

Obsah

Úvod.....	11
1 Vymezení problému	13
1.1 Cíl diplomové práce	16
2 Teoretický přístup k řešení	17
2.1 Malá firma	17
2.2 Postavení malých firem v EU.....	17
2.3 Rodinná firma	18
2.4 Specifika rodinné firmy	19
2.5 Silné stránky rodinné firmy	21
2.6 Slabé stránky rodinné firmy	23
2.6.1 Vnitřní tlaky.....	24
2.6.2 Vnější tlaky.....	33
2.7 Strategie.....	34
2.7.1 Vize firmy.....	35
2.7.2 Mise firmy	36
2.7.3 Definování cíle	36
2.7.4 Strategické obchodní jednotky (SBUs)	36
2.8 Strategická analýza	37
2.8.1 Analýza okolí.....	37
2.8.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností	39
2.8.3 SWOT analýza.....	40
2.8.4 Konečná strategie	40
3 Analýza současného stavu firmy	42
3.1 Analýza dosavadní strategie rodinné firmy	43
3.1.1 Vize.....	43
3.1.2 Mise firmy	43
3.1.3 Strategie rodinné firmy	44
3.1.4 Analýza vnějšího prostředí firmy	45

3.1.5	Analýza oborového okolí firmy.....	48
3.1.6	Analýza vnitřních situace rodinné firmy	49
3.1.7	SWOT analýza rodinné firmy	51
3.2	Analýza SBU2.....	54
3.2.1	Obecné informace o SBU2.....	54
3.2.2	Analýza vnějšího prostředí SBU2	56
3.2.3	Analýza oborového okolí SBU2.....	58
3.2.4	Analýza vnitřních situací stávajících SBUs firmy.....	59
3.2.5	SWOT analýza SBU2.....	63
3.3	Analýza vztahující se k funkční strategii řízení lidských zdrojů.....	66
3.3.1	Současný stav personalistiky rodinné firmy.....	66
3.3.2	Vnitřní analýza	67
3.3.3	Rodinná analýza	68
4	Návrh strategie rozvoje malé rodinné firmy.....	70
4.1	Návrh business strategie SBU2.....	70
4.1.1	Cost leadership strategie (1.).....	71
4.1.2	Posouzení návrhu z hlediska přijatelnosti strategie (1.).....	72
4.1.3	Uskutečnitelnost strategie (1.).....	72
4.1.4	Differentiation focus strategie (2.)	73
4.1.5	Posouzení návrhu z hlediska přijatelnosti strategie (2.).....	74
4.1.6	Uskutečnitelnost strategie (2.).....	74
4.1.7	Výběr strategie.....	74
4.2	Personální strategie rodinné firmy.....	75
5	Harmonogram implementace	77
5.1	Tříletý plán	77
5.2	Pětiletý plán.....	77
5.3	Desetiletý plán.....	78
5.4	Očekávaný finanční výsledek.....	78
5.5	Způsob kontroly plnění plánu.....	78
5.6	Ganttův diagram pracovní náplně mladší dcery	79
	Závěr.....	80

Seznam použitých zdrojů	82
Seznam použitých zkratk a symbolů.....	85
Seznam příloh	86

Úvod

Spojení rodiny a firmy přináší pro oba subjekty specifické možnosti, příležitosti, ale i hrozby. Silné i slabé stránky jsou ve většině případů spjaty s tímto jedinečným propojením. Dotýkají se nejrůznějších oblastí jako jsou vztahy mezi rodinnými příslušníky, vztahy k zaměstnancům, oblasti finančního řízení, plánování, organizování, vedení celé firmy, firemní kultury, ale i kontroly.

Jedinečnost problémů, které se v rodinných firmách vyskytují, mne zaujala natolik, že jsem se rozhodla prozkoumat důvody a následky jednotlivých obtížných stavů rodinné firmy A.

Problematikou rodinných firem se zabývají mnohé univerzity ve světě. A je rozhodně co řešit. Vždyť existence rodinných firem může být skutečně dlouhá. Nejstarší, dodnes fungující rodinnou firmou na světě, je japonská společnost Kongo-Gumi, která byla založena před jedním a půl tisícem let. Dnes ji řídí již čtyřicátá generace potomků zakladatele.¹ Bohužel u nás se zkoumání této problematiky zatím pozvolna rozvíjí, což je nejspíše značně určeno předchozím 40letým komunistickým režimem. Nicméně právě touto okolností je do značné míry většina rodinných firem ovlivněna.

Po revoluci došlo ke specifickému jevu. Mnohým rodinám byl navrácen majetek, který jim byl v období komunismu zabaven, a tak se mnozí občané tehdejší Československé Republiky rozhodli znovu podnikat v oboru, ve kterém podnikali jejich předkové, a nebo s pomocí nově získaného kapitálu, nebo i bez něj, začít podnikat v oboru, v kterém

¹Rozhovor s Ing. Milanem Lukešem o rodinných firmách [on line], [citováno 9.3.2007], Dostupné <http://www.ceskatelevize.cz/program/podnikatelskyservis/tv-tydenik.html?idp=10123237346&page=tv-tydenik&id_porad_obsah=24>

již získali zkušenosti a které mohli prodat. Byla to pro nově začínající podnikatele doba nevídaných možností uprostřed rodících se nově definovaných trhů.

Mnozí podnikatelé tuto příležitost včas využili a pokud byli pracovití a měli štěstí, založili třeba ze začátku malou rodinou firmu, která postupně vzrostla, získala více zakázek, najala tedy i více zaměstnanců apod. Čas však neúprosně běží, mnohé trhy se s vzrůstající rychlostí mění a je potřeba na měnící se faktory reagovat. Nejen pro velké a střední firmy, ale i pro malé firmy, nyní platí potřeba jasně definovat cíle a strategie, kterými chce firma cílů dosáhnout.

Pro mnohé rodinné firmy dnes platí, že je potřeba si ve strategii firmy uvědomit, co bude za pět, deset let, kdo povede firmu, když majitel firmy bude chtít jít do důchodu, jestli není výhodnější ji prodat a nebo má-li majitel v některém ze svých potomků nástupce a jejich rodinná firma bude pokračovat tak, jak kdysi ještě před dobou komunismu, a co když vhodného nástupce nemá, jestli má zděděný majetek, který pro něj jeho předci vydobyli prodat a pouze užívat peněz a nebo raději najít firmu nebo konkrétní osobu, která bude firmu či majetek spravovat.

1 Vymezení problému

Rodinná firma, pro kterou připravuji návrh strategie rozvoje je malou rodinnou firmou. Ve firmě zaujímá nedefinovanou pozici ředitele otec rodiny, který vlastní veškerý majetek, některý současně s matkou rodiny. V rodinné firmě kromě dalších zaměstnanců pracuje nejstarší syn a mladší dcera. Starší dcera se práce v rodinném podniku momentálně neúčastní vůbec, jelikož žije mimo ČR, mladší syn vypomáhá v rodinné firmě prostřednictvím správy informační techniky, kterým velmi dobře rozumí vzhledem k tomu, že studuje na VUT fakultu informačních technologií, obor Informační technologie.

Problémy rodinné firmy jsou vcelku obvyklými problémy, které mnohé rodinné firmy, které byly založeny brzy po převratu v roce 1989, mají. Otec rodiny byl špičkovým odborníkem, který působil v oboru týkající se revize, oprav a servisu energetických zařízení a emise kotlů. Díky tomu, že vystudoval dvě vysoké školy VUT v Brně, strojní fakultu a CVUT v Praze, chemickou fakultu, se stal mezioborovým odborníkem v oblasti výstavby kotlů a po revoluci i emisí kotlů. I přes antikomunistické názory rodiny, z které pocházel, se díky své houževnatosti a nesmírné pracovitosti a zmiňované odbornosti, stal již v období komunismu vyhledávaným odborníkem. Zděděný podnikatelský duch jej podpořil při osamostatnění v porevolučním období, kdy založil, ještě s jinými spoluzaměstnanci, firmu XXX s.r.o. Díky konfliktům ve firmě byl spoluzakladatelem firmy XXX Brno s.r.o. a XXX Kolín s.r.o. Zhruba 1997 firma přestala aktivně na trhu působit z důvodu nemoci otce rodiny a konfliktů společníků. Po této události však nadále pokračuje ve svém odborném působení pouze jako fyzická osoba.

Rozhodující pro rodinu i firmu je navrácení komunisty zabaveného majetku. V případě zmíněné rodinné firmy se jedná o činžovní dům v Brně. Dům byl po čtyřicetiletém vybydlení v desolátním stavu. Vzhledem k vysokému věku majitele (tedy matky otce rodinné firmy) dostal otec tento majetek do péče (později mu byl i darován).

Otec rodinné firmy se po celou dobu svého podnikání choval velmi finančně racionálně, ale s dostatečnou mírou odvahy investovat. Opravil svěřený činžovní dům a brzy po té koupil další dva. Po čase provedl i rekonstrukci druhého koupeného činžovního domu, samozřejmě opět s půdními nástavbami, což mu umožnilo celý projekt více finančně zvýhodnit.

V roce 2007 započal rekonstrukcí posledního činžovního domu. Tento krok by měl být proveden nejpozději do tří let, vzhledem k finančním plánům rodinné firmy i vzhledem k síle a věku otce rodinné firmy.

V posledních letech otec svoji podnikatelskou aktivitu výrazně omezil a dokonce šel v roce 2005 do předčasného důchodu. Po téměř ročním částečném odpočinku se rozhodl, po úvaze celé rodiny, koupit společně s matkou horský hotel Trpaslík v Novém Hrozenkově. K této investici je vedly rodinné události týkající se především jeho nejstaršího syna, který je vyučený kuchař.

Finanční, ale i především časové zatížení rodinné firmy vedlo k tomu, že matka zrušila malé papírnictví, které vlastnila, aby se mohla věnovat hotelovému vedení mzdového účetnictví. Otec se věnuje nadále své dřívější podnikatelské aktivitě v oblasti měření emisí, stará se činžovní domy, vede celé účetnictví hotelu a zastává tak v podstatě i funkci ekonomického ředitele rodinné firmy.

Nejstarší syn se po necelém roce působení v hotelu stal provozním hotelu, v hotelu i bydlí a společně s krizovým manažerem jej i vede.

Za problémy v rodinné firmě lze jednoznačně označit konflikty mezi synem a otcem, které je nutno rychle řešit, jelikož bez jejich řešení může těžko firma tak úzce rodinně spjatá fungovat. Důvody ke vzniku těchto problémů lze hledat již v počátečním nastavení pozic syna v rodinné firmě a vztahu mezi otcem a syny rodiny.

Ke konfliktům v mnohých případech vede z jedné strany finanční nejistota celé rodinné firmy, potřeba a nutnost provést rekonstrukci posledního činžovního domu a zároveň

nedostatečná finanční jistota hotelu vycházející z nezkušenosti a nedostatečné odbornosti provozního manažera, tedy nejstaršího syna. Nejstaršímu synu však nelze upřít nesmírnou snahu a pracovitost v jeho osobních mezích.

Problém celé rodinné firmy dále spočívá v ubývajících silách otce a matky a potřeby převzít vedení firmy, její ekonomiky a kultury na někoho jiného, aby bylo konečně rodičům rodiny umožněno užívat vydobytých možností a aby nemuseli již dlouho nést váhu finančních starostí, které je s narůstajícím věkem více a více zatěžují.

Konečné vymezení problému

- důchodový věk otce, vyčerpání z dlouhodobého podnikání
- nedostatečná kompetentnost nejstaršího syna pro vedení celé rodinné firmy
- konflikty mezi otcem a nestarším synem
- nezkušenost nejstaršího syna
- momentálně nedostatečné manažerské schopnosti nejstaršího syna
- nikdo z rodiny nemá ani dostatečné vzdělání v oboru hoteliérství ani související zkušenost
- nejasné a nedostatečné stanovení cílů a strategie provozu horského hotelu
- nutnost sjednocení strategie rodinné firmy s plány rodinného života

1.1 Cíl diplomové práce

Diplomová práce se bude zabývat především problematikou typickou pro rodinné firmy. Vzhledem k jednoznačné potřebě stanovení vedoucího nástupce rodinné firmy se ve své diplomové práci pokusím nalézt odpověď na to, kdo by jím měl být, dále nalézt řešení, kterým by se zabránilo vzniku dalších konfliktů mezi otcem a starším synem a jak by se mělo postupovat v oblasti rozvoje rodinné firmy, vzhledem k tomu, že nejen organizační uspořádání, ale i koncepce vedení rodinné firmy porevolučním způsobem již není déle udržitelná.

Na základě vymezené problematiky rodinné firmy provedu analýzu faktorů, které tuto firmu ovlivňují a stanovím návrh řešení této problematiky současně s časovým harmonogramem implementace návrhu.

2 Teoretický přístup k řešení

2.1 Malá firma

Vymezení pojmu malých firem se na různých trzích přisuzují mnohdy rozdílná kritéria. V našich podmínkách je možné se držet následujících podmínek, z nichž minimálně dvě by měla malá firma splňovat:

1. „Management je nezávislý a manager je většinou majitelem firmy.
2. Základní kapitál je splacen a držen jednou nebo několika individuálními osobami.
3. Oblast podnikání firmy je lokální, ale trh, kde působí tato firma nemusí být vždy lokální.
4. Firma je malá v porovnání s největšími konkurenty v odvětví působení firmy.“²

2.2 Postavení malých firem v EU

Jedním z podstatných pilířů hospodářství Evropské unie jsou právě firmy malé a střední velikosti. Celkově tvoří 99% všech zaregistrovaných firem. Jsou velice podstatné pro hospodářství, jelikož vytváří až 65 miliónů pracovních příležitostí a jejich podíl na hrubém domácím produktu dosahuje mnohdy až 60%. Vzhledem k jejich nezastupitelné roli v národních ekonomikách se snaží EU nebo i státy samotné podpořit pomocí podpůrných programů tyto malé a střední podniky především v jejich slabých místech, který obvykle bývají - ztížený přístup k úvěrům, menší kapitálová síla apod.

Základním kritériem pro definici malých a středních podniků je počet zaměstnanců, které stejně jako v USA je na úrovni 250 zaměstnanců. Je ovšem potřeba přepočítat počet zaměstnanců na celé úvazky po celý rok (do těchto úvazků se nezapočítávají studentské stáže ani praxe). Dalším kritériem pro definici malých a středních firem je

²KORÁB, Vojtěch, KALOUDA, František a SALGUEIRO, Jose Luis Roldan aj. *Jak pracují malé rodinné firmy*. 1. vyd. Nakladatel: Brno: VUT v Brně, 1998. 8 str. ISBN 80-214-1121-X

obrat firmy a jejich celková aktiva (viz tabulka). Při definování velikosti firem se uplatňuje buď výše obratu nebo hodnota celkových aktiv.³

Kritéria pro malé a střední firmy			
Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Obrat (mil. €)	Celková aktiva (mil. €)
Střední podnik	< 250	50 (40)	43 (27)
Malý podnik	< 50	10 (7)	10 (5)
Mikrofirma	< 10	2	2

Tabulka 1: Česká podnikatelská reprezentace při EU - Česká firma v Evropské unii - BusinessInfo.cz [on line] Datum publikování 1.8.2006, Datum poslední revize 4.2.2007, [citováno dne 1.3.2007] Dostupné z <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/ceska-firma-v-evropske-unii-hrozba-ci/1000520/6854/>>

2.3 Rodinná firma

Rodinné podniky mají na území České Republiky hlubokou tradici. I Tomáš Baťa, podnikatelský inovátor 20. a 30. let 20. století započal svou podnikatelskou firmu společně se svým bratrem Antonínem a sestrou Annou, čímž dle mého názoru i jeho obchodní aktivity (alespoň té počáteční) lze řadit mezi podnikání rodinného typu.

Rodinné firmy lze definovat jako „firmy s největším nebo alespoň důležitým podílem kapitálu, který je držen v rukou několika lidí nebo firem z jedné rodiny, jestliže se

³Česká podnikatelská reprezentace při EU. Česká firma v Evropské unii - BusinessInfo.cz [on line] Datum publikování 1.8.2006, Datum poslední revize 4.2.2007, [citováno dne 1.3.2007] Dostupné z <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/ceska-firma-v-evropske-unii-hrozba-ci/1000520/6854/>>

podílejí na řízení a vedení orgánů firmy a nezáleží v jakém ekonomickém sektoru se firma nachází.“⁴

Země	Podíl na celkovém počtu registrovaných firem	Podíl na tvorbě HDP	Podíl na tvorbě zaměstnanosti
Portugalsko	70 %		
Velká Británie	75 %		
Španělsko	80 %		
Švýcarsko	85 %		
Švédsko	>90 %		
Itálie	>95 %		
Spojené státy	>95 %	90 %	60 %
Německo			75 %
Austrálie			50 %
EU		90 %	

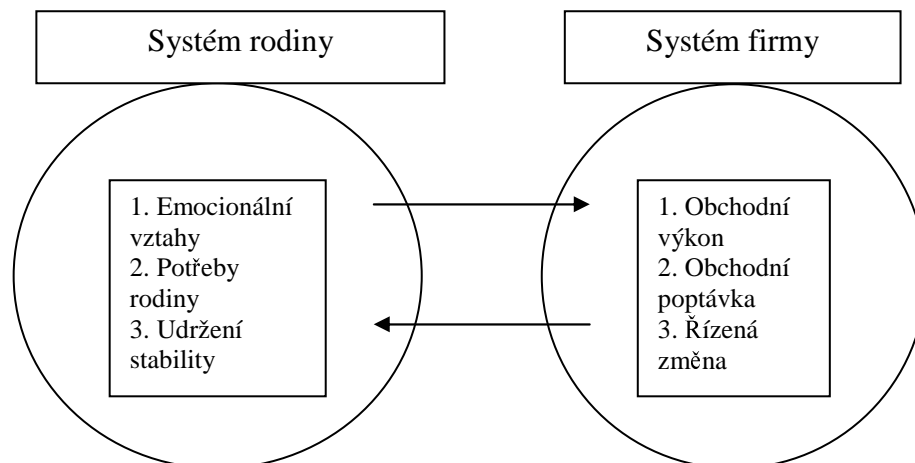
Tabulka 2: Rodinné firmy v různých zemích - Hanzelková Alena, BIBS - Tiskové stránky [online].

Datum publikování 2004.11. Datum poslední revize 4.2.2007 [citováno dne 9.3.2007] <<http://www.bibs.cz/pro-media/tiskove-zpravy>>

2.4 Specifika rodinné firmy

Odlišností rodinných firem od ostatních je především propojení dvou systémů – systému rodiny a systému firmy. Představiteli obou systémů jsou sice v případě rodinné firmy ty stejné osoby, ale podstata a požadavky systémů na jejich fungování se různí, což v mnohých případech znamená základ problémů v rodinných firmách.

⁴ KORÁB, Vojtěch, KALOUDA, František a SALGUEIRO, Jose Luis Roldan aj. *Jak pracují malé rodinné firmy*. 1. vyd. Nakladatel: Brno: VUT v Brně, 1998. 11 str. ISBN 80-214-1121-X



Obrázek 1: Rozdílné cíle: systém rodiny versus systém firmy⁵

Ve své podstatě jde tedy o to, aby byl správně nastaven mechanismus vyváženosti mezi těmito dvěma systémy. Vyrovnanost systémů totiž přinese podpoření silných stránek spojením firmy a rodiny a naopak ztlumí slabé stránky vyplývající z propojení zmiňovaných systémů. Celkově lze říci, že vybalancování systémů zapříčiní obchodní efektivitu, rodinnou harmonii, důvěru (ve firmě i v rodině) a odevzdání se (myšlenka, rodině a firmě).

Příliš silný důraz na podnikání v rodině často vyústí v rodinnou, ale i firemní krizi, jelikož rodina přestane budovat dostatečně odpovídající vztahy a psychologicky začne soupeřit o místo s podnikatelským aspektem rodiny. Přecenění firemního života zapříčiňuje vznik problémů v rodinné komunikaci, identifikaci jedince, ničí rodinný čas, deformuje emoce mezi rodinnými příslušníky.

Naproti tomu přecenění rodinného systému oproti firemnímu ničí obchodní komunikaci, deformuje vztahy ve firmě, narušuje obchodní výkon, rozhodování a celkově negativně ovlivňuje strategické rozhodování.

⁵ CARLOCK, S. R. and WARD, J. L. *Strategic Planning for the Family Business*. 1st ed. Editing: Mendham (Suffolk): Aardvark Editorial, 2001. 5 p. ISBN 0-333-94731-2

Dle výzkumu tradičních českých firem, které prováděla Alena Hanzelková z Brno International Business School se české rodinné firmy potýkají s mnohými problémy, které lze členit na⁶:

- vnější problémy plynoucí z podnikatelského prostředí
- vnitřní problémy, které jsou spojené s řízením firem
- problémy specifické pro rodinné firmy (vztahující se k jejich jedinečnému spojení mezi rodinou a firmou, tzn. řízení firmy je ovlivněno psychodynamickými procesy rodiny)
- problémy, které souvisejí s úrovní podnikatelských dovedností a znalostí

2.5 Silné stránky rodinné firmy

Silné stránky rodinného podnikání plynou především ze spojení systémů rodiny a firmy. Jak jsem již zmínila, je důležité, aby tyto systémy byly mezi sebou vyvážené. Mezi silné stránky rodinného podnikání může být řazena⁷:

- **Vzájemná shoda mezi osobami**

Prostředí, kde jsou již jasně definované autority a kde nedochází k třenicím kvůli vládnutí ve firmě, je pozitivním přínosem pro firmu stejně jako schopnost přenášet systém rodinných hodnot (a tedy jednotnost v těchto hodnotách) do pracovního prostředí.

- **Angažovanost**

Plyne především z rodinné kultury, která se v mnohém ohledu prolíná s firemní kulturou a silně ji ovlivňuje v oblasti loajálního postoje k firmě. Taktéž zvyšuje postoj odpovědnosti vůči firmě jako takové, ale i vůči zaměstnancům.⁸

⁶ Hanzelková Alena, BIBS - Tiskové stránky [online]. Datum publikování 2004.11. Datum poslední revize 4.2.2007 [citováno dne 9.3.2007] <<http://www.bibs.cz/pro-media/tiskove-zpravy>>

⁷ KORÁB, Vojtěch, KALOUDA, František a SALGUEIRO, Jose Luis Roldan aj. *Jak pracují malé rodinné firmy*. 1. vyd. Nakladatel: Brno: VUT v Brně, 1998. 79 s. ISBN 80-214-1121-X

⁸ Problémy typické pro rodinné a české tradiční rodinné firmy [online]. Datum publikování 4.8.2005. Datum poslední revize 4.2.2007 [citováno dne 9.3.2007] <<http://www.konjunktura.cz/index.php3?w=art&id=2483&rub=552&s>>

- **Znalost**

V mnohých případech rodinných firem dochází k uchování dlouhotrvajících technologických či obchodních know-how a jejich přenosu do další generace.

- **Flexibilita**

Jednou z nejpřínosnějších aktiv rodinného podnikání může být flexibilita týkající se času a peněz. Pružnost v těchto oblastech může být významnou konkurenční výhodou. Rodiny často věnují podnikání velké množství času, obvykle podle podnikatelských potřeb, což firmě umožní být velmi operativní. Finanční flexibilita může znamenat snížení nákladovosti v případě poskytnutí rodinných finančních prostředků v překlenovacím období, čímž se v mnohých chvílích firma vyhne nutnosti vzít krátkodobý úvěr.

- **Dlouhodobost a trvání**

Vize rodinného života kryjící se s vizí rodinného podnikání přináší směřování těchto vizí do oblastí dlouhodobějších časových intervalů. Přičemž v mnohých případech jsou takto nastavené záměry faktory, které ovlivňují rizika a pomáhají překonat nečekané krátkodobé výkyvy v podnikání.⁹

- **Kultura**

Koncepce kultury rodinných firem plyne obvykle z jasně nastavení vedoucích pozic ve firmě, dlouhodobých obsazení těchto pozic a vztahu mezi jednotlivými členy. Celkově lze říct, že tyto podmínky vedou k ustálení kultury rodinné firmy.

- **Rozhodovací procesy**

Nastavení rozhodovacích pravomocí a odpovědností bývá v rodinných firmách obvykle konkretizováno a přiřazeno jedné až dvěma osobám firmy. V případě rodinných firem se kumulace rozhodovacích pravomocí jeví jako výhoda, která má za následek rychlé proběhnutí rozhodovacího procesu.

- **Hrdost a důvěryhodnost**

Hrdost na fungující firmu lze snad v mnohých případech přirovnat k hrdosti na dobře vychovaného potomka, což umocňuje nadšení pro podnikání. Správně předávaná filozofie rodinného podnikání vlastním následníkům může pocit odpovědnosti

⁹ Hanzelková Alena, BIBS - Tiskové stránky [online]. Datum publikování 2004.11. Datum poslední revize 4.2.2007 [citováno dne 9.3.2007] <<http://www.bibs.cz/pro-media/tiskove-zpravy>>

odevzdání myšlenky výrazně podpořit. Následná důvěra plynoucí mezi generacemi i sourozenci je potom mnohdy pouze odpovídajícím výchozím produktem procesu budování „hrdosti na vytvořené dílo“. „Důvěra je založena na individuálních zkušenostech v rodině či firmě. Jasně rozvinutá a následně pravidelně používaná rodinná pravidla budují u všech rodinných příslušníků důvěru.“¹⁰ Důvěra je ve své podstatě speciální formou obchodního kapitálu. Snižuje například případné náklady na kontrolní mechanismy, je pro rodinné podnikání konkurenční výhodou.

- **Efektivita**

Firmy efektivně využívají své prostředky (kapitál, technologie). Tento rys rodinného podnikání se projevuje ve všech sektorech. Ve srovnání s jinými firmami se efektivita projevuje především v oblasti, kde je vysoký podíl technologických aktivit.

- **Produktivita**

Firmy dosahují vyšší produktivity díky snaze o dosažení maxima svého kapitálu, a díky prostředkům, které vzhledem ke své specifčnosti firmy mají (např. flexibilita).

- **Tvůrci pracovních míst**

Rodinné firmy mají běžně vysoký smysl pro sociální odpovědnost, z čehož nejspíše plyne i schopnost tvořit nová pracovní místa

- **Orientace na kvalitu**

Osobní ztotožnění s firmou, výstupy firmy vede rodinné příslušníky ke svědomitosti a odpovědnosti vůči svým zákazníkům, z čehož plyne následná zvýšená kontrola jakosti.

2.6 Slabé stránky rodinné firmy

Tak, jak již bylo řečeno v předchozí kapitola, spojení rodinného a firemního systému může zásadním způsobem zvýšit efektivitu podnikání, ale může i tuto efektivitu podnikání snížit, stejně jako deformovat dosavadní rodinné vztahy v případě, pokud nedojde k vyvarování se některým klíčovými kritickým bodům, které jsou následně

¹⁰ CARLOCK, S. R. and WARD, J. L. *Strategic Planning for the Family Business*. 1st ed. Editing: Mendham (Suffolk): Aardvark Editorial, 2001. 270p. ISBN 0-333-94731-2

definovány jako slabé stránky firmy. Slabé stránky rodinných firem lze rozdělit na ty, jejichž původcem jsou vnitřní tlaky a na ty, jejichž původcem jsou vnější tlaky.

2.6.1 Vnitřní tlaky

Emocionální

Kritickými faktory v oblasti emocionální jsou především vztahy mezi rodiči a dětmi a vztahy mezi sourozenci. Nejproblémovější bývá vztah otce a syna. Vybudováním firmy se zakladatel (tedy otec) silně realizuje. Mnohdy soustřeďuje moc do svých rukou, považuje spolupracovníky za nástroje k dosažení svých cílů. Paradoxem je, že otec touží po tom, aby syn do firmy vstoupil a převzal po něm podnikání. Ve své podstatě to vnímá jako pokračování sama sebe. Faktem ale v mnohých případech zůstává, že tato touha mnohdy zůstává nezrealizovaná, jelikož otec i syn nedokáží najít společnou cestu převzetí podnikatelské odpovědnosti a pravomocí. Můžeme sledovat různé typy vývoje předávání podnikatelské moci:

- Otec se snaží pro rodinu dělat vše co nejlépe. Díky tomu, že se začne více věnovat podnikání, začne zanedbávat rodinné vztahy. Otec zjistí, že jeho syn nemá vhodnou způsobilost pro vedení podniku, ať už se jedná o schopnosti nebo nedostatečně vybudovaný charakter. Otec si to následně vyčítá jako své selhání, jelikož neobstál jako rodič, a celkově i jako budovatel vlastního díla.
- Otec hodnotí své schopnosti a dovednosti bez kritického nadhledu. Schopnosti svého syna podceňuje, nedůvěřuje mu. Tato skutečnost vede k pozdržení předání podnikatelských otěží až co do nejvyššího věku. Je také možné, že otec ve svém synu vnímá konkurenta, s kterým svým způsobem bojuje o moc, což má za následek případnou změnu chování a životních náhledů syna.
- Otec může vládnout ve své rodině až despoticky, což se samozřejmě často odrazí i ve fungování firmy. Dozrávání syna v takovém prostředí může být natolik složité, že přirozený talent se u syna ani nemusí rozvinout.

Rivalita mezi sourozenci¹¹

Soupeření mezi sourozenci je do jisté míry běžným jevem rodiny. V průběhu dospívání a následné dospělosti je však zmírněna různou specializací sourozenců. V rodinné firmě ale dochází k tomu, že sourozenci spolu nadále pracují a v mnohém ohledu mohou v soupeření pokračovat. Toto soupeření samozřejmě může být podporováno také ze strany otce či matky. Prvorození potomci, kteří prožili delší časový interval pod dozorem rodičů a v tomto ohledu mají lepší předpoklady pro vedení podniku, považují své sourozence za méně odpovědné, vyzrálé či schopné. Sami k sobě jsou mnohem přísnější, ale také mají sklon i po svých sourozencích více požadovat. Mladší sourozenci se naopak snaží o vydobytí jisté pozice ve firmě. Pokud zaujmou pozici nad svým starším sourozencem, mohou pocítit pocit viny, což může vést ke ztrátě motivace a pocitu uspokojení, destrukce postoje závaznosti vůči firmě.

Těmto problémům se však může rodina vyhnout, pokud bude udržovat důvěrné, otevřené a láskou projevované vztahy. Řešením v mnohých případech je ustanovení **rodinné rady**, která bude pravidelně scházet (mimo pracovní prostředí), kde si rodinní příslušníci upřímně sdělí své pohledy, názory, návrhy. Pokud by sama rodina nedokázala koordinovat s úctou rodinnou diskusi, je dobré si požádat o pomoc externího odborníka na komunikace.

Dalším faktorem vedoucím k oslabení rodinného podnikání je nedostatečná komunikace a strategické plánování rodinného života, samozřejmě v souvislostech s rodinou firmou. Mnohé rodinné firmy dodnes nepovažují stanovení strategie za důležité, což dokazuje i Americký výzkum rodinných firem, dle kterého 69,4% respondentů udává, že nemají strategický plán sepsán. Bylo zjištěno, že firmy, které mají napsaný strategický plán, měly více setkání rady, daly formální podobu rodinnému zaměstnávání a vytvořily i

¹¹ KORÁB, Vojtěch, KALOUDA, František a SALGUEIRO, Jose Luis Roldan aj. *Jak pracují malé rodinné firmy*. 1. vyd. Nakladatel: Brno: VUT v Brně, 1998. 24 s. ISBN 80-214-1121-X

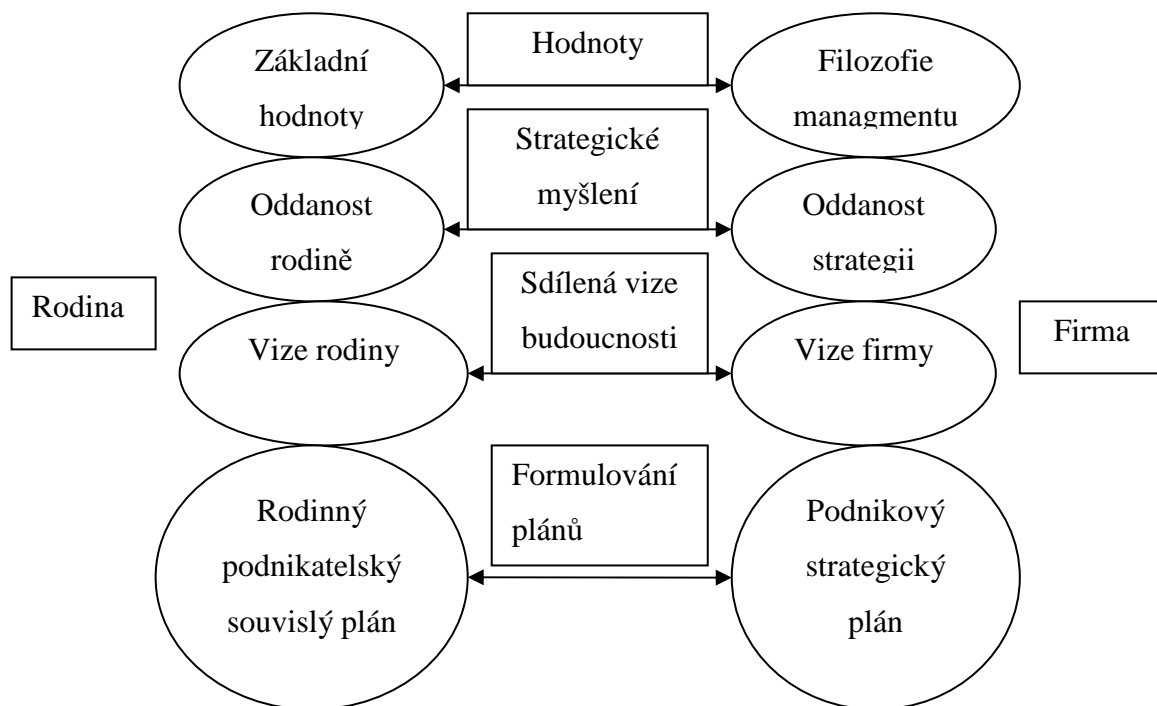
plán, který se týkal následnictví. Plánování podpořilo úspěšné řízení převodu vedení na následníka, změnu vlastnictví, efektivní vedení a ziskovost obchodní strategie.¹²

Samotná tvorba firemní strategie v rodinné firmě však nestačí, je potřeba dbát na složku rodiny i při tomto plánování. Je absolutně nutné, aby rodina a firma prováděla tzn. **paralelní plánovací proces**. Základem pro tento proces je držení se těchto pravidel¹³:

- „Rodinné hodnoty a firemní filozofie jsou základem pro plánovací proces.
- Strategické myšlení má totožný dopad na rodinu stejně jako na manažerský tým.
- Úspěšné rodiny a firmy jsou poháněny společnou budoucí vizí.
- Dlouhotrvající úspěch rodinné firmy požaduje rodinný a firemní plán.“

¹² CARLOCK, S. R. and WARD, J. L. *Strategic Planning for the Family Business*. 1st ed. Editing: Mendham (Suffolk): Aardvark Editorial, 2001. P 8. ISBN 0-333-94731-2

¹³ CARLOCK, S. R. and WARD, J. L. *Strategic Planning for the Family Business*. 1st ed. Editing: Mendham (Suffolk): Aardvark Editorial, 2001. P 13-14. ISBN 0-333-94731-2



Obrázek 2: Paralelní plánovací proces¹⁴

Základem využití procesu paralelního plánování je vytvoření takového rodinného a firemního plánu, jehož body by se vzájemně podporovaly. V průběhu tohoto procesu je potřeba mít na zřeteli rodinné a firemní očekávání. Strategické myšlení rodiny i firmy vede k vytvoření sdílené vize budoucnosti, což je základem pro vytvoření **Rodinného podnikatelského plánu** a **Firemního strategického plánu**. Složitost a provázanost na jednotlivé komponenty definovaného procesu je vysoká a proto je nutné tento proces opakovat než dosáhne rodinná firma konečné verze **firemní strategie**. Stručně průběh procesu lze definovat následujícím postupem: Strategické návrhy musí podporovat sdílenou vizi budoucnosti, dále musí podporovat a plnit podmínky rodinného podnikatelského plánu, který klade podmínky v oblasti managementu, rodinné účastni ve firmě, výchovy vůdce a vlastnictví a současně podmínky firemní strategie, která vychází z potenciálů firmy a jehož tvorbu ovlivňují vnitřní i vnější faktory plynoucí z firmy i okolí.

¹⁴ CARLOCK, S. R. and WARD, J. L. *Strategic Planning for the Family Business*. 1st ed. Editing: Mendham (Suffolk): Aardvark Editorial, 2001. 12 p. ISBN 0-333-94731-2

Profesionalizace¹⁵

Profesionalizace může být jeden ze směrů, kterým se rodinná firma může ubírat, ať už z důvodu potřeby řešit konflikty mezi členy rodiny, pracující ve firmě a nebo nedostatečné kompetence následující generace, která může být pouze dočasná. (Například se může jednat o překlenovací období, dokud potomek nedostuduje, nezíská potřebné praktické zkušenosti, nebo nemoc apod.). Ve své podstatě jde o nalezení profesionálního odborníka, který převezme práci, o kterou se doposud starali rodinní příslušníci (především se jedná o vedoucí pozice).

Firemní problémy

Firemní problémy související s faktem, že se jedná o firmu rodinného typu, mohou tedy v mnohých případech plynout z emocionálních problémů, které se v rodině vyskytují. Rodinní pracovníci tedy musí prokázat dostatečnou míru flexibility a schopnost jednat s lidmi za každých okolností. Tyto problémy potom mají dopad na jednotlivé sekvenční manažerské funkce. Výsledkem tohoto procesu je kvalitní životaschopná firemní strategie.

Plánování

Vývoj rodinných firem je možno rozčlenit do tří etap:¹⁶

- etapa novorozenecká
- etapa rodinná
- etapa rodině/adaptační

První etapa je definována založením firmy a počátečním vypořádáním se s nejrůznějšími problémy. V první etapě je hlavním úkolem firmy přežít v podnikatelském prostředí. Rodina pracuje jako jeden tým, jelikož sleduje nejjednodušší cíl kladného vstupu na trh a vybudování začáteční tržní pozice. Obvyklý

¹⁵ KORÁB, Vojtěch, KALOUDA, František a SALGUEIRO, Jose Luis Roldan aj. *Jak pracují malé rodinné firmy*. 1. vyd. Nakladatel: Brno: VUT v Brně, 1998. 32 s. ISBN 80-214-1121-X

¹⁶ KORÁB, Vojtěch, KALOUDA, František a SALGUEIRO, Jose Luis Roldan aj. *Jak pracují malé rodinné firmy*. 1. vyd. Nakladatel: Brno: VUT v Brně, 1998. 30 s. ISBN 80-214-1121-X

průběh vývoje této etapy je získání myšlenky, nápadu, který vychází z potřeby trhu, získávání kapitálu pro zahájení naplňování této myšlenky, adaptace a improvizace této myšlenky podle potřeb.

Druhou etapu lze definovat jako stabilizační v oblasti obchodní a finanční. Komplikace v průběhu této fáze většinou začínají v oblasti emocionální. Nejen pouze tato oblast prochází změnami, také oblast vedení, organizace potřebuje přestavbu.

Třetí etapou je přerůstání rodiny. Firma prošla takovým růstem, že není už pouze v silách rodiny ji vést samostatně. Proto nastupuje otázka profesionalizace. Vlastník provádí decentralizaci vedení, stanovení odpovědností a pravomocí. Dochází k nastavení mechanismů, které mají za úkol eliminovat emocionální konflikty (mnohdy související s otázkou nástupnictví).

Profesionalizace

V předchozí části jsem mluvila o profesionalizaci, která jde mimo členy rodinného kruhu. Nyní se zaměřím na profesionalizaci v rodině. Předpoklady pro práci a vedení rodinné firmy automaticky nepřicházejí s příslušenstvím k rodině. Je nutné zhodnotit, jestli daný účastník dobrovolně chce sjednotit své osobní životní plány se směrem rodiny a rodinné firmy a jestli pro danou práci má vůbec vlohy. Po této úvaze je důležité získat vysokoškolské vzdělání (samozřejmě nejlépe v daném oboru, v kterém firma podniká, nebo v oboru, který je vhodný pro vedení firmy), dále získat praxi mimo firmu a projít zaškolením v rámci rodinné firmy. Je důležité, aby člen rodiny, který má pracovat ve firmě, získal pracovní zkušenost mimo firmu, a to i v případě smrti majitele, je lepší řešit situaci externím vedením než nezkušeným členem rodině.¹⁷ Domnívám se také, že samostatné postavení do vedoucí pozice bez zkušeností mimo rodinnou firmu, může tohoto rodinného příslušníka připravit o inspiraci z jiných firem, dále ho to může deformovat v pohledu na získávání postavení, odpovědnosti a moci, jelikož mu vedoucí postavení „jen tak spadlo do klína.“

¹⁷KORÁB, Vojtěch, KALOUDA, František a SALGUEIRO, Jose Luis Roldan aj. *Jak pracují malé rodinné firmy*. 1. vyd. Nakladatel: Brno: VUT v Brně, 1998. 32 s. ISBN 80-214-1121-X

Pro příchozí členy rodiny do rodinné firmy je velmi vhodné vyzkoušet si různé pracovní místa a sžít se s tempem, kulturou a samostatným chodem firmy. Dokonce i Tomáš Baťa mladší musel po návratu ze zahraničí, kde se učil jazyky, nastoupit v podstatě jako obyčejný dělník a začít se učit obyčejné ševcovině.¹⁸

Organizování

Pro rodinné firmy je obvyklá malá velikost (samozřejmě alespoň ze začátku vývoje firmy), ale existují i výjimky. Proti rozvoji firmy stojí obvykle překážky tohoto typu:

- Problémy související s růstem a změnou objemu podnikání

Ze začátku rozvoje firmy není problém růstu tak zásadní. Vedení bývá centralizované, stejně jako kontrola, vzhledem k rozsahu objemu podnikání zastává tyto úkoly pouze jediná osoba. Vzhledem ke globalizaci trhů je ovšem nutné uvážit fakt, že udržení se na trhu bude v mnohých případech znamenat nezbytnost růstu firmy a zaměření se i na jiné než lokální trhy. Rodinné firmy přitom působí raději lokálně, s tímto zaměřením přijímají i vedoucí pracovníky, což může znamenat mnohdy komplikaci.

- Problémy s financováním firmy

Rodinné firmy mají tendenci k nízké úrovni zadluženosti, jelikož majitelé častokrát vnímají a připodobňují financování firmy k financování rodiny.

- Problémy vycházející z potřeby výměny generace

Řešení problematiky nástupnictví je proces, který má dopad jak na firemní, tak na rodinný systém. Nejednoduchá otázka volby nástupce může v častých případech přinést napětí v rodině i ve firmě. Domnívám se, že výběr nástupce by měl přicházet po celkové analýze schopností a osobních vizích jednotlivců. Problematika výběru nástupce však nesouvisí pouze s jeho předpoklady, ale i s načasováním výměny, přijetím tohoto rozhodnutí zaměstnanci, zákazníky a rodinnými příslušníky, jelikož je potřebné, aby se rodina vyvarovala rozkolů a soupeření o moc, a naopak podpořila toto rozhodnutí, aby jednotnost rodiny ve vizích a cílech mohla být dále konkurenční výhodou firmy.

¹⁸ STRÍTESKÝ, M. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. 1. vyd. Brno: Šance, 1995. 250s.

Řízení

Typický způsob vedení pro rodinné firmy bývá využití tvůrčího potenciálu a nadšení zakladatelem. V mnohých rodinných firmách je však spojen s paternalismem. Otec, obzvláště pokud má jasnou vizi a loajální lidi kolem sebe, které dokáže také nadchnout pro danou myšlenku, může úspěšně vést svou firmu. Problém může nastat i pokud se firmě daří, a „starostlivý otec“ má pocit, že jeho podnikatelský odhad je neomylný. Vzhledem k dnešnímu turbulentnímu prostředí trhu se však situace na trhu mnohdy bez postřehu otce může změnit, a v takovém případě není jednoduché otce přesvědčit o nutnosti změny. Také se může stát, že kolem „starostivého otce“, který vede autokraticky firmu, se stanou z jeho spolupracovníků a rodinných příslušníků „nezodpovědné děti“, které si v ničem bez pomoci otce nedokáží poradit, ale také svým bezstarostným neodpovědným chováním mohou firmu poškodit.¹⁹ Tento autokratický způsob vedení může i přes mnohé záporné stránky být firmě prospěšný, obzvláště v období, kdy firma dosahuje pouze malých rozměrů. V případě rozvoje objemu podnikání a nutnosti delegace úkolů a pravomocí je tento způsob vedení spíše překážkou. Vedení firmy způsobem, kdy ve firmě nejsou nastaveny procesy řízení tak, aby v případě odchodu zakladatele z vedení firmy, dále pokračovala, není ideální.

I Tomáš Baťa uznával potřebu vychovat si nástupce a připravil systém řízení firmy natolik kvalitně, aby v jakékoli situaci, která by vyžadovala jeho nepřítomnost, byla vyřešena otázka jak nástupnictví, tak vedení firmy. V jeho směrnicích pro referenty bylo řečeno: „Těžce poškozuje firmu ten, kdo se nestará o výchovu svého nástupce.“ „Nikdy bych si nebyl přizval pomocníky a mnoho pomocníků, kdybych organizoval svoji práci tak, abych byl při ní nepostradatelným. Práce, kterou organizujeme, nemůže potřebovat lidi, kteří touží po nepostradatelnosti“.²⁰ Moudrost jeho náhledu na tuto problematiku se osvědčila i v jeho případě. Když v roce 1932 tragicky zahynul, vše bylo připraveno tak pečlivě, že Baťova společnost fungovala kvalitně dál, i v oblasti psané

¹⁹ Bloudek Honza, Mohou být rodinné firmy dlouhodobě úspěšné ? [online] Datum publikování 20.2.2007, [citováno dne 9.3.2007] <<http://www.tcbs.cz/weblog/rodinna-firma>>

²⁰STRÍTESKÝ, M. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. 1. vyd. Brno: Šance, 1995. str. 100

závěti nic nepodcenil, čímž zamezil jakýmkoli třenicím o moc a případných rozkolům, které by měly negativní vliv na jeho společnost.

Motivace

Vedení firmy se musí zaměřit na správné stimulování motivačních faktorů svých zaměstnanců, ale i členů rodiny. Mezi takové stimuly lze řadit možnost seberealizace, finanční odměny, slovní pochvaly, delegování pravomocí a odpovědnosti. Je naprosto důležité nastavit pro jednotlivé rodinné příslušníky oblast pravomocí a s ní související i odpovědnosti. Tomáš Baťa říkával že: „jedinou cestou k úspěšnému životu je osobní úsilí, práce a osobní odpovědnost za majetek.“ Tento jeho názor vyústil ve dvě hesla: „Jen takové políčko nadbytek rodí, po kterém vlastní hospodář chodí.“ „Odpovědnost všech za všechno je odpovědnost nikoho za nic.“²¹ I v oblasti výběru nástupce je dle Henryho Fayoly a dalších²² vhodnější nalézt pouze jednoho nástupce, který nese definovanou odpovědnost za vedení podniku.

Personalistika

V této oblasti je nutné si opět uvědomit a oddělit od sebe rodinný a firemní systém. To, co je v rodině pro jedince nutností, jako například přijetí za každých okolností, nemusí být přínosem pro firmu. Obsazování pracovního místa rodinnými příslušníky by měla odpovídat prozkoumané a osvědčené kompetentnosti. Následné odměňování pracovníků by mělo zásadně odpovídat pracovním přínosům firmy. Definitivně je dobré se vyhnout plošné odměně, což může vést ke ztrátě motivace k vyšším pracovním výkonům. V rodinné firmě je účelné se držet zásady „Každému dle jeho zásluh“.

Problematika personalistiky uvnitř malých rodinných firem však nesouvisí pouze s umístěním rodinných příslušníků v systému firmy a jejich odměňování, také se přirozeně týká plánování, organizování, vedení a kontroly zaměstnanců. Je potřeba si

²¹ STRŽÍTESKÝ, M. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. 1. vyd. Brno: Šance, 1995. str. 16

²² KORÁB, Vojtěch, KALOUDA, František a SALGUEIRO, Jose Luis Roldan aj. *Jak pracují malé rodinné firmy*. 1. vyd. Nakladatel: Brno: VUT v Brně, 1998. str.44. ISBN 80-214-1121-X

uvědomit, že personální práce jsou v malých firmách v mnohém ohledu velmi klíčové, její opomenutí může mít dalekosáhlejší negativní důsledky než u velkých firem.²³ Pokud si zaměstnavatelé svých zaměstnanců nevěšmají, následkem mnohdy bývá fluktuace, nemocnost, neloyalita zaměstnanců a malá produktivita práce.²⁴

Kontrola

Mnohé malé rodinné firmy postrádají jasné plánování. Bez zjevně stanovených cílů však je nemožné provádět kontrolu plnění těchto úkolů. V určité míře však přece jenom definované cíle existují, i přesto, že nejsou sepsány, ale jsou součástí pouze zakladatelových myšlenek. Majitel tedy kontrolu v jistém smyslu provádí. Ať už se jedná o kontrolu vývoje tržeb v průběhu roku a výši hospodářského výsledku. V případě rozvoje firmy je však nezbytné nastavit kvalitně kontrolní mechanismy, aby se firma vyvarovala nedůslednosti či vyhýbání se nesení odpovědnosti za vzniklé škody ve firmě.

2.6.2 Vnější tlaky

Tlak z okolí rodinné firmy může plynout z oblasti státního sektoru. Problémem může být nastavení podnikatelského zázemí, ať se jedná o oblast daní, pracovního práva, předpisů, vyhlášek, které se týkají oboru, v kterém rodinná firma podniká – tedy legislativy, ale také finanční oblasti – míře zdanění, investiční podpory státu i EU apod. Ohrožujícím faktorem může být pro rodinné firmy nejen daňová politika státu, ale i podpora především zahraničních velkých firem.

²³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Nakladatel: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4

²⁴Czech Invest. České firmy nevěnují dost pozornosti svým zaměstnancům [online], Datum publikace 14.2.2007, [citováno dne 9.3.2007] <<http://www.czechinvest.org/ceske-firmy-nevenuji-dost-pozornosti-svym-zamestnancum>>

Dalším konfliktní oblastí může být vztah veřejnosti k rodinným firmám. I přesto, že rodinné podnikání tvoří podstatnou složku tvorby HDP, veřejnost se o ně příliš nestará. Neexistují zde skupiny, které by výrazně podpořily podnikání rodinných firem.

I přesto, že rodinné firmy dávají obvykle přednost vyšší míře samostatnosti a finanční nezávislosti, mnohdy, především na počátku podnikání, v případě rozvoje a nebo v situaci, kdy potřebují překlenout nějakou nepříznivou finanční situaci, potřebují úvěr. I přes tuto nízkou zadluženost neposkytují bankovní domy finanční výpomoci v takové rychlosti a s takovou ochotou, jak by se dalo očekávat. V Českých podmínkách je tomu snad i proto, že banky se bojí psychodynamických procesů, charakteristických pro rodinné firmy, čímž se pro ně finanční výpomoc stává více riziková.²⁵

2.7 Strategie

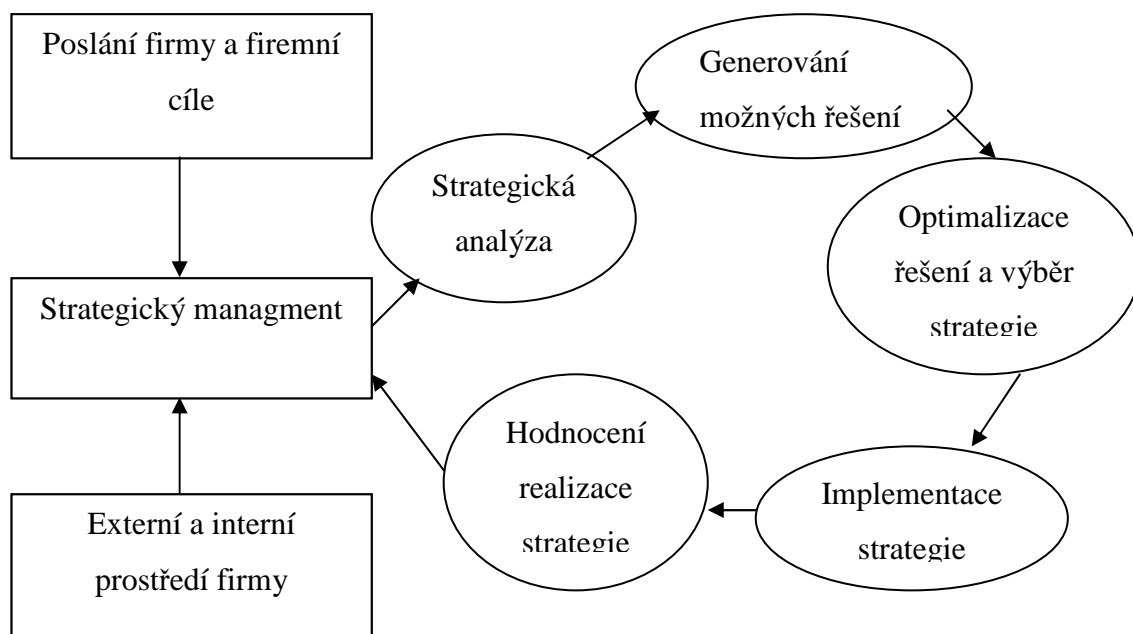
Na strategii podniku lze pohlížet různými pohledy. Dle [Dedouchová]²⁶ ji lze vnímat tradičním způsobem jako „dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění cílů.“ Naopak nový pohled na definici strategii vnímá strategii jako „připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“

K tvorbě takto definované strategie podniku je tedy zapotřebí znát cíle podniku, analyzovat vnitřní a vnější prostředí podniku, vytvořit výběr možných strategických

²⁵ Hanzelková Alena, BIBS - Tiskové stránky [online]. Datum publikování 2004.11. Datum poslední revize 4.2.2007 [citováno dne 9.3.2007] <<http://www.bibs.cz/pro-media/tiskove-zpravy>>

²⁶ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Nakladatelství: Praha: C.H. Beck, 2001. str 1. ISBN 80-7179-603-4.

řešení, vybrat ty nejvýhodnější, implementovat tyto strategie do fungování firmy a následně zhodnotit. Tím ovšem tento proces nekončí. Vzhledem k neustálé změně podmínek interních i externích je potřeba neustále pokračovat v tomto procesu strategického řízení.²⁷



Obrázek 3: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces²⁸

2.7.1 Vize firmy

Vize firmy může být definována jako model stavu či odrazu budoucnosti, který je pro členy vysoce motivující, jasně pochopitelný, určuje směr, který usnadňuje plánování budoucnosti a nastavení cílů.²⁹

²⁷ KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – Teorie pro praxi*. 1. vyd. Nakladatelství: Praha: C.H. Beck, 2003. str. 6-7. ISBN 80-7179-578-X.

²⁸ KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – Teorie pro praxi*. 1. vyd. Nakladatelství: Praha: C.H. Beck, 2003. str. 7. ISBN 80-7179-578-X.

²⁹ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Nakladatelství: Praha: Grada Publishing, 2007. str. 29. ISBN 978-80-247-1911-5.

2.7.2 Mise firmy

Mise vychází z definované vize firmy. Jde o princip realizace určené vize. Mise řeší problematiku nynějších obchodních aktivit, odpovídá na otázky, kým jsme a co jako firma děláme.[Mallya, str. 31]

2.7.3 Definování cíle

Cílem firmy jsou očekávané stavy, které firma chce dosáhnout prostřednictvím své existence a realizování svých činností. Nastavit správně cíle je pro firmu nesmírně důležité. Firmy mohou mít nejrůzněji definované cíle a obvykle nemívají stanoven jen jeden cíl, ale soustavu více cílů. Mezi těmito cíly musí být stanovena jasně jejich posloupnost a důležitost. Mezi zásadní cíle firem lze řadit: ziskovost, růst, podíl na trhu, spokojenost zákazníků, kvalita výrobků a služeb, vědeckotechnický rozvoj, hospodárnost. Je dobré, aby byly stanovené cíle SMART (stimulující, měřitelné, akceptovatelné, realistické a časově určené).³⁰

2.7.4 Strategické obchodní jednotky (SBUs)³¹

Strategická jednotka (Strategic Business Unit – SBU) je určena skupinou zákazníků a jejich potřebami, které chce firma uspokojovat. SBUs mají vlastní strategické plánování, oddělené řízení, mohou samy čelit jedinečné konkurenci. Rozčlenění SBUs je podstatné z toho důvodu, že pro každou SBU je stanovena samostatná obchodní strategie. Členění SBUs může být následující:

Organizační, při kterém je určení jednotlivých SBU dáno organizačním uspořádáním firmy. Takové rozčlenění SBUs musí zajistit konkurenceschopnost SBU na trhu. Zadanou business strategii odpovídají řízení daného organizačního celku. Business strategie je totožná se strategií dané organizační části.

³⁰ KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – Teorie pro praxi*. 1. vyd. Nakladatelství: Praha: C.H. Beck, 2003. str. 10. ISBN 80-7179-578-X.

³¹ KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – Teorie pro praxi*. 1. vyd. Nakladatelství: Praha: C.H. Beck, 2003. str. 20-21. ISBN 80-7179-578-X.

Strategicko-marketingový, při kterém je podstatné dosažení určených cílů. V tomto případě je možné, že členění SBU jde napříč organizačním uspořádáním, tedy business strategie je sdílenou strategií organizačních jednotek podniku. V případě odpovědnosti se pak může uplatnit maticově organizační struktura, liniově štábní nebo i horizontální řídicí struktury.

Projektový, při kterém jsou SBUs členěny tak, že součástí jednotlivých SBU jsou různé činnosti, které souvisí s projektem. Způsob strategického řízení je přes business strategie rozpracován do funkčních strategií.

2.8 Strategická analýza

Základem formulování strategie je nalezení konkurenční výhody, která plyne z interakce vnějších a vnitřních faktorů firmy. Proto, aby bylo možno ji odhalit a následně stanovit strategii, je nutné analyzovat vztahy v okolí firmy, odvětví, konkurenty, trhy, na kterých firma působí a vnitřní potenciál firmy.³²

2.8.1 Analýza okolí

Cílem analýzy okolí je nalezení příležitostí a hrozeb v okolí firmy. Následujícím úkolem firmy je potom ve své strategii využití příležitostí, které byly nalezeny a následné řízení firmy tak, aby se minimalizovaly dopady zjištěných hrozeb, a nebo aby se firma těmto hrozbám vyhnula úplně.³³ Analýza okolí se skládá z analýzy makrookolí a analýzy mikrookolí.

³² SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Nakladatelství: Praha: C.H.Beck, 2006. str. 8. ISBN 80-7179-367-1.

³³ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Nakladatelství: Praha: C.H. Beck, 2001. str 17. ISBN 80-7179-603-4.

2.8.1.1 PEST analýza

Mezi zásadní faktory makrookolí se řadí politické, legislativní, ekonomické, sociální, kulturní a technologické faktory (mnozí autoři sem řadí ještě ekologické faktory). Podstatnost jednotlivých faktorů se může u jednotlivých odvětví i podniků lišit.³⁴

2.8.1.2 Model pěti sil

Model pěti sil, který vyvinul M. Porter, se týká analýzy konkurenčních sil v blízkém okolí firmy. Model je zaměřen na analýzu³⁵:

- rizik vstupu potenciálních konkurentů
- rivality mezi stávajícími podniky
- smluvní síly kupujících
- smluvní síly dodavatelů
- hrozby substitučních výrobků

Dle Portera tyto síly působí v mikrookolí firmy a snižují možnost zvyšování ceny a zisku. V modelu pěti sil tedy silná konkurence může být chápána jako hrozba, kdežto slabá konkurence jako příležitost pro dosažení vyššího zisku.

Potencionálními konkurenty jsou firmy, které nejsou momentálními konkurenty ve stávajícím mikrookolí, ale mohly by se jimi stát. Hrozba konkurenční síly potencionálních konkurentů ve své podstatě závisí na výši bariér vstupu na daný segment trhu.

Rozsah rivality mezi stávajícími podniky ovlivňuje na kolik budou jednotlivé tahy strategie firmy ovlivňovat ofenzivní či defenzivní kroky konkurentů. Je potřebné tedy určit, jaké intenzity konkurenční rivalita dosahuje.

³⁴ SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Nakladatelství: Praha: C.H.Beck, 2006. str. 17. ISBN 80-7179-367-1.

³⁵ SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Nakladatelství: Praha: C.H.Beck, 2006. str. 47-60. ISBN 80-7179-367-1.

Smluvní síla kupujících může pomoci kupujícím vyjednat pro ně výhodnější cenu, slevy, vyšší kvalitu služeb, výrobků apod. Pokud dosahují kupující takovéto síly, mohou připravit firmy o značné potencionální zisky.

Smluvní síla dodavatelů může podobně ovlivnit potencionální zisky firmy. Pokud je pozice dodavatelů silná natolik, že mohou požadovat po firmě, jakožto odběrateli, vyšší cenu za vstupy nebo snižovat za kvalitu produktu, může to pro odběratele znamenat snížení očekávaného zisku. Silné postavení dodavatelů může zapříčinit snahu o zvýšení nezávislosti na dodavatelích.

Hrozbu substitutů lze zjistit díky definování potřeb, které stanovené statky, produkované firmou, naplňují. Hrozba substitutů je tím vyšší, čím je nižší jejich cena nebo vyšší kvalita či dostupnost atd. oproti nahrazovanému statku.

2.8.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností

Analýzu vnitřních zdrojů a schopností poskytuje podstatné informace, z kterých lze vycházet při tvorbě strategie. Vnitřní analýza zkoumá nejrůznější činnostmi firmy (marketingem, financemi, personalistikou apod.). Analýzu je potřeba provádět s důrazem na porovnání k nejzásadnější konkurenci. Analýza se zabývá nejen definováním vnitřním zdrojů, ale i související budoucností vývoje těchto zdrojů, intenzitě schopností a samozřejmě i vzájemném propojení mezi nimi.³⁶

³⁶ SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Nakladatelství: Praha: C.H.Beck, 2006. str. 74. ISBN 80-7179-367-1.

2.8.3 SWOT analýza

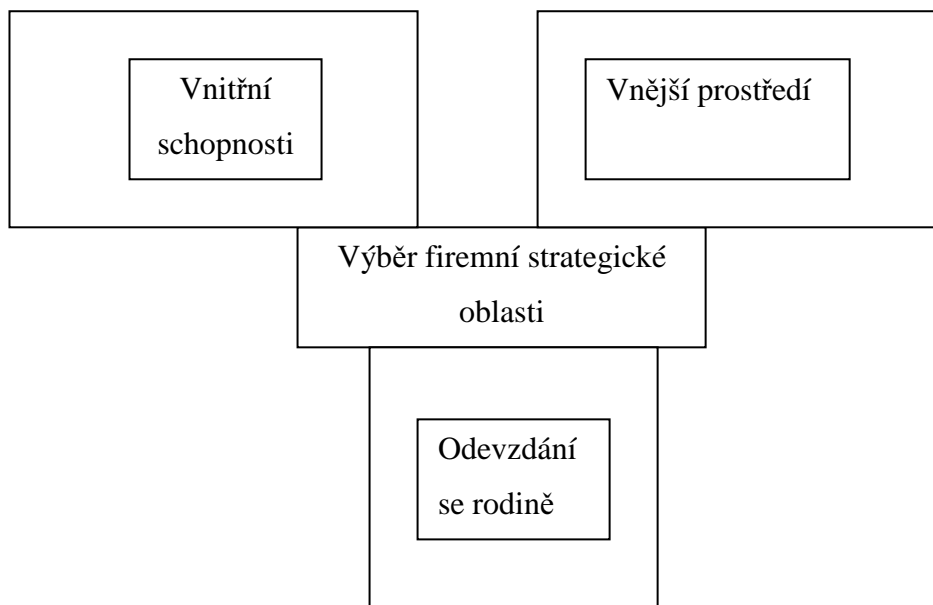
Výsledky získané provedením analýzy vnějších i vnitřních faktorů, které ovlivňují chod firmy, lze považovat za základ pro stanovení syntézy, která má za úkol pomoci v určení konkurenční výhody a tedy následující východisko pro určení strategie. SWOT analýza je právě takovou metodou, která definuje silné a slabé stránky firmy a porovnává je s nejpodstatnějšími faktory ovlivňujícími okolí firmy.³⁷

2.8.4 Konečná strategie

Pro tvorbu strategie rodinné firmy je nutné již při tvorbě analýzy vnějšího okolí a vnitřního prostředí firmy vrátit se k paralelnímu plánovacímu procesu rodinné firmy. Dle [Carlock, Ward] propojení tří nejzákladnějších plánovacích faktorů (vnitřních schopností firmy, vnějších podmínek a rodinného ujednání) tvoří vhodné propojení pro tvorbu firemní strategie.³⁸

³⁷ SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Nakladatelství: Praha: C.H.Beck, 2006. str. 11. ISBN 80-7179-367-1.

³⁸ CARLOCK, S. R. and WARD, J. L. *Strategic Planning for the Family Business*. 1st ed. Editing: Mendham (Suffolk): Aardvark Editorial, 2001. P 200. ISBN 0-333-94731-2



Obrázek 4: Místo propojení pro identifikaci rodinné firemní strategie³⁹

Odevzdání se rodině

- **Budoucí vize rodiny a firmy**
- **důvěra v management**
- **dostupný kapitál**

Vnější prostředí

- **Exkluzivita firemního trhu a oboru**

Vnitřní schopnosti

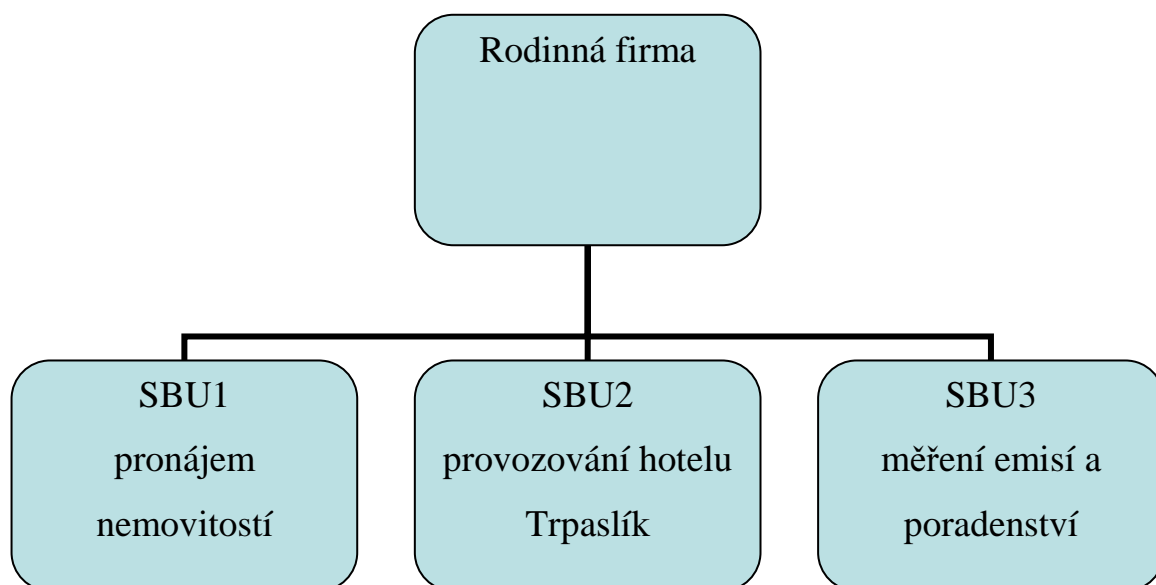
- **Finance, marketing, organizační zdroje**

³⁹ CARLOCK, S. R. and WARD, J. L. *Strategic Planning for the Family Business*. 1st ed. Editing: Mendham (Suffolk): Aardvark Editorial, 2001. P 200. ISBN 0-333-94731-2

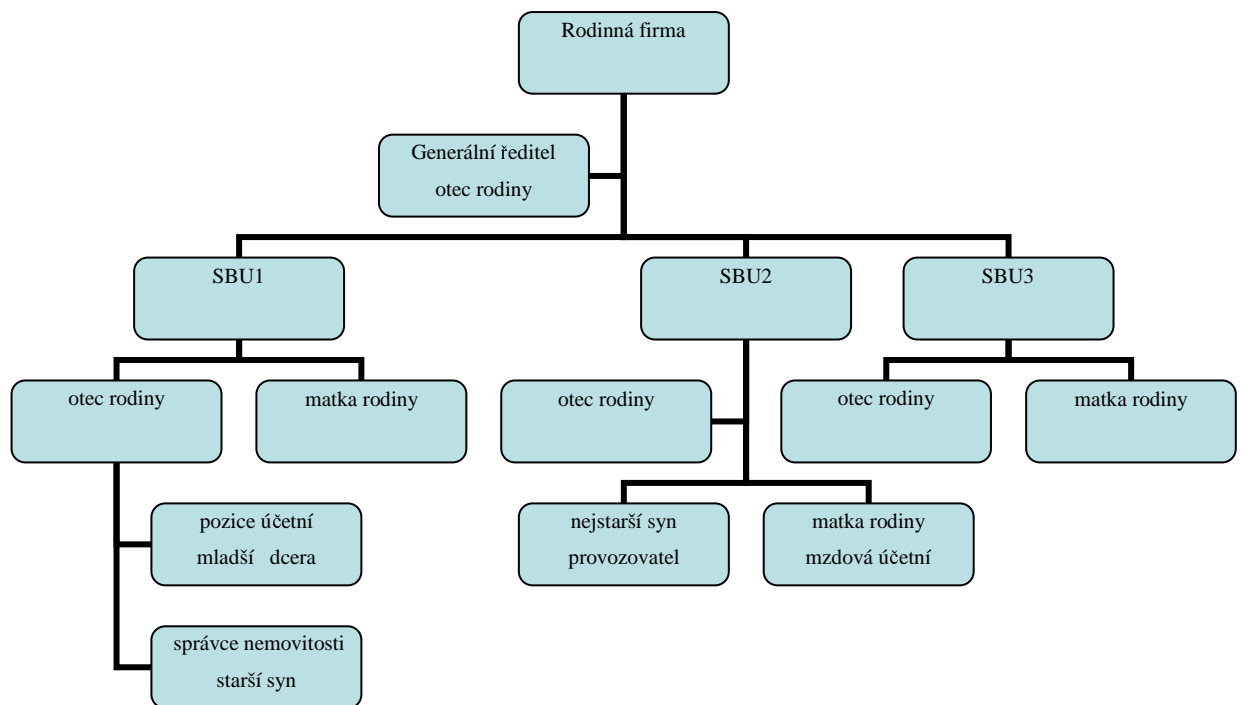
3 Analýza současného stavu firmy

Na základě podrobné analýzy rodinné firmy mohou definovat rozčlenění rodinné firmy z hlediska členění na SBUs. Rodinná firma A se momentálně skládá ze tří SBUs. Činnost jednotlivých SBU byla založena v různých obdobích. SBU3 – autorizované měření emisí a s tím spojené poradenství momentálně zabezpečuje především otec s matkou rodiny. Fakticky je toto SBU u konce svého fungování z důvodu především personálního (důchodového věku otce a současně fyzicky náročná práce a také končící licence autorizace k 30.3.2008). SBU1 vznikala původně jako vedlejší produkt SBU3, jelikož to byl způsob investování podnikatelsky vydělaných peněz a současně i pokračováním podnikatelské činnosti typické pro rodinu A. Jedná se o pronájem nemovitostí. SBU2 vznikla v roce 2005 koupením hotelu Trpaslík.

Organizační struktura rodinné firmy



Personální zastoupení rodinných příslušníků ve firmě



3.1 Analýza dosavadní strategie rodinné firmy

3.1.1 Vize

Vizí rodinné firmy je fungování rodinné firmy, při kterém se budou moci její příslušníci podle touhy a potřeb profesionálně realizovat a při tomto společném podnikání zabezpečit finanční zázemí rodiny za pomoci správy a rozvoje rodinného majetku.

3.1.2 Mise firmy

Misí rodinné firmy je kvalitní poskytování ubytovacích a s tím spojených služeb na dlouhý nebo krátký časový interval za ceny, kterou firemní vlastníci vnímají jako morální.

3.1.3 Strategie rodinné firmy

Rodinná firma nemá písemně stanovenou corporate strategii.⁴⁰ I přesto však lze, dle mého mínění, jasně stanovit jednotlivé SBUs.

SBU1 – pronájem nemovitostí (bytových i nebytových prostor)

SBU2 – provozování hotelu Trpaslík

SBU3 – měření emisí a s touto činností spojené odborné poradenství

Cíle rodinné firmy

Firma chce dosáhnout takových výsledků hospodaření jednotlivých SBUs, které alespoň provozně nebudou ztrátové. Firma nemá stanoveno požadovaný zisk procentem, ale kalkuluje jeho stanovení na základě stávajícího cash flow (jelikož nejzásadnější příjem plyne z pronájmu nemovitostí, kde lze cash flow s vysokou přesností určit až na několik let dopředu - na základě smluv).

Cíle související s růstem mají v zásadě rodinnou souvislost. Vzhledem k počtu čtyř dětí, je cílem firmy v průběhu deseti let koupit ještě jeden činžovní dům, aby v případě dědictví mohlo každý z nynějších případných dědiců získat jeden činžovní dům. V případě provozování hotelu Trpaslík se jedná o podnikání, které s rodinnou tradicí není natolik spojeno ve srovnání s pronájmy činžovních domů. Cílem rodinné firmy je tedy pouze podpořit provoz hotelu Trpaslík natolik, aby hotel fungoval, poskytoval zaměstnání a možnost podnikatelské realizace rodinným příslušníkům, pokud o to budou mít zájem a v roce 2009 dosáhl zisku alespoň 500 tis. Kč.

Mezi další cíle rodinné firmy patří oprava činžovního domu č.2, který má proběhnout v roce 2007 až 2008 (provedení nástavby, výměna kanalizace, trubek, oken apod.).

⁴⁰ corporate strategie je firemní strategie, která určuje prostor pro následující business strategii jednotlivých SBUs. [KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O, str. 24]

Do deseti let má rodinná firma za cíl začít s opravou či přestavbou vnitřního traktu na pozemku, který náleží k činžovním domům, které jsou postaveny vedle sebe. Ve své podstatě totiž byl činžovní dům č. 3 za tímto účelem koupen.

V případě poskytování služeb v oboru autorizovaného měření emisí firma nemá jistě časově stanovený cíl. Vzhledem k nutné odbornosti a odpovídající kvalifikaci a věku provádějící osoby, očekávám do tří let pokračující pokles v prováděné činnosti a následné ukončení činnosti.

Firma chce naplnit vizi firmy a s tím spojené cíle pomocí vysoké produktivity práce rodinných příslušníků, investováním do přestavby a oprav pronajímaných nemovitostí a v případě pronájmu činžovních domů i cenovou strategii (rodinná firma pronajímá převážnou část činžovních domů za ceny, které její příslušníci považují za morální – tzn. u nájmu, které nejsou regulovány státem se nabízené byty pohybují cenově mezi regulovanými cenami bytů a mezi místně příslušným tržním nájemným (jelikož dle rodinné kultury nelze ani jednu z těchto hodnot považovat za morální).

Strategií rodinné firmy pro správu nemovitostí je myšlenka třetin:

„Třetina výnosu jde do rezerv, třetinu vlož do oprav letos a třetinu můžeš použít pro svou vlastní potřebu.“

3.1.4 Analýza vnějšího prostředí firmy

Pro analýzu vnějšího prostředí jsem použila PEST analýzu. Vzhledem k rozdílným podnikatelským činnostem v rodinné firmě jsem sledovala faktory, které nejvíce mohou ovlivnit chod rodinné firmy jako takové. Vzhledem k tomu, že finančně i ideově je firma prozatím nejvíce svázaná s pronájmy nemovitostí (činžovními domy), zaměřila jsem se v této analýze rodinné firmy na faktory, které ovlivňují především tuto

podnikatelskou činnost. Analýze faktorů týkající se provozování hotelu Trpaslík se věnují především v analýze SBU2.

Politické faktory –

- nepříliš stabilní vláda M. Topolánka, může, ale také nemusí, prosadit reformy v oblasti daní a sociálních reforem. Nastavení rovné 15% daně z příjmů fyzických osob by mohlo přinést finanční zvýhodnění pro otce i matku rodiny^{41 42 43}
- Případná změna výše sazby DPH z 5% na 9% bude znamenat zatížení legislativní správy firmy. Především se bude jednat o přeměnu dat v IS hotelu Trpaslík, což může vést k zatížení správy v nepříliš vhodném období (zimní sezóna, období vánočních svátků)
- V navrhovaném balíčku týkající se daňových reforem je i zrušení darovací a dědické daně, což by mohlo ovlivnit rozhodnutí rodinné rady týkající se převodu nemovitých majetků v dřívější době než by k přechodu vlastnictví muselo dojít. Ve své podstatě by to mohlo ovlivnit i způsob převedení vlastnictví.
- Občanské sdružení majitelů domů, kterého je otec rodiny také členem, podalo společně ještě s dalšími stěžovateli stížnost 25. května 2005 k Evropskému soudu ve Štrasburku. Stížnost se týká neoprávněného přenosu sociální kompenzace ze státu na majitele nemovitostí. Lze očekávat kompenzaci tohoto ušlého nájemného. Vzhledem k tomu, že mnohé byty v třech činžovních domech rodiny jsou stále regulovány, je možné očekávat s téměř jistým finančním odškodněním. Otec rodiny odhaduje, že finanční kompenzaci ušlého nájemného nejpozději do 5 let získá.

41 Poslanecká sněmovna - Poslanecké kluby [online] Datum poslední revize 20.dubna 2007, [citováno dne 20. dubna 2007] Dostupné z <<http://www.psp.cz/sqw/organy2.sqw?k=1>>

42 vzhledem ke stavu v poslanecké sněmovně - 100 poslanců ODS, KDU-ČSL a SZ, 72 poslanců ČSSD, 26 poslanců KSČM a 2 poslanci nezařazeni

43 Novinky: Vláda představila daňové a sociální reformy [online] Datum poslední revize 20. dubna 2007 [citováno dne 20. dubna 2007] Dostupné z <http://www.novinky.cz/domaci/vlada-predstavila-danove-a-socialni-reformy_112611_ch4q2.html>

Ekonomické faktory –

- Očekávám, že finanční přínos v této oblasti bude kromě pravidelného cash-flow definován také nárůstem nájemného, které bylo doposud regulováno, a samozřejmě i snížením tržního nájemného. Z porovnání poskytovaného nájemného rodinou s ostatními nájmy v dané lokalitě Brna (vzhledem k tomu, že všechny domy jsou postaveny na žádoucím místě) vychází, že se ceny nájemného pohybují pod hladinou místně obvyklého nájemného.
- V Brně zůstane cena za spotřebu vody přibližně stejná jako v roce 2006, cena spotřeby elektrické energie poroste. Vzrůst se bude pohybovat mezi 8-13% v závislosti na typu odběru elektrické energie⁴⁴, což nejspíše povede ke zdražení služeb. Vzhledem k tomu, že se v případě pronájmu bytových i nebytových prostor uvádí cena čistě za pronajímané prostory odděleně od cen za poskytované služby, lze spíše říci, že poptávku po bydlení zdražení energií neovlivní. U mnohých obyvatel však i toto zdražení může poptávku snížit, jelikož mohou cenu za pronájem prostor vnímat jako celkovou cenu (tedy i včetně zahrnutých nákladů za služby – v jejich vnímání by se jednalo o komponent k pronájmu prostor).

Sociální faktory –

- Příchod cizinců (Ukrajinců, Arménců a Vietnamců apod.) mohou ovlivnit zvyky v bydlení, ale také i zvýšit poptávku po bydlení. Je možné, že budou ochotni za bydlení zaplatit více než čeští občané, z důvodu nejednoduchého získání bydlení pro cizince.

⁴⁴ Komentář k růstu cen elektřiny v roce 2007 - TZB-info [online] Datum poslední revize 28. března 2007, [citováno dne 28.března 2007] Dostupné z < <http://www.tzb-info.cz/t.py?t=2&i=3762&h=3> >

3.1.5 Analýza oborového okolí firmy

Jako nástroj analýzy oborového okolí firmy jsem použila Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí:

Vyjednávací síla zákazníků –

- Zákazníci dle mého mínění nemají příliš velkou vyjednávací sílu, jelikož se většinou jedná o mnoho drobných zákazníků (týká se bytových i nebytových prostor).
- Poptávka na daném trhu převyšuje stále nabídku.
- Někteří zákazníci jsou sice citliví na změny cen, ale obvykle své odběratelsko – dodavatelské vztahy nemění z důvodu komplikací se změnami pracoviště či bydliště.

Vyjednávací síla dodavatelů –

- Síla dodavatelů energií je značná, jelikož mnohdy se jedná o komplement k pronájmu nemovitostí (zde není ani možná zpětná integrace).
- Vyjednávací síla dodavatelů v oblasti provádění stavebních prací je určitým způsobem omezena, jelikož se otec rodiny mnohdy snaží zpětnou integraci, kromě tohoto vztah s dodavatelem stavebních prací trvá již roky a dodavatel rozhodně o tuto spolupráci nechce přijít.

Hrozba vstupu nových konkurentů –

- Hrozba vstupu nových konkurentů je omezena do určité míry vysokými fixními náklady na vstup do odvětví (tedy např. stavby nového činžovního domu v dané lokalitě, kde jsou postaveny činžovní domy č.1, č.2 a č.3) a z větší části zastavěnými pozemky v tomto místě.

Hrozba substitutů –

- do jisté míry může ovlivnit tvorby cen bytových prostor velká výstavba rodinných domků v okolí Brna a dosažitelnost hypotečních úvěrů. Faktem však zůstává, že mnozí zákazníci nechtějí těchto úvěrových možností využívat, dávají přednost bydlení v místech, kde je absolutně dostupná veřejná doprava, veřejné služby (banky, pošta, radnice, bankomaty, obchody, restaurace, lékárny, lékařská střediska apod.).

Rivalita firem působících na daném trhu –

- I přesto, že v odvětví působí mnoho firem a vlastníků, dle mého názoru není rivalita na daném trhu příliš vysoká.

3.1.6 Analýza vnitřních situace rodinné firmy

Silné stránky

- Uznávaná autorita – všemi členy je otec rodiny uznávaná autorita. V rodině zatím není člen, který by se mu vyrovnal v organizačních, ekonomických i technických schopnostech
- Snaha o vzájemnou důvěru – členové rodiny si navzájem důvěřují. Faktický dopad této důvěry vnímám především v oblasti finančních toků mezi jednotlivými podnikatelskými aktivitami, výdeji či příjmy peněz. Díky odpovědnosti každého jedince rodinné firmy k sobě navzájem i ke svěřené práci, není potřeba takové finanční i organizační kontroly, jaké je potřeba u firem nerodinného typu. Tento postoj plyne i z rodinné kultury důvěry a ochoty svěřovat se navzájem s výhrami i prohrami a to nejen v ekonomické oblasti a ochotě si navzájem pomáhat.
- Vysoká loajalita vůči firemním ideálům – oddanost rodině je natolik vysoká snad díky i tomu, že rodiče sice očekávají kladnou zpětnou vazbu vůči rodinnému podnikání, ale zároveň jsou ochotni akceptovat jiné životní a pracovní směrování svých dětí. Tento postoj rodičů hodnotím velice kladně, protože přináší kladnou odezvu od potomků. Jelikož u některých z nich pocit odpovědnosti vůči svým rodičům, předkům, ale i sourozencům je vnímán natolik určujícím způsobem, že jsou ochotni vstoupit do rodinné firmy i přesto, že práce v těchto oborech neměli původně ve svých plánech.
- Ochota komunikovat – v rodině je přirozené mluvit a řešit rodinné problémy týkající se rodinné firmy flexibilně v čase. Jako bezproblémové vnímám především komunikaci potomků s matkou, mladší dcery a otce, starší dcery a otce a obvykle mladšího syna a otce.
- Flexibilita – lze říci, že rodinní příslušníci jsou ochotni pracovat flexibilně. Ve své podstatě až vyžadují časovou flexibilitu pro práci i pro komunikaci a pro

řešení problémů, jelikož jsou na to již zvyklí a rodinné firmě přivykl každý člen rodinné firmy.

- Dlouholetý zvyk pracovat v rodinné firmě, kde se očekává oddanost rodinné kultuře, časová náročnost, ale zároveň flexibilita
- Stálost v účastnění se v rodinné firmě, i přes finanční těžkosti a konflikty
- Ochota zapojit se a podřídit firmě své plány, vysoká ochota oběti – pokud jsou dobré vztahy mezi rodiči a dětmi, jsou obě strany schopny vydržet a vykonat více, než by byli ochotni ve firmě nerodinného typu. Často lze vnímat vztahovou motivovanost k podnikání.
- Dlouhodobá pozice na trhu – Vzhledem k pozitivní platební historii, vzbuzuje rodinná firma důvěru u bankovního institutu a z tohoto pohledu může očekávat získání levnějších finančních zdrojů (které bude potřebovat pro rekonstrukci třetího činžovního domu a případné rozšíření hotelového komplexu).

Slabé stránky

- konflikty mezi otcem a synem – konflikty jsou způsobené racionálním očekáváním otce, jakožto ředitele celé rodinné firmy, které však ne vždy jsou předloženy dostatečně vhodným způsobem a reakcemi nestaršího syna, který tyto požadavky i přes veškerou snahu nedokáže splnit, ale také i jeho reakcemi na otcovy požadavky.
- nedostatečné vymezení odpovědnosti a pravomocí po započetí nové podnikatelské aktivity – hotelu
- finanční zatížení a nejistota, která tíží především otce rodiny
- nejistota v oblasti převzetí vedení rodinné firmy

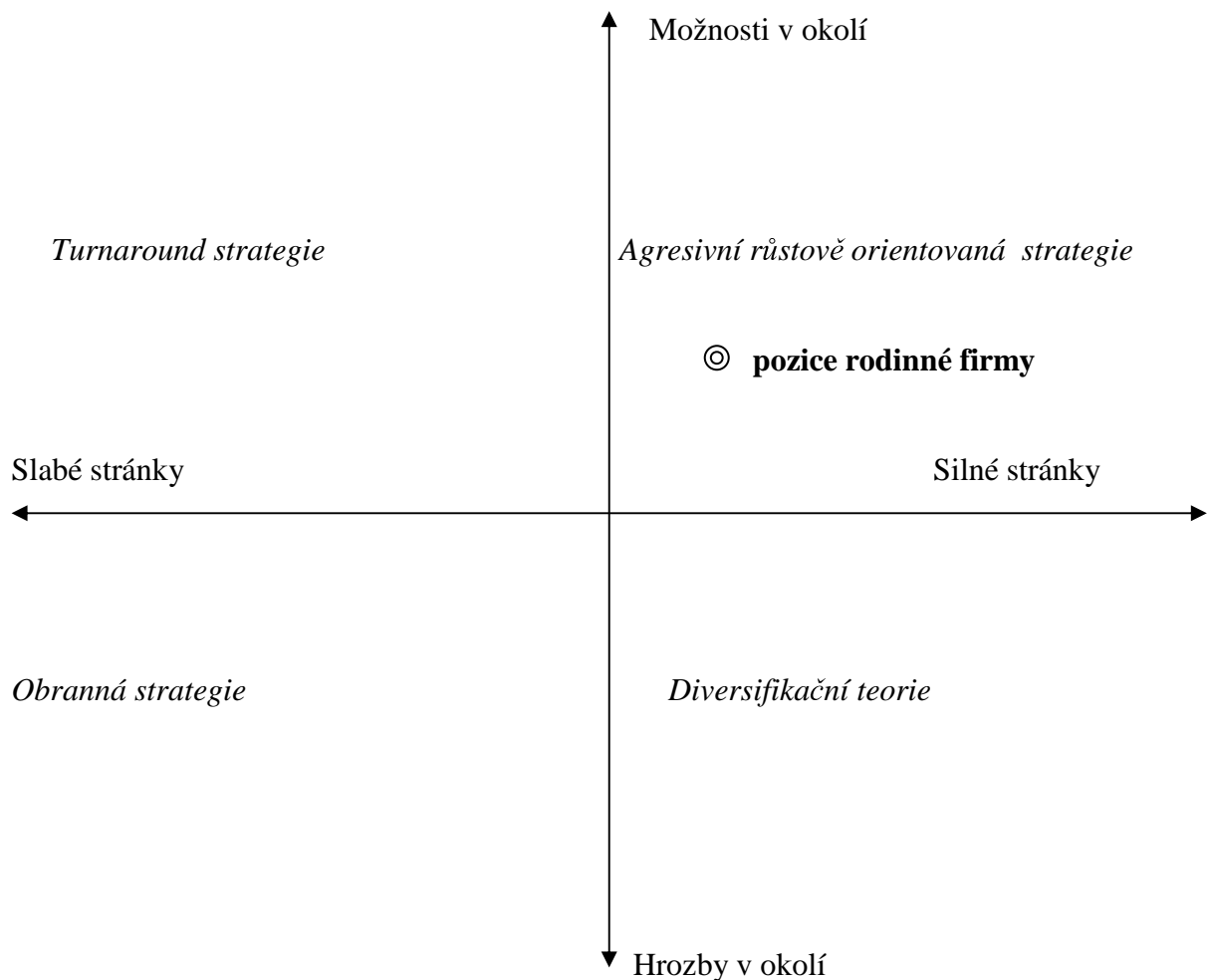
3.1.7 SWOT analýza rodinné firmy

Na základě provedených vnitřních i vnějších analýz firmy jsem sestavila SWOT analýzu rodinné firmy těch faktorů, které, dle mého mínění, mohou nejvíce ovlivnit budoucí vývoj rodinné firmy. Jednotlivé faktory jsem ohodnotila stupnicí od 1 do 5 (1 – faktor dosahuje slabé intenzity, 5 – faktor dosahuje velmi silné intenzity). Na základě sečtení intenzity jednotlivých skupin faktorů jsem určila pozici rodinné firmy vzhledem ke zvolení vhodné strategie firmy.⁴⁵

⁴⁵ KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – Teorie pro praxi*. 1. vyd. Nakladatelství: Praha: C.H. Beck, 2003. str.172. ISBN 80-7179-578-X.

SWOT analýza rodinné firmy

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ol style="list-style-type: none">1. Důvěra (3)2. Uznávaná autorita (3)3. Dlouhodobá pozice na trhu (5)4. Flexibilita (5)5. Snaha o komunikaci a obět' (4)	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ol style="list-style-type: none">1. Konflikty otec – syn (5)2. Nedostatečné vymezení odpovědnosti (3)3. Finanční nejistota - především emocionální pohled (5)4. Nejasnost v následném vedení firmy (2)
<p style="text-align: center;">Možnosti</p> <ol style="list-style-type: none">1. Chystaná daňová reforma (3)2. Kompenzace ušlého nájemného (5)3. Postupná deregulace nájemného (3)	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ol style="list-style-type: none">1. Růst cen energií (2)2. Snížení poptávky po bydlení v pronájmu vlivem zvýšení poptávky po bydlení ve vlastních nemovitostech (2)



Na základě výše definovaných faktorů jsem určila přibližnou pozici rodinné firmy v sestaveném diagramu SWOT analýzy.⁴⁶ Agresivně růstově orientovaná strategie lze definovat jako strategii, která rozpoznává a využívá výrazných silných stránek firmy a pozitivních možností v okolí, které jsou jí předkládány.

⁴⁶ SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Nakladatelství: Praha: C.H.Beck, 2006. str. 92. ISBN 80-7179-367-1.

I v tomto případě je však potřeba pamatovat na fakt, na který upozorňuje [SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA], že se často význam SWOT analýzy v praxi přeceňuje a že je vhodné pohlížet na SWOT analýzu pouze jako na přehledný nástroj k formování strategie, nikoliv jako na závěrečnou etapu strategické analýzy.

3.2 Analýza SBU2

Vzhledem k nutnosti tvorby business strategie SBU2 - provozování hotelu Trpaslík, zaměřím se v další části své diplomové práci na analýzu tohoto SBU.

Současná business strategie provozování hotelu Trpaslík zahrnuje pouze stanovení těchto cílů:

- výsledek hospodaření v roce 2009 minimálně 500tis. Kč
- zajištění pracovní náplně pro staršího bratra a mladší sestru minimálně do roku 2009

3.2.1 Obecné informace o SBU2

V roce 2005 koupila rodina A hotel Trpaslík od firmy B, spol. s r.o., která stejně jako rodinná firma se prvotně podnikatelsky nezabývala provozováním hotelu, nebo hotelů, ale hlavní podnikatelskou činností byly potěžební úpravy, rekultivace a podobně. Firma B, spol. s r.o. koupila hotel Trpaslík v 90. letech nejspíše od státní firmy věnující se důlnímu průmyslu (odsud plyne název hotel Trpaslík). Původně firma B, spol. s r.o. provozovala hotel Trpaslík, později jej však pronajala další firmě, která se věnovala provozováním většího množství hotelů - firmě C Praha spol. s r.o. Zhruba rok před prodejem byl hotel pronajat další firmě D s.r.o.

Umístění hotelu

Hotel se nalézá ve Zlínském kraji přibližně, ve vesnici Obec 1. Leží v překrásném údolí, téměř na konci vesnice, zhruba 7 km od vrcholku kopců, které protíná hranice České republiky se Slovenskou republikou.

Vybavení hotelu

Horský hotel disponuje 47 pokoji se sociálním zařízením, TV, SAT a telefonem, které je možno rozčlenit na 23 dvoulůžkových, 8 třílůžkových, dvou čtyřlůžkových pokojů a 14 rodinných apartmánů.

V komplexu hotelu se nachází dále:

- hotelová restaurace s denním barem s 120 míst
- noční bar s kulečnickem - 60 míst
- letní terasa s kapacitou - 80 míst
- salónek - 30 míst
- školící místnost - 20 míst
- kongresový sál 60 - 120 míst (možno upravit z tělocvičny)
- sportovní zařízení: posilovna, tělocvična, sauna, tenisový kurt, venkovní bazén, kuželna, masážní místnost a drobná sportovní zařízení pro děti (venkovní)

K hotelu patří dvě chaty pro 33 osob s malým kuchyňským koutem a sociálním zařízením. Celkově může poskytnout hotel zázemí pro 190 hostů (počítáno i s přistýlkami).

3.2.2 Analýza vnějšího prostředí SBU2

PEST analýza SBU2

Politické faktory -

- Vstup České republiky do EU umožnil čerpat dotační podporu ze strukturálních fondů EU (podpora nových podnikatelů, malých a středních podniků atd.)
- Vstup ČR do EU znamená zjednodušení získávání zákazníků především z řad Polských obyvatel (což může být pro hotel Trpaslík nová skupina zákazníků). Zápis pro cizineckou policii týkající se i občanů z EU komplikují jednání se zákazníky, jelikož jsou od nich požadovány velice osobní údaje, které dříve než jsou odeslány na cizineckou policii, jsou přístupné pracovníkům na recepci, což se některým zákazníkům výrazně nelíbí. (Zákon č. 326/1999 Sb., O pobytu cizinců na území ČR)

Ekonomické faktory –

- V roce 2006/2007 probíhá vzdělávací projekt pro oblast cestovního ruchu spolufinancovaný Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR.⁴⁷ Byla zpřístupněna e-knihovna s mnoha vytvořenými skripty, které mohou být použity pro vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu (manažerů, apod.). Dále jsou nabízeny nejrozumnější školení vzdělávající manažery, ale i ostatní zaměstnance.
- V roce 2002 – 2007 realizuje ČR státní program pro podporu cestovního ruchu (způsobem zabezpečení dotací ze strukturálních fondů EU. Jedná se o podporu pěší turistiky, cykloturistiky, kulturněpoznávací turistiky, např. zajištěním kvalitnějšího marketingu cestovního ruchu (zahraniční prezentace ČR jako důležité turistické destinace.⁴⁸

⁴⁷ Vzdělávání v oblasti cestovního ruchu v regionech [online]. Datum poslední revize 28. března 2007. citováno dne [28. března 2007]. < <http://www.vzdelavaniivcr.cz/vzdelavani-v-cestovnim-ruchu.cz>>

⁴⁸ Cestovní ruch | Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky [online] Datum poslední revize 28. března 2007, [citováno dne 28. března 2007] Dostupné z <<http://www.mmr.cz/index.php?show=001027>>

Sociální faktory -

- Lze sledovat pokles cestování zahraničních návštěvníků přes hranice s Polskem v průběhu pěti posledních let⁴⁹
- Průměrná nezaměstnanost v okrese Vsetín, kde se hotel nachází (a odkud pochází většina zaměstnanců) dosahoval v roce 2006 10,1%, celkově ve srovnání s ostatními okresy ve Zlínském kraji dosáhla průměrná nezaměstnanost Vsetínského okresu v roce 2006 obvykle nejvyšších hodnot.⁵⁰

Klimatické faktory –

- Nestálost vývoje počasí může zásadním způsobem ovlivnit podnikání v oblasti cestovního ruchu. V předchozím roce nastala taková zima, která vedla mnohé podnikatele v horských oblastech k nákupu ubytoven a především je stimulovala k rozšíření či začátku nové podnikatelské činnosti – vytvoření nových vleků a sjezdovek. Letošní zima však měla naprosto opačný charakter a mnozí podnikatelé tak museli své podnikatelské záměry předčasně opustit. Je tedy možné, že nestálost počasí v budoucnu znamená vyšší rizikovost pro podnikání v cestovním ruchu (a pro mnohé podnikatele tedy i vyšší úrokovou sazbu, v případě zadlužení).

Technologické faktory -

- Vývoj používaných technologií u poskytovaných hoteliérských služeb výrazně roste, což bude znamenat zvýšit kvalitu i kvantitu doprovodných poskytovaných služeb. Z tohoto hlediska se zvýší požadavky na zaměstnance (zvýšená ochota naučit se používat nových technologických instrumentů – elektronické ukládání dat, loajálnost a podpora zaměstnanců při přestavbě a nástavbě hotelu).

49Statistiky | Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky [online] Datum poslední revize 28. března 2007, [citováno dne 28.března 2007] Dostupné z <<http://www.mmr.cz/index.php?show=001027005>>

50Nezaměstnanost v krajích a okresech (od 1.1.2005) [online] Datum poslední revize 28. března 2007, [citováno dne 28.března 2007] Dostupné z <<http://portal.mpsv.cz>>

3.2.3 Analýza oborového okolí SBU2

Jako nástroj analýzy oborového okolí SBU2 jsem použila Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí:

Vyjednávací síla zákazníků –

- Zákazníci, dle mého mínění, mají docela silnou pozici, jelikož mohou snadno přejít ke konkurenci.
- Nabídka na daném trhu je značně široká.

Vyjednávací síla dodavatelů –

- V mnoha případech je vyjednávací síla dodavatelů značná, jelikož se jedná o dodavatele, kteří jsou na daných trzích velcí, popřípadě firmy s dobrým imagem
- Zákazník doposud nebyl nucen minimalizovat své náklady. Domnívám se, že dosavadní pozice mnohých dodavatelů vychází z faktu, že byly v době nákupu hotelového zařízení převzaty dosavadní smlouvy, které dle mého názoru, ne vždy byly optimální. Jelikož se v mnohých případech neprovedl dostatečný průzkum trhu a byly převzaty dosavadní odběratelsko-dodavatelské vztahy, je možné, že náklady provozu hotelu jsou zbytečně nadsazovány.

Hrozba vstupu nových konkurentů –

- hrozba vstupu nových konkurentů je omezena do určité míry vysokými fixními náklady na vstup do odvětví (jedná se především o stavbu nebo koupě nemovitosti, která je nutná vhodně uspořádat pro poskytování služeb, tedy vybavit mnoha dalšími zařízeními, což je dost značná finanční investice a vzhledem k nepřilíš ziskovému trhu, na kterém se pohybuje velký počet konkurentů a vstupní bariéry jsou vysoké, neočekávám vysoký nárůst počtu dalších konkurentů.

Hrozba substitutů –

- Hrozba substitutů (např. malé horské chaty apod.) může být dost značná, pokud budeme kalkulovat s velkým množstvím samostatných zákazníků. Tito zákazníci, obzvláště pokud jsou citliví na cenu, mohou dát přednost levnějšímu ubytování. Vznik těchto konkurentů, poskytujících substituty k poskytování hotelových služeb, není omezena takovou výší vstupních bariér jako v případě

trhu, na kterém se SBU2 pohybuje, což znamená, že hrozba substitutu je poněkud vysoká.

Rivalita firem působících na daném trhu –

- Na trhu působí mnoho firem, v mnoha případech jde o menší vlastníky, ale mezi konkurenty patří i firma, která vlastní více hotelů, což zvyšuje potřebu i ostatních hotelových zařízení spolupracovat, což znamená, že rivalita mezi působícími firmami, je značná.

3.2.4 Analýza vnitřních situací stávajících SBUs firmy

Silné stránky hotelu

- **Jméno hotelu** - Vzhledem k tomu, že naše rodinná firma nemá nic společného s hutními pracemi, je tu předpoklad název hotelu změnit. Vzhledem k dlouholeté tradici tohoto názvu, bych od změny opustila, jelikož mnoho zákazníků ve střední generaci si hotel vybaví díky jeho jménu a vzpomene si na doby, kdy se školou jezdili na lyžařské kurzy nebo školky v přírodě právě na toto místo.
- **Hodnocení úrovně hotelu** - Hotel je považován za ***. Hotel byl původně postaven jako ubytovací zařízení, a byl provoplánovitě veden pro rekreaci zaměstnanců státních důlních společností, školních akcí a podobně. Pro tyto akce je vybaven i odpovídajícími sportovními instrumenty a vybavením pokojů a podobně.
- **Sportovní vybavení hotelu** - Mezi nejkrásnější sportovní zařízení bych zařadila vyhřívaný venkovní bazén a venkovní tenisový kurt. Především vyhřívaný venkovní bazén, který může být používán i externími návštěvníky, může být dobré lákadlo pro potenciální hosty.
- **Poskytované služby** - Ubytovací služby jsou na odpovídající hladině. Stravovací služby - obzvláště oblíbené jsou u hostů snídaně formou švédských stolů.
- **Ceny** - Ceny jsou podle mého srovnání ve vyšší hladině. Jako silnou stránku, bych viděla nabízené cenové balíčky, pro různé zákazníky, které jsou připravovány marketingovou agenturou MARK, jehož jednatel se stal v listopadu i krizovým manažerem hotelu.

- **Zákazníci** - Stále značnou část zákazníků tvoří zákazníci, kteří jsou věrní místním přírodním krásám a využívají pravidelně k ubytování hotel Trpaslík v zimních obdobích a nebo naopak v letních obdobích. Obzvláště v poslední době se rozrůstá klientela firem, která využívá hotel pro nejrůznější pracovní sejití, konference, workshopy, ale i víkendy s outdoorovými aktivitami, které je vedení hotelu schopno zajistit apod.
- **Destinace** - Hotel leží na úpatí dvou pohoří, v lokalitě, která je velice krásná. Vzhledem k poloze hotelu se jedná o dvousezónní provoz. V létě zde hosté mohou pobývat, rekreovat se a využívat hezkého cyklistického zázemí, koupání v bazénu, horské turistiky, návštěv kulturně-historických míst, kterých je tu nepřeberně, ale i možností, které nabízejí i České dráhy, jelikož i obcí 1 projíždí vlaky a pro hosty je možné i po domluvě zajat a vyzvednout a přivést až na hotel. K hotelu dokonce přijíždí místní autobusová linka ze města 1. Za tímto účelem dopravy k vlekům i na jiná stanoviště bylo pro hotelový provoz nakoupen další 7místný automobil.
- **Propagace** - V červnu loňského roku začal provozovatel hotelu spolupracovat s marketingovou agenturou, která začala připravovat a sestavovat balíčky služeb v různých obdobích. Díky této spolupráci došlo ke zlepšení kontaktů i v oblasti telemarketingu, jelikož i této oblasti se marketingová agentura věnuje. Celkově lze zhodnotit optimální trend v nárůstu smluv s cestovními agenturami, ve srovnání s pouhými třemi, které měl bývalý provozovatel uzavřené v období prodeje hotelu.
- **Partnership** - Provozovatel hotelu spolupracuje v okolí s provozovatelem lyžařského střediska v obci 1 (podporuje místního lyžařského sportovce) a především s provozovatelem hotelu X a Y, což jsou ryze horské hotely, přímo pod kterými se nalézají dlouhé sjezdovky. Společně se podílejí na zajištění dopravy zákazníků na sjezdovku, ale i na poskytování ubytovacích služeb zákazníkům, pokud je např. jejich vlastní hotel přeplněn. Hotel Trpaslík se zapojil do projektu „Cyklisté vítání“, v jehož hodnocení dosáhla nejvyššího ocenění „5 kol“
- **People** - Rodinná firma se podílí na rozhodování týkající se investiční a částečně i provozní části. Zabezpečuje i účetní a personální středisko, což může být

považováno z hlediska informovanosti a úschovy dat za ideální stav. Z hlediska zaměstnanců je výhodou především místní kuchařka, která bydlí přímo ve vesnici, a je vždy ochotna podílet se na chodu hotelu.

Slabé stránky hotelu

- **Jméno hotelu** - pokud by se vedení hotelu rozhodlo zaměřit se na klientelu křesťanských akcí, je možné, že mnohé by tuto klientelu odradil tento název. Pokud by se vedení hotelu tedy rozhodlo zaměřit své služby především tuto klientelu (např. ze 70%), bylo by vhodné název hotelu změnit na jméno - např. Imanuel. Další slabou stránkou jména hotelu je existence i jiné horské chaty se stejným názvem, který se však nachází v Krkonoších a existencí rekreačního střediska se stejným názvem, což může zmást případné nové klienty.
- **Hodnocení hotelu** - hotel byl původně postaven jako ubytovací zařízení, a byl provoplánovitě veden pro rekreaci zaměstnanců státních důlních společností, školních akcí a podobně. Pro tyto akce je vybaven i odpovídajícími sportovními instrumenty a vybavením pokojů a podobně, což sice není negativní, ale je potřeba si uvědomit, že hotel má tak trochu „komunistický design“. Jde o to, že náklady na vylepšení některých sportovních zařízení nejsou natolik vysoké ve srovnání s případnými moderními úpravami pokojů, jelikož některé pokoje by postupem času potřebovaly změnit celou vizáž (záclony, povlečení, koberce, potahy), jelikož jsou vyhotoveny dnes v nepříliš populárních barvách - fialová, tmavě zelená apod.
- **Sportovní vybavení** - Množství sportovního vybavení hotelu je sice poněkud všestranné, ale zaostávající době. V čase, kdy byl hotel stavěn, předpokládám, že vybavení bylo ve srovnání s ostatními hotely v okolí na velmi uspokojivé úrovni. V dnešní době se však mnohé části zdají nedostatečně funkční - např. kuželkárna (občas nefungující jedna dráha), vybavení masérny - zastaralý design, posilovna - přeplněná nepříliš kvalitními stroji.
- **Poskytované služby** - Mezi slabé stránky bych zařadila především provozování některých sportovišť - např. nedostatečně seřízená jízdni kola, nedostatečně vybavená úschovna na lyže a kola (především se jedná o to, že zde chybí stojany na kola). Služby, které byly v nabídkách slibovány nebyly vždy uskutečněny

(např. vytápění bazénu – je nutné specifikovat nabídku v letácích nebo nenabízet ohřívání vody vůbec, aby nedocházelo ke klamavé reklamě.) Dle mého názoru jsou některá místa nedostatečně využita např. posilovna a tělocvična. Mezi slabé stránky stravovacího zařízení je stále trvající způsob nabízeného jídelníčku. Vzhledem k tomu, že se u mnohých zákazníků mění tradiční české stravovací návyky, zařadila bych do jídelníčku více lehčí jídla např. kvalitní výběr salátů.

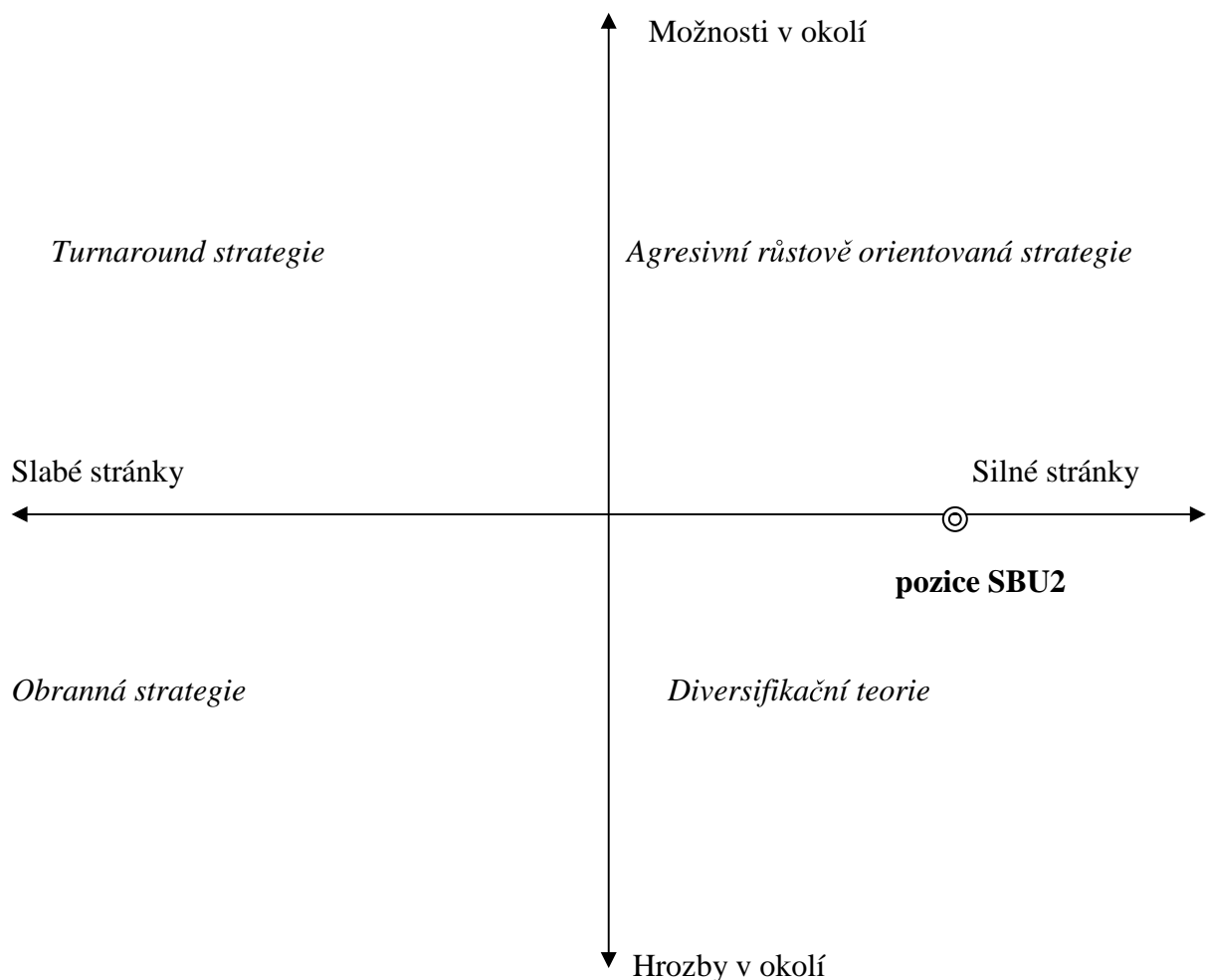
- **Cena** - Cena za poskytování např. travních lyží, ale především velkých koloběžek jsou poněkud vysoce nastavené. Doporučila bych snížit ceny zhruba na polovinu, i při zachování doby půjčení. Koncepce nastavené cenové strategie je poněkud komplikovaná.
- **Zákazníci** - Díky změnám provozovatelů, ale také i díky přístupu těchto některých provozovatelů, lze předpokládat, že hotel ztratil zájem některých svých dřívějších zákazníků, které je potřeba znovu získat.
- **Destinace** - Do hotelové restaurace zavítá díky místu položení hotelu jenom malé množství externích hostů. Fakt, že hotel se nenalézá na hlavním silničním tahu, je možné zlepšit např. připevněním dalších propagačních materiálů na hlavní trase, která vede od města 1 směrem na obec 2.
- **Propagace** - Propagační materiál, které upozorňují na možnost navštívení hotelu, či restaurace hotelu Trpaslík by bylo dobré opravit, jelikož jejich vzhled již není dostatečně reprezentativní, popřípadě doplnit o další tabule směrem od obce 2 na město 1 (do slabých stránek jsem tento fakt přidala, z důvodu kontinuálního nedostatečného řešení této problematiky).
- **Partnership** - vedení firmy sídlí v Brně, čímž je možné, že místní lidé, zaměstnanci, ale i provozovatelé jiných zařízení neakceptují vedení firmy v takovém rozsahu, v jakém by to bylo ideální. Kvůli tomuto faktu provozovatel hotelu, který je součástí rodinné firmy, dočasně bydlí v hotelovém bytu, který je určen pro vlastníky hotelu.
- **People** - Nejistota sezónního zaměstnání vede mnohé zaměstnance k hledání si zaměstnání v nepřilíživých termínech. Je potřeba vytvořit dobrou pracovní smlouvu, optimalizovat odměny tak, aby zaměstnance motivovaly opravdu ke kvalitní práci.

3.2.5 SWOT analýza SBU2

Na základě provedených vnitřních i vnějších analýz SBU2 jsem sestavila SWOT analýzu SBU2 těch faktorů, které, dle mého mínění, mohou nejvíce ovlivnit budoucí vývoj tohoto SBU2. Jednotlivé faktory jsem ohodnotila stupnicí stejně jako u předchozí SWOT analýzy rodinné firmy od 1 do 5 (1 – faktor dosahuje slabé intenzity, 5 – faktor dosahuje velmi silné intenzity).

SWOT analýzy SBU2

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ol style="list-style-type: none">1. Znamé jméno hotelu (2)2. Vyhřívavý venkovní bazén (2)3. Vysoká kapacita hotelu (2)4. Spolupráce s marketingovou agenturou (3)5. Umístění hotelu v nádherném prostředí (3)6. Spolupráce s lyžařskými středisky v okolí (3)	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ol style="list-style-type: none">1. Nevýhody týkající se jména hotelu (2)2. Design hotelu 80., 90. let 20. století (2)3. Zastarávající sportovní zařízení (2)4. Zastaralé propagační tabule (1)5. Vztahy mezi zaměstnanci a vedením hotelu (2)
<p style="text-align: center;">Možnosti</p> <ol style="list-style-type: none">1. Získání nových zahraničních zákazníků (3)2. Využití vzdělávacích projektů financovaných z EU (5)3. Podpora marketingu cestovního ruchu ČR z EU (2)4. Změna odběratelsko-dodavatelských vztahů (2)	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ol style="list-style-type: none">1. Neočekávané klimatické změny (5)2. Silná vyjednávací pozice zákazníků (3)3. Vznik nových substitutů (3)



Na základě výše definovaných faktorů jsem určila přibližnou pozici SBU2 v sestaveném diagramu SWOT analýzy. Pozice SBU2 se nachází na místě, kde je vhodné aplikovat agresivně růstově orientovanou strategii nebo strategii dle diversifikační teorie. V případě diversifikační teorie je nutné včas rozpoznat hrozby plynoucí z okolí SBU2 a za pomoci silných stránek SBU2 je přeměnit na možnosti.⁵¹

⁵¹ SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Nakladatelství: Praha: C.H.Beck, 2006. str. 93. ISBN 80-7179-367-1.

3.3 Analýza vztahující se k funkční strategii řízení lidských zdrojů

3.3.1 Současný stav personalistiky rodinné firmy

Pro potřebu analýzy řízení lidských zdrojů budu vycházet z analýzy vnějšího prostředí především dvou obchodních jednotek rodinné firmy (SBU1 - pronájem nemovitostí a SBU2 - provozování hotelových služeb - dříve definované), dále analýzy prostředí těchto jednotek a analýzy rodinného sektoru. Funkční strategii napříč SBU1 a SBU2 a související analýzy k sestavení této funkční strategie provádím jako průřezové, jelikož jde v případě této rodinné firmy o nutnou potřebu sestavení průřezové funkční strategie a zároveň je i zajištění personalistiky u těchto SBUs na sebe navazující.⁵²

V první řadě je potřeba si připomenout vizi rodinné firmy A, čímž je **vytvoření kvalitních pracovních příležitostí, při kterých se budou moci rodinní příslušníci, pokud budou mít zájem, se realizovat, současně s tvorbou takových pracovních míst, které budou pro ně přinášet dostatečné finanční ohodnocení a především možnost časové flexibility.**

Definování potřeby personálních činností v rodinné firmě:

Vzhledem ke znalostem problematiky rodinné firmy, bych řekla, že momentálně je nutné, aby rodinná firma zabezpečila personálně (ať už z vlastních řad, či profesionalizací tyto dílčí činnosti).

Hotel Trpaslík

- provozní hotelu (starší syn, nezabezpečeno dostatečně)
- řízení ekonomiky hotelu (otec rodiny, nezabezpečeno dostatečně)
- vedení daňové evidence (otec rodiny a matka rodiny, plně zabezpečeno, otec nechce v této činnosti pokračovat)

⁵² KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – Teorie pro praxi*. 1. vyd. Nakladatelství: Praha: C.H. Beck, 2003. str.28. ISBN 80-7179-578-X.

- daňová správa hotelu (otec rodiny, plně zabezpečeno, otec nechce v této činnosti pokračovat)
- marketing hotelu (momentálně zabezpečeno ředitelem hotelu (následně předpokládanou spoluprací s Marketingovou agenturou MARK)

Pronájem nemovitostí

- vedení daňové evidence (otec rodiny, zabezpečeno úplně)
- daňová správa (otec rodiny, zabezpečeno úplně)
- ostatní legislativní zázemí (otec a matka rodiny, zabezpečeno úplně)
- technická správa budov (otec rodiny, nejstarší syn, zabezpečeno úplně)

3.3.2 Vnitřní analýza

Silné stránky hotelu Trpaslík

- Provozovatel zde celoročně bydlí a dohlíží na chod hotelu, je celoročně k dispozici.
- Navázání partnerských vztahů s marketingovou agenturou, která se momentálně stará o marketing hotelu a zároveň se podílí na správě hotelu do září 2007.

Slabé stránky hotelu Trpaslík

- Nedostatečně silné vedení provozního (nedostatečná kontrola zaměstnanců (přílišná shovívavost) nedostatečné využití jejich pracovní doby, nízká produktivita práce některých zaměstnanců).
- V sezónních obdobích se vyskytuje problém přezaměstnanosti (zaměstnalo se více lidí než by bylo při optimální produktivitě práce nutné).

Silné stránky pronájmu nemovitostí

- Znalost technického i legislativního zázemí otcem firmy
- Majitelé, mladší dcera i mladší syn bydlí v těsné blízkosti těmto objektům (což je značná výhoda v případě řešení různých technických i jiných problémů)
- Domy jsou postaveny v těsné blízkosti u sebe
- Dva ze tří domů jsou po rekonstrukci

Slabé stránky pronájmu nemovitostí

- Otec je již v důchodovém věku, je otázkou, jak dlouho bude moci vykonávat práci administrátora i technika
- Potřeba realizovat během tří let opravu činžovního domu, následně do deseti let vnitřní vestavbu na dvoře dvou vedle sebe činžovních domů – v tuto chvíli není odborník, který by byl tuto stavbu schopen provést. Vzhledem k věku majitele, by bylo potřeba zajistit další personální sílu, která tuto přestavbu s majitelem provede.

3.3.3 Rodinná analýza

Silné stránky rodinné firmy

- Silná osobnost otce vede k **jednotné kultuře rodiny**. Rodina uznává jednotné cíle jako je pracovitost, oddanost rodině, péče o zaměstnance, odhodlanost poskytovat co nejlepší služby
- Dlouholeté podnikání obou rodičů vede ke znalosti problematiky legislativy (účetnictví a daní).
- Technická odbornost otce dosahuje vysoké míry, vzhledem k jeho povolání odborníka v oblasti emise kotlů, dokáže zabezpečit technický dohled v této oblasti jak na hotelu, tak i u pronajímaných činžovních domech.

Slabé stránky rodinné firmy

- Konflikty mezi otcem a synem, které nemizí ani po roční spolupráci .
- Důchodový věk otce, z čehož plyne absolutní nutnost nalezení nástupce pro vedení rodinné firmy.
- Nedostatečná odbornost a zkušenost pro vedení hotelového provozu starším bratrem.

Možnosti rodinné firmy

- Po dostudování (v roce 2007) se mladší dcera ujme účetnictví a správy daní pro obě podnikatelské činnosti a ekonomiky hotelu.
- Po dostudování (v roce 2009) mladší syn začne s další podnikatelskou činností z oblastí informačních technologií.
- Zrealizování vestavby společně otcem, dcerou a mladším synem.

Hrozby rodinné firmy

- Vzrůst konfliktů vztahujícím se k rodinné firmě, které povedou k rozpadu rodinné firmy
- Povinnosti vztahující se k rodinné firmě budou natolik vysoké, že přerostou zdravou vyváženou míru a povedou k potlačení rodinného života

Vnitřní analýza rodinné firmy byla provedena po konzultaci s příslušníky rodiny a na základě dlouhodobého pozorování vývoje vztahů mezi rodinnými příslušníky a jejich náhledů na fungování rodinné firmy jako takové. Vzhledem k tomu, že proces strategického plánování rodinné firmy má proběhnout v propojení na rodinný pohled do budoucnosti, je možné říci, že se postupně jednotlivý příslušníci rodinné firmy tomuto postupu učí. V mnohých případech si myslím, že jednotlivci podřizují své životní vize fungování rodinné firmy, jelikož ta je velice spjata s fungováním rodiny, a také chtějí toto fungování do budoucnosti podpořit.

4 Návrh strategie rozvoje malé rodinné firmy

Při analýze rodinné firmy jsem zjistila, že intenzita možností vycházejících z okolí a silné stránky jsou přesahující nad slabými stránkami firmy a hrozbami okolí. Vyplývající doporučení strategie agresivní růstově orientované strategie. Domnívám se, že krok, kterým se příslušníci rodinné firmy rozhodli vykročit, je odpovědí na volbu růstově orientované strategie. Koupí hotelu firma vstoupila na nový trh a začala poskytovat nové služby.

4.1 Návrh business strategie SBU2

Po analýze a následné syntéze faktorů ovlivňujících SBU2, tedy provozování hotelu Trpaslík vyplynulo, že je vhodná kombinace růstově orientované strategie a diversifikační strategie.

Základem pro stanovení návrh strategie rozvoje je stanovení cílů SBU2. Stanovení pořadí cílů bylo jednoznačné z pohledu vize celé rodinné firmy:

1. Zisk v roce 2009 500 tis. Kč
2. Tvorba pracovní příležitosti pro nejstaršího syna a mladší dceru

Strategie pro SBU2 není doposud jasně stanovena, ale kvalifikovala bych ji jako mírně expanzivní (jelikož se již začalo s opravami objektu a navázala se spolupráce s marketingovou agenturou).

V roce 2006 byl provozní hospodářský výsledek hotelu -461 tis. Kč. Vzhledem k propojení rodinné firmy, lze některé ukazatele rentability stěží jasně určit, vesměs se díky zápornému výsledku hospodaření dostávají do záporných čísel. Fakticky, ale i tuto hodnotu ovlivňuje výše nájemného mezi rodiči a synem. V každém případě

lze říci, že je potřeba do budoucnosti změnit strategii vedení hotelového provozu, aby mohlo být dosaženo cíle 1., a tím i cíle 2.

Dle Porterova konceptu generických strategií doporučuji využití dvou strategií.

1. Cost leadership strategie
2. Differentiation focus strategie

4.1.1 Cost leadership strategie (1.)

V případě Cost leadership strategie jde o zaměření se na využití úspor z rozsahu. V případě provozu hotelu Trpaslík jde o využití širší kapacity hotelu oproti hotelům v okolí, nabídnutí služeb nejrozličnějším početně větším skupinám, přičemž budeme moci zaujmout cenou, s kterou bychom mohli jít níž, z důvodu využití úspor z rozsahu. Ve srovnání s našim největším konkurentem (dle mého názoru provozovatel horské chaty Kohútka) máme výhodu větší kapacity, většího množství sportovního zařízení, možnost stavby dalších sportovních zařízení.

V rámci vymezení druhu strategických alternativ bych doporučila strategii expanze, posílení tržního podílu na trhu. Tato strategie sice předpokládá vyšší investice (např. investice do další výstavby nových sportovních zařízení), ale z hlediska finančního zajištění rodinné firmy je i tento krok vysoce možný.

Při volbě strategické varianty strategických alternativ, bych doporučila interní rozvoj, realizovaný vstupem na nové trhy např. (Polsko).

Z hlediska diverzifikace bych doporučila soustřednou diverzifikaci – vstup na trh Polsko – oslovení stejně jako v ČR školní skupiny, jedná se tedy o horizontální variantu strategické alternativy. V případě SBU2 se nyní jedná spíše o defenzivní strategii, což plyne z faktu, že vedení hotelu do jisté míry spíše reaguje na tlak přicházející z okolí.

4.1.2 Posouzení návrhu z hlediska přijatelnosti strategie (1.)

Přijetí této strategie dle mého názoru přijme vedení hotelu bez zásadních problémů. Větším problémem bude přesvědčit zaměstnance o vhodnosti této strategie, jelikož jsem se setkala s postoji některých zaměstnanců k Polským zákazníkům (školním zájezdům), které nejsou z hlediska služby zákazníkům optimální.

Domnívám se, že by tato strategie mohla částečně omezit dosavadní návštěvnost zákazníků, kteří jsou získáváni přes cestovní agentury. Ovšem těchto zákazníků je velmi nízký počet v období, kdy se konají školní zájezdy, tudíž k velkému omezení těchto zákazníků nenastane.

Výhoda této strategie ve srovnání s ostatními konkurenty je možnost využití větší kapacity hotelu, vybavení hotelu nižší úrovně, což by proměnilo slabou stránku SBU2 na silnou. Stavba dalších vnitřních sportovišť by eliminovala ovlivnění zákazníků klimatickými výkyvy.

4.1.3 Uskutečnitelnost strategie (1.)

Stavba nových sportovišť by se uskutečnila na pozemku, který vlastní rodinná firma. Finanční zajištění této investice by bylo kryto finančními prostředky rodinné firmy, po opravě činžovního domu a 2leté tvorbě rezerv.

V rámci této strategie navrhuji přehodnocení dodavatelsko-odběratelských vztahů, aby došlo ke skutečné nákladové optimalizaci.

Pokud by provozovatel horské chaty Y odmítl s námi spolupracovat, zaměřili bychom se na spolupráci s panem Z, který provozuje Ski středisko přímo v obci 1 (jehož syna, jakožto lyžařského sportovce, hotel Trpaslík sponzoruje).

4.1.4 Differentiation focus strategie (2.)

V případě Differentiation focus strategie jde o zaměření se na poskytnutí takových hotelových a doprovodných služeb, za které bude zákazník ochoten více zaplatit a které konkurenti nebudou schopni napodobit. Jedná se o nabídnutí služeb v letních a některých i mimosezónních obdobích křesťanským společenstvím. Tato myšlenka pochází z faktu, že více jak polovina rodinných příslušníků je součástí nějakého křesťanského společenství. U těchto společenství je obvyklé, že společně tráví týden dovolené v létě, pořádají nejrůznější konference v průběhu roku (konference pastorů, pracovníků s dětmi, hudebníků apod.). Nápad vznikl na základě faktu, že před dvěmi lety ještě fungovalo středisko ve východních Čechách, které se těmto klientům speciálně věnovalo. Vzhledem k tomu, že zahraniční majitel zemřel a jeho manželka se rozhodla tento objekt prodat, dál se tento subjekt služby dřívějšího typu neposkytuje. I předchozí management odešel z místa působitě. Vzhledem k tomu, že hotel byl naší rodinnou firmou koupen právě v tomto čase, podařilo se nám nabídnout alespoň jedné této skupině naše ubytovací služby. V letošním roce opět tato skupina využije našich služeb. Díky kontaktům plynoucího z tohoto dodavatelsko-odběratelského vztahu se podařilo zajistit i pobyt další spřízněné skupiny (konference pastorů).

V rámci vymezení druhu strategických alternativ bych doporučila strategii expanze, jelikož se musí vstoupit na trh mezi nové zákazníky. Jednalo by se o interní strategickou variantu (přidání nového trhu i nového produktu), zajištěnou z vlastních zdrojů, nepříbuznou konglomerátní diverzifikaci, jelikož vstup na tento trh nemá nic společného s trhy, na který doposud hotel Trpaslík působil. Ve specifikaci strategie by se jednalo o horizontální expanzi, jelikož poskytnutí služeb hlídání dětí, které bychom k případě tohoto ubytování nabízeli, je ve své podstatě komplement k původním hotelovým službám. Lze říci, že se jedná o defenzivní variantu strategie, jelikož vedení hotelu reaguje na tlak, který přichází z okolí.

4.1.5 Posouzení návrhu z hlediska přijatelnosti strategie (2.)

Přesvědčit o této strategii vedení hotelu by byl částečný problém (částečný proto, že se domnívám, že přijetí této strategie rodiči a mladším bratrem by nebylo obtížné, ale přesvědčit staršího bratra bude náročnější). Přijetí této koncepce by záleželo s nejvyšší pravděpodobností na podrobné finanční analýze hotelu a provedené kalkulaci, což díky nynějšímu nedostatečnému členění nákladů dnes není možné.

Ani v letních sezónách bychom nemuseli přijít o stávající zákazníky, jelikož kapacita hotelu je často zaplněna pouze na 30%, což je nedostatečné množství. Definovaná strategie by tedy pouze doplnila počet požadované obsazenosti.

Konkurenti v destinaci, v které působíme, takovéto kontakty postrádají. Vzhledem k zániku konkurenta v roce 2005 se tedy jedná pouze o využití podnikatelské příležitosti.

4.1.6 Uskutečnitelnost strategie (2.)

Strategie differentiation focus by tedy spočívala v poskytování ubytovacích, restauračních a ostatních služeb těmto skupinám křesťanů. Přičemž vzhledem k tomu, že mladší dcera od svých 17 let pracovala v organizaci, která pracuje s dětmi a mládeží a má odborné školení pro tuto práci a mnohaleté zkušenosti, mohla by zajistit program pro děti v případě konání konferencí.

V oblasti investic by se uskutečnily obdobné kroky, jako u investice 1.

4.1.7 Výběr strategie

Rozhodnutí, o tom, kterou strategii by měla rodinná firma zvolit, by mělo proběhnout na podzim roku 2007.

4.2 Personální strategie rodinné firmy

Vzhledem k provedené analýze bych doporučila:

- zaměstnat mladší dceru na plný úvazek v hotelovém provozu, na práci ekonoma, vedení účetnictví a správě daňových povinností.
- Zaměstnání mladší dcery v této pozici by mělo zapříčinit předejití vzniku dalším konfliktům mezi otcem a synem, jelikož spolu již nebudou v tak zásadním pracovním kontaktu.
- přenechat roli provozního manažera staršímu synu, který by pracoval v kooperaci s mladší sestrou, která bude částečně pobývat na hotelu a částečně v sídle firmy v Brně.
- přenechání oblasti personalistiky mladší dceři, která bude mít momentálně výhodnější postavení vůči zaměstnancům. Jejím úkolem by bylo dohlížet na zvýšení produktivity práce a vyhnout se zaměstnávání se velkým množstvím brigádníků v průběhu sezónních období.
- využít vzdělávacích programů, které jsou spolufinancovány Evropskými strukturálními fondy (především by se jednalo o vzdělávací kurzy pro staršího syna a mladší dceru).
- V příštím roce bych doporučila mladší dceři se přihlásit na dálkové studium hoteliérství (např. do Opavy, nebo do Brna, kde se v roce 2007/2008 bude poprvé realizovat na soukromé vysoké škole výuka hoteliérství, přičemž v tomto roce bude cena výuky za rok 23000,-Kč). Tyto školy uvažuji vzhledem k dostupnosti časové i finanční.
- Po dokončení studia informačních technologií mladšího bratra v roce 2009 bych doporučila studium magisterského programu zabývající se řízením ekonomiky.
- Vzhledem k důchodovému věku otce a nedostatečné technické zdatnosti jeho dětí, vztahující se ke správě nemovitostí, bych doporučila najít do pěti let technika, kterého by rodina částečně na technickou správu budov zaměstnala. Současně v případě budování vnitřní vestavby by se podílel na její organizaci.
- Vzhledem k důchodovému věku otce, bych navrhovala rodinnou diskusi nad výběrem nástupce po otci, pro vedení rodinné firmy. Vzhledem k dosavadnímu vzdělání i ostatním aspektům, bych v případě výběru nástupce doporučila mladší

dceru, která by v průběhu pěti let se na toto postavení připravovala (spolupráce s otcem, s bratrem, další vzdělávání).

5 Harmonogram implementace

Navrhovaný plán pro hotel je společný pro obě strategie, jelikož se jedná o strategie, které se od sebe liší spíše marketingovou podstatou.

5.1 Tříletý plán

- zvýšení průměrné zaplněnosti hotelu o 15 %
- zlepšení využívání informačního systému pro lepší prognózy a tvorbu telemarketingu, zpětné oslovování klientů
- zvládnutí využívání všech legislativních výhod, které kraj, stát nebo EU poskytuje drobným podnikatelům
- navázání spolupráce s dalšími sportovními zařízeními v okolí - např. solárium v Novém Hrozenkově
- zaměření se na CRM (Customer Relationship Management)

5.2 Pětiletý plán

- získání spolehlivého zahraničního partnera v oblasti cestovního ruchu
- osamostatnění hotelové SBU od ostatních částí rodinné firmy (získání finanční nezávislosti).
- zvýšení obsazenosti o dalších 5 %
- vybudování a získání kvalitního manažerského zázemí
- dokončení investičních vkladů v oblasti oprav a výměny vybavení pokojů
- zahájení stavby nových sportovišť

5.3 Desetiletý plán

- dokončení investičního vkladu do sportovních zařízení (postavení nové budovy, jehož součástí by byla squashová tělocvična, vnitřní bazén a byt pro rodinné zázemí rodinné firmy, jelikož je nutné zařídit další místo, kde by mohli další rodinní příslušníci bydlet především v průběhu sezón, jelikož hotel musí být celý k dispozici pro zákazníky. Také je důležité, aby rodina měla, kde pobývat ať už se v pobytu na hotelu bude střídat nebo zde bude bydlet stále, jelikož děti už jsou ve věku, kdy lze s vysokou pravděpodobností předpokládat, že založí vlastní rodiny.

5.4 Očekávaný finanční výsledek

Pokud by došlo k plánované finanční nezávislosti provozu hotelu od ostatních SBUs rodinného podnikání, došlo by k tomu, že rodinná firma by v podstatě získávala pouze nájem z pronájmu tohoto zařízení, které by ovšem spravovaly děti vlastníků. V tom případě by peněžní tok měl odpovídat nájmům prostor vztahujícím se k podnikatelské činnosti.

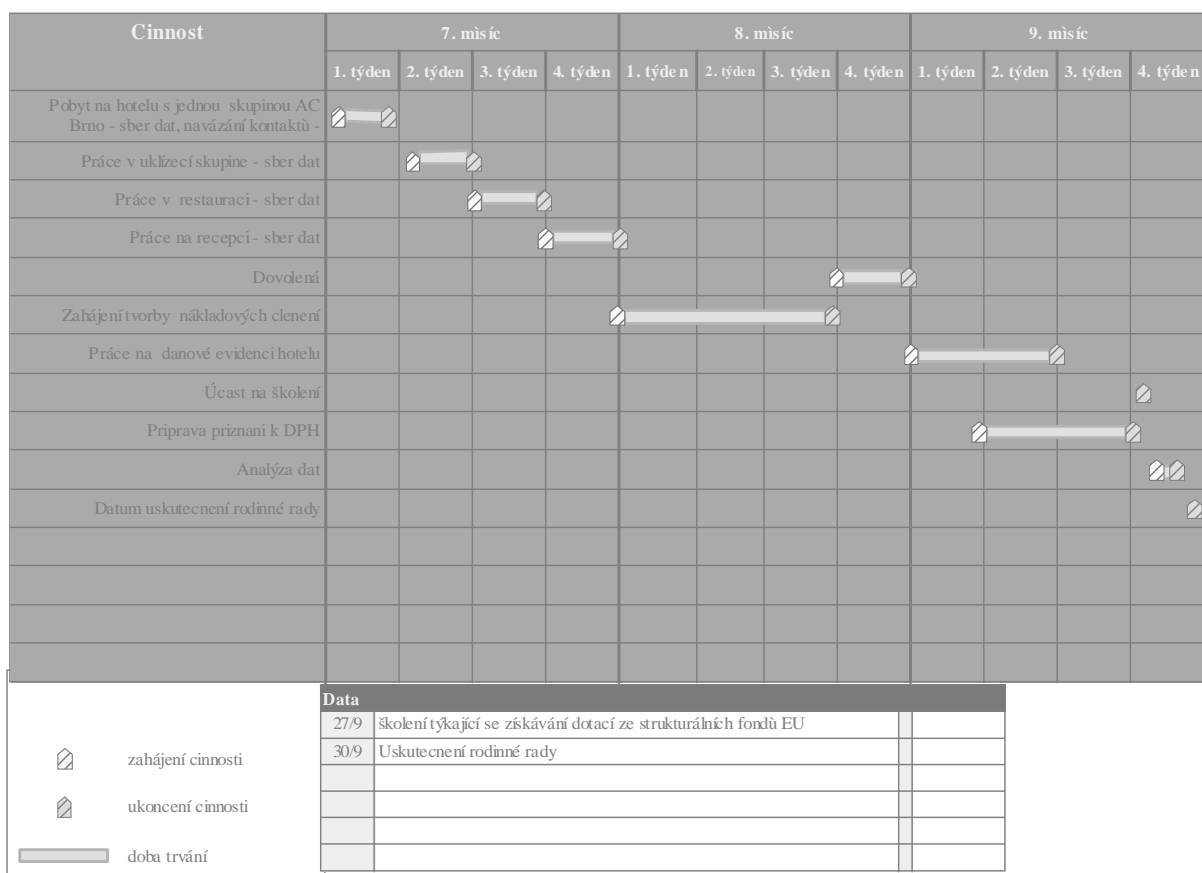
Pro řídicí jednotku hotelového provozu oddělení bude znamenat ztrátu jistého finančního zázemí, ale na druhou stranu získání možnosti samostatného vedení podniku nacházejícího se v období rozvoje. V podstatě by se jednalo o stáhnutí investora do pozadí po rozjetí podnikání. Po osamostatnění lze očekávat především tedy tvorbu rezerv a bezpečnější podnikatelské tahy.

5.5 Způsob kontroly plnění plánu

Kontrola bude prováděna skrze rodinou radu, která bude ustanovena v letošním roce. Vzhledem k tomu, že je doporučeno v odborné literatuře provádět setkání rodinné rady na neutrálním místě, nezatíženém podnikáním, navrhuji setkávání rodinné rady každý měsíc na chatě rodiny.

5.6 Ganttův diagram pracovní náplně mladší dcery

Implementací personální strategie zaměstnanců rodinné firmy je i tento Ganttův diagram pracovní náplně mladší dcery po nástupu na hotel. Stejně jako T. Baťa mladší bude mladší dcera nejprve pracovat na základních pozicích provozu, aby pochopila, jak je tato práce fyzicky, duševně i časově náročná. Tyto tzn. pracovní kolečka považují za počátek získávání znalosti řízení hotelového provozu, který spolu se svým starším bratrem povede.



Závěr

Diplomová práce měla za cíl řešit problematiku vztahů rodinných příslušníků, kteří spolu pracují v rodinné firmě, pomoci při tvorbě strategického plánování rodinné firmy, které se u mnohých rodinných firem nepoužívá.

Ve své diplomové práci jsem se věnovala právě definování strategie provozování hotelu Trpaslík, jelikož jsem vnímala nutnost zamyslet se nad cíly a směry doposud stanovenými v tomto oboru podnikání firmou A.

Z hlediska použití této diplomové práce je pro mladší dceru rodiny a celou rodinnou firmu A užitečným základem pro další řízení rodinné firmy a SBU2. Jelikož v létě 2007 nastupuje mladší dcera do pracovního procesu na hotelu Trpaslík, bude moci aplikovat myšlenky vzniklé díky mému sepsání diplomové práce.

Jak je známo, ve strategickém řízení nejde jen o konečný psaný výstup, ale především o konaný proces, který pro mne osobně je nejpřínosnějším. Vnímání myšlenek, požadavků všech stakeholders, které jsem se snažila ve své práci v rámci různých analýz podchytit a následně vyhodnotit a určit způsob, jakým by bylo vhodné firmu směřovat, aby naplnila základní i dílčí cíle firmy, SBU2 i SBU1, mne velmi obohatilo.

Mne osobně velmi zaujala problematika rodinných firem, při které jsem si jasně uvědomila fakt, že rodinné firmy potřebují moderní metody řízení stejně jako ty ostatní firmy nerodinného charakteru, ale kromě toho potřebují znát svá obvyklá slabá a silná místa, aby mohla silná podpořit a slabá minimalizovat. Dále bych se touto problematikou chtěla zabývat, a tak doufám, že Konference rodinných firem na Evropské platformě, které jsem se v dubnu 2007 zúčastnila, je počátkem pro vznik něčeho nového např. asociace rodinných firem, nebo konání dalších konferencí, kde se budou podnikatelé pracující v rodinných podnicích scházet a sdílet společně obohacující informace týkající se řešení problémů rodinných firem apod.

Závěrem bych chtěla říci, že strategická analýza hotelu Pemoník je pro celkovou rodinnou firmu velmi přínosná, jelikož charakter tohoto podnikání je ze všech tří SBU

nejrizikovější a absence strategického řízení by mohla způsobit hluboké finanční ztráty celé rodinné firmě.

Pro samotný hotel Trpaslík je nyní klíčový majitel a provozovatel, který má stabilní finanční zázemí, vysokou odpovědnost ke svým zaměstnancům a zákazníkům, který hodlá opět pozvednout hotel na svou dřívější úroveň a poskytnout služby zákazníkům, které je budou stimulovat znovu přijet do tohoto krásného místa a nalézt zde odpočinek, ať už duševní nebo fyzický.

.

Seznam použitých zdrojů

[1] CARLOCK, S. R. and WARD, J. L. *Strategic Planning for the Family Business*. 1st ed. Editing: Mendham (Suffolk): Aardvark Editorial, 2001. 270p. ISBN 0-333-94731-2

[2] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Nakladatelství: Praha: C.H. Beck, 2001. str 256. ISBN 80-7179-603-4.

[3] KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – Teorie pro praxi*. 1. vyd. Nakladatelství: Praha: C.H. Beck, 2003. str.172. ISBN 80-7179-578-X.

[4] KORÁB, Vojtěch, KALOUDA, František a SALGUEIRO, Jose Luis Roldan aj. *Jak pracují malé rodinné firmy*. 1. vyd. Nakladatel: Brno: VUT v Brně, 1998. 79 s. ISBN 80-214-1121-X

[5] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Nakladatelství: Praha: Grada Publishing, 2007. str. 246. ISBN 978-80-247-1911-5.

[6] SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Nakladatelství: Praha: C.H.Beck, 2006. str. 121. ISBN 80-7179-367-1.

[7] STRŽÍTESKÝ, M. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. 1. vyd. Brno: Šance, 1995. 250s.

[8] Interní zdroje rodinné firmy Marvan

Internetový zdroj

[9] Bloudek Honza, Mohou být rodinné firmy dlouhodobě úspěšné ? [online] Datum publikování 20.2.2007, [citováno dne 9.3.2007] <<http://www.tcbs.cz/weblog/rodinna-firma>>

[10] Cestovní ruch | Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky [online] Datum poslední revize 28. března 2007, [citováno dne 28.března 2007] Dostupné z <http://www.mmr.cz/index.php?show=001027>

[11] Czech Invest. České firmy nevěnují dost pozornosti svým zaměstnancům [online], Datum publikace 14.2.2007, [citováno dne 9.3.2007] <<http://www.czechinvest.org/ceske-firmy-nevenuji-dost-pozornosti-svym-zamestnancum>>

[12] Česká podnikatelská reprezentace při EU. Česká firma v Evropské unii - BusinessInfo.cz [on line] Datum publikování 1.8.2006, Datum poslední revize 4.2.2007, [citováno dne 1.3.2007] Dostupné z <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/ceska-firma-v-evropske-unii-hrozba-ci/1000520/6854/>>

[13] Hanzelková Alena, BIBS - Tiskové stránky [online]. Datum publikování 2004.11. Datum poslední revize 4.2.2007 [citováno dne 9.3.2007]<<http://www.bibs.cz/pro-media/tiskove-zpravy>>

[14] Komentář k růstu cen elektřiny v roce 2007 - TZB-info [online] Datum poslední revize 28. března 2007, [citováno dne 28.března 2007] Dostupné z < <http://www.tzb-info.cz/t.py?t=2&i=3762&h=3> >

[15] Poslanecká sněmovna - Poslanecké kluby [online] Datum poslední revize 20.dubna 2007, [citováno dne 20. dubna 2007] Dostupné z <<http://www.psp.cz/sqw/organy2.sqw?k=1>>

[16] Problémy typické pro rodinné a české tradiční rodinné firmy [online]. Datum publikování 4.8.2005. Datum poslední revize 4.2.2007 [citováno dne 9.3.2007] Dostupné z <<http://www.konjunktura.cz/index.php3?w=art&id=2483&rub=552&s>>

[17] Novinky: Vláda představila daňové a sociální reformy [online] Datum poslední revize 20. dubna 2007 [citováno dne 20. dubna 2007] Dostupné z <http://www.novinky.cz/domaci/vlada-predstavila-danove-a-socialni-reformy_112611_ch4q2.html>

[18] Priloha3.pdf (application/pdf objekt) [online], [citováno dne 23.května 2007], Dostupné z <<http://www.mmr.cz/upload/files/DEREGULACE/Priloha3.pdf>>

[19] Rozhovor s Ing. Milanem Lukešem o rodinných firmách [online], [citováno 9.3.2007], Dostupné z <http://www.ceskatelevize.cz/program/podnikatelskyservis/tv-tydenik.html?idp=10123237346&page=tv-tydenik&id_porad_obsah=24>

[20] Vzdělávání v oblasti cestovního ruchu v regionech [online]. Datum poslední revize 28. března 2007. [citováno dne 28. března 2007]. Dostupné z <<http://www.vzdelavanivcr.cz/vzdelavani-v-cestovnim-ruchu.cz>>

Zákony

[21] Zákon č. 326/1999 Sb., O pobytu cizinců na území ČR

Seznam použitých zkratek a symbolů

SBU – Strategic Business Unit

CRM – Customer Relationship Management

EU – Evropská unie

IS – Informační systém

DPH – Daň z přidané hodnoty

PEST analýza – analýza politických, ekonomických, společenských a technologických faktorů ovlivňujících firmu

SMART – elementy cílů – stimulující, měřitelné, akceptovatelné, realistické a časově určené

SWOT analýza – analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb firmy

Seznam příloh

Příloha č. 1 – cílové nájemné 2007