII.	Ostatní finanční výnosy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
K.	Ostatní finanční náklady	0,5%	0,6%	0,6%	0,7%	0,7%
*	Finanční výsledek hospodaření	-0,5%	-0,5%	-0,5%	-0,5%	-0,7%

**	Výsledek hospodaření před zdaněním	0,4%	0,7%	2,3%	0,4%	0,6%
L.	Daň z příjmů	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
**	Výsledek hospodaření po zdanění	0,4%	0,7%	2,3%	0,4%	0,6%
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
***	Výsledek hospodaření za účetní období	0,4%	0,7%	2,3%	0,4%	0,6%
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

G Odhad střední doby trvání projektu (PERT)

Název činnosti	Optimistický odhad	Modální odhad	Pesimistický odhad	Očekávaná hodnota	Standardní odchylka	Rozptyl
Příprava prezentace nového strategického řízení vlastníkům	15	30	45	30	5,000	25,000
Příprava prezentace nového strategického řízení zaměstnancům	15	30	45	30	5,000	25,000
Informování vlastníků o novém systému strategického řízení	10	15	20	15	1,667	2,778
Informování zaměstnanců o novém systému strategického řízení	10	15	20	15	1,667	2,778
Vytvoření finančního plánu pro úpravu prostor obchodního domu	40	70	90	69	8,333	69,444
Vyjednání přístupu do ulice Vachova	45	90	180	98	22,500	506,250
Zřízení parkování kol a kočárků v ulici Vachova	10	20	40	22	5,000	25,000
Vybudování bezbariérový přístup (eskalátory)	130	230	320	229	31,667	1002,778
Zřízení výdejního místa Zásilkovny	90	110	160	115	11,667	136,111
Zřízení výdejního boxu	90	140	180	139	15,000	225,000
Pronájem uvolněných ploch	45	140	230	140	30,833	950,694
Vyhodnocení změn v prostorách obchodního domu	15	45	70	45	9,167	84,028
Optimalizace sortimentu	45	70	140	78	15,833	250,694
Tvorba strategie cenových vůdců	20	35	45	35	4,167	17,361
Tvorba systému školení zaměstnanců prodeje	25	70	110	70	14,167	200,694
Vyhodnocení opatření NZ SBU DP (1.2.2)	15	45	70	45	9,167	84,028
Průzkum trhu a identifikace potenciálních zákazníků	45	90	160	95	19,167	367,361
Tvorba materiálů pro oslovování zákazníků	45	90	180	98	22,500	506,250
Zřízení výdejního skladu na ulici Uhelná	70	120	160	119	15,000	225,000
Zřízení pozice obchodního cestujícího	10	30	50	30	6,667	44,444

Vyhodnocení opatření NZ SBU Ž (1.2.3)	15	45	70	45	9,167	84,028
Výběr a zavedení nového účetního systému	70	135	180	132	18,333	336,111
Uvolnění prodejních ploch v suterénu	70	115	200	122	21,667	469,444
Vyhodnocení vlivu snížení prodejních ploch na chod podniku	45	90	140	91	15,833	250,694
Snížení skladových ploch	70	115	200	122	21,667	469,444
Vyhodnocení vlivu snížení skladových ploch na chod podniku	45	90	135	90	15,000	225,000
Vyhodnocení opatření po přechod na novou strukturu (1.3.1)	15	45	70	45	9,167	84,028
Vyčištění skladů	70	120	200	125	21,667	469,444
Restrukturalizace prodejny	70	120	200	125	21,667	469,444
Vyhodnocení vlivu restrukturalizace na chod prodejny SBU DP	45	90	140	91	15,833	250,694
Vyhodnocení opatření SN SBU DP (1.3.2)	15	45	70	45	9,167	84,028
Vyčištění skladů	70	120	200	125	21,667	469,444
Restrukturalizace prodejny	70	120	200	125	21,667	469,444
Vyhodnocení vlivu restrukturalizace na chod prodejny SBU Ž	45	90	140	91	15,833	250,694
Vyhodnocení opatření SN SBU Ž (1.3.3)	15	45	70	45	9,167	84,028
Výběr externí poradenské agentury	35	70	90	68	9,167	84,028
Školení odpovědného pracovníka	45	90	110	86	10,833	117,361
Tvorba návrhu propagačního mixu	45	90	160	95	19,167	367,361
Realizace návrhů propagačního mixu	120	160	270	172	25,000	625,000
Vyhodnocení nového systému samostatné propagace (1.4.1)	15	45	70	45	9,167	84,028
Vypracování podoby společné propagace	90	140	230	147	23,333	544,444
Návrh formy propagace strategickým partnerům	135	180	270	188	22,500	506,250
Vyhodnocení spolupráce v rámci systému společné propagace (1.4.2)	15	45	70	45	9,167	84,028
Vytvoření plánu strategického řízení zaměstnanců	90	140	230	147	23,333	544,444
Návrh systému hodnocení výkonů	90	140	230	147	23,333	544,444
Provedení restrukturalizace zaměstnanců	490	560	600	555	18,333	336,111
Vyhodnocení nové struktury (1.5.1)	15	45	70	45	9,167	84,028

Návrh a implementace systému komunikace se zaměstnanci	490	560	600	555	18,333	336,111
Návrh a implementace motivačního systému	490	560	600	555	18,333	336,111
Návrh a implementace systému benefitů	490	560	600	555	18,333	336,111
Vyhodnocení motivačního a cafeteria systému (1.5.2)	15	45	70	45	9,167	84,028
Vyhodnocení vlivu strategických změn na podnik STRAP 2020-2024	200	250	300	250	16,667	277,778
Příprava strategických cílů pro strategické období 2025-2029	200	250	300	250	16,667	277,778
Vyhodnocení vlivu strategických změn na podnik STRAP 2025-2029	200	250	300	250	16,667	277,778
Příprava strategických cílů pro strategické období 2030-2034	200	250	300	250	16,667	277,778
Vyhodnocení vlivu strategických změn na podnik STRAP 2030-2034	200	250	300	250	16,667	277,778
Příprava strategických cílů pro strategické období 2035-2039	200	250	300	250	16,667	277,778
Vyhodnocení vlivu strategických změn na podnik STRAP 2035-2039	200	250	300	250	16,667	277,778
Příprava strategických cílů pro strategické období 2040-2044	200	250	300	250	16,667	277,778

H Rámcový projektový plán STRAP VICHR 2020-2024

