

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Strategické řízení rodinné firmy
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Sára Svozilová**
Osobní číslo: **E19250**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Strategické řízení rodinné firmy**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analyzovat specifika managementu rodinné firmy v kontextu jejího budoucího rozvoje a zvyšování konkurenceschopnosti.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretické vymezení problematiky strategického řízení a rodinného podnikání.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza budoucího rozvoje a zvyšování konkurenceschopnosti rodinné firmy.
- Zhodnocení výsledků, identifikace metod pro zvýšení konkurenceschopnosti a návrh doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
MACHEK, Ondřej. *Rodinné firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-638-8.
SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: (předstihneme nejlepší!!!)*. 2. vyd. [Praha]: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-007-2.
VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3638-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Strategické řízení rodinné firmy jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26. 4. 2022

Sára Svozilová v.r.

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych velice ráda poděkovala své vedoucí práce – doc. Ing. Michaele Kotkové Stříteské Ph.D. za odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této bakalářské práce. Dále majitelům rodinné firmy za spolupráci a za veškeré poskytnuté informace k provedení analýz. Zároveň bych ráda poděkovala celé své rodině za podporu, kterou mi věnovali při psaní této práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou specifík managementu rodinné firmy v kontextu jejího budoucího rozvoje a konkurenceschopnosti. První část je věnována vymezení základních definic a pojmů rodinné firmy, strategického řízení a jejich vzájemného propojení. Druhá část se zaměřuje na vybraný rodinný podnik a jeho analýzu z hlediska konkurenceschopnosti a budoucího rozvoje. Poslední část je zaměřena na zhodnocení výsledků analýz, stanovení konkurenčních výhod a na návrhy pro zvýšení konkurenčních výhod pro budoucí rozvoj.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategické řízení, rodinná firma, konkurenceschopnost, rozvoj podnik

TITLE

Strategic management of family business

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the analysis of the specifics of family business management in the context of its future development and competitiveness. The first part is devoted to defining the basic definitions and basic concepts of the family business, strategic management and their interconnection. The second part focuses on the selected family business and its analysis in terms of competitiveness and development. The last part is focused on the evaluation of the results of analyzes, determination of competitive advantages and proposals for increasing competitive advantages for future development.

KEYWORDS

Strategic management, family business, competitiveness, business development

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK.....	10
ÚVOD.....	11
1 PROBLEMATIKA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ.....	12
1.1 Definice rodinné firmy.....	12
1.2 Specifika rodinné firmy	14
1.2.1 Nástupnictví.....	17
1.2.2 Postavení rodinných firem.....	18
1.2.3 Fáze životního cyklu rodinných firem.....	19
2 PROBLEMATIKA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	21
2.1 Proces strategického řízení	22
2.1.1 Mise, vize, strategie a cíle.....	22
2.1.2 Strategická analýza vnitřního prostředí podniku	23
2.1.3 Strategická analýza vnějšího prostředí podniku	25
2.1.4 Formulace, implementace a hodnocení	28
2.2 Strategické řízení v rodinné firmě	29
2.2.1 Strategie růstu rodinných firem	30
2.2.2 Konkurenční výhody	30
2.2.3 Rozvoj a podpora rodinného podnikání.....	31
3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU XY.....	33
3.1 Základní informace a zaměření podniku	33
3.2 Strategie a hodnoty podniku	34
4 ANALÝZA VÝVOJE A ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	36
4.1 Analýza vnitřního prostředí	36
4.1.1 Analýza podnikových zdrojů.....	36
4.1.2 Analýza podnikových schopností	37
4.1.3 Porterův hodnototvorný řetězec.....	37
4.2 Analýza vnějšího prostředí	39
4.2.1 PEST analýza.....	39
4.2.2 Porterova analýza 5 sil.....	42
4.3 SWOT analýza.....	44
5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH DOPORUČENÍ.....	50

ZÁVĚR	53
POUŽITÁ LITERATURA	55

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1- Průnik rodinné a podnikové složky.....	14
Obrázek 2 - Model tří kruhů	15
Obrázek 3 - Životní cyklus rodinné firmy podle Rosenbauera.....	19
Obrázek 4 - Proces strategického řízení	22
Obrázek 5 - Porterův hodnototvorný řetězec	24
Obrázek 6 - Porterova analýza pěti sil	27
Obrázek 7 - Fáze pro realizaci komplexu rodinného podniku.....	34
Obrázek 8 - Hodnototvorný řetězec pro ubytování	37
Obrázek 9 - Hodnototvorný řetězec pro sportovní halu	38
Tabulka 1 - SWOT analýza	24
Tabulka 2 - SWOT analýza vybraného podniku	45

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AMSP	Asociace malých a středních podniků a živnostníků
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSN	české technické normy
F-PEC	Family influence through Power, Experience, Culture
HDP	Hrubý domácí produkt
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	malé a střední podnikání
např.	například
OP TAK	Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost
s.	strana

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je strategické řízení rodinné firmy. Strategické řízení je důležité pro každý podnik a není tomu jinak u rodinných firem. Rodinné firmy přináší různá specifika, která ovlivňují nejen tvorbu cílů, ale také způsob samotného řízení. Strategické řízení udává směr podniku a zaměřuje se dosažení stanovených cílů.

V současné době je velmi těžké vytvářet a udržovat vlastní konkurenční výhodu a prosadit se na trhu mezi mnoha konkurenty. Z tohoto důvodu je důležité, aby byl podnik schopen včasné a účelně reagovat na požadavky zákazníků. Díky analýzám vnitřního a vnějšího prostředí je podnik schopen zjistit své konkurenční výhody a způsob, jakým může konkurenční výhody využívat.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza specifík strategického řízení rodinného podniku v kontextu jejího budoucího rozvoje a zvyšování konkurenceschopnosti.

První část této práce je zaměřena na teoretické vymezení problematiky rodinného podnikání, strategického řízení a následné propojení těchto dvou rovin. Problematika rodinného podnikání je zaměřena na definici pojmu rodinného podnikání a určení jednotlivých specifík. Oblast strategického řízení je zaměřena na jeho jednotlivé fáze. K těmto procesům patří formulace mise, vize, strategie, cílů, následně také analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, a posledními procesy jsou implementace a hodnocení. Problematika strategického řízení v rodinné firmě se zaměřuje na vymezení pojmu, růst rodinných firem a specifikaci konkurenčních výhod.

Druhá část je věnována vybranému rodinnému podniku XY. Podnik je nejprve představen a charakterizován z hlediska jeho minulého a současného působení a následně představení stanovených cílů a plánovaného budoucího rozvoje. Následně dochází k analýzám vnitřního a vnějšího prostředí, u kterých je využita analýza zdrojů, analýza schopností, Porterův hodnototvorný řetězec, PEST analýza a Porterova analýza 5 sil. Výsledky jednotlivých analýz jsou následně sjednoceny do analýzy SWOT, která určuje konkurenční výhody a vhodnou strategii podniku pro jeho další rozvoj.

Poslední část práce se zabývá zhodnocením zjištěných výsledků analýz a věnuje se návrhům a doporučením pro zvýšení konkurenceschopnosti v kontextu budoucího rozvoje. Konec bakalářské práce obsahuje formulaci závěrů.

1 PROBLEMATIKA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

Na začátku této práce je třeba zaměřit se na výklad základní teorie v oblasti rodinného podnikání a strategického řízení. Vysvětlené pojmy budou v práci později použity.

1.1 Definice rodinné firmy

Definovat pojem rodinná firma je ve světě velmi problematické, a to z toho důvodu, že neexistuje jednotná definice, která by alespoň trochu převažovala nad ostatními. Existuje proto několik definic, které jsou často velmi odlišné. Je tomu tak z důvodu malého počtu vedených databází rodinných firem, ze kterých by bylo tyto data možné čerpat (Machek, 2017, s. 11).

Za nejobsáhlejší vymezení rodinného podniku se považuje definice autorů Shanker a Astrachan (1996), kteří se rozhodli rodinné podnikání rozdělit do tří kategorií.

- Široká definice rodinného podniku udává, že rodina má značný vliv na další směřování podniku a existuje zde záměr současných vlastníků si firmu udržet. Nejde však o nutnost vlastnění akcií.
- Středně široká definice rodinného podniku uvádí, že vlastník nebo potomci vedou podnik a vlastní akcie podniku.
- Úzká definice rodinného podniku uvádí, že se v podniku angažuje více generací, rodina firmu přímo řídí a současně i vlastní. Zároveň je minimálně jeden člen rodiny na manažerské funkci.

Další známou a populární definicí je definice pomocí F-PEC škály od autorů Klein, Astrachan a Smyrnios (2005). Tato škála je rovněž tvořena třemi kategoriemi, kterými jsou – moc, zkušenosti a kultura.

- Moc (P, power) představuje rozsah podílu na kapitálu a zastoupení rodiny ve správní a řídicí struktuře.
- Zkušenosti (E, experiences) jsou schopnosti, které firma může získat postupem času díky všem generacím, které firmu vedly.
- Kultura (C, culture) představuje společné hodnoty rodiny a firmy, a oddanost rodiny firmě (Machek, 2017, s. 13).

Vzhled k velkému množství definic vytvořil Chrisman et al. dvě základní definiční kritéria. První kritérium je založeno na zapojení rodiny do různých oblastí správy a druhé kritérium je

založeno na podstatě rodinného podnikání, čímž se myslí vykazování kvalitativních znaků (Chrisman et al., 2005 cit. podle Machek, 2017, s.11-13).

První kritérium, tedy definice založená na míře zapojení rodiny do různých oblastí správy od autorů Villalong a Amit (2006) zní:

„Rodinná firma je taková firma, ve které jeden nebo více členů rodiny je manažer, člen správních orgánů nebo vlastní pět nebo více procent vlastního kapitálu, buď jako jednotlivec, nebo jako skupina.“

Druhé kritérium založené na podstatě rodinného podnikání je popsáno následující definicí, jejíž autorem je Machek (2017):

„Jedním z klasických kritérií jsou nástupnické záměry, které jsou založeny na myšlence, že je-li daná firma rodinná, musí u ní existovat záměr předat firmu následující generaci. Tato definice vylučuje firmy řízené bezdětnými manželskými páry nebo firmy, které řídí sourozenci, případně jiný příbuzný než manželé.“

I přes velké množství definic, nevznikla žádná obecně platící definice pro celý svět. Proto, podle odborníka E. J. Poza z důvodu velkého počtu různých definic rodinných firem dochází k rozdílům při posuzování počtu rodinných firem v jednotlivých ekonomikách (Servus, Elischer a Horáček, 2018, s. 15-19).

Pro Českou republiku byla definice rodinného podniku (rodinná obchodní korporace) a rodinné živnosti vydána nedávno. V roce 2019 byla schválena první definice rodinného podnikání pro ČR. Ministerstvo průmyslu a obchodu následně v roce 2021 navrhlo úpravu původního znění. Dne 18. října 2021 byla ukotvena upravená definice v následujícím znění.

„ 1) Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace; znaky rodinné obchodní korporace jsou splněny i tehdy, je-li jediným jejím společníkem člen jedné rodiny, který je současně členem statutárního orgánu, a alespoň jeden jiný člen téže rodiny je členem jejího statutárního orgánu, jejím zaměstnancem, jejím prokuristou nebo členem její dozorčí rady. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace, nebo svěřenský správce svěřenského fondu.“

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

3) Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneři*) nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do čtvrtého stupně, osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do třetího stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii, nebo sourozenci.

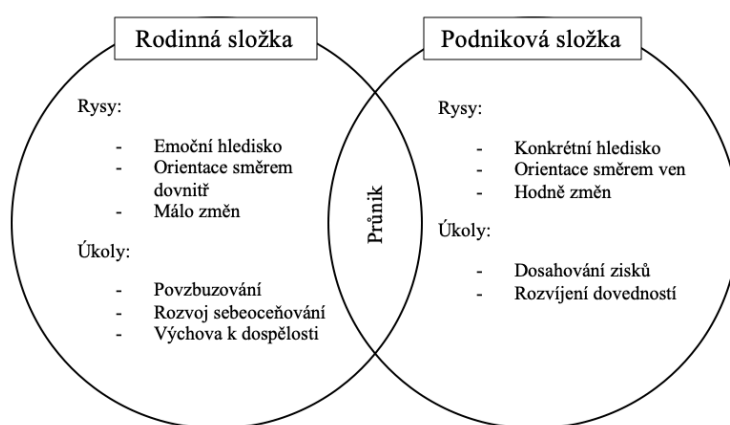
*) Zákon č. 115/2006 Sb., o registrovaném partnerství a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů).“ (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021)

1.2 Specifika rodinné firmy

Co je to rodinný podnik? Každý rodinný podnik je složen ze dvou hlavních složek, které na sebe působí a navzájem se ovlivňují. Těmito složkami je rodina a podnik. Podniková složka je zaměřená na racionální myšlení a ekonomické výsledky. Rodinná složka se naopak orientuje na silnou citovou stránku a neekonomické cíle, kterými jsou například (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 53):

- poskytnutí zaměstnání členům rodiny
- finanční nezávislost
- integrace rodinných hodnot do podniku (Machek, 2017, s. 16)
- důraz na kvalitu a zákazníka (Odehnalová, 2011).

Vzhledem k velmi odlišným pohledům těchto dvou složek, obvykle dochází k několika problémům, se kterými je potřeba naučit se pracovat.

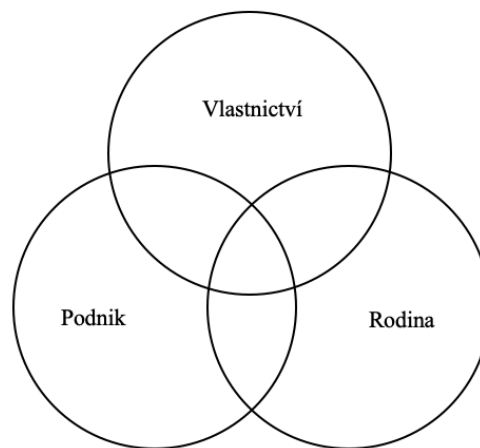


Obrázek 1- Průnik rodinné a podnikové složky

Vlastní zpracování podle: (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s.54)

Největším problémem je neschopnost oddělit podnikatelskou a rodinnou složku. V případě podnikatelského neúspěchu by neměla tuto skutečnost odnést celá rodina. Nejedná se pouze o finanční problémy, ale i o odlišné názory při důležitém rozhodování nebo určování kompetencí. Zároveň je důležité vyhradit si čas na podnikání a čas na rodinu, aby nedocházelo k míchání obchodních záležitostí se soukromím. Každý rodinný podnik by si měl nastavit, jak tyto dvě složky sladit (iPodnikatel, 2020).

Předchozí systém je velmi obecný a poukazuje na hlavní problém. Existuje však ještě rozšířenější model, který přispívá k lepšímu pochopení celé problematiky a je vhodným nástrojem pro identifikaci možných konfliktů. Tento model se nazývá **Model tří kruhů** (Wealth Magazín, 2021). Model uvádí, že v rodinném podnikání neexistuje pozice, která by nebyla ovlivněna rodinou, podnikem nebo vlastníkem (Odehnalová, 2011, s. 21).



Obrázek 2 - Model tří kruhů

Přepřacováno podle: (Tagiuri & Davis, 1996)

Rodina představuje členy zapojené nebo nezapojené do podnikání. Jde především o řízení vztahů mezi členy rodiny, kde by měl každý člen znát svou roli – manažer, vlastník nebo příbuzný. Je důležité si určit rodinnou vizi a plán rodinné firmy, kde jsou zahrnuty důležité tradice, rodinná kultura a představa budoucího vývoje (Wealth Magazín, 2021).

Podnik je složen z manažerů a zaměstnanců. Existuje řídicí tým, složený nejen z rodinných členů, ale i nezávislých odborníků, který se zaměřuje na rozhodování v oblasti klíčových otázek. Podnik prochází vývojovými etapami – evoluce a revoluce.

Vlastnictví definuje vztah mezi vlastníkem a objektem. Vlastnictví je možné rozlišit na vlastnictví právní, ekonomické, psychologické (Odehnalová, 2008, s. 22-25).

Vzhledem k úzkému propojení všech kruhů dochází k vzájemnému ovlivňování. Z toho vyplývá, že podle toho, jak dobře nebo špatně rodina funguje, bude tak s největší pravděpodobností fungovat i rodinná firma (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 55). Zároveň je možné popsat první možný konflikt, ke kterému dochází z důvodu odlišného pohledu manažerského a vlastnického. Každý manažer je vždy zaměřený na efektivní provoz podniku, kdežto rodina se orientuje na dlouhodobost a celistvost. Tím vzniká odlišný pohled na věc (Odehnalová, 2008, s. 24).

Z modelu tří kruhů je možné vyvodit několik hlavních znaků rodinných podniků:

- Socioemociální bohatství – potřeba uspokojení potřeb kolektivu, rodinných citů a zachování rodinného dědictví. Tomuto faktoru je přikládána větší váha než financím.
- Averze k riziku – při snaze o ochranu socioemocionálního bohatství dochází k odporu k riziku. Není tomu tak u všech rodinných firem a záleží na mnoha faktorech, jako např. míra zapojení a chování rodinných a nerodinných členů, vliv konkurence, osobní vlastnosti manažera nebo mise a vize firmy.
- Dlouhodobá orientace – rodinné firmy jsou převážně dlouhodobě orientované. Je tomu tak například z důvodu výhledů do budoucna a s tím spojené nástupnictví, snahy vytvoření si dobrých vztahů se zákazníky a dodavateli.
- Altruismus – rodinné firmy se snaží o nezištné jednání ve prospěch druhých. Díky tomu vznikají pevnější vztahy a zároveň nedochází k vyšší ekonomické kriminalitě (Machek, 2017, s. 16-23).

Jednotlivé určující atributy je možné detailněji rozpracovat a rozčlenit na silné a slabé stránky. Každý atribut podniku přináší jisté výhody a nevýhody, se kterými je třeba pracovat. Odvíjí se však od specifických podmínek v konkrétní rodinné firmě (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 60-61). Mezi silné stránky se řadí:

- Vzájemná shoda mezi rodinnými příslušníky, která napomáhá přenášení rodinných hodnot do pracovního prostředí.
- Angažovanost vedoucích pracovníků a usilování o dosažení společného cíle.
- Flexibilita a ochota věnovat rodinnému podniku veškerý čas a peníze.

- Hrdost a důvěryhodnost, která se projevuje nejen ke členům rodinného podniku, ale i k odběratelům a dodavatelům.
- Orientace na kvalitu (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 62-63).

Mezi slabé stránky se naopak řadí:

- Nedostatek kvalifikované pracovní síly, z důvodu zaměstnávání rodinných členů bez praxe.
- Nelehký výběr nástupce.
- Nedostatek finančních prostředků a s tím spojená neochota použití cizího kapitálu.
- Nedůvěra při využívání služeb nerodinných členů.
- Vysoká pravděpodobnost vnitřního konfliktu a nezvládnutí stresových situací (Petrunada, 2015).

1.2.1 Nástupnictví

Nástupnictví nebo také následovnictví je nejdůležitějším prvkem rodinného podnikání, pokud má rodinná firma za cíl dlouhodobé a kontinuální působení na trhu (Wealth magazin, 2022). Jde o činnost, při které dochází k předávání vedení rodinné firmy z jedné generace na druhou a dochází tak ke generační výměně (Servus, Elischer, Horáček, 2018, s. 31).

Přechod z jedné generace na druhou bývá v rodinném podniku složité a emocionální. Často vzniká nedůvěra v další generaci ze strany zakladatele, kterou však musí zakladatel překonat. Základem hladkého předání rolí je sestavení plánu nástupnictví (Martel, 2017). Takový plán by měl obsahovat odpovědi na otázky, kdo se stane následníkem, kdy začne proces výměny a jakým způsobem dojde k výměně (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 131). Obecným základem plánu nástupnictví je vymezení základního rozhodnutí shrnutého do několika kroků a stanovení cílů a milníků (Servus, Elischer, Horáček, 2018, s. 53).

Proces předávání vedení neboli nástupnictví bývá velmi kritický. S každou generací klesá procento přežití firem, a proto občas dochází k situacím, kdy nástupcem není člen rodiny (Machek, 2017, s. 59). Podnik může být veden rodinnými příslušníky, nerodinnými příslušníky nebo kombinací rodinných a nerodinných příslušníků (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 30-33).

- Vedení rodinnými příslušníky je složeno pouze z rodinných příslušníků. Počet vedoucích pracovníků se může lišit. V případě existence více vlastníků je nutné, aby měl každý vlastník přidělené kompetence (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 30).

- V případě, že neexistuje vhodný nástupce na vedoucí pozici, nezůstává jiná možnost než vybrat z řad nerodinných příslušníků. Tento nástupce by měl vykazovat rysy, hodnoty a zájmy, které firma uctívá (Servus, Elischer, Horáček, 2018, s. 123).
- Častým jevem je také společné vedení rodinnými a nerodinnými příslušníky. K využívání externích manažerů dochází při růstu obrátu firmy. V tu chvíli dochází k rozdělení vlastnických a manažerských funkcí. Toto rozdělení může podniku přinést řadu výhod. Nedochozí ke konfliktům z důvodu nezvládnutí vedoucí pozice a následnému odvolání. Podnik si může dosadit vhodný management, který může případně odvolat (Machek, 2017, s. 72-74).

Mezi další kritické body při nástupnictví patří například změna společenských hodnot, konflikty mezi společníky, politická a ekonomická situace nebo změna působnosti. Uvedené faktory ovlivňují samotné předávání vedení a je nutné s nimi počítat (Servus, Elischer, Horáček, 2018, s. 28-29).

Součástí procesu nástupnictví je také správa rodiny neboli pod častěji používaným názvem Family business governance. Správně nastavená Family business governance vede k ochraně rodinného podniku a jeho bohatství. Hlavním cílem je řešení otázek nástupnictví, vzdělávání členů rodiny a řešení vztahů členů rodiny s rodinným podnikem (Wealth Magazín, 2020).

1.2.2 Postavení rodinných firem

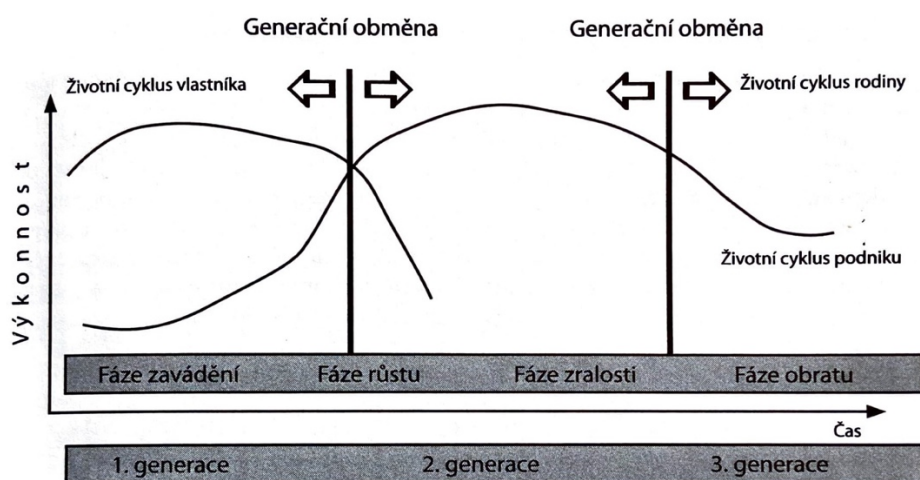
Rodinné firmy jsou základním kamenem ekonomiky v rozvinutých zemích. Tvoří až 80 % světové ekonomiky (Servus, Elischer, Horáček, 2018, s. 20) a v jednotlivých ekonomikách se podílejí zhruba 60 % na tvorbě HDP a pracovních míst (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 11). Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR zároveň uvádí, že je rodinné podnikání základem stabilní ekonomiky. AMSP ČR představuje faktory rodinných podniků tvořící stabilní ekonomiku:

- Rodinné firmy jsou v soukromém sektoru největším producentem pracovních míst.
- Důvěra mezi členy rodiny vytváří flexibilní prostředí při změnách v ekonomicko-sociálním prostředí.
- Schopnost přečkání složitých období je založena na vícegenerační povaze.
- Jsou velmi důležité v regionálním rozvoji a vykazují značnou míru poctivosti (Pleva, 2018).

V posledních letech dochází ke zvyšování podpory rodinných podniků. Podpora přichází ze stran ministerstev, ale také ze strany Evropské unie (Servus, Elischer, Horáček, 2018, s. 22). V České republice je podpora ze strany Ministerstva průmyslu a obchodu založena na informovanosti, vzdělávání a finančních nástrojích. Jak bylo zmíněno výše v kapitole Definice rodinné firmy, teprve nedávno se podařilo představit oficiální definice pojmů rodinná živnost a rodinná obchodní korporace, které napomohly k odlišení těchto firem. Zároveň došlo ke spuštění registrace rodinných firem. Rodinné firmy registrované u AMSP ČR mohou čerpat veškerých podpor pro tyto firmy a zároveň budou moci používat oficiální certifikát a logo Česká rodinná firma (Podnikatel, 2020).

1.2.3 Fáze životního cyklu rodinných firem

Životní cyklus každého rodinného podniku je spojen s generačními obměnami. Nejčastěji se k posuzování životního cyklu používá model podle Rosenbauera. Model je založen na čtyřech obecně známých fázích: fáze zavádění, fáze růstu, fáze zralosti a fáze obratu. Oproti nerodinným firmám je každá fáze často propojena s jinou generací (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 24).



Obrázek 3 - Životní cyklus rodinné firmy podle Rosenbauera

(Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 25)

Fáze zavádění se rozděluje na dvě období: období založení podniku a období vstupu s na trh s produktem včetně testování (Cashbot, 2020). Zároveň však nelze posoudit, zda bude rodinný podnik vícegenerační. Důležitými prvky této fáze je plán koncepce podnikání, orientace na trh a kvalita plánování. Trvání fáze je závislé na rozsahu nového podniku a oboru podnikání. V této fázi vystupuje pouze první generace (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 24-27).

Ve fázi růstu se firma ocitne pouze v případě, že zvládne překonat překážky při vstupu na trh. Jedná se období, kdy podnik začíná produkovat své výrobky a služby, nabízí je na trhu a dochází ke střetu s konkurencí (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 27). Podnik získává první klienty a reference, tvoří si svou pozici na trhu a začíná se soustředit na svou strategii (Cashbot, 2020). Ve fázi růstu dochází k první generační výměně (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 24).

Fáze zralosti se označuje jako fáze relativní stability. Firma se označuje jako odolnější, konkurenceschopnější a může si dovolit objevovat nové příležitosti (Cashbot, 2020). Značnou výhodou podniku ve fázi zralosti je vůdcovství v nákladech na svém trhu. Firmy se mohou pokusit o další růst za použití svých konkurenčních výhod na nevyužitých oblastech trhu. V této fázi se opět očekává generační obměna. Podnik v této fázi není příliš nakloněný k podnikovým změnám, které by mohly vést k opětovnému růstu (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 24-28)

2 PROBLEMATIKA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Základními pojmy v této kapitole je strategické řízení a strategické myšlení. Strategické myšlení je zásadní proces strategického řízení a souvisí se schopnostmi člověka. Nemusí se jednat pouze o vrozené schopnosti, ale častěji se jedná o schopnost naučenou. Jde o způsob myšlení, při kterém je třeba uvědomovat si stanovené cíle, kterých chce podnik dosáhnout a směřovat k jejich realizaci (Systematická fabrika, 2015). Strategické myšlení lze definovat pěti základními prvky pomocí Liedtkova modelu:

- Systémový pohled – porozumění mezi všemi souvislostmi firemních strategií a uvědomění si dopadu jejich chování na celkový výsledek.
- Zaměření se na cíle – zaměření se na stanovené cíle, na které se orientuje veškerá energie do doby, než se stanoveného cíle dosáhne.
- Inteligentní oportunismus – otevřenost vůči novým nebo jiným názorům a zkušenostem, které vedou k alternativním řešením.
- Myšlení v čase – propojení budoucnosti, současnosti a minulosti strategického myšlení pro ponaučení se z různých situací (Systematická fabrika, b.r.)
- Hypoteticky založené myšlení – schopnost práce s hypotézami vzhledem k rychle měnícím se podmínkám (Fotr a kol., 2020, s. 25-26)

Strategické myšlení je důležitou částí strategického řízení. Jaké jsou definice strategického řízení? Autorka Jakubíková (2013, s. 16) definovala strategické řízení následně:

„Strategické řízení firmy je dynamický proces tvorby a implementaci rozvojových záměru, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu.“

Dalším autorem definice je Porter (1980), který definoval strategické řízení následně:

„Strategie je široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí.“ (Mallya, 2007, s. 17)

Z obou definic lze vyvodit nejdůležitější fáze strategického řízení, které formulují pravidla a priority pro dlouhodobé hledisko – formulace mise, vize, strategie a cílů, implementace strategie a její kontrola (Management Mania, 2019).

(Management Mania, 2019). Podnik by měl stavět na svých konkurenčních výhodách, ale zároveň by si měl uvědomovat slabá a zranitelná místa (Kourdi, 2011, s. 198).

Cíl představuje žádoucí stav, kterého chce podnik dosáhnout. Cíl by měl být vždy definován tak, aby splňoval podmínky SMART (Průmyslové Inženýrství, 2020).

- Specifické (S, Specific) – cíle musí být specifické a srozumitelné pro správné a jednoduché pochopení.
- Měřitelné (M, Measurable) – aby šlo plnění cílů vyhodnotit, je nutné stanovovat cíle měřitelné (Čermák, 2015).
- Akceptovatelné (A, Accepted) – zamyšlení se, zda má podnik dostatek zdrojů pro dosažení cílů a nutnost odsouhlasení cílů odpovědnými zaměstnanci.
- Reálné (R, Realistic) – cíle musí být reálné a uskutečnitelné.
- Termínované (T, Timed) – každý cíl musí být časově ohraničen (Fistro, 2017).

2.1.2 Strategická analýza vnitřního prostředí podniku

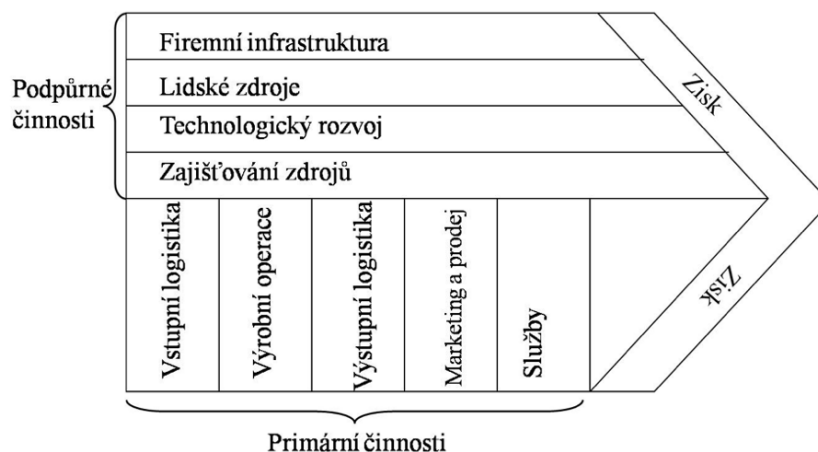
Analýza vnitřního prostředí slouží především k posouzení konkurenceschopnosti podniku a zjištění podnikových slabých a silných stránek (Vochozka, Mulač, 2012, s. 132). K analýze vnitřního prostředí se využívá analýza vlastních podnikových zdrojů, analýza schopností a analýza hodnototvorných řetězců (Sedláčková, Buchta, 2006).

Analýza zdrojů popisuje zdroje pro podnik a rozdělují se do čtyř skupin. Hmotné zdroje, kterými jsou stroje, zařízení, pozemky nebo dopravní prostředky. Lidské zdroje většinou tvoří nejvýznamnější konkurenční výhodu. Jedná se o zaměstnance, jejich počet, struktura, kvalifikace a pracovní pozice. Finanční zdroje informují o struktuře vlastního a cizího kapitálu a také o zdrojích současných a budoucích. Tyto zdroje znázorňují výkonnost podniku. Nehmotné zdroje, kterými jsou patenty, licence, know-how nebo obchodní tajemství (Vochozka, Mulač, 2012, s. 132-133).

Po analýze zdrojů je třeba analyzovat schopnosti podniku. Analýza schopností posuzuje, zda je podnik schopen využít veškeré podnikové zdroje na maximum, vytvářet zisk a zajišťovat finanční stabilitu. Pro takovou analýzu se využívá analýza finanční s pomocí finančních ukazatelů (Růčková, 2019, s. 9-12).

K analýze hodnototvorných řetězců se využívá Porterův hodnototvorný řetězec. Analýza spočívá v širším pojetí zdrojů a jejich využití. Základem je rozdělení činností na primární a podpůrné. Primární činnosti se přímo podílejí na výrobě, prodeji a dopravě. Jde o činnosti

jako vstupní logistika, výrobní operace, výstupní logistika, marketing a prodej, služby. Podpůrné činnosti podporují primární činnosti. Jedná se o firemní infrastrukturu, řízení lidských zdrojů, technologický rozvoj a zajišťování zdrojů (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 128-129).



Obrázek 5 - Porterův hodnototvorný řetězec

(E-learningový portál strategického řízení, 2015)

Modelem pro analýzu vnitřního prostředí je SWOT analýza. Analýza není čistě zaměřena pouze na vnitřní prostředí, ale jde o propojení prostředí vnitřního a vnějšího. Cílem této analýzy je vzájemné posouzení schopností podniku a vlivů okolí, tedy silné a slabé stránky podniku, a hrozby a příležitosti vznikající v podnikovém okolí. Důležitou částí SWOT analýzy je její vyhodnocení vazeb jednotlivých faktorů (Jakubíková, 2013, s. 129-132).

Tabulka 1 - SWOT analýza

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> - Jaké výhody podnik přináší? - Co je konkurenční výhodou? - Proč se k nám vrací zákazníci? 	<ul style="list-style-type: none"> - Co může podnik vylepšit? - Proč se zákazníci nevracejí? - Čemu se podnik musí vyvarovat?
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> - Co vypadá jako nová příležitost? - Je na trhu příznivý vývoj? - Je na trhu nějaká mezera? 	<ul style="list-style-type: none"> - Co jsou hlavní překážky? - V čem je konkurence lepší? - Mohou legislativní změny podnik ohrozit?

(ČSOB, 2020)

Vyhodnocení SWOT analýzy a typy strategických situací:

- Situace S-O, kdy podnik pomocí svých silných stránek využívá příležitostí.
- Situace W-O, při které dochází k odstranění slabých stránek a díky tomu možnost využití příležitostí.
- Situace S-T, která využívá silnou stránku pro snížení rizika.
- Situace W-T, u níž se při odstranění slabé stránky sníží riziko (Šafrová Drášilová, 2019, s. 85-88).

2.1.3 Strategická analýza vnějšího prostředí podniku

Každý podnik čelí vlivu nebo změnám širokého okolí, a proto je třeba okolí monitorovat a analyzovat. Existuje několik metod, které dokážou popsat vztahy mezi okolím podniku a samotným podnikem (Slavík, 2014, s. 31-33). Analýzu vnějšího prostředí lze rozdělit podle vzdálenosti od podniku.

- Analýza makrookolí – PEST analýza
- Analýza mikrookolí
 - Analýza odvětví – Metoda 4C
 - Analýza konkurence – Porterova analýza 5 sil (Šafrová Drášilová, 2019, s. 65-66)

Analýza makrookolí (obecné okolí) analyzuje vazby podniku a širokého okolí, tedy působení jednotlivých faktorů, hrozeb a příležitostí na podnik z toho nejširšího okolí, které nemůže podnik ovlivnit. Jde o socioekonomické, technologické a vládní faktory. Nejvhodnější metodou pro popis situace na trhu je PEST analýza (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 47-55).

PEST analýza představuje faktory působící na podnik. Při zpracování PEST analýzy je potřeba zaměřit se na oblasti, které skutečně, ale rozdílně ovlivňují vybraný podnik (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16). Tato analýza má mnoho pozměněných podob, jako například analýza PESTLE (doplněná o legislativní a ekologické faktory) nebo STEEPLED (doplněná o legislativní, ekologické a demografické faktory). Název této analýzy je odvozen od prvních písmen jednotlivých faktorů:

- Politické (P, Political) – stabilita vlády nebo změna politického prostředí, právní předpisy, smluvní právo, daňová politika nebo ochrana životního prostředí.

- Ekonomické (E, Economic) – celkový stav ekonomiky, fáze ekonomického cyklu, míra nezaměstnanosti, míra inflace, úrokové sazby, mzdové náklady. Je třeba analyzovat vliv a sílu jejich působení na podnik v průběhu času.
- Sociální (S, Social) – demografické trendy, věk, vzdělanost, kultura, chování, zvyky, hodnotové stupnice, životní styl.
- Technologické (T, Technological) – rychlost technologického rozvoje, nové vynálezy, zásadní inovace, rychlost zastarávání (Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 9-15).

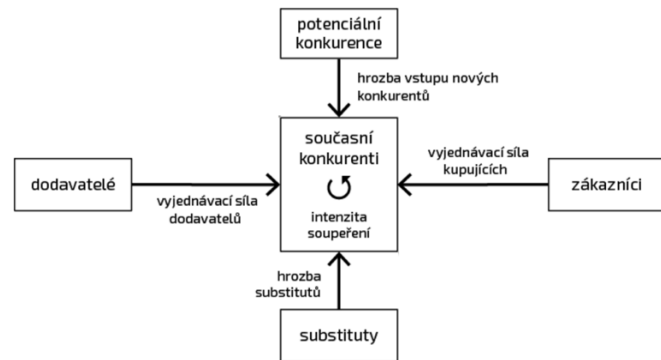
Analýza mikrookolí neboli oborové okolí se zaměřuje na blízké okolí podniku, které může podnik do jisté míry ovlivnit (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 3). Rozděluje se na dvě stejně důležité části, a to analýza odvětví a konkurence (Šafrová Drážilová, 2019, s. 65-66).

Analýza odvětví slouží k uvědomění si základních rysů odvětví, hybných změnotvorných sil, budoucího směru a klíčových faktorů odvětví. Základní rysy definují velikost trhu, počet konkurenčních podniků, fázi životního cyklu, počet zákazníků, vstupní bariéry, kapitálovou náročnost nebo diferenciaci produktu. Mezi hybné změnotvorné síly se řadí poptávka a zákazníci. Větší pozornost se ubírá na poptávku kvůli možnosti ovlivňování růstu odvětví (Strateg, b.r.).

Metoda 4C se využívá především pro zjištění specifík odvětví, ve kterém podnik působí. Zároveň je tato metoda vhodná pro podniky plánující zaměřit na zahraniční trh. Název je odvozen od počátečních písmen faktorů – costumers (zákazníci), country (země), cost (náklady), competition (konkurence).

- Zákazníci – jaké produkty chtějí zákazníci pro uspokojení potřeb? Zjišťování, zda jsou na trhu spíše homogenní skupiny a podnik může nabízet jednotný produkt nebo heterogenní skupiny, kterým je třeba produkt individuálně přizpůsobit.
- Země – jak se lidé na určitém území chovají? Každá země je ovlivněna svým kulturním prostředím, proto se musí podnik adaptovat.
- Náklady – jaké faktory mění náklady? Analýza nákladů, které jsou potřeba vynaložit při výzkumu a vývoji, snaze udržení kroku s konkurencí nebo náklady vynaložené pro dopravu a pracovní sílu.
- Konkurence – jaké je množství a kvalita konkurence? Analýza množství konkurence, jejich kvality, působnosti a vzájemných vztahů (Šafrová Drážilová, 2019, s. 73-83).

Analýza konkurence poskytuje přehled činností konkurenčního prostředí a popisuje postavení podniku v prostředí. Nejlépe je možné popsat situaci konkurenčního prostředí využitím Porterova modelu pěti sil. Porterův model pěti sil vyjadřuje konkurenční síly se vzájemným působením (Mallya, 2007, s. 49).



Obrázek 6 - Porterova analýza pěti sil

(Šafrová Drášilová, 2019, s. 73-83)

- Současná konkurence charakterizuje celý současný trh svým vzájemným respektem a mírou spolupráce. Při vstupu na trh je třeba zaměřit se na to, kdo jsou naši budoucí konkurenti, kdo jsou jejich zákazníci, jak je tento trh rozdělený a jaký je mezi nimi vztah.
- Hrozba substitučních výrobků vzniká tehdy, pokud existuje produkt, který řeší stejný problém, ale jiným způsobem. Podnik by se měl snažit přijít na to, jak hrozbu substitutů snížit (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 62-67).
- Potenciální konkurence je taková, která na trhu zatím není, ale může ke vstupu na trh brzy dojít. Aby se současný podnik na vstup potenciální konkurence mohl připravit, je třeba mít dobré kontakty, a především všeobecný přehled v odvětví. Největšími bariérami vstupu nové konkurence je nejčastěji velká finanční náročnost, regulace státem nebo silná pozice stávající firmy na trhu.
- Vyjednávací síla dodavatelů je hodnocena jako nízká síla, pokud existuje velké množství dodavatelů, kteří jsou schopni dodávat podobné produkty. Pokud existuje pouze malé množství dodavatelů, vyjednávací síla dodavatele je vysoká a může si určovat podmínky a cenu.
- Vyjednávací síla kupujících se podobá vyjednávací síle dodavatelů. V případě existence malé nabídky je zákazník nucen přijmout podmínky stanovené podnikem. Pokud je ale

zákazníků málo nebo existuje možnost přechodu ke konkurenci, vyjednávací síla zákazníka roste (Šafrová Drášilová, 2019, s. 73-83).

2.1.4 Formulace, implementace a hodnocení

Formulace strategií se týká stanovení mise, vize, strategie, cílů a identifikace dalších možností pro upevnění pozice podniku na trhu a v odvětví. Základem je formulace celopodnikové strategie, která je tvořena vrcholovými manažery (Jakubíková, 2013). Celopodniková strategie vymezuje velikost a rozsah firemních aktivit a určuje, na jakých trzích bude firma působit a jak dosáhnout na zvoleném trhu udržitelného růstu (Machek, 2017, s. 35-40). Dílčí strategie jsou podniková, obchodní a funkční strategie. Všechny tyto dílčí strategie musí být vždy v souladu s celopodnikovou strategií (Jakubíková, 2013).

- Podniková strategie – formuluje základní podnikatelská rozhodnutí (místo a obor podnikání, alokace zdrojů, způsob vedení). Podniková strategie musí být vždy schválena vrcholovým managementem podniku. Jedná se o hierarchicky významnější dílčí strategii.
- Obchodní strategie – základem obchodní strategie je podnikatelská obchodní jednotka neboli SBU. Jedná se o seskupení podnikatelských subjektů, které mají stanovený samostatný cíl.
- Funkční strategie – jde o nejnižší strategickou úroveň. Funkční strategie je rozpracování na konkrétní operace, které určují činnosti organizačních struktur. Funkční strategii lze dále rozdělit na marketingovou, obchodní a finanční strategii (Mallya, 2007, s. 35-37).

Další dělení strategií je podle záměrů vývoje. Strategie růstová, kterou využívají firmy na začátku životního cyklu a jsou s ní spjaty vyšší investice a riziko. Strategie stabilizační, která je vhodná pro firmy se stabilním výkonem a jejich strategie je zaměřená na udržení nebo obranu proti konkurenci. Jako poslední je strategie útlumová pro firmy na zralém trhu (Jakubíková, 2013, s. 35-36).

K **implementaci** dochází ve chvíli, když chce podnik jakoukoliv strategii uvést do života podniku. Důležitou částí implementace je spolupráce všech podnikových útvarů, stanovení strategických scénářů a podstupování určitých rizik. Strategie musí být vždy jen jedna, která se může následně dělit na několik dílčích částí pro každý útvar, které jsou v souladu s hlavní strategií. Implementace začíná ve chvíli, kdy dojde ke schválení strategie a zároveň dochází ke vzniku implementačních podmínek.

Hodnocení strategií slouží ke zjišťování dosahovaných výsledků a plnění všech operací. Hodnocení probíhá pomocí různých ukazatelů nebo porovnáváním skutečností s plánem a zkoumáním odchylek. K hodnocení by mělo docházet minimálně jednou měsíčně, aby informace o plnění byly aktuální (Souček, 2010, s. 209-211).

2.2 Strategické řízení v rodinné firmě

Strategické plánování v rodinných firmách je velmi specifické z důvodu neformálního přístupu. Část rodinných firem žádný strategický plán nemá vzhledem k tomu, že je firma schopna rychlé adaptace na měnící se podmínky. Pokud firma strategický plán vytvořený má, zásadně se neliší od klasické struktury.

Specifika rodinných firem uvádí vzájemné působení podnikových a rodinných složek, a z tohoto důvodu existuje několik protichůdných postojů, které i přesto musí být splněny. Jde například o řešení problémů mezi logikou a intuicí, ziskovostí a odpovědností nebo lokálností a globalizací. Stejně tak snaha o sjednocení ekonomických a neekonomických cílů (Machek, 2017, s. 35-37).

Základem strategického řízení a plánu je stanovení mise, vize a cílů. Podniková mise pro rodinný podnik by měla být vytvořena tak, aby při vzniku rodinného konfliktu nebo nutnosti rozhodnutí sloužila jako výchozí dokument. Vize by měla definovat společný cíl, který byl všemi rodinnými příslušníky přijat. Mise, vize i cíle musí být v souladu s rodinou ústavou a jsou velmi důležité pro nástupnictví (Machek, 2017, s. 38).

Rodinná ústava je soubor rodinných hodnot. Hodnoty týkající se základních principů při jednání a stanovení základní struktury (Servus, Elischer, Horáček, 2018, s. 14-15).

Strategie rodinné firmy by měla obsahovat podnikovou strategii, která je v souladu s vizí rodiny a plánem rodinné kontinuity. Podniková strategie obsahuje misi, vizi, dlouhodobé cíle, vnější a vnitřní vlivy prostředí. Plán rodinné kontinuity zahrnuje hodnoty rodiny, vztahy členů rodiny a jejich budoucí vývoj, odměňování a plán přípravy nástupce (Machek, 2017, s. 39-41).

Dělení strategického řízení u rodinných firem se liší pouze výkladem:

- Celopodniková strategie rodinné firmy se zabývá výběrem vhodného trhu a otázkou udržitelného a dlouhodobého růstu. Růst rodinných firem je založen na využívání vlastních zdrojů. Tyto firmy nevyužívají cizí kapitál i přesto, že by firma mohla vykazovat rychlejší růst a dochází k tomu, že se upřednostňuje socioemocionální bohatství.

- Firemní strategie se snaží najít vhodnou konkurenční výhodu, a to například prostřednictvím Porterovy analýzy 5 sil.
- Funkční strategie se zabývá především financováním a marketingem. V oblasti financování preferují rodinné firmy vlastní kapitál, a tím i nižší riziko. (Machek, 2017, s. 39-41).

2.2.1 Strategie růstu rodinných firem

Strategie růstu je součástí celopodnikové strategie a dělí se na dva druhy. Růst organický a neorganický. Růst organický využívá vlastní zdroje a dochází k němu, když trh roste nebo pokud se podniku daří lépe než konkurenci. Základními prvky organického růstu jsou schopnosti a kompetence, tvorba plánů, čas a vlastní peněžní prostředky. Růst neorganický je nejrychlejší cesta k růstu za pomoci fúzí, akvizic a diverzifikace. Tento růst je vysoce riskantní a může dojít k několika negativním následkům, jako například neschopnost pružně reagovat (Kourdi, 2011, s. 91-97).

U rodinných firem převažuje růst organický. Rodinné firmy upřednostňují financování prostřednictvím vlastních zdrojů z důvodu neochoty využívat cizí kapitál a také z důvodu averze k riziku. Růst rodinných firem je pozvolný, založený na rodinných hodnotách, což zachovává socioemocionální bohatství, ale závisí na pořadí generace. Nejvyšší růst je dosahován první generací vlastníků. Druhá generace se obvykle potýká se vznikem konfliktů mezi sourozenci nebo mezi zakladatelem a potomky. Třetí a další generace mají složitější organizační strukturu, která se podobá spíše nerodinným organizacím (Machek, 2017, s. 40-41).

2.2.2 Konkurenční výhody

Konkurenční výhody rodinných podniků jsou vlastnosti, kterými se odlišují od jiných firem. Tyto výhody si firma musí vytvořit svými činnostmi a hodnotami, a následně je musí dokázat využít. Veškeré konkurenční výhody, které firma umí využít, slouží ke zvýšení konkurenceschopnosti (Souček, 2010, s. 95-96). Pokud je firma schopná konkurenční výhodu udržet dlouhodobě, pak se tato výhoda stává trvalou. Je velmi důležité, aby podnik své konkurenční výhody neustále hlídal a sledoval chování konkurentů, aby byl schopen pružně reagovat na změny (Staňková, 2007, s. 135). Je proto důležité, aby měl podnik v případě konkurenční hrozby ke své strategii vytvořený krizový scénář (Kourdi, 2011, s. 200). Výhody pro strategické řízení, na kterých by měl rodinný podnik stavět:

- Zřejmý vlastník – v rodinných firmách je jasné, kdo je opravdovým vlastníkem. Vlastník má rozhodující roli a bere odpovědnost za svůj rodinný podnik (Servus, Elischer, Horáček, 2018, s. 25).
- Dlouhodobost – nejen snaha o dlouhodobou stabilitu podniku a tvorba reputace (Machek, 2017, s. 90-91), ale také získávání zkušeností, znalostí o trhu a budování kvalitních vztahů (Staňková, 2007, s. 43). Rodinné podniky usilují o rozvoj a udržení rodinného majetku po co nejdelší dobu (Servus, Elischer, Horáček, 2018, s. 25).
- Averze k riziku – rodinné firmy jsou velmi opatrné, často nevyužívají cizí kapitál a tím pádem se ne zadlužují (Servus, Elischer, Horáček, 2018, s. 25). Rodinné firmy z tohoto důvodu nedosahují rychlého růstu, ale naopak růstu pozvolného za pomoci vlastního kapitálu (Machek, 2017, s. 90-91).
- Loajalita k zaměstnancům a silná firemní kultura – volba správného přístupu k zaměstnancům a správná motivace k naplňování firemních hodnot (Staňková, 2007, s. 43). Stabilní kultura vychází ze stálých zaměstnanců a vedoucích pracovníků (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 61).
- Lokálnost – rodinné firmy jsou společensky odpovědné a jedná se o hlavní síly rozvoje regionu (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 61). Firmy přispívají také k zaměstnanosti regionu a dochází k nižšímu propouštění i v případě krize (Machek, 2017, s. 90-91).
- Kvalita – důraz na kvalitu zboží a služeb. Rodinné firmy vyžadují pečlivost a ztotožnění se (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 61).

Za konkurenceschopné firmy lze považovat ty, které se dokážou přizpůsobovat a rychle jednat na měnícím se trhu, nebo jsou schopné rychlé inovace. Regionální konkurenceschopnost je schopnost efektivního využívání vnitřních zdrojů, kterými jsou lidský, kulturní, infrastrukturalní a znalostní kapitál (Viturka, 2010, s. 135).

2.2.3 Rozvoj a podpora rodinného podnikání

Pro dlouhodobý **rozvoj** je velmi důležitá kvalita podnikatelského prostředí. Kvalita zároveň vytváří základ pro konkurenceschopnost firem. Pro charakteristiku podnikové konkurenceschopnosti je vhodná Porterova analýza 5 sil a SWOT analýza. Pro efektivní rozvoj je rovněž nezbytné respektování společenských systémů a dynamiky (Viturka, 2010, s. 133).

Podpora pro rodinné a zároveň pro malé a střední podniky vznikla z důvodu důležitosti těchto podniků pro místní ekonomiku. Podpora konkurenceschopnosti je zaměřena na zlepšování

kvality podnikatelského prostředí a stimulaci zvyšování přidané hodnoty (Viturka, 2010, s. 136). AMSP ČR uvádí důvod pro podporu rodinného podnikání následující:

„V ekonomice mají rodinné firmy nezastupitelnou roli a tvoří velmi významnou část každé ekonomiky. Představují celosvětově 70–90 % všech podnikatelských subjektů a vytvářejí podstatnou část HDP.“ a s tím souvisí tvrzení, že: *„Rodinné podniky jsou největším zdrojem pracovních míst v soukromém sektoru.“* (Pleva, 2018)

Podpory míří k několika směrům: podpora pro přípravu podmínek pro podnikání, podpora pro začínající podnikatele, podpora pro růst a internacionalizaci, podpora všech podnikových zdrojů a programy státního rozpočtu (Staňková, 2007, s. 5).

Vláda České republiky poskytuje programy pro podporu malého a středního podnikání na základě zákona č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 2002). Zákon vymezuje a specifikuje oblast malého a středního podnikání, předmět podpory, obsah jednotlivých programů, forma podpory, poskytovatele podpory a způsob kontroly (Staňková, 2007, s. 3). Formy podpory jsou: bankovní záruka, neúročený úvěr a finanční podpora (Krámek, Neveselý, 2020).

Aktuální program pro podporu nese název Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost 2021–2027 (OP TAK). *„Program se soustředí na podporu inovací, výzkumu a vývoje, digitalizace, technologického vybavení, energeticky úsporných řešení a dalších aktivit, které zvýší konkurenceschopnost českých malých a středních podniků.“* (Pácal, 2021).

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU XY

K analýze managementu rodinné firmy byla zvolena rodinná firma XY. Firma vykazuje specifické znaky, které jsou typické pro rodinné firmy a odpovídá definici MPO (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019). Tato kapitola představí základní údaje o firmě, její strategii a hodnoty. Cílem práce je analyzovat specifika managementu rodinné firmy v kontextu jejího budoucího rozvoje a zvyšování konkurenceschopnosti. Informace o firmě byly získány na základě rozhovoru s vlastníky a analýzou interních zdrojů.

3.1 Základní informace a zaměření podniku

Podnik aktuálně zaměřuje svou činnost na provozování ubytovacích služeb a tělovýchovných zařízení. Do budoucna má za cíl své činnosti značně rozšířit. Oblast působení je v Pardubickém kraji, v okrese Svitavy.

Podnik byl založen manželským párem, jehož hlavním cílem je vybudovat rozsáhlý areál zahrnující ubytování, restauraci, tělovýchovné a sportovní zařízení. Počátek tohoto podnikatelského plánu sahá k roku 2015, kdy došlo ke koupi pozemku s nemovitostmi za účelem zmíněného podnikání. Rodinná firma XY se aktuálně nachází ve fázi růstu, řadí se k malým podnikům a organizační struktura je velmi jednoduchá. Podnik má 2 majitele – manželský pár, který vykonává veškeré činnosti, jako je např. vedení, administrativa, správa objektu nebo úklid. Současně s veškerými činnostmi vypomáhají dcera a syn. Podnik nemá žádné zaměstnance, ale využívá externích pracovníků pro účetnictví a IT správu.

Proces budování byl a je velmi organický. Nejprve došlo k realizaci ubytování, které začalo přinášet finanční prostředky pro další rozvoj. Díky tomu byla umožněna výstavba sportovní haly (tělocvičny) a aktuálně dochází k budování restaurace. Poslední fází bude venkovní sportoviště.

Jak bylo uvedeno výše, podnik se aktuálně zabývá provozováním ubytovacích služeb a tělovýchovných zařízení. Co se týče provozování tělovýchovného zařízení, podnik nabízí pronájem sportovní haly třetím osobám – podnikatelé, soukromé osoby, školy nebo sportovní oddíly. Sportovní hala je velmi univerzální a nabízí prostory pro skupinová cvičení, dětské kroužky, box, badminton a další. Ubytovacího zařízení vzhledem k ideálnímu uspořádání objektu nabízí ubytování dlouhodobého i krátkodobého charakteru. Aktuálně budovaná restaurace bude mít kromě prostorů pro konzumaci i prostory zábavní (např. šipky, kulečnick atd.). Venkovní sportoviště jsou prozatím naplánovaná dvě, a to antukové víceúčelové hřiště a polozastřešené víceúčelové hřiště.

3.2 Strategie a hodnoty podniku

Přestože neexistuje písemně vymezený podnikatelský plán, podnik má určenou vizi, základní strategii a hodnoty. Absence podnikatelského plánu a strategie je častým problémem u MSP a rodinných firem.

Rodinná firma chce poskytovat komplexní nabídku služeb v přátelském prostředí pro skupiny přátel, rodiny, rekreační sportovce a turisty. Hlavním cílem firmy XY je vybudovat úspěšný, konkurenceschopný a komplexní areál zahrnující ubytování, restauraci, vnitřní sportoviště a venkovní sportoviště. Tento záměr je možné nazvat také vizí. Vzhledem ke skutečnosti, že je podnik rodinný a nese určitá specifika, jako například averze k riziku a averze k cizímu kapitálu, zvolili si strategii odpovídající rodinným hodnotám. Ačkoliv si majitelé uvědomují, že použít cizí kapitál by bylo při budování rychlejší, rozhodli se pro pomalejší organický růst. Při tomto organickém růstu existuje ještě několik etap, které vedou k realizaci celého komplexu – ubytování, restaurace a sportoviště.



Obrázek 7 - Fáze pro realizaci komplexu rodinného podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

V obrázku výše je možné vidět strategický postup v realizaci, kterého se rodina pevně drží. První fáze, kterou bylo dlouhodobé ubytování a pronájem garáží, byla dokončena v roce 2016. Následně nastala dlouhá pauza, při které byl budován celkový vzhled areálu a základy pro další plánovaná rozšíření. Finanční prostředky plynuly pouze z dlouhodobého ubytování a ze začátku byla práce s financemi složitější. V roce 2020 došlo k otevření krátkodobého ubytování. Nejnovější částí je sportovní hala, která byla otevřena veřejnosti v roce 2021. V této době se pracuje na restauraci, která by dle manželů měla být otevřena koncem roku 2022 a venkovní sportoviště začátkem roku 2023.

Krom vize a základní strategie má podnik stanovené i hodnoty, které jsou velmi důležité a dbá se na jejich dodržování a zachování.

- Důraz na kvalitu služeb – nabídka kvalitních doplňkových i základních služeb k ubytování, zaměstnávání pouze kvalifikovaných zaměstnanců, důraz na čistotu nebo účelové zpracování webů a rezervačních systémů.
- Pocit rodinného prostředí – prostředí vhodné pro rodiny s dětmi, sportovce, turisty i pro příležitostní setkání přátel. Organizace veřejných akcí, možnost rezervace sportovní haly kýmkoliv nebo využití prostor pro oslavy. Sympatický a vstřícný přístup k zákazníkům.
- Regionálnost a spolupráce – navazování regionálních spoluprací. Pro restauraci nabídka regionálních živočišných i rostlinných potravin. Nebo u ubytování doporučení konkurence v případě plné kapacity.

4 ANALÝZA VÝVOJE A ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Tato kapitola bude věnována analýze vnitřního i vnějšího prostředí vybraného podniku v kontextu budoucího rozvoje a zvyšování konkurenceschopnosti.

4.1 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí je zaměřena na podnikové zdroje a schopnosti. Z analýzy vyplynou slabé a silné stránky ovlivňující konkurenceschopnost. Podnikové zdroje se člení na zdroje hmotné, lidské, finanční a nehmotné.

4.1.1 Analýza podnikových zdrojů

Hmotné zdroje

Mezi podnikové zdroje hmotné patří pozemek o ploše 5100 m² umístěný v klidné oblasti mimo centrum města, bohaté vybavení sportovní haly, vybavení ubytování, základní kuchyňské spotřebiče do restaurace, přístroje a nástroje pro stavební a opravářské práce.

Lidské zdroje

Tyto zdroje jsou prozatím omezené na členy rodiny. Jedná se o manželku a manžela, kteří jsou vlastníky a dvě děti, které v případě potřeby vypomáhají. Majitel již od roku 1998 podniká, a proto se dá říct, že zkušenosti s podnikáním má. Majitelka má zkušenosti s účetnictvím a veškerými administrativními pracemi, které získala v předešlém zaměstnání a při pomoci manželovi při podnikání. Dcera má zkušenosti v oblasti jednodušší administrativy a se spravováním webových stránek či internetových obchodů.

Finanční zdroje

Podnikové finanční zdroje jsou tvořeny pouze vlastním kapitálem. Současné zdroje jsou tvořeny příjmy z již provozovaných činností, kterými je ubytování, pronájem pozemku pro parkování a pronájem sportovní haly. Budoucí zdroje by se měly krom zmíněných aktivit skládat z provozování restaurace a provozování venkovního sportoviště. Firma se prozatím staví k využití cizích zdrojů velmi odmítavě.

Nehmotné zdroje

Z důvodu krátké existence podniku nelze jednoznačně definovat nehmotné zdroje podniku. Je však možné jako nehmotný zdroj považovat inovační potenciál nebo vstřícný přístup k zákazníkům. Inovační potenciál ve smyslu nápadu tvorby komplexního areálu.

4.1.2 Analýza podnikových schopností

Schopnosti podniku popisují skutečnost, zda je podnik schopen využít podnikové zdroje efektivně a na maximum. Vzhledem k tomu, že je podnik ve fázi růstu, většina získaných finančních prostředků je vyžívány pro další fáze budování celistvého komplexu. Získané finanční prostředky se využívají následujících poměrech:

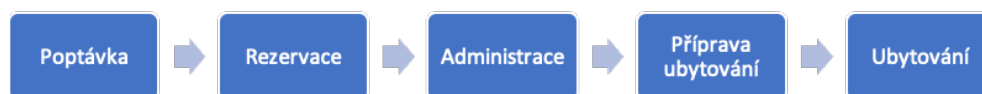
- 60 % další část budování a realizace komplexu,
- 25 % využíváno na platbu veškerých energií,
- 15 % výdaje spojené s ubytováním, sportovní halou a další.

Informace o rozložení finančních prostředků byly získány z posledních dvou účetních závěrek. Dle rozložení lze říci, že podnik je schopný využít získané prostředky účelně a dle svých přesvědčení.

4.1.3 Porterův hodnototvorný řetězec

K následující analýze vnitřního prostředí bude použit Porterův hodnototvorný řetězec, také nazývaný jako Porterův hodnotový řetězec. Řetězec je sestaven z primárních činností, podpůrných činností a marže. Hodnototvorný řetězec představuje celkovou hodnotu, kterou podnik nabízí. Výsledkem hodnotového řetězce zvoleného podniku jsou ubytovací služby a sportovní hala. Analýza je proto zaměřena na procesy, které se podílejí na tvorbě těchto hodnot. Na začátku této analýzy je třeba představit celý proces objednávky dlouhodobého i krátkodobého ubytování a objednávky sportovní haly. Následně dojde k analýze podpůrných činností, primárních činností a zjištění silných a slabých stránek podniku.

Proces objednávky dlouhodobého i krátkodobého ubytování vždy začíná poptávkou, tedy dochází ke zjišťování cen a volné kapacity. Dlouhodobé ubytování je následně rezervováno převážně telefonicky, i přes to, že rezervační systémy plně fungují. Krátkodobé ubytování je rezervováno pouze prostřednictvím rezervačních systémů. Následně je nutné rezervaci potvrdit a dochází k zahájení procesu přípravy potřebné administrace. Než se zákazník dostaví, je nutná příprava ubytovacích prostor v určité odpovídající kvalitě a případné doplnění o speciální požadavky. Dále dochází k samotnému ubytování zákazníků a následná případná údržba v případě potřeby.



Obrázek 8 - Hodnototvorný řetězec pro ubytování

Zdroj: Vlastní zpracování

Průběh objednávky sportovní haly začíná rovněž poptávkou. Následně dochází k rezervaci vybraného termínu a případné sdělení svých požadavků na vybavení. Všechny rezervace probíhají elektronicky přes webové stránky podniku. V případě sdělení speciálních požadavků dochází k individuální přípravě haly nebo pouze řádný úklid a příprava prostor. Poslední činností je poskytnutí připravených prostor.



Obrázek 9 - Hodnototvorný řetězec pro sportovní halu

Zdroj: Vlastní zpracování

Podpůrné činnosti

- Infrastruktura podniku je složena z činností, které zajišťují jeho fungování. Pro tento podnik se jedná o management podniku, finance, rezervační systémy podniku, telefonický příjem rezervací a kontrola bezpečnosti.
- Lidské zdroje jsou v podniku omezené pouze na rodinu, a z toho důvodu lze stanovit činnosti, jako je rozložení pracovních sil, vzájemné vztahy členů rodiny a přístup k zákazníkům.
- Technologický rozvoj je v této době velmi rychlý, a proto je třeba technologie často měnit a aktualizovat. Činnosti zahrnují údržbu a správu rezervačních systémů, obnovu zastaralých technologií a přístrojů a také zvyšování stávajících služeb.
- Do zajišťování zdrojů patří obstarávání vybavení a věcí potřebných pro poskytování služeb ubytování a sportovní haly, správa podnikatelského objektu, zajištění chytrých zařízení a regulace zásob.

Primární činnosti

- Vstupní logistika zajišťuje příjem a zpracování rezervací, administrativní práce a příprava na speciální požadavky.
- Za výrobní operace se u podnikových služeb považují přípravy ubytovacích a tělovýchovných zařízení, práce s rezervačním systémem, správa objektu a zpracování speciálních požadavků u nabízených služeb.
- Výstupní logistika zahrnuje činnost, kterou je poskytování připravených služeb.

- Marketing a prodej je zaměřen na rezervační systémy propojené s různými poskytovateli, správu internetových stránek, komunikace s klienty a tvorba propagačních materiálů.
- Služby podniku zahrnují údržbu ubytování a sportovní haly, příjem požadavků a stížností a také starost o spokojenost zákazníků.

Na základně informací vycházejících z analýz vnitřního prostředí je možné určit několik silných a slabých stránek podniku. Mezi silné stránky se řadí kvalita poskytovaných služeb, přístup k zákazníkům, široká nabídka možností u sportovní haly, lokace v klidném prostředí, plánovaný rozvoj na komplexní zařízení a cílevědomost členů rodiny. Slabými stránkami podniku je nejednotný způsob rezervací, nevyužívání propagace, averze k cizímu kapitálu a s tím spojený pomalý růst, úzký sortiment poskytovaných služeb při ubytování.

4.2 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí je zaměřena na vlivy, které podnik nemůže sám ovlivnit. Vnější prostředí je rozděleno na makro a mikro okolí. Makro okolí se zabývá rozborem toho nejbližšího prostředí kolem podniku a mikro okolí se zaměřuje především na analýzu konkurence. Tato část se nejprve zaměří na analýzu PEST a následně na Porterovu analýzu 5 sil.

4.2.1 PEST analýza

Po analýze vnitřního prostředí je další důležitou částí analýza vnějšího prostředí, tedy analýza makro a mikro okolí. Analýza PEST patří do makrookolí. PEST analýza popisuje vzdálené faktory, které podnik není schopen nijak ovlivnit. Jedná se o faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické.

Politické faktory

Politické a legislativní faktory ovlivňují podnik negativně i pozitivně. Je velmi důležité, aby si podnik hlídal veškeré legislativní změny a byl vždy se změnami srozuměn. Základní legislativou, kterou je třeba znát, jsou například zákony z občanského zákoníku, obchodního zákoníku, zákony o účetnictví nebo zákony o dani z příjmu a o dani z přidané hodnoty. Následně existuje velké množství dalších zákonů, norem a předpisů, ze kterých bude dále uvedena pouze příslušná část.

Normy jsou předpisy, které stanovují vlastnosti, parametry nebo chování, které je požadováno a v České republice jsou normy označovány zkratkou ČSN. Normy a zákony ovlivňují každou část podniku a po rozšíření působnosti tomu nebude jinak.

Pro ubytování je platná norma ČSN 76 1110. Norma se týká klasifikací ubytovacích zařízení a stanovuje požadavky na vybavenost a rozložení ubytování. Dále je pro ubytovací zařízení platná ohlašovací povinnost. Tato povinnost vzniká v případě ubytování cizinců, které je potřeba nahlásit do 3 pracovních dnů cizinecké policii. Ohlášení probíhá elektronicky a současně je nutné vést domovní knihu.

Také pro tělovýchovná a sportovní zařízení existuje mnoho norem a zákonů dle funkcí a cílové skupiny. Každé sportoviště tak má své speciální podmínky, které musí být dodržovány kvůli bezpečnosti. Normy upravují zejména prvky dětských hřišť a prvky objevující se na veřejných sportovištích. Většina bezpečnostních požadavků není legislativně regulována, a proto se rizikové prvky kontrolují individuálně odborně kvalifikovanou osobou.

Pro restaurační zařízení, ubytování a tělovýchovná zařízení jsou dalším faktorem hygienické kontroly. Hygienické kontroly se zaměřují na plnění zákonů o ochraně veřejného zdraví a předpisů Evropského společenství (100PROgastro, b.r.). Mezi jasně stanovené oblasti kontroly patří kontrola skladování potravin, dodržování osobní hygieny zaměstnanců a dodržování provozní hygieny a další.

Posledním důležitým faktorem jsou obecné, ale základní provozní opatření. Jedná se například o BOZP, revize elektrických spotřebičů, ČSN o odběrním plynových zařízení nebo zákon o požární ochraně (100PROgastro, b.r.).

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou velmi důležité z toho důvodu, že každý podnik je závislý na současné ekonomické situaci. Mezi faktory ovlivňující ekonomickou situaci v České republice i po celém světě patří koronavirová krize a válka na Ukrajině. Mnoho firem z důvodu koronavirové krize zažilo velmi špatné období, ale aktuálně se většině firem daří vracet zpět do stavu před pandemickou situací. Ačkoliv docházelo ke zlepšení situace, aktuálně dochází ke zvyšování inflace. Z toho důvodu vzrostly ceny energií, pohonných hmot, služeb i zboží, čímž vznikají vyšší náklady pro podnik. Ceny energií vzrostly nejen z důvodu zdražování surovin, ale také kvůli zvýšení cen emisních povolenek. Ceny pohonných hmot rostou z důvodu války na Ukrajině, a s ní spojené sankce proti Rusku a plynová krize v Evropě. Česká republika je závislá na dodávkách z Ruska. Tato celková situace obnovu ekonomiky po koronavirové krizi výrazně zpomalila. K únoru 2022 je míra inflace 11,1 % (CZSO, 2022). Míra nezaměstnanosti je ke 4. čtvrtletí roku 2021 2,2 % (CZSO, 2021). A průměrná hrubá mzda ke 4. čtvrtletí roku 2021 je 40 135 Kč (CZSO, 2022).

Sociální faktory

Sociální faktory představují strukturu obyvatelstva a kulturní znaky daného kraje, okresu či obce. V roce 2020 byl počet obyvatel v Pardubickém kraji 522 856, z toho zhruba 104 184 z okresu Svitavy a v místě působení podniku celkem 9 826 obyvatel (CZSO, 2021).

V okrese Svitavy je velký počet kulturních akcí, které se konají po celý rok a těší se velké návštěvnosti – koncerty, trhy, přednášky, divadelní představení, kvízy a další. V místě lokace podniku jsou tyto akce taktéž velmi oblíbené. Mnoho obyvatel i turistů využívá možnosti návštěv letních venkovních koncertů a akcí s možností příjemného posezení a konzumací s přáteli. Podniky se proto snaží nabízet možnost kulturního zážitku, který není připravován městem nebo kulturními službami. Podobné aktivity je proto možné vidět u většiny restauračních, kavárenských a dalších podniků. Kulturních akce konané v obci působení nejsou zaměřeny na určitý segment, ačkoliv lze předpokládat, jaký typ akce přiláká určitou věkovou skupinu.

Aktuálním trendem je zaměření lidí na zdravý životní styl a ekologii. Na takové trend by měl podnik vždy reagovat, aby byl schopen nabízet služby odpovídající aktuální době. Výhodou podniku je, že jednou z nabízených služeb je sportovní hala, která odpovídá trendu zdravého životního stylu a vytíženost sportovní haly to potvrzuje. Co se týče ekologie, podnik využívá možnosti tisku propagačních materiálů na recyklovaný papír a aktuální realizace restaurace zahrnuje nákupy starých dekorací do interiéru, které se následně vhodně upravují. Do budoucna podnik plánuje ekologická řešení využívat více. Například pěstování vlastních bylinek a odebírání potravin od místních zemědělců.

Technologické faktory

Mezi technologické faktory podniku je možné zařadit rezervační systémy, sociální sítě nebo aktuální moderní technologie. Podnik se pomalu snaží využívat technologických možností, které jsou aktuálně nabízeny. Ihned od začátku jsou využívány rezervační systémy pro ubytování a sportovní halu. Díky těmto systémům je chod mnohem efektivnější a není potřeba každou rezervaci řešit osobně. Dalším prvkem jsou sociální sítě, které jsou však v tuto chvíli nevyužívány. Je to kvůli neochotě zveřejňovat nedokončený projekt, když podnik nemůže nabídnout veškeré své výhody a pozitiva a prozatím nabízí své služby velmi odděleně. K propagaci tedy prozatím slouží rezervační systémy, které jsou propojeny s inzerenty. Podnik se aktuálně velmi zajímá o technologie týkající se ubytování, kterými jsou například

bezobslužné recepce. Jde o velkou investici, která by však v budoucnosti mohla ušetřit hodně času.

4.2.2 Porterova analýza 5 sil

Analýza makrookolí představila faktory, které na podnik působí, není možná je ovlivňovat a má možnost s nimi pouze pracovat. Další analýza se týká bližšího okolí, kterým je mikrookolí. Mikrookolí se analyzuje prostřednictvím Porterovy analýzy. Ta se zabývá popisem situace v konkurenčním odvětví prostřednictvím sil, které na podnik působí.

Současná konkurence

Vzhledem ke skutečnosti, že se podnik neorientuje pouze na jednu činnost, konkurence je velká. Co se týká konkurence v oblasti ubytování, v roce 2020 bylo v obci působení celkem 7 ubytovacích zařízení, v okrese 79 a v kraji 383. Tyto údaje jsou velmi zkreslené, a to z toho důvodu, že záleží na preferenci zákazníků – ubytování v centru nebo na okraji města, ubytování se stravou nebo jiné doplňkové služby. V uvedených počtech jsou ubytovací jednotky všech kategorií (ČSÚ, 2020). Pokud zákazník bude chtít ubytování v blízkosti obce působení, nebude pravděpodobně hledat ubytování po celém kraji, ale spíše v obci, maximálně v daném okrese. Ubytovací zařízení v obci jsou převážně stejné kvality a stylu, až na jednu výjimku. Pouze v jednom ubytování je nabídka wellness a možnost se setkat s moderními technologiemi, jako například bezobslužná recepce. Vzhledem k tomu, že město v letní sezóně žije kulturními akcemi, návštěvnost turistů je vysoká a ubytování jsou často plná. Opačně je tomu tak v případě dlouhodobého ubytování. Prostory nabízející podnik dělníkům mají v obci pouze jednoho konkurenta. Poptávka po tomto typu ubytování je vysoká, a to z důvodu existence 4 velkých výrobních firem v obci působení.

Konkurence u tělovýchovných zařízení již není tak velká. V obci nabízí pronájem sportovních hal pouze školy, které jsou omezené výukou a jinými školními aktivitami. V úvahu je tedy pouze 5 zařízení. Počet sportovních hal v okrese je možné pouze odhadnout. Jak bylo zmíněno, většina těchto zařízení je školních, a ne všechny nabízí pronájem. Sportovní haly jsou stejného či podobného charakteru, jedná se především o víceúčelové haly.

V případě zaměření se i na restaurace v obci působení je důležité zaměřit se na restaurace určitého typu a kvality. Takových podniků je 6. Při rozšíření lokace na celý okres je těchto restaurací celkem 92 (České hospůdky, b.r.).

Současná konkurence dlouhodobého ubytování a sportovních hal je velmi nízká a na podnik působí velmi slabě. Sportovní hala nemá odpovídající konkurenční podnik a dlouhodobá ubytování tohoto typu jsou v obci pouze dvě. Naopak u ubytování krátkodobého působí na podnik velká síla ze strany konkurence. Konkurentů je mnoho a nabízí rozšířenější služby.

Hrozba substitučních výrobků a služeb

V případě rodinného podniku XY lze za substituční služby považovat ubytování v centru města včetně stravy a také nabídka venkovních volně přístupných sportovišť. Podnik je situován na klidném místě blízko přírody. Většina ubytovacích služeb se nachází přesně v centru města. Pro mnoho lidí může být tato skutečnost výhodou. Stejně tomu tak může být z hlediska stravy. Ubytování prozatím nenabízí možnost stravování z důvodu nedokončené restaurační kuchyně. Při ubytování v podniku XY zákazník dostane seznam stravovacích zařízení s doporučením. Podnik si uvědomuje, že aktuální absence nabídky stravy je současným velkým nedostatkem.

Substitutem pro sportovní halu může být považováno jakékoliv venkovní sportoviště. Volně přístupná venkovní sportoviště jsou v místě působení pouze dvě, která jsou však velmi rozsáhlá a víceúčelová. Záleží však na ročním období a preferenci soukromí. Zároveň je při návštěvě těchto zařízení nutnost mít vlastní sportovní vybavení.

Celková hrozba působení substitučních výrobků a služeb na podnik je vysoká. Podnik se snaží vyhybat hrozbě substitutů tím, že nabízí možnost individuální domluvy na speciálních požadavcích, existuje velký důraz na kvalitu a je velmi viditelná snaha uspokojit každého zákazníka.

Potenciální konkurence

V okolí podniku se aktuálně nerealizuje podobný projekt se stejným zaměřením. Ačkoliv plánovaná restaurace v provozu prozatím není, je důležité, aby měla každá provozovna stejného či podobného typu přidanou hodnotu. Dle situace v městě je zřejmé, že pokud restaurace nemá svou konkurenční výhodu nebo již nefunguje mnoho let, nemá šanci na trhu dlouho vydržet. Co se týká potenciální konkurence v odvětví ubytování zde je již tato situace jednodušší. Vytvoření ubytování je možné také prostřednictvím Airbnb a majitel pronajímaného objektu nemusí splňovat jinak nutné podmínky a normy. Možná konkurence pro sportovní halu v aktuální době nikde v okolí nevzniká.

Pokud se zaměříme na potenciální konkurenci ve smyslu plánovaného komplexu, v blízkém okolí žádný podobný námět nevzniká, a proto lze sílu považovat za velmi nízkou. V případě

zaměření se na jednotlivé služby je tomu již jinak. Největší síla působí na podnik ze strany krátkodobého ubytování.

Vyjednávací síla dodavatelů

Podnik aktuálně neodebírá produkty pravidelně. Jedinými dodavateli jsou stavebniny, prádelna a obchodní řetězec Makro. Stavebniny dodávají veškerý potřebný stavební materiál pro rozšiřování podnikových částí. Prodejen stavebnin je velké množství a neprobíhá odběr pouze od jednoho řetězce – veškeré firmy jsou regionální. Dalším dodavatelem je zmíněná prádelna. Prádelna je v blízkém okolí pouze jedna a není příliš výhodné cestovat kvůli prádelně do jiného města. Posledním dodavatelem je Makro, který nabízí velký sortiment. Tento obchodní řetězec je využíván pro nákupy čisticích prostředků a produktů pro ubytování a sportovní zařízení.

Vyjednávací síla u stavebnin a řetězce Makro je hodnocena jako nízká, a to z důvodu existence mnoha substitutů. Jinak je na tom prádelna, která nemá v blízkosti konkurenty ani substituty a její vyjednávací síla je vysoká.

Vyjednávací síla kupujících

Síla kupujících nebo také zákazníků je považována za nejdůležitější. Díky zákazníkům vzniká zisk pro podnik. Vzhledem k tomu, že je nabízeno velké množství možností pro zákazníka, nemusí být nucen přijmout podmínky, které jsou stanoveny, ale může se rozhodnout podle sebe. Podnik není zaměřen na jeden segment a nabízí své ubytovací služby zákazníkům různého věku a pohlaví. Podnik nabízí dlouhodobé ubytování, které je využíváno pouze dělníky a je oddělené od krátkodobého ubytování. Dlouhodobé ubytování je využíváno více, a to z důvodu existence malé konkurence. Krátkodobé ubytování je využíváno méně a spíše o víkendech. Zákazníci preferují ubytování se stravou a jedná se především o turisty. Protože je v oblasti převážně nabídka ubytování se stravou, volí zákazníci spíše tuto variantu. Pronájem sportovní haly stejně jako ubytování je také nabízeno zákazníkům bez ohledu na věk a pohlaví.

Vzhledem k tomu, že tato sportovní hala je jediný prostor pronajímaný soukromým osobám, vyjednávací síla zákazníků je velmi nízká a jsou nuceni přijmou stanovené podmínky. V případě ubytování je vyjednávací síla zákazníků velmi vysoká.

4.3 SWOT analýza

Analýza SWOT se zaměřuje na vnitřní i vnější prostředí a cílem je posoudit vzájemné vztahy mezi schopnostmi podniku a okolím. Analýza vnitřního a vnějšího prostředí tvoří základní podklady pro tvorbu SWOT analýzy. Z předchozích analýz jsou vybrány nejdůležitější výstupy.

Silné a slabé stránky jsou sestaveny z podkladů analýz vnitřního prostředí. Příležitosti a hrozby jsou naopak sestaveny z analýz vnějšího prostředí.

Tabulka 2 - SWOT analýza vybraného podniku

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Poloha podniku • Vstřícný přístup a komunikace • Rodinná atmosféra • Zaměření se na kvalitu • Plánovaný rozvoj 	<ul style="list-style-type: none"> • Malé využití propagace • Pomalý růst • Málo zkušeností v oboru podnikání • Nejednotný systém rezervací • Úzký sortiment poskytovaných služeb
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Využití regionálních potravin • Využití turistické aktivity • Využití zájmu občanů o kulturní akce 	<ul style="list-style-type: none"> • Další růst inflace • Rozvoj konkurence • Aktuální ekonomická situace

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Mezi silné stránky podniku patří rozhodně jeho umístění. Podnik se nachází v klidné lokalitě blízko přírody, kde je naprostá absence městského ruchu a velmi malý výskyt motorových vozidel. Areál je velmi rozsáhlý a oplocený, a z tohoto důvodu je místo vhodné pro děti. Stejně tak je místo vhodné např. pro turisty nebo obyvatele města, kteří si chtějí užít klidu. Nejedná se pouze o rozložení celého areálu, ale i jednotlivých budov. Budovy jsou velmi rozsáhlé a nabízí spoustu prostoru. Díky velkým prostorům jsou majitelé rozhodnutí pro přípravu bezbariérového přístupu.

Vstřícný přístup a vstřícná komunikace je další zásadní silnou stránkou. Podnik chce uspokojit každého zákazníka a v případě speciálních přání se vždy snaží zákazníkovi představu naplnit. Jedná se nejen o ubytování, kdy podnik nabízí např. zajištění rezervací v místních restauracích, nabídka seznamu restaurací a kaváren s doporučením nebo jakákoliv služba, která není v rámci možností podniku. Podnik má mnoho kontaktů a pokud je to možné, vždy se snaží vyjít zákazníkovi vstříc. Stejně tomu je i u sportovní haly. Jakýkoliv požadavek např. na nové vybavení je velmi často ochotně splněn. V případě smluvní dlouhodobé dohody o využívání sportovního zařízení je zároveň nabízen prostor pro uschování případného vlastního vybavení.

Podnik svým vystupováním, komunikací a svými hodnotami dává najevo, že se jedná o rodinnou firmu. Existuje zde velká snaha o dlouhodobé udržení podniku včetně nástupnictví, zapojování rodinných členů a financování pouze z vlastních prostředků. Za důležité se také považuje vybudování si dobrého jména. Podnik využívá především své přátele a ověřené známé v případě potřeby pomoci. Velmi málo dochází k oslovení neznámých subjektů, případně pouze na doporučení. Stojí si za svými hodnotami, které jsou zároveň hodnotami rodinnými.

Zaměření se na kvalitu je lehce spojeno s faktem malé rodinné firmy. Podnik nechce nabízet služby u kterých ví, že nejsou stoprocentní. Bylo již zmíněno v analýze PEST, podnik například nechce využívat sociální sítě pro propagaci, protože nechce zveřejňovat projekt, který není stoprocentní. Z toho důvodu dochází k propagaci ubytování a sportovní haly odděleně. Jakmile bude podnik spokojen nebo se ke konečnému stavu bude přibližovat, plánují zahájit propagaci pro celý areál. Zaměření se na kvalitu souvisí také s ubytováním a sportovní halou. Vždy je kladen důraz na perfektní úklid, okamžitou opravu nebo náhradu v případě jakéhokoliv rozbití. Nákup vybavení je také spojen s kvalitou. Nedochází k nákupu vybavení, které nesplňuje určitou kvalitu, která přispívá např. k bezpečnosti.

Plánovaný rozvoj ve smyslu tvorby komplexního podniku. Rozvoj podniku je koncept vymyšlený od úplného počátku a stále se této myšlenky rodina drží. Majitelé si jsou vědomi toho, že dokud nebude podnik ucelený a schopný poskytovat komplexní služby, bude silně ohrožován konkurencí. Plánovaný rozvoj byl více představen v charakteristice vybraného podniku.

Slabé stránky

Největší slabou stránkou je velmi malé využití propagace. Prozatím dochází k využívání rezervačních systémů, které jsou napojeny na poskytovatele ubytování, a díky kterým je nabídka viditelná. Tuto cestu však nelze považovat za dostačující. Zároveň dochází k využívání webových stránek, které jsou velmi pěkně a kvalitně zpracované, ale dle interních zdrojů je jasně zřejmé, že jsou pro rezervaci využívány méně než zmiňované poskytovatele ubytování. Co se týká rezervace sportovní haly, zpočátku docházelo k rezervacím prostřednictvím mobilního telefonu, ale aktuálně je spíše až na občasné výjimky využíván rezervační systém na webových stránkách. Neochota propagace nedokončeného komplexního projektu byla již zmiňována výše.

Pomalý růst je jedna z nejzásadnějších slabých stránek. Rychlost růstu je spojena především s averzí k cizímu kapitálu a aktuální ekonomickou situací v ČR. Podnik využívá k dalšímu růstu

pouze své finanční prostředky a vzhledem k aktuální situaci se růst ještě více zpomalil. Aktuální politická a ekonomická situace je pro začínající podniky velmi náročná, a to například z důvodu inflace nebo koronavirových opatření. V důsledku zvyšování cen energií muselo dojít k nárůstu cen nájemného a v důsledku koronavirové situace a souvisejících opatření bylo ubytování určitou dobu prázdné, což znamenalo výpadek příjmů. V případě, že by se vyskytl konkurenční projekt, který by byl schopen růst rychleji, mohl by podnik XY předejít, uchytit se na regionálním trhu rychleji a získat značnou část zákazníků.

Málo zkušeností v oboru podnikání lze také považovat za slabou stránku. Majitelé a jejich děti většinu problémů a potřebných záležitostí řeší svépomocí nebo s pomocí dvou externích spolupracovníků. Nikdo z rodiny nemá v oboru podnikání zkušenosti, a proto čas, který musí vynaložit na určité záležitosti bývá často značně delší, než kdyby obor a veškeré podmínky rodina znala. Mimo externích spolupracovníků využívá rodina svých přátel a známých, kteří mají zkušeností v určitém oboru více.

Nejednotný systém rezervací patří rovněž mezi slabé stránky. Ačkoliv podnik nabízí možnost online rezervací pro všechny nabízené služby, systémy jsou využívány pouze pro krátkodobé ubytování a sportovní halu. Zájemci o dlouhodobé ubytování dávají přednost rezervaci prostřednictvím telefonního hovoru. Tato skutečnost je pro majitele lehkým ztížením procesu rezervace. Přestože existuje systém i pro dlouhodobé ubytování, majitelé rezervaci prostřednictvím hovoru upřednostňují. Hlavním důvodem je časté ubytování cizinců, kteří se ve formulářích nevyznají a často vyplňují rezervační formulář špatně.

Aktuálně nejslabší stránkou je úzký sortiment nabízených služeb při ubytování, tedy absence stravy. Přestože je ubytování schopné kvalitou konkurovat podnikům ve městě, je zřejmé, že chybějící nabídka snídaní může být pro zákazníka rozhodující. Z toho důvodu je pro podnik největší prioritou co nejrychlejší realizace restauračního zařízení.

Příležitosti

Využívání regionálních potravin je v poslední době velmi moderní a je kladen velký důraz na jejich kvalitu. Jde o zvyšující se trend a v případě využívání odběru potravin od místních farmářů je vhodné tento fakt veřejně prezentovat. V blízkém okolí se nachází několik zemědělců, kteří nabízejí dodávku čerstvých regionálně pěstovaných surovin. Jedná se především o ovoce, zeleninu, maso a další živočišné produkty.

Turistika aktivita ve v místě působení v sezóně vysoká. Město a okolí nabízí spoustu zajímavých míst, které jsou ve většině případů podpořeny zajímavými aktivitami – naučné stezky, venkovní hry s cílem nebo chráněná místa. Turistická aktivita by byla pro podnik příležitostí především kvůli ubytování, ale i jako lákadlo různých akcí, později pořádaných rodinným podnikem.

Udržení zájmu občanů o veřejné akce je pro podnik také velmi důležité. Ačkoliv návštěvnost turistů je v sezóně vyšší, kulturní akce jsou navštěvovány především obyvateli města. Návštěvnost kulturních veřejných akcí je v městě velmi vysoká a tyto akce jsou velmi oblíbené. Pro podnik by bylo pořádání akcí velkou příležitostí přilákat nové zákazníky.

Hrozby

Aktuální ekonomická situace se v posledních letech velmi často mění. Současná situace je ovlivňována následky koronavirové krize a aktuální válkou na Ukrajině. Jak bylo detailněji rozebráno v PEST analýze, ceny se zvyšují a tím vzniká hrozba pro podnik, že nebude schopen dostatečně rychle provádět rozvoj nebo dodržovat své závazky.

Rozvoj konkurence je nepochybnou hrozbou. Každý podnik musí soupeřit s konkurencí a musí si udržet svou konkurenční výhodu. Hrozbou je tedy vznik nového konkurenčního podniku či rozvoj již existujícího podniku. V případě vzniku konkurenta je nevýhodou možnost rychlejšího získání zákazníků a tržního podílu. V blízkém okolí se aktuálně žádný takový komplexní podnik nebuduje. Aktuálně nabízené služby ubytování jsou v obci rozsáhlé a konkurence je velká. V případě nové konkurence v odvětví ubytování by nedošlo k závažné změně. Jinak je tomu u tělovýchovného zařízení, u kterého je konkurence minimální. Pokud by však došlo k výstavbě nové sportovní haly přístupné veřejnosti, došlo by k velkému konkurenčnímu boji.

Velmi důležitou částí SWOT analýzy je její vyhodnocení a volba optimální strategie pro podnik. Ze SWOT matice vyplývá pro podnik nejvýhodněji typ **strategie W-O**. Tato strategie je založena na překonání slabých stránek a následné využití příležitostí. Podnik má mnoho silných stránek, které může považovat za konkurenční výhody a může na nich stavět. Například poloha podniku je velkou konkurenční výhodou ve městě, kde se většina podniků nachází v centru města. Zároveň má rovněž mnoho slabých stránek, které musí podnik překonat, aby mohl začít využívat příležitostí, které se podniku nabízí. Nejslabší stránkou podniku je rozhodně nevyužití propagace. Pokud by podnik začal propagovat své služby, rozhodně by přilákal více zákazníků a podařilo by se potenciálním zákazníkům představovat hodnoty, které

jsou důležité nejen pro podnik, ale také pro některé zákazníky (např. důraz na kvalitu). Další slabou stránkou je pomalý růst podniku. Důležitým milníkem růstu je otevření restaurace. Jakmile dojde k otevření restauračního zařízení, bude mnoho možností využití příležitostí. Bude možné využívat regionální potraviny a také vznikne možnost využití zájmu občanů o veřejné akce. Těmito kroky si bude moci podnik zvyšovat své konkurenční výhody.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH DOPORUČENÍ

Po dokončení všech analýz podniku a jeho okolí lze určit, co jsou podnikové silné a slabé stránky, jaké jsou vlivy působící na podnik a co patří mezi podnikové konkurenční výhody. Do této doby podnik neměl zpracovanou žádnou analýzu a veškeré podklady a výsledky byly zpracovány autorem této práce. Aktuálně lze za konkurenční výhodu označit především nabídku tělovýchovného zařízení.

Za velmi silnou konkurenční výhodu lze aktuálně považovat nabídku služby, která nemá v blízkém okolí konkurenci. Takovou službou je pro podnik sportovní hala. Služba je nabízena nejen podnikatelům nebo fyzickým osobám, ale především soukromým osobám, kterými jsou například rodiny s dětmi, skupiny přátel nebo amatérští sportovci. Ačkoliv existuje možnost návštěvy bezplatných venkovních sportovišť, tak v případě špatného počasí nebo nutnosti speciálního vybavení je tato služba ideální. Tato skutečnost je nepochybná a měl by se proto rodinný podnik pokusit o zvýšení propagace, která by napomohla této konkurenční výhodě více využít, tedy zvýšit povědomí a návštěvnost.

Při vyhodnocování SWOT analýzy bylo stanoveno, že pro další směr rozvoje a zvýšení podnikové konkurenceschopnosti je nejvhodnější využít strategie W-O. Je třeba odstranit slabé stránky neboli nedostatky podniku, díky kterým následně bude možné využít příležitostí.

Prvním návrhem je pro rozvoj podniku větší zaměření na propagaci. Propagace především ve smyslu založení sociálních sítí a využívání internetových reklam. Propagace by napomohla ke zvýšení povědomí o podniku a zaměření se na cílové segmenty. Webové stránky jsou velmi kvalitně a funkčně zpracované, ale sociální sítě jsou nevyužívané a není využívána jakákoliv forma internetové propagace. V této době je pro každý podnik velmi důležité, aby měl sociální sítě, prostřednictvím kterých probíhá prezentace a komunikace s potenciálními a stálými zákazníky. Na sociálních sítích by byla aktuálně vhodná již zmíněná propagace sportovního zařízení. Podnik musí cílit na vybrané segmenty, tvořit zajímavé nabídky a prezentovat veškeré možnosti. Vhodným segmentem pro propagaci sportovní haly na sociálních sítích jsou především sportovně zaměřené lidé (ženy i muži) ve věku zhruba 18-55 let, s bydlištěm v okruhu 25 km od podniku. Vhodná forma prezentace by byla ve formě představení možností využití sportovní haly – široká nabídka cvičebních pomůcek a prostory pro několik druhů sportů. Forma propagace cílenému segmentu prostřednictvím sociálních sítí by měla být nejúčelnější. Dále by bylo možné využít propagace v městském zpravodaji, kde by mohla být oslovena a informována věková skupina 30-55 let cílového segmentu. Propagace ubytování by

byla vhodná spíše na jiných platformách a spíše ve formě reklamy. Nabídka ubytování by mohla být zobrazována na oficiálních stránkách města a v informačním centru. Cílový segment pro ubytování je velmi široký a ani u této kategorie není zaměřen na pohlaví.

Dalším návrhem je zapracování na slabé stránce týkající se rychlosti růstu. Růst rodinné firmy se nicméně odvíjí od množství finančních prostředků plynoucích z pronájmu ubytování, sportovní haly a parkovacích prostor. Tento růst by bylo možné podpořit již zmiňovanou propagací, která by mohla zvýšit návštěvnost a současně i příjmy. Rychlost růstu by bylo možné zrychlit i použitím cizího kapitálu. Tato možnost je však z důvodu averze k riziku odmítána. Mimo možnost využití financování investorem existuje možnost dotací, které jsou nabízeny Vládou České republiky pro podporu malého a středního podnikání. Formy těchto vládních podpor by pro podnik mohly být přijatelnější. V procesu růstu lze za nejzásadnější část určit dobudování a otevření restauračního zařízení. Po dokončení této fáze vznikne možnost komplexnější nabídky. Podnik bude moci nabízet ubytování s možností plné penze a návštěvou sportoviště, možnost občerstvení po návštěvě sportovního zařízení nebo možnost kompletního zázemí pro soustředění nebo tábory.

Nejednotný systém rezervací je nepochybně další slabou stránkou, kterou je třeba odstranit. Několikrát zmiňovaný funkční rezervační systém není v některých případech příliš využíván. Podnik by měl zavést pravidlo rezervace výhradně přes rezervační systémy. V případě, že by se nějaký zájemce ozval telefonicky, měl by být přeměřován na webové stránky. Rezervační formuláře jsou opravdu kvalitně zpracované a je možné uvést nejen všechny nezbytné údaje, ale i případné požadavky. Z tohoto důvodu není žádný důvod provádět rezervace telefonicky. V případě, že by však klienti např. nezvládali práci s formulářem, bylo by vhodné nabídnout pomoc a vytvářet rezervace společně se zákazníky.

Jakmile podnik odstraní své slabé stránky, bude moci využít příležitostí. Mezi příležitostmi pro podnik je příležitost využití regionálních potravin a využití zájmu o kulturní akce. Možnost využít tyto příležitosti přijde především ve chvíli, kdy bude dobudovaná důležitá část, kterou je restaurace. Bez restaurace není podnik schopen nabízet možnost stravování. Využití regionálních potravin by bylo příhodné správně prezentovat zákazníkům vzhledem k trendu zdravého životního stylu a ekologie. Oba tyto trendy s regionálními potravinami souvisí. Využití zájmu o kulturní akce opět souvisí s dostavbou restaurace. Kulturní akce není možné nabízet bez vhodného zázemí, ve kterém je možnost občerstvení, příjemného posezení nebo

ubytování. Ze všech analýz lze vyvodit, že tyto příležitosti jsou pro podnik velmi významné a chce jich rozhodně využít.

Po celkovém zhodnocení lze jako největší konkurenční potenciál považovat dobudování komplexu a rozvoj podniku správným směrem. Jakmile bude celý komplex zrealizovaný, nebude mít v blízkém i širším okolí konkurenta. Neznamená to však to, že v tu chvíli se podnik přestane snažit o udržení své konkurenční výhody. Podnik bude muset provádět pravidelně analýzy vnitřního i vnějšího prostředí, díky kterým bude schopen na případné změny v okolí reagovat. Do této doby podnik neměl zpracovanou žádnou analýzu a veškeré strategie byly tvořeny pouze na základě rychlého zhodnocení různých situací.

Doporučení pro podnik ve směru rozvoje a udržení konkurenceschopnosti jsou následující. Aby podnik mohl v této situaci stále růst, je nutné se co nejdříve zaměřit na propagaci. Propagace podniku může přinést nové zákazníky a současně příjmy. Získané příjmy jsou vždy využívány pro další růst, a to by mohlo tento růst o něco více nastartovat. Dalším doporučením pro podnik je zjištění si možností podpory ze strany státu. Tato varianta může být pro podnik přijatelnější než nabídka financování investorem již jen z důvodu, že se může jednat o jiný druh podpory než pouze o kapitálovou.

Rozvoj podniku je vyhodnocen jako nezbytný pro udržení konkurenční výhody do budoucna. Podnik již od úplného začátku počítá s kontinuálním růstem celého podniku. Podnik se chce neustále zlepšovat a zvyšovat svou hodnotu, a také si je vědom, že jde o nezbytnost. Jiné podniky tuto možnost nemají a podobné projekty v blízkém okolí nevznikají. Dlouhodobý rozvoj podnik souvisí také s tím, že se jedná o rodinnou firmu. Rodinná firma je orientována na dlouhodobé cíle a je zřejmé, že pro dlouhodobé působení na trhu musí být velmi konkurenceschopná – komplexní služby by měly této snaze značně napomoci. Největším milníkem bude pro podnik již zmiňovaná nabídka komplexnějších služeb, díky dokončení restauračního zařízení. Zároveň dojde ke zvýšení kvality již fungujících služeb (ubytování se stravou).

Po konečném zhodnocení dochází autor k závěru, že rodinný podnik XY má v budoucnu šanci úspěšně konkurovat a dosáhnout vytyčených cílů. Podnik má dostatek silných stránek, kterých může po i během rozvoje využít. Zároveň, pokud podnik zapracuje na slabých stránkách, bude moci využít nabízených příležitostí.

ZÁVĚR

Strategické řízení rodinné firmy je velmi specifické. Rodinné hodnoty a specifika jsou zahrnovány do řízení rodinného podniku a na jejich základech jsou tvořeny podnikové cíle. Zpracování této práce mělo poukázat na prvky rodinného podnikání v souladu s budoucím rozvoje podniku a zvyšování konkurenceschopnosti.

Charakteristickými specifiky jsou dlouhodobost, averze k riziku, altruismus a socioemocionální bohatství. Všechny tyto prvky se při charakteristice a po provedení analýz projeví jako podporující síla pro udržení konkurenční výhody. Nejvýraznějšími prvky byla dlouhodobost a averze k riziku. Plánování dlouhodobosti vede k podpoře rozvoje a nástupnictví. Averze k riziku se projevuje jako neochota využívat cizí kapitál, i přesto, že by využití cizího kapitálu zrychlilo rozvoj podniku. Altruismus vyplývá ze snahy splnit přání zákazníků a socioemocionální bohatství tohoto podniku lze popsat jako snahu o zapojení všech členů rodiny.

Samotné strategické řízení v rodinném podniku XY je pouze na úrovni tvorby základní strategie, cílů a hodnot. Přístup ke strategickému řízení lze hodnotit jako velmi neformální. U rodinných firem je však neformální přístup k řízení častý a podnik je přinejmenším díky tomu schopen rychlé reakce na případné změny podmínek. Hodnoty, které si podnik nastavil jsou odpovídající pro rodinnou firmu a lze říci, že se při jejich tvorbě vzájemně propojila rodinná a podniková složka.

Pro udržení a rozvoj konkurenceschopnosti bylo vytvořeno několik návrhů. Hlavním návrhem je zaměření se na propagaci, která je aktuálně téměř nevyužívaná. Propagace by napomohla k získání nových zákazníků a celkově by zvýšila povědomí o podniku. Dalším návrhem je zapracování na rychlosti růstu podniku, který by bylo možné podpořit využitím vládních dotací nebo případně i zmíněnou propagací. Organizace si je vědoma faktu, že je nutné udržovat a zvyšovat své konkurenční výhody, pro dlouhodobé udržení své pozice na trhu. Nejsilnější konkurenční výhodou je aktuálně pro podnik provozování sportovní haly, která nemá v blízkém okolí srovnatelnou konkurenci. Za největší konkurenční potenciál lze považovat nabídku komplexnějších služeb, díky realizaci restaurace.

Po vyhodnocení analýzy SWOT byla zvolena strategie W-O jako ideální pro zvyšování konkurenceschopnosti a další rozvoj. Zvolená strategie se zaměřuje na eliminaci slabých stránek, díky čemuž bude možné využít příležitostí. Co se týče výhledu do budoucna, předpokládá se pozitivní vývoj podniku a schopnost dosažení všech vytyčených cílů. Firma by

měla být schopna konkurovat regionálním podnikům. Jakmile dojde ke konečné realizaci celého projektu, bylo by pro podnik vhodné, aby byly opětovně zpracovány veškeré analýzy prostředí, které by podpořily stanovení nové strategie a nového směru.

Celkově je možné zhodnotit strategické řízení v rodinném podniku XY jako dostačující a odpovídající aktuální situaci. Jakmile bude mít podnik vlastní zaměstnance a obor působení se rozšíří, bude však potřeba se na strategické řízení zaměřit více. Zároveň bude nutné v podniku náležitě rozdělit jednotlivé funkce a vytvořit řádnou podnikovou strukturu. Pokud se firma zaměří na doporučené aktivity bude schopna rychlejšího vývoje a také udrží a posílí své konkurenční výhody.

POUŽITÁ LITERATURA

Tištěné zdroje:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří a kol., 2020. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck. C.H. ISBN 978-80-7400-637-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing: strategie a trendy (2. rozšířené vydání). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOURDI, Jeremy, 2011. Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2725-4.

MACHEK, Ondřej, 2017. Definice rodinných firem. Rodinné firmy. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-638-8.

MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARTEL, Judy, 2017. Rodinné firmy na rozcestí: jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0332-4.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi (6. aktualizované vydání). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2028-4.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza (2. přepracované a doplněné vyd.). Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9367-1.

SERVUS, Stanislav, David ELISCHER a Tomáš HORÁČEK, 2018. Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-643-4.

SLAVÍK, Jakub, 2014. Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4819-1.

SOUČEK, Zdeněk, 2010. Firma 21. století: (předstihneme nejlepší!!!). 2. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-007-2.

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

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.

VITURKA, Milan, 2010. Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3638-9.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. Podniková ekonomika. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.

VOJTĚCH, Koráb, Hanzelková ALENA a Mihalisko MAREK, 2008. Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1843-6.

Elektronické zdroje:

100PROGASTRO, 2014. Legislativa v gastronomii. In: 100PROGASTRO [online]. Praha: 100PROGASTRO, 2.6.2014 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://100progastro.cz/legislativa-v-gastronomii/>

CASHBOT, 2020. Životní cyklus firmy. In: Cashbot [online]. © 2022 Red Stone Now s.r.o., 15. října 2020 [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/zivotni-cyklus-firmy/>

ČERMÁK, Miroslav, 2015. Co jsou to SMART cíle a jak je definovat. In: cleverandsmart.cz [online]. © 2008–2021, Miroslav Čermák, 16. 11. 2015 [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/co-jsou-to-smart-cile-a-jak-je-definovat/>

ČESKÉ HOSPŮDKY, © 2013. Restaurace okres Svitavy. České hospůdky [online]. [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <http://www.ceske-hospudky.cz/restaurace/okres-svitavy>

ČESKO, 2002. Zákon č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. In: Zákony pro lidi. AION CS [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-47/zneni-20160601>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Obyvatelstvo a lidé. Český statistický úřad [online]. 2021 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Zaměstnanost a nezaměstnanost. Český statistický úřad [online]. 2021 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2022. Inflace a spotřebitelské ceny. Český statistický úřad [online]. 10.03.2022 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2022. Práce a mzdy. Český statistický úřad [online]. 07.03.2022 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, b.r. Cestovní ruch. Český statistický úřad [online]. 2020 [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cestovni_ruch

E-LEARNINGOVÝ PORTÁL STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ, 2015. Strategická analýza – jak vytvořit konkurenceschopnou strategii: Další možné analýzy. In: E-learningový portál strategického řízení [online]. 2015 [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <http://strategy4smes.mendelu.cz/detail-clanku/5-8>

FIREMNÍ FINANCE, b.r. Tvorba strategie. In: firmy.finance.cz [online]. © 2016 Mladá fronta a. s., b.r. [cit. 2021-11-19]. Dostupné z: <https://firmy.finance.cz/zivot-podnikatele/strategie-prodej/strategie/tvorba-strategie/>

FISTRO, 2017. SMART metoda, jak správně definovat cíle. In: FISTRO [online]. 22.02.2017 [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <https://fistro.cz/aktuality/smart-metoda-jak-spravne-definovat-cile/>

IPODNIKATEL, 2020. Rodinné podnikání přináší radosti ale i strasti. In: iPodnikatel [online]. 7.9.2020 [cit. 2022-01-28]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/rodinne-podnikani-prinasi-radosti-ale-i-strasti/>

KLEIN, Sabine B., Joseph H. ASTRACHAN and Kosmas X. SMYRNIOS, 2005. The F–PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. Researchgate.net [online]. Entrepreneurship: Theory and Practice 29(3), 321-339 [cit. 2021-11-13]. ISSN 1042-2587. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/227935201_The_F-PEC_Scale_of_Family_Influence_Construction_Validation_and_Further_Implication_for_Theory

KRÁMEK Vladek, NEVESELÝ David, 2020. Podpora rodinných firem pokračuje: Vláda představila novinky pro rok 2020. In: Právní prostor [online]. © 1999–2021 ATLAS CONSULTING spol. s.r.o., 27.01.2020 [cit. 2022-01-28]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/obchodni-pravo/podpora-rodinnych-firem-pokracuje-vlada-predstavila-novinky-pro-rok-2020>

LIEDTKA, Jeanne M, 1998. Strategic Thinking: Can it be Taught? Motamem.org [online]. Long Range Planning, 1998, 31(1), 120-129 [cit. 2021-11-16]. Dostupné z: <https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/10/strategic-thinking-Liedtka.pdf>

MANAGEMENT MANIA, 2019. Strategické řízení. In: ManagementMania.com [online]. 2019 [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2021. Definice rodinného podniku. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--253096/>

ONDRA, Pavel, 2020. Efektivně řízená firma: Vize, mise, strategie. In: Prumyslovenzyrstvi.cz [online]. © 2020 Průmyslové Inženýrství.cz, 8. 7. 2020 [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/efektivne-rizena-firma-vize-mise-strategie/>

PÁCAL Michal, 2021. Průvodce všemi dotačními programy pro období 2021 až 2027. In: dotace-optak.cz [online]. © 2022 dotace-optak.cz, 27. 01. 2021 [cit. 2022-01-28]. Dostupné z: <https://www.dotace-optak.cz/dotacni-radce/3-pruvodce-vsemi-dotacnimi-programy-pro-obdobi-2021-az-2027>

PETRU-NADA, 2015. Rodinné podnikání. In: Petru-nada.com [online]. © 2015 [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://www.petru-nada.com/rodinne-podnikani/>

PLEVA, 2018. Rodinné podnikání jako základ prosperující společnosti. In: Pleva.cz [online]. © Pleva s.r.o., 1990–2022, 01. 06. 2018 [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://www.pleva.cz/a/rodinne-podnikani-jako-zaklad-prosperujici-spolecnosti>

PODNIKATEL, 2020. Stát podpoří rodinné firmy. Co pro ně chystá? In: Podnikatel.cz [online]. © 2007–2022 Internet Info, s.r.o., 24. 1. 2020 [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/stat-podpori-rodinne-firmy-co-pro-ne-chysta/>

PRŮVODCE PODNIKÁNÍM, 2020. SWOT analýza. In: ČSOB: Průvodce podnikáním [online]. © 2022 ČSOB, 3. 6. 2020 [cit. 2021-11-19]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/swot-analyza/>

SHANKER, Melissa Carey a Joseph H. ASTRACHAN. Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy— A Framework for Assessing Family Business Statistics. familyenterpriseusa.com [online]. Family Business Review 1996, 9(2), 108-110 [cit. 2021-11-12]. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <http://www.familyenterpriseusa.com/wp-content/uploads/2016/09/Shanker-Astrachan-96.pdf>

STRATEG, b.r. Strategická analýza. In: Strateg.cz [online]. b.r. [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

SYSTEMATICKÁ FABRIKA, b.r. Co je strategické myšlení. In: Systemická fabrika [online]. © 2015 Systemická fabrika, b.r. [cit. 2021-11-16]. Dostupné z: <https://www.systemickafabrika.cz/blog/80-co-je-strategicke-mysleni.html>

TAGIURI, Renato a John DAVIS. Bivalent Attributes of the Family Firm. Family Business Review [online]. 1996, 9(2), 199-208 [cit. 2021-11-14]. ISSN 0894-4865. Dostupné z: doi:10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x

VILLALONGA, Belen a Raphael AMIT. How do family ownership, control and management affect firm value? Journal of Financial Economics [online]. 2006, 80(2), 385-417 [cit. 2021-11-13]. ISSN 0304405X. Dostupné z: doi: 10.1016/j.jfineco.2004.12.005

WEALTH MAGAZÍN, 2020. Tři základní složky správy rodiny. In: wmag.cz [online]. © 2020–2021 Wealth Magazín – Private Wealth Group s.r.o., 11. 11. 2020 [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://wmag.cz/tri-zakladni-slozky-spravy-rodiny/>

WEALTH MAGAZÍN, 2021. Tradiční tříkruhový model pro řízení rodinné firmy. In: wmag.cz [online]. © 2020–2021 Wealth Magazín – Private Wealth Group s.r.o., 11. 2. 2021 [cit. 2021-11-14]. Dostupné z: <https://wmag.cz/tradicioni-trikruhovy-model-pro-rizeni-rodinne-firmy/>

WEALTH MAGAZÍN, 2022. Co je nástupnictví a proč je třeba mu věnovat pozornost? In: wmag.cz [online]. © 2020–2021 Wealth Magazín – Private Wealth Group s.r.o., 24.1.2022 [cit. 2022-01-28]. Dostupné z: <https://wmag.cz/co-je-nastupnictvi-a-proc-je-treba-mu-venovat-pozornost/>

Podnikové zdroje:

Účetní závěrka podniku XY pro rok 2020

Účetní závěrka podniku XY pro rok 2021

Osobní rozhovory se společníky

Ostatní interní zdroje