

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

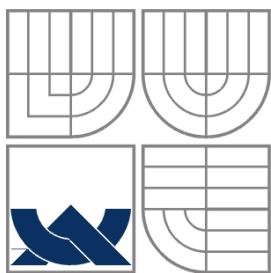
STRATEGIE ROZVOJE MALÉ FIRMY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

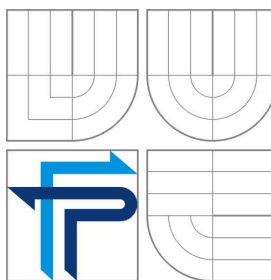
AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. MARTIN ZBOŘIL

BRNO 2007



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



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

STRATEGIE ROZVOJE MALÉ FIRMY

STRATEGY OF SMALL FIRM DEVELOPEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. MARTIN ZBOŘIL

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2007

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: **Martin Zbořil**

Bytem: Velká Klajdovka 7, Brno

Narozen/a (datum a místo): 16.3.2983 ve Vyškově

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta Podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00 Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
 - diplomová práce
 - bakalářská práce
 - jiná práce, jejíž druh je specifikován jako
- (dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Strategie rozvoje malé firmy

Vedoucí/ školitel VŠKP: Doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Ústav: ekonomiky

Datum obhajoby VŠKP: červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v *:

- tištěné formě – počet exemplářů: 1
- elektronické formě – počet exemplářů: 1

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Anotace

Tato diplomová práce je zaměřena na rozvoj malé firmy. Obsahuje detailní rozbor analyzované firmy a návrhy, které vedou k zlepšení její pozice na trhu. Jejich zavedení přispěje také ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Annotation

This diploma thesis is focused on development of the small firm. It includes detailed analyses of the firm and proposals which needs to be implemented in order to improve its position on the market. Implementation of the proposals will also leads to competitiveness increase.

Klíčová slova

rozvoj, strategie rozvoje, malá firma, ubytovací služby, živnostník, zvýšení konkurenceschopnosti

Keywords

development, development strategy, small firm, accomodation service, entrepreneur, competitiveness increase

Bibliografická citace mé práce:

ZBOŘIL, M. *Strategie rozvoje malé firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 79 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 25. května 2007

.....

podpis

Poděkování

Děkuji touto cestou vedoucímu své diplomové práce Doc. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za jeho cenné připomínky a podněty při zpracování této diplomové práce. Dále bych také rád poděkoval majiteli firmy a všem pracovníkům v analyzovaném podniku za jejich ochotu při spolupráci a za poskytování informací nezbytných pro vznik této diplomové práce.

Obsah

Úvod	11
1 Vymezení problému, cíl diplomové práce.....	12
1.1 Cíl diplomové práce.....	13
2 Teoretický přístup k řešení.....	14
2.1 Význam malé firmy	14
2.2 Vymezení malého a středního podnikání.....	14
2.3 Význam malých a středních podniků.....	15
2.3.1 Ekonomické přínosy malých a středních podniků.....	16
2.3.2 Omezení malých a středních podniků.....	17
2.4 Legislativní prostředí	17
2.5 Podnikatelský plán a zdroje financování	18
2.5.1 Podnikatelský plán.....	18
2.5.2 Zdroje financování podnikatelského záměru.....	19
2.6 Management malých a středních firem.....	21
2.6.1 Strategické řízení	22
2.7 Strategické cíle.....	24
2.8 Strategické obchodní jednotky.....	25
2.9 Celková firemní strategie.....	28
2.10 Funkční strategie.....	28
2.11 Strategická analýza okolí firmy	29
2.12 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy	31
2.13 SWOT analýza.....	32
3 Analýza současného stavu firmy	33
3.1 Charakteristika firmy	33
3.1.1 Rozdělení firmy	34
3.1.2 Charakteristika SBU 2	34
3.2 Podnikatelský plán.....	36
3.3 Analýzy okolí firmy.....	40
3.3.1 Analýza vnějšího okolí firmy	40

3.3.2	Analýza vnitřního prostředí firmy	46
3.4	SWOT analýza.....	48
4	Návrh strategie rozvoje malé firmy	50
4.1	Corporate strategie.....	50
4.1.1	Strategie diferenciacce.....	50
4.2	Business strategie.....	51
4.3	Marketingová strategie	51
4.3.1	Product.....	52
4.3.2	Price	55
4.3.3	Place.....	56
4.3.4	Promotion.....	56
4.3.5	People.....	56
4.4	Shrnutí návrhů.....	57
5	Harmonogram implementace	59
5.1	Postup implementace návrhů	59
5.2	Legislativní omezení uvedených návrhů	60
5.3	Časová náročnost implementace návrhů.....	61
5.4	Harmonogram implementace.....	63
5.5	Kontrolní mechanismy úspěšnosti nových návrhů	65
5.5.1	Předmět kontroly.....	65
5.5.2	Metody měření.....	66
5.5.3	Kalkulace úspěšnosti zavedení nových návrhů	66
6	Závěr	70
6.1	Naplnění cílů.....	70
6.2	Doporučení pro firmu	71
	Seznam použité literatury	72
	Seznam příloh.....	74
	Přílohy.....	75

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Organizační a řídicí hierarchie (6)	22
Obrázek 2 - Proces strategického řízení (6)	23
Obrázek 3 - Faktory ovlivňující firemní cíle (6)	24
Obrázek 4 - Rozdělení firmy na jednotlivé SBU (6)	27
Obrázek 5 - členění okolí podniku dle Houldena (6).....	30
Obrázek 6 - Implementace návrhů pomocí Gantova diagramu	64

Seznam tabulek

Tabulka 1 - kalkulace ubytovacích kapacit.....	67
Tabulka 2 - kalkulace stravovacích kapacit.....	67
Tabulka 3 - kalkulace celkových tržeb	68

Úvod

Pro svou diplomovou práci jsem si vybral téma strategie rozvoje malé firmy. Problematika malých firem je mě osobně bližší než problematika firem velkých. Význam malých firem dle mého názoru neustále vzrůstá. Malé firmy jsou náchylnější na jakékoli podněty plynoucí z jejich okolí. Potřeba promptně na ně reagovat je stále opodstatněnější. Také doba, za kterou je nutné přichystat opatření se neustále zkracuje.

Aby malé podniky obstály v konkurenci a byly schopny čelit velkým, často nadnárodním, korporacím musí přicházet neustále s novými podnikatelskými záměry. Doba, kdy podnik těží ze svého nápadu, se stále zkracuje. Je to dáno především stále silnějším konkurenčním prostředím.

Tato práce je zaměřena na malý podnik poskytující ubytovací a stravovací služby. Bariéry vstupu podnikání jsou v tomto oboru minimální. Proto této práci přikládám velkou váhu. Poskytování standardních služeb v tomto oboru je v současném prostředí již nedostačující. Podnikatelé musejí zákazníkům nabídnout další služby a zatraktivnit jim tak svou nabídku.

Jméno firmy nebude zveřejněno a pro účely vypracování této práce není důležité. Tímto bylo také ze strany firmy podmíněno poskytnutí údajů a umožnění spolupráce. Ze stylistických důvodů budou v práci používána slova firma, podnik, organizace a další podobná synonyma, která však budou vždy znamenat daný konkrétní podnik.

1 Vymezení problému, cíl diplomové práce

Tuto diplomovou práci bych rád věnoval návrhům strategií, které by byly přínosem pro danou firmu. Rád bych, aby tato práce byla přínosem pro rozvoj podnikatelských aktivit společnosti, v jejíž prospěch je tato práce věnována. Součástí práce bude také analýza současného stavu, na který budou nové návrhy navazovat.

Tato diplomová práce bude členěna na několik částí. Hlavními částmi jsou teoretická část a praktická část.

V teoretické části se budu snažit prostudovat nejnovější poznatky z oboru a to jak ze zahraničních, tak z domácích zdrojů. Tato část je stejně důležitá jako část praktická. Již vyzkoušené a ověřené postupy lze snáze zahrnout do návrhů, které budu předkládat majiteli firmy. Ten se tak vyhne známé metodě pokusu a omylu, jež může v krajním případě vést k zániku firmy.

Část praktická se bude dále členit na analýzy současného stavu a konečné návrhy zaměřené na růst firmy. Analýz současného stavu bude provedeno několik. Přestože se v mnohém tyto analýzy promítají, je vhodné provést je odděleně. Tímto postupem mohou být zjištěny skutečnosti, které by při použití pouze jedné metody zůstaly neodhaleny. Závěrem analýz bude SWOT analýza, tedy jakési shrnutí všech dosud zjištěných poznatků rozdělených do čtyř základních oblastí. Těmi jsou silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Závěry zjištěné z analýzy budou zohledněny v následných samostatných návrzích.

Poslední významnou částí této práce budou návrhy na zajištění růstu analyzované firmy. Návrhy budou stanoveny tak, aby na jejich zavedení bylo zapotřebí minimum prostředků a bylo z nich vytěženo co nejvíce. Všechny návrhy zde uvedené by měly být realizovatelné.

Zmiňovaná firma má charakter malé firmy. Jejím hlavním předmětem bylo doposud provozování čerpacích stanic. Majitel společnosti se před několika lety rozhodl svoji činnost rozšířit o poskytování ubytovacích služeb a stravování. Pro daný podnikatelský záměr zakoupil starší objekt na Vysočině, který následně zrekonstruoval pro zamýšlené potřeby.

1.1 Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je:

- Analýza současného stavu
- Návrhy rozvoje firmy

Cílem této diplomové práce je podrobné zanalyzování fungování firmy v současnosti, odhalení případných nedostatků a teoretických možností vedoucích k možnému rozvoji firmy. Následně pak budou na konkrétní problémy aplikovány návrhy k možnému růstu firmy a to na základě podkladů z teoretické části práce. Při navrhování nových strategií se budu snažit o to, aby tyto návrhy přispěly k rychlejší a jistější návratnosti vložených investic, vyšší efektivitě a produktivitě.

2 Teoretický přístup k řešení

V kapitole teoretický přístup k řešení se budu snažit shromáždit nejnovější poznatky z odborné literatury týkající se zadaného problému. Budou zde použity nejnovější myšlenky jak z tuzemska, tak ze zahraničí. Bude zde zahrnuta i kapitola podnikatelský plán, který měl být sice sestaven na počátku podnikání, ale dosud se tak nestalo.

2.1 Význam malé firmy

V odborných kruzích se názory na význam malých firem různí. Jedna strana zastává názor, že nejde o žádné specifikum, které by mělo být důvodem ke zvláštním přístupům v ekonomice a managementu. Ve své podstatě platí pro malé a střední podniky stejná pravidla jako pro jakékoli jiné organizace, takže není třeba jakkoliv zvýrazňovat tuto kategorii firem.

Na druhé straně se lze setkat s názory, že sféra malých a středních firem podniků má výjimečné postavení v ekonomice každého státu, a proto je třeba této skupině podnikatelských subjektů věnovat zvláštní pozornost a péči.¹

2.2 Vymezení malého a středního podnikání

Existuje mnoho kritérií, podle kterých lze začlenit jednotlivé podniky do skupiny malý, případně střední podnik. Od roku 1997 se česká statistika harmonizovala a podniky dělí do tří skupin podle počtu zaměstnanců¹:

- malé – do 20 zaměstnanců
- střední – do 100 zaměstnanců
- velké – 100 a více zaměstnanců

¹ VEBER, J., SRPOVÁ, J., aj. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Komise EU však doporučuje jiná kvantitativní kritéria klasifikace podnikatelů a podniků. Podle těchto doporučení by se měly posuzovat 4 kritéria²:

- počet zaměstnanců
- roční tržby, respektive příjmy
- hodnota aktiv, respektive majetku
- nezávislost

Třídění podniků touto metodou je následující²:

- velmi malý podnik (mikropodnik) – do 10 zaměstnanců
- malý podnik – do 50 zaměstnanců, avšak obrat nesmí přesáhnout 7 mil. EUR a aktiva nesmí převyšovat 5 mil. EUR (platí i pro velmi malé podniky)
- střední podnik – do 250 zaměstnanců, přičemž nesmí mít obrat vyšší než 40 mil. EUR a aktiva nesmí přesáhnout 27 mil. EUR
- velký podnik – překračuje výše uvedené limity, přičemž v EU velký podnik je do 500 zaměstnanců a nad tuto hranici se hovoří o velmi velkém podniku.

Pro úplnost dodávám, že toto třídění je v USA opět jiné. Zavádí dále pojem self-employed (sám sebe zaměstnávat = u nás obdoba živnostníka), další odlišnosti jsou v počtech zaměstnanců. Např. mikropodnik je do počtu 19 pracovníků atd. (1)

2.3 Význam malých a středních podniků

„Je nespornou skutečností, že ve struktuře všech podniků tvoří malé a střední podniky drtivou většinu. V Evropě operuje 19 milionů malých a středních podniků, které představují 99,8% všech podniků v EU a zaměstnávají více než 74 milionů lidí.“³

² http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm (on-line 22.11.2006)

http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide.pdf (on-line 22.11.2006)

³ VEBER, J., SRPOVÁ, J., aj. Podnikání malé a střední firmy. str. 21, 22

Malé a střední podniky garantují nejběžnější svobody. Dávají šanci k svobodnému uplatnění podnikatelů. Nemohou na sebe strhnout moc, nemohou dosáhnout monopolního postavení. Jsou tedy protipólem ekonomické i politické moci. Lidé se v těchto firmách učí přežít a učí se zodpovědnosti, protože jakýkoli omyl pro ně znamená pád a vlastní ztrátu. Malý a střední podnikatel nemá kam uniknout, důsledky neúspěchu nese osobně.(13)

„Pro malé a střední podniky není typické, aby byly vlastněny zahraničními subjekty. Firmy tohoto typu reprezentují místní kapitál, místní vlastnické poměry. Efekty z podnikání zůstávají v daném regionu, popř. státě. Obvyklá cesta, jak rychle ekonomicky oživit region vede přes podporu rozvoje malých a středních podniků v dané oblasti.“(13)

„Mnohé malé provozovny (drobné krámký, kavárny, provozovny služeb) dotvářejí urbanizaci měst a vesnic, oživují prostor, udržují či obnovují historickou architekturu. Zvláště v historických centrech měst se doslova prezentuje drobný podnikatelský stav. Podle výstavby a upravenosti venkova můžeme bez větších omylů usuzovat na úroveň rozvoje malého a středního podnikání.“(13)

2.3.1 Ekonomické přínosy malých a středních podniků

„Charakteristickým rysem malých a středních podniků, který je vysoce ceněn, je jejich flexibilita, pohotové přizpůsobování se měnícím se skutečnostem. Malé a střední podniky představují dynamický moment ve struktuře podnikatelských subjektů. S prohlubujícími se globalizačními tendencemi, kdy dochází k nástupu nadnárodních korporací a řetězců, působí malé a střední podniky proti posilování monopolních tendencí.

Na jedné straně jsou neustále monopoly vytlačovány z trhu, na druhé straně si stále nacházejí nové výklenky, ve kterých se rozvíjejí. Snaží se o hledání co nejvýhodnějšího uplatnění na lokálním trhu, např. tím že vyhoví individuálním přání. Malé a střední firmy jsou nositeli nesčetných drobných inovací, adaptací na proměnlivé potřeby spotřebitele. Navíc se mohou angažovat v okrajových oblastech trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé.

Řada malých a středních podniků ovšem velice úzce spolupracuje s velkými podniky jako jejich subdodavatelé. Není tajemstvím, že automobilky běžně nakupují od svých dodavatelů cca 60% komponentů a že mezi těmito dodavateli, stejně jako mezi dodavateli služeb, jsou malé a střední podniky. Právě tak řada stavebních finalistů nedisponuje všemi profesemi a ve stále větším rozsahu jsou využíváni jako subdodavatelé specializovaných stavebních činností malí a střední dodavatelé.“ (13)

2.3.2 Omezení malých a středních podniků

Sektor malých a středních podniků dosáhl v uplynulých letech řady pozitivních změn. Přesto mají a zřejmě v budoucnosti i nadále budou mít malé a střední podniky určitá omezení. Patří mezi ně zejména (13):

- mají mnohem menší ekonomickou sílu, často obtížný přístup ke kapitálu a tím i omezující možnost rozvoje
- mají slabší pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky
- jsou vyloučeny z podnikání, kde je třeba velkých investic
- nemohou si běžně dovolit zaměstnávat špičkové vědce, manažery
- nejsou schopny plně monitorovat a zejména využívat existující dostupné znalosti
- mohou být ohroženy chováním velkých, často nadnárodních podniků a obchodních řetězců
- rostoucí počet změn právních předpisů i dodržování příslušných správních aktů klade na podnikatele nemalé požadavky a další.

2.4 Legislativní prostředí

Legislativní vývoj prošel po roce 1989 řadou změn a mnohými změnami stále prochází. Každý podnikatel je musí znát s dodržovat. Jsou to především:

- Živnostenský zákon

- Zákon o účetnictví
- Obchodní zákoník
- Občanský zákoník
- Daňové zákony
- Zákoník práce a další.

Zde uvedené zákony jsou jen ty nejdůležitější. Ve skutečnosti je podnikatel omezen ještě mnoha dalšími zákony, nařízeními, předpisy a vyhláškami. Vztahují se na něj především podle oboru činnosti jeho podnikání. Jedná se např. o hygienické předpisy, stavební zákony, nařízení o minimální mzdě a mnoho dalších.

2.5 Podnikatelský plán a zdroje financování

Nedílnou součástí přípravných prací spojených se založením firmy je zpracování zakladatelského rozpočtu a podnikatelského plánu. Tyto kroky jsou o to důležitější, čím větší rozměr podnikatelské činnosti se předpokládá. Podnikatel uvažující o založení firmy si musí předem ujasnit, v jakém oboru bude podnikat a za jaké prostředky bude svůj záměr realizovat.(13)

2.5.1 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný nejčastěji samotným podnikatelem, popisující podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním již existující firmy. Podnikatelský plán obvykle obsahuje odpovědi na tři základní otázky:

- Kde jsme?
- Kam se chceme dostat?
- Jak se tam dostaneme?

Podnikatelský plán konkretizuje záměry podnikatele do budoucna. Jeho zpracování vyžaduje invenci, odvahu a flexibilitu. V případě středně velkého podniku je

plán výsledkem týmové práce, do které je nutné zahrnout široký okruh řídicích pracovníků. (7, 13)

Při zpracování podnikatelského plánu by měly být respektovány obecně platné zásady. Podnikatelský plán by měl být:

- **srozumitelný** – při sestavování plánu je vhodné vyjadřovat se jednoduše, využívat tabulkové a grafické vyjádření
- **logický** – myšlenky uvedené v plánu by na sebe měly navazovat, měly by být doložitelné fakty, vhodné je použít časový harmonogram realizací jednotlivých kroků
- **stručný** – myšlenky, závěry a další skutečnosti obsažené v plánu je třeba uvést stručně a srozumitelně, avšak nikdy tak nečinit na úkor postižení základních faktů
- **pravdivý a reálný** – pravdivost uváděných údajů a reálnost předpovídaného vývoje by mělo být samozřejmostí

Rozsah a propracovanost podnikatelského plánu závisí na velikosti firmy a účelu, pro který je určen. Přihlíží se také k tomu, zda je plán sestavován pro interní či externí účely.

2.5.2 Zdroje financování podnikatelského záměru

Potřeba kapitálu je dána především oborovým zaměřením firmy a objemem produkce. Výše počátečního vkladu do podnikání souvisí také se zvolenou právní formou podnikání. Nejjednodušší, z pohledu výše požadovaného kapitálu, je založení těch forem podnikání, kde je neomezené ručení. V takovém případě není zákonem stanovena výše kapitálového vkladu. Právě opačná situace je u kapitálových obchodních společností, např. u společnosti s ručením omezeným nebo u akciové společnosti.(13)

Při zakládání firmy a jejím dalším rozvoji lze použít různé finanční zdroje. Nejčastěji se tyto zdroje člení z hlediska vlastnictví na vlastní a cizí.

Vlastní zdroje financování:

- vklady vlastníků
- zisk
- odpisy hmotného i nehmotného dlouhodobého majetku

Cizí zdroje financování:

- úvěry, půjčky
- leasing
- faktoring, forfaiting
- dluhopisy
- tiché společenství
- rizikový kapitál

Jiné hledisko členění je časové, kde limitní dobou bývá zpravidla 1 rok. Posuzování zdrojů financí podle času má svůj význam při plánování. Dle obecných zásad by měl být dlouhodobý majetek financován ze zdrojů dlouhodobých a oběžný majetek ze zdrojů krátkodobých. Měla by tímto být sladěna životnost majetku a zdrojů jeho financování. Vlastní zdroje mají charakter zdrojů dlouhodobých. Z cizích zdrojů patří mezi dlouhodobé ty, které mají splatnost delší než jeden rok.

Používání cizích zdrojů s sebou přináší různé výhody, ale i nevýhody. K výhodám patří hlavně získání kapitálu, na který by firma jinak nedosáhla. Cizí kapitál také za určitých podmínek zvyšuje rentabilitu podniku, což je výhodné při snaze o získání úvěrů atd., tedy při potřebě získat další cizí kapitál. Mezi nevýhody patří možnost omezení managementu firmy v situacích, kdy má poskytovatel kapitálu zájem na účasti v řízení firmy. Negativem také může být neschopnost splácet úroky v případě snížených příjmů firmy.

Snadnější přístup ke kapitálu představují vlastní zdroje. Především vklad vlastníka je nejjednodušší obstarání kapitálu v porovnání se získáním úvěru. Podobná situace je také u použití zisku. Zisk ovšem nelze použít jako startovní kapitál. Lze jej využít až pro rozšiřování firmy a to za podmínky, že jej firma produkuje a nenachází se ve ztrátě.

Důležitým zdrojem jsou také odpisy. Nejedná se o klasický příjem, ale odpisy jsou nákladovou položkou a zvyšují tak náklady bez samotného finančního výdeje. Jejich výše závisí na pořizovací ceně majetku, zvoleném způsobu odpisování a odpisových sazbách. Uplatnitelnou výši odpisů upravuje zákon č. 586/1992 Sb. ČR, o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů.(13)

2.6 Management malých a středních firem

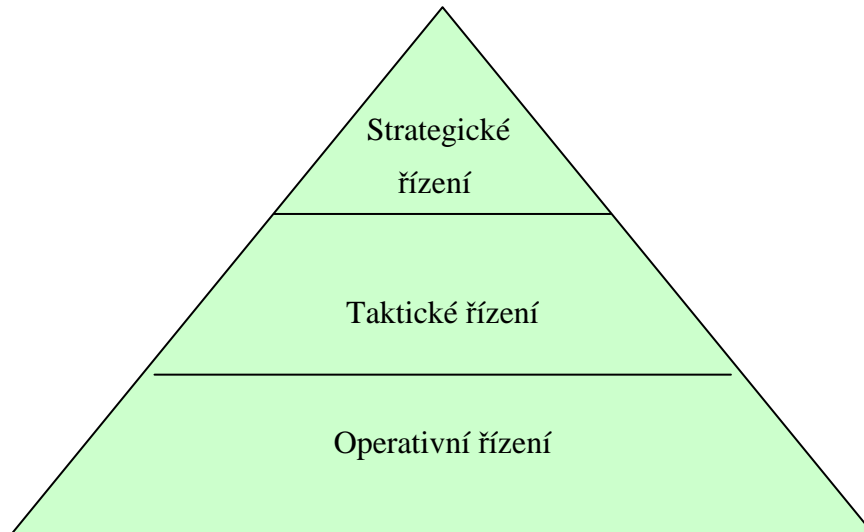
Pojem management je v literatuře interpretován mnoha způsoby. Za nejvhodnější definici vzhledem k charakteru a zaměření této práce považuji definici: „Jde o aktivity zaměřené na klíčové záležitosti, podstatné skutečnosti, významným způsobem ovlivňující vývoj řízené organizace do budoucna“.⁴

Management firmy funguje obvykle v neustále se měnícím prostředí a podmínky tohoto prostředí musí respektovat. Jedná se o různé situace, musí např. respektovat zákony a další právní omezení.

Pravý význam pojmu management je spojen s řízením lidí a dosahováním výsledků prostřednictvím lidí. Velmi důležitým faktorem úspěchu managementu jsou ostatní pracovníci ve firmě, jejich schopnosti, míra ztotožnění se záměry dané firmy, jejich ochota aktivně se angažovat v plnění pracovních úkolů a další.

Jak vyplývá z výše uvedené definice, všechny činnosti by měly směřovat k naplnění základního úkolu, kterým je zabezpečení dlouhodobé prosperity. V úvahách zaměřených na perspektivní záměry se ovšem nesmí zapomínat na tzv. „zadní vrátka“ a nedílnou součástí práce manažerů je i monitorování s ohledem na skutečnost, aby se firma nedostala do krizové situace. Pro přehlednost dělíme formy řízení na:

⁴ VEBER, J., SRPOVÁ, J., aj. Podnikání malé a střední firmy. str. 107



Obrázek 1 - Organizační a řídicí hierarchie (6)

Jednotlivé úrovně řízení na sebe hierarchicky navazují. Liší s především z hledisek míry kompetencí a odpovědností při stanovování cílů, úkolů a jejich následné realizace. Strategická úroveň určuje cíle a úkoly taktické úrovni, která je přenáší na úroveň operativní. Rozdíl jsou také v časových horizontech realizace cílů a řešení problémů, jimiž se jednotlivé úrovně řízení zabývají. Čím níže se v „pyramidě“ nacházíme, tím je rozhodovací doba kratší. Od řádů let u strategického řízení se dostaneme až ke dnům u operativního řízení. Někdy i méně.⁵

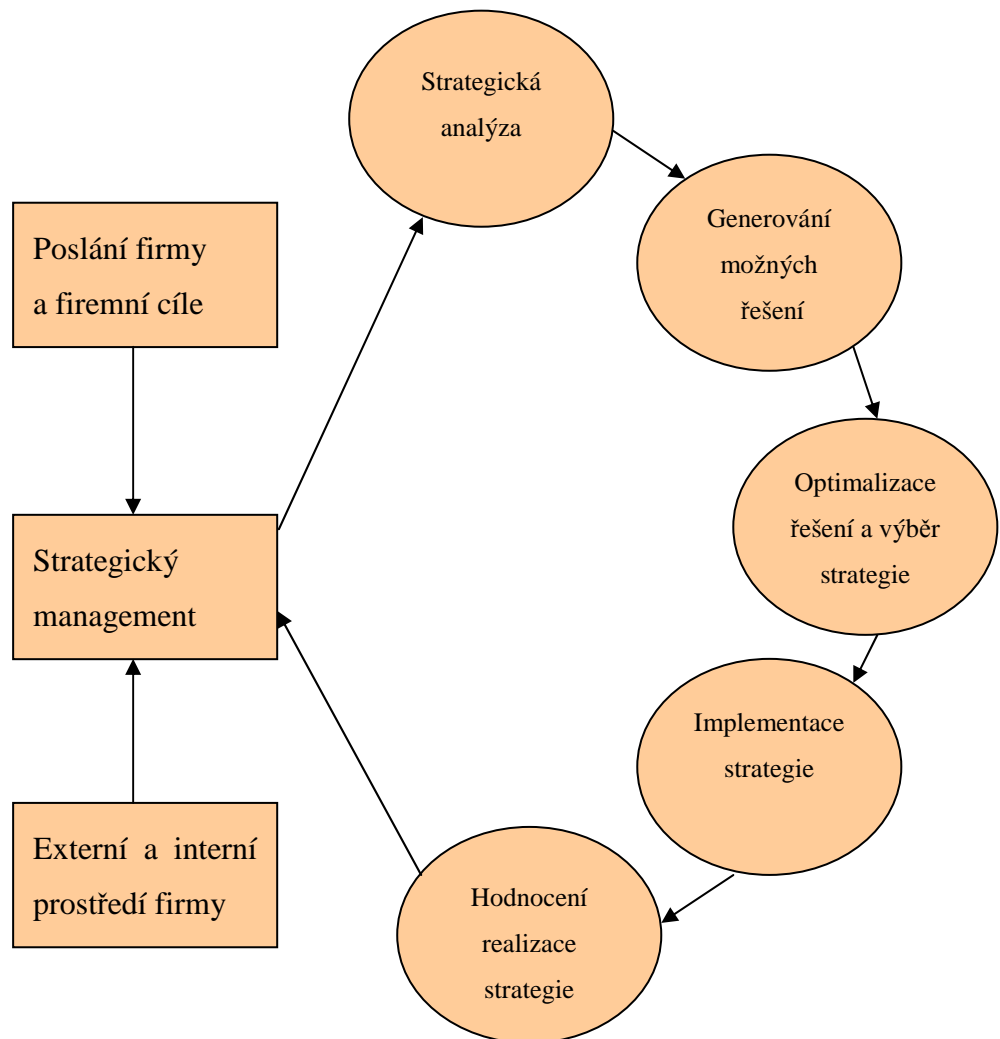
2.6.1 Strategické řízení

Ve strategickém řízení je třeba vyhodnocovat především faktory podnikového okolí, tj. potřeby zákazníků, chování konkurenčních firem a dodavatelů, vývoj makroekonomických podmínek a další. Je nutné také nezanedbávat faktory spojené s interním prostředím firmy.⁵

⁵ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. Praha: C. H. BECK, 2004. 184 s.

ISBN: 80-7179-578-X

Ideální model strategie však neexistuje. Odborníci se shodují na tom, že strategické řízení by mělo být uskutečňováno v určitých, logicky na sebe navazujících krocích. Jejich pořadí je zobrazeno na následujícím obrázku:



Obrázek 2 - Proces strategického řízení (6)

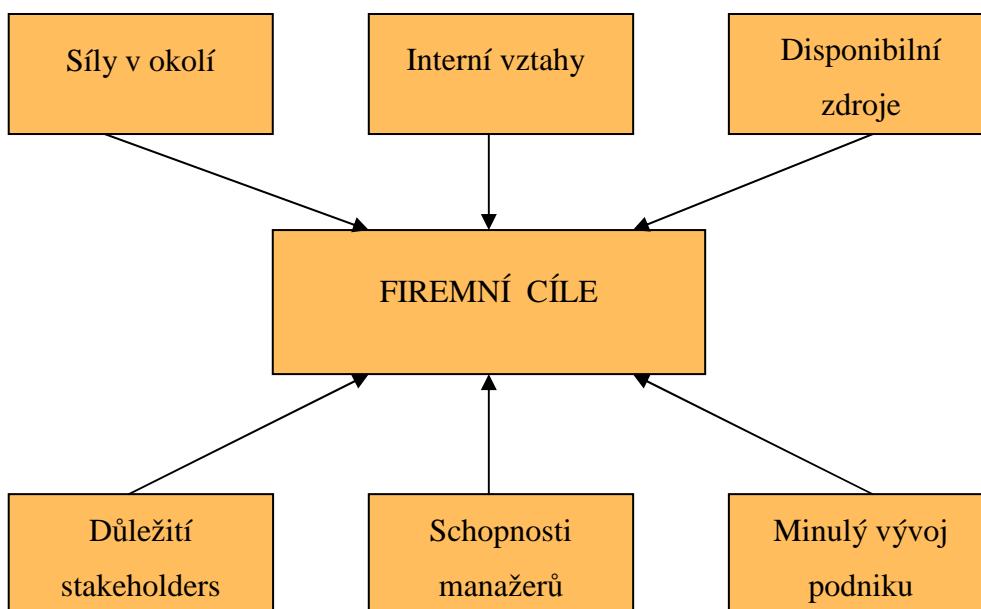
Samotný pojem strategické řízení úzce souvisí s cíly, které firma sleduje. Můžeme říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie pak vyjadřují to, jakou cestou bude cílů dosaženo.

Z hlediska délky časového horizontu strategie neexistuje jednoznačná odpověď na otázku, pro jak dlouhé časové období má být strategie definována. Časový horizont strategie je relativní a je ovlivňován specifickými potřebami a podmínkami firem. Obecně je při určování délky časového horizontu strategie a strategického plánování

vhodné brát v úvahu vlivy konkurenčního prostředí, nejistotu spojenou s budoucností, čas potřebný pro přípravu služeb a další.(6)

2.7 Strategické cíle

Strategické cíle tvoří podstatu strategií, jsou hlavní součástí jejich obsahu. Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku. Různé podniky mají různé cíle, většina z nich má ale několik současně. Mezi nejžádanější patří ziskovost, růst, podíl na trhu, spokojenost zákazníků, kvalita výrobků a služeb, ale i další.



Obrázek 3 - Faktory ovlivňující firemní cíle (6)

V obrázku 3 je uvedeno šest nejdůležitějších faktorů, které mohou ovlivnit management při stanovování cílů podniku.

Síly v okolí označují působení ostatních podniků v oblasti, kde chceme podnikat. Jedná se o konkurenty, tedy ty, jež nám přebírají zákazníky a snižují zisky.

Interní vztahy jsou důležité při jakékoli práci. Všichni pracovníci musí souhlasit s navrhovanými strategiemi, musí se ztotožnit s firemními cíly. Při stanovování cílu je také nutné zohlednit firemní kulturu.

Disponibilní zdroje jsou často jedním z omezujících faktorů. Jsou vyčerpitelné a z krátkodobého hlediska nenahraditelné. Čím je podnik menší, tím více je tento faktor pro něj omezující. Cíle proto musí být stanoveny s ohledem na reálné kapacity.

Stakeholders jsou osoby zainteresované v podniku. Jsou jimi především vlastníci, u akciových společností akcionáři, ale i mnozí další. Ti obvykle požadují co možná nejvyšší zisk, proto musíme při stanovování dlouhodobých cílů zohlednit i tento faktor.

Na schopnostech manažerů, tedy samotných řídicích pracovníků závisí celá tvorba strategie. Jejich zkušenosti ovlivní celou tvorbu strategie. Někteří budou ochotni více riskovat s vidinou možného vyššího zisku. Jiní budou zavádět strategie, které přinesou nižší zisk, ale také nižší riziko.

Důležitým faktorem při tvorbě strategie je také minulý vývoj podniku. Toto lze ovšem užít pouze u zavedených firem, které již mají minulé působení. Z minulých výsledků se mohou manažeři poučit a přijmout taková opatření, aby se v budoucnu vyvarovali nechtěným skutečnostem.(6)

2.8 Strategické obchodní jednotky

Pojem strategická obchodní jednotka je odvozena z anglického Strategic business unit a zkracuje se jako SBU. Je definována určením skupiny zákazníků a jejich potřeb, jež hodlá firma uspokojovat. Strategické obchodní jednotky tak mohou mít oddělené plánování, jsou schopny samostatně čelit specifické konkurenci a mohou být samostatně řízeny jako zisková střediska. Obvykle se firma člení na samostatné jednotky, pokud působí ve více oborech současně, případně poskytuje výrazně odlišné služby.(6)

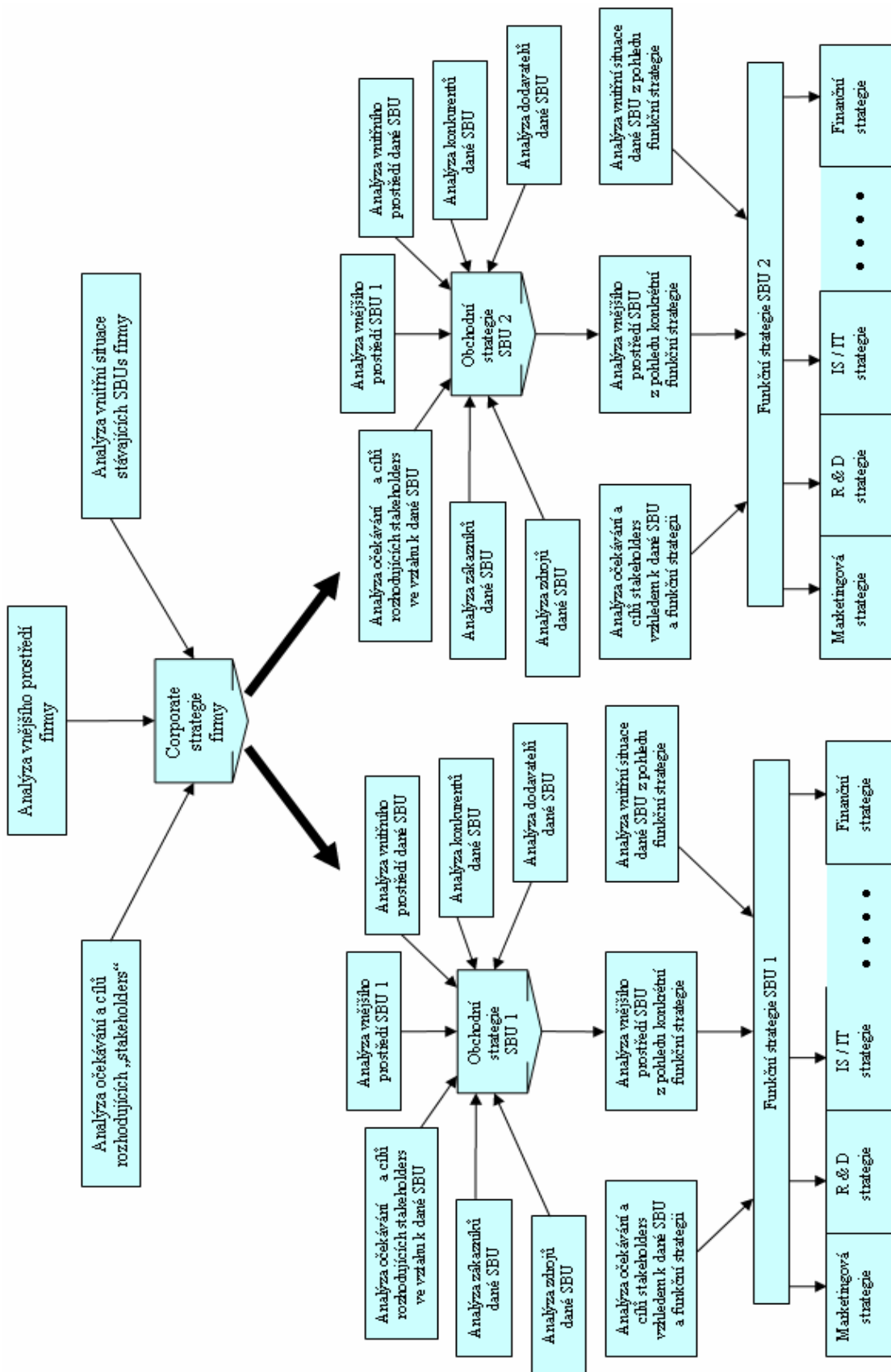
Strategické obchodní jednotky se obvykle vyčleňují proto, že pro každou z nich je vytvořena samostatná obchodní strategie. Podle literatury Keřkovský M. a Vykypěl O. se uplatňují tři přístupy k vymezení SBU:

- Organizační – kdy je při vymezení SBU do určité míry kopírováno existující organizační uspořádání a přitom je možno zajistit potřebnou konkurenceschopnost jednotky na určitém trhu. Obchodní strategie je

potom strategií určitého organizačního celku. Za realizaci strategie odpovídají orgány řízení dané organizační jednotky.

- Strategicko-marketingový – kdy při vymezení SBU z pohledu zajištění potřebné konkurenceschopnosti firmy na určitém trhu není možno, případně žádoucí, kopírovat při vyčleňování potřebných zdrojů existující organizační uspořádání. Vymezení SBU potom může jít napříč existujícími organizačními jednotkami a konkrétní obchodní strategie je strategií několika spolupracujících organizačních jednotek firmy. Může se tak stát, že určitá organizační jednotka se podílí na realizaci více obchodních strategiích. V řízení firmy se v tomto případě uplatňují maticové organizační struktury. Jsou vytvořeny také horizontální řídicí struktury odpovědné za formulaci, případně kontrolu realizace přijatých strategií.
- Projektový – SBU v tomto případě může pokrývat aktivity spojené s realizací určitého projektu. SBU je vytvořena pouze za určitým účelem, např. získání určité zakázky. Při vytvoření zvláštní SBU je možné v ní shromažďovat potřebné zdroje a lépe tak vyhovět individuálním požadavkům zákazníka.
- Je možné uvést i čtvrtý přístup, který je pouze kombinace tří výše uvedených přístupů k vymezení SBU.

Proces rozdělení firmy na strategické obchodní jednotky je názorně zobrazen na následující straně.



Obrázek 4 - Rozdělení firmy na jednotlivé SBU (6)

2.9 Celková firemní strategie

Firemní strategie vymezuje strategický rámec pro navazující obchodní strategie jednotlivých SBU firmy. Strategické jednotky by měly ve svých obchodních strategiích rozpracovat a realizovat celkovou firemní strategii pouze ve své úrovni. Firemní strategii lze považovat za východisko pro formulaci odpovídajících obchodních strategií. Celková firemní strategie pojednává spíše o jednotlivých druzích podnikání, jimž se společnost hodlá věnovat, než o jednotlivých výrobcích a službách, což je naopak záležitostí odpovídajících obchodních strategií.(6)

Na tvorbě celkové firemní strategie se většinou podílí pouze nejužší tým rozhodujících vlastníků a špičkových manažerů firmy. Firemní strategie většinou patří k utajovaným dokumentům firmy. Firemní strategie by měla definovat následující aspekty (6):

- Vyčlenění strategických obchodních jednotek.
- Určení základních strategických cílů pro jednotlivé jednotky.
- Vymezení směrů a cest naplnění vytyčených strategických cílů pro jednotlivé obchodní jednotky.

2.10 Funkční strategie

V návaznosti na obchodní strategii by měla hierarchicky existovat dílčí strategie a strategická řízení jednotlivých specifických oblastí. Role těchto strategických řízení spočívá v zajišťování strategického rozvoje důležitých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem firmy. Každá obchodní strategie by v tomto smyslu měla být dále rozpracována do podoby několika funkčních strategií, např. do formy strategie rozvoje marketingu, strategie řízení lidských zdrojů, rozvoje výrobků a služeb, rozvoje výroby, využití informačních technologií v řízení a další. Funkční strategie by měly vycházet z odpovídajících nadřazených obchodních strategií a měly by je podporovat a konkretizovat ve svých specifických oblastech.

Na rozdíl od úrovně obchodní strategie, kde musí být strategie formulována pro každou SBU, mohou být funkční strategie v případě potřeby definovány i jako

průřezové. Tím je myšleno společné i pro více SBU oblastí. Např. podnikání konkrétní výrobní firmy může být členěno do několika samostatných jednotek, z nichž každá se řídí vlastní obchodní strategií. Ale protože problematika výroby je ve všech třech jednotkách podobná, je možné pro všechny jednotky definovat společnou výrobní strategii.(6)

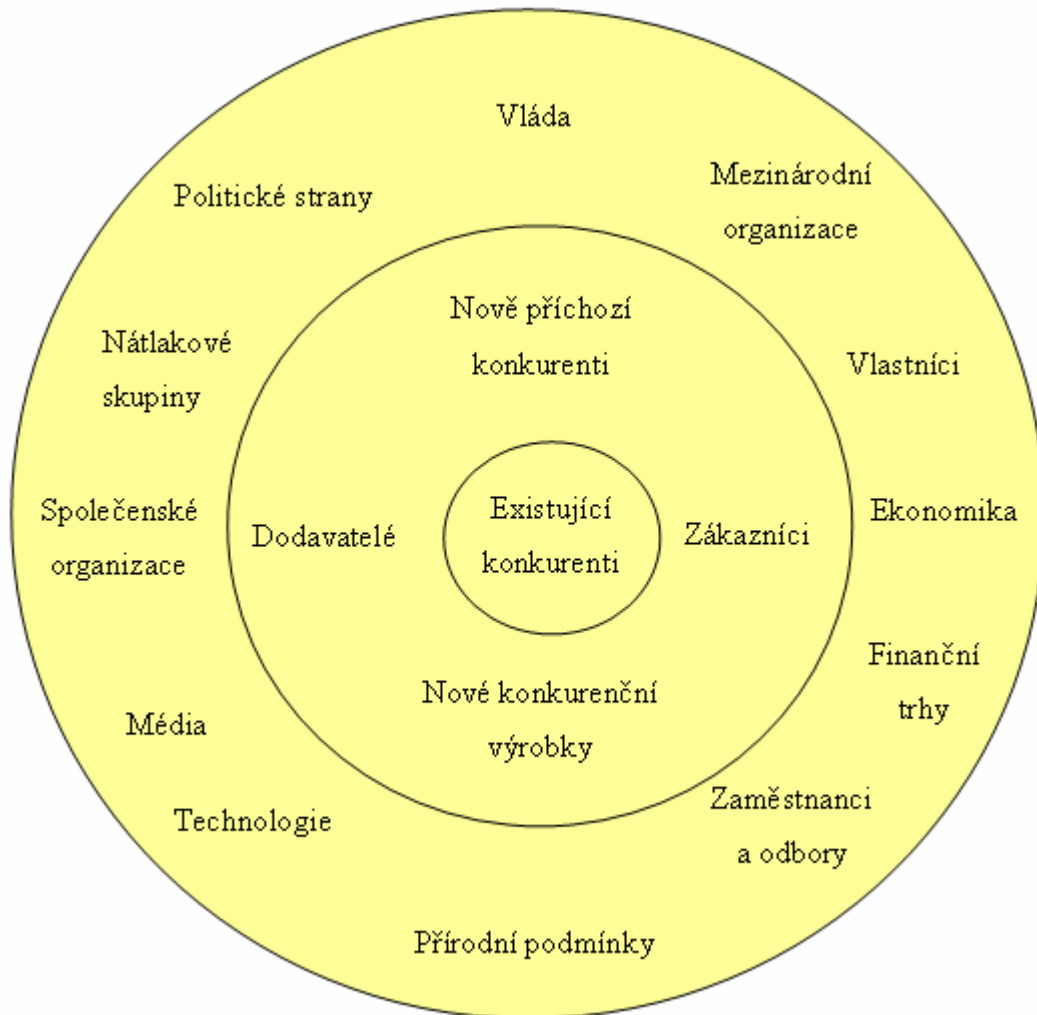
2.11 Strategická analýza okolí firmy

Podnikatelské prostředí, v němž se firma (případně jen její jednotka SBU) nachází, zahrnuje faktory, jejichž působení obecně může na jedné straně vytvářet nové podnikatelské příležitosti, na straně druhé se může jednat o potenciální hrozby pro její existenci. Proto je nutno okolí firmy důkladně monitorovat a systematicky analyzovat. Důležitost těchto činností je dána skutečností, že hlavní příčiny růstu, poklesu a jiných změn fungování podniku jsou v převážné většině případů dány především vlivem faktorů okolí. Teprve na dalším místě je vnitřní stav podniku, případně jeho rozvoj.(6)

Strategická analýza okolí je proces, pomocí něhož strategové okolí firmy monitorují a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby byli následně schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou mít v budoucnu na firmu významný vliv. Analýza okolí by měla být provedena ve třech na sebe navazujících krocích (6):

- Analýza dosavadní strategie a nejdůležitějších předpokladů o vývoji okolí, ze nichž byla formulována. V této fázi je také nutno zjistit, jak je současná strategie naplňována.
- Identifikace současného stavu a předpověď vývoje okolí. Zde je nutno především hledat odpověď na otázku, jaké jsou předpoklady a předpovědi dalšího vývoje firemního okolí.
- Ohodnocení významu identifikovaných změn pro další strategický rozvoj firmy, určení nových příležitostí a hrozeb.

Existuje mnoho způsobů, jak členit okolí firmy. Jedna z možných variant je uvedena na následujícím obrázku:



Obrázek 5 - členění okolí podniku dle Houldena (6)

Analýzu okolí firmy můžeme také provést podle následného rozdělení (6):

- analýza obecného okolí podniku
 - socioekonomický sektor – politická situace, inflace, kurzy měn, životní styl, životní úroveň, zdravotní stav populace atd.
 - technologický sektor – vznik nových technologií
 - vládní sektor – aktivity vlády a státních institucí
- analýza oborového okolí podniku

- sektor zákazníků
- sektor dodavatelů
- sektor konkurentů
- Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí
 - vyjednávací síla zákazníků
 - vyjednávací síla dodavatelů
 - hrozby vstupu nových konkurentů
 - hrozby substitutů
 - rivalita firem působících na daném trhu

2.12 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

Po provedení analýzy vnějšího okolí je logicky nutné provést také analýzu stavu uvnitř firmy. Při zkoumání musíme hledat chyby nejen v okolí u druhých, ale také u sebe. Firma mající kvalitně zpracovanou strategii přístupu k zákazníkům může být neúspěšná například proto, že má nekvalitně zpracovány strategie interních procesů a řízení nákladů. Již dávno neplatí, že základem firmy jsou pouze půda, práce a kapitál. Neustálý vývoj zasáhl i tuto kategorii, a proto dnes zkoumáme více oblastí uvnitř firmy.

Celková analýza vnitřního prostředí se skládá z těchto částí:

- faktory vědecko-technického rozvoje – nové výroby a služby
- marketingové a distribuční faktory – reklama, komunikace
- faktory výroby a služeb – úroveň, pružnost, spolehlivost
- faktory podnikových a pracovních zdrojů – image, velikost podniku, zkušenosti a kvality pracovníků
- faktory finanční a rozpočtové – posouzení finanční situace

Stejně tak, jako tomu bylo i u navrhování strategií, je třeba provádění interní analýzy rozdělit na analýzy jednotlivých strategických jednotek. Teprve z nich lze pak vyvodit závěry pro celkovou firemní analýzu.(6)

2.13 SWOT analýza

Završením strategické analýzy je diagnóza silných stránek, slabých stránek, hrozeb a příležitostí. V této fázi je nutno odhadnout a ocenit silné a slabé stránky, budoucí příležitosti a hrozby podniku (případně jednotlivých SBU) a z nich následně určit její konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu.

SWOT analýza by měla být relevantní, tedy měla by být vypracována účelově. Nelze jednu analýzu použít ve více odlišných situacích, i když se vše týká jednoho konkrétního podniku. Měla by být zaměřena na podstatná fakta.

SWOT analýza je v podstatě pouze shrnutí již předem vypracovaných analýz. Její smysl je v rozčlenění předchozích závěrů do přehledné matice. Nové strategické návrhy by pak z ní měly vyplývat. Firma (případně SBU) by se měla zaměřit na eliminaci hrozeb a slabých stránek a to využitím příležitostí a silných stránek.(6)

3 Analýza současného stavu firmy

Kapitola analýza současného stavu se zabývá současnou reálnou situací ve firmě. Jsou v ní zachyceny všechny skutečnosti a to jak pozitivní, tak negativní. Součástí bude charakteristika firmy, analýza okolí a další. Navíc bude tato kapitola doplněna o stanovení podnikatelského plánu, protože ten nebyl dosud vytvořen.

3.1 Charakteristika firmy

Podnikatel, pro nějž je vypracována tato diplomová práce podniká již od roku 1990. V počátcích své činnosti vystřídal několik oborů. Posledních asi 15 let se však věnoval výhradně provozování čerpacích stanic s pohonnými hmotami. Tato příležitost se mu naskytl v roce 1992 a přetrvává dodnes.

Tuto činnost provádí stylem tzv. franchisingu, kdy jsou mu stanice pouze pronajaty vlastníkem. Vzhledem k délce působení v oboru lze předpokládat, že se situace i v dalším období nezmění a vlastník bude podnikateli stanice pronajímat i nadále. Jisté riziko ukončení partnerského vztahu však existuje vždy, tedy i zde. Podnikatel si je tohoto vědom a rozhodl se podnikatelské riziko snížit. Toho dosáhl podnikáním v naprosto odlišném oboru, v odlišném způsobu vlastnictví, řízení a dalších.

Pro tyto účely zakoupil podnikatel starší objekt větších rozměrů a kapacit v prostředí Žďárských vrchů na Českomoravské vrchovině. Oblast nebyla vybrána náhodně. Podnikatel je vášnivý rybář a tuto lokalitu často navštěvoval právě za účelem rybolovu. Jsou zde jak pstruhové, tak mimopstruhové revíry. Pstruhový revír v podobě řeky Svratky je vzdálen od objektu jen několik stovek metrů. Když se naskytl příležitost ke koupi objektu, který ho zaujal, bez váhání ji využil.

Původní objekt kompletně přestavěl a zrekonstruoval blíže svým představám. Teprve touto akcí vznikly z původních prostor v prvním patře obyvatelné prostory. Ze stodoly vznikl sál, byly zvětšeny prostory restaurace, upravena a zmodernizována kuchyně pro aktuální potřeby.

3.1.1 Rozdělení firmy

Jak jsem uvedl v teoretické části, firma jako celek může být rozdělena na několik dílčích částí, tzv. SBU. Takto je tomu i u analyzované firmy. Firma podniká ve dvou oblastech a to:

- SBU 1 - Provozování čerpacích stanic pohonných hmot
- SBU 2 - Provozování penzionu

Provozování čerpacích stanic probíhá formou franchisingu a podnikatel je zde v roli nájemce. Veškeré strategické aktivity se zavádějí na úrovni vedení. Podnikatel je pak zavázán řídit se nařízenými managementu pronajímatele. Jakékoli návrhy k růstu firmy a jakýmkoli změnám je velmi omezeno vlastníkem. Proto se touto oblastí nebudu v této práci dále zabývat. Většina návrhů sice poslouží k diskuzi o problému, často či spíše téměř vždy se však nerealizují.

Tuto práci věnuji druhé strategické obchodní jednotce a tou je právě penzion a všechny aktivity s ním spojené. Zde je situace opačná než v SBU 1. Podnikatel je v roli vlastníka a pronajímatele. Do jaké míry může ovlivňovat rozhodování nájemce je stanoveno smlouvou mezi nimi.

3.1.2 Charakteristika SBU 2

Za SBU 2 jsem označil penzion. Jedná se o samostatný objekt, ve kterém jsou zákazníkům jako základ nabízeny ubytovací a stravovací služby. Kapacita objektu je následující:

- Počet pokojů: 5
- Počet lůžek: 22 (2 + 4 + 5 + 5 + 6)
- Kapacita restaurace: 60 míst
- Kapacita sálu: 30 míst (lze zvýšit až na 60)

Ceny za poskytované služby jsou momentálně stanoveny následovně:

- Ubytování za osobu a noc: 200 Kč

- Ubytování se snídaní: 250 Kč
- Ubytování s polopenzí: 310 Kč
- Ubytování s plnou penzí: 350
- Další ceny (např. pronájem sálu, ceny jídel a nápojů) jsou stanovovány individuálně a pro potřeby této práce nejsou tak významné, jako výše uvedené.

Vzhledem k časové vytíženosti podnikatele spojené s řízením SBU 1 se rozhodl již od začátku SBU 2 pronajímat. Tato situace trvá dodnes. Smlouvou o pronájmu objektu uzavřenou mezi podnikatelem a nájemcem byly stanoveny pevné ceny za ubytování a stravu (viz. výše), dále povinnosti nájemce spojené se základní provozní údržbou objektu a věcí jemu svěřených. Byla také stanovena výše nájemného a další méně podstatné skutečnosti. Podnikatel tak má minimální kontrolu nad fungováním podniku. Nájemce v pronajatých prostorách podniká a rozhoduje víceméně výhradně dle svého svědomí. Podnikatel pouze kontroluje při nepravidelných kontrolách stav objektu a zařízení. Někdy se také zpětně dotazuje ubytovaných na jejich spokojenost s poskytovanými službami.

Teoretické měsíční tržby za ubytování při maximálním vytížení kapacity lůžek:

22 lůžek x 30 dní = 660 lůžko-dnů

- Pouze ubytování: $660 \times 200 \text{ Kč} = 132\,000,-$
- Ubytování se snídaní: $660 \times 250 \text{ Kč} = 165\,000,-$
- Ubytování s polopenzí: $660 \times 310 \text{ Kč} = 204\,600,-$
- Ubytování s plnou penzí: $660 \times 350 \text{ Kč} = 231\,000,-$

Výše uvedené tržby jsou pouze za ubytování a stravu ubytovaných. Celkové měsíční tržby penzionu se dále navyšují o tržby z restaurace a z uskutečněných akcí v přilehlém sálu. Tyto tržby jsou na teoretické úrovni velmi špatně odhadnutelné neboť do nich vstupují také náhodní kolemjdoucí turisté, případně další vlivy. Pro odhad tržeb za tyto služby jsem požádal přímo provozovatele, který je stanovil následovně.

- Tržby za akce v salonku: 0,-
- Tržby z restaurace: 40 000,- (při průměrné ceně jídla s nápojem 100,-)

Musíme si však uvědomit, že s tržbami za ubytování jsou spojeny mnohem nižší náklady, než je tomu u jídel a to včetně jídel pro ubytované.

Současné přibližné využití kapacit za posledních 6 měsíců je následující:

- Ubytovaní: 26%
- Restaurace: 15%

(pozn.: dle slov provozovatele je kapacita restaurace – 60 míst – vytížena jen na 15%, za to kapacita kuchyně je vytížena na přibližně 90%)

Za klíčový problém považuje majitel nalezení vhodného provozovatele. Objekt je po rekonstrukci na danou oblast na velmi slušné úrovni, stejně velký význam má však na celkové zžitkování přístup provozovatele k zákazníkům. Ten však dle jeho slov nebyl vždy bezchybný. Sám si uvědomuje, že nevhodným přístupem přichází o stále zákazníky, kteří požadují určitou úroveň služeb.

3.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán by měl být sestaven ještě před zahájením podnikání. Toto však podnikatel neučinil, proto se to pokusím nyní napravit a navrhnout plán jako součást této práce. Budu vycházet ze tří základních otázek a to:

- 1) Kde jsme?
- 2) Kam chceme jít?
- 3) Jak se tam dostaneme?

Plán budu sestavovat na aktuální situaci. Nebudu se tedy zabývat faktory, které byly důležité na počátku podnikání, ale dnes jsou již irelevantní. Taktéž v této fázi budu vše konzultovat s majitelem firmy, neboť plán by měl být obrazem jeho vlastní vize.

ad 1) Kde jsme nyní?

V současné situaci jsou prostory pro podnikání již více jak rok po kompletním zrekonstruování. Objekt byl svěřen nájemci, který v něm podniká na své jméno. Zároveň se stará o běžnou provozní údržbu a o základní opravy. Podnik víceméně funguje. Provozovateli podniku pomáhá jeho manželka, dalšího zaměstnance nemá.

Zákazníky jsou jak místní obyvatelé vesnice, chataři a chalupáři z okolí, kteří využívají výhradně služeb restaurace, tak lidé a turisté z spíše větších měst, kteří na Vysočinu přijíždějí trávit dovolenou a volný čas. Ti naopak využívají spíše ubytování, někdy jej spojují s polopenzí.

Vytíženost disponibilních kapacit je na poměrně nízké úrovni. Lze předpokládat, že se o podniku příliš mnoho neví.

Několik zákazníků si stěžovalo majiteli firmy na nevhodné chování a jednání provozovatele, jiní byli nadšeni a chválili jej.

Majitel si je také vědom nesouladu mezi vytížením stravovacích kapacit a mezi kapacitami kuchyně. Je ochoten do budoucna uvažovat o úpravách stávající situace.

ad 2) Kam chceme jít?

Dle slov majitele firmy: „Chceme jít dál“. Chceme se dostat více do povědomí potenciálním zákazníkům. Chceme se jim dostat do povědomí tak, že pokud sami nevyužijí našich služeb, tak nás doporučí svým přátelům a známým.

Chceme více vytížit kapacity penzionu a to jak kapacity ubytovací, tak kapacity stravovací. V souvislosti s tímto plánujeme také doplnění kuchyně potřebným vybavením a zařízením.

Chceme také zákazníkům nabídnout určitou přidanou hodnotu, kterou jinde nedostanou. Klienti by měli být z dovolené strávené u nás nadšeni a dlouho na ni vzpomínat. Neměli by ji jen tak přežít bez zážitků.

ad 3) Jak toho chceme dosáhnout?

Předně chceme využít co možná nejvíce naše kapacity. Dostat se více do povědomí nám již pomáhá reklamní kampaň přímo orientovaná na cílovou skupinu zákazníků. Firma již má reklamu na internetu ve formě profesionálně navržené webové prezentace a dále ve specializovaných časopisech zabývajících se ubytováním v ČR. Reklama na webu je zařazena do několika sekcí podle svých možností.

Můžeme také těžit z polohy penzionu. V okolí se nacházejí kopce pokryté lesy, ve kterých je mnoho turisticky zajímavých míst, jako např. skály, rybníky, zříceniny a mnoho dalších. Oblastí prochází několik značených cyklotras a v blízkém okolí jsou v zimním období udržovány také stopy pro běžecké lyžování. Všechny tyto skutečnosti je dobré vyzdvihnout a nabídnout je klientům jako možnost využití jejich volného času.

I. Plán služeb

Podnik by neměl zůstat jen u služeb, které nabízí v současnosti. Ubytovací a stravovací služby jsou základem pro kterýkoli penzion. Pokud chce uspět v konkurenčním boji, měl by nabídnout i další nadstandardní služby. Vybudování bazénu, sauny, hřiště a podobných zařízení nepřichází z důvodu umístění uprostřed obce v úvahu. Může ale využít širšího okolí. Vhodná by mohla být půjčovna kol, nabídka průvodcovství po zajímavostech okolí a další. Tyto úvahy budou dále rozvinuty v následujících kapitolách.

II. Marketingový plán

Marketing považuji pro analyzovaný podnik jako velmi důležitý. Jak vyplynulo z využití disponibilních kapacit, podnik je vytížen přibližně jen z 25%. To znamená, že teoreticky přichází o 75% tržeb, následně i zisku. Není efektivní navrhovat další služby a diferencovat se od konkurence do té doby, dokud je nebudeme mít komu nabídnout.

Nedílnou součástí marketingu je také komunikace. Ta je velmi důležitá a přístup provozovatele může zákazníka přesvědčit o využití našich služeb. Samozřejmě může jej také odradit. Komunikace se zákazníkem může probíhat telefonicky, emailem nebo osobně. Ve všech formách se budeme snažit zákazníkovi vyjít vstříc, poskytneme mu co možná nejvíce informací a nabídneme mu také doplňkové služby, o které sám původně ani nežádal. Budeme předpokládat, že o nich nevěděl.

III. Organizační plán

Organizace ve firmě byla nastavena zhruba před dvěma roky, kdy byl zrekonstruovaný penzion svěřen do rukou nájemce. Ten zde podniká s pomocí své manželky. Oba se starají o chod celé firmy, o komunikaci se zákazníky, o vyřizování objednávek, o přípravu pokrmů a obsluhování hostů, o uklízení v pokojích a vše ostatní. Výčet všech úkonů by byl ještě delší, pokud bychom se jím zabývali úplně dopodrobna. Avšak i při zkráceném výčtu zjišťujeme, že mají na starost velmi mnoho úkolů. Do budoucna a to zejména se zvýšením počtu zákazníků bude pravděpodobně nezbytné přijetí dalšího pracovníka. Jeho pracovní pozice by byla výpomoc v kuchyni, případně při obsluhování v restauraci, dále úklid a výpomoc při dalších potřebných činnostech.

IV. Finanční plán

Veškeré investice spojené s rekonstrukcí byly provedeny. Jedinou možností, kde by mohly být potřeba ještě další finance je investice na rozšíření kuchyně. Vzhledem k výši investovaných prostředků celkem je však tato investice téměř zanedbatelná a majitel objektu ji bude v případě realizace hradit z vlastních zdrojů.

V současné době je k chodu firmy zapotřebí pouze provozního kapitálu. Ten se navrácí téměř okamžitě. Firma neposkytuje služby s delší dobou splatnosti a veškeré úhrady se provádějí vzápětí po jejich uskutečnění (ubytování, stravování). Provozního kapitálu tedy také není potřeba příliš mnoho.

Jediný kapitál, který by mohl být potřeba vzejde až z nových návrhů, které budou uvedeny dále v této práci. Již už zde částečně zazněl návrh zřízení půjčovny kol pro ubytované, což sebou přináší také určitý výdaj.

3.3 Analýzy okolí firmy

Při vypracování analýzy okolí firmy budu vycházet z teoretického členění, jak jsem jej uvedl v předchozích kapitolách. Bude rozdělena do dvou logických, v určitých místech vzájemně provázaných částí:

- analýza vnějšího okolí firmy
- interní analýza

Následně bude logicky navazovat další analýza a to SWOT analýza, jež je jakýmsi celkovým shrnutím zjištěných skutečností.

3.3.1 Analýza vnějšího okolí firmy

Nyní provedu analýzu vnějšího okolí firmy. Cílem tohoto je zjistit, v jakém prostředí se firma nachází a které vnější faktory ji ovlivňují. Součástí budou analýzy zákazníků, analýzy konkurentů a další.

3.3.1.1 Analýza obecného okolí podniku

Podstatou analýzy obecného okolí je zjistit, které obecné faktory na podnik působí a jakým způsobem. Těmito faktory jsou například politická situace, inflace, životní styl, životní úroveň obyvatel dané země a další.

- Socioekonomický sektor – celkový stav současné ekonomiky je na přijatelné úrovni. Přestože jsme několik měsíců neměli vládu, HDP neustále roste. Inflace je na poměrně nízké úrovni, průměrná i minimální mzda se průběžně zvyšují. I za těchto okolností zůstaly ceny služeb v penzionu nezměněny. Lze tedy říci, že služby jsou pro zákazníky levnější. Nejen ČR, ale celý svět si začíná uvědomovat problémy spojené s moderním životem způsobujícím globální oteplování. Trávení volného času v lesích se stává více moderním a lze předpokládat, že tento trend bude i v budoucnu nabývat na síle. Politická situace dnes nijak významně neovlivňuje sektor živnostníků nabízejících ubytovací a stravovací služby. Vzhledem k vývojem kurzů zahraničních měn (předně Eura a US Dolaru) se dovolená u nás stává dražší pro zahraniční potenciální

zákazníky. Ze socioekonomického sektoru má největší vliv na dané podnikání změna životního stylu. Stále více lidí upřednostňuje trávení dovolené v tuzemsku před zahraničím. Nelze se divit tomu, že po roce 1989 se chtěl každý podívat do zahraničí. Dnes je však mnoho turistů trávením volného času u moře nasyceno a nyní touží po poznávání své rodné vlasti.

- Technologický sektor – vznik nových technologií je neustále rychlejší a to ve všech odvětvích. Některé moderní metody používající se ve stavebnictví byly využity při rekonstrukci objektu. Další moderní technologie podnikání penzionu příliš neovlivní. Objekt je plně zařízen a jediné možné úpravy budou v prostorách kuchyně.
- Vládní sektor – vláda se v současné době příliš nezabývá problémy a požadavky drobných živnostníků. Lze předpokládat, že formy podnikání jak fyzických, tak právnických osob zůstanou bez výraznějších změn i v dalším období. Vláda také podnikání v oblasti poskytování ubytování a stravování nijak neomezuje, avšak ani nepodporuje. V případě nepříznivé situace nelze očekávat jakékoli satisfakce, jak je tomu například v odvětví zemědělství.

3.3.1.2 Analýza oborového okolí podniku

Podstatou analýzy oborového okolí podniku je zjištění všech skutečností působících přímo na podnik. Oproti předchozí analýze je tato zaměřena na užší okolí.

- Sektor zákazníků – správné zodpovězení otázky kdo jsou naši zákazníci považují za klíčový bod této práce. Všechny zde uvedené návrhy se snaží být na míru šité požadavkům zákazníků. Prvně je však třeba zjistit kdo jimi jsou. Po konzultaci s provozovatelem objektu jsem zjistil, že většinu zákazníků lze zařadit do následujících skupin:
 - Samotné páry muž + žena, věk přibližně 25 – 35 let
 - Rodiče s dětmi
 - Skupiny orientované na sport, věk 35 – 60 let
 - Rybáři

- „Náhodní kolemjdoucí“
- Další (maminky s malými dětmi, důchodci, jednotlivci atd.)

Důležité jsou pro nás první 3 skupiny. Samotné páry jsou návštěvníky poměrně častými. Jejich požadavky nejsou náročné. Obvykle požadují kromě ubytování polopenzi. Přes den tráví většinu času v přírodě, takže nemají žádné další požadavky.

Nejnáročnější skupinou zákazníků jsou rodiče s dětmi. Děti jsou obvykle hravé a vyžadují celodenní pozornost. S ubytováním většinou objednávají polopenzi nebo plnou penzi. Rodiče jezdí na dovolenou, aby si odpočinuli. S dětmi je to však obtížnější. Neustále vymyšlení programu bývá často velmi únavné. Často zjišťují, jaké jsou v okolí možnosti sportovního a jiného vyžití právě pro své potomky. Na služby poskytované v penzionu nemají zvýšené nároky. Někdy jezdí trávit svoji dovolenou i více rodin dohromady.

Důležitou skupinou zákazníků jsou rybáři. Využití penzionu pro ubytování, případně i stravování je vzhledem k poloze častou volbou. Rybáři jsou asi nejméně nároční zákazníci, úklid po jejich pobytu je však dle slov provozovatele jeden z nejnáročnějších. Vzhledem k tomu, že do této skupiny patří i majitel objektu, jsou skupinou žádoucí.

Poměrně častou skupinou jsou také skupiny lidí ve věku obvykle mezi 35 až 60 roky. Jejich cílem je především aktivní sportování – cyklistika, běžecké lyžování, turistika a další. Obvykle to bývají kolegové z práce, případně známí. Jejich požadavky na kvalitu ubytování jsou často zvýšené, požadují spíše kvalitnější stravu a nápoje. Jsou však za lepší služby ochotni obětovat více peněz.

Hosty restaurace jsou velmi často, zvláště pak v období letní a zimní sezóny, náhodní kolemjdoucí. Můžou to být místní chataři a chalupáři nebo turisté na jednodenních výletech, kteří touto oblastí pouze projíždějí. Jejich zájmem jsou pouze služby stravovací. Tito hosté jsou velmi rozdílní, někteří požadují vysokou kvalitu za vyšší cenu, někteří požadují běžnou kvalitu a co nejnižší cenu. Vyhovět všem je téměř nemožné, optimální je nastavit tzv. zlatou střední cestu, kdy zvolíme obvyklé služby za spíše nižší cenu.

Jako poslední skupinu jsem označil zbytek zákazníků. Může jimi být prakticky kdokoli, kdo nespadá do výše uvedeného členění. Často jsou jimi i jen projíždějící turisté hledající ubytování na jednu noc. S těmito zákazníky nelze příliš počítat, protože jejich výskyt je čistě náhodný. Jejich přítomnost prakticky nelze ovlivnit běžnými prostředky, jako jsou reklama, komunikace a další.

- Sektor dodavatelů – vliv dodavatelů na podnik je v současné situaci v podstatě zanedbatelný. Dodávky zboží, které jsou realizovány pro penzion jsou především:
 - Dodávky piva
 - Dodávky ostatních alkoholických a nealkoholických nápojů
 - Dodávky surovin a potravin pro restauraci
 - Ostatní

Jediné dodávky piva jsou realizovány externím dodavatelem, v tomto případě přímo pivovarem. Ostatní položky se spotřebovávají v malém množství. Provozovatel nakupuje tyto položky osobně a to obvykle v množství jen o něco málo převyšující množství kupované spotřebiteli v běžné domácnosti. Je tak v roli maloodběratele a jeho vyjednávací odběratelská síla je minimální.

V případě realizace návrhů na zvýšení vytížení kapacity lze předpokládat i vyšší spotřebu surovin. Provozovatel by tak byl v lepší pozici vůči dodavatelům a mohlo by se vážně uvažovat o uzavření dlouhodobějších smluv o dodávkách potravin a nápojů za výhodnější ceny.

Dostupnost všech surovin, potravin, nápojů a dalších potřebných položek je v dnešní době bezproblémová. Trh s těmito komoditami funguje bez problémů, žádná komodita nepatří mezi dlouhodobě nedostupné zboží. O to má podnik situaci jednodušší a nemusí hledat potřebné alternativy.

- Sektor konkurentů – počet konkurentů nabízejících stejné či velmi podobné služby je v blízkém okolí relativně mnoho. Přímo ve stejné obci se nachází další penzion nabízející totožné služby za přibližně stejné ceny. Lze říci, že konkurence je na daném trhu téměř dokonalá.

Bariéry vstupu do podnikání jsou pro daný druh podnikání minimální. Poskytování ubytovacích a stravovacích služeb nevyžaduje žádná zvláštní opatření, nejsou zde žádné významné překážky v oblastech technického zázemí, personální obsazenosti a dalších. O to je však těžší přilákat zákazníka právě k nám. I přesto, že všichni nabízejí shodné služby, je nutné hledat možnosti v diferencování se od ostatních. Podnik se musí kromě nabídky stávajících služeb zaměřit na přidanou hodnotu vnímanou zákazníkem. Musí se snažit nabídnout mu služby, které jinde nedostane.

3.3.1.3 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Přestože je Porterův pětifaktorový model svým obsahem velmi podobný předchozím analýzám, uvádím jej zde také. Dle použité literatury (Keřkovský, Vykypěl - Strategické řízení) je tato analýza vhodným doplněním analýzy oborového okolí firmy. Při jejím vypracování mohou být zjištěny další informace, které byly u předchozí analýzy utajeny.

- 1) Vyjednávací síla zákazníků – na zákazníky je nutné pohlížet jako na jedině odběratel našich služeb. Jsou to ti, jež tvoří naše tržby. Zákazníci jsou obvykle citliví na cenu, proto by se s cenou za poskytované služby nemělo výrazněji hýbat (za předpokladu, že se výrazně nezmění ekonomická situace v zemi, tj. inflace apod.). Zákazníci mají v dnešní době rychlého internetu možnost během několika minut porovnat ceny za ubytování v žádané oblasti. I proto je důležité držet cenu spíše níže.

V daném sektoru podnikání může zákazník velmi snadno přejít ke konkurenci. Obvykle mu nezáleží na konkrétním místě ubytování. Pokud se zajímá o danou oblast, nezáleží na tom, zda se ubytuje u nás nebo u konkurence vzdálené několik kilometrů. I zde tedy platí, že bychom měli zákazníkovi nabídnout přidané služby, kterými jej přesvědčíme, že o něj opravdu stojíme.

- 2) Vyjednávací síla dodavatelů – jak již bylo uvedeno výše, v současné době nehrají dodavatelé žádnou významnou roli. Provozovatel obstarává potřebné suroviny a produkty sám a obvykle vystupuje jako koncový spotřebitel. Není pro

něj problém navštívit jinou prodejnu, pokud požadované zboží nedostane v prodejně obvyklé.

- 3) Hrozby vstupu nových konkurentů – přestože již existuje v oblasti mnoho konkurentů, hrozba vzniku nových stále existuje. Bariéry vstupu do podnikání v této oblasti jsou minimální, proto je nutné počítat s tím, že může kdykoli do oblasti přijít nový konkurent.
- 4) Hrozby substitutů – hrozby substitutů existovaly vždy a existovat budou i nadále. Příznivý vývoj kurzů zahraničních měn má za následek zlevňování zahraniční dovolené pro tuzemské občany. Právě trend trávit dovolenou v zahraničí, zvláště pak u moře, byl nastolen po roce 1989. Dnes je však mnoho lidí tímto způsobem nasycena a stále více jich tráví dovolenou v tuzemsku. Právě oblast vysočiny je jedním z mnoha vhodných míst. Nachází se zde mnoho turistických zajímavostí, jako jsou hrady, zámky, zříceniny, skalní útvary, historická centra měst a mnoho dalších, které jsou schopny plnohodnotně konkurovat atraktivním místům v zahraničí.
- 5) Rivalita firem působících na daném trhu – podle slov provozovatele na trhu poskytování ubytovacích služeb v dané oblasti příliš velká rivalita neexistuje. Provozovatelé jednotlivých hotelů, penzionů a dalších zařízení o sobě ví, ale každý si hledí pouze svého objektu. Zákazníky jsou většinou turisté z větších a vzdálenějších měst, kteří si požadované ubytování zajistí předem. Pro přímou soutěživost mezi provozovateli pak není prostor.

Opačná situace je u poskytování služeb stravovacích v restauraci. V poměrně malé obci se nacházejí dva penziony „bojující“ o místní zákazníky, kteří tvoří nedílnou součást každého restauračního zařízení. Přístup provozovatele k zákazníkovi je v tomto případě hlavní konkurenční výhodou.

3.3.1.4 Shrnutí analýzy vnějšího okolí

Podrobnou analýzou vnějšího okolí jsem dospěl k následujícím závěrům- poskytování ubytovacích a stravovacích služeb v oblasti Vysočiny je podnikatelsky perspektivní záležitostí. Přestože je v oboru poměrně mnoho konkurentů, dle zájmu zákazníků usuzuji, že i přesto je trh nenasyčen. Vláda ani ekonomika země daný obor

podnikání příliš neomezují. Změna v trendu trávení volného času a dovolených je velmi nepravděpodobná.

Všechny podobné podnikatelské subjekty však nabízejí zákazníkům podobné až stejné služby. Zde vidím velké příležitosti k vybudování hned několika konkurenčních výhod najednou.

3.3.2 Analýza vnitřního prostředí firmy

Analýza vnitřního prostředí slouží ke zjištění aktuálního stavu podniku. Obvykle ji provádí sám majitel firmy pro vlastní účely. Na rozdíl od analýz vnějších se zabývá samotným podnikem a jeho součástmi.

- 1) Analýza všeobecného stavu podniku – přestože je podnik již dva roky po rekonstrukci, dle slov majitele objektu je stále na počátku svého fungování. Vystřídalo se zde již několik provozovatelů, avšak žádný z nich nesplňoval všechny představy majitele o chodu firmy. Celková vytíženost objektu se pohybuje neustále na minimální hranici. Tomu odpovídají také tržby a následný zisk. Přestože podnik relativně úspěšně přežívá, jeho potenciál není zdaleka využit. Mohl by také přinášet provozovatelům (a následně majitelům) větší zisky.

O chod svěřeného podniku se vždy staraly manželské páry, tedy dva lidé. Pro zmiňované přežívání je tento počet dostačující, pro žádoucí růst však nikoli. Přijetí minimálně jednoho dalšího pracovníka by v současnosti výrazně snížilo pracovní zátěž současných dvou zaměstnanců a v případě růstu by bylo vhodné zvážit i další výpomoc.

- 2) Analýza úrovně marketingu – úroveň marketingu považuji za standardní. Současný provozovatel o přímou reklamu nemá zájem. V této oblasti se dříve angažoval i sám majitel objektu. Nechal zřídit kvalitní webovou prezentaci externí firmou a odkazy umístil na strategická místa v nejrůznějších internetových vyhledávačích. Následkem toho majitel zaznamenal značně zvýšený zájem potenciálních zákazníků o nabízené ubytovací služby. V současné době nejsou vyvíjeny další aktivity, které by podnik více zviditelnily.

- 3) Analýza úrovně poskytovaných služeb – při získávání podkladů pro tuto práci se data získaná od majitele objektu a data získaná přímo od provozovatele v určitých bodech neshodovaly. Jedním z nich byly také otázky v oblasti úrovně poskytovaných služeb. Zatímco provozovatel uvedl víceméně chválu na většinu služeb a zdůraznil ji ohlasy některých zákazníků, provozovatel uvedl, že poskytované služby nejsou vždy na žádoucí úrovni. Opět své tvrzení podložil zpětným dotazováním se zákazníků. Dle jeho slov si zákazníci nejčastěji stěžovali na vhodné chování obsluhujícího personálu, dále také na nekompletnost a nepřesnost podaných informací o poskytovaných službách a cenách. Žádná stížnost nebyla přímo na poskytované ubytovací či stravovací služby. Lze tedy říci, že poskytované služby jsou na zákazníky očekávané úrovni. Je však třeba zlepšit situaci v oblasti komunikace a doplňkových služeb, jež dotvářejí celkový obraz služeb vnímaný zákazníkem.
- 4) Analýza úrovně vývoje – žádný vývoj v podniku neprobíhá. Do budoucna se nepočítá se zavedením dalších služeb. Dle mého názoru toto není ani potřeba. Nyní je důležité soustředit se na zdokonalování poskytování současných služeb. Cílem je aby služby podnikem poskytované dosáhly úrovně požadované zákazníkem. Pokud by byla úroveň ještě vyšší, mohlo by to být požadováno za konkurenční výhodu a podnik by si těmito kvalitními službami mohl začít budovat vracející se klientelu.
- 5) Analýza úrovně financování – objekt pro podnikání je nově zrekonstruován a uveden do provozu byl přibližně před dvěma lety. S žádnou další významnou investicí se v současné době nepočítá. Nyní je k chodu podniku potřeba pouze provozní kapitál. Celou jeho výši poskytuje provozovatel podniku. Návratnost těchto prostředků je téměř okamžitá. Přímé náklady spojené s poskytováním ubytovacích a stravovacích služeb jsou zakalkulovány přímo v cenách nabízených služeb. Ostatní fixní náklady, převážně elektrická energie a teplo, jsou hrazeny z tržeb. I s těmito náklady bylo počítáno při stanovování cen. Pro chod podniku není potřeba externího kapitálu.

Náklady spojené s pořízením objektu a jeho rekonstrukcí byly hrazeny plně z úspor majitele objektu. Nebyla na ně použita žádná půjčka, leasing apod.

Při kalkulacích potřebných tržeb tedy není nutné brát ohled na potřebu kapitálu pro splácení. Lze uvažovat pouze s požadovanou návratností investice.

- 6) Analýza úrovně řízení lidí – vzhledem k počtu pracovníků (dva) je úroveň řízení nulová. Jak tomu bývá obvykle v podobných malých firmách, každý dělá to, co je zrovna potřeba. Majitel objektu nechal tuto oblast řízení lidí čistě na starost nájemci. Nehraje tak v této oblasti žádnou roli. Úroveň řízení lidí je dostatečná pro přežívání firmy, nikoli však pro její růst. Chaotické přebíhání od jednoho úkolu k druhému, případně přehazování si úkolů mezi sebou není příliš efektivní. Pro potřeby žádoucího růstu firmy by bylo vhodné vypracovat přesný popis všech činností potřebných pro chod firmy a jejich jednoznačné přidělení konkrétnímu pracovníkovi.
- 7) Analýza úrovně inovační aktivity – aktivity vedoucí k inovaci ve firmě nejsou. Za významnou inovaci lze považovat zrekonstruování objektu. Tyto práce však již skončily a žádné další nyní neprobíhají.

Analýzou vnitřního prostředí firmy jsem došel k závěru, že firma neroste, ale pouze přežívá. Chyby, které jsou způsobeny většinou lidským faktorem, zabraňují podniku v jeho růstu. I přesto podnik přežívá relativně úspěšně. Nevyužívá však zdaleka všechny zdroje, jež má k dispozici. Nevyzdvihuje svoje silné stránky, jako jsou novost a umístění objektu, čímž přichází nejen o potenciální nové zákazníky, ale i o ty stálé.

3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je logickým vyústěním výše uvedených analýz. Je pouze shrnutím výše zjištěných výsledků a jejich rozčleněním do čtyř kategorií, jimiž jsou silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Podnik by měl využít své silné stránky k tomu, aby napravil slabé stránky, aby využil možné příležitosti a v neposlední řadě eliminoval reálné hrozby.

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kvalitní poskytované služby, příjemné prostředí • Novost objektu • Umístění objektu • Snahy majitele objektu o růst firmy • Možnosti sportovního a kulturního vyžití • Propagace 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nevhodný přístup provozovatele k zákazníkům • Nezájem provozovatele o růst podniku • Nedostatečná kapacita kuchyně • Nevyužití mimo sezónu
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plánovaná výstavba vodní nádrže v blízkém okolí • Rozšiřování možností sportovního vyžití pod záštitou kraje Vysočina 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Změna stylu trávení volného času • Silná stávající konkurence • Nová konkurence • Vliv globálního oteplování na využití zimní sezóny

4 Návrh strategie rozvoje malé firmy

Aby mělo smysl uvádět zde nové návrhy vedoucí k růstu podniku, musí mít podnik o této růst a tyto návrhy zájem. Ze strany současného provozovatele jsem se s tímto zájmem příliš neseťkal. Přežívající stav mu dle jeho slov vyhovuje a nemá tedy zájem současný stav příliš měnit. Lze předpokládat, že si dostatečně neuvědomuje všechny možnosti, které by mu z růstu mohly vyplýnout.

Zájem na růstu podniku má však alespoň majitel objektu, tedy pronajímatel. Tyto návrhy tedy budu směřovat spíše směrem k němu. Nepředpokládám, že všechny zde uvedené myšlenky budou ihned po dokončení této práce uvedeny do reálu. Avšak mohou v budoucnu v případě zájmu posloužit jako start k novým změnám.

4.1 Corporate strategie

Určení corporate strategie pro celou obchodní jednotku je prakticky nemožné. Tato diplomová práce se zabývá problematikou pouze části firmy a to SBU 2. Celková corporate strategie vychází z celopodnikových cílů. Lze předpokládat, že cílem corporate strategie je celkový růst firmy vyjádřený v tržbách daný součtem tržeb z SBU 1 a SBU 2.

Vzhledem k tomu, že změny růstu tržeb pro SBU 1 mými návrhy nelze ovlivnit, budu se zde zabývat pouze business strategií pro SBU 2. Předpokládám, že tržby z SBU 1 budou konstantní nebo mírně rostoucí. Tržby z SBU 2 a jejich růst po implementaci mých návrhů by pak měly pozitivně ovlivnit růst celkových tržeb firmy.

4.1.1 Strategie diferenciac

I přes nedostatek informací o SBU 1 mohu firmě doporučit přijetí a použití strategie diferenciac jako své corporate strategie. V praxi se úspěšně používá řada různých metod, které mohou zvýšit atraktivitu podniku v očích zákazníka. Pro daný podnik považuji za vhodné použít také nástroje vedoucí k diferenciaci podniku a to především pro SBU 2, kde lze navrhované změny snadno implementovat. Tato část

firmy se nachází v konkurenčně téměř dokonalém prostředí a implementace strategie diferenciací je jednou z možností, jak uspět na daném trhu.

Zvýšení konkurenceschopnosti podniku lze v daném případě dosáhnout nejen poskytováním standardních služeb, ale je třeba se zaměřit na služby doplňkové. To vše samozřejmě za předpokladu kvalitně provedených základních služeb. Dle slov majitele objektu v současné době dochází k situacím, kdy nejsou bez výhrad poskytnuty ani tyto základní služby.

Částečně již zvýšil konkurenceschopnost sám provozovatel, když zavedl přímo v objektu prodej povolenek k chytání ryb po domluvě s místním rybářským svazem. Tímto krokem se od konkurence významně odlišil, protože tuto službu nabízí jako jediný penzion v širokém okolí. Zákazníkovi rybáři je pak povolenka nabídnuta a je mu ušetřena cesta do města vzdáleného 6 kilometrů, kde se tyto povolenky standardně prodávají. Další navrhované změny jsou již uvedeny v rámci kapitoly marketingové strategie.

4.2 Business strategie

Cílem této diplomové práce je navrhnout firmě takové návrhy a opatření, které jí zajistí růst (ať už vyjádřený v tržbách, počtech zákazníků či jinak). Existují různé možnosti jak tohoto cíle dosáhnout. Jak vyplývá z obrázku 4 na straně 24, lze tohoto cíle dosáhnout zavedením funkčních strategií, například marketingové, finanční, IS/IT a dalších. Pro potřeby analyzované firmy použijí strategii marketingovou, neboť ji považují za nejvhodnější.

4.3 Marketingová strategie

Podnik má k dispozici pro své řízení řadu nástrojů, které se souhrnně v marketingové teorii nazývají marketingový mix. Patří mezi ně celkem 4P, tedy product, price, place, promotion (výrobek, cena, distribuce, komunikace). V poslední době se však stále více zavádí další P. Je to reakce na neustále se měnící podmínky na trhu. Dalšími P jsou především people (lidé), dále pak processes a partnership (procesy

a partnerství). Cílem použití těchto nástrojů je zatraktivnit podnik a zaujmout potenciálního, ještě nerozhodnutého zákazníka.

4.3.1 Product

Produkt je v tomto případě pouze služba. Podnik již v současné době mnoho služeb poskytuje. Pokud chce však v konkurenčním boji uspět a zajistit si tak růst, musí portfolio služeb rozšířit. Pro dosažení růstu podniku navrhuji přidat následujících služby:

- Zřízení půjčovny sportovních potřeb
- Zřízení služby osobního průvodce
- Pořádání tematických akcí

4.3.1.1 Zřízení půjčovny sportovních potřeb

Návrh zřízení půjčovny sportovních potřeb spadá do kategorie rozšíření poskytovaných služeb zákazníkům. Oblast, kde se nachází penzion je místem, kterým prochází několik značených cyklotras. V blízkém okolí jsou v zimě udržovány trasy pro běžecké lyžování. Přímo v obci je udržované fotbalové hřiště, jež je veřejnosti přístupné. V okolních lesích jsou značené trasy také pro pěší turistiku. Možností sportovního vyžití a tedy možností aktivního trávení volného času je zde více než dostatek. Každý si zde může vybrat dle vlastních preferencí. Tyto skutečnosti jsem uvedl i jako silnou stránku podniku, kterou by měl ve svých propagačních materiálech zdůrazňovat.

Pro plné využití některých výše uvedených možností je však také zapotřebí sportovní vybavení (jízdní kolo, běžecké lyže, fotbalový míč atd.). Ne každý zákazník má však možnost toto vybavení dopravit na dovolenou s sebou. Proto navrhuji zakoupení alespoň minimálního vybavení a nabídnutí ubytovaným zákazníkům jako zvláštní službu. Vzhledem k vlivům změny klimatu a globálnímu oteplování není do budoucna jisté využití zimní výbavy. Proto pro začátek doporučuji nákup několika jízdních kol a fotbalového míče. Ty by pak byly půjčovány zákazníkům. Vzhledem

k tomu, že žádný z ubytovacích zařízení v okolí tuto službu neposkytuje, lze ji považovat za konkurenční výhodu. To, jak velká výhoda by to byla však ukáže až čas.

Půjčovna zde navrhovaná by byla k dispozici pouze pro ubytované a výbava by byla zapůjčována hostům zdarma. Právě nulová cena ještě zvýší onu atraktivitu služby a pomůže k rychlejšímu zavedení.

Stejně jako každý jiný návrh, má i tento své nevýhody. Konkrétní nevýhody zavedení této služby jsou:

- Pořizovací náklady na vybavení
- Náklady spojené s údržbou

Pokud by byla navrhovaná služba zákazníky přijata pozitivně, její pořizovací náklady by se rychle navrátily v podobě zvýšení tržeb za ubytování. Náklady spojené s údržbou by se daly snížit na minimum tím, že by se o techniku staral sám provozovatel, případně některý pracovník z týmu. Z praxe vím, že základní údržba jízdního kola spočívá v omytí, promazání a seřízení stroje. Jak technicky, tak časově se jedná o nenáročnou akci, proto náklady na údržbu považuji za zanedbatelné.

4.3.1.2 Nabídka osobního průvodce

Služby, jako je osobní průvodce, jsou v zahraničí nabízeny naprosto běžně. Jak v horských oblastech (Alpy, Pyreneje atd.), tak v přímořských oblastech se tyto služby považují za samozřejmost a jsou turisty často vyhledávány. V České republice se s nimi však setkáme jen výjimečně a to spíše ve větších městech.

Oblast, ve které je umístěn analyzovaný objekt, je bohatá na různé přírodní, kulturní, historické a jiné památky a zajímavosti. Mnoho z nich není zakresleno na mapách, jiné jsou jinak utajeny. Cílem nabídky osobního průvodce je sepsání všech možných turisticky zajímavých cílů a jejich nabídka konečnému zákazníkovi. Nejen že mu budou popsány, ale průvodce jej na místo osobně doprovodí. Tato služba bude nabízena skupinám turistů o počtu přibližně 5 a více. Cena za tyto služby by se mohla pohybovat v rozmezí 300 až 500 Kč za jeden výlet. V případě větších skupin by tato služba mohla být poskytována zdarma. Nulová cena je velmi silný argument pro

zákazníky a náklady spojené s poskytnutím této služby by se firmě navrátily opět v podobě zvýšených tržeb za ubytování.

Sám průvodce musí být znalý okolí, nejvhodnější by byl přímo místní obyvatel. Tento člověk by mohl být v penzionu zaměstnán. Po návratu by mohl být pomocníkem v kuchyni a restauraci.

Poskytování služeb osobního průvodce by bylo ovlivněno také počasím. Vzhledem k vyšším teplotám v průběhu jara a podzimu oproti dřívějším obdobím navrhuji poskytování těchto služeb v obdobích jaro, léto a podzim.

Osobní průvodce by byl k dispozici také pro turisty rybáře. V oblast se nachází mnoho jak pstruhových, tak mimopstruhových revírů. To je samo o sobě výhodou. Negativa však spočívají v nalezení vytouženého místa. Majitel objektu (rybář) byl po předvedení tohoto návrhu nadšen a navrhl, že pozici rybářského průvodce by občas vykonával i on sám. Četnost jeho příspěví záleží na jeho časovém vytížení, avšak vykonávat tuto činnost minimálně jednou týdně by pro něj bylo reálné.

4.3.1.3 Pořádání tematických akcí

Dalším návrhem, který by měl zvýšit atraktivitu podniku a přilákat zákazníky, je pořádání tematických akcí. Tematickou akcí je myšlena nabídka jídel a nápojů specificky zaměřenou. Může se jednat například o zabijačkové hody, zvěřinové hody, dále o představení francouzské kuchyně, řecké kuchyně, rybí speciality, mořské speciality a podobně. Vždy by se samozřejmě vybrala jen jedna možnost.

Tato akce má za cíl zvýšit vytížení stravovacích kapacit. Byla by primárně určena pro ubytované hosty penzionu s možností zaslání konkrétní nabídky stálým klientům. V praxi by to vybadalo tak, že aktuálně ubytovaným hostům by byl nabídnut specificky zaměřený raut místo denní stravy (obědu nebo večeře – dle požadavků). Předem by byli emailem informováni stálí klienti penzionu a připravované akce. Toto by je mohlo motivovat k navštívení jejich oblíbeného rekreačního objektu. Následně by se tak zajistilo i zvýšení vytížení ubytovacích kapacit.

Požadavkem nezbytným pro realizaci tohoto návrhu je kvalitní kuchař s patřičnými znalostmi schopný připravit požadované pokrmy. Návrh investice je v podstatě okamžitá.

4.3.2 Price

Ceny za služby poskytované v penzionu jsou stanoveny již několik let. O jejich pohybu směrem nahoru majitel objektu ani provozovatel neuvažují. Ve firmě však nevyužívají již osvědčených, pro mnoho zákazníků atraktivních metod v podobě slev pro stálé klienty, proto jim zavedení této služby doporučuji.

4.3.2.1 Zavedení slev pro stálé klienty

Zavedení slev pro stálé klienty je typický marketingový tah, jehož cílem je udržet si stávající klienty. Již mnoho firem zjistilo, že náklady spojené se získáním nového klienty jsou vyšší než náklady spojené s udržením stávajícího klienta. Tyto ušetřené náklady je vhodné nabídnout stálému zákazníkovi v podobě slevy.

Dle kalkulací, které jsem provedl při konzultacích s provozovatelem objektu, jsem dospěl k závěru, že vhodné by bylo na počátku zavádění tohoto návrhu nabídnout zákazníkovi slevu z ubytování ve výši 10% z celkové ceny. I při takto snížené ceně a následně i při takto snížené tržbě je zisk (tržby po odečtení nákladů) stále na pro provozovatelem přijatelné úrovni. Sleva by byla nabídnuta zákazníkům, kteří v penzionu stráví 3 dovolené. Snížení ceny by je tedy čekalo při 4 návštěvě a dále. (pozn.: kalkulace zmiňovaná v tomto odstavci není uvedena, firma si nepřeje zveřejnit reálné náklady)

Pokud by byl tento návrh zákazníky pozitivně přijat, bylo by vhodné uvažovat o dalších slevách. Uvedených 10% lze dále zvyšovat. Konečnou hranici však nelze v současnosti určit. Bylo by nutné ji propočítat dle aktuální vytíženosti kapacit. Doporučuji provozovateli zabývat se touto otázkou přibližně za rok po implementování zde uvedených návrhů.

4.3.3 Place

Místo, kde budou služby poskytovány, je již dáno. Kompletní servis současně poskytovaných služeb je vázán na konkrétní nemovitost v oblasti Českomoravské vrchoviny. Pokud by byl ze strany firmy přijat návrh na poskytování služeb osobního průvodce, byl by okruh poskytování služeb rozšířen do okruhu asi 20 km.

Součástí tohoto „P“ je také definování pokrytí trhu nebo-li v tomto případě velikost oblasti, kde bude firma oslovovat potenciální zákazníky. Touto oblastí pak může být celá ČR a v rámci spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami i oblast celé Evropy. Především někteří němečtí a holandské turisté často tráví své dovolené v kempech ve svých soukromých karavanech. Právě tato skupina zahraničních turistů by mohla být potenciálním zákazníkem analyzovaného penzionu.

4.3.4 Promotion

Propagace a reklama je v dané oblasti podnikání velmi důležitá. Nabízet sebelepší služby a zavádět opatření k růstu podniku by byla zbytečná, pokud se o nich zákazníci nedozví.

Přestože jsem uvedl, že propagace nabízených služeb je na standardní úrovni, doporučuji se jí zabývat i nadále. Je nutné zaměřit se spíše na cílenou reklamu, tedy nabízet služby přímo potenciálním zákazníkům a ne všem. Ve virtuálním světě internetu vznikají neustále nové a nové stránky a servery zabývající se zprostředkováním ubytování. Provozovatel by měl vznik a působení těchto stránek sledovat a snažit se o zařazení právě jím provozovaného objektu do databáze.

Stránky nabízející zprostředkování ubytování lze rozdělit na placené a neplacené. V případě umístění informací na neplacené nevzniknou firmě žádné dodatečné finanční výdaje. Proto považuji tyto aktivity za velmi výhodné a pro firmu přínosné.

4.3.5 People

Kapitola lidé sice do klasického pojetí marketingového mixu nenáleží, její zařazení v této práci považuji za nezbytné. Při vypracování této diplomové práce jsem

často různé myšlenky a návrhy konzultoval jak s majitelem objektu, tak s provozovatelem. Z těchto konzultací jsem dospěl k názoru, že provozovatel nemá příliš zájem na růstu podniku. Jeho současné vytížení mu přináší finanční prostředky pokrývající výdaje s provozem včetně placení nájemného a pro něj přiměřený zisk. Dle mého názoru nemá v sobě dostatečnou motivaci k růstu.

Opačná situace je u majitele objektu. Jeho postoj k zavádění nových návrhů zaměřených na růst podniku je velmi vstřícný. Majiteli proto navrhuji současnou situaci operativně řešit. K tomuto kroku se nabízejí následující možnosti:

- Pronajmutí objektu jinému provozovateli
- Postavení se do role provozovatele osobně

Oba návrhy jsem konzultoval s majitelem firmy, který druhou možnost zamítl jako pro něj nereálnou. Důvodem tohoto je časová vytíženost s řízením SBU 1. Zůstává tak již pouze záměr změna provozovatele. S touto možností souhlasí, avšak z jeho předchozích zkušeností je velmi náročné najít schopného provozovatele, který by řídil podnik směrem k jeho představám, směrem k růstu. Tento provozovatel by měl mít zájem na růstu firmy, měl by se snažit vytvořit podniku dobré jméno. Samozřejmě by měl také hradit včas nájemné majiteli.

Najít vhodného provozovatele objektu je „základní stavební kámen“ všech zde uvedených návrhů. Pokud nebude mít sám provozovatel zájem na růstu podniku, je zřejmé, že i další zde uvedené návrhy nebudou do praxe uvedeny.

Nejjednodušší metodou by bylo vhodnými argumenty současného provozovatele přesvědčit, že samotný růst podniku je v jeho vlastním zájmu. Provozovatel je osobou, jež bude mít z případného růstu největší užitek. Pokud by se toto majiteli objektu podařilo, mohlo by se přistoupit k implementaci dalších návrhů a směřovat všechny aktivity k samotnému růstu firmy.

4.4 Shrnutí návrhů

V návrhové části jsem se zaměřil na rozpracování marketingové strategie, jež úzce koresponduje se strategií diferenciací. Obě strategie se snaží zákazníkovi

nabídnout takové služby, které jej přesvědčí ve výběru daného podniku při svém rozhodování. V rámci marketingové strategie navrhuji takové změny, které lze chápat také jako diferenciaci.

Marketingový mix 4P byl po důkladném zvážení situace doplněn o další P. Ve firmě poskytující služby je přístup lidí velmi důležitý. Zvláště pak na trhu, kde působí mnoho konkurentů nabízející podobné až totožné služby.

5 Harmonogram implementace

V rámci kapitoly marketingové strategie jsem uvedl několik návrhů, jež mají přispět k růstu analyzovaného podniku. Aby bylo dosaženo žádoucího efektu, je nutné tyto návrhy realizovat. Následující kapitoly se touto realizací podrobně zabývají. Obsahují doporučený postup implementace i přibližný časový odhad potřebný pro jejich zavedení.

5.1 Postup implementace návrhů

Přestože návrhy zde uvedené nejsou technicky příliš náročné, doporučuji firmě zavádět je postupně. Jednotlivé kroky na sebe musí logicky navazovat. Nelze je uplatnit všechny ihned. Mohlo by dojít ke vzniku zbytečného chaosu. Při zavádění nových návrhů doporučuji následující postup:

- Prvním logickým krokem je mít zájem na samotném růstu. Z toho vyplývá, že jako první cíl je vyhledání vhodného provozovatele, případně přesvědčení současného provozovatele, aby své jednání přizpůsobil novým podmínkám a snažil se o růst firmy.
- Dalším krokem je propagace. Dostáváme se do fáze, kdy je provozovatel firmy ochoten zavádět nové návrhy, je připraven na vyšší vytíženost kapacit a zvýšené nároky spojené s provozováním penzionu dané zvýšeným počtem zákazníků. Úkolem propagace je právě zajištění zvýšeného počtu zákazníků.
- Třetí fáze je situace, kdy se vytížení kapacit penzionu poměrně značně zvýšilo a blíží se mnou doporučeným hodnotám vytížení 70% u ubytovacích kapacit a vytížení přibližně 50% u stravovacích kapacit. V této fázi doporučuji začít nabízet zákazníkům nadstandardní služby v podobě nabídky bezplatného zapůjčení sportovního vybavení, nabízet služby průvodce a začít pořádat tematické akce. Nyní nastává situace zavádění strategie diferenciací a snaha o získání co možná největší

konkurenční výhody. Tato fáze je velmi důležitá, protože při ní si firma začne zajišťovat pevnou pozici na trhu a začne získávat stále zákazníky.

- V poslední fázi se začne firma orientovat na stálou klientelu, kterou si vybuodovala v třetí fázi. Začne zákazníkům nabízet slevy jako bonus za jejich přízeň. Pokud se tento návrh stane úspěšným, firma si zajistí vyšší vytížení kapacit a zvýšené tržby i do budoucna.

Firmě doporučuji držet se zde uvedeného postupu a nepokoušet se jednotlivé kroky vynechat či uspíšit. Přijatelnost každého nově zavedeného návrhu je vhodné určitou dobu testovat. Pokud se podniku v určité fázi nebude dařit plnit plán, je snazší se vrátit o daný neúspěšný krok zpět.

Pokud by došlo k nežádoucímu vývoji při postupné implementaci mnou uvedených návrhů, je třeba zjistit příčiny. Nejvhodnější metoda je užití mnou použitých analýz (především interní analýza). Věřím však, že všechny zde uvedené návrhy budou pro firmu přínosem.

5.2 Legislativní omezení uvedených návrhů

Samotný penzion je již v provozu několik let. Má tedy již vyřízena potřebná oprávnění k jeho provozování, jakými jsou hostinská činnost, ubytovací činnost a další. Návrh pořádání tematických akcí spadá pod hostinskou činnost, tedy není nutné se jím z tohoto pohledu zabývat. Podobná situace je u mého návrhu zřízení půjčovny kol. Pokud by byla zřízena půjčovna jako podnikatelská činnost, spadala by do kategorie vázané ohlašovací živnosti. Navrhuji však tuto službu nabízet bezplatně, proto se domnívám, že daný živnostenský list k zavedení tohoto návrhu není potřeba. Bezplatnou nabídkou nesplňuje podmínky živnostenského zákona § 2 („Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanoveným živnostenským zákonem“). Pokud by se provozovatel rozhodl tuto službu poskytovat za finanční úplatu, jednalo by se o živnost ohlašovací vázanou. K jejímu získání je třeba splnění podmínek zákona č.18/2004 Sb., o uznání odborné kvalifikace.

Jiná situace nastává u návrhu zřízení služeb průvodce. Tato služba náleží do kategorie živností vázaných, jež vyžaduje odbornou způsobilost. Její definice je: „Průvodcovskou činností v oblasti cestovního ruchu je doprovázení skupiny osob nebo jednotlivců, při němž je v jazyku dle jejich výběru poskytován výklad o kulturním a přírodním dědictví země. Výklad obsahuje zejména informace o kultuře, životním prostředí, jednotlivých lokalitách, místech a oblastech a s tím spojené zajištění dalších nezbytných činností spojených s doprovodem skupiny osob nebo jednotlivců, vedením a kontrolou itineráře, zajištěním programu, obstaráním základních informací během cesty, včetně praktických informací vztahujících se k místu pobytu, a poskytováním základní pomoci doprovázeným osobám“. (14)

Průvodce musí mít potřebné vzdělání nebo praxi nebo odbornou zkoušku, která se provádí podle vyhlášky Ministerstva pro místní rozvoj č. 295/2001 Sb. Navrhují provozovateli hledat takového pracovníka, který potřebnou způsobilost již má. Pokud se toto nepodaří, doporučuji nabídnout novému pracovníkovi možnost absolvovat potřebný kurz na náklady provozovatele. Druhá možnost je vhodná především pro pracovníka, jež je velmi schopný a jeho působení ve firmě je přínosem, avšak nemá potřebnou kvalifikaci.

5.3 Časová náročnost implementace návrhů

Jak jsem uvedl již v kapitole postup implementace návrhů, při zavádění výše uvedených návrhů do praxe doporučuji postupovat postupně. Není vhodné využít všechny návrhy ihned, protože by to mohlo mít negativní vliv na organizační stránku věci a výsledný efekt by mohl být právě opačný. Při plánování vyžití navrhuji hostům nabídnout výše uvedené aktivity pouze v omezené míře. Předpokládám, že součástí jejich pobytu by měl být i pasivní odpočinek v podobě krátkých procházek po bezprostředním okolí a podobně. Mnou uvedené návrhy jsou založeny spíše na požadavku vyšší fyzické zátěži klientů, proto je třeba navrhovat služby uvážlivě.

Časová náročnost u návrhu změny provozovatele je značná. Vyhledání vhodného člověka nebo skupiny osob může trvat týdny i měsíce. Musíme také kalkulovat s časem majitele objektu a s časem potřebným na zaučení provozovatele nového. Obecně se jedná o realizačně velmi náročnou akci. V případě zájmu o růst podniku ji však považuji za nezbytnou. Jedinou možností, jak se tomuto kroku vyhnout je přesvědčení

současného provozovatele, aby podnik řídil směrem k jeho vyššímu využití. Argumenty doporučuji podložit finanční kalkulací, protože finanční stránka bývá často velmi motivující.

Časová náročnost u návrhu zřízení půjčovny sportovních potřeb je minimální. Zakoupení jízdnic kol a fotbalového (případně i jiného) míče je realizovatelná v rámci jednoho týdne. Aktivita pak může být nabídnuta hostům okamžitě a bezodkladně.

Časová náročnost u služby nabídky osobního průvodce je opět náročnější. Je nutné najít vhodného člověka, který by tuto funkci zastával. Měl by být z okolí a velmi dobře znát celou oblast včetně všech turisticky atraktivních míst. Předpokladem je absolvování požadovaného vzdělání, případně kurzu odborné způsobilosti (viz. kapitola legislativní omezení). Zároveň by s ním mohlo být počítáno jako s pomocníkem v oblasti stravování. Proto se musí jednat o schopného a zodpovědného člověka. Sám by si pak vypracoval návrhy turistických tras, které by následně byly nabídnuty zákazníkům. Součástí návrhů tras by bylo zmapování rybářských revírů pro potřeby zákazníků rybářů. Realizace tohoto návrhů je otázkou několika týdnů a je ovlivněna především nalezením vhodné pracovní síly.

Časová náročnost zavedení služby pořádání tematických akcí se odvíjí především od kvalit a znalostí kuchaře. Pokud kuchař potřebné znalosti (příprava specifických pokrmů) má, je realizace možná v termínu do jednoho měsíce od zvážení návrhu. Pokud znalosti nemá, prodlužuje se tato doba a sehnání potřebných podkladů a jejich studium a dále o nutné zkoušky přípravy specifických pokrmů. Tímto by se však doba potřebná k realizaci neměla prodloužit o více jak jeden měsíc.

Časová náročnost zavedení slev pro stále klienty je spíše dlouhodobá. K nabídnutí této služby by mělo dojít ihned, realizace prvních slev lze však předpokládat nejdříve za jeden rok a více (za předpokladu, že bude zavedena sleva až od čtvrté návštěvy). Pokud však budou stálí klienti navštěvovat penzion například dvakrát v měsíci na dobu víkendu (například rybáři), mohou být první slevy poskytovány i v období kratším, řádově měsíců.

Časovou náročnost u zvýšení propagace nelze jednoznačně určit. Jedná se o dlouhodobý neustálý proces, který v podstatě nikdy nekončí. Podmínkou je mít přehled

o serverech a webových stránkách patřičně zaměřených. Přidání prezentace je pak otázkou několika málo minut.

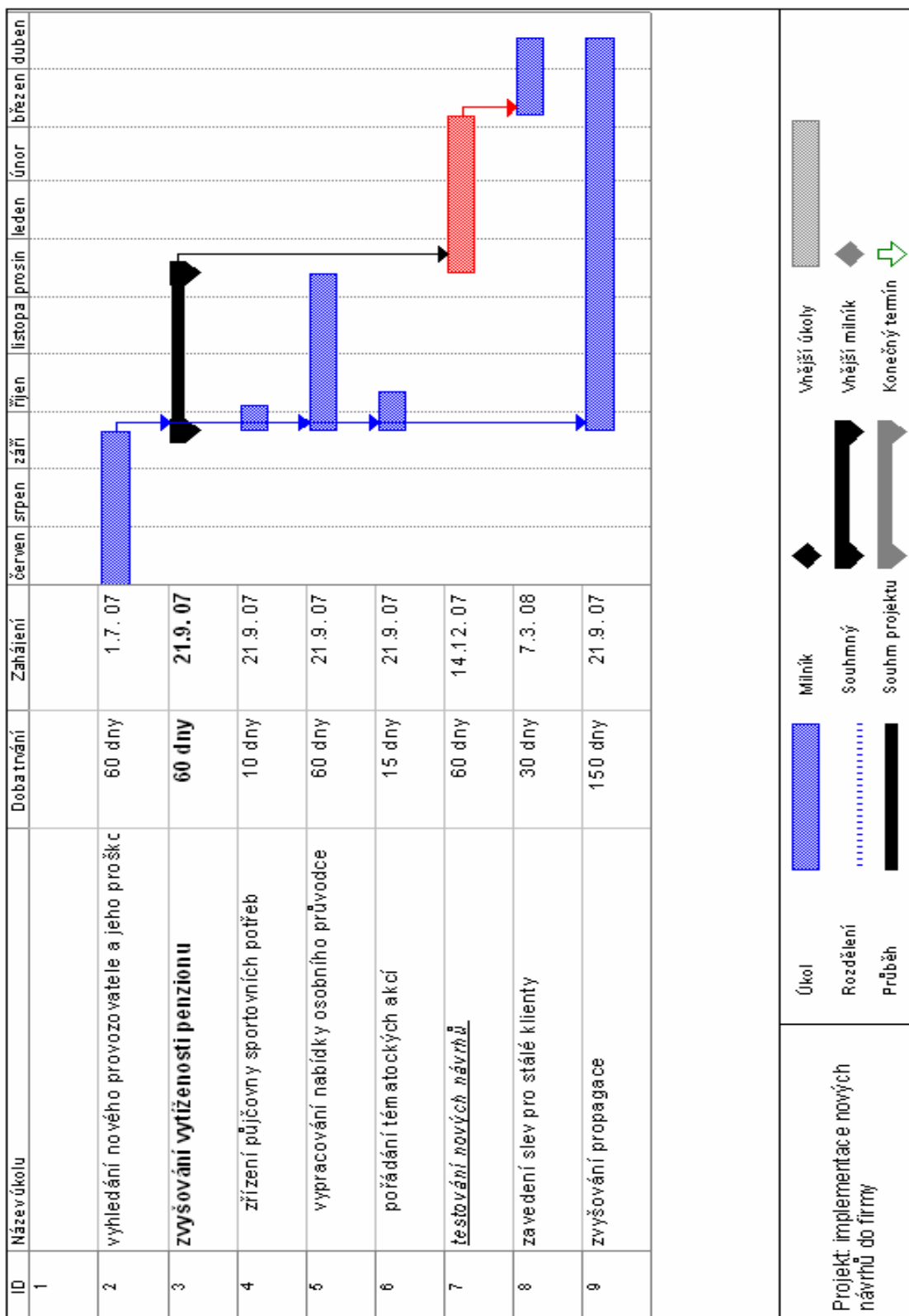
5.4 Harmonogram implementace

Pro snazší orientaci v celkové implementaci mnou uvedených návrhů jsem vytvořil grafické schéma, tzv. Gantův diagram. Ten poměrně přehledně zobrazuje všechny etapy návrhů s ohledem na potřebný čas pro jejich realizace. Je v něm zohledněn také posun začátků následujících akcí teprve po ukončení akcí předchozích.

Doby v diagramu uvedené jsou pouze orientační. V případě realizace bude potřeba je optimalizovat podle aktuálních podmínek (obzvláště u úkolu vyhledání vhodného provozovatele). Za začátek realizace jsem zvolil datum 1.7.2007. Zavádění samotných návrhů vedoucích ke zvýšení vytíženosti penzionu je naplánováno přibližně na měsíc září, kdy již bude provozovat penzion osoba mající zájem na růstu podniku. Ve stejnou dobu je také vhodné začít zvyšovat propagaci podniku. Tato propagace je pak nekončícím procesem a bude pokračovat i v období, které již v diagramu zaznamenáno není.

Po ukončení zavádění všech návrhů firmě doporučuji vše řádně otestovat (v diagramu je tato situace znázorněna červeně). V případě nepříznivého vývoje je nutné vypracovat nové analýzy a odhalit tak nová slabá místa.

Teprve poslední fází je implementování návrhu zavedení slev pro stálé klienty. Diagram je zobrazen na následující straně.



Obrázek 6 - Implementace návrhů pomocí Gantova diagramu

5.5 Kontrolní mechanismy úspěšnosti nových návrhů

Důležitou součástí zavádění nových návrhů v každém podniku je také současné zavedení kontrolních mechanismů. Ty pak slouží ke zjištění, jak byly nově zavedené změny úspěšné. Cílem této činnosti je porovnat očekávané a skutečné výsledky, zjistit odchylky, zjistit kvalitu poskytovaných služeb na základě spokojenosti zákazníka apod.

Před zavedením kontrolních mechanismů je důležité zodpovědět 2 otázky a to:

- Co budeme měřit?
- Jak to budeme měřit?

5.5.1 Předmět kontroly

Odpověď na otázku co budeme měřit je poměrně snadná. Budeme měřit vytíženost ubytovacích a stravovacích kapacit. V současné době, tj. před zavedením zde uváděných návrhů, známe přibližné aktuální hodnoty. Jsou to:

- Ubytování: 26%
- Restaurace: 15%

K těmto ukazatelům můžeme přidat také další, které jsou vhodné pro aplikaci do tohoto konkrétního případu. Je to především celkový růst tržeb a procento vytížení kapacit stálými zákazníky. Vytížení kapacit stálými zákazníky je vhodné spíše pro interní potřeby firmy. Samotný ukazatel nemusí vykazovat celkový růst podniku. Svědčí spíše o spokojenosti zákazníků se současným stavem. Pokud je zákazník spokojen, rád příště využije opět stejných služeb.

Důležitější jsou však další ukazatele, které mají přímou vazbu na míru růstu a vytíženosti kapacit. Ideální hodnota by byla 100% jak u vytíženosti ubytování, tak u restaurace. Toho však nelze v praxi dosáhnout. Proto je vhodné stanovit si reálný cíl a směřovat všechny aktivity k jeho dosažení. Doporučuji stanovit tyto hodnoty následovně:

- Vytížení ubytovacích kapacit: 70%
- Vytížení stravovacích kapacit: 50 – 60%

Celkové vytížení po zavedení návrhů by měly tedy stoupnout přibližně 3x oproti stávajícímu stavu. O stejnou hodnotu by měly stoupnout také celkové tržby.

5.5.2 Metody měření

Možností měření růstu podniku je mnoho. Pro potřeby analyzovaného podniku je však vhodné zaměřit se jen na některé z nich. Cílem měření je jednoduše a efektivně porovnat skutečně dosažené výsledky s předem stanovaným plánem. Není nutné vytvářet složité kontrolní systémy, jejichž vypracování může být složité a zdlouhavé.

Jak již bylo naznačeno v předchozí kapitole, doporučuji měřit dva hlavní ukazatele. Těmi jsou vytíženost kapacit a tržby. Jejich vyjádření navrhuji:

- v absolutních hodnotách (v Kč)
- v procentuálním vyjádření

Těmito způsoby měření dosáhneme zjištění hodnot vypovídajících o růstu (případně stagnaci nebo poklesu) podniku. Vzhledem k zaměření podniku na poskytování služeb, je vhodné zavést také kvalitativní metody měření růstu. Ty jsou založeny na zvyšování kvality nabízených služeb. Hodnocení kvality u služeb je vždy vyjádřením subjektivního názoru hodnotící osoby. Přesto je však vhodné zabývat se i touto stránkou. Podstatou zkoumání může být například počet přijatých reklamací nebo počet stížností od zákazníků. Cílem je snížit tuto hodnotu co možná nejnižší.

5.5.3 Kalkulace úspěšnosti zavedení nových návrhů

Zde uvedená kalkulační je pouze orientační. Má sloužit především jako motivace pro provozovatele penzionu. Vychází ze současného stavu a porovnává jej s teoretickými možnostmi vytížení všech kapacit (22 lůžek a 60 stravovacích míst).

I. Ubytovací kapacity

Vytíženost ubytovacích kapacit je v současné době na úrovni přibližně 26%. Pro přehlednost je kalkulační provedena pomocí následující tabulky:

		tržba / měsíc
počet lůžek	22	
počet lůžkodnů	22 x 30 = 660	
maximální vytížení	100%	132 000 Kč
aktuální vytížení	26%	34 320 Kč
optimální vytížení	70%	92 400 Kč

Tabulka 1 - kalkulace ubytovacích kapacit

Za optimální a zároveň reálné vytížení považuji hodnotu pohybující se na úrovni 70%. Již na první pohled je zřejmé, že provozovatel přichází o nemalé tržby. Jen na ubytování by mohl k tržbám každý měsíc přičíst dalších přibližně 58 000Kč.

II. Stravovací kapacity

Určení současné reálné vytížení kapacit je obtížnější než je tomu u kapacit ubytovacích. Situaci ovlivňují další faktory, jako jsou časové možnosti a schopnosti personálu, kapacita kuchyně, náhodné kolemjdoucí a další. Nelze situaci hodnotit podle obsazených míst, kterých je přibližně 60. Cena jedné porce jídla je počítána jako 100Kč. Aktuální vytíženost 15% byla stanovena provozovatelem. Kalkulace je opět provedena pomocí tabulky:

		tržba / měsíc
počet míst	60	
počet vydaných jídel ve všední den	10 porcí x 21 dnů	21 000 Kč
počet vydaných jídel za den během víkendu	20 porcí x 9 dnů	18 000 Kč
současné vytížení	15%	39 000 Kč
optimální vytížení ze den (všední den)	34 porcí x 21 dnů	71 400 Kč
optimální vytížení za den (víkend)	67 porcí x 9 dnů	60 300 Kč
optimální vytížení	50% - 60%	cca 130 000 Kč

Tabulka 2 - kalkulace stravovacích kapacit

Za optimální úroveň vytížení jsem stanovil přibližnou hodnotu v rozmezí 50% až 60%. I zde je patrný poměrně značný ušlý zisk. Musíme si však uvědomit, že

s tržbami za stravovací služby jsou spojeny značně vyšší náklady, než je tomu u služeb ubytovacích. Přestože je ušlá tržba u stravovacích kapacit vyšší, na výsledném zisku podnikatele se podílí nižší hodnotou. Pro růst firmy je nutné zabývat se všemi poskytovanými službami a směřovat svoji činnost tak, aby bylo růstu dosaženo u všech dílčích částí, které se podílejí na celku.

III. Celkové kapacity

Celkové kalkulace je pouze shrnutím dílčích výsledků. Jsou z ní nejlépe patrné celkové výsledky a to jak dosahované, tak dosažitelné. Hodnoty jsou opět v následující tabulce:

		tržba / měsíc
současné vytížení - ubytování	26%	34 320 Kč
optimální vytížení - ubytování	70%	92 400 Kč
současné vytížení - stravování	15%	39 000 Kč
optimální vytížení - stravování	50% - 60%	130 000 Kč
celkové vytížení - současné		73 320 Kč
celkové vytížení - optimální		222 400 Kč
rozdíl		149 080 Kč

Tabulka 3 - kalkulace celkových tržeb

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že provozovatel penzionu přichází měsíčně přibližně o 149 000 Kč na tržbách za neposkytnuté služby. Dle jeho nezájmu lze usuzovat, že tržby na úrovni 75 000 Kč mu postačují pro pokrytí nákladů a zisk. Pro růst podniku je však tento přístup nevhodný. Musí počítat také do budoucna s výdaji potřebnými k opravám a údržbě svěřeného majetku.

Majitelé doporučují navrhnout provozovateli výše uvedené návrhy a podložit je vhodnými argumenty, jakými jsou především finanční kalkulace uvedené v předešlých tabulkách. Pokud jej ani tyto fakta nepřesvědčí o prospěchu vyplývajícím z růstu firmy, pak doporučují nalézt jiného vhodného provozovatele, jež bude podnik řídit směrem k vyšší prosperitě.

Vzhledem k tomu, že mi k vypracování této práce nebyly poskytnuty všechny potřebné údaje o nákladech, nelze zde uvést výsledný zisk. Lze však předpokládat, že aktuální tržby pohybující se dle mé kalkulace řádově kolem 70 000 Kč postačují na pokrytí všech provozních nákladů, dalších výdajů a po uhrazení daní poskytují provozovateli i požadovaný zisk. Z toho lze usuzovat, že další zvýšení tržeb by vedlo z největší části ke zvýšení zisku.

6 Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zabýval problematikou zavedení vhodné strategie, jež pomůže malé firmě k růstu. Studium vhodné literatury jsem si osvojil nejnovější teoretické poznatky z dané oblasti. Mnohé jsem pak následně aplikoval do této práce.

V této práci jsem pečlivě rozpracoval marketingovou strategii, která obsahuje takové návrhy, jejichž zavedení do praxe bude pro firmu velmi přínosné. Všechny mnou uváděné návrhy jsou realizovatelné a na jejich implementaci je vyžadováno minimum finančních prostředků.

Všechny mé návrhy uvedené v této práci jsem průběžně konzultoval jak s majitelem objektu, tak s provozovatelem. Cílem konzultací bylo upravit mé návrhy tak, aby byly vhodné pro daný podnik a aby jejich implementace byla co možná nejjednodušší. Implementaci mnou uvedených návrhů doporučuji provádět postupně a velmi důsledně dle uvedeného postupu.

6.1 Naplnění cílů

Před započítím prací vedoucích k vypracování této diplomové práce jsem si stanovil dva základní cíle. Byly to:

- Analýza současného stavu
- Návrhy růstu firmy

Jedná se o dva významné body, které jsou stavebními kameny této práce. Analýza současného stavu byla vypracována velmi důsledně pomocí několika metod. Jejím závěrem bylo vypracování SWOT analýzy. Při provádění této činnosti jsem zjistil různé nedostatky vyplývající částečně z nedostatečných znalostí managementu, částečně z chyb způsobených lidským faktorem a dalších. Odhalil jsem také různé možnosti, jež nejsou využívány a jejichž zavedení může vést k růstu podniku.

Taktéž cíl návrhy růstu podniku jsem naplnil. V návrhové části jsem detailně rozpracoval marketingovou strategii, do které jsem implementoval jednotlivé návrhy. Všechny mnou uvedené návrhy jsou v praxi realizovatelné. Byly navrhovány s ohledem na potřebu minimálních nákladů při zavádění a maximální možný přínos pro firmu.

6.2 Doporučení pro firmu

Firma se nachází v prostředí dokonalé konkurence. Případně se situace na trhu tomuto stavu velmi přibližuje. Realizování mnou uvedených návrhů rozpracovaných v této práci ji dočasně zajistí určitou konkurenční výhodu. Lze však předpokládat, že tato výhoda bude pouze dočasná s dobou trvání maximálně několik let.

Firmě doporučuji neustále sledovat chování konkurenčních firem a produktů jimi nabízených. Je velmi pravděpodobné, že každá z nich má vypracovány podobné strategie s různými návrhy. Firma, pro kterou je vypracována tato práce, musí na každou takovou změnu promptně reagovat, pokud chce na trhu uspět. Pokud nebude potřebné analýzy soustavně provádět, bude pravděpodobně pouze přežívat, jako je tomu doposud. O jakémkoli růstu by pak nemohla být řeč.

Pokud však bude dění na trhu pečlivě sledovat, věřím tomu, že má šanci na úspěch. Může především těžit ze svých silných stránek, jakou je například novost objektu. To je jedna z konkurenčních výhod, které nemůže konkurence dosáhnout okamžitě a jednoduše.

Seznam použité literatury

- (1) BRIDGE, S., a kol. *Understanding enterprise, Entrepreneurship and small business*. Palgrave Macmillan USA, New York, 2003. Second edition. 520 s. ISBN 0-333-96499-3.
- (2) BURNS, P., *Entrepreneurship and small business*. Palgrave Macmillan USA, New York, 2001. 418 s. ISBN 0-333-91474-0.
- (3) GRAY, C. *Růst podniku*. Praha: Readers International Prague, 1993. 163 s. ISBN 80-901454-2-6.
- (4) KAPLAN, S. *Balanced scorecard : strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- (5) KEŘKOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení*. Praha: C. H. BECK, 2004. 184 s. ISBN 80-7179-885-1.
- (6) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. Praha: C. H. BECK, 2004. 184 s. ISBN: 80-7179-578-X.
- (7) KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení podniků*. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2003, vydání první. 128 s. ISBN 80-214-2513-X.
- (8) KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti : společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- (9) KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie*. Praha: Computer press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- (10) MALACH, A., a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU: právo a podnikání, podnikatelské řízení, podpora podnikání v ČR a EU, podnikatelské a podpůrné instituce, podnikání a veřejná správa*. Praha: Grada, 2005. 524 s. ISBN 80-247-0906-6.
- (11) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

- (12) SOUČEK, Zdeněk. *Strategie zdokonalení společnosti*. Praha: Svoboda Servis, 2003. 80 s. ISBN 80-86320-28-6.
- (13) VEBER, J., SRPOVÁ, J., aj. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- (14) Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů
- (15) <http://businessinfo.cz/cz/clanky/male-a-stredni-podnikani/jak-napsat-podnikatelsky-plan-obsah/1000503/38498/#pp1> (on-line 18.12.2006)
- (16) http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm (on-line 22.11.2006)
- (17) <http://www.czech-engineering.com/management/7.html> (on-line 12.2.2007)

Seznam příloh

příloha 1 (obrázek) - pohled na okolí z vrcholu blízkého skalního útvaru	75
příloha 2 (obrázek) - sklaní útvar v kombinaci s historickou zříceninou - Štarkov.....	75
příloha 3 (obrázky) - zřícenina Štarkov	76
příloha 4 (obrázek) - Hrad Svojanov	76
příloha 5 (obrázky) – historické centrum města Polička	77
příloha 6 (obrázky) - skalnaté vrcholy v okolí Devíti skal	78

Přílohy

Seznam rybářských akcí konajících se v roce 2007 (a každoročně se opakujících):

- 7.- 8. 4. - XI. ročník Poličská muška 2007 2
- 4. - VII. ročník závodů v přívlači
- 6. - IX. ročník Pohár Poličský kapr (24 hod)
- 25. 8. - tradiční závod Peklo 2007 (z důvodu rekonstrukce Pekla se bude konat na přeh.1)
- 20. - 21. 10. - IX. ročník závodů v lovu pstruhů a sivenů na mušku a přívlač
- 10. 11. - VII. ročník poháru Poličský candát

Možnosti cílů turistických výletů:



příloha 1 (obrázek) - pohled na okolí z vrcholu blízkého skalního útvaru



příloha 2 (obrázek) - sklání útvar v kombinaci s historickou zříceninou - Štarkov



příloha 3 (obrázky) - zřícenina Štarkov

**příloha 4 (obrázek) - Hrad
Svojanov**





příloha 5 (obrázky) – historické centrum města Polička





příloha 6 (obrázky) - skalnaté vrcholy v okolí Devíti skal

Další turistické zajímavosti

- Muzeum knihy v zámku ve Žďáru nad Sázavou
- Zelená hora (UNESCO)
- Stará radnice ve Žďáru nad Sázavou
- Zámek a muzeum ve Velkém Meziříčí
- Hrad Pernštejn
- Kostel Navštívení P. Marie v Obytčově
- Nádrž Velké Dářko
- Výstava Žďárské baroko ve Žďáru nad Sázavou
- Kostel sv. Petra a Pavla v Horní Bobrové
- Horácká galerie v Novém Městě na Moravě
- Regionální muzeum ve Žďáru nad Sázavou
- Zámek a muzeum ve Velkém Meziříčí
- Středověký kostel sv. Václava ve Zvoli
- Westernové městečko Šiklův mlýn
- Pilská nádrž u Žďáru nad Sázavou
- Vodní nádrž Vír