



# 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. Marek Vránek

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2022

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Bc. Marek Vránek**  
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**  
Akademický rok: 2021/22  
Studijní program: Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu 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:**

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2963-2.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-578-X.

KORÁB, Vojtěch, 2021. Rodinné podniky ve světovém vinařství. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7623-062-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

**Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na strategický rozvoj rodinného podniku. V první části práce jsou na základě rešerše odborné literatury popsány základní teoretické poznatky. Druhá část práce je věnována kritickému analyzování současného stavu podniku. Poslední část práce je zaměřena na komplexní návrh strategie rozvoje.

**Klíčová slova**

strategický rozvoj, rodinné podnikání, analýza rizik, CRM systém, italské víno

**Abstract**

The master's thesis is focused on the strategic development of a family business. The first part of the thesis describes the basic theoretical knowledge on the basis of a search of professional literature. The second part of the work is devoted to a critical analysis of the current state of the company. The last part of the work is focused on a comprehensive design of development strategy.

**Key words**

strategic development, family business, risk analysis, CRM system, Italian wine

## **Bibliografická citace**

VRÁNEK, Marek. *Strategie rozvoje rodinného podniku* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142658>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, 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 8. května 2022

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Za úspěšné dokončení diplomové práce bych tímto rád poděkoval panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA, který se mnou pravidelně konzultoval a poskytoval mi kvalitní zpětnou vazbu. Dále bych poděkoval svému otci Milošovi, s nímž jsem mnohá témata diskutoval, tak aby navrhovaná strategie byla úspěšná. Velké poděkování patří také mé partnerce Tereze, která mě po celou dobu podporovala.

## Obsah

Úvod.....	1
1. Cíle práce, Metody a postupy zpracování .....	3
1.1 Vymezení problému .....	3
1.2 Stanovení cíle diplomové práce .....	3
1.3 Metody a postupy zpracování .....	4
2. Teoretická východiska práce.....	5
2.1 Rodinný podnik.....	5
2.1.1. Definice rodinného podniku.....	5
2.1.2. Specifika rodinných podniků .....	8
2.1.3. Nástupnictví .....	10
2.1.4. Výhody a nevýhody rodinných podniků .....	12
2.1.5. Strategie v kontextu rodinného podniku .....	14
2.2 Rozvoj a růst rodinného podniku .....	14
2.3 Základní finanční analýza .....	15
2.3.1. Ukazatele likvidity .....	16
2.3.1.1. Okamžitá likvidita.....	16
2.3.1.2. Pohotová likvidita .....	16
2.3.1.3. Běžná likvidita .....	17
2.3.2. Analýza rentability .....	17
2.3.2.1. Rentabilita aktiv .....	18
2.3.2.2. Rentabilita vlastního kapitálu.....	18
2.3.2.3. Rentabilita tržeb .....	18
2.3.2.4. Rentabilita celkového investovaného kapitálu .....	19
2.3.3. Analýza aktivity .....	19
2.3.3.1. Obrat celkových aktiv .....	19
2.3.3.2. Doba obratu zásob.....	20
2.3.3.3. Doba obratu pohledávek.....	20
2.3.4. Altmanův index finančního zdraví podniku.....	20
2.4 Strategie podniku .....	21
2.4.1. Vize, mise a cíle .....	23
2.4.2. Hierarchie firemní strategie.....	24
2.4.3. Procesy .....	25
2.4.3.1. Organizace procesů .....	28
2.5 CRM.....	30

2.5.1.	Využití technologie CRM .....	31
2.6	Teoretické nástroje pro analýzu současného stavu podniku .....	32
2.6.1.	PESTLE .....	32
2.6.2.	PORTER .....	33
2.6.3.	GE matice.....	34
2.6.4.	McKinsey 7 S.....	36
2.6.5.	SWOT .....	36
2.7	Lewinův model změny .....	37
3.	Analýza současného stavu malého rodinného podniku.....	38
3.1	Představení společnosti .....	38
3.2	Organizační struktura .....	39
3.3	Podnik ve fázi růstu.....	40
3.4	Financování .....	40
3.5	Specifické oblasti analýzy současného stavu podniku .....	41
3.5.1.	Metody získávání odběratelů .....	42
3.5.2.	Komunikace s odběrateli, sběr dat a práce s nimi .....	42
3.5.3.	Sklad.....	43
3.5.4.	Procesy .....	44
3.5.4.1.	Objednávka u dodavatele .....	44
3.5.4.2.	Objednávka odběratele.....	45
3.5.4.3.	Fakturace .....	46
3.6	Interní analýza.....	47
3.6.1.	McKinsey 7S.....	47
3.6.1.1.	Strategie.....	47
3.6.1.2.	Struktura.....	47
3.6.1.3.	Systemy .....	48
3.6.1.4.	Spolupracovníci.....	48
3.6.1.5.	Schopnosti .....	48
3.6.1.6.	Styl .....	49
3.6.1.7.	Sdílené hodnoty.....	49
3.6.1.8.	Shrnutí McKinseyho modelu 7S .....	50
3.6.2.	GE matice.....	51
3.7	Externí analýza.....	53
3.7.1.	PORTER .....	54
3.7.1.1.	Konkurence v odvětví .....	54
3.7.1.2.	Budoucí konkurence.....	56

3.7.1.3.	Dodavatelé.....	57
3.7.1.4.	Odběratelé .....	58
3.7.1.5.	Substituty.....	59
3.7.1.6.	Shrnutí Porterova modelu konkurenčních sil .....	59
3.7.2.	PESTLE .....	60
3.7.2.1.	Politické faktory .....	60
3.7.2.2.	Ekonomické faktory .....	61
3.7.2.3.	Sociální faktory .....	63
3.7.2.4.	Technologické faktory.....	64
3.7.2.5.	Legislativní faktory .....	65
3.7.2.6.	Ekologické faktory .....	66
3.7.2.7.	Shrnutí PESTLE analýzy .....	67
3.8	Finanční analýza .....	68
3.8.1.	Analýza rentability .....	68
3.8.1.1.	Rentabilita aktiv .....	68
3.8.1.2.	Rentabilita vlastního kapitálu.....	68
3.8.1.3.	Rentabilita tržeb .....	69
3.8.1.4.	Rentabilita celkového investovaného kapitálu .....	69
3.8.2.	Analýza aktivity .....	70
3.8.2.1.	Obrat celkových aktiv .....	70
3.8.2.2.	Doba obratu zásob.....	70
3.8.2.3.	Doba obratu pohledávek.....	71
3.8.3.	Analýza likvidity .....	71
3.8.3.1.	Okamžitá likvidita.....	71
3.8.3.2.	Pohotová likvidita .....	72
3.8.3.3.	Běžná likvidita .....	72
3.8.4.	Altmanův index finančního zdraví podniku.....	73
3.9	SWOT .....	73
4.	Návrhová část práce .....	75
4.1	Návrh strategie rozvoje rodinného podniku.....	75
4.1.1.	Strategie rodiny a podniku .....	76
4.1.1.1.	Strategie rodiny .....	76
4.1.1.2.	Strategie podniku .....	77
4.1.1.3.	Průnik strategií rodiny a podniku.....	77
4.1.2.	Východiska pro formulaci strategie .....	78
4.1.3.	Formulace vize a strategických cílů.....	79

4.1.3.1.	Vize podniku .....	79
4.1.3.2.	Strategické cíle .....	80
4.2	Návrh strategie a její oblasti.....	80
4.2.1.	Návrh strategie lidských zdrojů .....	82
4.2.1.1.	Změny organizační struktury .....	86
4.2.2.	Návrh strategie řízení procesů.....	87
4.2.3.	Návrh finanční strategie .....	91
4.2.4.	Návrh strategie řízení zásob .....	92
4.2.5.	Návrh strategie informačních systémů.....	94
4.2.5.1.	Síly inicializující proces změny .....	94
4.2.5.2.	Identifikace agenta a sponzora změny.....	96
4.2.5.3.	Identifikace intervenčních oblastí .....	96
4.2.5.4.	Fáze intervence.....	97
4.2.5.5.	Kontrola dosažených výsledků.....	101
4.2.6.	Analýza rizik CRM systému .....	101
4.2.6.1.	Identifikace a ohodnocení rizik .....	101
4.2.6.2.	Opatření vedoucí ke snížení rizik.....	103
4.2.6.3.	Pavučinový graf porovnávající hodnoty rizika .....	105
4.2.7.	Návrh prodejní strategie .....	105
4.3	Shrnutí strategického rozvoje rodinného podniku .....	106
	Závěr .....	108
	Seznam použitých zdrojů .....	110
	Seznam použitých obrázků .....	113
	Seznam použitých tabulek.....	114
	Seznam použitých vzorců .....	115
	Seznam použitých grafů.....	116
	Seznam použitých zkratk.....	117
	Seznam příloh .....	118

## Úvod

Při výběru tématu diplomové práce jsem si nemusel příliš lámat hlavu, neboť jsem se do prostředí rodinného podniku narodil, v něm i vyrůstal, a tudíž mi bylo toto téma nesmírně blízké. Ostatně již má bakalářská práce pod vedením pana profesora Korába byla zaměřena na problematiku rodinného podnikání a naše předchozí spolupráce mě utvrdila v tom, že se chci v tomto směru nadále rozvíjet.

Když můj dědeček se strýcem Pavlem zakládali naši rodinnou firmu Renocar, pravděpodobně ani jeden netušili, že dokážeme dorůst současné velikosti a oslavíme 32 let existence. Nebyla to lehká cesta a svědčí o tom i skutečnost, že ze všech BMW dealerství založených počátkem 90. let jsme přežili jen my. Změnilo se za ta léta toho tolik. Renocar nám všem rostl před očima. Ze stodoly v Podolí, kde děda začínal jsme se přesunuli do prvních prostor v Brně, postavili nový salon a následně jsme se rozšířili do Prahy. Z milionových obrátů se staly miliardové, z původní desítky zaměstnanců na jedné pobočce dnes zaměstnáváme takřka 250 na čtyřech pobočkách.

S tímto růstem se však pojil i přirozený vývoj rodinných podniků, a to postupné přesouvání rodinných příslušníků do role akcionářů jež nepůsobí na výkonných pozicích. Ty byly svěřeny odbornému top managementu s bohatými zkušenostmi. V našem případě naštěstí vše proběhlo hladce a současné vedení perfektně navázalo na každoroční růst z dob přímého vedení rodinnou. Ani otec ani strýc nebyli připraveni na odchod do důchodu a s nově získaným volným časem a neúnavným podnikatelským duchem se mohli začít věnovat svým podnikatelským koníčkům. Děda se vrátil do dob začátků, začal vést veteránskou dílnu s vozy BMW a stará se o chod rodinného muzea automobilů, strýc si založil bistro s pekárnou a otec spolu semnou otevřel wine store a začal dovážet italská vína.

Letos to budou tři roky od založení firmy Wine Passion a touha růst z nás nevyprchala. Díky tomu, že jsem byl u zrodu, mohl jsem se přímo podílet na ranném růstu a tím získávat první podnikatelské zkušenosti. Z malého skladu o kapacitě 3000 lahví jsme se přesunuli do skladu o 30 000 kapacitě, ze statisícového obrátu jsme vyrostli na

takřka osmimilionový a dokázali jsme získat mnoho důležitých zákazníků a partnerů. Přesto však s otcem nyní stojíme před důležitým milníkem, kdy je nutné se intenzivněji zabývat strategií v kontextu rozvoje, a především proto jsem si vybral toto téma. Plně věřím, že svědomitým vypracováním diplomové práce bude strategie prakticky aplikovatelná a pomůže tím našemu malému rodinnému podniku se nadále rozvíjet.

Diplomová práce je členěna do tří hlavních částí. Část teoretickou, analytickou a návrhovou. V teoretické části jsou vymezeny základní definice, metody a nástroje finanční analýzy. Detailně jsou zde popsána specifika rodinného podniku spolu s problémy, které mohou vznikat. Podrobně je rovněž zpracován teoretický rámec strategie spolu se stěžejními procesy. V závěru teoretické části je popsán CRM systém a jeho využití.

V analytické části je nejprve podnik představen spolu s organizační strukturou a finančními výsledky minulých let. Pomocí finančních ukazatelů je zpracována finanční analýza aktivity, rentability a likvidity, přičemž výstupem finanční analýzy analytické části je Altmanův index finančního zdraví. Taktéž je zmapována současná podoba strategie podniku spolu s procesy, jež jsou prováděny. Pozornost je stejně věnována schopnosti podniku pracovat s databází zákazníků a komunikaci. V této části je detailně analyzováno jak vnitřní, tak i vnější prostředí podniku pomocí modelů PESTLE, PORTER, McKinsey 7S a GE matice. Poznatky všech zjištěných skutečností analytické části jsou shrnuty v rámci SWOT analýzy.

Poslední, tedy část návrhová se věnuje návrhům strategie, designu procesů a konkrétním opatřením, které mají pomoci podniku v jeho strategickém rozvoji a dosažení vytyčených cílů. Rovněž je zde podrobně zpracován výběr CRM systému a jeho implementace pomocí Lewinova modelu změny. Závěr práce je věnován zhodnocení zda-li vytyčené cíle byly naplněny.

# 1. Cíle práce, Metody a postupy zpracování

V této kapitole jsou vymezeny problémy zpracovávaného podniku Wine Passion s.r.o. spolu s cíli, jež mají být v rámci práce naplněny. Závěrem této kapitoly jsou popsány metody a postupy zpracování jichž bylo využito.

## 1.1 Vymezení problému

Jak již v úvodu bylo nastíněno, malý rodinný podnik Wine Passion se po třech letech své existence blíží do fáze, kdy budou naplněny původní prodejní kapacity a absence řádně vypracované strategie znemožňuje se podniku dále rozvíjet. I přes relativně silné konkurenční prostředí nejsou hlavním problémem konkurenční podniky, nýbrž práce s vlastní zákaznickou databází a organizací firemních procesů. Aby se zabránilo hrozící stagnaci, je nezbytné se zabývat strategií rozvoje podniku, aktualizací vize či zdokonalování procesů.

## 1.2 Stanovení cíle diplomové práce

Hlavní cíl této diplomové práce spočívá v návrhu funkční strategie rozvoje malého rodinného podniku na základě teoretických poznatků a kritických analýz. Vhodně stanovenými strategickými operacemi budou naplněny strategické cíle, které jsou vztaženy jak k zákazníkům, tak i majiteli a pracovníkům. Cíleno bude na výrazné zlepšení sběru dat a komunikace podnik-zákazník, která je jednou z hlavních příčin problémů. Včasná a správná implementace systému CRM by měla zajistit vyšší měsíční prodeje, čímž budou naplněny ambiciózní roční finanční výsledky. Ty by měly být taktéž podpořeny plánem zaměstnat obchodního zástupce s vlastním zákaznickým kmenem, díky čemuž by podnik Wine Passion dokázal převzít část B2B zákazníků konkurence pod sebe. Rovněž bude kladen důraz na finanční analýzu, která je nezbytným podkladem pro vypracování strategie rozvoje. Nemalou roli v rámci cílů budou představovat procesy, jelikož ona nahodilost, kým je činnost vykonávána a jakým způsobem je u rodinných podniků častou překážkou, kterou je nutné pro budoucí rozvoj odstranit. Poslední cíl by měl spočívat v nastavení rámce periodických reportů a analýz, které by měly zajistit lepší operativní rozhodování.

### 1.3 Metody a postupy zpracování

Teoretická část diplomové práce je zpracována rešerší odborné literatury, včetně zahraničních zdrojů. Za účelem maximální aktuálnosti dat bylo využito i zdrojů internetových. V rámci této části jsou shrnuty zásadní teoretické poznatky jak z oblasti rodinného podnikání, tak i tvorby strategie. Pozornost je taktéž věnována analytickým nástrojům vnitřního i vnějšího prostředí, ukazatelům finanční analýzy a tvorbě procesů. Pečlivým zpracováním teoretické části jsou vystaveny základní stavební kameny, které jsou klíčové pro vypracování analytické a po sléze návrhové části.

V analytické části je nejprve vybraný podnik Wine Passion s.r.o. představen a zároveň je stanovená fáze životního cyklu v níž se podnik nachází. Následně je podroben kritické analýze jak vnitřního, tak i vnějšího prostředí podniku pomocí nástrojů PESTLE, PORTER, McKinsey 7S a GE matice. Analyzovány jsou taktéž specifické procesy a oblasti podniku jako doprava, způsob získávání dodavatelů a odběratelů či skladování zásob. Za účelem vypracování finanční analýzy bylo využito zdrojů sekundárních dat především v podobě vnitropodnikové dokumentace. Veškeré poznatky z výše zmíněných analýz jsou následně shrnuty v rámci SWOT.

Návrhová část spočívá ve vytvoření funkční strategie rozvoje podniku, designu procesů, konkrétním opatřením, které mají pomoci podniku v jeho strategickém rozvoji a dosažení stanovených cílů. K hladkému průběhu implementace CRM systému je využito Lewinova modelu změny a metody PERT, přičemž další navrhované změny přímo vyplývají z analytické části a vlastních zkušeností z působení v podniku.

## 2. Teoretická východiska práce

V této kapitole jsou teoreticky vymezeny základní definice, finanční ukazatele, nástroje a metody jež budou sloužit jako podklad pro následující kapitoly. Zmiňované analytické nástroje této kapitoly budou využity k vypracování analytické části s přímou návazností na část návrhovou.

### 2.1 Rodinný podnik

Rodinné podnikání je považováno za nejstarší formu podnikání novodobé společnosti a právem drží zásadní roli ve většině národních ekonomik. I přestože za uplynulá staletí vznikla nová podnikatelská odvětví, lidstvo si prošlo zásadními technologickými a společenskými změnami, byly to právě rodinné podniky, jež dokázaly už z období před středověkem přetrvat až dodnes. (Koráb, 2008)

Ačkoliv rodinné podnikání má v novodobé historii České republiky relativně krátkou tradici zapříčiněnou především temnou dobou komunistického režimu, mnohé firmy byly vráceny původním majitelům, nové rodinné podniky vznikly a mohli se tak stát důležitou součástí domácí ekonomiky. (Machek, 2017)

Rodinné podniky se rovněž výrazně podílí na tvorbě HDP a zaměstnanosti. International Enterprise Research Academy uvádí, že až 85 % všech podniků v Evropské unii je rodinnými a tudíž, lze o nich hovořit jako o páteři evropské ekonomiky. Za zmínku stojí Itálie, kde až 95 % všech podniků je považováno za rodinný. Dlouhověkosti a úspěchu rodinných podniků také přispívá strategie orientace do budoucna než na krátkodobý zisk. Rodinné podniky jsou ochotnější obětovat zisk k zajištění budoucího chodu firmy, díky čemuž jsou odolnější vůči kritickým situacím, jež na trhu mohou nastat. Jak již výše bylo zmíněno, rodinné podniky významně ovlivňují zaměstnanost, a to především větší schopností vytvářet nová pracovní místa, která plyne z jejich vysokého smyslu pro sociální zodpovědnost. (Odehnalová, 2011)

#### 2.1.1. Definice rodinného podniku

V případě definice rodinného podniku mohou vyvstat problémy, jelikož definice jako taková není po celém světě jednotná. Mnozí autoři se shodují, jiní si rozporují, čímž nám

vzniklo nepřehledné množství definic, v nichž není řád. Až poté co se dvojice autorů Shanker a Astrachan koncem 20. století pokusila vnést světlo do této problematiky, konečně se následujícími definicemi pojem rodinného podnikání podařilo vymežit.

- **Široká definice:** „Rodinný podnik je takový, kde má rodina strategický vliv na další směřování podniku (nikoli však nutně strategickou většinu ve smyslu akcií) kde existuje záměr stávajících vlastníků udržet podnik v rodině.“
- **Středně široká definice:** „Rodinný podnik je takový, kde zakladatel či jeho potomci podnik řídí a mají nad ním vlastnickou kontrolu (ve smyslu podílu akcií).“
- **Úzká definice:** „Říká, že za rodinný podnik lze považovat takový podnik, kde se angažuje více rodinných generací, rodina podnik přímo řídí a také vlastní a více než jeden člen rodiny v něm má významné manažerské postavení.“ (Koráb, 2008)

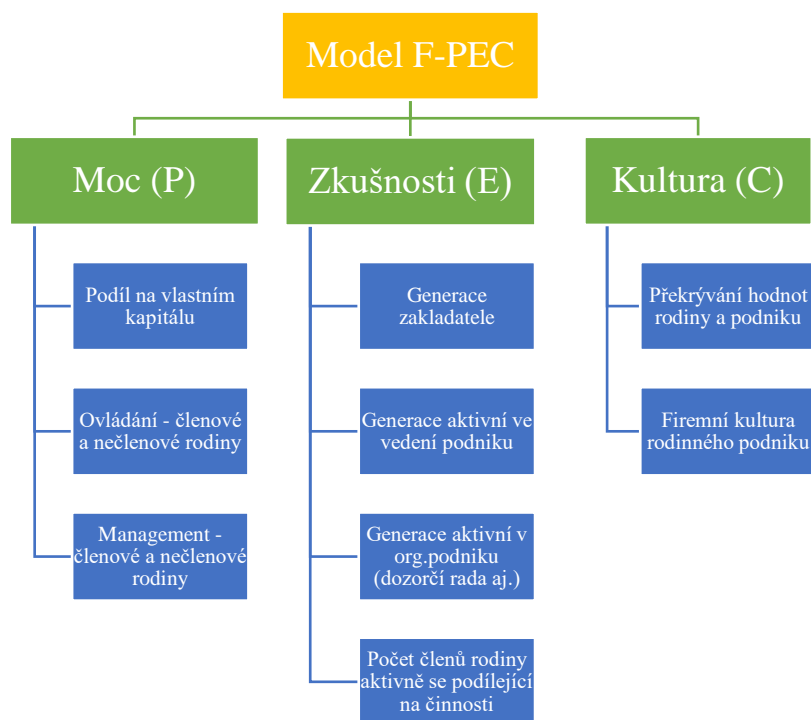
Přestože tento pokus byl vnímán velice slibně, v praxi se příliš neujal a opět začaly přicházet názory, jež odmítaly rozdělovat podniky na dva extrémy – podnik rodinný a nerodinný. Opětná snaha Astrachana spolu s Kleinem a Smyrniousem v roce 2002 byla na tyto názory navázat a vytvořit nový model, jež by ještě lépe zachycoval rodinnost, nerodinnost podniku. Vyústěním jejich úsilí byl vznik tzv. F-PEC modelu, který umožňoval vyjádřit míru rodinnosti jakéhokoliv podniku. (Koráb, 2008)

### **Měření vlivu rodiny na podnik pomocí modelu F-PEC**

Model F-PEC, jež zkratka znamená **F**amily influence through **P**ower, **E**xperience and **C**ulture se skládá ze tří základních pilířů. Prvním je pilíř moci, který je založen na schopnosti rodiny podnik přímo či nepřímo ovlivňovat. Druhý pilíř staví na zkušenosti, kdy hlavní hypotéza je ta, že podnik se stává zkušenějším s každou úspěšnou generační obměnou. Poslední, třetí pilíř klade důraz na schopnost rodiny předávat podnik následující generaci spolu s hodnotovým systémem podniku. (Koráb, 2008)

- Moc (Power).
- Zkušenosti (Experience).
- Kultura (Culture).

Obrázek 1: Model F-PEC



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2008, s. 23)

## Definice rodinného podniku v České republice

Po dlouhých, takřka 30 letech od vzniku samostatné České republiky došlo k přesnému stanovení definice rodinného podniku usnesením č. 535 ze dne 11. května 2020. Česká republika má tak poprvé ve své historii definici, díky níž budou moci být zavedeny určité formy podpory rodinných podniků a zároveň sledovat jejich vliv na domácí ekonomiku.

*„Rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost.*

*1) Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které je nadpoloviční počet společníků tvořen členy jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je jejím statutárním orgánem nebo ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají*

*většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace, nebo svěřenský správce svěřenského fondu.*

*2) Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu.*

*3) Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneři nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do třetího stupně osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do druhého stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii, nebo sourozenci. Je-li mezi nimi osoba, která není plně svéprávná, zastupuje ji při hlasování zákonný zástupce, pokud je nezletilá, jinak opatrovník.“ (Koráb, 2021)*

### **2.1.2. Specifika rodinných podniků**

V oblasti rodinného podnikání byly na základě výsledků výzkumu identifikovány tři významné oblasti, jimiž se rodinné podniky liší od podniků nerodinných.

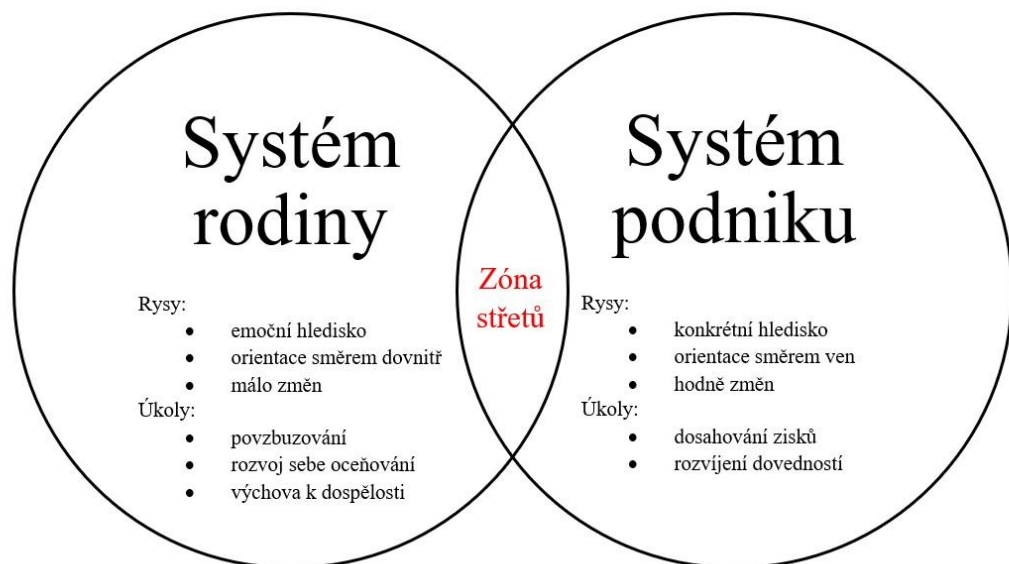
1. řízení rodinného podniku
2. financování a oblast financí rodinného podniku
3. řízení předání moci na následující generaci

#### **Řízení rodinného podniku**

O řízení rodinného podniku můžeme hovořit jako o velice komplikované činnosti, neboť rodinné podniky jsou založeny na dvou systémech – rodiny a podniku. Oba systémy jsou založeny na zcela odlišných základech a mají rozdílné úkoly. Mezitím co rodinný kruh je charakterizován jako emoční prostředí, v němž členové rodiny hledají zázemí, podporu a bezpečí, kruh podniku je prostředím racionálním, kde je zapotřebí dosahovat výsledků jež měříme. Přirozeně pak při střetu těchto dvou zcela odlišných

systemů dochází k problémům a konfliktům. Mezi nejčastější konflikty řadíme mezigenerační konflikty, mezirodinné konflikty, konflikty mezi rodinou a zaměstnanci či konflikty při profesionalizaci rodinného podniku. (Koráb, 2021)

Obrázek 2: Model dvou kruhů



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2021, s. 24)

### **Financování a oblast financí rodinného podniku**

Vztah rodinného podniku k financím lze mnohdy definovat větou „zařízení si pořídíme, až si na něj vyděláme“. Ve finančních ukazatelích se takovéto chování promítá ve snížení rentability vlastního kapitálu, zvýšení ukazatelů likvidity, snížení míry zadluženosti a zvýšení koeficientu samofinancování. Odlišné chování rodinných podniků můžeme pozorovat i na poli investiční strategie, kdy ve většině případů jsou rodinné podniky konzervativnější než-li podniky nerodinné. Vysoký podíl vlastního kapitálu bývá rovněž typický u rodinných podniků, ovšem zbytečně vysoký podíl může být způsoben neprofesionálním finančním managementem, který nevyužíváním pákového efektu způsobuje růst nákladů na kapitál. Proto je důležité, aby poměr vlastního a cizího kapitálu byl vyvážený. (Koráb, 2021)

## Řízení předání moci na následující generaci

Každá rodinná firma se jednou ocitne v situaci, kdy je zapotřebí znát, jak bude s firmou naloženo dále. Situaci lze řešit třemi základními možnostmi – pokračovat v podnikání, předat moc v podniku či podnik prodat. Zde se nebudu příliš rozepisovat o strategii nástupnictví, jelikož se jedná o obrovskou, problematickou oblast rodinného podnikání, která si zaslouží vlastní kapitolu. V případě pokračování v podnikání hovoříme o době, kdy je rozhodnuto o tom, které z dětí podnik převezme a dále povede, ovšem vybraný kandidát ještě nedokončil studium či zaškolování a současná generace se snaží podnik vést po nezbytně nutnou dobu, než dojde k předání kompetencí. Poslední variantou, jak s podnikem naložit, v případě, že se nepodaří podnik úspěšně nové generaci předat či ze strany nové generace není projeven zájem o těžce převzít, může být podnik kdykoliv prodán. Je důležité na prodej podniku nepohlížet negativně, neboť získaný kapitál může být využit k novým investicím a celý rodinný podnik přeměrován do zcela nové podnikatelské oblasti. Z historie je známo mnoho případů, kdy rodinný podnik zůstal zachovaný, pouze předmět a oblast podnikání se změnila. (Koráb, 2021)

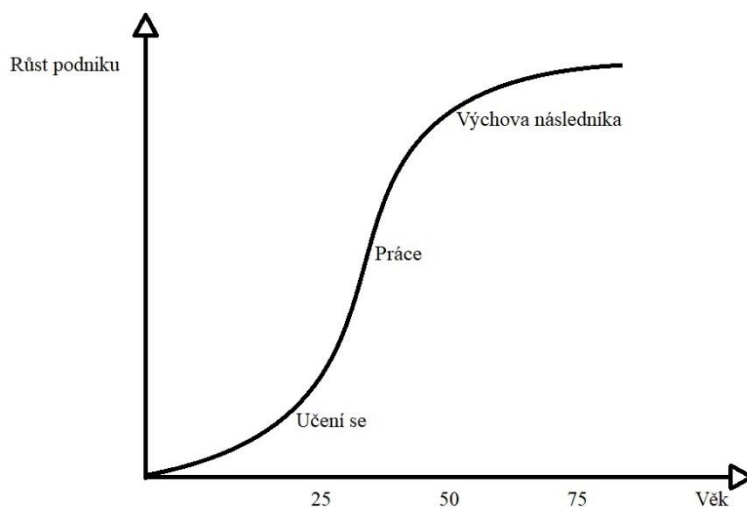
### 2.1.3. Nástupnictví

Nástupnictví je zcela stěžejní oblastí rodinných podniků, která rozhoduje o budoucí existenci podniku. Je známo, že pouhá třetina rodinných podniků je schopna přežít předání z první generace na druhou. V případě předání z generace druhé na třetí pak pouhá polovina z původní třetiny. Pro zvýšení šance rodinného podniku na přežití a jeho předání další generaci je nezbytné se zaměřit na následující body. (Koráb, 2008)

- vystihnout vhodný okamžik, kdy je třeba začít s plánováním nástupnictví
- náčrt plánu výměny generací
- zabezpečit proces vzdělávání a získávání zkušeností pro ty potomky, kteří mají zájem podílet se na vedení rodinného podniku
- vyjasnit a regulovat vztahy podnik – rodina
- dokázat, aby se všichni členové rodiny, včetně zakladatele, zavázali k účasti na vypracování plánu výměny generací
- oddělit od sebe roli vlastníka a roli vedoucího pracovníka či zaměstnance

- zaručit odcházejícímu vedoucímu pracovníkovi finanční jistotu a plnit plány spojené s jeho odchodem do ústraní (Koráb, 2008)

Obrázek 3: Tři etapy života zakladatele rodinného podniku



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2021, s. 30)

Samotný proces změny majitelů rodinného podniku v rámci generací se odehrává na poli odlišných hodnotových struktur, životních zkušeností a osobností: smysl pro povinnost na straně zakladatelské generace, a potřeba seberealizace na straně mladé generace, která má rodinný podnik převzít. Zásadním problémem je také způsob, jakým je na proces předávání rodinného podniku mnohdy nahlíženo. Předávání nelze vnímat jako krátkodobou akci, nýbrž jako dlouhodobější proces, který může trvat i několik let. Rozdílnost můžeme vnímat i v charakteru osobností. Mezitím co generace zakladatele je specifická přístupem průkopníka, nástupci se většinou chovají spíše diplomaticky. Zásadní myšlenkou, kterou si zakladatel musí uvědomit je, že pro zachování svého odkazu, dalšího fungování a prosperování podniku je předání zcela nezbytné. Na straně druhé se musí mladá generace oprostit od počátečních pochybností. V dnešní době jsou k dispozici poradenské firmy, které se detailněji procesem předávání podniku z generace na generaci zabývají, tak aby zvýšili schopnost podniku mezigenerační přesun přežít a zajistili jeho hladký chod v budoucnu. Chování obou generací v průběhu předávání zachycuje následující tabulka. (Koráb, 2008)

Tabulka 1: Fáze v procesu předávání rodinného podniku

	Časný majitel rodinného podniku	Nástupce současného vlastníka
<b>Fáze 1</b>	Počáteční nechuť podnik předat	Odpor k převzetí podniku plynoucí ze vztahů se současným majitelem
<b>Fáze 2</b>	Uvědomění si nutnosti předání podniku na další generaci	Překonání odporu a averze k současnému majiteli
<b>Fáze 3</b>	Předání podniku	Převzetí podniku
<b>Fáze 4</b>	Odloučení se od rodinného podniku	Vedení rodinného podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2008, s. 129)

#### 2.1.4. Výhody a nevýhody rodinných podniků

Základním předpokladem jakéhokoliv úspěšného podnikání je především racionální rozhodování, stabilita podniku a dosahování výsledků. Rodina, jak již v předchozích kapitolách bylo zmíněno je ovšem prostředím emočním a při spojení těchto zásadně rozdílných světů může snadno docházet k problémům, stejně tak jako k lepším řešením. Tímto se dostáváme k samotným silným a slabým stránkám rodinného podnikání, které jsou zpracovány v následující tabulce. (Koráb, 2008)

Tabulka 2: Silné a slabé stránky rodinného podniku

Silné stránky	Slabé stránky
Vzájemná shoda mezi osobami	Emocionální tlaky
Angažovanost a znalost	Vztah otec – syn, sourozenci
Flexibilita	Podnikové tlaky
Dlouhodobý záměr	Averze k riziku
Stabilní kultura	Odpor ke změně zaměstnanců
Rychlost při přijímání rozhodnutí	Tendence autoritářství u starší generace
Společensky odpovědné chování	Absence vhodného nástupce
Hrdost a důvěryhodnost	Neochota financování externími zdroji
Efektivita a produktivita	Nedostatečná kvalifikace člena rodiny

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2008, s. 62 – s. 95)

Na skutečnost, jak mohou specifické rysy rodinného podnikání pozitivně i negativně ovlivňovat rodinný podnik poukázal výzkum dvojice Tagiuri a Davis. Hlavním smyslem tohoto výzkumu bylo dokázat, jak na první pohled pozitivní jevy mohou působit negativně a naopak. Tyto rysy jsou podrobně zpracovány v následující tabulce. (Koráb, 2008)

Tabulka 3: Bivalentní atributy rodinných podniků

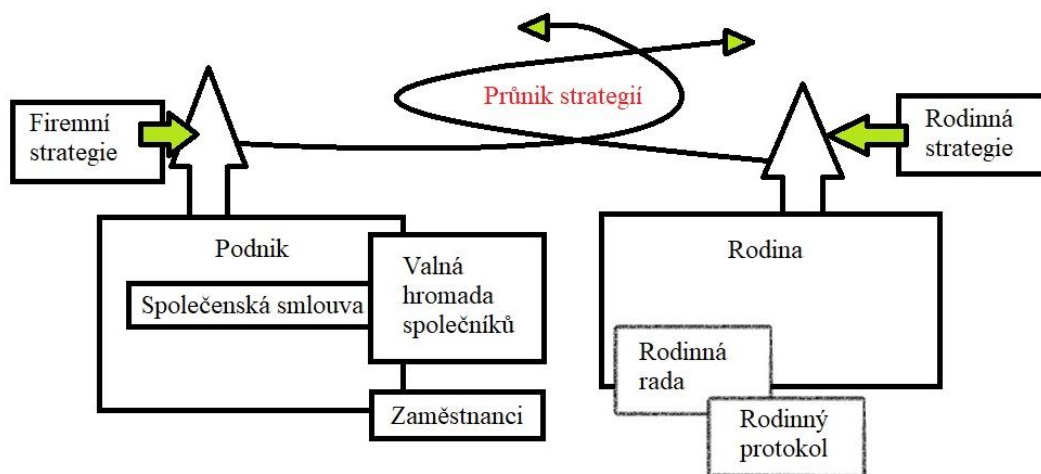
Nevýhody pro rodinnou firmu (-)	Vlastnost (atribut)	Výhody pro rodinnou firmu (+)
- Zmatky v řízení	<b>Zdvojené (resp. vzájemně se překrývající) role</b>	- Zvýšená loajalita k firmě
- Nevhodné směřování záležitostí rodiny, firmy a vlastnictví		- Rychlé a efektivní rozhodování
- Nedostatek podnikatelské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

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2008, s. 61)

### 2.1.5. Strategie v kontextu rodinného podniku

V případě strategie je nutno na tuto problematiku taktéž pohlížet ze dvou úhlů – rodiny a podniku. Mezitím co strategie rodiny je zaměřena na rozhodování o členech rodiny, jež se budou podílet na řízení rodinného podniku, strategie podniku souvisí se stanovením dlouhodobé vize rozvoje rodinného podniku spolu s investiční politikou podniku. Tyto dvě strategie jsou pak vzájemně provázány v rámci strategie rodinného podniku. Následující obrázek nám znázorňuje prolínání těchto strategií. (Koráb, 2021)

Obrázek 4: Interakce strategie rodiny a podniku při tvorbě strategie rodinného podniku



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2021, s. 28)

## 2.2 Rozvoj a růst rodinného podniku

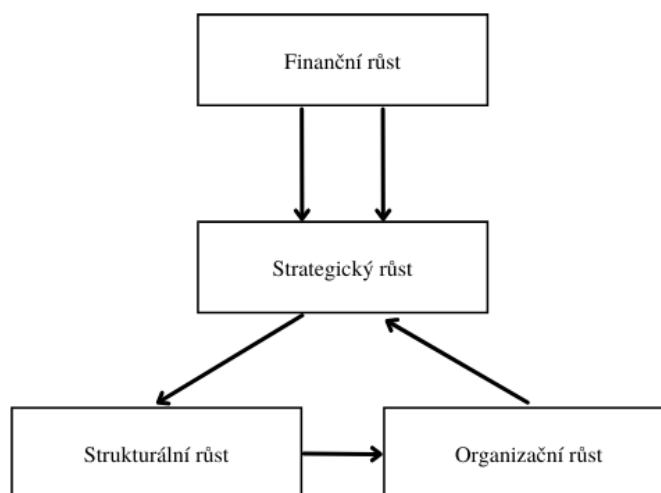
Růst a rozvoj rodinného podniku je zcela zásadním faktorem podnikatelského úspěchu. Růst ovšem nelze chápat jen růst co do velikosti, nýbrž jako dynamický proces, který zahrnuje rozvoj uvnitř firmy, ale taktéž změnu komunikace a interakce firmy s vnějším okolím. Mezi hlavní rozhodující faktory řadíme:

- **Finanční růst** – růst firmy vyjádřený pomocí finančních ukazatelů, měření růstu přidané hodnoty, z nichž je podnik schopen rozdělovat více prostředků majitelům
- **Strategický růst** – schopnost firmy dynamicky reagovat na změny v podnikatelském prostředí
- **Strukturální růst** – schopnost přizpůsobovat interní systémy (finanční, kontrolní)

- **Organizační růst** – schopnost rozdělovat manažerské funkce mezi vlastníky a profesionální management, dělení pravomocí uvnitř rodiny (Staňková, 2007)

Provázanost faktorů dynamického růstu je zachycena v následujícím obrázku.

Obrázek 5: Faktory dynamického růstu podniku



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Staňková, 2007, s. 137)

## 2.3 Základní finanční analýza

V následující kapitole jsou teoreticky představeny hlavní nástroje finanční analýzy, které budou využity v analytické části při hodnocení současného stavu podniku. Hlavním smyslem finanční analýzy je příprava podkladů pro kvalitní a efektivní rozhodování o hospodaření podniku. Cíl finančního řízení spočívá v dosažení finanční stability, která závisí na schopnosti vytvářet zisk čili zhodnocovat vložený kapitál a zajišťovat tak platební schopnost podniku.

- Ukazatele likvidity
- Ukazatele rentability
- Ukazatele aktivity
- Altmanův index finančního zdraví podniku.

### 2.3.1. Ukazatele likvidity

Likvidita je důležitá především z hlediska finanční rovnováhy, poněvadž nám vyjadřuje schopnost podniku včas hradit své závazky. Je ovšem za potřebí dbát i na samotnou výši likvidity, jelikož vysoká míra likvidity může znamenat vysoké vázání finančních prostředků v aktivech, jež nic nepřinášejí. Z toho důvodu je potřeba hledat optimální úroveň likvidity, tak aby docházelo jak ku zhodnocování finančních prostředků, tak i schopnosti dostávat svým závazkům. (Růčková, 2021)

#### 2.3.1.1. Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita rovněž označovaná jako likvidita prvního stupně nám představuje nejužší vymezení likvidity, do níž vstupují jen ty nejlikvidnější položky rozvahy. U okamžité likvidity nemusí nedodržení předepsaných hodnot ihned znamenat finanční problémy, jelikož v praxi se relativně často využívají takzvané přetažky či kontokorenty, jež nemusí být na první pohled z rozvahy zřejmé.

Pro okamžitou likviditu platí, že doporučené hodnoty by se měli pohybovat mezi 0,9 až 1,1. V případě České republiky je dolní mez posunuta k hodnotě 0,6; přičemž horní mez je zachována v nezměněné výši. (Růčková, 2021)

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

*Vzorec 1: Okamžitá likvidita*

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková, 2021, s. 60)

#### 2.3.1.2. Pohotová likvidita

Taktéž označovaná jako likvidita druhého stupně nám představuje krytí krátkodobých závazků rozdílem oběžných aktiv a zásob. Zároveň se jedná o nejlepší způsob hodnocení likvidity. Pro tento ukazatel platí, že nadměrná výše oběžných aktiv vede k neproduktivnímu využívání vložených prostředků. Nadměrná výše oběžných aktiv má za důsledek neproduktivní využívání vložených prostředků a negativní vliv na celkovou výnosnost vložených prostředků.

Pro pohotovou likviditu platí, že doporučené hodnoty se pohybují mezi 1 až 1,5. (Růčková, 2021)

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

*Vzorec 2: Pohotová likvidita*

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková, 2021, s. 61)

### 2.3.1.3. Běžná likvidita

Běžná likvidita či likvidita třetího stupně nám představuje pokrytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy. Udává nám informace o schopnosti podniku uspokojovat věřitele, v případě, že by byla veškerá oběžná aktiva podniku v daném okamžiku proměněna na hotovost. Platí, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je vyšší i pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku. Nevýhodou tohoto ukazatele je neschopnost přihlížet ke struktuře oběžných aktiv z hlediska jejich likvidnosti a zároveň nebere v potaz strukturu krátkodobých závazků z hlediska jejich splatnosti.

Pro běžnou likviditu platí, že doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí mezi 1,5 – 2,5; v některých případech je uváděná doporučená hodnota 2 z důvodu velkého množství rozdílných nástrojů financování nejen v bankovní oblasti. (Růčková, 2021)

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

*Vzorec 3: Běžná likvidita*

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková, 2021, s. 62)

### 2.3.2. Analýza rentability

Ukazatele rentability řadíme do kategorie tzv. poměrových ukazatelů, které rovněž označujeme jako ukazatele výnosnosti či návratnosti. Ukazatele rentability nám podávají informace o úspěšnosti podniku zhodnocovat vložený kapitál. Rentabilitu obecně vyjadřujeme jako poměr zisku ku výši vloženého kapitálu. (Růčková, 2021)

### 2.3.2.1. Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv, častěji označována zkratkou ROA nám podává informace zhodnocování celkových aktiv ku zisku bez toho, aniž by byl brán zřetel na způsob financování. Vypočítáváme jej skrze následující vzorec. (Růčková, 2021)

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva celkem}}$$

*Vzorec 4: Rentabilita aktiv*

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková, 2021, s. 66)

### 2.3.2.2. Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu, častěji označována zkratkou ROE nám podává informace zhodnocování vlastního kapitálu ku čistému zisku. V praxi jej využívají investoři k získání informací týkající se rizika spojeného s reprodukcí kapitálu. Obecně je uváděno, že hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší, než je úroková míra bezrizikových cenných papírů jako státní obligace či státní cenné papíry. Rentabilitu vlastního kapitálu vypočítáváme skrze následující vzorec. (Růčková, 2021)

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

*Vzorec 5: Rentabilita vlastního kapitálu*

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková, 2021, s. 67)

### 2.3.2.3. Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb označována zkratkou ROS je ukazatel, který nám podává informace kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. V některých případech je označován jako ziskové rozpětí, jež nám slouží k vyjádření ziskové marže. Ukazatel pracuje se dvěma variantami, kdy v čitateli používáme buďto EAT nebo EBIT. Ukazatel vypočítáváme skrze následující vzorec. (Růčková, 2021)

$$\text{ROS} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

*Vzorec 6: Rentabilita tržeb*

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková, 2021, s. 69)

#### 2.3.2.4. Rentabilita celkového investovaného kapitálu

Rentabilita investovaného kapitálu označovaná zkratkou ROCE neboli výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu nám měří, jakého provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné koruny investované koruny akcionářů a věřitelů. O tomto ukazateli lze říci, že nám komplexně vyjadřuje efektivnost hospodaření podniku. (Růčková, 2021)

$$\text{ROCE} = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobý kapitál}}$$

*Vzorec 7: Rentabilita celkového investovaného kapitálu*

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková, 2021, s. 66)

#### 2.3.3. Analýza aktivity

Ukazatele aktivity nám měří schopnost podniku využívat vložené finanční prostředky a vázanost složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Nejčastěji nám vyjadřují počet obrátek či dobu obratu. (Růčková, 2021)

##### 2.3.3.1. Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv, který vyjadřujeme jako poměr tržeb ku celkovým aktivům, nám podává informace o efektivitě využívání aktiv za účelem dosažení tržeb. V praxi pak platí, že jedná-li se o podnik výrobní, obrat aktiv bude pomalejší. Toto však nemusí nutně znamenat negativní vliv, neboť ani vysoká hodnota nemusí značit pozitivní vliv. Při počítání tohoto ukazatele je nutné srovnávat výslednou hodnotu mezi firmami jež působí ve stejném odvětví. Výsledná hodnota nám poté udává kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. (Růčková, 2021)

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

*Vzorec 8: Obrat celkových aktiv*

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková, 2021, s. 75)

### 2.3.3.2. Doba obratu zásob

Doba obratu zásob nám udává průměrný počet dní, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby či prodeje. Obecně pak platí, že se zvyšujícím se obratem zásob a snižující se dobou obratu zásob je situace v podniku hodnocena pozitivně. Vždy je však za potřebí mít na paměti optimální velikost zásob, aby uvnitř nedocházelo k přílišnému vázání kapitálu. V současnosti se hojně využívá systém just-in-time, který tomuto pomáhá přecházet. (Růčková, 2021)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365}$$

*Vzorec 9: Doba obratu zásob*

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková, 2021, s. 75)

### 2.3.3.3. Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek nám podává informace o době, po niž je majetek daného podniku vázán ve formě pohledávek. Jinými slovy, za jak dlouho jsou průměrně pohledávky splaceny od doby jejich vystavení. Doporučená hodnota standartně odpovídá běžné době splatnosti faktur. (Růčková, 2021)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365}$$

*Vzorec 10: Doba obratu pohledávek*

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková, 2021, s. 76)

### 2.3.4. Altmanův index finančního zdraví podniku

Altmanův index predikuje bankrotní riziko podniku přibližně dva roky dopředu. Na základě výsledného Z“-skóre jsme schopni určit, zda-li podniku hrozí bankrot či je finančně stabilní a zdravý. Při používání Altmanova indexu je nutné dbát na skutečnost o jaký typ podniku se jedná a pro jaký podnik jej vypočítáváme, jelikož index má několik možných interpretací, které se zásadním způsobem liší a mohou tím výrazně zkreslit konečné výsledky. (Růčková, 2021)

S ohledem na výše zmíněné je nutné pro zvolenou firmu používat variantu určenou pro malé nevýrobní podniky neobchodované na kapitálových trzích. Důležitou výhodou

této interpretace je minimalizace potenciálního vlivu průmyslového efektu. (Marek, 2009)

Oproti základnímu modelu Altmanova indexu jsou samotné váhy koeficientů vyšší, především z důvodu nižšího počtu koeficientů. (Vochozka, 2011)

$$Z = 6,56 X_1 + 3,26 X_2 + 6,72 X_3 + 1,05 X_4$$

*Vzorec 11: Z“ Score – Altmanův index finančního zdraví podniku*

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Vochozka, 2011, s. 91)

Příčemž:

$X_1 = \text{Čistý pracovní kapitál} / \text{Aktiva}$

$X_2 = \text{Zadržený zisk} / \text{Aktiva}$

$X_3 = \text{EBIT} / \text{Aktiva}$

$X_4 = \text{Vlastní kapitál} / \text{cizí kapitál}$

(Vochozka, 2011)

#### **Interpretace výsledných hodnot:**

- Pásmo bankrotu: hodnota Z nižší než 1,1
- Pásmo šedé zóny, podnik s určitými obtížemi: hodnota Z mezi 1,1 až 2,6
- Pásmo prosperity, finančně silný podnik: hodnota  $Z > 2,6$  (Vochozka, 2011)

## **2.4 Strategie podniku**

Strategie podniku se skládá z plánů a rozhodnutí, která jsou použita tak, aby dovedli společnost k většímu úspěchu a ziskovosti. Mezitím co propracovaná strategie může podnik rozvinout, nepochopená strategie může podnik přivést k bankrotu. Z toho důvodu je nutné strategii porozumět. Z čeho se skládá, co ji tvoří a jak ji správně implementujeme. Při bližším zaměření na strategii se vyjasní oblasti rozvoje spolu se slabými stránkami, kde je podnik zranitelný. Pozornost na strategii nám dokáže detailně ukázat, kde podnik generuje peníze a proč. Díky získaným znalostem jsme následně schopni soustředit svoji pozornost k dalšímu budování zisku a rozvoje podniku. (Kourdi, 2011)

*„Jsou pouze dva druhy podniků. Ty, které se změní, a ty, které zmizí.“ – P.Kotler*

Proces tvorby a zavádění umožňuje managementu podniku pochopit jak zákazníky, tak i konkurenci. Základem je totiž především schopnost porozumět svým zákazníkům – vyvíjet produkty i svůj přístup ve vztahu k zákazníkovi. Strategii největších světových podniků bývá dokonce predikace toho, co zákazníci budou chtít, proto je nutné pochopit významnost jakou zákazníci pro podniky představují. Strategie nám zdůrazňuje oblasti, v nichž lze zvyšovat zisky pomocí vývoje doplňkových služeb a produktů. Rovněž nám podává informace, kde lze snížit náklady či které výrobky a trhy opustit. Spolu s vytvářením strategie a zaváděním interního firemního uspořádání se pojí další výhody. Jasně definovaná a pochopená strategie umožňuje zvyšovat produktivitu a vytvářet firemní kulturu. Každý pracovník chce, aby jeho práce dávala smysl a opět správně definovaná strategie toto musí zajistit. Lidé budou pracovat lépe, když budou věřit, že to, co dělají má skutečný význam. Zároveň vhodně zvolenou strategií může podnik zvýšit loajalitu, rozvinout vlastní potenciál a dovednosti pracovníků. Je to nejistota, nevědění a nedůvěra v budoucnost, jež má negativní dopad na fungování podniku a je nutné ji odstranit. (Kourdí, 2011)

Strategie jako taková je tvořena z těchto základních částí:

- Mise (základní poslání podniku)
- Vize (portfolio, zákazníci)
- Strategické cíle (k majitelům, zákazníkům, zaměstnancům)
- Strategické operace (operace, kterými naplníme obsah vize a strategických cílů)

Všechny tyto části musejí být v rámci strategie podniku obsaženy, tak aby bylo dosaženo celistvého procesu hledání a realizace nejlepší cesty rozvoje podniku. (Souček, 2015)

V následující tabulce jsou zpracovány nejčastěji uváděné charakteristiky úspěšné strategie.

Tabulka 4: Charakteristiky úspěšné strategie

Má podporu top managementu	Je přátelská pro uživatele	Je participativní
Vede k rozhodnutí o zdrojích	Zapojuje a stimuluje zaměstnance	Je dynamická, nepřetržitá a inovativní
Komplexně řeší problémy	Je součástí řízení kvality	Je flexibilní a proaktivní

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Mallya, 2007, s. 35)

### 2.4.1. Vize, mise a cíle

Vize, mise a cíle jsou zcela klíčovými otázkami při vytváření strategie podniku, které je nutné si zodpovědět.

Vize nám poskytuje určitý směr, nímž by se společnost rozvíjet na dobu deseti až dvaceti let. V podstatě se jedná o řízené vytváření budoucnosti či požadovaného stavu, který je založen na konkrétních podmínkách, v nichž se podnik nachází či bude nacházet. Vize za žádných okolností by neměla obsahovat konkrétní plány a rozpočty a měla by být především uvěřitelná. (Charvát, 2006)

V rámci mise si musíme zodpovědět na otázku za jakým účelem podnik vznikl a jak toho dosáhne. Zde by měl podnik definovat svoji službu či produkt, segment zákazníků a trhy na kterých bude operovat. Při sestavování mise je nutné se vyvarovat jak přílišné šíři, tak i naopak nic neříkající stručnosti. Jinými slovy, definovaná mise musí být trefná a snadno uchopitelná. (Burns, 2016)

Při definování cílů je nutné se řídit nejlepším dostupným nástrojem na sestavování cílů, jímž SMART nepochybně je. Zaměříme-li se na strategické cíle, zjistíme, že cíl by měl splňovat i následující:

- dlouhodobé přežití podniku
- lze jej měřit pomocí komplexních ukazatelů
- zajistí dosahování zisku a tomu odpovídajícímu cash flow
- počet strategických cílů je malý, jsou komplexní a konzistentní (Souček, 2015)

Cíle musí vycházet z provedených prognóz či analýz a brát v potaz specifika podniku spolu s reálnou situací. Členěny mohou být dále do čtyř skupin podle toho, ke komu jsou vztaheny:

- cíle vztahující se k zákazníkům (nejvyšší kvalita produktů, nejlepší servis, spolehlivost, nejrychlejší reakce na poptávku)
- cíle vztahující se k uspokojení majitelů, resp. zakladatele (zhodnocení vloženého kapitálu)
- cíle vztahující se k pracovníkům
- cíle vztahující se k regionu a stakeholderům (Souček, 2015)

#### 2.4.2. Hierarchie firemní strategie

Podle úrovně řízení, pro niž je strategie určena rozlišujeme čtyři druhy strategií.

První, kterou je podnikatelská strategie se snaží nalézt odpovědi na následující otázky:

- Jakou odpovědnost má či bude mít podnik vůči společnosti? (CSR)
- Jakou roli bude podnik zastávat v dané společnosti?
- Jaké jsou základní hodnoty a principy jimiž se podnik řídí a reprezentuje je?
- Jaký dopad má současné portfolio aktivit?
- Jak je podnik vnímán všemi zainteresovanými stranami?

Druhou strategií je podniková, též označovaná jako korporální strategie, jež musí zohledňovat:

1. dodržování strategie (orientace na strategický cíl od jeho rozhodnutí)
2. volný prostor (možnost rychlého přizpůsobení se změnám)

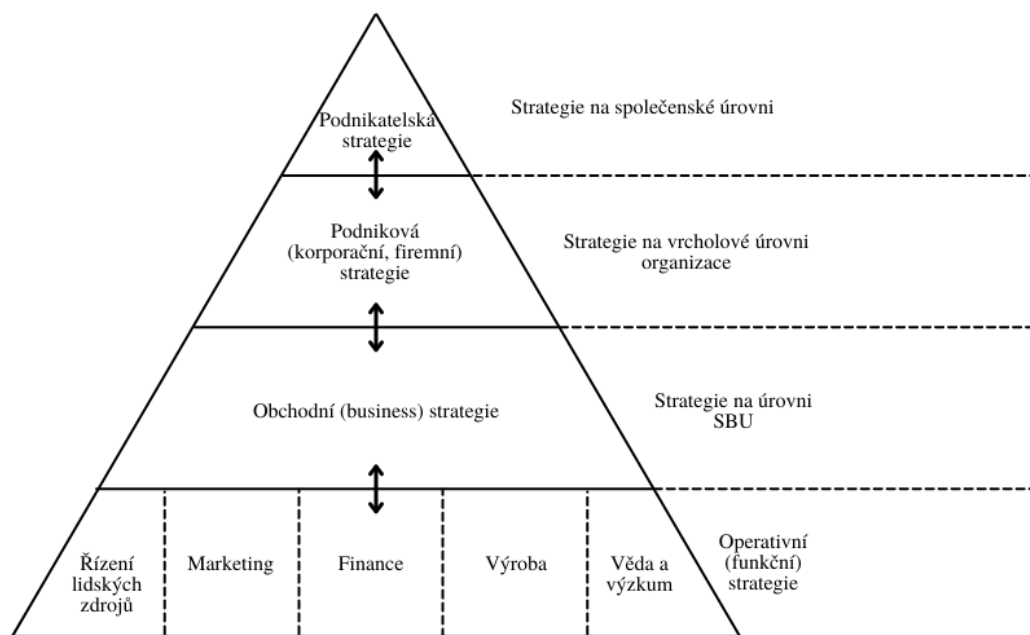
Třetí strategií je obchodní strategie, pomocí níž se podnik zpravidla snaží získat vedoucí postavení na trhu. Samotná obchodní strategie se pak dále skládá z pěti specifických složek, jež na sebe vzájemně působí a měly by se posilovat:

1. úloha trhu
2. přednost soutěžení
3. rozbor výchozí situace
4. strategická cílová pozice
5. hlavní kroky a časový plán

Poslední strategií je strategie operativní(funkční), která slouží podnikové strategii za účelem dosahování podnikových cílů. V praxi je nutno dbát na to, aby funkční strategie vycházela z odpovídajících obchodních či podnikových strategií, přičemž by ji měly podporovat a konkretizovat.

Na následujícím obrázku je detailně znázorněna hierarchie a provázanost výše zmíněných firemních strategií.

Obrázek 6: Hierarchie firemních strategií



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Mallya, 2007, s. 36)

### 2.4.3. Procesy

Procesy lze popsat mnohými definicemi. Můžeme však říct, že se skládají z množství aktivit, jež jsou prováděny v rámci podniku jak na organizační, tak na technické úrovni, přičemž tyto aktivity mají přímý dopad na dosahování cílů. Správně nastavený proces produkuje přidanou hodnotu pro zákazníka a zároveň uspokojuje potřeby stakeholderů. Úkolem managementu není procesy pouze prosazovat, ale rovněž je rozvíjet. (Weske, 2007)

Obdobná je situace i u klasifikace hlavních procesů, jež má mnoho interpretací. Budeme-li vycházet z definice Sommerlatteho a Wedekinda vycházející z projektových zkušeností, rozlišovat procesy budeme následně:

1. Optimalizace potřeb zákazníků
2. Tržní komunikace
3. Příprava výrobku (služby)
4. Logistika a služby
5. Průběh zakázek
6. Zajištění rentability a likvidity
7. Zajištění kapacit
8. Strategické plánování a realizace
9. Školení a motivace zaměstnanců (Hučka, 2017)

Výše byly rozděleny procesy na základě jejich zaměření a orientace. Nyní je však důležité rozdělit procesy z hlediska jejich úrovně.

1. Vrcholové řídicí procesy – slouží nám k řízení podniku na vrcholové a strategické úrovni.
  - a. Vlastnická kontrola korporace
  - b. Organizování správy korporace
  - c. Strategický management korporace
  - d. Management integračních, diverzifikačních a inovačních aktivit
2. Hodnototvorné procesy – jedná se o aktivity, jež mají přímý vztah s poskytovanou službou či vyráběným výrobkem. Hodnototvorné procesy vedou k uspokojení zákaznických potřeb.
  - a. Procesy vztažené k zákazníkům
  - b. Procesy vztažené k výrobě produktů
  - c. Procesy vztažené k poskytovaným službám
  - d. Procesy vztažené k provádění projektů
  - e. Procesy vztažené k dodavatelům

3. Podpůrné procesy – ačkoliv nemají přímý vztah k nabídce výkonů podniku, jsou nezbytnou součástí realizace hodnototvorných procesů.
  - a. Procesy vztažené k lidským zdrojům
  - b. Procesy vztažené k technickému rozvoji
  - c. Procesy vztažené k investicím
  - d. Procesy vztažené k financování podnikových výkonů
  - e. Procesy vztažené k hodnocení podnikových výkonů
  - f. Procesy vztažené k majetku
  - g. Procesy vztažené k vnitropodnikové dopravě
  - h. Procesy vztažené k informačním technologiím (Hučka, 2017)

Při vytváření procesů je potřeba mít na paměti tři klíčové proměnné, které ovlivňují úspěšnost procesního řízení. Řadíme sem kulturu, strukturu a styl.

### **Kultura**

V rámci kultury zjišťujeme, jak se jednotlivé zúčastněné osoby chovají při plnění úkolů. Chceme-li firemní kulturu měnit, je nezbytné definovat chování všech zaměstnanců. Abychom zajistili úspěšnost těchto změn, taktéž je zapotřebí zaměstnance motivovat pomocí firemních cílů a hodnot. Důležité je zde zmínit, že kulturu nelze tak pružně měnit jako styl a strukturu, neboť kultura se mění skrze změny ve způsobu organizování a řízení. V praxi se ukázalo, že kulturní změny se projevují až v horizontu měsíců či několika let. (Fišer, 2014)

### **Struktura**

Struktura nám vyjadřuje způsob rozložení pravomocí a kompetencí v rámci firemní hierarchie. Struktura je vytvářena od samotného vzniku pracovních pozic až po naplňování konkrétními povinnostmi. Na úrovni procesního přístupu pak definujeme činnosti a procesy, jež musí být vykonány. Budeme-li chtít měnit strukturu a její procesy, musíme nejdříve popsat důležité procesy až na úroveň činností. Následně revidujeme či redukuje pracovní náplně. Ačkoliv jsou změny struktury velice náročné, v praxi se jeví jako jedny z hlavních faktorů zvýšení efektivity. (Fišer, 2014)

## Styl

Styl nám definuje, jakým způsobem jsou úkoly zadávány a hodnoceny. Z hlediska procesního řízení pak rozlišujeme tři styly řízení: formální – zaměřený na dodržování postupů, direktivní – zaměřený na dosahování výsledků bez ohledu na zaměstnaneckou spokojenost a poslední styl týmový, který bere ohledy jak na pracovníky, tak i výsledky. V praxi se tyto styly prolínají a je nutné, aby manažer byl schopen dynamicky aplikovat tyto styly v závislosti na dané situaci. (Fišer, 2014)

Proto abychom mohli postoupit do další kapitoly organizace procesů je nutné pochopit, že tak jak vše, i podnikové procesy mají svůj životní cyklus. Z toho důvodu je nutné proces revidovat, redesignovat, vhodně implementovat, kontrolovat a vyhodnocovat. Životní cyklus podnikového procesu zachycuje následující obrázek. (Hučka, 2017)

Obrázek 7: Životní cyklus podnikového procesu



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Hučka, 2017, s. 19)

### 2.4.3.1. Organizace procesů

Praxe organizace procesů je založena na neustálém rozvíjení procesů, proto je nutné znát základy jejich organizace.

## **Standardizace**

Za cíl by mělo mít vedení podniku procesy standardizovat (vytvoření závazných předpisů provádění procesů), neboť pouze takový proces je čitelný, říditelný a kontrolovatelný. Bavíme-li se o závazných předpisech, budeme hovořit především o výsledcích procesů a postupech provádění procesů. Standardizací dochází k vzniku souladu mezi požadavky zákazníka spolu s výsledky. Díky standardizaci je jasné, jak se mají procesy provádět a kdo za co nese zodpovědnost. Mezi hlavní přednosti standardizace patří:

- zvyšuje obchodní jistotu
- noví zaměstnanci se snáz orientují
- poskytuje jednotný obraz externím zákazníkům a dodavatelům
- snižuje náklady, zvyšuje rychlost výroby

## **Kontrola procesů**

Standardizované procesy nutně vyžadují systematickou kontrolu, jinak by ona standardizovanost nemohla být zachována. V praxi se totiž ukazuje, že mnohé kroky procesu bývají účastníky opomíjeny z důvodu náročnosti a spíše se kloní k improvizaci. Systematickou kontrolou formou auditu jsme schopni zjistit zda-li definovaná zadání procesů jsou zaměstnanci pochopena a zda jsou skutečně pro podnik účinná. Na základě zjištěných odchylek od procesu jsme schopni následně postoupit do poslední fáze, kterou je zlepšování inovace procesů.

## **Zlepšování a inovace procesů**

Při vytváření standardizace snadno může dojít ke špatným krokům, ačkoliv se v danou chvíli jeví jako správné. Proto je nutné procesy na základě kontroly zlepšovat a optimalizovat skrze změnu pořadí jednotlivých procesních kroků, změnu v informačních vstupech či výstupech, změnu procesního útvaru či zjednodušení procesu. Zásadou, kterou je však potřeba respektovat vždy je neměnit základní strukturu procesu. Tu lze měnit pouze za předpokladu, že v rámci dané struktury procesu není možné dosáhnout jakéhokoliv pokroku. Tímto se dostáváme k inovaci. Důvodem inovace procesů bývá zpravidla zavedení podpory skrze informační software, díky němuž podnik může zvýšit výkonost procesu, zrychlit průběh procesu a přesněji plnit požadavky zákazníků. (Hučka, 2017)

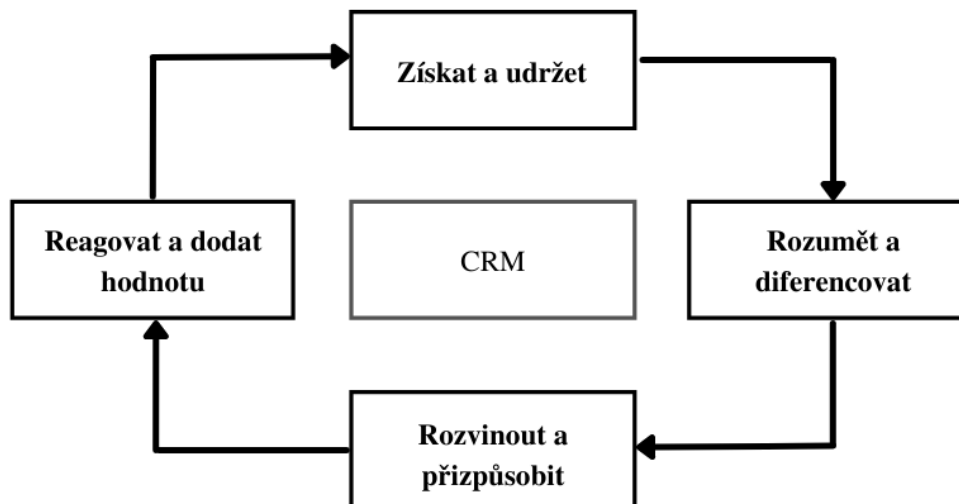
## 2.5 CRM

CRM systém či systém řízení vztahu se zákazníky nám představuje proces pomocí něhož je schopen podnik maximalizovat zákaznické informace za účelem zvýšení zákaznické loajality. CRM systém má za úkol následující cíle:

- vybudování dlouhodobého vztahu s vybraným okruhem zákazníků
- vytvoření co nejužšího místa kontaktu při každém setkání (face-to-face, direct mail, sms, email a webové stránky)
- maximalizovat podíl produktu podniku z peněz zákazníka

Velkou důležitost má především schopnost získat si a udržet zákazníka, jelikož z praxe vyplývá, že náklady spojené se získáním nového zákazníka jsou až 8x vyšší než náklady na loajalizaci toho stávajícího. V rámci zvyšování věrnosti je nutno dbát na maximální kvalitu servisu, jelikož právě poprodejní služby bývají nejčastějším důvodem změny. Dále je nutné porozumět a zaměřit se na potřeby zákazníka, skrze analýzu zákaznického profilu a tím zabezpečit tzv. customizaci. Tou se rozumí, že zákazník bude v rámci komunikace osloven jménem, budou mu nabízeny služby a výrobky na míru a neustále bude probíhat komunikace podnik → zákazník. (Staňková, 2007)

Obrázek 8: Postavení CRM v aktivitách podniku



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Staňková, 2007, s. 130)

### 2.5.1. Využití technologie CRM

Moderní technologie nám umožňují maximalizovat CRM systémy. Díky nim jsme schopni ještě lépe komunikovat se zákazníkem, přizpůsobovat nabídku či řešit problémy. Mezi nejčastěji využívané funkce CRM systému patří:

- Skladování dat – skládá se z dodané informační databáze a externích informačních zdrojů. Tato funkce umožňuje sledovat obchodní trendy, vytvářet prognózy a plány.
- Dolování dat – funkce softwaru, který umožňuje filtrovat obrovská množství dat za účelem vymodelování spotřebitelského chování v budoucnu.
- Systémy pro podporu rozhodování – rovněž se jedná o složitější operace, které umožňují zvyšovat efektivitu rozhodování. Díky těmto operacím jsme schopni lépe inovovat stávající produkty a služby, stimulovat zákaznickou loajalitu či efektivněji vytvářet marketingovou komunikaci.
- EPOS – umožňují propojovat zákazníka s managementem podniku (demografické a sociálně ekonomické charakteristiky)
- Kontaktní centra – napomáhají podniku automatizovat operace pomocí příchozích a odchozích hovorů.
- Provoz webových stránek – nové nástroje sledování chování zákazníka, zisk podrobných dat, které lze analyzovat.

Poskytovatelé CRM systémů na základě získaných dat zjistili následující. Pořízením CRM systému:

- vzrostla spokojenost zákazníků až o 78 %
- došlo ke snížení nákladů spojených se zákaznickým servisem až o 70 %
- vzrostly tržby a prodeje až o 59 %
- podniky získaly až o 57 % nových zákazníků
- rovněž vzrostla produktivita zaměstnanců o 20 %
- klesly náklady spojené s prodejem až o 50 % (Staňková, 2007)

Přičemž samotné podíly nákladů na zřízení CRM systému byly následující:

- hardware 25 %
- software 26 %
- servisní služby, zaškolení, implementace 40 %
- telekomunikační spoje 9 %

## 2.6 Teoretické nástroje pro analýzu současného stavu podniku

V této kapitole jsou uvedeny analytické nástroje, jak vnitřního, tak i vnějšího prostředí, které budou využity při analýze současného stavu podniku.

### 2.6.1. PESTLE

Metoda PESTLE slouží ke strategické analýze různých vnějších faktorů působících na podnik. Faktory vnějšího prostředí jsou následující:

- Politické: potenciální působení politických vlivů
- Ekonomické: ekonomický stav, fáze hospodářského cyklu
- Sociální: sociální změny a kultura
- Technologické: nové technologie a jejich vliv na podnik
- Legislativní: dopady národní, evropské či mezinárodní legislativy
- Ekologické (enviromentální): ekologická problematika a její řešení

Hlavním účelem PESTLE analýzy je pak zodpovězení tří základních otázek:

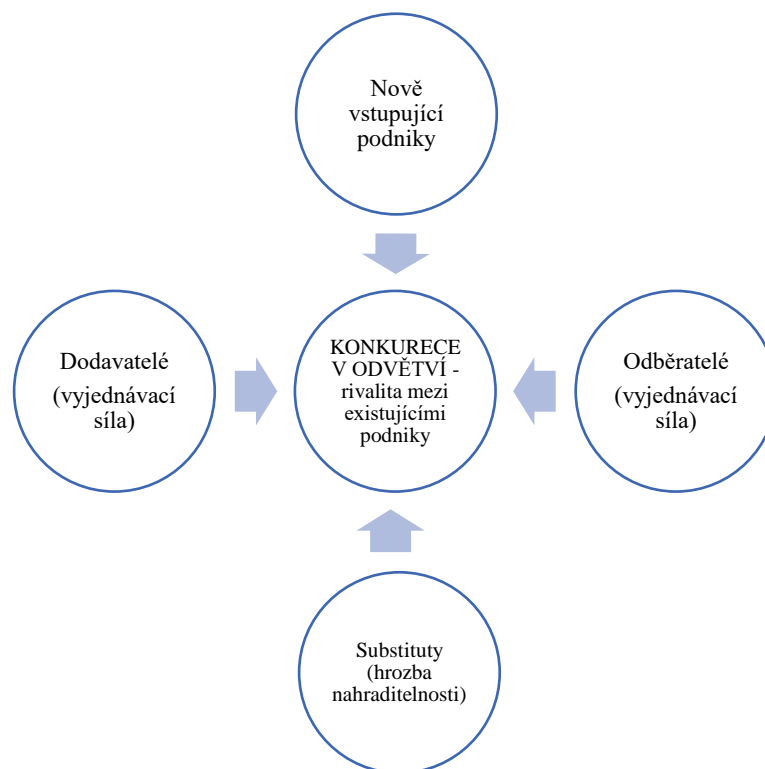
- Které vnější faktory ovlivňují náš podnik?
- Jaký dopad mají tyto faktory?
- Které z nich se nás budou v blízké budoucnosti týkat?

Využívání metody PESTLE jakožto podkladu pro odhad budoucího vývoje se v praxi ukazuje jako, velice přínosné, avšak časově i odborně náročné. Proto se doporučuje při vypracovávání PESTLE analýzy využívat příslušný analytický software, jež dokáže maximalizovat přesnost výsledků na základě pravidelně aktualizovaných dat. (Grasseová, 2012)

## 2.6.2. PORTER

Smysl Porterova modelu spočívá v určení konkurenční pozice podniku v odvětví a identifikace faktorů, které ji ovlivňují. Porter od počátku zastával myšlenku, že na konkurenci v odvětví nelze pouze pohlížet z hlediska současnosti. Proto svůj model založil na tzv. pěti hybných silách, jež postavení podniku ovlivňují. Hlavním přínosem Porterova modelu je odhalení rizikových oblastí stejně jako oblastí vhodných k rozvoji. Při vypracovávání Porterovy analýzy je nutné dbát na důležitost jednotlivých faktorů, jelikož pro každý podnik má těchto pět faktorů jiný význam. Následující obrázek zachycuje pět hybných sil:

Obrázek 9: Porterův model pěti konkurenčních sil



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Grasseová, 2012, s. 192)

- **Stávající konkurenti:** jedná se o podniky, jež působí ve stejném odvětví. Při konkurenčním boji dochází k využívání nástrojů cenových válek, zdokonalování a rozšiřování poskytovaných služeb, diferenciaci, uvádění nových produktů na trh či agresivních reklamních kampaní. Zároveň silně konkurenční prostředí může pro nově vstupující podniky působit odpudivě, a tak nové podniky nebudou ochotny na takový trh vstoupit.

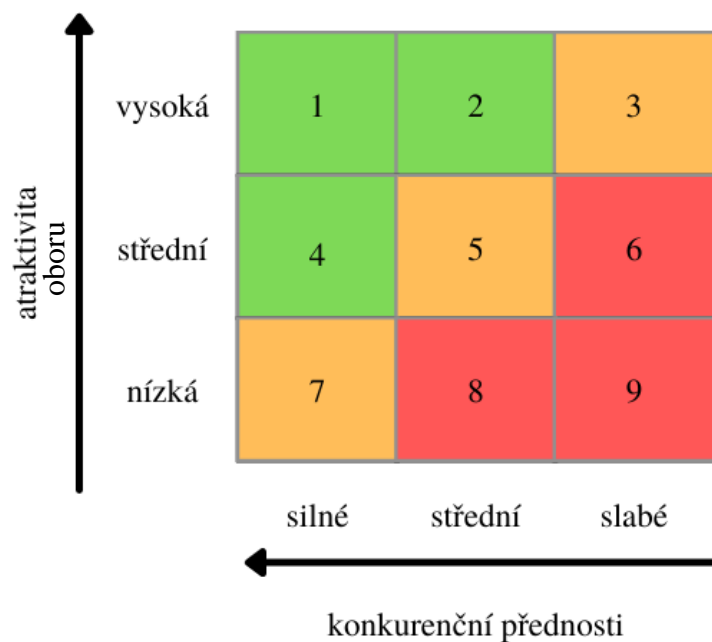
- **Nově vstupující podniky:** vstup nového podniku na trh v praxi znamená nárůst nákladů či nucené snížení cen, což má do jisté míry vliv na nižší stav tržeb a zisku. Vstup nové silné konkurence může mít taktéž dopad na snížení tržního podílu či dokonce zničení některého z podniků. Případný vstup nové konkurence však bývá ovlivněn množstvím bariér, které se s daným odvětvím pojí.
- **Vyjednávací síla dodavatelů:** Silní dodavatelé jsou schopni získávat část výnosů pro sebe, a to skrze navyšování cen či snižování kvality produkce. Síla dodavatelů je ovlivněna existencí substitutů, množstvím dodavatelů a významností odběratele, přičemž v zájmu podniku je sílu dodavatele co nejvíce snížit.
- **Vyjednávací síla odběratelů:** Díky vysoké vyjednávací síle jsou odběratelé schopni vytvářet tlak na dodavatele, žádat snížení cen či zvýšení kvality. Tato schopnost je ovlivněna náklady na vyjednávání a počtem možných dodavatelů. Je pochopitelné, že s nízkým počtem odběratelů tedy roste vyjednávací síla odběratelů a naopak.
- **Hrozba substitutů:** konkurence není tvořena jen přímou konkurencí, nýbrž i substituty. Ty jsou schopny taktéž uspokojovat potřeby odběratelů, pouze jinými prostředky. Hrozba substitutů je vysoká za předpokladu že, náklady na nákup substitutu jsou nízké. Proto je nutné, aby podnik sledoval vývoj jejich cen. (Grasseová, 2012)

### 2.6.3. GE matice

GE matice je analytický nástroj využívaný k analýze vnitřního prostředí podniku, který používáme za účelem rozhodování budoucích investic. Jedná se o alternativní metodu k BCG matici, přičemž GE matice se vyznačuje od BCG matice vyšší komplexností a realističností získaných dat. Nevýhodou však je riziko subjektivního hodnocení, a proto je nutné, aby GE matice byla vypracována zkušeným pracovníkem. Matice se skládá ze dvou os – vodorovné osy na niž jsou hodnoceny konkurenční přednosti podniku a na svislé osy na niž je hodnocena atraktivita oboru. Atraktivita oboru zahrnuje dílčí faktory jako: kvalita trhu, tržní růst a velikost trhu, ziskovost oboru, stabilita prodeje, cenová stabilita, náročnost a dostupnost výstupů, situaci v okolí

podniku. Konkurenční přednosti se poté skládají z faktorů: relativní pozice na trhu, relativního výrobního potenciálu, relativního výzkumného a vývojového potenciálu, pozice v distribuci, efektivity marketingové komunikace, postavení SBU v kvalitě, ziskovosti v porovnání s průměrem, jež je v oboru dosahován a relativní schopností managementu. Při praktickém využití matice GE hodnotíme podnik pomocí následujícího obrázku.

Obrázek 10: Portfolio matice GE



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2008, s. 112)

- Pole 1,2,4 (zelená zóna) nám znázorňují výhodné postavení strategické obchodní jednotky
- Pole 3,5,7 (oranžová zóna) značí pole, kde je nutné zvážit rizika spojená s investováním
- Pole 6,8,9 (červená zóna) znázorňují situaci kdy podnik neinvestuje a připravuje se na útlum či zánik (ukončení podnikatelské činnosti).

Odborná literatura doporučuje na pozicích jednotlivých polí následující kroky:

**1.** Investovat do rozvoje **2.** Chránit si pozici **3.** Výběr investic do rozvoje **4.** Omezit rozvoj **5.** Sklízet **6.** Provádět restrukturalizaci **7.** Investovat uváženě **8.** Volit výběrové investice (zaměřené na tvorbu zdrojů) **9.** Chránit a přehodnocovat (Jakubíková, 2008)

#### 2.6.4. McKinsey 7 S

McKinseyho model 7 S patří bezesporu k jednomu z nejčastěji využívaných nástrojů analýzy vnitřního prostředí podniku. Respektování všech sedmi „S“ managementem je naprostou nezbytností pro úspěšné implementování strategie. Jednotlivé faktory primárně dělíme do dvou skupin a to, na měkké faktory a tvrdé. Jejich specifikem je, že tvrdé faktory jsou hmatatelné a na rozdíl od měkkých faktorů jsou snáz měnitelné. Faktory rozlišujeme následující:

##### **Tvrdé**

- strategie – jak podnik dosahuje svých vizí a reaguje na příležitosti a hrozby
- struktura – jak je podnik organizován ve smyslu nadřízenost/podřízenost
- systémy – procedury, které řídí každodenní činnosti (IT a komunikace)

##### **Měkké**

- spolupracovníci – lidský zdroj, jeho školení a motivace
- schopnosti – profesionální znalost a zkušenosti
- styl – jakým způsobem přistupuje management k řešení problému
- sdílené hodnoty – ideje a principy, které jsou pracovníky vč. vedení respektovány (Mallya, 2007)

#### 2.6.5. SWOT

SWOT analýza nám představuje základní analytický nástroj, který plní funkci souhrnné analýzy. Analýza mapuje jak vnitřní prostředí na straně slabých a silných stránek, tak i vnější prostředí na straně příležitostí a hrozeb. Při vypracovávání SWOT analýzy je zásadní, aby byl jasně stanoven účel jejího využití. Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie plnit nějaký účel, musíme se zaměřit na identifikaci a posouzení vlivů spolu s jejich souvislostmi. (Sedláčková, 2006)

Fáze vytváření SWOT analýzy jsou následující:

- Jednoznačné stanovení účelu, za jakým SWOT analýzu vytváříme.
- Definování oblastí, které budou podrobeny analýze.
- Vytvoření analytických týmů.
- Sjednocení metodiky práce a motivace realizačního týmu. (Grasseová, 2012)

Následující obrázek zachycuje základní rozdělení SWOT analýzy.

Obrázek 11: SWOT analýza

<b>S - Strengths</b> silné stránky	<b>W - Weaknesses</b> slabé stránky
<b>O - Opportunities</b> příležitosti	<b>T - Threats</b> hrozby

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Grasseová, 2012, s. 295)

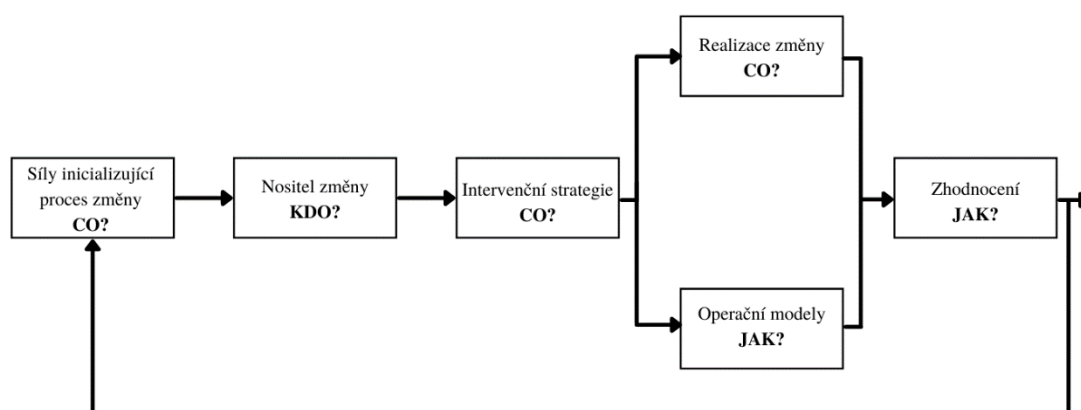
## 2.7 Lewinův model změny

Lewinův třífázový model změny patří k těm neznámějším modelům provádění změn v podniku. Model je založen na následujících třech fázích:

- fáze rozmrazení – rozvolnění stávajících zvyklostí
- fáze změny – realizace plánované změny
- fáze zamrazení – fixace nových zvyklostí a pravidel

Následující obrázek popisuje jednotlivé kroky Lewinova modelu. (Rais, 2007)

Obrázek 12: Lewinův model řízené změny



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Rais, 2007, s. 31)

### 3. Analýza současného stavu malého rodinného podniku

V této části je nejprve vybraný podnik představen a následně podroben kritické analýze. Analyzováno je jak prostředí vnitřní, tak i vnější. Rovněž je pozornost věnována finanční analýze. Poznatky všech zjištěných skutečností jsou shrnuty v závěru této části v rámci SWOT.

#### 3.1 Představení společnosti

Poté co se můj otec Miloš Vránek mladší přesunul z výkonné pozice v Renocar u do role akcionáře, rozhodl se vyplnit získaný volný čas novým obchodním projektem a spojit jej s vášní pro víno, které bylo dlouhá léta jeho koníčkem. Již delší dobu se skupinou přátel, přezdívajících si „milovníci vína“ se věnoval hodnocení našich moravských vín, absolvoval mnohá sommeliérská školení či účastnil se prestižních vinařských soutěží. Byla to však Itálie a její vína, která v otci tak zakořenila. Proto koncem roku 2019 založil firmu, příhodně pojmenovanou jako Wine Passion s cílem dovážet výjimečná italská vína a jimi oslovit zákazníky a partnery získané 20letým působením v Renocar u. Nadšení pro víno, znalost vinařské problematiky či vybavenost italským jazykem podniku rychle otevřely dveře a umožnily mu vytvořit si dobré osobní i obchodní vztahy jak s dodavateli, tak i odběrateli.

Obrázek 13: Majitel podniku Wine Passion se synem



(Zdroj: Vlastní fotografie)

Obrázek 14: Návštěva rodinného vinařství Mocenni



(Zdroj: Vlastní fotografie)

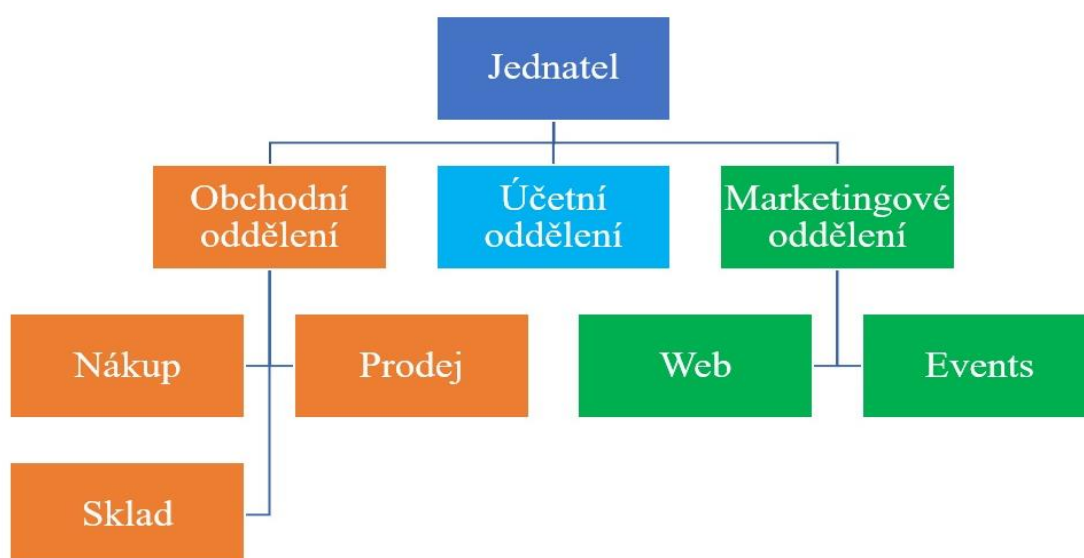
Společnost Wine Passion se zaměřuje na rodinná vinařství, která nejsou na českém trhu nikým zastoupena. Pravidelnými degustacemi jsou zákazníci provázeni jednotlivými vinařskými regiony Itálie a seznamováni s pestrým portfoliem vynikajících a cenově

dostupných vín, která si u nás rychle našla zalíbení. Zároveň se snaží svým sortimentem autochtonních odrůd rozšiřovat obzory zdejších konzumentů vína. Aktuálně podnik zastupuje 17 italských vinařství z 10 vinařských regionů Itálie s celkovým sortimentem převyšující 180 druhů tichých a šumivých vín. Nově je také zastoupeno jedno rakouské vinařství, přímo patřící Lichtenštejnské šlechtické rodině. Zajímavost z portfolia zastupovaných vinařství - (obrázek č.14) rodinné vinařství Mocenni z Toskánska je vedeno již 26. generací.

### 3.2 Organizační struktura

Od založení prošel podnik několika změnami organizační struktury. V současné době je podnik členěn do tří hlavních oddělení, a to na oddělení obchodní, marketingové a účetní. Za chod obchodního oddělení plně zodpovídá jednatel společnosti, který se stará o nákup i prodej vín a stav skladu. Podnik zaměstnává na pozici skladníka jednoho pracovníka, který se stará o příjem a výdej zboží. Zároveň opatřuje lahve mířící ke skupině B2B potřebnými etiketami v českém jazyce. Marketingové oddělení má na starost syn jednatele, spravující obsah a chod webových stránek. Events, které představují zejména degustace jsou v rámci marketingového oddělení projednávány společně jednatel-syn. Účetní oddělení je prakticky outsourcováno, a tudíž veškeré záležitosti týkající se účetnictví, daňových příznání či spotřební daně jsou pod správou externí společnosti.

Obrázek 15: Organizační struktura společnosti Wine Passion



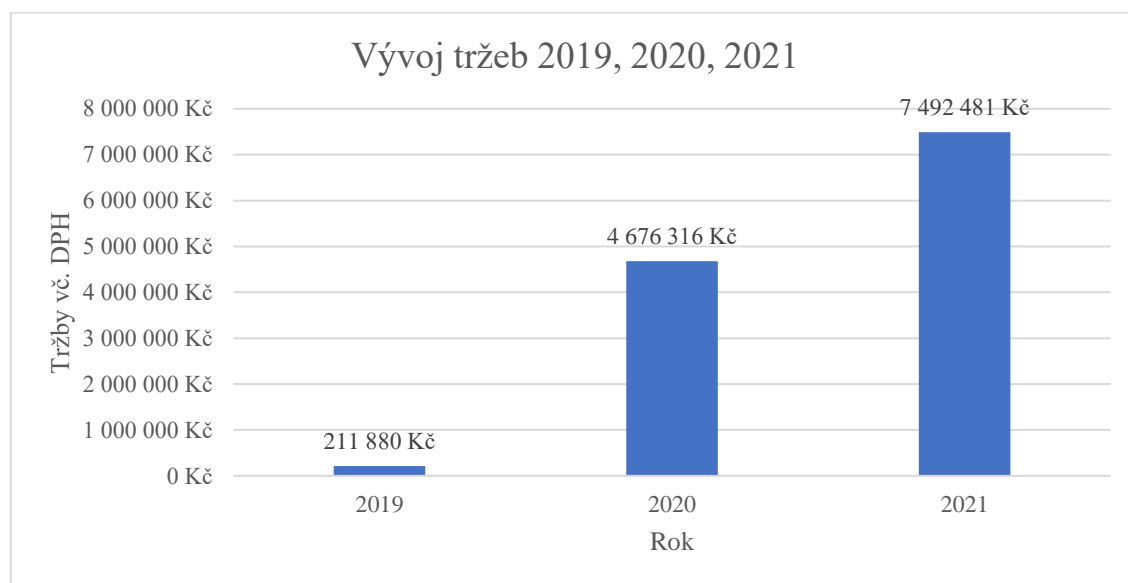
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.3 Podnik ve fázi růstu

Budeme-li podnik Wine Passion hodnotit z hlediska životní etapy v níž se nachází, jednoznačně můžeme stanovit, že se jedná o fázi růstu. Za své tři leté působení na českém trhu podnik dokázal velice dynamicky růst především ve finanční oblasti, avšak je nutno brát v potaz i oblasti další, jako strategickou, strukturální či organizační, ve které lehce zaostával. Silná orientace na plnění finančních cílů způsobila, že zbylým oblastem podnik o třech pracovnících již nedokázal věnovat dostatečnou pozornost a po čase vyšlo najevo, že má-li se podnik rozvíjet finančně, je nezbytné cílit na komplexní a stabilní růst všech oblastí. Ostatně, právě problémy spojené s rychlým růstem budou jednou z hlavních náplní návrhové části.

Následující graf zachycuje růstový trend ročních tržeb v letech 2019, 2020 a 2021.

Graf 1: Vývoj tržeb 2019, 2020, 2021



(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat)

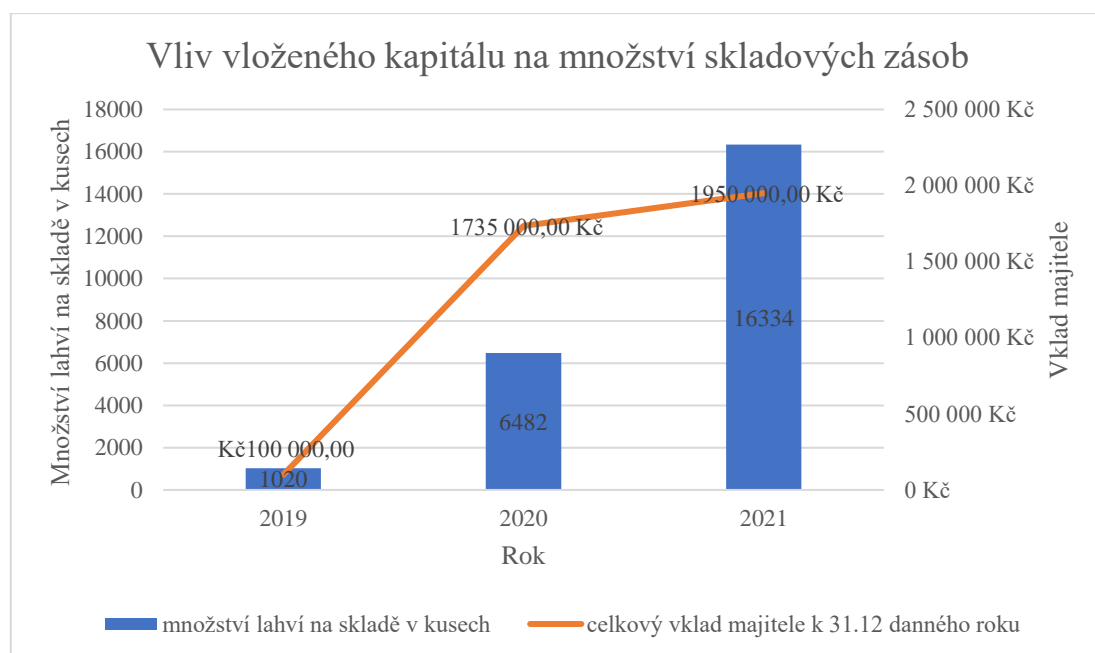
### 3.4 Financování

Již v teoretické části byla nastíněna skutečnost, že rodinné podniky k financování rozvoje preferují spíše využívat vlastní kapitál než-li kapitál cizí. Tento fakt platí i u podniku Wine Passion. Díky dostatečným finančním prostředkům majitele, podnik za celou dobu své existence nebyl nucen využít bankovních úvěrů a byl plně financován majitelem či vygenerovaným ziskem.

Při svém založení podnik využil půjčky majitele ve výši 1,5 mil. Kč, přičemž tyto prostředky sloužily k nákupu zásob a základního vybavení. Po prvním roce hospodaření se podnik dokázal částečně finančně stabilizovat, přesto však nedokázal být zcela soběstačný. Druhý rok existence podniku se nesl v duchu rozvoje, a proto podnik využil další půjčky od majitele ve výši 215 tis. Kč. Společnost se přesunula do větších skladových prostor, s nimiž vzrostlo i množství skladových zásob na trojnásobek. Do budoucna by se rád Wine Passion finančně osamostatnil, tak aby již nebylo nutné využívat půjček majitele. Návrh bude obsažen v rámci finanční strategie v návrhové části diplomové práce.

Následující graf zachycuje vliv vloženého kapitálu na množství skladových zásob.

Graf 2: Vliv vloženého kapitálu na množství skladových zásob



(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.5 Specifické oblasti analýzy současného stavu podniku

V následující kapitole jsou představeny a kriticky analyzovány specifické oblasti, které se pojí s činnostmi podniku Wine Passion.

### 3.5.1. Metody získávání odběratelů

Společnost Wine Passion od počátku cílí na získávání odběratelů skrze řízené degustace, protože věří, že dobré víno se umí prodat samo. Ročně je pořádáno v průměru 15–20 degustací při nichž se zákazníci mohou seznámit se sortimentem vín. Degustace jsou nabízeny jakožto poděkování za projevenou důvěru zákazníkům společnosti Renocar a díky její objemné zákaznické databázi se těší pravidelné vysoké účasti a oblibě. Obdobně úspěšně fungují pozvánky typu +1, kdy každý, kdo obdrží takovou pozvánku si smí sebou vzít jednu osobu za doprovod. V praxi se ukázalo, že osoby v doprovodu se mnohdy nenacházejí v databázi společnosti Renocar a díky tomu mohou oba podniky získat nového potenciálního zákazníka. Po třech letech se oba tyto modely ukázaly jako úspěšné, hlavní problém ovšem spočívá ve sběru dat a práci s nimi.

### 3.5.2. Komunikace s odběrateli, sběr dat a práce s nimi

Wine Passion se svými zákazníky komunikuje aktivně třemi kanály – sms, telefonní hovor a email. Přestože se jedná o časově náročnou činnost, je to právě osobní přístup, kterého si zákazníci váží. Do budoucna je nezbytné si tuto konkurenční výhodu udržet, avšak je nutné způsob komunikace zefektivnit, jelikož s rostoucí zákaznickou základnou by zásadně narostla i časová náročnost. Jinými slovy je za potřebí zvýšit konverzi komunikace a času na uzavřené objednávky či přijaté pozvánky na degustace. V současné době společnost Wine Passion nedisponuje žádným specializovaným nástrojem jako CRM, který by umožňoval nejen lépe sbírat data, ale také řídit seznam pozvaných hostů, efektivněji komunikovat či personalizovat nabídku. Absence CRM softwaru pak nejčastěji způsobuje tyto situace (negativní dopad je uveden na konci každého z bodů):

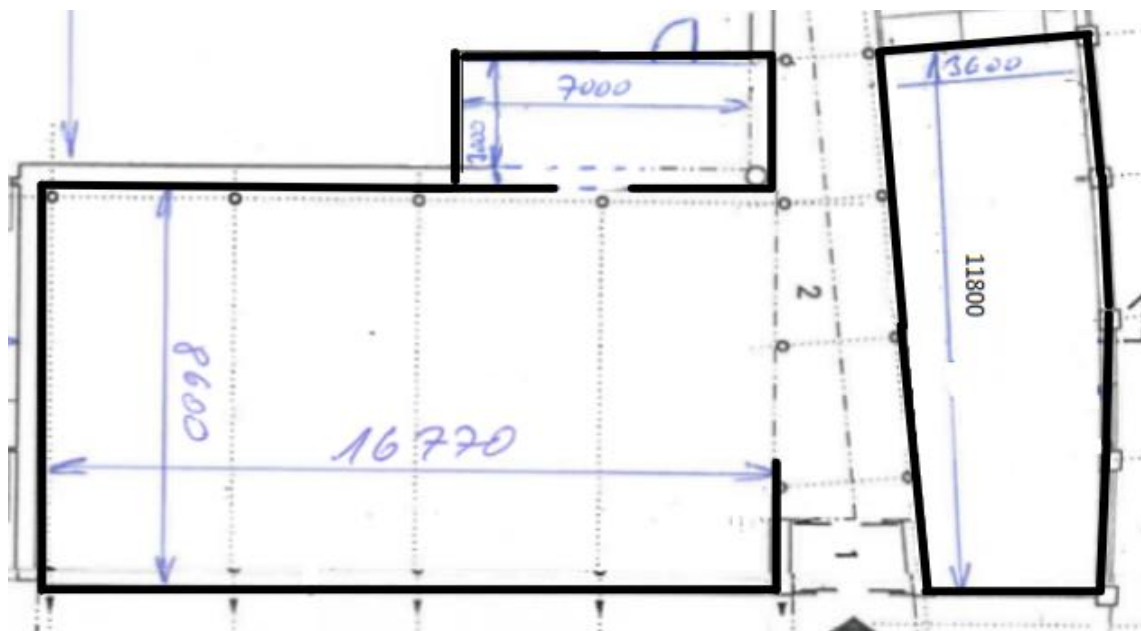
- a) Zákazník XY byl pozván na degustaci třikrát během posledního roku, ovšem zákazník YX pozvánku za poslední půl rok neobdržel vůbec. → přesycení jednoho zákazníka na úkor druhého, neschopnost naplnění plánovaných měsíčních tržeb
- b) Aby společnost byla schopna personalizovat nabídku, musí složitě dohledávat ve fakturačním programu, jaká vína si dotyčný naposledy odebral.  
→ časová náročnost

- c) Potvrzení účasti na degustaci skrze neautomatizovanou sms. → časová náročnost
- d) Společnost neviduje zákazníky, jež se zúčastnili degustace. → pokulhávající konverze účasti zákazníka v objednávku, neschopnost naplnění plánovaných měsíčních tržeb

### 3.5.3. Sklad

Skладové prostory byly v přechozích letech jedním z hlavních témat, kterým se podnik zabýval. Vlivem velice dynamického růstu rostly nároky na skladovou kapacitu, což vedlo k tomu, že se společnost musela již jednou přestěhovat do prostor nových a následně ještě tuto kapacitu zvětšit na maximum. V současné době je kapacita naplněna na 80 % a nelze se v rámci těchto prostor dále rozšiřovat. Cílem podniku ovšem není do budoucna hledat sklad nový o větší kapacitě, ale zaměřit se na dokonalejší plánování zásob, tak aby se zvýšila celková obrátkovost skladu. Díky tomu by pak nedocházelo k vytváření přebytečných zásob, které se nyní ze skladu nehnu déle než půl roku. Proto je zapotřebí se v návrhové části této práce detailněji zabývat otázkou skladu a pevně nastavit pravidla a podmínky, za kterých bude zboží naskladňováno.

Obrázek 16: Půdorys skladu



(Zdroj: Vlastní zpracování dle stavebních dokumentů Renocar a.s.)

Celková užžitná plocha skladu činí 305 m<sup>2</sup>, na niž je možno uskladnit až 130 palet. Maximální kapacita byla stanovena tak, aby bylo možné snadno palety přesouvat. Zároveň je důležité, aby množství palet na skladě toto číslo nepřekročilo, neboť by se zásadním způsobem zhoršila přístupnost a vyskladňování zboží by bylo o to náročnější.

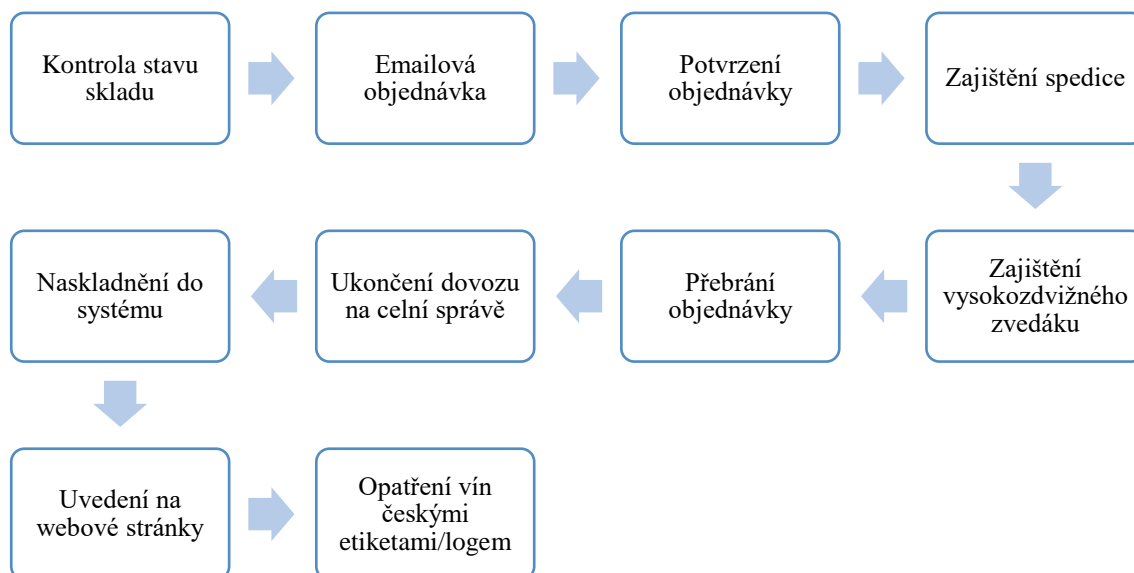
### 3.5.4. Procesy

V následující kapitole jsou představeny hlavní firemní procesy.

#### 3.5.4.1. Objednávka u dodavatele

Samotná objednávka u dodavatele je standartně řešena emailovou komunikací a po odsouhlasení objednávky dodavatelem bývá zajišťována doprava. Jelikož podnik nedisponuje vysokozdvížným zvedákem, před složením zboží z kamionu je nutné zajistit výpůjčku zvedáku od sousedící firmy. Po přebrání objednávky je podnik povinen ukončit dovoz na celní správě, čímž dává najevo, že víno bylo doručeno a vstoupilo na území České republiky. Následně je zboží naskladněno do fakturačního systému Money S3 a uvedeno na webových stránkách. Proces objednávky a naskladnění je završen opatřením lahví českými etiketami, případně logem Wine Passion.

Obrázek 17: Proces objednávky u dodavatele



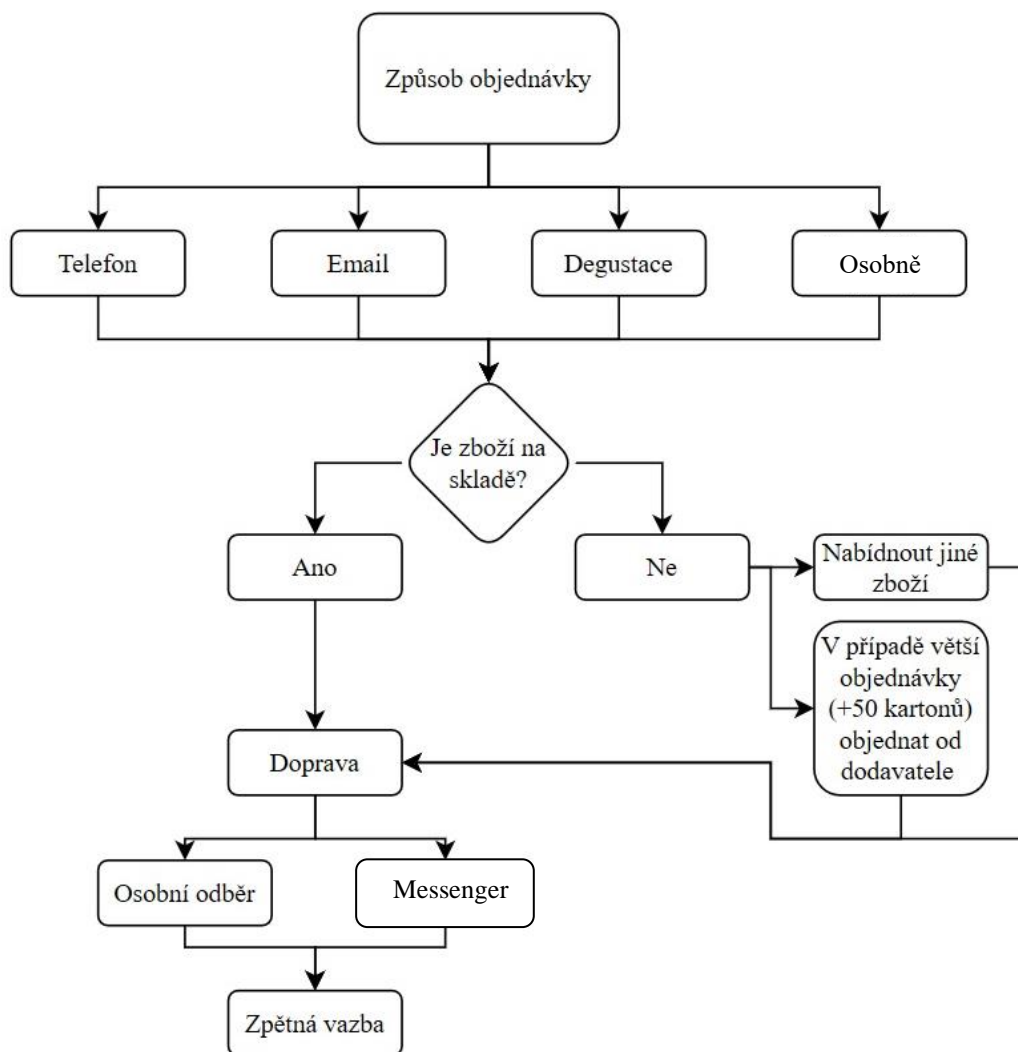
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Důvod, proč je zde představen proces objednávky u dodavatele je následující. Běžně dochází v podniku k situaci, kdy vinařství A je již vyprodáno, následně opět naskladněno, bez ohledu na strukturu skladu a obrátkovost. Je potřeba však chápat, že má-li se prodat víno vinařství B, je zapotřebí se zaměřit na jeho prodej a nesnižovat jeho obrátkovost vinařstvím A. V praxi si totiž zákazníci rádi nechají víno doporučit a nelpí na tomtež vinařství.

### 3.5.4.2. Objednávka odběratele

V případě objednávky může zákazník podniku využít čtyř kanálů, přičemž nejefektivnější jsou degustace a osobní návštěva wine storu. Po přijetí objednávky, je nezbytné zjistit zda-li nabízené víno je k dispozici na skladě.

Obrázek 18: Proces zákaznické objednávky



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Díky velké skladové kapacitě má podnik Wine Passion takřka 90 % sortimentu skladem, ovšem nastane-li situace, že víno na skladě není, zákazníkovi je doporučeno obdobné víno, tak aby byl maximálně spokojen. Jedná-li se však o objednávku čítající více než 50 kartonů téhož vína, je víno nutné u dodavatele objednat. V současnosti podnik nabízí dva způsoby dopravy, přičemž více než 80 % zákazníků volí možnost osobního odběru. Ostatně, právě osobní návštěva upevňuje vztahy mezi zákazníkem a firmou. Zároveň je možné zákazníkovi doporučit nějaké z dalších vín mimo objednávku či získat zpětnou vazbu. Druhý způsob doručení, tedy balíková přeprava firmy Messenger je využívána zákazníky sídlící mimo Brno.

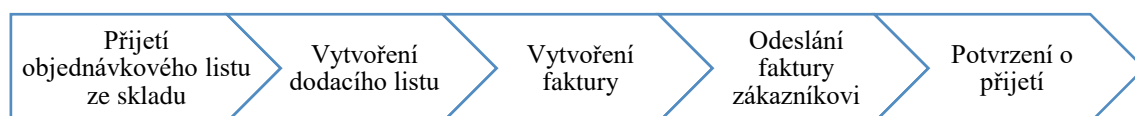
### 3.5.4.3. Fakturace

Původně byla fakturace vykonávána externí firmou, ovšem během druhého roku existence se přesunula pod Wine Passion a v současné době je zajišťována synem majitele. Proces fakturace je započat převzetím objednávkového listu ze skladu, na němž jsou zaznamenána jednotlivá odebraná vína zákazníkem. Poté je vytvořen dodací list, z něhož je následně vytvořena faktura. Ta je odesílána jak zákazníkovi, tak i majiteli v kopii, čímž kontroluje, že faktura byla skutečně odeslána. Posledním krok představuje potvrzení o přijetí faktury ze strany zákazníka.

Procesem fakturace je nutné se zabývat i s ohledem na firemní a rodinnou strategii, neboť syn majitele plánuje po dokončení vysokoškolských studií načerpat pracovní praxi nejprve mimo rodinný podnik, a tudíž nebude operativně k dispozici. Návrh nového způsobu provádění fakturací bude jednou z náplní strategie návrhové části této diplomové práce.

Proces fakturace a jeho posloupnost je zachycena na následujícím obrázku.

Obrázek 19: Proces fakturace



(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 3.6 Interní analýza

V této kapitole je vybraný podnik Wine Passion analyzován skrze nástroje interní analýzy.

### 3.6.1. McKinsey 7S

Model 7S nám poslouží ke stanovení kritických faktorů úspěchu podniku Wine Passion. Svědomitým vypracováním jsou získané poznatky kvalitním podkladem pro vytvoření nové strategie rozvoje, která je představena v návrhové části této práce.

#### 3.6.1.1. Strategie

Podnik Wine Passion vznikl v roce 2019 s jasným posláním. Vzdělávat zdejší konzumenty špičkovými italskými víny a zároveň dovážet vína, která jsou vysoce kvalitní, a přesto cenově dostupná. Ostatně podnik byl založen na základní myšlence „nepřivezu víno, co bych si sám nekoupil“. Při výběru zastupovaných vinařství je hodnocena nejen kvalita, ale také zda se jedná o rodinný podnik. Důležitá také je také možnost výhradního zastupování, čímž si podnik chrání svoji pozici před konkurencí. Co se strategie podpory prodeje týče, ta je silně orientována na pořádání degustací. Díky pravidelným degustacím jsou zákazníci provázeni jednotlivými vinařskými regiony Itálie a zároveň se seznamují s portfoliem nabízených vín. Koneckonců, bývá zvykem, že dobré víno se takřka umí prodat samo, a proto je nutné, aby zákazníci přišli s víny do kontaktu.

#### 3.6.1.2. Struktura

Co se struktury týče, nelze podnik podrobit komplexní strukturální analýze, neboť v současnosti v podniku jsou zaměstnány pouze tři osoby. Přesto však lze analyzovat strukturu v základní šíři viz. kapitola 3.2, kdy se jedná o zjednodušenou liniovou organizační strukturu. Hlavní roli v podniku představuje majitel, zakladatel, který podnik řídí a určuje směr, kterým se má podnik ubírat. Rovněž stanovuje základní strategické a finanční cíle. Majiteli se zodpovídají zbylé dvě osoby – syn majitele, který zodpovídá za chod marketingového oddělení a skladník, který obstarává chod skladu. Jelikož se jedná o rodinný podnik, podřízenost syna otci, tedy majiteli je čistě formální, neboť důležitá témata týkající se jak denního chodu, tak dlouhodobé strategie jsou společně diskutovány.

### 3.6.1.3. Systémy

S ohledem na velikost rodinného podniku Wine Passion není podnik systémově rozsáhle vybaven. Hlavní úlohu v rámci systémů plní fakturační program MoneyS3. Ten umožňuje vystavovat dodací listy a faktury. Zároveň umožňuje sledovat stav skladu, velikost pohledávek či vyhotovovat reporty. Díky němu je možné průběžně kontrolovat plnění cílů a získávat zpětnou vazbu. Výrazné rezervy v systémové vybavenosti však podniku snižují plně naplňovat jeho prodejní potenciál. Proto by se měl podnik zaměřit na využívání některého ze CRM systémů, který by měl tento problém řešit. S případným růstem pracovníků by měl do budoucna podnik taktéž řešit otázku dokonalejšího systému odměňování, který je v současnosti založen pouze na ročních ekonomických výsledcích. Procesy v rámci systémů jsou ošetřeny v samostatné kapitole 3.5.4.

### 3.6.1.4. Spolupracovníci

Za spolupracovníky lze vnímat všechny tři zaměstnance podniku, neboť jejich pracovní činnosti se navzájem propojují, a tudíž spolu každodenně komunikují. Komunikace mezi nimi probíhá osobně a ve výjimečných případech cestou emailu. Co se vztahů mezi pracovníky týče, lze hovořit o rodinné atmosféře s vřelými až přátelskými vztahy k nerodinnému zaměstnanci. Do prostředí rodinného podniku je v následujícím roce plánováno zaměstnat nového pracovníka, který by zastával pozici obchodního zástupce s cílem rozvinout vztahy s B2B skupinou. V případě realizace tohoto záměru je nutné pracovníka seznámit se sdílenými hodnotami a podnikovou kulturou, tak aby vztahy byly zachovány v současné, funkční podobě. Otázkou komunikace se bude muset podnik do budoucna však zabývat, poněvadž plán syna načerpat zkušenosti v cizím podniku po dokončení studií na vysoké škole ovlivní styl samotné komunikace, ale také některé procesy.

### 3.6.1.5. Schopnosti

Jelikož se jedná o malý rodinný podnik o třech pracovnících, můžeme v rámci této kapitoly se detailněji zabývat schopnostmi každého z nich. V případě majitele jsou to především schopnosti manažerské, ale také vinařské. Díky manažerským schopnostem je podnik svědomitě veden jak po stránce finanční, tak obchodní. Vybavenost majitele italským jazykem taktéž zásadním způsobem usnadňuje obchodní jednání s jednotlivými

vinařstvími. Do budoucna může být podnik rovněž nadále rozvíjen, jelikož bohaté manažerské zkušenosti umožňují majiteli, řídit tým o větším počtu pracovníků. Vinařská schopnost spočívá v odborné znalosti nabízeného zboží, které podtrhují absolvovaná sommeliérská školení. Schopnosti syna majitele spočívají v práci s fakturačním programem MoneyS3, který je blíže představen v kapitole 3.6.1.3. a obchodním schopnostem na degustacích, kdy jsou shromažďovány objednávky účastníků. Poslední pracovník, tedy skladník má perfektní schopnosti v oblasti logického uskladňování zboží za účelem snadné dostupnosti a manipulovatelnosti.

#### 3.6.1.6. Styl

Styl komunikace a jednání majitele s podřízenými nelze jednoznačně charakterizovat, neboť se jedná o kombinaci všech tří typů. V obecné rovině lze hovořit o demokratickém stylu, ovšem záležitosti týkající se finančně nákladných operací jsou čistě pod taktovkou majitele. Zároveň však při vykonávání operativních činností je aplikován styl laissez-faire, který dává pracovníkům dostatečnou volnost a kreativitu při řešení pracovních činností. Způsob komunikace a chování je taktéž důležitý ve vztahu podnik – zákazník, který je založen na vřelosti, nižší formálnosti a maximální snaze zákazníkovi vyjít vstříc. Do budoucna by však podnik chtěl styl komunikace a chování více formalizovat, neboť přehnaná neformálnost může být zákazníkem vnímána jako projev neprofesionality. Zde rozebíraný styl úzce souvisí se sdílenými hodnotami uvedenými v další podkapitole.

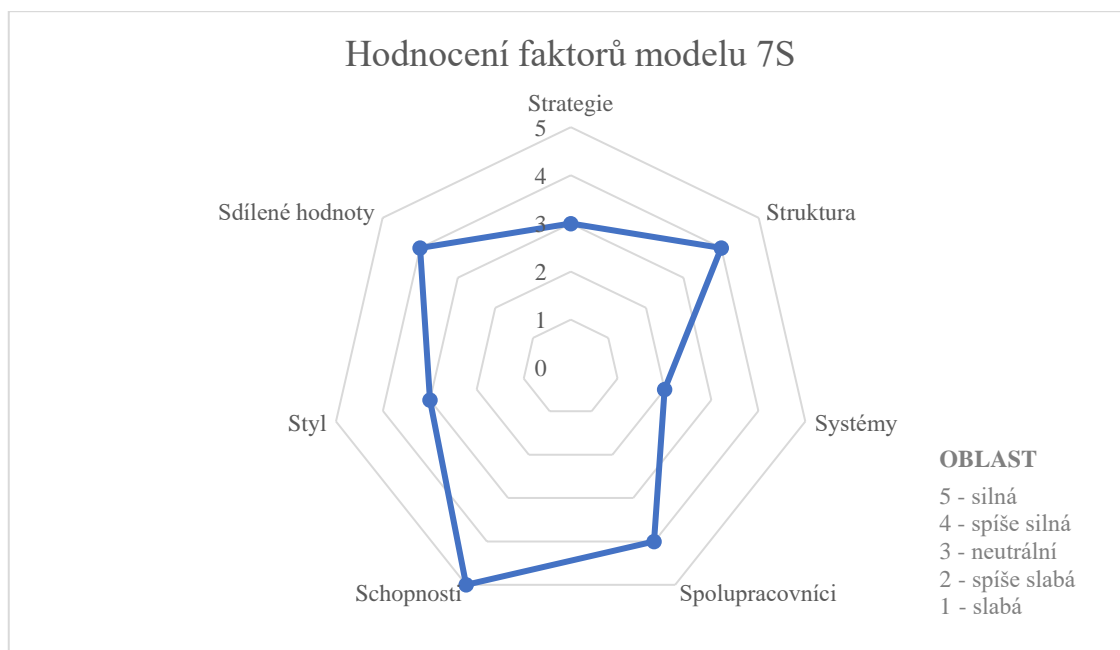
#### 3.6.1.7. Sdílené hodnoty

Základní sdílenou hodnotu podniku představuje skutečnost, že se jedná o rodinný podnik. Z toho plyne i rys chování a styl vykonávání práce, kdy je daná pracovní činnost vykonána ihned jakmile je jí nutné vykonat a nehledí se na fakt, zda-li se jedná o čas v pracovní době či mimo něj. Zcela běžně je tedy mnoho záležitostí projednáváno a prováděno po standartní pracovní době. Další důležitou sdílenou hodnotou je přístup k zákazníkům. Zde je kladen velký důraz na osobní přístup a vytváření osobních vazeb se zákazníkem. Poslední sdílenou hodnotou je přístup k investování a nakládání se ziskem, který taktéž vychází z podstaty rodinných podniků – „zařízení si koupíme, až si na něj vyděláme“.

### 3.6.1.8. Shrnutí McKinseyho modelu 7S

Na základě vypracování McKinseyho modelu byly učiněno následujících poznatků. Podnik Wine Passion se od svého založení poměrně rychle dokázal rozvinout v prosperující podnik, ovšem rychlý růst sebou nesl i oblasti, kterým nebylo věnováno dostatečné pozornosti. Co se dosavadní strategie týče, ukázala se jako poměrně funkční, avšak nesoucí nedostatky. Zejména jde o obchodní strategii, přesněji komunikaci, díky níž podnik nenaplnuje svůj obchodní potenciál. V oblasti struktury mimo nezastupitelnosti majitele nebyly identifikovány žádné závažné problémy. To však neplatí pro systémy, neboť i přes snahu podniku využívat dostupných technologií, stále nedisponuje CRM systémem, který by usnadňoval komunikaci se zákaznickým kmenem. Rovněž by podnik měl zvážit nastavení motivačního systému odměňování sledující kvartální výsledky, nikoli jen roční. Toto platí zvláště má-li podnik v úmyslu zaměstnat vlastního obchodního zástupce, čímž se dostáváme ke spolupracovníkům. Podnik Wine Passion by se měl zabývat otázkou, jakým způsobem bude prováděna fakturace s ohledem na skutečnost, že syn majitele plánuje po dokončení vysokoškolských studií načerpat pracovní zkušenosti v podniku cizím. Mimo styl, kde je nutno komunikaci více formalizovat, nebylo u zbylých faktorů zjištěno větších nedostatků. Přehledně hodnocení jednotlivých faktorů shrnuje pavučinový graf níže.

Graf 3: Hodnocení faktorů modelu 7S



(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.6.2. GE matice

Pro účely vnitřní analýzy bylo využito nástroje GE matice za účelem rozhodování o budoucích investicích. Na základě teoretických poznatků viz. (2.6.3.) byly ohodnoceny nejprve faktory týkající se atraktivity oboru a konkurenčních předností a následně byly tyto poznatky vneseny do GE matice. Při hodnocení byly respektovány stanovené postupy, kdy součet vah jednotlivých faktorů musí být roven jedné. Hodnoceny byly na škále 1 až 5 (nejméně atraktivní/slabé konkurenční přednosti až nejvíce atraktivní/silné konkurenční přednosti). Výsledná hodnota faktoru je součinem váhy a známky. (Blažková, 2007)

V rámci atraktivity trhu byly hodnoceny faktory jako kvalita trhu, jeho velikost, ziskovost oboru či stabilita prodeje. Právě poslední dva jmenované jsou z hlediska podniku Wine Passion nejdůležitější, a proto jim byla dána nejvýznamnější váha. V případě hodnocení faktorů nejhůře dopadla velikost trhu a jeho růst, přesto však známku 3 z tohoto pohledu nelze vnímat nezbytně jako špatnou, neboť byla hodnocena především skutečnost, že český trh je relativně malý a tím je jeho růst omezen. Známkou 3 rovněž obdržela stabilita prodeje, která bývá poznamenána letními a novoročními poklesy prodeje napříč trhem. Lze tedy hovořit o jistém dopadu sezónního efektu. Přesné hodnocení jednotlivých faktorů atraktivity oboru jsou zachyceny v následující tabulce.

Tabulka 5: GE matice – hodnocení faktorů atraktivity oboru

Atraktivita oboru	Váha	Známka	Výsledek
Tržní růst a velikost trhu	0,1	3	0,3
Kvalita trhu	0,15	4	0,6
Ziskovost oboru	0,2	4	0,8
Stabilita prodeje	0,2	3	0,6
Cenová stabilita	0,15	4	0,6
Dostupnost a náročnost vstupů	0,15	4	0,6
Situace v okolí firmy	0,05	4	0,2
<b>Součet</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>3,7</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Sečtením všech výsledných hodnot faktorů byla získána hodnota 3,7.

V hodnocení konkurenčních předností byly vybrány faktory jako relativní tržní podíl, kvalita dodavatelů, kvalita personálu či hospodářský výsledek. Nejhuře byl z níže uvedené tabulky hodnocen relativní tržní podíl. Nutno však poznamenat, že tomuto faktoru byla dána nejnižší váha se známkou 1, neboť podnik Wine Passion se nesnaží svým hospodařením dosáhnout velkého tržního podílu, ale spíše z tržního podílu, který již má, získat maximum. Tato skutečnost rovněž vyplívá ze záměrů, za jakým účelem podnik vznikl, tedy prodávat vína okruhu přátel a partnerů společnosti Renocar. V rámci porovnání sil s konkurencí nebyl podnik hodnocen příliš kladně, přesto však díky unikátní databázi klientů není významně konkurencí ohrožen. Ostatně kvalita personálu a osobní zaangażovanost majitele, jež byly hodnoceny kladně, ještě více přispívají k upevňování vztahů se zákazníky a přispívají k jejich spokojenosti. Dalším významným, kladně hodnoceným faktorem byl faktor relativní schopnosti managementu. Majitel podniku dlouhá léta pracoval na pozici ředitele obchodu a marketingu, a tudíž načerpal cenné zkušenosti, které nyní může uplatňovat. Podnik se tedy případného budoucího rozvoje nemusí obávat, neboť schopnosti managementu by měli být pro řízení týmu o desítku pracovníků více než dostačující. Posledním důležitým faktorem byla kvalita dodavatelů. Dodavatelé jsou vždy pečlivě vybírání komisí milovníků vína čítající 10 hodnotitelů, tak aby se zamezilo subjektivnímu hodnocení jedné osoby. Při hodnocení kvality dodavatelů byl brán zřetel rovněž na komunikaci a kvalitu vín mezi ročníky. Přesné hodnocení jednotlivých faktorů zachycuje následující tabulka.

Tabulka 6: GE matice – hodnocení faktorů konkurenční přednosti

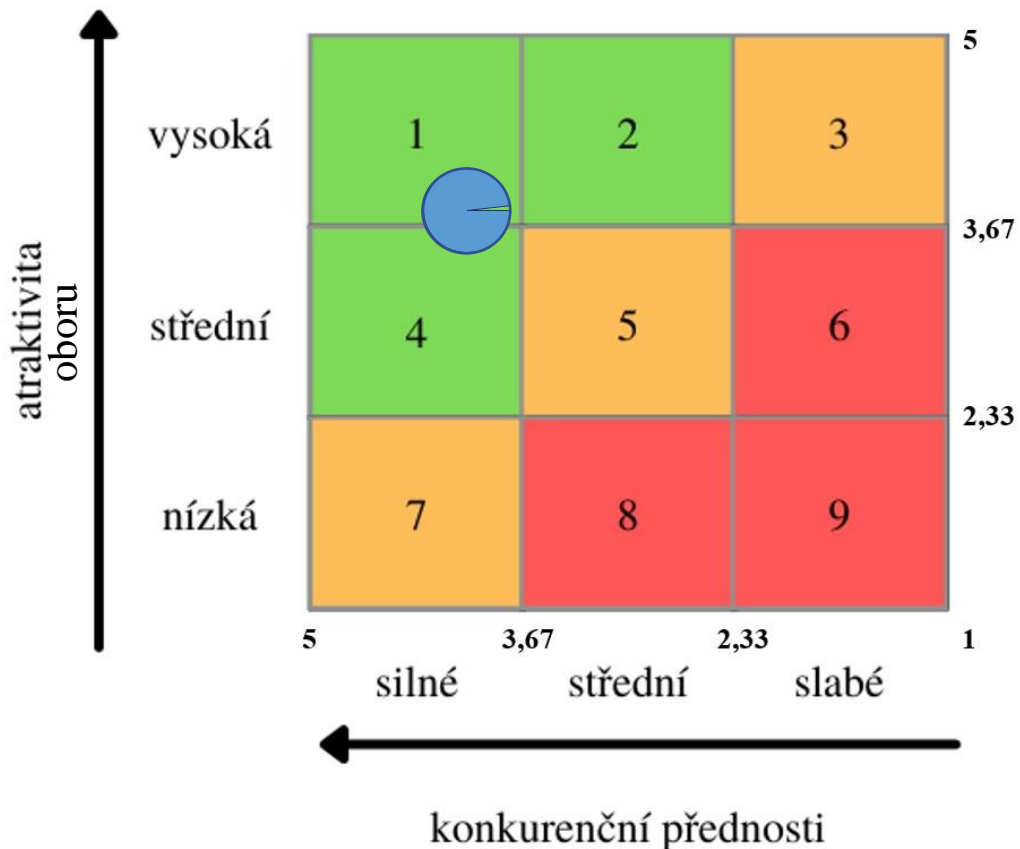
Konkurenční přednosti	Váha	Známka	Výsledek
Relativní tržní podíl	0,05	1	0,05
Hospodářský výsledek	0,15	4	0,6
Způsob financování	0,1	4	0,4
Kvalita dodavatelů	0,2	4	0,8
Síla konkurence	0,1	3	0,3
Kvalita personálu	0,25	5	1,25
Relativní schopnosti managementu	0,15	5	0,75
<b>Součet</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>4,15</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Sečtením všech výsledných hodnot faktorů byla získána hodnota 4,15.

Na základě analýzy a hodnocení faktorů atraktivity oboru a konkurenčních předností byly získány výsledné hodnoty 3,7; 4,15. Po nanesení těchto hodnot do GE matice je potvrzen záměr podnik rozvíjet, jelikož právě pole 1 doporučuje investovat do rozvoje. O výhodném postavení strategické obchodní jednotky, taktéž svědčí zelená zóna, v níž se nachází.

Obrázek 20: GE matice podniku Wine Passion



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Blažková, 2007, s. 148)

### 3.7 Externí analýza

V této kapitole jsou použity nástroje vnější analýzy podniku za účelem identifikace hrozeb ze strany trhu, konkurenčních podniků či dalších externích faktorů jež mohou negativně ovlivnit hospodaření podniku Wine Passion.

### 3.7.1. PORTER

Pomocí Porterova modelu je analyzována síla konkurenčních podniků Wine Passion, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů, hrozba substitutů a riziko vstupu nové konkurence.

#### 3.7.1.1. Konkurence v odvětví

V současné době je konkurence na trhu vína velice silně zastoupena, zvláště co se dovozců vína týče. Ačkoliv většina podniků se nachází v Čechách i u nás na Moravě působí, přibližně 10 podniků, které lze vnímat jako přímou konkurenci podniku Wine Passion. Mnozí z těchto konkurentů se importu vína věnují přes 20 let, a tudíž mají větší zkušenosti, portfolio vín či služeb a také dovážejí z vícero zemí. Zde je však nutno podotknout, že za přímou konkurenci jsou vnímány pouze ty podniky, jež rovněž dovážejí italská vína, jelikož právě autochtonní odrůdy dělají italská vína ve světě tak výjimečná. Mezi hlavní konkurenty podniku Wine Passion lze řadit firmy jako La Fattoria, Magnum Wines, Global Wines či VinoDOC. Hlavní konkurenční výhodou těchto podniků je bezpochyby velikost nabízeného sortimentu, neboť i přes rostoucí portfolium vín podniku Wine Passion má stále konkurence sortiment mnohdy až čtyřnásobný, co se vín Itálie týče. Tyto firmy mají taktéž vlastní obchodní zástupce, kteří dojednávají spolupráci jak s B2B, tak B2C čímž jsou schopni získat větší podíl na trhu. Někteří mají dokonce několik kamenných prodejen v různých městech České republiky. V případě srovnání komunikace se zákazníkem jsou podniky vedeny profesionálněji s využíváním CRM systému, a proto jsou schopni svými obchodními sděleními snáze zákazníka oslovit. Lze říci, že nebyť unikátní zákaznické databáze a využívání konkurenčních výhod, pravděpodobně by se podnik Wine Passion na tak silně konkurenčním trhu neprosadil.

V současnosti nevede podnik Wine Passion s žádným konkurenčním podnikem cenovou válku a spíše se snaží zkvalitňovat poskytované služby, využívat moderních nástrojů komunikace a rozvíjet konkurenční přednosti. I přes širší nabídku konkurence by podnik Wine Passion do budoucna neměl cílit na výrazné rozšiřování sortimentu, neboť právě pečlivý výběr vín patří k významné konkurenční výhodě. Taktéž rozvíjení obchodních vztahů se současnými dodavateli by mohlo přispět k získání lepších cenových podmínek a tím snížit cenu pro odběratele či zvýšit zisk z prodeje.

Analýza konkurenčních podniků v následující tabulce byla založena na cenovém srovnání nabídky autochtonních vín italských vinařských regionů podniku Wine Passion spolu s nejvýznamnějšími zástupci konkurence. Uváděné ceny jsou maloobchodní včetně DPH.

Tabulka 7: Cenové srovnání autochtonních odrůd

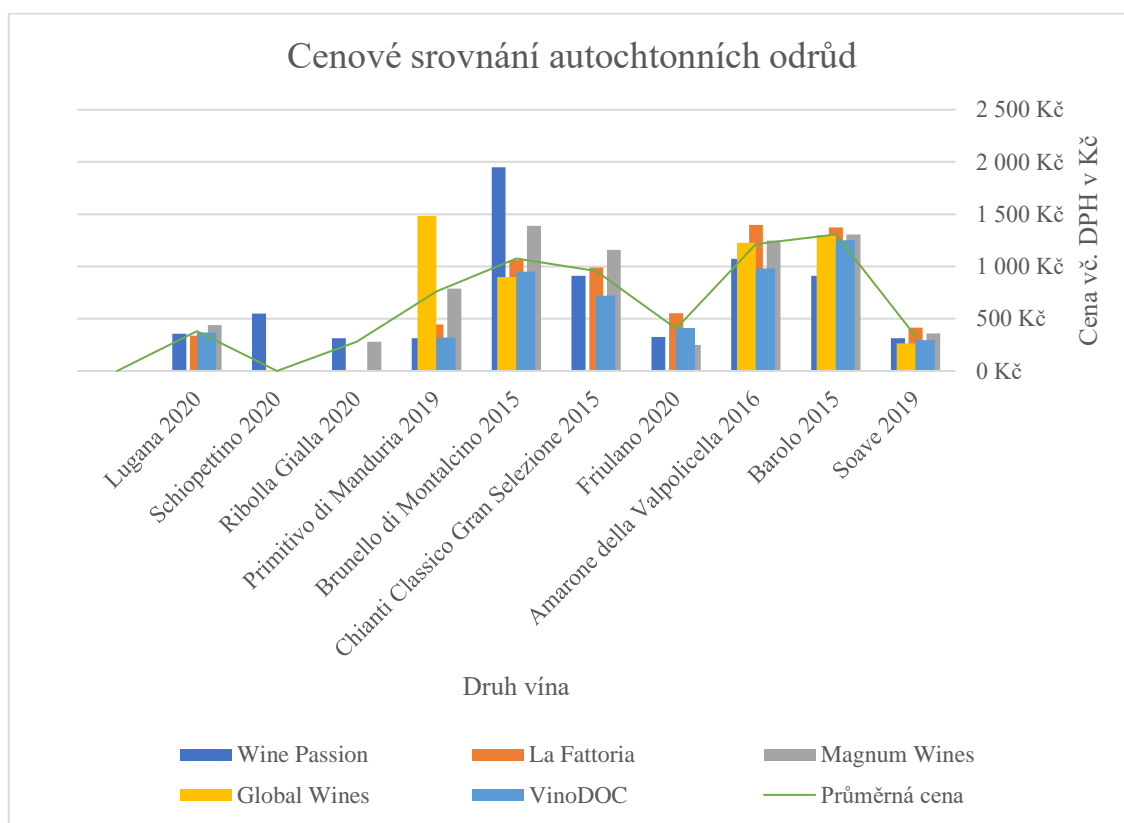
	Wine Passion	La Fattoria	Magnum Wines	Global Wines	Vino DOC	Průměrná cena
Lugana 2020	355 Kč	337 Kč	439 Kč	-	370 Kč	382 Kč
Schioppettino 2020	550 Kč	-	-	-	-	- Kč
Ribolla Gialla 2020	313 Kč	-	279 Kč	-	-	279 Kč
Primitivo di Manduria 2019	313 Kč	445 Kč	789 Kč	1 485 Kč	320 Kč	760 Kč
Brunello di Montalcino 2015	1 948 Kč	1 061 Kč	1 389 Kč	899 Kč	950 Kč	1 075 Kč
Chianti Classico Gran Selezione 2015	911 Kč	991 Kč	1 159 Kč	-	720 Kč	957 Kč
Friulano 2020	327 Kč	553 Kč	249 Kč	-	410 Kč	404 Kč
Amarone della Valpolicella 2016	1 074 Kč	1 398 Kč	1 249 Kč	1 225 Kč	980 Kč	1 213 Kč
Barolo 2015	911 Kč	1 372 Kč	1 305 Kč	1 299 Kč	1 250 Kč	1 307 Kč
Soave 2019	313 Kč	413 Kč	359 Kč	265 Kč	295 Kč	333 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Katalog vín, 2020-2022); (Vino Itálie, 2022); (Katalog produktů Itálie, 2022); (Italská vína, 2001-2021); (Vino, 2022).

Na základě dat uvedených v tabulce výše bylo možné srovnat nabídku vín autochtonních odrůd stejného ročníku, která potvrzuje záměr podniku nabízet kvalitní, a přesto cenově atraktivní vína. Následně byla vypočtena průměrná cena nabízeného vína a srovnána s cenou podniku Wine Passion. Ve většině případů jsou nabízená vína analyzovaného podniku cenově konkurenceschopná, v některých případech dokonce levnější, tedy s výjimkou aristokratického vína Brunello di Montalcino. Díky osobnímu přístupu, relativně nízké cenové politice a cílení na vinařství, jež nejsou na českém trhu zastoupena se podnik Wine Passion dokázal v tomto nehostinném prostředí prosadit a svým sortimentem vín oslovit zdejší konzumenty.

Tato data jsou detailněji znázorněna v kombinovaném grafu na následující straně.

Graf 4: Cenové srovnání autochtonních odrůd



(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.7.1.2. Budoucí konkurence

Ačkoliv koronavirová krize dokázala některé z malých importéru eliminovat, vzniklá díra na trhu byla takřka ihned vyplněna stávajícími podniky. Zároveň vstup potenciální budoucí konkurence nepředstavuje pro podnik přílišnou hrozbu, jelikož silné konkurenční prostředí je pro mnohé odrazující a aktuálně působící podniky si za své dlouholeté působení na trhu dokázaly získat dominantní pozici. Jedinou reálnou hrozbou pro současné podniky by mohl znamenat vstup nadnárodní společnosti, která by dovozce vín svojí velikostí dokázala nízkou cenovou politikou převálcovat.

Z hlediska legislativy a zákonných povinností se nejedná o složité odvětví vstupu nového podniku. V moment, kdy by se nově vzniklý podnik rozhodl na tento silně konkurenční trh vstoupit, musel by splnit následující. Mít patřičné živnostenské oprávnění, zřídit si elektronickou schránku pro komunikaci s celním úřadem, vyřídít si povolení pro opakované přijímání zboží a v případě šumivých vín, zaplatit zálohu na

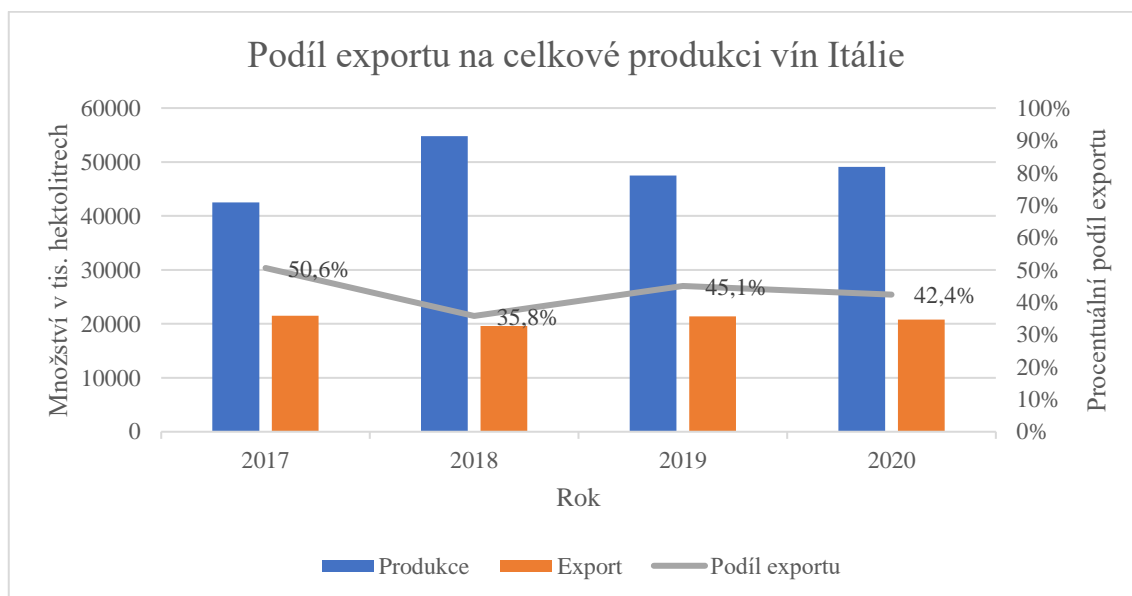
spotřební daň. Mimo jiné je také povinen ohlašovat celní správě každý dokončený dovoz podáním zprávy o ukončení dovozu vína a podávat měsíční hlášení ke spotřební dani na finanční úřad.

Z výše popsaného je tedy zřejmé, že hlavní bariéru vstupu nového nepředstavuje legislativa či obtížnost získat patřičné oprávnění, nýbrž konkurence a její síla.

### 3.7.1.3. Dodavatelé

Itálie je největším producentem, exportérem a třetím největším konzumentem vína na světě. Produkce je natolik velká, že patří k nejdůležitějším složkám italské ekonomiky. I přes obrovský zájem o jejich vína je Itálie s ohledem na enormní produkci silně závislá na jeho exportu, což do jisté míry snižuje vyjednávací sílu vinařství. O významnosti rovněž svědčí početné vinařské veletrhy organizované italskými vinařstvími po celém světě. Ostatně italští diplomaté i italsko-česká obchodní komora se snaží rozvíjet vztahy s českými dovozci, tak aby podpořili domácí, tedy italskou ekonomiku. Samotná Česká republika je řazena na 15. místě, tedy hned za Čínou v dovozu italských vín a činí nás tak důležitým světovým odběratelem. (Statistics and Facts, 2013–2022)

Graf 5: Podíl exportu na celkové produkci vín Itálie



(Zdroj: Vlastní zpracování dle ITALIAN WINE CENTRAL, Statistics and Facts, 2013–2022)

Co se samotné vyjednávací síly dodavatelů v případě podniku Wine Passion týče, podnik klade důraz na smluvně dané výhradní zastupování v České republice. Toto opatření, podniku na zdejším trhu zajišťuje exkluzivitu, ovšem v případech větších vinařství pro získání výhradního zastupování je nucen se zavazovat ročnímu odebranému množství. Díky relativně malému množství zastupovaných vinařství je podnik schopen početnějšími a častějšími objednávkami rozvíjet obchodní vztahy a významněji tak růst z pohledu důležitosti pro dodavatele. V minulosti se již ukázalo, že mnohá ze zastupovaných vinařství jsou ochotna se společně podílet na vinařských veletrzích či marketingových aktivitách, které jsou spolufinancovány. O důležitosti smluvního partnerství svědčí i případ jednoho z již bývalých zastupovaných vinařství, s nímž nebyla uzavřena smlouva o exkluzivitě a spolupráci ukončilo. Důvodem byl zájem spolupráce velkého německého importéra, jenž chtěl vína dovážet i do České republiky a byl schopen vinařství přesvědčit ještě vyššími ročními odběry. Proto by podnik Wine Passion i do budoucna měl cílit na upevňování vztahů se současnými dodavateli a nadále usilovat o výhradní zastupování, tak aby se tato situace neopakovala.

#### 3.7.1.4. Odběratelé

Na počátku 90. let, kdy se i u nás začalo vínu věnovat větší pozornost a zvýšila se produkce, ruku v ruce s ní vzrostla i jeho oblíba. Tuzemští odběratelé si dnes mohou vybírat z nepřeberného množství vín z celého světa a rovněž silná konkurence dovozu italských vín vytváří pro odběratele vyšší vyjednávací schopnost. Výše zmiňovaná výhradní zastupování vinařství umožňují podniku nabízet jedinečná vína a tím částečně oslabit vyjednávací schopnost odběratele. Rozdělíme-li skupinu odběratelů na skupiny B2B a B2C, zjistíme, že skupina B2B má vyjednávací sílu výrazně vyšší, jelikož tyto podniky mají jasnou představu, za kolik jsou víno ochotni koupit, tak aby jej byly schopni výhodně prodat. Samozřejmě, že obdobně může i skupina B2C vyvíjet tlak na cenu, ovšem zde podnik plně využívá svých konkurenčních výhod – osobní přístup, přátelské vztahy, bezplatné degustace či výhradně zastupovaná vinařství. Z analýzy konkurenčních cen také plyne, že většina nabízených vín je levnější a rovněž jejich vysoká kvalita, snižuje vyjednávací sílu odběratelů. Do budoucna by měl podnik Wine Passion rozvíjet vztahy se zákazníky obou skupin, častěji s nimi komunikovat a nadále zdokonalovat poskytované služby.

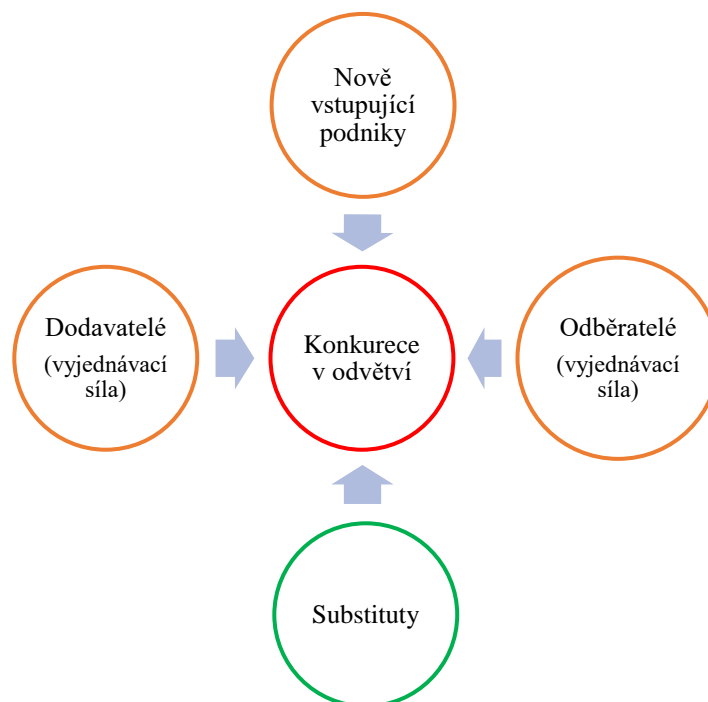
### 3.7.1.5. Substituty

Ačkoliv lze v obecné rovině vnímat jako substitut jakýkoliv druh alkoholu, fakticky substituty u vína, budeme jen obtížně hledat, neboť víno nemá prakticky substitutu, zvláště, jedná-li se o autochtonní odrůdy. Italský Sauvignon může být teoreticky substituován tím francouzským, ale autochtonní toskánské Chianti francouzským bordeaux nenahradíme. Stejně tak nelze kvalitní italská vína substituovat průmyslově produkovanými víny ze Španělska. V tom spočívá jedinečnost a nenahraditelnost těchto odrůd. Nelze je nahradit bez toho, aniž by užitek pro konzumenta vína zůstal neměnný. Zapátráme-li hlouběji v minulosti, zjistíme, že víno je jedním z nejtradičnějších alkoholických nápojů a za staletí existence si vybudovalo pozici nenahraditelného společenského nápoje. Zároveň je víno vnímáno jako vznešený alkohol a není na jeho pravidelnou konzumaci pohlíženo tak kriticky jako tomu je u silných lihovin a destilátů.

### 3.7.1.6. Shrnutí Porterova modelu konkurenčních sil

Následující obrázek je shrnutím Porterovy analýzy. Důležitost jednotlivých faktorů je barevně rozlišena, kdy červená značí vysokou důležitost, oranžová důležitost střední a zelená důležitost nejnižší.

Obrázek 21: Shrnutí Porterova modelu konkurenčních sil



(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.7.2. PESTLE

V této kapitole je podnik analyzován metodou PESTLE za účelem strategického analyzování vnějších faktorů, jež na podnik působí.

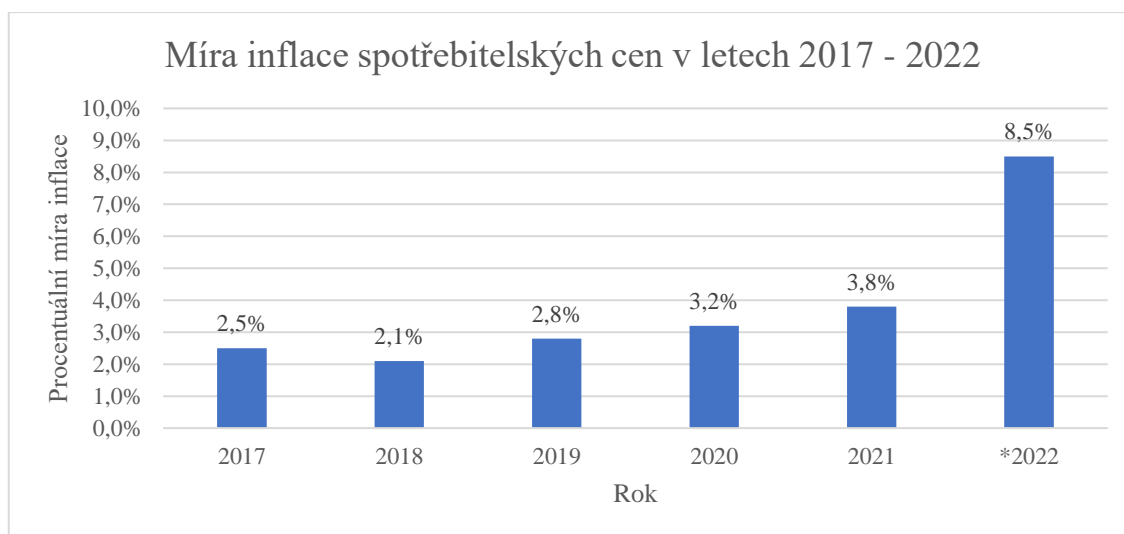
#### 3.7.2.1. Politické faktory

Politické faktory odjakživa představovaly pro podnikatele důležité hybné či brzdící síly, které ovlivňovaly jejich činnosti. Jejich význam však markantně vzrostl rokem 2020, rokem, kdy svět zachvátila pandemie koronaviru. Omezení, která se snažila chránit občany před infekcí měla obrovský dopad na nejen českou, ale i světovou ekonomiku. Zaniklo množství podniků, vzrostla nezaměstnanost a domácnosti začali více šetřit. Vládní restrikce takřka zcela zastavily společenský život, což se negativně podepsalo na náladě ve společnosti. Po dvou letech, kdy se konečně politická situace stabilizovala a kovidová omezení snížila na nezbytné minimum, rozpoutala Ruská federace se sousední Ukrajinou válku, která ještě více zrychlila tempo inflace, růst pohonných hmot a energií. Vlivem mnohých negativních událostí tak poprvé za 11 let obchodní bilance České republiky dosáhla schodku ve výši 1,5 mld. Kč. Ve srovnání s rokem 2020 se jedná o meziroční pokles o více než 180 mld. Kč, zapříčiněný vysokými cenami dovážené ropy a zemního plynu a poklesem vývozu automobilového průmyslu. (Komentář Ministerstva průmyslu a obchodu ČR k výsledkům zahraničního obchodu za prosinec 2021, 2022) Politická scéna ČR dosáhla po listopadových volbách roku 2021 obrovského úspěchu, kdy se poprvé od založení samostatné České republiky nedokázala Komunistická strana Čech a Moravy dostat do Sněmovny. Zároveň proevropské vládní uskupení SPOLU překvapivě dokázalo porazit populistické hnutí ANO2011, čímž by se měli více otevřít dveře mezinárodnímu obchodu, především se zeměmi EU a investicím do ekonomického rozvoje. V případě podniku Wine Passion měli politické faktory v období koronavirových opatření částečný vliv na změny ve struktuře prodeje, kdy mezitím došlo klesl odbyt skupiny B2B způsobený uzavřením restauračních zařízení, podnik zaznamenal nárůst odbytu skupiny B2C. Ostatně tuto skutečnost potvrzuje i fakt, že konzumenti vína nesnížili svoji spotřebu vína, nýbrž spotřeba z gastro podniků se pouze přesunula do domácností. Do budoucna podnik neočekává růst významnosti politického faktoru, jelikož po dlouhá léta byl relativně stabilní a neomezující. Věřím, že výjimečné situace, které nyní všichni zažíváme se podaří brzy přivést do normálních kolejí.

### 3.7.2.2. Ekonomické faktory

Ekonomické faktory taktéž patří k významným ovlivňujícím faktorům podniku Wine Passion. Řadíme sem fázi hospodářského cyklu, změny úrokových sazeb, měnové kurzy, inflaci, obchodní bilanci či výkonnost ekonomiky. Již v politických faktorech byla nastíněna problematika rostoucí inflace, která ovlivňuje chování spotřebitelů. V praxi to znamená, že spotřebitel, primárně nakupuje nezbytně nutné zboží, kam řadíme potraviny či léčiva a až poté uspokojuje své zbytné potřeby, kam lze teoreticky řadit alkohol. Růst inflace se promítá v cenotvorbě podnikajících subjektů, což vede ke zdražování a následnému poklesu poptávky. Ačkoliv v posledních letech byla míra inflace relativně stabilní, vlivem koronaviru zrychlovala na 3,8 % roku 2021. V současnosti se míra inflace vyšplhala ještě výše a Ministerstvem financí je predikováno, že inflace roku 2022 by měla dosáhnout úrovně až 8,5 %. (Ekonomika letos poroste o 3,1 %, průměrná inflace dosáhne 8,5 %, 2022)

Graf 6: Míra inflace spotřebitelských cen 2017–2022

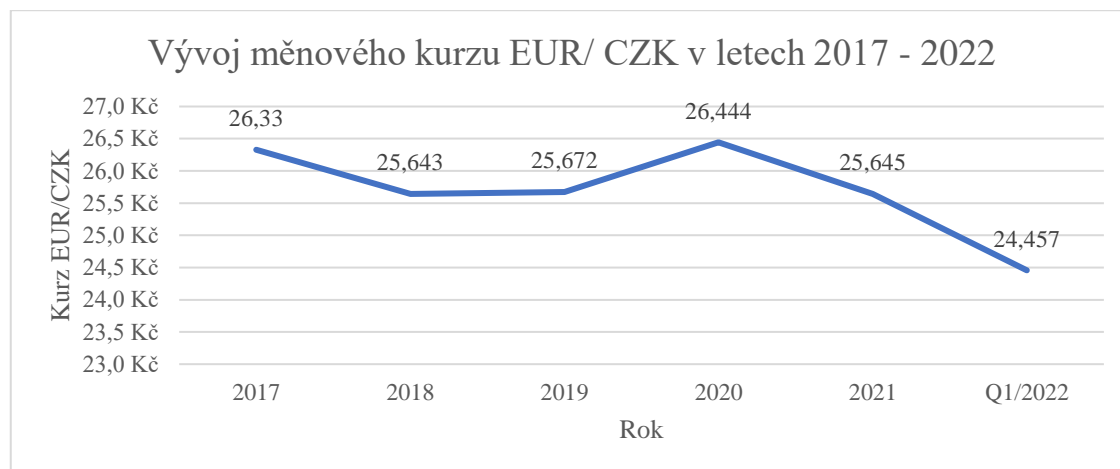


Zdroj: Vlastní zpracování dle (Ekonomika letos poroste o 3,1 %, průměrná inflace dosáhne 8,5 %, 2022)

Druhou problémovou oblastí ekonomických faktorů, představují měnové kurzy, konkrétně kurz Koruny české a Eura. Jelikož podnik dováží svá vína z Itálie, pohyby měnových kurzů ovlivňují cenu, za niž jsou vína nakupována. Mezitím co silná Koruna je vítána tuzemskými exportéry, pro importéry tato skutečnost znamená nutnost vynaložit více finančních prostředků pro nákup a dovoz zboží ze zahraničí, než by tomu bylo při slabším kurzu Koruny. Pohyby měnového kurzu mezi lety 2017–2022 zachycuje

následující graf. Uváděné hodnoty jsou roční průměrné, přičemž hodnota roku 2022 je průměrná hodnota prvního kvartálu kalendářního roku 2022.

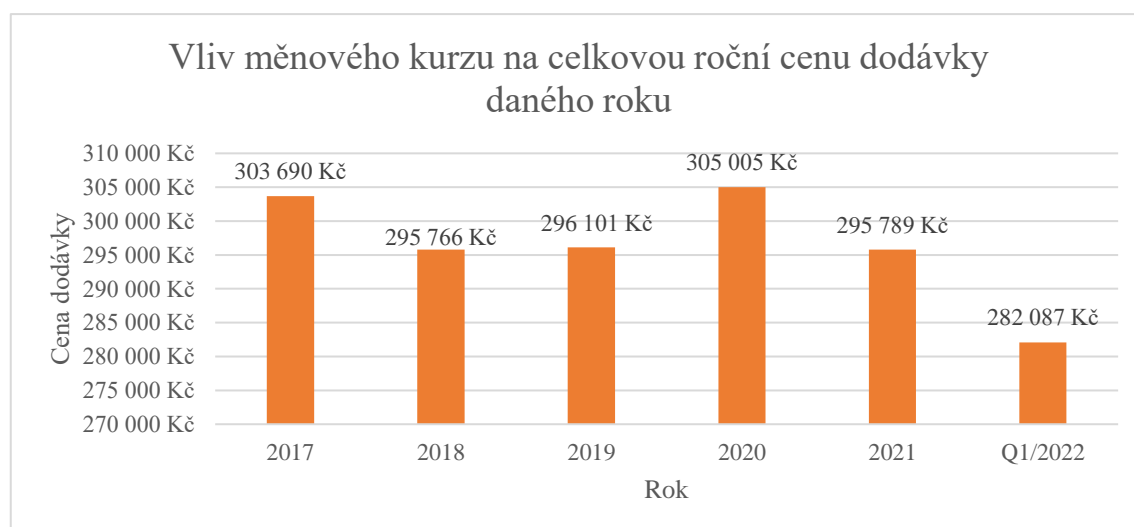
Graf 7: Vývoj měnového kurzu EUR/ CZK v letech 2017–2022



Zdroj: Vlastní zpracování dle (EUR průměrné kurzy 2022, historie kurzů měn, 2022)

Pro vyjádření vlivu pohybu měnového kurzu použijeme nejprodávanější víno podniku – Sauvignon 2020, vinařství La Tunella. V loňském roce podnik nakoupil tohoto vína 1460 lahví s průměrným kurzem 25,64, ovšem při současném měnovém kurzu by podnik stejné množství nakoupil levněji. V následujícím grafu je vypočtena celková cena ročních dodávek daného vína, při kurzu příslušného roku a stejném množství. Kalkulace jsou prováděny na základě středních kurzových hodnot uvedených v tabulce výše s pořizovací cenou jedné láhve 7,90 €.

Graf 8: Vliv měnového kurzu na celkovou roční cenu dodávky daného roku



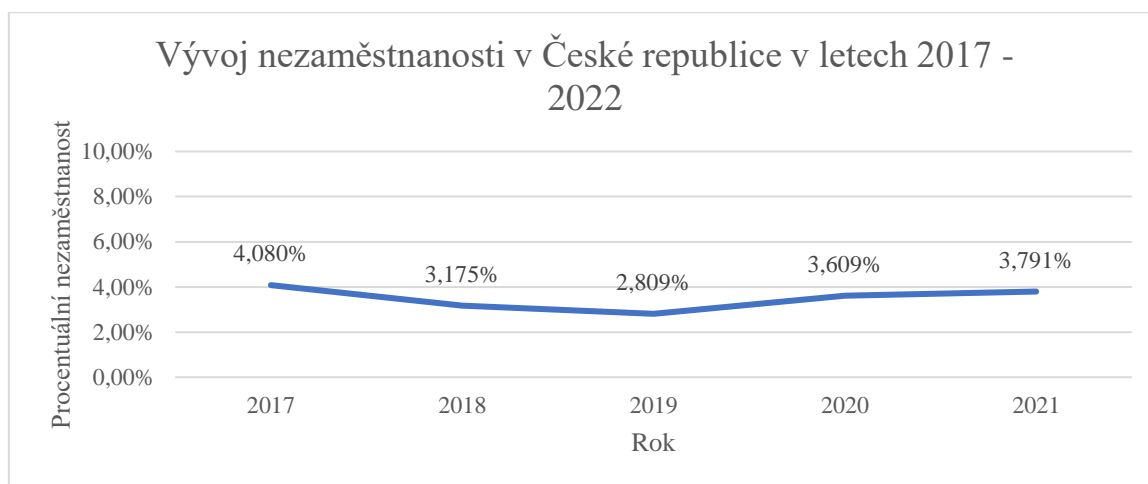
(Zdroj: Vlastní zpracování dle grafu 7 a interní dokumentace podniku Wine Passion)

Z předchozího grafu je patrné, že měnové kurzy hrají pro podnik Wine Passion velice důležitou roli, neboť mezitím co v roce 2020 podnik za stejné množství, při stejné ceně zaplatil 305 005 Kč, v roce 2022 by zaplatil o takřka 23 000 Kč méně. Ačkoliv by se mohlo zdát, že tato částka není nikterak vysoká, je nutno připomenou, že se jedná o pouze jedno vybrané víno a se sortimentem čítajícím více než 170 druhů vín by tento rozdíl markantně narostl. Proto je nutné, aby se podnik nadále soustředil na včasné a vhodné nakupování eurové měny tak, aby snížil riziko vlivu eurového kurzu či zkrátka ušetřil.

### 3.7.2.3. Sociální faktory

Sociální faktory jsou taktéž pro podniky velice důležité, neboť mají přímý vliv na spotřebitele a jejich finanční situaci, která ovlivňuje jejich následné chování na trhu. Jinými slovy, podniky nemohou prosperovat, jestliže neprosperují spotřebitelé a domácnosti. Mezi klíčové sociální faktory řadíme nezaměstnanost, výši průměrné mzdy, výši minimální mzdy, vzdělanost či bezpečnost. Zaměříme-li se na problematiku nezaměstnanosti, zjistíme, že Česká republika dlouhodobě dosahuje v rámci Evropské unie nejlepších výsledků, což přispívá k prosperitě domácí ekonomiky. Stav nezaměstnanosti má v případě podniku Wine Passion vliv na velikost zákaznické základny, neboť zákazník, který je nezaměstnaný si bude jen s obtížemi nakupovat italská vína. Vývoj nezaměstnanosti v České republice zachycuje podrobně následující tabulka.

Graf 9: Vývoj nezaměstnanosti v České republice v letech 2017–2022

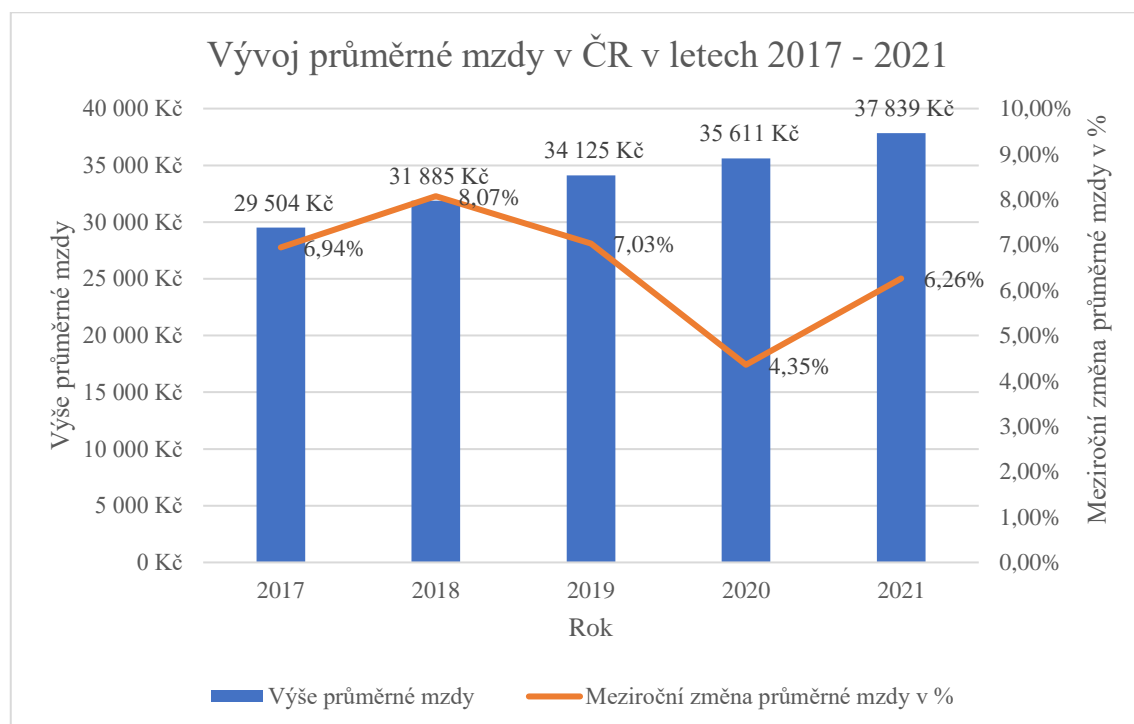


Zdroj: (Nezaměstnanost v ČR, vývoj, 2022)

Z opačného pohledu má nezaměstnanost také význam pro zaměstnavatele. Vysoká úroveň nezaměstnanosti umožňuje zaměstnavatelům si snáze vybírat z uchazečů o

pracovní pozici, kdežto nízká nezaměstnanost nutí zaměstnavatele ke kompromisům. Další důležitou oblastí sociálních faktorů je průměrná mzda, jejíž výše ovlivňuje chování spotřebitelů na trhu. V posledních letech Česká republika zaznamenala relativně prudký růst průměrných mezd, který byl v roce 2020 zpomalen pandemií koronaviru. Přesto však průměrné mzdy nadále rostly a dosáhly koncem roku 2021 rekordní roční výše 37 839 Kč. Čtvrtý kvartál téhož roku dokonce překonal hranici 40 tis. Kč. (Průměrná mzda - vývoj průměrné mzdy, 2022)

Graf 10: Vývoj průměrné mzdy v ČR v letech 2017–2021



Zdroj: (Průměrná mzda - vývoj průměrné mzdy, 2022)

V obecné rovině lze říci, že rostoucí mzdy umožňují spotřebiteli utrácet více peněz, ovšem je nutno pohlížet na růst mezd i v kontextu růstu inflace, neboť bychom ignorováním inflace nebrali v potaz vývoj reálné mzdy a tím i tedy kupní síly.

#### 3.7.2.4. Technologické faktory

V posledním desetiletí rapidně vzrostl význam technologií v podnikání a jejich využívání se stalo klíčové pro mnoho firem. Ačkoliv v době založení podniku technologické faktory nebyly vnímány, jako podstatné, vlivem růstu posledních tří let se pohled na tuto oblast zásadně změnil. V dnešní době podnik Wine Passion využívá

specializovaného fakturačního softwaru MoneyS3, založil webové stránky, které si sám spravuje a rovněž založil facebookovou skupinu. Přesto však je nutné se technologickým faktorům více věnovat. S růstem podniku a růstem zákaznické skupiny podnik začal neefektivně komunikovat se zákazníky, neboť nedisponuje žádným CRM nástrojem. Zároveň není schopen snadno personalizovat nabídku či efektivně vybírat pozvané hosty na degustace. V praxi totiž podnik mnohdy řeší situace, kdy je pozván zákazník A třikrát za sebou a zákazník B neobdrží pozvánku vůbec. To se následně projeví na objednávkách po degustaci, neboť zákazník A je přesycen, a tudíž objedná jen malé množství, mezitím co zákazník B z důvodů neúčasti neobjedná vůbec, a to, ačkoliv by chtěl. Proto je podniku důrazně doporučeno zvážit implementaci některého ze CRM systémů a více se věnovat možnostem využití nových technologií. Ostatně i do budoucna je očekáván ještě větší růst významnosti technologií v podnikání a společnosti, které tuto skutečnost budou přehlížet by snadno mohli v takto dynamickém prostředí přijít o svoji pozici na trhu, v horším případě zcela zaniknout.

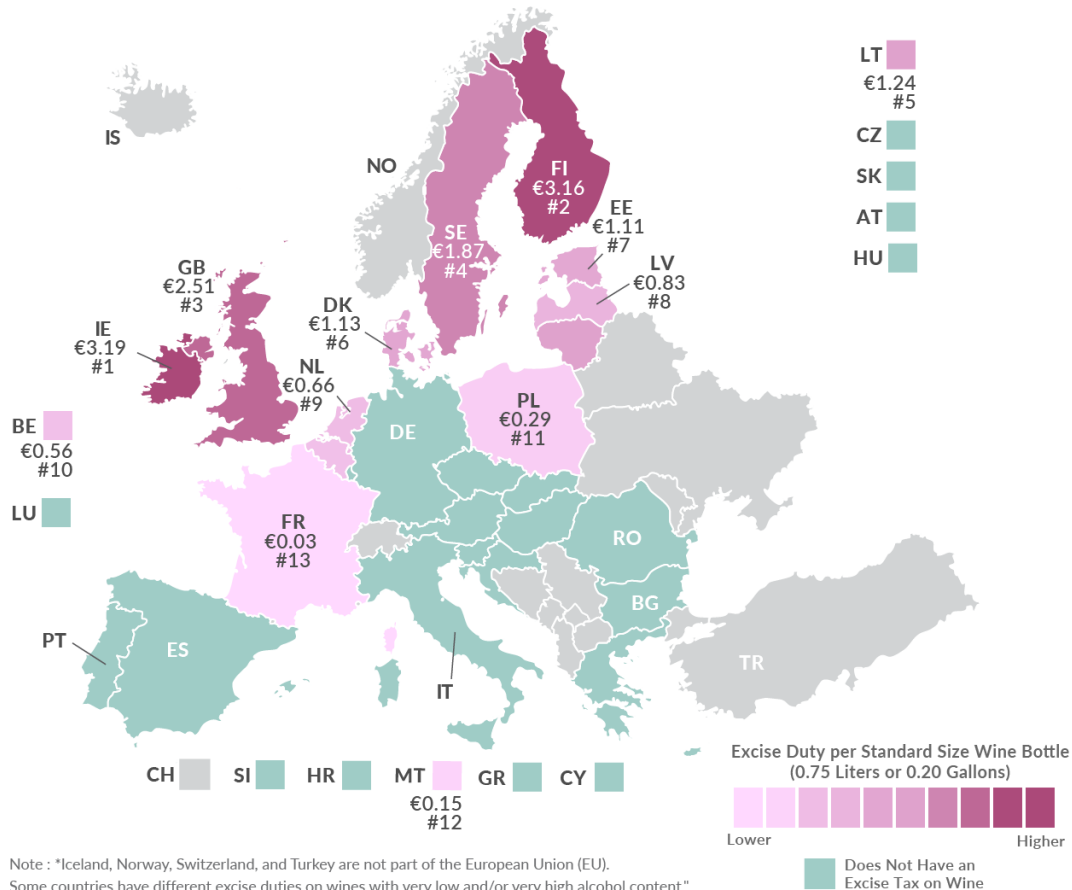
#### 3.7.2.5. Legislativní faktory

Legislativní faktory jsou zcela zásadním faktorem, neboť bez respektování legislativy by nemohl žádný podnikatelský subjekt zahájit svoji činnost. Proto je nutné znát zákony, které se daného podnikatelského odvětví týkají. V případě podniku Wine Passion se jedná především o povinnost daňovou, kdy je povinna odvádět daň z příjmu právnických osob, daň z přidané hodnoty a spotřební daň. Důležité je také, aby podnik odváděl zálohy na spotřební daň, již podléhají šumivá vína. Mimo jiné se musí řídit celními zákony a vlastnit příslušné oprávnění v podobě opakovaného přijetí, díky němuž může podnik dovážet vína pravidelně a není nijak limitován. Z hlediska hrozby legislativních faktorů existuje určitá pravděpodobnost, že by v budoucnu mohla spotřební daní podléhat také vína tichá, tak jak je tomu ve Francii, Nizozemí či Polsku. (Wine Taxes in Europe, 2021) Uvalení spotřební daně by se tak dotklo celé tuzemské vinařské produkce a obchodníků s vínem, což by sice podpořilo příjem státního rozpočtu ve výši 1,8 mld., ale zároveň by se snížil zisk podnikatelských subjektů v tomto odvětví. (Kde vzít peníze? Zdaňte i víno, radí ekonomové vládě, 2021) Obrázek níže zachycuje výši spotřební daně jedné lahve (0,75 l) napříč evropskými zeměmi.

Obrázek 22: Výše spotřební daně v evropských zemích

## Wine Taxes in Europe

Excise Duty per Standard Size Wine Bottle (0.75 Liters or 0.20 Gallons)  
in EU Member States and the United Kingdom, as of July 2021



TAX FOUNDATION

@TaxFoundation

Zdroj: (Wine Taxes in Europe, 2021)

### 3.7.2.6. Ekologické faktory

Jelikož ve vinařském odvětví není mnoho způsobů, jak přispět k ochraně životního prostředí, patří ekologické faktory k těm, které mají na podnik nejmenší vliv. Přestože se jedná v dnešní době o velice diskutované téma, ani podnik a ani zastupovaná vinařství nejsou schopni učinit v této oblasti takového pokroku jako společnosti působící například v dopravě či cestovním ruchu, a to i přes snahu používat ekologicky recyklované korkové zátky a láhve. V současnosti se podnik alespoň snaží prázdné lahve recyklovat a za účelem snížení spotřeby energií využívá k chlazení vín vzduchotechniky nejnižší energetické třídy A+++.

Pravděpodobně jediný krok, který by mohl vést ke zvýšení

ohleduplnosti k životnímu prostředí je snížení spotřeby papíru. Ačkoliv již dnes veškerá fakturace probíhá elektronicky, objednávkové listy i degustační listy jsou stále v papírové podobě, formátu A4. Za účelem snížení spotřeby papíru podnik již učinil kroky zmenšením formátu na A5, čímž došlo k 50 % úspoře. Nahrazení papírových objednávkových listů elektronickými by došlo k takřka úplné eliminaci potřeby papíru. Přestože se při velikosti podniku Wine Passion nejedná o velké spotřebovávané množství i malé kroky mohou přispět ke zlepšení celkového stavu životního prostředí.

### 3.7.2.7. Shrnutí PESTLE analýzy

Na základě provedené PESTLE analýzy byly identifikovány následující důležité faktory. K těm nejdůležitějším patří faktory ekonomické, sociální a technologické. V ekonomických faktorech se jednalo především o výši inflace, která ovlivňuje chování spotřebitelů či pohyby měnového kurzu EUR/CZK, který má vliv na cenu dovážených vín podniku Wine Passion. V případě sociálních faktorů byla hodnocena situace na trhu práce a průměrná mzda, které ovlivňují bohatství domácností a tím mají opět zásadní dopad na spotřebitelské chování na trhu. Poslední z nejdůležitějších faktorů byl faktor technologický, jelikož rychle rozvíjející se technologie a s nimi pojící se automatizace umožňuje podnikům hospodařit efektivněji a zároveň využívat nových obchodních nástrojů či kanálů. Jako středně důležité faktory byly identifikovány oblasti politické a legislativní. Ačkoliv politický faktor byl v posledních dvou letech velice dominantní a zásadním způsobem ovlivňoval nejen podnikání, ale také společenský život, do budoucna je očekáván pokles jeho významu, a proto byl hodnocen jako faktor se středním dopadem. V případě legislativních faktorů byla zmíněna hrozba uvalení spotřební daně na tichá vína, která představuje hlavní a z hlediska legislativy pravděpodobně jedinou hrozbu pro toto odvětví. Nejmenší dopad na hospodaření podniku Wine Passion má faktor ekologický, protože v současnosti v tomto podnikatelském odvětví nejsou kladeny vysoké nároky na ochranu životního prostředí a ostatně se jedná o oblast, která sama o sobě nezatěžuje přírodu, tak jako například cestovní ruch či doprava. Je ovšem nutné brát v potaz, že se jedná o aktuálně velice diskutované téma a do budoucna je očekáván růst významnosti tohoto faktoru.

## 3.8 Finanční analýza

V této kapitole je zpracována finanční analýza podniku Wine Passion dle rozvahy a výkazu zisku a ztráty na základě účetní dokumentace roků 2020 a 2021. Podnik je zde analyzován z pohledu rentability, aktivity a likvidity. Závěrem této kapitoly je vypočítán Altmanův index finančního zdraví malého nevýrobního podniku neobchodovaného na kapitálových trzích.

### 3.8.1. Analýza rentability

V této kapitole jsou vypočítány jednotlivé rentability podniku Wine Passion. Pro účely meziročního srovnání jsou analyzovány roky 2020 a 2021.

#### 3.8.1.1. Rentabilita aktiv

V roce 2020 podnik dosáhl rentability aktiv ve výši 8,98 %. V loňském roce vlivem růstu zisku spolu s celkovými aktivy dosáhl dokonce 12,74 %. Meziročně tak podniku vzrostla rentabilita aktiv o takřka 4 %.

*Vzorec 12: Výpočet rentability aktiv 2020*

$$ROA = \frac{204}{2270} = 8,98\%$$

(Zdroj: Vlastní výpočet dle Rozvahy a VZZ uvedené v příloze)

*Vzorec 13: Výpočet rentability aktiv 2021*

$$ROA = \frac{457}{3586} = 12,74\%$$

(Zdroj: Vlastní výpočet dle Rozvahy a VZZ uvedené v příloze)

#### 3.8.1.2. Rentabilita vlastního kapitálu

V roce 2020 dokázal podnik zhodnocovat vložený vlastní kapitál s výsledkem 58,62 %. Přestože rentabilita v následujícím roce lehce klesla na úroveň 56,77 % stále si dokázal udržet schopnost vložený vlastní kapitál perfektně zhodnocovat.

*Vzorec 14: Výpočet rentability vlastního kapitálu 2020*

$$ROE = \frac{204}{348} = 58,62\%$$

(Zdroj: Vlastní výpočet dle Rozvahy a VZZ uvedené v příloze)

Vzorec 15: Výpočet rentability vlastního kapitálu 2021

$$\text{ROE} = \frac{457}{805} = 56,77\%$$

(Zdroj: Vlastní výpočet dle Rozvahy a VZZ uvedené v příloze)

### 3.8.1.3. Rentabilita tržeb

Na základě provedených výpočtů bylo zjištěno, že podnik dokázal z úrovně 5,07 % roku 2020 meziročně zvýšit rentabilitu tržeb o téměř 2,5 % na úroveň 7,42 % roku 2021. Tohoto růstu bylo dosaženo především zahrnutím dražších vín do portfolia podniku, na nichž má podnik vyšší marže. V obou případech lze tyto výsledky hodnotit kladně, a i do budoucna je očekáván další růst rentability tržeb.

Vzorec 16: Výpočet rentability tržeb 2020

$$\text{ROS} = \frac{204}{4020} = 5,07\%$$

(Zdroj: Vlastní výpočet dle Rozvahy a VZZ uvedené v příloze)

Vzorec 17: Výpočet rentability tržeb 2021

$$\text{ROS} = \frac{457}{6155} = 7,42\%$$

(Zdroj: Vlastní výpočet dle Rozvahy a VZZ uvedené v příloze)

### 3.8.1.4. Rentabilita celkového investovaného kapitálu

Rentabilita celkového investovaného kapitálu roku 2020 meziročně vzrostla takřka dvojnásobně vlivem vyššího dosaženého zisku na úroveň 18,82 % roku 2021. Tyto výsledky opět potvrzují, že podniku roste schopnost zhodnocovat vložený kapitál.

Vzorec 18: Výpočet rentability celkového investovaného kapitálu 2020

$$\text{ROCE} = \frac{204+0}{1735+348} = 9,79\%$$

(Zdroj: Vlastní výpočet dle Rozvahy a VZZ uvedené v příloze)

Vzorec 19: Výpočet rentability celkového investovaného kapitálu 2021

$$\text{ROCE} = \frac{457+76}{2027+805} = 18,82\%$$

(Zdroj: Vlastní výpočet dle Rozvahy a VZZ uvedené v příloze)

### 3.8.2. Analýza aktivity

V této kapitole je analyzován podnik z hlediska obratu aktiv, zásob a pohledávek.

#### 3.8.2.1. Obrat celkových aktiv

Na základě provedených výpočtů bylo zjištěno, že podnik dosahuje stabilních obrátů celkových aktiv, které se meziročně změnily jen nepatrně. Výsledky nám znázorňují, že celková aktiva v podniku projdou dvěma obrátkami ročně.

*Vzorec 20: Výpočet obratu celkových aktiv 2020*

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{4020}{2270} = 1,77$$

(Zdroj: Vlastní výpočet dle Rozvahy a VZZ uvedené v příloze)

*Vzorec 21: Výpočet obratu celkových aktiv 2021*

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{6155}{3586} = 1,72$$

(Zdroj: Vlastní výpočet dle Rozvahy a VZZ uvedené v příloze)

#### 3.8.2.2. Doba obratu zásob

Již bylo v práci nastíněno, že podnik si je vědom skutečnosti, že neefektivně nakládá se zásobami, což potvrzují právě zdejší výpočty. Mezitím co v roce 2020 doba obratu zásob byla rovna 62 dnům, o rok později to bylo o 32 dní více. Podnik by se měl touto situací blíže zabývat, neboť snižováním obratu zásob dochází ke zbytečnému zaplňování skladových kapacit, které by do budoucna při neměnné situaci nemusely stačit.

*Vzorec 22: Výpočet obratu celkových zásob 2020*

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{688}{4020/365} = 62,47 \text{ dne}$$

(Zdroj: Vlastní výpočet dle Rozvahy a VZZ uvedené v příloze)

*Vzorec 23: Výpočet obratu zásob 2021*

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{1596}{6155/365} = 94,64 \text{ dne}$$

(Zdroj: Vlastní výpočet dle Rozvahy a VZZ uvedené v příloze)

### 3.8.2.3. Doba obratu pohledávek

Ačkoliv má v současnosti podnik nastaven splatnost faktur do 7 dnů, nejen praxe, ale také výpočty potvrzují, že v roce 2020 k inkasu docházelo se zpožděním 16 dnů. V případě loňského roku se situace ještě více zhoršila a k inkasu pohledávek docházelo až 24 dnů po stanovené splatnosti. Zde je nutno podotknout, že zhoršená situace doby obratu pohledávek v roce 2021 byla především zapříčiněna jedním subjektem, který stále fakturu neuhradil. Do budoucna by měl podnik zvážit prodloužení splatnosti faktur či důsledněji apelovat na včasnou úhradu.

*Vzorec 24: Výpočet obratu pohledávek 2020*

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{258}{4020/365} = 23,42 \text{ dne}$$

(Zdroj: Vlastní výpočet dle Rozvahy a VZZ uvedené v příloze)

*Vzorec 25: Výpočet obratu celkových aktiv 2021*

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{528}{6155/365} = 31,31 \text{ dne}$$

(Zdroj: Vlastní výpočet dle Rozvahy a VZZ uvedené v příloze)

### 3.8.3. Analýza likvidity

V následujících podkapitolách je analyzována schopnost podniku dostávat svým závazkům skrze výpočty okamžité, pohotové a běžné likvidity.

#### 3.8.3.1. Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita v roce 2020 dosáhla úrovně 4,45 což je vysoce nad vrchní hranicí optima ve výši 1,1. Okamžitou likviditu podnik dokázal snížit v roce 2021 a hodnotou 1,88 se tak přiblížit k optimu. Z výpočtů je patrné, že takto vysoké hodnoty okamžité likvidity byly zapříčiněny výrazně převyšujícími peněžními prostředky nad krátkodobými závazky. Podnik by měl nadále usilovat o snižování okamžité likvidity, tak aby se zvýšila jeho schopnost efektivně využívat peněžní prostředky.

*Vzorec 26: Výpočet okamžité likvidity 2020*

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{833}{187} = 4,45$$

(Zdroj: Vlastní výpočet dle Rozvahy a VZZ uvedené v příloze)

Vzorec 27: Výpočet okamžité likvidity 2021

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{1172}{622} = 1,88$$

(Zdroj: Vlastní výpočet dle Rozvahy a VZZ uvedené v příloze)

### 3.8.3.2. Pohotová likvidita

Obdobně jako u okamžité likvidity i pohotová likvidita dosáhla vysokých hodnot, které se však opět podařilo v roce 2021 snížit, přiblížit se k optimální hodnotě v rozmezí 1 – 1,5 a zvýšit produktivitu využívání vložených prostředků.

Vzorec 28: Výpočet pohotové likvidity 2020

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{1779-688}{187} = 5,83$$

(Zdroj: Vlastní výpočet dle Rozvahy a VZZ uvedené v příloze)

Vzorec 29: Výpočet pohotové likvidity 2021

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{3296-1596}{622} = 2,73$$

(Zdroj: Vlastní výpočet dle Rozvahy a VZZ uvedené v příloze)

### 3.8.3.3. Běžná likvidita

I v případě běžné likvidity podnik výrazně překročil doporučené rozmezí, které se pohybuje mezi hodnotami 1,5 až 2,5 avšak dokázal opět hodnotu meziročně snížit. Výsledné hodnoty jsou vysoké především, kvůli velkému množství zásob a prostředků, které v nich váže. S ohledem na podnikatelské odvětví podnik musí držet vysoký stav zásob, aby nedošlo k předčasnému vyprodání ročníku daného vína.

Vzorec 30: Výpočet běžné likvidity 2020

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{1779}{187} = 9,51$$

(Zdroj: Vlastní výpočet dle Rozvahy a VZZ uvedené v příloze)

Vzorec 31: Výpočet běžné likvidity 2021

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{3296}{622} = 5,30$$

(Zdroj: Vlastní výpočet dle Rozvahy a VZZ uvedené v příloze)

### 3.8.4. Altmanův index finančního zdraví podniku

Podnik Wine Passion po vypočítání Altmanova indexu výrazně přesahuje hodnotu 2,6; tedy spodní hranici prosperity, která svědčí o vynikajícím zdraví podniku. Dobrý výsledek tohoto indexu je zapříčiněn zejména vysokou hodnotou koeficientu X1, tedy poměru čistého pracovního kapitálu ku celkovým aktivům. I do budoucna by měl podnik usilovat o udržení si takto pevné pozice, neboť silné zdraví umožní podniku se nadále rozvíjet.

Tabulka 8: Výpočet Altmanova indexu finančního zdraví podniku roku 2021

	Výpočet	Výsledek
X1	$2552/3586 = 0,7117$	$6,56*0,7117$
X2	$457/3586 = 0,1274$	$3,26*0,1274$
X3	$655/3586 = 0,1826$	$6,72*0,1826$
X4	$805/2771 = 0,2905$	$1,05*0,2905$
Z	$4,6687+0,4153+1,2270+0,3050$	<b>6,6153</b>

(Zdroj: Vlastní výpočet dle Rozvahy a VZZ uvedené v příloze)

#### Interpretace výsledných hodnot:

- Pásmo bankrotu: hodnota Z nižší než 1,1
- Pásmo šedé zóny, podnik s určitými obtížemi: hodnota Z mezi 1,1 až 2,6
- Pásmo prosperity, finančně silný podnik: hodnota Z > 2,6 (Vochozka, 2011)

## 3.9 SWOT

Základem každého prosperujícího podniku je znát své silné a slabé stránky, stejně tak jako hrozby či příležitosti vnějšího prostředí. Mezitím co rozvíjení silných stránek upevňuje pozici podnik na trhu, slabé stránky jej mohou poškozovat a tím zhoršovat jeho hospodaření. Obdobnou roli mají příležitosti i hrozby, ovšem ty na rozdíl od silných a slabých stránek nejsme schopni ovlivnit a zároveň mohou mít vyšší dopad. SWOT analýza pro účely této diplomové práce slouží jako nástroj pro souhrn všech vypracovaných analýz z nichž bude vycházeno u strategie rozvoje v návrhové části. Následující tabulka přehledně shrnuje dosavadně získané poznatky. Řazeny jsou vzestupně, přičemž tučně označeny jsou označeny ty, jež mají největší význam.

Tabulka 9: SWOT analýza

Vnitřní prostředí	
<p><b><u>Silné stránky podniku</u></b></p> <p>Výhradně zastupovaná vinařství</p> <p>Cenově levnější než konkurence</p> <p>Unikátní databáze kontaktů</p> <p>Vztahy s významnými velkoodběrateli</p> <p>Nezávislost na cizím kapitálu (bankovní úvěry)</p> <p>Rodinný podnik → aktivní prozákaznický přístup → rychlé rozhodování</p> <p>Silné a stabilní zázemí s nízkými režijními náklady</p> <p>Manažerské schopnosti – předpoklad růstu</p> <p>Bezplatné degustace formátu +1 (host)</p> <p>Systém výběru zastupovaných vinařství</p> <p>Odbornost na zastupované regiony (rozumíme tomu co prodáváme)</p> <p>Konkurenceschopné portfolio vín s rozsáhlou nabídkou autochtonních odrůd</p> <p>Vyjednávací schopnosti s dodavateli</p>	<p><b><u>Slabé stránky podniku</u></b></p> <p>Práce s databází kontaktů → komunikace</p> <p>Sběr dat a absence CRM systému</p> <p>Nízký stupeň automatizace komunikace</p> <p>Konverze degustace → objednávka</p> <p>Nízká obrátkovost zásob</p> <p>Řízení jednou osobou → nezastupitelnost</p> <p>Inkaso pohledávek</p> <p>Neefektivní využívání kapitálu</p> <p>Systém odměňování → motivace</p>
Vnější prostředí	
<p><b><u>Příležitosti podniku</u></b></p> <p>Zaměstnání obchodníka konkurenčního podniku → získání nových zákazníků</p> <p>Technologický rozvoj</p> <p>Možnost zaujetí většího tržního podílu</p> <p>Proevropská vláda → podpora obchodu se zeměmi EU</p>	<p><b><u>Hrozby podniku</u></b></p> <p>Spotřební daň na tichá vína</p> <p>Vysoká úroveň inflace brzdící ekonomiku</p> <p>Pohyby měnového kurzu</p> <p>Faktor počasí ovlivňující roční úrodnost</p> <p>Rostoucí síla konkurenčních podniků</p> <p>Vstup nové silné konkurence</p>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 4. Návrhová část práce

Tato část diplomové práce je věnována návrhu strategie rozvoje podniku se záměrem naplnění vytyčených cílů. Na základě provedených vnitřních i vnějších analýz, spolu s finanční analýzou byly identifikovány oblasti, v nichž podnik vyniká a ve kterých zaostává. Díky těmto získaným poznatkům bude zvolen správný strategický směr a strategické operace nutné k naplnění strategických cílů. Ty budou zastřešeny výstupem v podobě samotného návrhu strategie rozvoje podniku. Závěrem této části jsou shrnuty přínosy jednotlivých navrhovaných změn.

### 4.1 Návrh strategie rozvoje rodinného podniku

Jelikož se jedná o malý rodinný podnik, v úvodu této kapitoly je popsána jak strategie rodiny, tak i podniku spolu s jejich průnikem. Následně jsou formulována východiska strategie a rovněž je zde definována vize spolu se strategickými cíli.

Navrhovaná strategie podniku Wine Passion bude přímo kopírovat cíle, které mají být v této práci naplněny, přičemž bude silně orientována na výběr, implementaci a řízení rizik spojených se CRM systémem. Hlavní problematická oblast, tedy oblast sběru dat a komunikace se zákazníkem se bude dotýkat navrhované strategie informačního systému, procesní ale i prodejní strategie. Záměr podniku zaměstnat pracovníka na pozici obchodního zástupce bude poté obsažen v navrhované strategii lidských zdrojů spolu s dokonalejším, motivačním plánem odměňování. Pozornosti bude také věnováno finanční strategii, neboť na základě provedené finanční analýzy bylo zjištěno, že i přes meziročně zvyšující se rentabilitu podnik stále nevyužívá vložený kapitál dostatečně efektivně, což se projevuje rostoucí dobou obratu zásob a vázáním finančních prostředků v nich. Ostatně, doba obratu zásob bude úzce souviset se strategií řízení zásob. Poslední oblast strategického rozvoje bude zaměřena na strategii řízení procesů, neboť tato oblast není dostatečně ošetřena. Zvláště jedná-li se o proces degustace, která vykazuje rezervy v postupech či kompetenčním ošetření a procesu vyhotovování reportů a analýz, jež nejsou vypracovávány pravidelně a periodicky. Rovněž proces fakturace bude poznamenán změnami vycházejících ze strategie rodiny.

#### 4.1.1. Strategie rodiny a podniku

Jak již v úvodu bylo nastíněno, v případě rodinných podniků je nutno porovnávat strategii rodiny a podniku, jelikož v praxi dochází k jejich průniku a je důležité, aby byly obě strategie ve vzájemné harmonii.

##### 4.1.1.1. Strategie rodiny

Rodina s podnikáním je u nás velice úzce spjata, a proto bych rád uvedl strategii naší rodiny v celé své šíři s důrazem na to jakým způsobem jsem se jakožto mladší člen rodiny začal zapojovat do firemního dění. Strategií naší rodiny od počátku bylo nechat novou generaci, tedy včetně mě jít vlastní cestou s rovnými příležitostmi. Také jsme byly vychovávány se silným respektem k penězům, ve smyslu nakládání s nimi. I když otec, co by lékař, s matkou podnikali, stejně jako obě strany prarodičů, k podnikání či fungování v našem hlavním rodinném podniku Renocar a.s. jsme nikdy nebyli nuceni. Nelze však popřít, že takto silně podnikatelské prostředí nás neinspirovalo, kterým směrem se chceme v budoucnosti ubírat. Možná právě proto jsem se již ke konci studií gymnázia začal více orientovat na ekonomické obory.

Zhruba kolem svých 16 let jsem se začal v Renocar u pozvolna angažovat a od spodu se blíže seznamovat s fungováním našeho rodinného podniku. Díky tomuto působení jsem získal základní povědomí o podnikání a uvědomil si zodpovědnost, kterou jako další generace ponese, budu-li chtít v našem rodinném podniku nadále pokračovat a rozvíjet jej. Když mi bylo kolem 22 let, děda úspěšně předal firmu otci a strýci a uvědomil jsem si, že náš podnik je už natolik velký, že nebudu schopen ihned po vysokoškolských studiích nastoupit na mnou zamýšlenou pozici, ale nejprve musím načerpat pracovní zkušenosti v jiném prostředí.

Poté co můj otec založil v roce 2019 podnik Wine Passion, rozhodl se mě k sobě přizvat. Díky tomu jsem měl jedinečnou možnost nově vzniklý podnik s otcem rozvíjet a konečně tak načerpat své první větší podnikatelské zkušenosti. I přes možnost prosadit se v tomto malém podniku, stále se držím svého plánu, který rodina podporuje – načerpat pracovní zkušenosti v cizím podniku po dokončení studií na vysoké škole. Jelikož tato skutečnost bude mít vliv na některé procesy a fungování podniku, bude ve strategii

podniku tento fakt zohledněn. S ohledem na stáří podniku Wine Passion, není v plánu téma nástupnictví v horizontu 10 let řešit. Ostatně mým hlavním záměrem je soustředit se na náš podnik Renocar a u něj okrajově otci pomáhat s řízením Wine Passionu.

Co se rodinné strategie investování týče, většina vygenerovaného zisku putuje zpět do podniku, zbylými prostředky rodina rozšiřuje svoji sbírku historických automobilů BMW, která představuje její společnou zálibu. S vozy závodí na veteránských rallye a účastní se jí takřka celá rodina. V současnosti se konečně začínáme v rodinném kruhu bavit o společném záměru založit rodinnou radu.

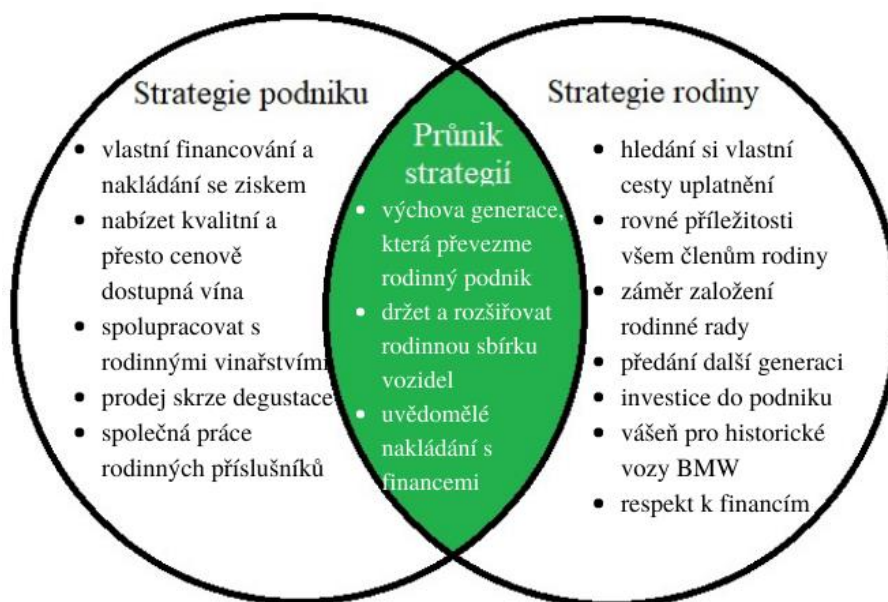
#### 4.1.1.2. Strategie podniku

Strategii podniku se budeme více zabývat v kapitole 4.2., přesto však pro účely stanovení průniku mezi oběma strategiemi nastíním strategii podniku i zde. Od vzniku podniku Wine Passion se snažíme vzdělávat a seznamovat zdejší konzumenty se špičkovými italskými víny. Zároveň je cíleno na vína, která jsou vysoce kvalitní, a přesto cenově dostupná. Ostatně když otec podnik v roce 2019 zakládal, hlavní myšlenkou bylo naše rčení „nepřivezu víno, co bych si sám nekoupil“ a toho se držíme dodnes. Při výběru zastupovaných vinařství je hodnocena nejen kvalita, ale také zda se jedná o rodinný podnik, neboť ze zkušenosti právě rodinné podniky se ukazují jako velice spolehliví obchodní partneři. Důležitým faktorem je také možnost výhradního zastupování, čímž si podnik chrání svoji pozici před konkurencí a zajišťuje si exkluzivitu sortimentu. Zároveň je kladen velký důraz na schopnost vlastního financování a nakládání s vygenerovaným ziskem. Co se strategie podpory prodeje týče, ta je silně orientována na prezentaci vín (pořádání degustací). Díky pravidelným degustacím jsou zákazníci provázeni jednotlivými vinařskými regiony Itálie a zároveň se seznamují s portfoliem nabízených vín. Koneckonců, bývá zvykem, že tak dobré víno se takřka umí prodat samo, a proto je nutné, aby zákazníci přišli s víny do kontaktu.

#### 4.1.1.3. Průnik strategií rodiny a podniku

Tak jak bývá u rodinných podniků zvykem, v průniku obou strategií je výchova nástupnické generace, tak aby byla schopna úspěšně pokračovat ve vedení podniku. Dále sem vstupuje záměr držet a rozšiřovat rodinnou sbírku vozidel spolu s uvědoměným nakládáním s penězi. Přehledně jsou obě strategie s průnikem zobrazeny na další straně.

Obrázek 23: Průnik strategií rodiny a podniku

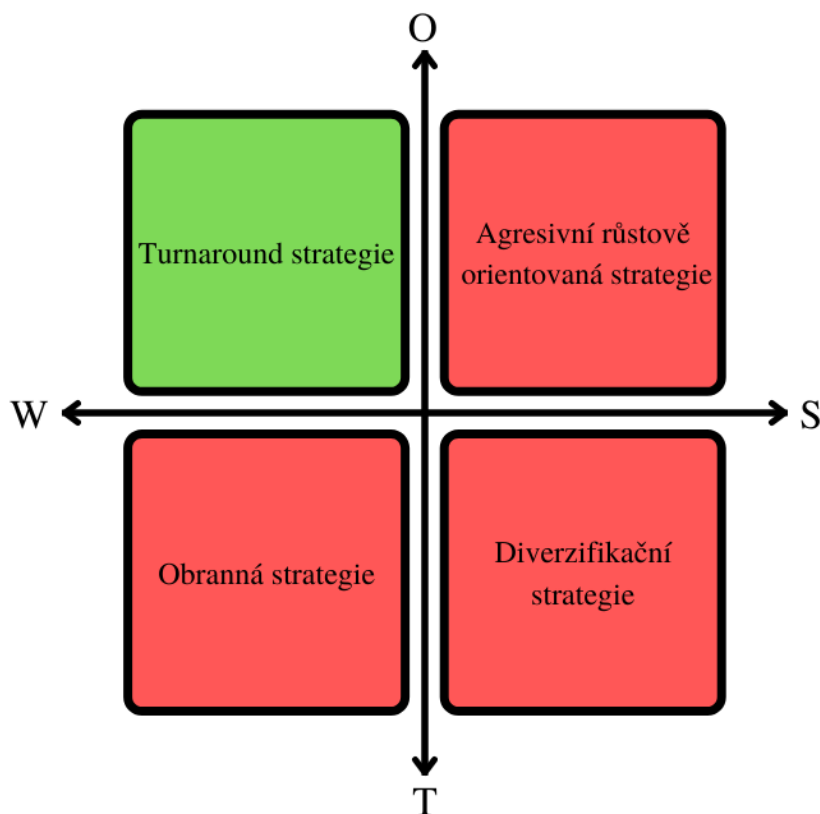


(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.1.2. Východiska pro formulaci strategie

Hlavním východiskem formulace nové, rozvojové strategie byla skutečnost, že stávající strategie začala vykazovat nedostatky a mezery, kvůli kterým tempo růstu podniku začalo zpomalovat. Aby se zamezilo blížící se stagnaci, rozhodl jsem se našemu rodinnému podniku cestou diplomové práce pomoci a znovunastartovat jeho růst. Na základě provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí, vypracované GE matice a souhrnné SWOT analýzy bylo usouzeno, že nejvhodnějším strategickým směrem podniku Wine Passion je strategie Turnaround (max-min; příležitosti-slabé stránky; OW). Aktuální situace podniku svědčí v prospěch tohoto zvoleného strategického směru, neboť je založena na množství slabých stránek, které chce podnik eliminovat a využít příležitostí, kterých se mu nabízí. Konkrétní případ představuje jeden z hlavních cílů práce, kterým je implementace CRM systému. Podnik má dobrý přístup jak k novým, tak stávajícím zákazníkům, ovšem sběr dat a absence CRM systému neumožňuje podniku s nimi efektivně nakládat. To se následně projevuje v bodech slabých stránek – sběr dat o zákaznících či konverze účasti degustace na objednávku, které se mohou projevovat nejen v slabších ekonomických výsledcích, ale také nižší obrátkovostí skladových zásob. Zvolenou strategii turnaround jsem zelenou barvou znázornil na následujícím obrázku spolu s dalšími strategickými směry, které jsem pro tvorbu strategie zamítl (červená).

Obrázek 24: Strategický směr – turnaround strategie



(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Strategická situační analýza, 1999-2022))

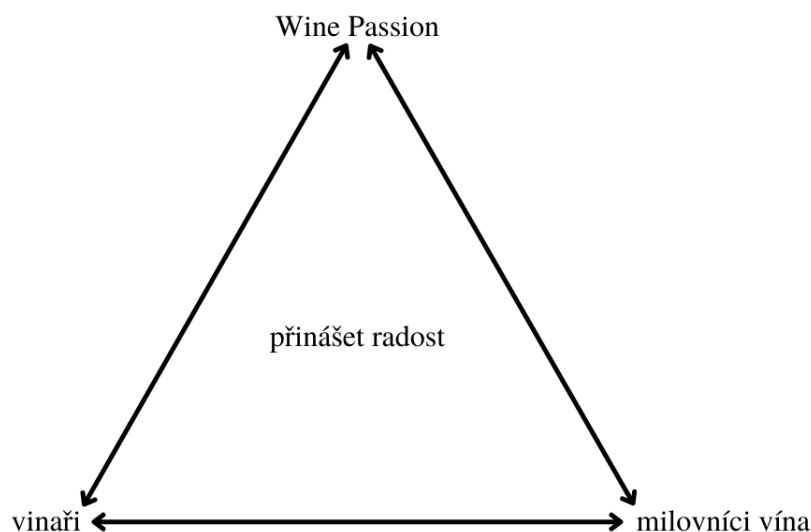
### 4.1.3. Formulace vize a strategických cílů

Tato podkapitola je věnována formulaci jasné vize podniku a jeho strategickým cílům. Stanovená vize nám dává povědomí, s jakým posláním vstoupil podnik na trh a čeho se snaží svým podnikáním dosáhnout. Uvedené strategické cíle kapitoly 4.1.3.2 by měly být vhodně zvolenou a svědomitě vypracovanou strategií splněny do konce roku 2025.

#### 4.1.3.1. Vize podniku

Naší vizí je orientace na prémiovou kvalitu při zachování příznivé ceny. Chceme nadále spolupracovat se středně velkými rodinnými vinařstvími a budovat tak nadstandardní osobní vztahy. Chceme být zprostředkovatelem radosti mezi vinaři a milovníky vína, budovat takové obchodní i mezilidské vztahy, které budou přinášet radost všem třem stranám.

Obrázek 25: Vize vztahů podniku Wine Passion



(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.1.3.2. Strategické cíle

Níže stanovené strategické cíle jsou stanoveny na období 3 let. Jejich splnění se očekává nejpozději do konce roku 2025.

- meziroční růst obrátu o 3 mil. Kč, tak aby do roku 2025 bylo dosaženo obrátu 20 mil. Kč.
- meziročně zvyšovat podíl velkoodběratelů o 30 %
- meziročně zvyšovat množství dodavatelů o 10 % → zahrnovat novinky a zároveň vylučovat méně atraktivní zastupovaná vinařství
- využívat moderních nástrojů komunikace se zákazníkem → personalizace → vytvoření zákaznického profilu
- personální rozvoj → s rozvojem podniku a aktivit se zvyšují časové nároky na pracovníka → zaměstnání nových pracovníků → zaměstnání CRM asistentky a obchodníka

## 4.2 Návrh strategie a její oblasti

Návrh strategie rozvoje malého rodinného podniku Wine Passion se skládá z několika oblastí. V této kapitole je nastíněna provázanost jednotlivých strategií spolu se zamýšlenými změnami, kterými se budeme blíže zabývat v kapitolách 4.2.1 až 4.2.6.

- strategie lidských zdrojů
- strategie řízení procesů
- finanční strategie
- strategie řízení zásob
- prodejní strategie
- strategie informačních systémů

Lidské zdroje jsou bezesporu jednou z klíčových oblastí a zároveň významnou konkurenční výhodou podniku. Právě již mnohokrát zmiňovaná osobní zaangažovanost rodinných příslušníků vytvářela zákazníkům příjemné prostředí nákupu vín. Tuto konkurenční výhodu by si podnik rád udržel, ovšem je zřejmé, že s postupným růstem a rozvojem aktivit rostou i nároky na pracovníky, které při stávajícím personálním obsazením nelze stejně či ještě kvalitněji provádět. Proto bude kapitola strategie lidských zdrojů zaměřena na zaměstnání obchodního zástupce, který by podpořil růst prodeje. Obdobně bude uvažováno se zaměstnáním asistentky, která by komunikovala se zákazníky, spravovala databázi kontaktů a řídila činnosti CRM systému.

Podkapitola řízení procesů bude orientována na přesné vymezení kompetencí pracovníků, neboť ačkoliv většina firemních procesů má přesně daný postup, nejsou již ošetřeny kompetenčně. Navrhované změny v oblastech lidských zdrojů, informačních systémů či prodejní strategie budou úzce souviset právě s úpravou a vznikem nových procesů, kterým je nutné věnovat pozornost.

Na základě získaných poznatků finanční analýzy budou navrženy úpravy finanční strategie, které mají přímou návaznost na strategii řízení zásob. Cíleno bude na snížení extrémně vysokých ukazatelů likvidity, které svědčí o vázání velkého množství finančních prostředků v zásobách. Ačkoliv je nutné v tomto podnikatelském odvětví držet vysoký stav skladových zásob, provázaná navrhovaná strategie těchto dvou oblastí by měla zajistit nižší vázání kapitálu v méně obrátkovém sortimentu a tím optimalizovat využití kapacitu skladu. Toho bude docíleno za předpokladu nastavení jasných pravidel a podmínek naskladňování.

Poslední oblast návrhu strategie rozvoje bude soustředěna na strategii informačních systémů a s nimi spojené prodejní strategie. Výběrem vhodného CRM systému, úspěšné implementace a správného využívání jeho nástrojů bude naplněn záměr podniku zefektivnit obchodní komunikaci a tím podpořit jeho ekonomický růst.

#### 4.2.1. Návrh strategie lidských zdrojů

Návrh strategie lidských zdrojů bude zaměřena na čtyři hlavní oblasti. V případě obchodníka a asistentky jsou formulovány požadavky na pracovníka, popsána pracovní náplň a navrhnut systém odměňování spolu s kalkulací nákladů na zaměstnance.

- zaměstnání obchodníka
- zaměstnání asistentky spravující CRM systém
- motivační systém odměňování
- plán syna majitele načerpat pracovní zkušenosti v cizím podniku

#### **Zaměstnání obchodníka (HPP)**

##### Formulace požadavků

- muž, 30–45 let, držitel řidičského oprávnění skupiny B
- bydliště Brno a okolí
- minimální 5letá praxe na stejné pracovní pozici
- vlastní databáze kontaktů, vlastní vozidlo

##### Pracovní náplň obchodníka

- aktivní vyhledávání a získávání nových maloodběratelů/velkoodběratelů
- návštěvy potenciálních B2B zákazníků (restaurace, bary, hotely)
- vyhledávání odběratelů dárkových vín → bankovní instituce, pojišťovny
- návštěvy podniků před Vánocemi → odběratelé „Vánočních“ dárkových vín
- začlenění vlastní zákaznické databáze do databáze Wine Passion

##### Co nabízíme my

- základní mzda 20 tis. Kč + bonusy vázané na výkon
- home office 80 % pracovní doby (160 h), firemní telefon, nákup vín za mimořádné ceny

### Kalkulace mzdových nákladů na zaměstnance

V následující tabulce jsou vypočítány náklady na pracovníka spolu s cestovními náhradami za využívání vlastního vozidla, u něhož je očekáván průměrný měsíční nájezd 800 km. Kalkulovány jsou dvě varianty, kdy základ vyjadřuje základní celkové náklady zaměstnavatele a druhá varianta základ s bonusy výkonu, která je kalkulována s bonusy ve výši 25 tis. Kč.

Tabulka 10: Kalkulace mzdových nákladů na zaměstnance (obchodník)

	Základ	Základ s bonusy
Hrubá mzda	20 000,-	45 000,-
Zaměstnavatel – sociální pojištění	4 960,-	11 160,-
Zaměstnavatel – zdravotní pojištění	1 800,-	4 050,-
Cestovní náklady – PHM (800 km; 40 Kč/l; 7,2l/100 km)	2303,-	2303,-
Cestovní náklady – opotřebení automobilu	3760,-	3760,-
<b>Celkové náklady zaměstnavatele</b>	<b>32 823,-</b>	<b>66 273,-</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Zaškolení obchodníka

Po přijetí nového pracovníka do podniku je nezbytné jej seznámit s podnikem a pracovní náplní. Rovněž je důležité, aby nově přijatý zaměstnanec byl obeznámen se sdílenými hodnotami podniku. Činnosti související se zaškolením obchodníka by měl na starost majitel podniku, jehož hlavní pracovní náplní je právě obchodní činnost. Cílem přijetí nového pracovníka není majitele distancovat od obchodu jako takového, ale snížit množství aktivit, které vykonává, tak aby se mohl dostatečně věnovat dalším důležitým oblastem řízení podniku.

### Zaměstnání asistentky (DPP)

#### Formulace požadavků

- žena, 25–50 let
- bydliště Brno a okolí
- samostatnost, učenlivost a příjemné vystupování
- praxe se CRM systémem výhodou

### Pracovní náplň asistentky

- správa CRM systému
- sběr dat a vkládání do systému
- komunikace se zákazníkem
- telefonické vyřizování pozvánek na degustaci

### Co nabízíme my

- hodinová mzda ve výši 175 Kč + bonusy vázané na výkon
- home office 95 % pracovní doby (40 h); 2 h měsíčně vyhrazeny na porady
- firemní telefon, nákup vín za mimořádné ceny

### Kalkulace mzdových nákladů na zaměstnance

V následující tabulce jsou kalkulovány náklady na asistentku s pracovní poměrem DPP. U tohoto typu pracovního poměru je nutno brát v potaz roční limit 300 odpracovaných hodin. Po odpracování tohoto pracovního fondu by měla být podepsána smlouva typu DPČ. Výhodou těchto pracovních poměrů je fakt, že do určité hranice není nutné platit odvody na zdravotní a sociální pojištění a mzdové náklady na pracovníka jsou tak nižší.

Tabulka 11: Kalkulace mzdových nákladů na zaměstnance (asistentka)

	Základ	Základ s bonusy
Hrubá mzda	7 000,-	10 000,-
Zaměstnavatel – sociální pojištění	0,-	0,-
Zaměstnavatel – zdravotní pojištění	0,-	0,-
<b>Celkové náklady zaměstnavatele</b>	<b>7 000,-</b>	<b>10 000,-</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Zaškolení pracovníka

Zaškolení asistentky by měl na starost jak majitel podniku-otec, tak i já. Po uvedení CRM systému je plánováno, že bych po dobu následujícího půl roku od implementace spravoval CRM systém sám. Po obsazení této pozice bych pracovníka seznámil se systémem a předal mu agendu. Otec by dotyčnou osobu seznámil s hodnotami podniku a komunikačním stylem.

## Motivační systém odměňování

Již v analytické části představoval systém odměňování slabou stránku podniku, kterou je pro další rozvoj nutné odstranit, zvláště, plánuje-li podnik zaměstnat dva nové pracovníky. Cílem je nastavení takového systému, který je motivační a bude stimulovat výkonnost pracovníka po celý rok. Zároveň by však měla být zachována celopodniková roční odměna za splnění ročního plánu nad stanovený rámec, která bude podporovat celopodnikové úsilí. V níže zpracované tabulce jsou zobrazeny sledované pracovní parametry a aktivity vztažené k jednotlivým pozicím na základě nich by mělo odměňování probíhat.

Tabulka 12: Návrh systému odměňování podniku Wine Passion

Pracovní pozice	Parametr pro získání odměny	Odměna
Fakturant	Úhrada faktur do data splatnosti	75,- za fakturu
Obchodník	Objednávka nového velkoodběratele	10 % z objednávky přes 200 tis. Kč
		5 % z objednávky přes 100 tis. Kč
		2,5 % z objednávky přes 50 tis. Kč
		2 % z objednávky do 50 tis. Kč
Skladník	Dostupnost zboží, pořádek ve skladě	500,- týdně
Asistentka	Úspěšnost přijetí pozvánky na degustaci	150,- za příj. pozvánku
Celopodniková roční odměna	Splnění ročního plánu obratu na 110 %	10 000,- na osobu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nyní se zaměříme blíže na odměny jednotlivých pracovníků. Ačkoliv se podnik nepotýká s problémy dlouhodobě neuhrazených faktur, zcela běžně dochází k situacím, kdy jsou faktury hrazeny týden po splatnosti. Takto navrhovaná odměna za úhradu faktury do data splatnosti by měla fakturanta motivovat k důslednějšímu inkasu pohledávek. V případě odměny obchodníka již mzdový základ je nastaven, tak aby byl motivován k lepším pracovním výkonům a spolu s takto nastaveným systémem

odměňování by toho mělo být docíleno. Co se odměny skladníka týče, ta je orientovaná na dostupnost zboží a udržování pořádku na skladě, která bude kontrolována jednou týdně. Odměna asistentky bude posuzována na základě počtu přijatých pozvánek, kdy úspěšnost musí dosahovat minimálně 40 %. Toto opatření je stanoveno za účelem důsledného výběru zákazníků, kteří budou kontaktováni a zamezí se tak obtěžující komunikaci typu call center, kdy by asistentka bezmyšlenkovitě kontaktovala kohokoliv ze zákaznické databáze. Takto navrhovaný systém odměňování by měl zajistit aktivní soustředění pracovníků nejen na oblast osobních odměn, ale také na celopodnikovou roční odměnu.

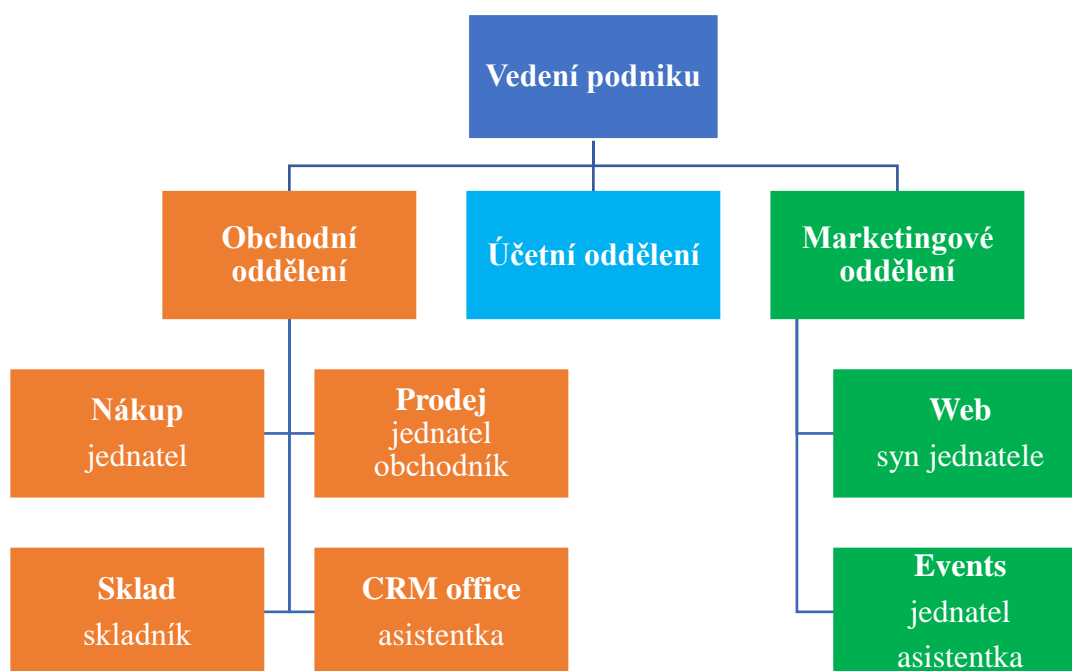
### **Plán syna majitele načerpat pracovní zkušenosti v cizím podniku**

S ohledem na plán, že po dokončení vysokoškolských studií chci načerpat své první velké pracovní zkušenosti v cizím podniku, je nutné tuto skutečnost promítnout i v navrhované strategii. Mým cílem není se od podniku zcela distancovat, ale poznat neprotekční pracovní prostředí. Ostatně je zřejmé, že otec semnou jedná rozdílně, než by jednal s běžným zaměstnancem, a to stejné platí i pro mé působení v Renocar, kde pracovníci se mnou taktéž komunikují jinak z důvodu rodinné příslušnosti. Jelikož otcí nebudu tolik k dispozici jako doposud, je zapotřebí identifikovat oblasti, které budou touto změnou zasaženy a zároveň je procesně ošetřit tak, aby podniku neškodily, a naopak jej pomohly rozvinout. Fakturaci bych měl i nadále osobně na starost, s tím rozdílem, že objednávkové listy již nebudu mít fyzicky k dispozici, ale budou mi skenovány a zasílány na email. Dále se tomuto tématu budu podrobněji zabývat v kapitole 4.2.2. Co se mé plánované práce se CRM systémem týče, ten bych spravoval do doby, než bude zaměstnána asistentka, kterou bych v tomto směru zaškolil a agendu ji předal. Rovněž bude tato oblast blíže popsána v kapitole 4.2.2.

#### **4.2.1.1. Změny organizační struktury**

S ohledem na plánované personální změny předchozí kapitoly, je nutné tyto skutečnosti promítnout i do nové podoby organizační struktury. Hlavní změnou by byl vznik tzv. CRM office, který by spravoval sběr dat s cílem vytvořit zákaznický profil podporující činnosti obchodního oddělení. Veškeré změny spojené s organizační strukturou jsou zpracovány v přehledné grafické podobě na obrázku na následující straně.

Obrázek 26: Změny organizační struktury



(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.2.2. Návrh strategie řízení procesů

V rámci této podkapitoly je pozornost soustředěna nejen na úpravu současných procesů, ale také na tvorbu procesů nových, které vzniknou navrhovanými změnami. Cílem této kapitoly je procesně a kompetenčně ošetřit následující činnosti.

- změny v procesu vykonávání fakturace
- proces sběru dat
- proces degustace
- proces vyhotovování analýz a reportů

##### **Změny v procesu vykonávání fakturace**

Již v kapitole 4.2.1. byla nastíněna změna v procesu vykonávání fakturace. Zamýšlené změny kapitoly lidských zdrojů se dotknou způsobu provádění fakturace, která doposud byla vykonávána fyzicky na pracovišti. S ohledem na to, že chci po dokončení studií načerpat pracovní zkušenosti v cizím podniku a nebudu ve firmě osobně přítomen, objednávkové listy mi budou muset být otcem skenovány a emailem zasílány. Na proces fakturace by také měl mít vliv navržený systém odměňování, kdy by proces fakturace byl ukončen upomínkami včasné úhrady faktury.

Obrázek 27: Proces fakturace po realizaci navrhovaných změn



(Zdroj: Vlastní zpracování)

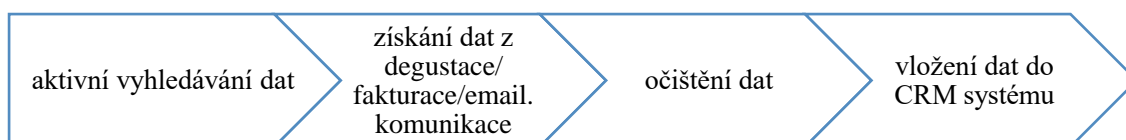
## **Proces sběru dat**

Na proces sběru dat budeme pohlížet v zcela nové rovině, neboť doposud získaná data sloužila takřka pouze k fakturaci a personalizace nabídky byla složitá a vyžadovala manuální nahlížení do přechozích objednávek zákazníka. Pro účely tvorby procesu sběru dat je nejprve definovat jaká data budeme chtít sbírat a jak s nimi chceme nakládat. Patří sem informace jako:

- odkud jsme zákazníka získali/ jak se o nás dozvěděl
- jaká vína nejčastěji odebírá
- zjistit kolikrát do roka u nás zákazník nakupuje vína
- kdy naposledy u nás zákazník učil objednávku
- jaká je průměrná cena objednávky dotyčného zákazníka
- kterých degustací se zákazník zúčastnil

Na sběr dat je nutno hledět i hlediska plánovaného CRM systému, neboť spolu úzce souvisí. Ten umožní podniku takto sbíraná data nejen snadněji ukládat, ale také analyzovat a na základě vytvořeného zákaznického profilu personalizovat nabídku. Přestože data může podnik získávat několika cestami, podstata tohoto procesu spočívá, že musí být vždy vložena do CRM systému pro možnost budoucí práce s nimi. K tomuto tématu se ještě vrátím v kapitole strategie informačních systémů.

Obrázek 28: Proces sběru dat

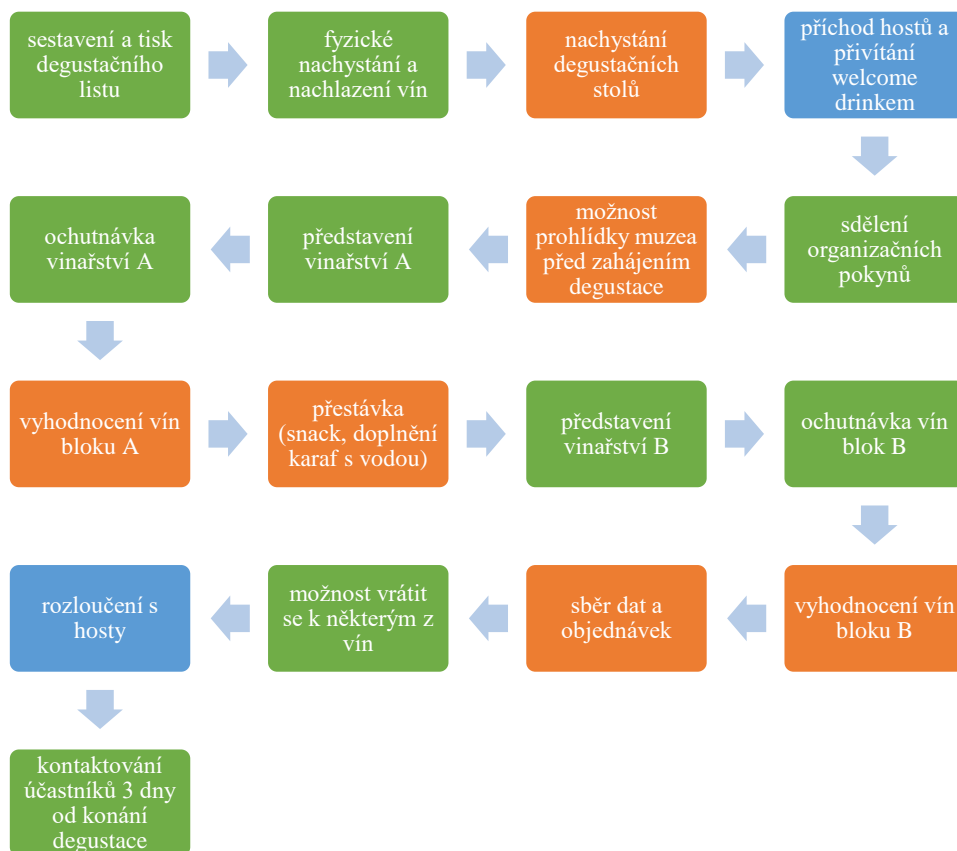


(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Proces degustace

Již mnohokrát v této práci byla zdůrazňována důležitost pořádání degustací, které jsou hlavním obchodním nástrojem podniku. Degustace jsou vedeny pod taktovkou mého otce spolu semnou či brigádníci, a i když proces degustace nevykazuje velké mezery, s ohledem na jeho důležitost je nutné odstranit veškeré nedostatky. Jedním z nich je skutečnost, že jednotlivé činnosti procesu nejsou ošetřeny kompetenčně a může tak docházet k nedorozuměním zvláště, nejsem-li osobně degustace přítomen. Dále je zapotřebí na degustacích důsledněji sbírat data o zákaznících a kompletovat jejich objednávky. Cílem není účastníka nutit k objednávce, ale optat se, zda se mu degustace líbila a zda bude chtít si některé z vín objednat. Kompetenčně nastavený proces degustace spolu s novými úpravami (schéma níže) pomůže zvýšit konverzi účasti v objednávku a podpořit tak ekonomický růst podniku. Zelenou barvou jsou označeny činnosti, které by měl mít na starost otec, modrou barvou jsou označeny společné činnosti a oranžovou barvou ty, které bych měl na starost já či brigádnice.

Obrázek 29: Proces degustace



(Zdroj: Vlastní zpracování)

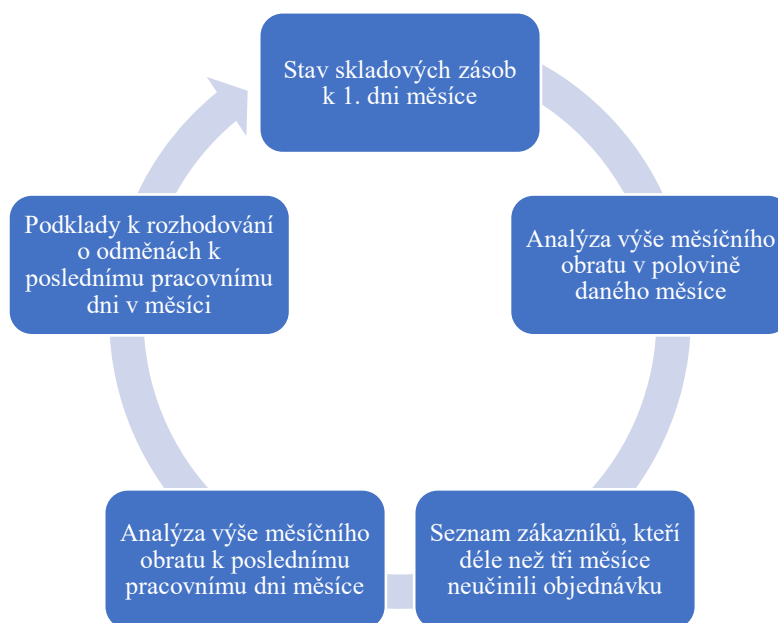
## Proces vyhotovování analýz a reportů

V současnosti podnik vyhotovuje analýzy a reporty nahodile což mu znemožňuje operativně a efektivně reagovat na měsíční ekonomické výsledky. Je nutné, aby k analýze docházelo pravidelně s pevně stanovenými sledovanými parametry a nikoli jen na základě pocitu, že „prodáváme málo“. Cílem procesu vyhotovování analýz a reportů je poskytování kvalitních podkladů vedení podniku pro rozhodování v následujících oblastech:

- řízení skladových zásob
  - prioritní prodej déle naskladněných vín
  - nákup oblíbených vín s tenčící se zásobou na sklad
- řízení obchodních aktivit
  - organizace degustace
  - kontaktování zákazníků, kteří si déle než 3 měsíce neobjednali vína
- řízení systému odměňování v podniku
  - podklady pro rozhodování o odměnách

Veškeré analýzy a podklady bych osobně zpracovával a otci předával. Proces periodického analyzování a reportování v průběhu měsíce přehledně znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 30: Proces periodického analyzování a reportování

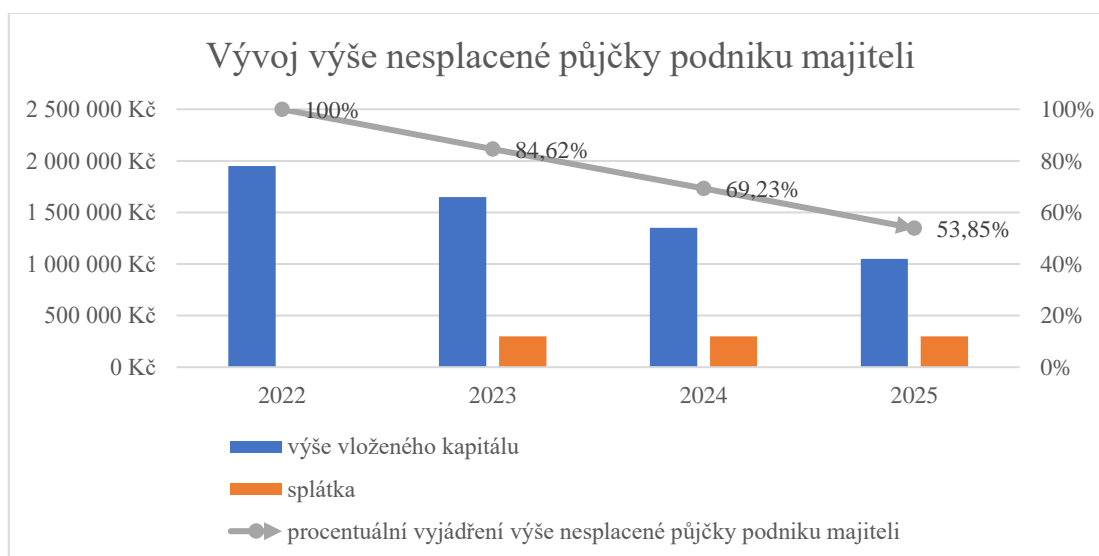


(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 4.2.3. Návrh finanční strategie

Tato kapitola je zaměřena na úpravy finanční strategie na základě poznatků, které byly získány provedenou finanční analýzou. Již v analytické části byla nastíněna snaha podniku Wine Passion se finančně osamostatnit, tak aby již nebylo nutné využívat půjček majitele. Původní zamýšlená varianta finanční strategie, která byla založena na snížení peněžních prostředků pro nákup zásob byla zamítnuta, neboť ačkoliv by došlo ke snížení množství peněžních prostředků na účtech, podniku by dozajista vzrostla doba obratu zásob a snížila by se volná kapacita skladu, což by bylo značně kontraproduktivní. Proto jsem se zaměřil na oblast finančního osamostatnění. Poté co se podnik dokázal finančně stabilizovat a zároveň nejsou plánovány v horizontu tří let žádné větší rozvojové investice, které by vyžadovaly další vklady majitele se přímo nabízí možnost peněžní prostředky vložené majitelem formou půjčky mu vrátit. Cílem tohoto opatření není vložené prostředky z podniku jednorázově vybrat, ale vracet je pravidelnými ročními splátkami. Z údajů k roku 2021 uvedených v rozvaze byly zjištěny peněžní prostředky na účtech ve výši 1,161 mil. Kč., přičemž celkový vložený kapitál k témuž roku činil 1,950 mil. Kč. Zde je důležité nastavit výši splátky tak, aby nedošlo k negativnímu ovlivnění hospodaření podniku. Na základě společné debaty s otcem byla výše roční splátky následujících tří let stanovena na 300 tis. Kč, neboť se jedná o optimální výši, kterou je podnik schopen při současném i plánovaném rostoucím výsledku hospodaření vracet. Postupné snižování množství vloženého kapitálu zobrazuje následující graf.

Obrázek 31: Vývoj výše nesplacené půjčky podniku majiteli



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrhem pravidelných ročních splátek půjčky by podnik snížil množství nevyužitých prostředků na optimum, což by podnik donutilo více hledět na peněžní toky, uvědoměleji objednávat zboží na sklad a hospodařit s vygenerovaným ziskem. Ostatně na toto opatření již reaguje systém odměňování, který má podpořit včasné inkaso pohledávek (sledování peněžních toků).

#### 4.2.4. Návrh strategie řízení zásob

Strategie řízení zásob velice úzce souvisí s finanční strategií, neboť jak již bylo zmíněno, pravidelnými ročními splátkami bude docházet ke snížení nevyužitých peněžních prostředků, které mohl podnik využívat k nákupu skladových zásob. Strategie řízení zásob jde také ruku v ruce se strategií procesů, konkrétně jde o oblast vyhotovování analýz a reportů, které mají informovat majitele podniku o aktuálním stavu skladu. Cílem navrhované strategie řízení zásob je nastavení minimální měsíční výše finančních prostředků vyhrazených k úhradě nakupovaných zásob. Dále je nutno nastavit pravidla naskladňování, aby nedocházelo ke zbytečnému zaplňování skladových prostor a vázání nadměrného množství finančních prostředků v zásobách. Na samotné řízení zásob je pohlíženo ze dvou úhlů – strategického řízení zásob a operativního řízení zásob.

##### **Strategické řízení zásob**

Z hlediska strategického řízení zásob bylo zjištěno, že podnik realizuje 1 až 2 dovozy měsíčně, které vyžadují mít k dispozici v průměru 400 tis. Kč. Tato částka tedy pro podnik představuje minimální stav finančních prostředků na účtu, vyhrazených k úhradě nakupovaného vína. S ohledem na strategické cíle kapitoly 4.1.3.2, kdy podnik plánuje do konce roku 2025 dosáhnout ročního obrátu ve výši 20 mil. Kč, je zřejmé, že spolu s plánovaným růstem podniku se zvýší počet měsíčních dovozů, které budou vyžadovat větší množství peněžních prostředků na účtu. Zároveň do kalkulace musíme zahrnout skutečnost, že meziročně docházelo k průměrnému zdražování ze strany vinařů o 3 % a podnik reakcí na to meziročně v průměru zdražoval o 4 %. Tabulka na následující straně znázorňuje situaci, jak by v těchto podmínkách měl podnik hospodařit s financemi, tak aby byl schopen realizovat dovozy vín i s ohledem na plánovaný růst následujících let. Pro větší přehlednost jsou částky uvedeny v celých tisících.

Tabulka 13: Kalkulace minimální měsíční výše finančních prostředků k úhradě nákupu zásob

	2021	2022	2023	2024	2025
obrat daného roku	8 mil. Kč	10,1 mil. Kč	12,7 mil. Kč	16 mil. Kč	20 mil. Kč
meziroční růst obratu		26 %	26 %	26 %	25 %
<b>minimální měsíční výše finančních prostředků k úhradě nakupovaných zásob</b>	400 tis. Kč	499 tis. Kč	622 tis. Kč	776 tis. Kč	968 tis. Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Operativní řízení zásob

S ohledem na kapacitu skladových prostor představených v kapitole 3.5.3 je nutné z hlediska operativního řízení zásob stanovit maximální, minimální, objednávací a spekulativní zásobu. Pomocí nastavených podmínek, které budou vázány na prodejní cenu bez DPH bude na základě pravidelné kontroly stavu zásob (kapitola 4.2.2.) naskladňováno zboží na sklad. Tyto podmínky jsou přehledně uvedeny v tabulce níže. Uváděná hodnota se vztahují vždy k jedné konkrétní skladové zásobě.

Tabulka 14: Pravidla naskladňování

prodejní cena	do 200 Kč	200 – 350 Kč	350 – 600 Kč	600 – 1 000 Kč	1 000 Kč	best-sellers
maximální zásoba	240	180	180	120	60	360
minimální zásoba	12	12	12	6	3	24
objednávací zásoba	30	24	18	12	6	48
rezervní kapacita skladu na nákup zvýhodněných zásob	3 % z celkové kapacity skladu (4 palety)					
celková rezervní kapacita k nákupu zásob	10 % z celkové kapacity skladu (13 palet)					

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Maximální zásoba je stanovena, tak aby zboží na skladě nebylo skladováno v přebytečném množství. Zároveň je však nutné hledět na optimální kapacitní vytížení, které by mělo být na úrovni 80 %. Zbylá volná kapacita je vyhrazena z 10 % celkové rezervě nákupu zásob a posledních 10 % představuje rozvojovou rezervu. Co se minimální zásoby týče, je nutné, aby stavu objednávací, potažmo minimální zásoby dosáhly alespoň čtyři vína od daného vinařství, neboť minimálním objednávaným množstvím je jedna paleta. Častými dovozy o malém množství, by podniku zbytečně rostly náklady na přepravu jednotky, a proto je nutno respektovat stávající politiku minimálního dovezeného množství. Údaje o rezervní kapacitě skladu na nákup zvýhodněných zásob,

představují volnou kapacitu určenou pro situace, kdy vinařství vyprodává zbývající zásoby a podnik má tak možnost dosáhnout vyšší marže na prodanou láhev. Celková rezervní kapacita zahrnuje zvýhodněnou zásobu a zásobu pro nákup vín nově zastupovaného vinařství.

#### 4.2.5. Návrh strategie informačních systémů

Poslední oblast návrhu strategie rozvoje, tedy strategie informačních systémů je zaměřena na výběr vhodného CRM systému a postup úspěšné implementace. Správným využíváním jeho nástrojů budou odstraněny nedostatky kapitoly 3.5.2 a naplněn záměr podniku zefektivnit obchodní komunikaci a tím podpořit jeho ekonomický růst. Implementace CRM systému je zpracována pomocí Lewinova modelu a metody PERT.

##### **Varianty CRM systému**

Po prozkoumání množství dostupných CRM systémů byly vybrány následující:

- Money S4
- modulové rozšíření Money S3
- Microsoft Dynamics

Na základě srovnání jednotlivých variant jsem se rozhodl zvolit modul pro Money S3, jelikož v současnosti v tomto systému fakturuji, a tudíž mi je jeho uživatelské prostředí blízké. Rovněž s touto variantou pracuji v rámci metody PERT. Definitivní rozhodnutí je však na IT specialistovi a otci, neboť varianty se liší cenou i funkcemi.

##### 4.2.5.1. Síly inicializující proces změny

Před samotným zahájením procesu změny je nutno identifikovat síly, které působí pro a proti zamýšlené změně.

##### **Síly působící pro plánovanou změnu**

- zvýšení efektivity komunikace se zákazníkem
- zvýšení zákaznické spokojenosti
- zvýšení obrátu a hospodářského výsledku
- investice do rozvoje podniku
- automatizace

## Síly působící proti změně

- nutnost učit se s novým softwarem
- velké množství CRM systémů → komplikovaný výběr toho nejlepšího
- větší množství objednávek → více fakturací → zvýšení časové náročnosti
- nekompatibilita CRM systému s fakturačním programem
- náklady na bezpečnost dat

## Analýza silového pole

Pro účely analýzy silového pole jsem ohodnotil síly pro změnu na škále od +1 do +5 a síly proti změně na škále od -1 do -5 a přiřadil jsem tyto hodnoty dle významnosti.

Tabulka 15: Analýza silového pole

Implementace CRM systému									
Síly brzděné					Síly hybné				
-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5
nutnost učit se s novým softwarem					zvýšení zákaznické spokojenosti				
velké množství CRM systémů → komplikovaný výběr toho nejlepšího					zvýšení efektivity komunikace se zákazníkem				
větší množství objednávek → více fakturací → více práce (zvýšení časové náročnosti)					zvýšení obrátu a hospodářského výsledku				
nekompatibilita CRM systému s fakturačním programem					investice do rozvoje podniku				
náklady na bezpečnost dat					automatizace				
-12					18				

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výše uvedené tabulky můžeme zhodnotit, že implementace CRM systému má výraznější síly hybné než-li síly brzděné, a tudíž by měl podnik Wine Passion projekt realizovat.

#### 4.2.5.2. Identifikace agenta a sponzora změny

Agentem celé změny bych měl být já spolu s IT odborníkem, s nímž bych se staral o výběr, implementaci a vyhodnocení vybraného CRM systému. Práce externího IT odborníka by spočívala především v nastavení nového systému. Sponzorem změny by byl otec, jakožto jednatel společnosti Wine Passion, neboť má na starost veškeré investiční činnosti a je tím kdo rozhoduje o financování rozvoje.

#### 4.2.5.3. Identifikace intervenčních oblastí

Intervenčními oblastmi se rozumí ty části společnosti, jichž se změna dotkne. V případě zavádění systému CRM se tato změna dotkne především obchodního oddělení, kde by vznikl tzv. CRM office. Tato změna je promítnuta i v organizační struktuře tak jako pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců, které budou touto změnou ovlivněny. S příchodem této inovace by se mnoho činností automatizovalo, ale na druhou stranu by mělo značně přibýt práce vlivem lepší komunikace se zákazníky a jejich častějších objednávek.

### **Lidské zdroje**

Hlavní lidský zdroj bych představoval já a externí IT odborník. Na nás dvou by spočíval výběr a nastavení systému na míru. Je potřeba abych IT specialistu co nejlépe seznámil s nároky a požadavky na systém, tak aby finální volba plnila svůj účel. Po výběru alespoň dvou systémů, tak aby si investor mohl vybrat, by došlo k samostatnému nákupu a posléze implementace systému. Následně bych byl se systémem IT specialistou seznámen, tak abych mohl se CRM samostatně pracovat. Zde je nutné, abych skutečně daný systém ovládal, neboť po obsazení pozice asistentky bych dotyčnou v tomto směru zaškoloval a agendu předával. V posledním kroku bych s investorem, tedy otcem investici vyhodnotil.

### **Organizační struktura**

Hlavní změnu v organizační struktuře na straně obchodního oddělení by představoval vznik již zmiňovaného CRM office, který by byl nejprve personálně obsazen mnou a posléze nově zaměstnanou asistentkou. V případě CRM office by byla získaná data ukládána, analyzována a sdílena s otcem a obchodníkem.

## **Technologie firmy**

Technologických postupů by se CRM systém neměl dotknout, přičemž nejsou známé žádné skutečnosti, které by měly toto vyvracet.

## **Komunikační a organizační procesy**

Spolu s lidskými zdroji a organizační strukturou je oblast komunikačních a organizačních procesů, ta, jež bude ovlivněna implementací CRM systému. Hlavní změnu organizačního procesu bude představovat degustace na jejímž závěru by mělo docházet ke kompletaci objednávek a sběru dat. CRM systém umožní podniku tato sbíraná data nejen snadněji ukládat, ale také analyzovat a na základě vytvořeného zákaznického profilu personalizovat nabídku. Na straně komunikačních procesů by se v první části jednalo o komunikaci mezi sběračem dat z degustace a pracovníkem spravujícím CRM systém. Ačkoliv bych nejprve obě činnosti obstarával sám, po zaměstnání asistentky bych předával informace právě této osobě. V druhé části by byla analyzovaná data předávána prodeji, sloužící k efektivní komunikaci mezi podnikem a zákazníkem. Proto aby byl naplněn obchodní potenciál CRM systému musí v praxi docházet k pravidelné komunikaci mezi nově vzniklým CRM office a prodejem. Poslední změnou v komunikaci by byly automatizované sms zprávy, které by prověřovaly den před konáním degustace, zda se dotyčný ochutnávky skutečně zúčastní. Automatizace by usnadnila práci majiteli, který doposud ne/účast prověřoval osobně telefonicky.

### **4.2.5.4. Fáze intervence**

V následující kapitole se zaměřím na harmonogram událostí a jeho logickou posloupnost.

## **Fáze rozmrazení**

V první fázi oslovím IT experta s pomocí výběru CRM systému. Toho následně seznámím s nároky a požadavky na systém. IT specialista zjistí, jaké máme možnosti a seznámí s nimi jak mě, tak i investora. Investor poté udělá finální rozhodnutí na základě finanční nákladnosti a funkcí programu. Poté nastoupí fáze implementace a seznámení s programem. Závěrem bude investice zhodnocena. Proces změny a posloupnost činností je zpracována pomocí metody PERT a síťového diagramu na následujících stranách.

Tabulka 16: PERT

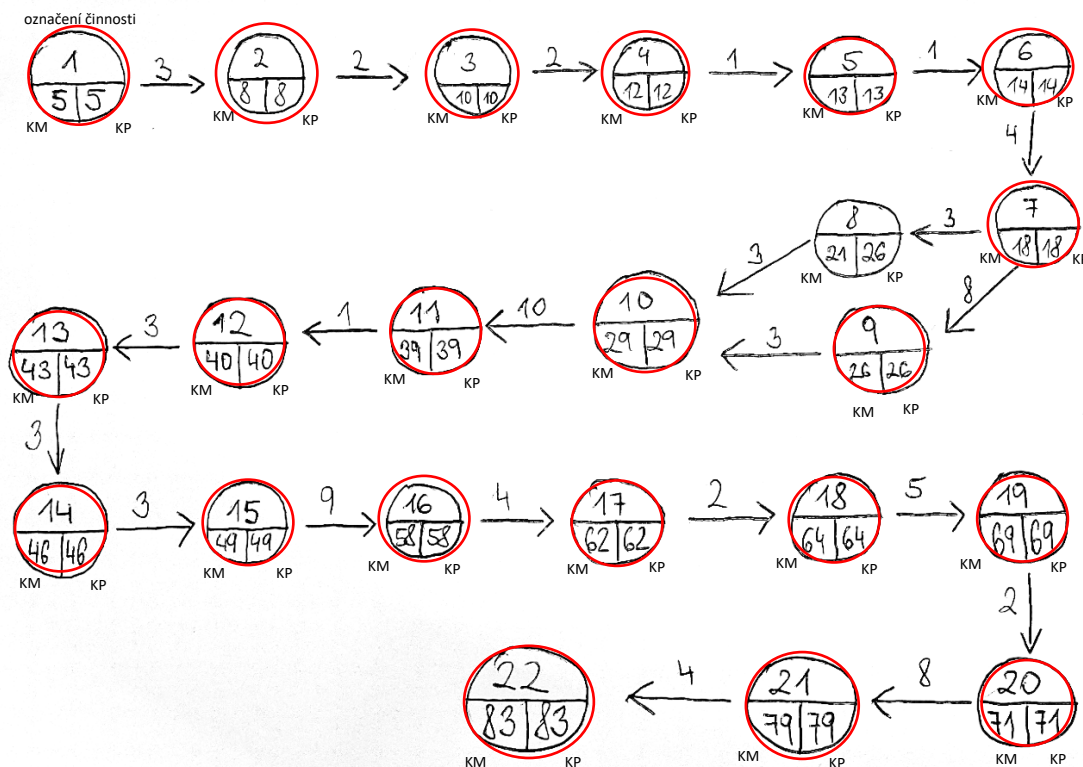
Údaje o postupnosti činností projektu			Trvání (dny)						Statistické ukazatele		Termíny zahájení a ukončení činností				R
Označ. činnosti	Popis činnosti	i	j	a	m	b	te	$\sigma^2$	$\sigma$	ZM	KM	ZP	KP	RC	
1	A	Výběr IT specialisty	-	B	4	5	6	5	0,11	0,33	0	5	0	5	0
2	B	Formulace požadavků	A	C	1	3	5	3	0,44	0,67	5	8	5	8	0
3	C	Výběr možných dodavatelů softwaru	B	D	1	2	3	2	0,11	0,33	8	10	8	10	0
4	D	Kalkulace návratnosti	C	F	1	2	3	2	0,11	0,33	10	12	10	12	0
5	F	Zúžení možností	D	G	1	1	4	1	0,25	0,5	12	13	12	13	0
6	G	Představení možností investorovi	F	H	1	1	4	1	0,25	0,5	13	14	13	14	0
7	H	Odsouhlasení investorem	G	I,J	1	2	3	4	0,11	0,33	14	18	14	18	0
8	I	Výběr varianty A	H	K	2	3	4	3	0,11	0,33	18	21	23	26	5
9	J	Výběr varianty B	H	K	4	8	12	8	1,78	1,33	18	26	18	26	0
10	K	Příprava implement. CRM	I,J	L	2	3	4	3	0,11	0,33	26	29	26	29	0
11	L	Zahájení implemen. CRM	K	M	9	10	11	10	0,11	0,33	29	39	29	39	0
12	M	Příprava dat	L	N	1	1	4	1	0,25	0,5	39	40	39	40	0
13	N	Export dat	M	O	2	3	4	3	0,11	0,33	40	43	40	43	0
14	O	Import dat	N	P	2	3	4	3	0,11	0,33	43	46	43	46	0
15	P	Napojení CRM na MS3	O	Q	2	3	4	3	0,11	0,33	46	49	46	49	0
16	Q	Testovací provoz IT specialistou	P	R	6	9	12	9	1,00	1	49	58	49	58	0
17	R	Školení práce se CRM	Q	S	3	4	5	4	0,11	0,33	58	62	58	62	0
18	S	Předání agendy IT specialisty	R	T	1	2	3	2	0,11	0,33	62	64	62	64	0
19	T	Testovací provoz mnou	S	U	4	5	6	5	0,11	0,33	64	69	64	69	0
20	U	Předání inf. investorovi	T	V	1	2	3	2	0,11	0,33	69	71	69	71	0
21	V	Průzkum zák. spokojenosti - komunikace	U	W	7	8	9	8	0,11	0,33	71	79	71	79	0
22	W	Vyhodnocení investice	V	-	3	4	5	4	0,11	0,33	79	83	79	83	0

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Legenda:

- a Optimistický čas trvání činnosti
- m Odhad nejpravděpodobnější doby trvání činnosti
- b Pesimistický čas trvání činnosti
- t<sub>e</sub> Očekávaný termín realizace
- ZM Nejdříve možný začátek
- ZP Nejpozději přípustný začátek
- KM Nejdříve možný konec
- KP Nejpozději přípustný konec
- RC Celková rezerva
- R Rezerva

Obrázek 32: Síťový diagram



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Do kritické cesty jsou zahrnuty ty činnosti, jež jsou označeny červeným kruhem. V následující tabulce jsou uvedeny nejpravděpodobnější časy trvání a seznam činností.

Tabulka 17: Kritická cesta

Označení činnosti	Popis činnosti	Trvání (dny)
A	Výběr IT specialisty	5
B	Formulace požadavků	3
C	Výběr možných dodavatelů softwaru	2
D	Kalkulace návratnosti	2
F	Zúžení možností	1
G	Představení možností investorovi	1
H	Odsouhlasení investorem	4
J	Výběr varianty B	8
K	Příprava implementace CRM	3
L	Zahájení implementace CRM	10
M	Příprava dat	1
N	Export dat	3
O	Import dat	3
P	Napojení CRM systému na Money S3	3
Q	Testovací provoz IT specialistou	9
R	Školení práce se CRM	4
S	Předání agendy IT specialisty	2
T	Testovací provoz mnou	5
U	Předání informací investorovi	2
V	Průzkum zákaznické spokojenosti (komunikace)	8
W	Vyhodnocení investice	4
	Celkem	83

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkem by mělo zavedení systému CRM trvat 83 dní.

### **Fáze intervence**

Za předpokladu, že vše bude postupovat podle stanoveného plánu, zavedení systému by mělo trvat 83 dní. Na celý proces změny budu osobně dohlížet, tak aby jednotlivé termíny a doby trvání byly dodrženy.

### **Fáze zmrazení**

Při fázi zmrazení převezmu dokončený projekt od IT specialisty a následně zkontroluji, zda vše proběhlo dle původního plánu. Poté je nutné zhodnotit přínosy projektu a představit jej otci ve své funkční podobě.

#### 4.2.5.5. **Kontrola dosažených výsledků**

Budeme-li uvažovat, že k dokončení projektu by mělo dojít koncem září 2022, ke kontrole by došlo na konci roku 2022. Důkladně by byly zkoumány jednotlivé měsíce roku 2021 v porovnání s rokem 2022. Kontrola by však měla pokračovat i v prvních třech měsících roku 2023, které bývají typické sníženou poptávkou po vínech. Právě v tomto období by podnik nejlépe zjistil zda-li očekávané přínosy CRM systému odpovídají skutečnosti. Rovněž by došlo ke finančnímu zhodnocení a analýze množství realizovaných objednávek. Přepokládám, že využitím CRM systému by měl vzrůst počet objednávek na zákazníka za hospodářský rok. Za ověření výsledků budu osobně zodpovědný.

#### 4.2.6. **Analýza rizik CRM systému**

V této části se budu věnovat možným rizikům spojených s implementací CRM systému a jejich analýze, přičemž cílem je tato identifikovaná rizika snížit či zcela eliminovat.

##### 4.2.6.1. **Identifikace a ohodnocení rizik**

V procesu projektu byla zjištěna následující rizika:

- Špatný IT specialista
- Vysoké mzdové požadavky IT specialisty vlivem vysoké poptávky po IT specialistech
- Nevhodné CRM systémy vedoucí ke zpoždění
- Zpoždění v zahájení implementace CRM
- Chybně exportovaná data
- Chybně importovaná data
- Napojení systému CRM na Money S3
- Selhání systému během testovacího provozu
- Ztráta databáze
- Chybně vyhodnocená investice

Tabulka 18: Ohodnocení rizik

Č.	Hrozby	Scénář	Pravdě- podobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Špatný IT specialista	Zpoždění projektu, zbytečně vynaložené finance	3	3	9 = kritické riziko
2	Vysoké mzdové požadavky IT specialisty vlivem vysoké poptávky po IT specialistech	Společnost Wine Passion nebude ochotna zaplatit požadované peníze	2	3	6 = závažné riziko
3	Nevhodné CRM systémy vedoucí ke zpoždění	IT specialista nebude schopen najít vhodného dodavatele softwaru	1	4	4 = závažné riziko
4	Zpoždění v zahájení implementace CRM	Zpoždění a budoucí finanční ztráta	3	3	9 = kritické riziko
5	Chybně exportovaná data	Zpoždění a budoucí finanční ztráta	2	5	10 = kritické riziko
6	Chybně importovaná data	Zpoždění a budoucí finanční ztráta	2	5	10 = kritické riziko
7	Napojení systému CRM na Money S3	Zpoždění a budoucí finanční ztráta	4	5	20 = kritické riziko
8	Selhání systému během testovacího provozu	Zpoždění a budoucí finanční ztráta	1	5	5 = závažné riziko
9	Ztráta databáze	Finanční ztráta	1	5	5 = kritické riziko
10	Chybně vyhodnocená investice	Finanční ztráta	1	3	3 = běžné riziko

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pravděpodobnost:

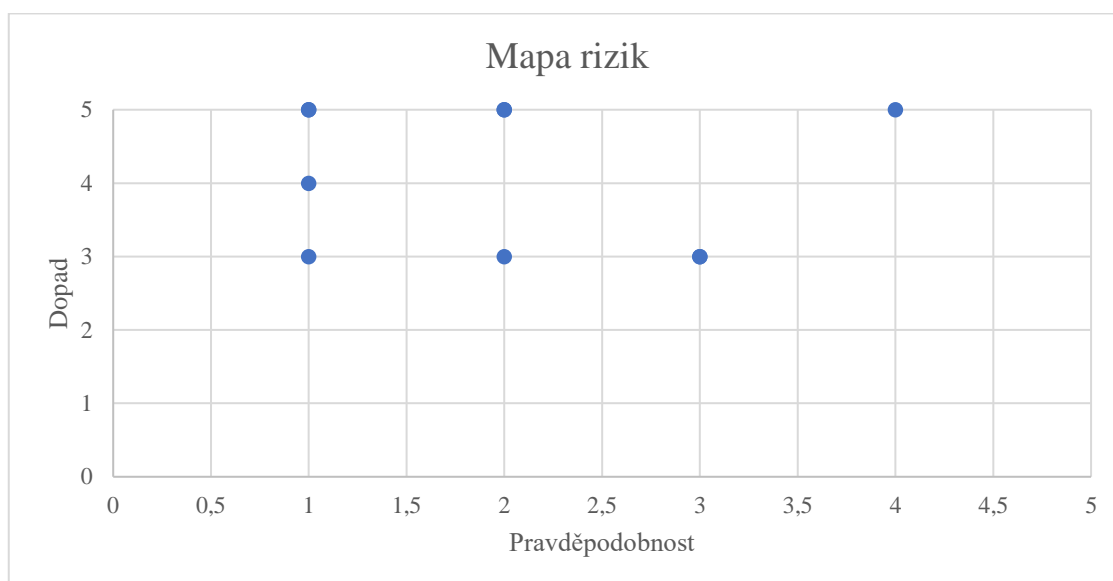
- 0 minimální pravděpodobnost
- 1-2 může se stát, ale nepředpokládá se
- 2-3 hrozí tato možnost
- 3-4 velmi vysoká pravděpodobnost
- 4-5 hraničící s jistotou

Dopad (stupnice 0 až 5 podle závažnosti)

Hodnota rizika:

- <3 běžná
- 3-6 závažná
- >6 kritická

Graf 11: Mapa rizik



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výsledků je jasné, že v následující kapitole je nutné se zaměřit na snížení rizik spadajících do kritické, potažmo závažné kategorie a pokusit se eliminovat rizika běžná.

#### 4.2.6.2. Opatření vedoucí ke snížení rizik

V této kapitole jsou uvedena možná opatření, která by měla vést ke snížení jednotlivých rizik.

Tabulka 19: Opatření vedoucí ke snížení rizik

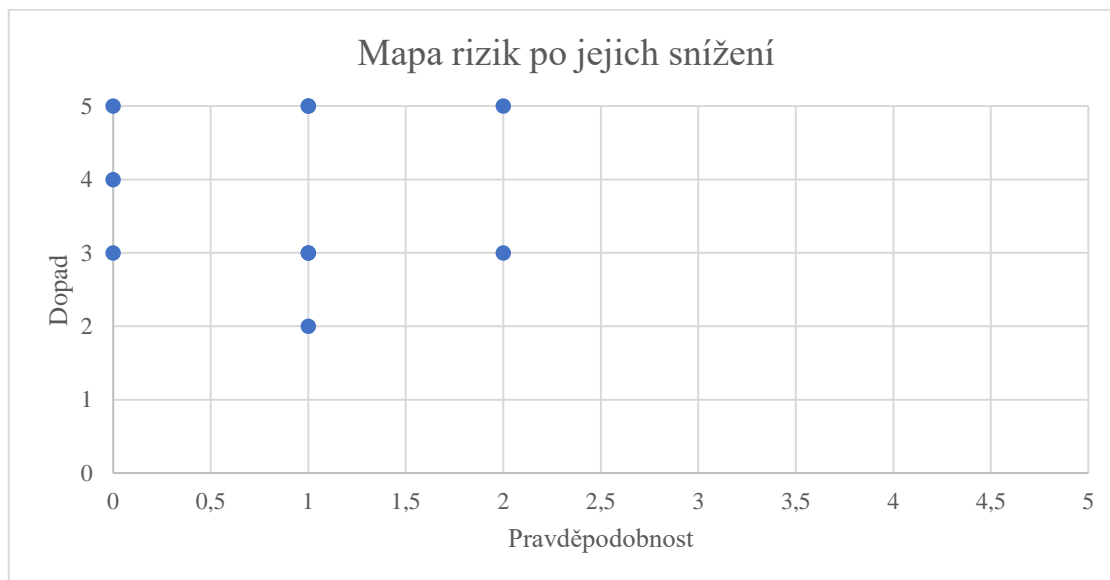
Č.	Hrozby	Opatření	Pravděpodobnost po snížení	Snížený dopad	Hodnota rizika
1	Špatný IT specialista	Důkladně formulované požadavky	1	3	3 = běžné riziko
2	Vysoké mzdové požadavky IT specialisty vlivem vysoké poptávky po IT specialistech	Nastavení motivační složky na základě průběžně odváděné práce. Mzda nebude vyplacena pouze na konci projektu	1	3	3 = běžné riziko
3	Nevhodné CRM systémy vedoucí ke zpoždění	Najmutí skutečného IT specialisty (freelancers profily)	0	4	0
4	Zpoždění v zahájení implementace CRM	Pokuty/Bonusy	2	3	6 = závažné riziko

5	Chybně exportovaná data	Pokuta	1	5	5 = závažné riziko
6	Chybně importovaná data	Pokuta	1	5	5 = závažné riziko
7	Napojení systému CRM na Money S3	Mzdová motivační složka pro IT specialistu	2	5	10 = kritické riziko
8	Selhání systému během testovacího provozu	Nastavení zásad provozu	0	5	0
9	Ztráta databáze	Ochrana dat, pravidelné zálohy, externí úložiště, cloudová uložení	1	2	2 = běžné riziko
10	Chybně vyhodnocená investice	Pokuta/ vymezení dostatečného času, aby se zamezilo chybě	0	3	0

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Navrhovaná opatření ve všech případech by měla rizika snížit. V případě rizika č. 7, je potřeba jej důkladně sledovat, protože žádné opatření jej nebude schopno snížit na přijatelnou hodnotu, a tudíž zůstane hrozbou.

Graf 12: Nová mapa rizik

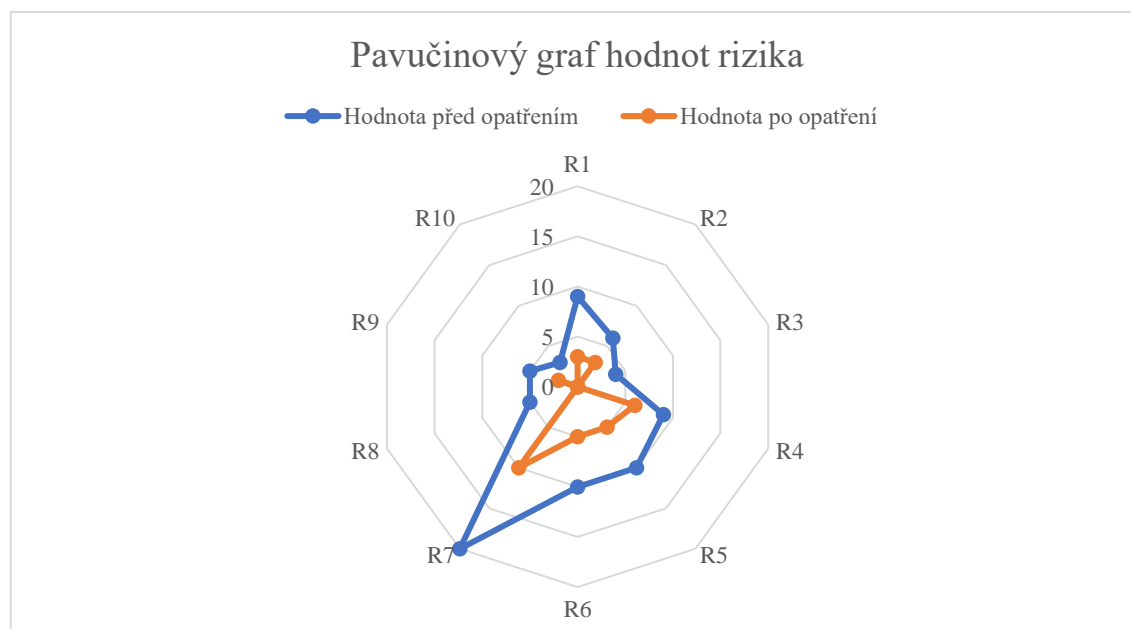


(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.2.6.3. Pavučinový graf porovnávající hodnoty rizika

V následujícím grafu jsou přehledně porovnána rizika před a po opatřeních vedoucích k jejich snížení.

Graf 13: Pavučinový graf hodnot rizika



(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.2.7. Návrh prodejní strategie

Na základě poznatků analytické části nebyly zjištěny žádné významné nedostatky prodejní strategie, přesto však je nutné se jí věnovat. Zvláště v kontextu plánovaných změn pravidelného analyzování a reportování, využívání CRM systému či zaměstnání obchodníka, které byly navrhnuty právě se záměrem naplnit ambiciózní ekonomické strategické cíle. Hlavní myšlenka upravené prodejní strategie spočívá v plánu aktivněji pomocí CRM systému komunikovat se zákazníkem a nečekat až nás kontaktuje sám. I když otec se snažil takto aktivně vína prodávat, je zřejmé, že lidský mozek není schopen uchovat množství informací jako CRM systém, který mu jasně sdělí, koho kontaktovat a co mu nabídnout. Prodejní strategie by měla být nadále orientována na degustace, jelikož za tři roky existence podniku se ukázala jako velice účinný nástroj podpory prodeje. Změnu v rámci degustací by představoval již mnohokrát zmiňovaný sběr dat, která by sloužila k vytváření zákaznického profilu na základě, něhož by prodej kontaktoval zákazníka s konkrétní, na míru přizpůsobenou nabídkou. Co se ekonomických

strategických cílů oblasti zvyšování počtu velkoodběratelů týče, ty by měly být naplněny nově zaměstnaným obchodníkem, neboť už při jeho výběru bude kladen důraz na množství a kvalitu velkoodběratelů vlastního zákaznického kmene.

### 4.3 Shrnutí strategického rozvoje rodinného podniku

V této kapitole jsou shrnuty návrhy všech oblastí strategického rozvoje kapitoly 4.2. Strategie lidských zdrojů byla zaměřena na formulaci požadavků výběru obchodníka a asistentky. Následně byla stanovena jejich pracovní náplň spolu s kalkulací mzdových nákladů na zaměstnance. Pozornosti také bylo věnováno popisu zaškolení nových pracovníků. Důležitý návrh strategie lidských zdrojů představoval motivační systém odměňování, který měl podnik založen čistě na ročních ekonomických výsledcích. Vznik nového systému odměňování byl motivován zejména plánem zaměstnání nových pracovníků, kterým je nutno nastavit odměny tak, aby byla jejich výkonost stimulována na denní, týdenní i měsíční bázi. Poslední část byla věnována popisu změn, které nastanou po mém částečném odchodu z podniku Wine Passion, čímž se dostávám ke strategii řízení procesů. Proces fakturace, v němž figuruji jsem ošetřil tak, aby i při mé fyzické nepřítomnosti nevznikly problémy a podnik byl na tuto změnu dopředu připraven. Proces sběru dat byl také jednou z důležitých částí, neboť doposud byl podnik ve sběru dat spíše pasivní a z důvodu absence CRM systému neuměl s daty efektivně pracovat. Kompetenčně byl také ošetřen proces degustace, kde by rovněž mělo docházet k aktivnímu sběru dat a objednávek. V závěru kapitoly strategie řízení procesů jsem nastavil proces periodického analyzování a reportování, které by poskytovalo vedení podniku podklady k lepšímu operativnímu rozhodování. Další kapitola návrhů se týkala finanční strategie, kde na základě poznatků analytické části byl identifikován nedostatek v podobě přebytečného množství peněžních prostředků na účtech. S ohledem na záměr podniku se finančně osamostatnit byl navrhnut plán splátek, kterými by podnik v nadcházejících třech letech postupně snižoval dlužnou částku za přijatou půjčku od majitele. Zároveň by tímto došlo ke snížení zmiňovaného přebytečného množství peněžních prostředků. Následující kapitola byla zaměřena na návrh strategie řízení zásob, jak z pohledu strategického, tak operativního. Z hlediska strategického řízení jsem vypočítal minimální měsíční výši finančních prostředků na účtu potřebných k úhradě nakupovaných zásob i s ohledem na plánovaný růst příštích tří let a z hlediska

operativního jsem stanovil pravidla naskladňování – minimální, maximální a objednáací zásobu. Rovněž zde byla vymezena celková rezervní kapacita skladu a rezervní kapacita na nákup zvýhodněných zásob. Zcela stěžejní byla kapitola strategie informačních systému, která měla dopad takřka na všechny ostatní oblasti strategie. Předmětem této části byl výběr a návrh postupu úspěšné implementace CRM systému, kdy samotná implementace byla zpracována pomocí Lewinova modelu a metody PERT. Závěrem byla analyzována rizika spolu s opatřeními vedoucí k jejich snížení. Poslední část byla věnována prodejní strategii, která by byla také z velké části formována všemi oblastmi strategie. Tabulka níže shrnuje návrhy a cíle jednotlivých oblastí včetně časového plánu.

Tabulka 20: Shrnutí jednotlivých oblastí strategického rozvoje rodinného podniku

Oblast strategie	Cíl návrhu	Časový plán
<b>strategie lidských zdrojů</b>	Rozšíření zákaznické skupiny velkoodběratelů, podpora prodeje, snížit množství činností prováděných majitelem (více pozornosti na řízení podniku), personální rozvoj, vznik motivačního systému odměňování, snížení dopadu mého částečného odchodu z podniku	Zahájení: 1.1.2023 Ukončení: 30.6.2023
<b>strategie řízení procesů</b>	Nastavení procesu fakturace, popis sběru dat pro práci se CRM systémem, kompetenční ošetření činností degustace, pravidla vyhotovování periodických reportů a analýz	Zahájení: 1.9.2022 Ukončení: 30.6.2023
<b>finanční strategie</b>	Snížit množství volných peněžních prostředků → splácet majiteli přijatou půjčku	1.1.2023 Ukončení: 1.1.2025
<b>strategie řízení zásob</b>	Nastavení pravidel minimální výše peněžních prostředků na účtu, nastavení pravidel naskladňování (minimální, maximální a objednáací zásoba)	Zahájení: 1.7.2022 Ukončení: 31.12.2022
<b>strategie informačních systémů</b>	Výběr, implementace a využití CRM systému, který podpoří prodejní strategii podniku	Zahájení: 1.7.2022 Ukončení: 31.9. 2022
<b>prodejní strategie</b>	Efektivnější podnikem iniciovaná komunikace se zákazníkem, zvýšení počtu velkoodběratelů	Zahájení: 1.10.2022 Ukončení: 30.6.2023

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Závěr

Hlavním záměrem této diplomové práce bylo navrhnout funkční strategii rozvoje malého rodinného podniku Wine Passion. Za své tři leté působení na českém trhu dokázal velice dynamicky růst především ve finanční oblasti, avšak již nebylo věnováno dostatečné pozornosti oblasti strategie, struktury či organizace. Silná orientace na dosahování rostoucích ekonomických výsledků způsobila, že na zbylé oblasti se podnik o třech pracovnících nedokázal soustředit. S rostoucí zákaznickou základnou začaly narůstat časové nároky na pracovníka a podnik si uvědomil, že nedokáže již s takto početnou skupinou efektivně komunikovat. Současně, pokud by podnik tuto skutečnost ignoroval, dozajista by začal stagnovat. S otcem jsem tak došel k závěru, že má-li se podnik nadále finančně rozvíjet, je nezbytné cílit na komplexní strategický růst, jehož návrhu jsem se v této práci věnoval.

V teoretické části jsem za pomoci rešerše odborné literatury vymezil zásadní teoretické poznatky z oblasti rodinného podnikání a tvorby strategie. Dále jsem se věnoval výběru vhodných analytických nástrojů vnitřního i vnějšího prostředí, ukazatelům finanční analýzy a tvorbě procesů, které byly klíčové pro kvalitní vypracování analytické části.

V analytické části jsem nejprve náš rodinný podnik Wine Passion představil, znázornil současnou organizační strukturu a stanovil fázi životního cyklu v níž nyní nachází. Pozornosti bylo také věnováno financování, neboť od počátku byl podnik financován pouze půjčkami majitele a jedním ze záměrů bylo podnik finančně osamostatnit. Dále jsem zde popsal specifické oblasti, kdy v kapitole 3.5.2. byly definovány hlavní nedostatky komunikace. Následně jsem podnik analyzoval pomocí nástrojů PESTLE, PORTER, McKinsey 7S a GE matice. Také jsem v této části vypracoval finanční analýzu, která byla jedním z důležitých podkladů kvalitního návrhu strategie rozvoje. Výstupem analytické části byla souhrnná SWOT analýza, jež sloužila návrhové části ve stanovení strategického směru.

V návrhové části jsem pozornost upřel na tvorbu turnaround strategie přehledně shrnuté v kapitole 4.3. V úvodu této části jsem se věnoval strategii lidských zdrojů spočívající v návrhu systému odměňování a zaměstnání dvou nových pracovníků reagující na cíl ekonomického růstu, zvětšování zákaznické základny velkoodběratelů a udržení maximální zákaznické spokojenosti. Cíleno bylo na výrazné zlepšení sběru dat, komunikace a změny procesů, které byly ošetřeny v kapitolách strategie řízení procesů a strategie informačních systémů. Další cíl spočíval ve snaze podniku snížit množství nevyužitých peněžních prostředků, jež byl předmětem návrhu finanční strategie. Závěr návrhové části byl zaměřen na podrobné zpracování strategie informačních systémů s cílem úspěšně implementovat systém CRM.

Věřím, že realizací návrhu strategie se mi s otcem podaří komplexně podnik rozvinout, naplnit strategické cíle a využít jeho maximální obchodní potenciál. Koneckonců už v červenci bychom měli zahájit proces implementace CRM systému do podniku.

## Seznam použitých zdrojů

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

BURNS, Paul, 2016. *Entrepreneurship and small business: start-up, growth and maturity*. Fourth edition. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-137-43035-9.

Ekonomika letos poroste o 3,1 %, průměrná inflace dosáhne 8,5 %, 2022. In: *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/ekonomika-letos-poroste-o-31--prumerna-i-46160/>

EUR průměrné kurzy 2022, historie kurzů měn, 2022. In: *Kurzy.cz* [online]. Praha: AliaWeb, spol. s.r.o. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2022/>

FIŠER, Roman, 2014. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

HUČKA, Miroslav, 2017. *Modely podnikových procesů*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-468-1.

CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.

Italská vína, 2001-2021. In: *Global wines* [online]. Praha: Global Wines & Spirits [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.global-wines.cz/italska-vina>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

Katalog produktů Itálie, 2022. In: *MAGNUM Wines* [online]. Brno: MAGNUM Wines [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://eshop.magnumwines.cz/italska-vina/kategorie/1>

Katalog vín, 2020-2022. In: *Wine Passion* [online]. Brno: Wine passion, s.r.o. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.winepassion.cz/katalog-vin/>

Kde vzít peníze? Zdaňte i víno, radí ekonomové vládě, 2021. In: *Peníze.cz* [online]. Praha: NextPage Media [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/spotrebni-dane/426777-kde-vzit-penize-zdante-i-vino-radi-ekonomove-vlade>

Komentář Ministerstva průmyslu a obchodu ČR k výsledkům zahraničního obchodu za prosinec 2021, 2022. In: *Komentář Ministerstva průmyslu a obchodu ČR k výsledkům zahraničního obchodu za prosinec 2021* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/statistiky-zahranicniho-obchodu/komentar-ministerstva-prumyslu-a-obchodu-cr-k-vysledkum-zahranicniho-obchodu-za-prosinec-2021--265944/>

- KORÁB, Vojtěch, 2021. *Rodinné podniky ve světovém vinařství*. Vydání první. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7623-062-0.
- KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO, 2008. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.
- KOURDI, Jeremy, 2011. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2725-4.
- MACHEK, Ondřej, 2017. *Rodinné firmy*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-638-8.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MAREK, Petr, 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-49-1.
- Nezaměstnanost v ČR, vývoj, 2022. In: *Kurzy.cz* [online]. Praha: AliaWeb, spol. s.r.o. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=2>
- ODEHNALOVÁ, Pavla, 2011. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5603-9.
- Průměrná mzda - vývoj průměrné mzdy, 2022. In: *Kurzy.cz* [online]. Praha: AliaWeb, spol. s.r.o. [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
- RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL, 2007. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3510-0.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-3124-2.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-572-5.
- STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.
- Statistics and Facts, 2013–2022. In: *ITALIAN WINE CENTRAL* [online]. Annapolis, Maryland: Vindeavour [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://italianwinecentral.com/category/statistics/>
- Strategická situační analýza, 1999-2022. In: *STRATEG.CZ* [online]. Jihlava: Ing. Radek Jonáš [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: [https://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)
- Víno Itálie, 2022. In: *La Fattoria* [online]. Praha: La Fattoria - italská vína a destiláty s. r. o. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.lafattoria.cz/vino/?country=italie&type=&sugar=&price=&perPage=20>
- Víno, 2022. In: *VinoDOC* [online]. Praha: VinoDoc [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.vinodoc.cz/vino>

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

WESKE, Mathias, 2007. *Business process management: concepts, languages, architectures*. Berlin: Springer. ISBN 978-3-540-73521-2.

Wine Taxes in Europe, 2021. In: *Tax Foundation* [online]. Washington DC: Tax Foundation [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://taxfoundation.org/wine-taxes-in-europe-2021/>

## Seznam použitých obrázků

Obrázek 1: Model F-PEC.....	7
Obrázek 2: Model dvou kruhů .....	9
Obrázek 3: Tři etapy života zakladatele rodinného podniku.....	11
Obrázek 4: Interakce strategie rodiny a podniku při tvorbě strategie rodinného podniku .....	14
Obrázek 5: Faktory dynamického růstu podniku .....	15
Obrázek 6: Hierarchie firemních strategií .....	25
Obrázek 7: Životní cyklus podnikového procesu.....	28
Obrázek 8: Postavení CRM v aktivitách podniku.....	30
Obrázek 9: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	33
Obrázek 10: Portfolio matice GE.....	35
Obrázek 11: SWOT analýza.....	37
Obrázek 12: Lewinův model řízení změny.....	37
Obrázek 13: Majitel podniku Wine Passion se synem.....	38
Obrázek 14: Návštěva rodinného vinařství Mocenni.....	38
Obrázek 15: Organizační struktura společnosti Wine Passion.....	39
Obrázek 16: Půdorys skladu.....	43
Obrázek 17: Proces objednávky u dodavatele.....	44
Obrázek 18: Proces zákaznické objednávky .....	45
Obrázek 19: Proces fakturace.....	46
Obrázek 20: GE matice podniku Wine Passion .....	53
Obrázek 21: Shrnutí Porterova modelu konkurenčních sil .....	59
Obrázek 22: Výše spotřební daně v evropských zemích.....	66
Obrázek 23: Průnik strategií rodiny a podniku .....	78
Obrázek 24: Strategický směr – turnaround strategie .....	79
Obrázek 25: Vize vztahů podniku Wine Passion .....	80
Obrázek 26: Změny organizační struktury .....	87
Obrázek 27: Proces fakturace po realizaci navrhovaných změn .....	88
Obrázek 28: Proces sběru dat.....	88
Obrázek 29: Proces degustace.....	89
Obrázek 30: Proces periodického analyzování a reportování .....	90
Obrázek 31: Vývoj výše nesplacené půjčky podniku majiteli .....	91
Obrázek 32: Síťový diagram.....	99

## Seznam použitých tabulek

Tabulka 1: Fáze v procesu předávání rodinného podniku.....	12
Tabulka 2: Silné a slabé stránky rodinného podniku .....	12
Tabulka 3: Bivalentní atributy rodinných podniků .....	13
Tabulka 4: Charakteristiky úspěšné strategie.....	23
Tabulka 5: GE matice – hodnocení faktorů atraktivity oboru.....	51
Tabulka 6: GE matice – hodnocení faktorů konkurenční přednosti.....	52
Tabulka 7: Cenové srovnání autochtonních odrůd.....	55
Tabulka 8: Výpočet Altmanova indexu finančního zdraví podniku roku 2021 .....	73
Tabulka 9: SWOT analýza .....	74
Tabulka 10: Kalkulace mzdových nákladů na zaměstnance (obchodník) .....	83
Tabulka 11: Kalkulace mzdových nákladů na zaměstnance (asistentka).....	84
Tabulka 12: Návrh systému odměňování podniku Wine Passion.....	85
Tabulka 13: Kalkulace minimální měsíční výše finančních prostředků k úhradě nákupu zásob.....	93
Tabulka 14: Pravidla naskladňování .....	93
Tabulka 15: Analýza silového pole.....	95
Tabulka 16: PERT.....	98
Tabulka 17: Kritická cesta .....	100
Tabulka 18: Ohodnocení rizik.....	102
Tabulka 19: Opatření vedoucí ke snížení rizik.....	103
Tabulka 20: Shrnutí jednotlivých oblastí strategického rozvoje rodinného podniku.....	107

## Seznam použitých vzorců

Vzorec 1: Okamžitá likvidita .....	16
Vzorec 2: Pohotová likvidita.....	17
Vzorec 3: Běžná likvidita.....	17
Vzorec 4: Rentabilita aktiv.....	18
Vzorec 5: Rentabilita vlastního kapitálu .....	18
Vzorec 6: Rentabilita tržeb.....	18
Vzorec 7: Rentabilita celkového investovaného kapitálu .....	19
Vzorec 8: Obrat celkových aktiv.....	19
Vzorec 9: Doba obratu zásob .....	20
Vzorec 10: Doba obratu pohledávek.....	20
Vzorec 11: Z“ Score – Altmanův index finančního zdraví podniku.....	21
Vzorec 12: Výpočet rentability aktiv 2020 .....	68
Vzorec 13: Výpočet rentability aktiv 2021 .....	68
Vzorec 14: Výpočet rentability vlastního kapitálu 2020.....	68
Vzorec 15: Výpočet rentability vlastního kapitálu 2021 .....	69
Vzorec 16: Výpočet rentability tržeb 2020 .....	69
Vzorec 17: Výpočet rentability tržeb 2021 .....	69
Vzorec 18: Výpočet rentability celkového investovaného kapitálu 2020.....	69
Vzorec 19: Výpočet rentability celkového investovaného kapitálu 2021 .....	69
Vzorec 20: Výpočet obratu celkových aktiv 2020 .....	70
Vzorec 21: Výpočet obratu celkových aktiv 2021 .....	70
Vzorec 22: Výpočet obratu celkových zásob 2020.....	70
Vzorec 23: Výpočet obratu zásob 2021 .....	70
Vzorec 24: Výpočet obratu pohledávek 2020.....	71
Vzorec 25: Výpočet obratu celkových aktiv 2021 .....	71
Vzorec 26: Výpočet okamžité likvidity 2020 .....	71
Vzorec 27: Výpočet okamžité likvidity 2021 .....	72
Vzorec 28: Výpočet pohotové likvidity 2020 .....	72
Vzorec 29: Výpočet pohotové likvidity 2021 .....	72
Vzorec 30: Výpočet běžné likvidity 2020.....	72
Vzorec 31: Výpočet běžné likvidity 2021 .....	72

## Seznam použitých grafů

Graf 1: Vývoj tržeb 2019, 2020, 2021 .....	40
Graf 2: Vliv vloženého kapitálu na množství skladových zásob .....	41
Graf 3: Hodnocení faktorů modelu 7S .....	50
Graf 4: Cenové srovnání autochtonních odrůd .....	56
Graf 5: Podíl exportu na celkové produkci vín Itálie .....	57
Graf 6: Míra inflace spotřebitelských cen 2017–2022 .....	61
Graf 7: Vývoj měnového kurzu EUR/ CZK v letech 2017–2022 .....	62
Graf 8: Vliv měnového kurzu na celkovou roční cenu dodávky daného roku .....	62
Graf 9: Vývoj nezaměstnanosti v České republice v letech 2017–2022 .....	63
Graf 10: Vývoj průměrné mzdy v ČR v letech 2017–2021 .....	64
Graf 11: Mapa rizik .....	103
Graf 12: Nová mapa rizik .....	104
Graf 13: Pavučinový graf hodnot rizika .....	105

## Seznam použitých zkratek

SBU – strategic business unit

vč. – včetně

DPH – daň z přidané hodnoty

mil – milion

obj. l. – objednávkový list

Kč – Koruna česká

VZZ – výkaz zisku a ztráty

HPP – hlavní pracovní poměr

DPP – dohoda o provedení práce

DPČ – dohoda o pracovní činnosti

implement. – implementace

MS3 – fakturační systém Money S3

# Seznam příloh

## ROZVAHA



k. 3 1 . 1 2 . 2 0 2 1

v tisících Kč

IČ 0 8 6 8 7 3 8 2

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Wine passion  
s.r.o.

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

Střelnice 2919/42a  
Brno-Líšeň  
628 00

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM A+B+C+D	001	+3 900	+314	+3 586	+2 270
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál účty 353	002				
B.	Stálá aktiva B.I.+...+B.III.	003	+603	+314	+289	+482
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek B.I.1.+...+B.I.x.	004				
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje účty 012, (-)072, (-)091AÚ	005				
B.I.2.	Ocenitelná práva B.I.2.1.+B.I.2.2.	006				
B.I.2.1.	Software účty 013, (-)073, (-)091AÚ	007				
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva účty 014, (-)074, (-)091AÚ	008				
B.I.3.	Goodwill účty 015, (-)075, (-)091AÚ	009				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek účty 019, (-)079, (-)091AÚ	010				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek B.I.5.1.+B.I.5.2.	011				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek účty 051, (-)095AÚ	012				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek účty 041, (-)093	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek B.II.1.+...+B.II.x.	014	+603	+314	+289	+482
B.II.1.	Pozemky a stavby B.II.1.1.+B.II.1.2.	015				
B.II.1.1.	Pozemky účty 031, (-)092AÚ	016				
B.II.1.2.	Stavby účty 021, (-)081, (-)092AÚ	017				
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory účty 022, (-)082, (-)092AÚ	018	+603	+314	+289	+482
B.II.3.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku účty 097, (-)098	019				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek B.II.4.1.+...+B.II.1.3.	020				
B.II.4.1.	Pěstifelské celky trvalých porostů účty 025, (-)085, (-)092AÚ	021				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny účty 026, (-)086, (-)092AÚ	022				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek účty 029, 032, (-)089, (-)092AÚ	023				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek B.II.5.1.+B.II.5.2.	024				
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek účty 052, (-)095AÚ	025				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek účty 042, (-)094	026				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek B.III.1.+...+B.III.x.	027				
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba účty 043, 061, (-)096AÚ	028				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba účty 066, (-)096AÚ	029				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv účty 043, 062, (-)096AÚ	030				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv účty 067, (-)096AÚ	031				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly účty 043, 063, 065, (-)096AÚ	032				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní účty 068, (-)096AÚ	033				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek B.III.7.1.+B.III.7.2.	034				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek účty 043, 069, (-)096AÚ	035				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek účty 053, (-)095AÚ	036				

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období	
			Brutto	Korekce	Netto	Netto	
C.	Oběžná aktiva	C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.	037	<b>+3 296</b>		<b>+3 296</b>	<b>+1 779</b>
C.I.	Zásoby	C.I.1+...+C.I.x	038	<b>+1 596</b>		<b>+1 596</b>	<b>+688</b>
C.I.1.	Materiál	účty 111, 112, 119, (-)191	039				
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	účty 121, 122, (-)192, (-)193	040				
C.I.3.	Výrobky a zboží	C.I.3.1.+C.I.3.2.	041	<b>+1 596</b>		<b>+1 596</b>	<b>+688</b>
C.I.3.1.	Výrobky	účty 123, (-)194	042				
C.I.3.2.	Zboží	účty 131, 132, 139, (-)196	043	<b>+1 596</b>		<b>+1 596</b>	<b>+688</b>
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	účty 124, (-)195	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	účty 151, 152, 153, (-)197, (-)198, (-)199	045				
C.II.	Pohledávky	C.II.1+C.II.2.+C.II.3.	046	<b>+528</b>		<b>+528</b>	<b>+258</b>
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	C.II.1.1.+...+C.II.1.x.	047	<b>+12</b>		<b>+12</b>	
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	účty 311AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ	048	<b>+12</b>		<b>+12</b>	
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 351AÚ, (-)391AÚ	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	účty 352AÚ, (-)391AÚ	050				
C.II.1.4.	Odloužená daňová pohledávka	účty 481	051				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	C.II.1.5.1.+...+C.II.1.5.4.	052				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, (-)391AÚ	053				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	účty 314AÚ, (-)391AÚ	054				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	účty 388	055				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	účty 335, 371, 373, 374, 375, 376, 378, (-)391AÚ	056				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	C.II.2.1.+...+C.II.2.x.	057	<b>+516</b>		<b>+516</b>	<b>+258</b>
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	účty 311AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ	058	<b>+424</b>		<b>+424</b>	<b>+246</b>
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 351AÚ, (-)391AÚ	059				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	účty 352AÚ, (-)391AÚ	060				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	C.II.2.4.1.+...+C.II.2.4.6.	061	<b>+92</b>		<b>+92</b>	<b>+12</b>
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, (-)391AÚ	062				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	účty 336, (-)391AÚ	063				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	účty 341, 342, 343, 345, (-)391AÚ	064	<b>+46</b>		<b>+46</b>	
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	účty 314AÚ, (-)391AÚ	065	<b>+46</b>		<b>+46</b>	<b>+12</b>
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	účty 388	066				
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	účty 335, 371, 373, 374, 375, 376, 378, (-)391AÚ	067				
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	C.II.3.1.+...+C.II.3.x.	068				
C.II.3.1.	Náklady příštích období	účty 381	069				
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období	účty 382	070				
C.II.3.3.	Příjmy příštích období	účty 385	071				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	C.III.1+...+C.III.x.	072				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 254, 259, (-)291AÚ	073				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	účty 251, 253, 256, 257, 259, (-)291AÚ	074				
C.IV.	Peněžní prostředky	C.IV.1+...+C.IV.x.	075	<b>+1 172</b>		<b>+1 172</b>	<b>+833</b>
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	účty 211, 213, 261	076	<b>+11</b>		<b>+11</b>	
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	účty 221, 261	077	<b>+1 161</b>		<b>+1 161</b>	<b>+833</b>
D.	Časové rozlišení aktiv	D.1+...+D.x.	078	<b>+1</b>		<b>+1</b>	<b>+9</b>
D.1.	Náklady příštích období	účty 381	079	<b>+1</b>		<b>+1</b>	<b>+9</b>
D.2.	Komplexní náklady příštích období	účty 382	080				
D.3.	Příjmy příštích období	účty 385	081				

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto
	PASIVA CELKEM	A.+B.+C.+D.	<b>+3 586</b>	<b>+2 270</b>
A.	Vlastní kapitál	A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.+A.VI.	<b>+805</b>	<b>+348</b>
A.I.	Základní kapitál	A.I.1.+...+A.I.x.	<b>+100</b>	<b>+100</b>
A.I.1.	Základní kapitál	účty 411 nebo 491	<b>+100</b>	<b>+100</b>
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	účty (-)252		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	účty (+/-)419		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	A.II.1.+...+A.II.x.		
A.II.1.	Ážio	účty 412		
A.II.2.	Kapitálové fondy	A.II.2.1.+...+A.II.2.5.		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	účty 413		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	účty (+/-)414		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	účty (+/-)418		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	účty 417		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	účty 416		
A.III.	Fondy ze zisku	A.III.1.+...+A.III.x.		
A.III.1.	Ostatní rezervní fond	účty 421, 422		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	účty 423, 427		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	A.IV.1.+...+A.IV.x.	<b>+248</b>	<b>+44</b>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	účty 428, 429	<b>+248</b>	<b>+44</b>
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	účty 426		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	Aktiva - A.1.-A.II.-A.III.-A.IV.-B.-C.-D.-A.VI.	<b>+457</b>	<b>+204</b>
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	účty 432		
B.+C.	Cizí zdroje	B.+C.	<b>+2 771</b>	<b>+1 922</b>
B.	Rezervy	B.1.+...+B.x.		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	účty 452		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	účty 453		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	účty 451		
B.4.	Ostatní rezervy	účty 459		
C.	Závazky	C.I.+C.II.+C.III.	<b>+2 771</b>	<b>+1 922</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	C.I.1.+...+C.I.x.	<b>+2 027</b>	<b>+1 735</b>
C.I.1.	Vydané dluhopisy	C.I.1.1.+C.I.1.2.		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	účty 473		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	účty 473		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	účty 461		
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	účty 475		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	účty 479		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	účty 478		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 471		

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv účty 472	039		
C.I.8.	Odložený daňový závazek účty 481	040		
C.I.9.	Závazky - ostatní C.I.9.1.+...+C.I.9.3.	041	<b>+2 027</b>	<b>+1 735</b>
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům účty 364, 365, 366, 367, 368	042	<b>+2 027</b>	<b>+1 735</b>
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní účty 389	043		
C.I.9.3.	Jiné závazky účty 372, 373, 377, 379, 474, 479	044		
C.II.	Krátkodobé závazky C.II.1.+...+C.II.x.	045	<b>+744</b>	<b>+187</b>
C.II.1.	Vydané dluhopisy C.II.1.1.+C.II.1.2.	046		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy účty 241	047		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy účty 241	048		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím účty 221, 231, 232	049		
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy účty 324	050		
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů účty 321, 325	051	<b>+223</b>	<b>+35</b>
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě účty 322	052		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba účty 361	053		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv účty 362	054		
C.II.8.	Závazky ostatní C.II.8.1.+...+C.II.8.7.	055	<b>+521</b>	<b>+152</b>
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům účty 364, 365, 366, 367, 368	056		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci účty 249	057		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům účty 331, 333	058	<b>+7</b>	
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění účty 336	059		
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace účty 341, 342, 343, 345, 346, 347	060	<b>+302</b>	<b>+151</b>
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní účty 389	061		
C.II.8.7.	Jiné závazky účty 372, 373, 377, 379	062	<b>+212</b>	<b>+1</b>
C.III.	Časové rozlišení pasiv C.III.1.+...+C.III.x.	063		
C.III.1.	Výdaje příštích období účty 383	064		
C.III.2.	Výnosy příštích období účty 384	065		
D.	Časové rozlišení pasiv D.1.+...+D.x.	066	<b>+10</b>	
D.1.	Výdaje příštích období účty 383	067	<b>+10</b>	
D.2.	Výnosy příštích období účty 384	068		

Sestaveno dne: 7.4.2022	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka
Právní forma s.r.o. účetní jednotky:	MUDr. VRÁNEK MILOŠ
Předmět podnikání: Velkoobchod s nápoji	
Pozn.:	

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY



k 3 1 . 1 2 . 2 0 2 1

Od: 1.1.2021 Do: 31.12.2021

v tisících Kč

IČ 0 8 6 8 7 3 8 2

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**Wine passion**

**s.r.o.**

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

**Střelnice 2919/42a**

**Brno-Líšeň**

**628 00**

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb účty 601, 602	001	<b>+45</b>	
II.	Tržby za prodej zboží účty 604	002	<b>+6 155</b>	<b>+4 020</b>
A.	Výkonová spotřeba A.1.+...+A.x	003	<b>+5 126</b>	<b>+3 622</b>
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží účty 504	004	<b>+4 173</b>	<b>+3 316</b>
A.2.	Spotřeba materiálu a energie účty 501, 502, 503	005	<b>+162</b>	<b>+87</b>
A.3.	Služby účty 511, 512, 513, 518	006	<b>+791</b>	<b>+219</b>
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-) účty 581, 582, 583, 584	007		
C.	Aktivace (-) účty 585, 586, 587, 588	008		
D.	Osobní náklady D.1.+...+D.x	009	<b>+53</b>	
D.1.	Mzdové náklady účty 521, 522, 523	010	<b>+53</b>	
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady D.2.1.+D.2.2	011		
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění účty 524, 525, 526	012		
D.2.2.	Ostatní náklady účty 527, 528	013		
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti E.1.+...+E.x	014	<b>+193</b>	<b>+121</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku E.1.1.+E.1.2	015	<b>+193</b>	<b>+121</b>
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé účty 551, 557	016	<b>+193</b>	<b>+121</b>
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné účty 559	017		
E.2.	Úpravy hodnot zásob účty 559	018		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek účty 558, 559	019		
III.	Ostatní provozní výnosy III.1.+...+III.x	020		
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku účty 641	021		
III.2.	Tržby z prodaného materiálu účty 642	022		
III.3.	Jiné provozní výnosy účty 644, 646, 647, 648, 697	023		
F.	Ostatní provozní náklady F.1.+...+F.x	024	<b>+149</b>	<b>+44</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku účty 541	025		
F.2.	Prodaný materiál účty 542	026		
F.3.	Daně a poplatky účty 531, 532, 538	027	<b>+123</b>	<b>+43</b>
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období účty 552, 554, 555	028		
F.5.	Jiné provozní náklady účty 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 597	029	<b>+26</b>	<b>+1</b>
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-) I.+II.+III.+IV.+V.-A.-B.-C.-D.-E.-F.	030	<b>+679</b>	<b>+233</b>

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období		
			sledovaném	minulém	
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	IV.1.+...+IV.x.	031		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 661, 665	032		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	účty 661, 665	033		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	účty 561	034		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	V.1.+...+V.x.	035		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 661, 665	036		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	účty 661, 665	037		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	účty 561, 566	038		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	VI.1.+...+VI.x.	039		
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 662, 665	040		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	účty 662, 665	041		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	účty 574, 579	042		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	J.1.+...+J.x.	043	<b>+76</b>	
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 562	044		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	účty 562	045	<b>+76</b>	
VII.	Ostatní finanční výnosy	účty 661, 663, 664, 666, 667, 668, 669, 698	046	<b>+16</b>	<b>+60</b>
K.	Ostatní finanční náklady	účty 561, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 598	047	<b>+40</b>	<b>+34</b>
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	IV.+V.+VI.+VII.-G.-H.-I.-J.-K.	048	<b>-100</b>	<b>+26</b>
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	.	049	<b>+579</b>	<b>+259</b>
L.	Daň z příjmů	L.1.+...+L.x.	050	<b>+122</b>	<b>+55</b>
L.1.	Daň z příjmů splatná	účty 591, 593, 595, 599	051	<b>+122</b>	<b>+55</b>
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	účty 592	052		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	** - L.	053	<b>+457</b>	<b>+204</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	účty 596	054		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	** - M.	055	<b>+457</b>	<b>+204</b>
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.	056	<b>+6 216</b>	<b>+4 080</b>

Sestaveno dne: 7.4.2022	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka
Právní forma s.r.o. účetní jednotky:	MUDr. VRÁNEK MILOŠ
Předmět podnikání: Velkoobchod s nápoji	
Pozn.:	