VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

Katedra marketingových komunikací

Kreativní marketing a komunikace

Management v kreativním průmyslu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Případová studie přípravy strategického plánu pro podnik „Dvě vrány”

Autor: Tereza Jančarová

Vedoucí práce: Mgr. Nikola Pařízková

2020

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny, literaturu a zdroje, ze kterých jsem čerpala. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Sojovicích dne ……

Tereza Jančarová

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce, paní Mgr. Nikole Pařízkové, za odborné vedení mé práce, cenné rady a konzultace, které byly pro psaní této práce velmi přínosné. Děkuji majitelkám podniku Dvě vrány, Ing. Gabriele Körnerové a Petře Šorelové, za jejich ochotu, spolupráci a veškeré informace o podniku. Dále děkuji panu Ing. Janu Jasenovcovi za rozhovor o strategickém řízení a poskytnutí vlastního pohledu na tuto problematiku. V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu při mém studiu.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá tvorbou strategického plánu pro podnik Dvě vrány a vytvořením souhrnu informací o procesu strategického řízení a plánování. Podnik Dvě vrány postrádá strategii a strategický plán, což omezuje možnosti jeho rozvoje a zapříčiňuje, že podnik nemá jasně určený směr vývoje. Proto je cílem této práce v rámci teoretické části sestavit komplexní soubor poznatků, sloužící jako podklad pro tvorbu strategie a plánu v navazující části praktické. Teoretická část pojednává o strategickém řízení, analytických metodách, tvorbě strategie a procesu strategického plánování. Praktická část je zaměřena na popis podniku, nadefinování strategie, provedení analýz a tvorbu strategického plánu. Hypotéza říká, že aktuální nastavení cílů není pro podnik dostačující a jeho stav dovoluje stanovení rozsáhlejších záměrů, jejichž naplnění zajistí efektivnější rozvoj podniku. Hlavními poznávacími nástroji jsou rozbor odborných literárních zdrojů, analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku a rozhovor s majitelkami podniku, poskytující vhled do fungování a organizační struktury Dvou vran. Zjištění plynoucí z analýz ukazují, že podnik je řízen funkčně, ale vedení by se mělo více zaměřit na strategické řízení, plánování a rozvoj vlastních aktivit a záměrů. Poznatky z teoretické části jsou uvedeny do praxe při vytváření strategického plánu, který je pro podnik realizovatelný.

Klíčová slova

strategický management, strategie, strategický plán, strategické plánování, vize, poslání, podnikové cíle, analýza podniku, kavárna

Abstract

This bachelor's thesis focuses on the creation of a strategic plan for the company Dvě vrány and putting together a set of information about strategic management and planning process. The company Dvě vrány lacks a strategy and a strategic plan which limits its growth possibilities and causes the fact that the company doesn't have a clear direction of development. Therefore, the goal of this thesis is to create a complex set of knowledge that can be used as a foundation for setting up the plan in the subsequent practical part. The theoretical part deals with strategic management, analytical methods, strategy creation and the strategic planning process. The practical part is focused on the company's description, defining strategy, analysing and developing the strategic plan. The hypothesis says that the current goals are not sufficient for the company and that it's condition allows setting more extensive objectives that will ensure a more effective company development. The main research methods are research of existing reference books, analyses of internal and external company environment and an interview with the company owners, that provides an insight into the company. The findings from analyses show that the company is managed functionally but should focus more on strategic management, planning and developing its own activities and goals. Information from the theoretical part is used in practice in the process of creating a strategic plan that is feasible for the company.

Key words

strategic management, strategy, strategic plan, strategic planning, vision, mission, company goals, company analyses, coffee shop

Obsah

Úvod 9

Teoretická část 11

1. Strategické řízení podniku 11

1.1. Strategický management 11

1.1.1. Definice a funkce strategického managementu 11

1.1.2. Úrovně strategického managementu 11

1.1.3. Fáze strategického managementu 12

1.2. Strategické myšlení 13

1.3. Vize a poslání podniku 14

1.3.1. Definice a způsob formulace vize podniku 14

1.3.2. Definice a způsob formulace poslání podniku 15

1.3.3. Funkce vize a poslání 16

1.4. Cíle podniku 16

1.5. Strategické plánování 18

1.5.1. Definice strategického plánování a jeho fáze 18

1.5.2. Strategický plán 19

1.5.3. Úrovně a rozdělení plánů 20

2. Analýza podniku a podnikatelského prostředí 21

2.1. Vnitřní prostředí podniku 21

2.1.1. McKinsey Model 7S 22

2.2. Vnější prostředí podniku 23

2.2.1. Porterův model 5 sil 24

2.2.2. Analýza STEP 26

2.2.3. Analýza SWOT 27
3. Podniková strategie 29
3.1. Definice strategie podniku 29
3.2. Rozdělení a typologie podnikových strategií 29
3.2.1. Model Milese a Snowa 30
3.2.2. Kotlerův model 31
3.3. Proces tvorby strategie 32
3.4. Volba varianty strategie 33
3.5. Realizace, kontrola a hodnocení strategie 33
Praktická část 36
1. Popis podniku Dvě vrány 36
1.1. Informace o podniku 36
1.2. Určení vize, poslání a cílů 38
2. Strategické analýzy 39
2.1. Analýza vnitřního prostředí podniku 39
2.1.1. McKinsey Model 7S 40
2.2. Analýza vnějšího prostředí podniku 43
2.2.1. Porterův model 5 sil 43
2.2.2. Analýza STEP 45
2.2.3. Analýza SWOT 49
3. Podniková strategie a strategický plán 51
3.1. Revize strategických cílů 51
3.2. Formulace strategie a strategického záměru 52
3.3. Varianty strategie a jejich hodnocení 52
3.3.1. Varianta č. 1 – Pronájem domu 52

3.3.2. Varianta č. 2 – Koupě domu 53

3.3.3. Varianta č. 3 – Stavba domu 53

3.4. Výběr varianty a zdůvodnění 54

3.5. Plán pro dosažení strategického záměru a cílů 54

3.5.1. Rozpočet 61

3.5.2. Rizika 64

Závěr 66

Seznam literatury 67

Seznam obrázků, tabulek a grafů 69

Úvod

Tato bakalářská práce si klade za cíl vytvořit strategii pro podnik Dvě vrány, z níž bude vycházet také tvorba strategického plánu, který bude pro podnik realizovatelný, odpovídající jeho potřebám a požadovanému vývoji. Podkladem pro vznik těchto složek budou východiska z teoretické části této práce, příslušné analýzy a definované podnikové cíle.

Z hlediska struktury obsahuje práce dvě části – teoretickou a praktickou. V rámci teoretické části práce je cílem vytvořit soubor informací a metod týkajících se strategického řízení, tvorby strategie a strategického plánu. Obsahem bude úvod do strategického managementu, způsoby formulace podnikové vize, poslání, cílů a principy strategického plánování. Dále bude tato část zahrnovat popis jednotlivých podnikových analýz, tvorby strategie a její realizace. Druhá část – praktická – bude zaměřena na převod teoretických poznatků z předchozí části do praxe. Součástí této části bude popis a analýzy podniku Dvě vrány, nastavení strategie a tvorba strategického plánu.

Předpokládám, že provedené podnikové analýzy odhalí, že aktuální nastavení cílů a záměrů není pro podnik a jeho rozvoj vzhledem k jeho stavu a možnostem dostačující a vhodné. Na základě daných zjištění je předmětem zkoumání strategický směr a vytvoření plánu, který bude pro podnik efektivní a zajistí jeho dynamičtější rozvoj.

Mezi hlavní použité metodické prostředky patří průzkum a studium literatury, odborných článků a studií zaměřených na dané téma. Na základě těchto zdrojů budou formulovány teoretické poznatky. Dalším zdrojem pro získání informací ohledně strategického řízení a plánování bude rozhovor s expertem na tuto odbornou oblast. Mezi analytické výzkumné metody bude patřit rozhovor s majitelkami podniku Dvě vrány, který poskytne vhled do podnikové struktury, umožní firmu detailněji analyzovat a získat tím podklady pro tvorbu strategie a strategického plánu. Dále budou použity modely pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku – McKinsey model 7S, Porterův model 5 sil, analýza STEP a SWOT.

Podnik Dvě vrány je kavárna a tzv. tvořílna (tvořivá dílna). Nachází se v Brandýse nad Labem a zákazníkům nabízí kromě kávy z lokálních pražíren také např. domácí dezerty, snídaňové menu a v rámci tvořílny kurzy keramiky. Tento podnik a téma tvorby strategického plánu jsem si pro případovou studii ve své bakalářské práci vybrala na

základě mých předchozích seminárních prací v rámci studia na VŠKK, které byly na podnik Dvě vrány zaměřeny. Koncept mé bakalářské práce navazuje na seminární práci z ledna 2019, kterou jsem vypracovala v rámci předmětu Strategické řízení podniku. Na tuto práci následně navázala ještě jedna v březnu téhož roku. Podnik postrádá strategii a strategický plán, což ovlivňuje možnosti jeho budoucího růstu, omezuje rychlost vývoje a efektivitu podnikatelských aktivit. Toto téma, soustředěné na strategické řízení a plánování, je pro mé studium důležité, a proto jsem se ho rozhodla využít i pro svou bakalářskou práci.

Teoretická část

1. Strategické řízení podniku

V této úvodní kapitole bude definován strategický management a jeho funkce, dále bude vysvětleno, co je podniková vize a poslání, jakým způsobem je lze formulovat, co vyjadřují a jaká je jejich funkce v rámci fungování podniku. Popsány zde budou také podnikové cíle a atributy, které by měly splňovat, aby byly funkční a efektivní. Poslední část této kapitoly bude věnována strategickému plánování.

1.1. Strategický management

Tato kapitola popíše a definuje strategický management, jeho funkci a fáze. Strategický management je také možné nazývat strategickým řízením a v rámci této práce budou používány oba tyto termíny jako rovnocenné.

1.1.1. Definice a funkce strategického managementu

„Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Jde o mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a přijetí navazujícího strategického rozhodnutí tykajícího se alokace zdrojů a způsobu jejich využití.” (Sedláčková – Buchta 2006, s. 1)

Způsobů definice procesu strategického managementu je mnoho a různí se zdroj od zdroje. Povětšinou se však shodují v tom, že ústředním krokem strategického řízení je tvorba strategie, která je v rámci strategického managementu vytvořena a následně realizována. (Sedláčková – Buchta 2006, s. 1)

1.1.2. Úrovně strategického managementu

Strategický management lze na jednotlivé úrovně rozdělit různými způsoby. Pro účely této práce bude použito hierarchické dělení na celkem tři úrovně, od nichž se následně odvíjí také základní rozdělení strategií – každá úroveň strategického managementu je soustředěna na jiný typ strategie (Dedouchová 2001, s. 6–8):

První a zároveň nejvyšší úrověň je podniková. Zahrnuje členy vedení podniku a aktivity v rámci jejich kompetence (jedná se především o řízení firmy a jejích jednotlivých součástí). Na této úrovni je vytvářena podniková strategie.

Druhá úroveň zahrnuje tzv. podnikatelské jednotky (divize), jejichž činnost je soustředěna na zákaznické potřeby a jejich uspokojování. „Podnikatelská jednotka je organizační jednotka, která se orientuje na jednu podnikatelskou aktivitu nebo na několik podobných podnikatelských aktivit. Typická je pro ni relativní samostatnost." (Dedouchová 2001, s. 7)

Třetí (nejnižší) úroveň je funkční. Do této úrovně patří jednotlivá dílčí odvětví podniku – např. marketing, účetnictví, výroba a další – která svou činností napomáhají k naplnění cílů vyšších úrovní. Za tato odvětví a jejich činnost odpovídají jednotliví manažeři. Z této úrovně tak vychází např. marketingová strategie.

1.1.3. Fáze strategického managementu

Jelikož je strategický management proces, který musí neustále reagovat na měnící se podněty z vnějšího i vnitřního okolí podniku, nemělo by na něj být pohlíženo jako na striktně daný soupis postupů. Obecně je však možné jednotlivé fáze strategického managementu popsat a definovat takto (Mallya 2007, s. 26–28):

První fáze je zaměřena na podnikovou vizi, poslání a cíle. Ty je třeba popsat, případně doplnit či naformulovat. Toto bude základním východiskem pro následnou tvorbu strategie. Ve druhé fázi přichází na řadu analýza podniku, která by měla zahrnovat vnitřní i vnější okolí, popsat konkurenci, aktuální stav trhu a situaci uvnitř podniku. V rámci třetí fáze se vytváří strategie na základě všech předchozích zjištění. Nová podniková strategie musí odpovídat stavu podniku, nadefinovaným cílům a posilovat či vytvářet výhodu, která podniku pomůže v konkurenčním boji. Ve čtvrté fázi dochází k realizaci strategie a poslední, pátá fáze, slouží ke kontrolování naplňování strategie, případným modifikacím při zjištění chyb a k závěrečnému zhodnocení úspěšnosti dané strategie.

Strategický management lze rozdělit také jiným způsobem celkem na čtyři jednotlivé kroky, které dohromady tvoří tzv. strategický cyklus. Prvním krokem je uvědomění potřeby tvorby strategie. Následuje popis či nastavení podnikové vize a poslání. Dále provedení nutných analýz, definice vybrané strategie, její uvedení do praxe a

vyhodnocení. Tento strategický cyklus je de facto nekončící proces, jelikož je třeba strategii upravovat a přizpůsobovat změnám v podnikatelském prostředí i změnám v podniku. (Srpová a kol. 2011, s. 161)

1.2. Strategické myšlení

Součástí strategického managementu by mělo být také strategické myšlení, které napomáhá k tomu, aby bylo možné v rámci neustále se vyvíjejícího podnikatelského prostředí formulovat strategii, která bude mít na podnik pozitivní dopad a s níž podnik dosáhne požadovaného vývoje. Strategické myšlení obsahuje určité principy[1] – např. (Dedouchová 2001, s. 3–5; Souček 1991, s. 16–57, 72–74):

Princip variantnosti spočívá v tom, že podnikatelské prostředí, trh, legislativa, ekonomický stav a národní a celosvětové podmínky se v čase neustále proměňují. Tyto změny a vývoj lze částečně předpovídat, ale nikdy nelze budoucí stav určit s naprostou přesností. Proto je důležité vytvořit pro strategii několik variant odpovídajících různým situacím, které mohou v budoucnosti nastat. Důležitý je také prvek kompatibility jednotlivých variant. Ten zajistí, že bude v případě potřeby možné přejít na jinou strategii. Čím delší je období, na které je strategie vytvářena, tím větší je nejistota odhadů budoucího vývoje. Variantnost strategie výrazně přispívá k připravenosti podniku na nově vzniklé situace.

Princip permanentnosti popisuje fakt, že strategický management a veškerá práce se strategií je nikdy nekončící proces. Vývoj a změny na trhu a v okolí podniku ovlivňují také podnikovou strategii. Proto je třeba kontrolovat, zda je strategie naplňována tak, jak bylo naplánováno, případně upravovat a měnit strategii dle aktuálního vývoje.

Princip celosvětového systémového přístupu popisuje důležitost nahlížet na tvorbu strategie a strategické řízení v širším kontextu. Události z celého světa ovlivňují jednotlivá podnikatelská odvětví. Je tedy důležité umět určit, do jaké míry mohou jednotlivé události či změny (např. stav ekonomiky nebo politiky), i z mezinárodního prostředí, ovlivnit daný podnik a zohlednit to při tvorbě strategie.

Princip tvůrčího přístupu říká, že strategie by vždy měla obsahovat nové přístupy, produkty či způsoby dosažení cílů. Inovace, neotřelé nápady a nové, nevšední postupy

[1] Principů strategického myšlení existuje mnoho. Např. Souček jich ve své knize (Souček 1991, s. 7) popisuje celkem 13. Pro účely této práce budou popsány pouze některé vybrané principy.

mohou podniku přinést podstatné konkurenční výhody, jejichž dosažení je však často podmíněno překonáním určitých problémů s realizací inovací.

Princip interdisciplinarity poukazuje na to, že je důležité v rámci procesu tvorby strategie aplikovat vědomosti a principy z různých odvětví i vědních oborů. Využití různých úhlů pohledu na stejný problém či úkol může výrazně zefektivnit proces jeho řešení.

Princip vědomí práce s rizikem je důležitým faktorem, jelikož v se rámci strategického managementu pracuje s určitou mírou nejistoty. Téměř žádný budoucí stav nelze předpovědět s maximální přesností. Rizika jsou součástí strategického řízení, mohou být do jisté míry omezena, ale nemohou být odstraněna úplně. Je tedy vhodné mít na paměti, že tato nejistota a s ní spojená rizika mohou podnik ovlivnit. S tímto vědomím rizika je třeba umět pracovat a nenechat se jím v rozhodování přílišně svazovat.

Princip etiky myšlení vyjadřuje, že v rámci podnikání jsou jedním z klíčových faktorů vztahy. Nejen s dodavateli a zákazníky, ale také se zaměstnanci. Pokud má být podnik a jeho rozvoj dlouhodobě udržitelný, je zapotřebí jednat se všemi důležitými subjekty solidně a budovat vzájemnou důvěru.

1.3. Vize a poslání podniku

V této kapitole bude vysvětleno, co vyjadřuje podniková vize a poslání. Také zde bude popsán proces jejich formulace, význam a funkce.

1.3.1. Definice a způsob formulace vize podniku

Podnikovou vizi je možné definovat jako určitý budoucí stav, kterého chce podnik v daném časovém úseku dosáhnout. Měla by být přizpůsobena zdrojům podniku a jeho současnému stavu, být přesně formulovaná, splnitelná a orientovaná na klienty, resp. zákazníky. Zároveň by měla sloužit jako motivační faktor pro všechny zaměstnance a vyjadřovat vývoj podniku od současnosti až do daného ideálního stavu. Důležité tedy je o podnikové vizi všechny zaměstnance informovat a ujistit se, že jejímu významu plně rozumí. Na vizi následně navazují strategické cíle. Rovněž je třeba, aby při tvorbě vize byly brány v potaz veškeré závazky podniku a faktory jej ovlivňující, jelikož vize s nimi musí být v souladu. Způsob formulace vize by měl umožňovat úpravy a korekce navazující

např. na změny v podnikatelském prostředí či podniku samotném. (Fotr a kol. 2012, s. 34–35; Jakubíková 2013, s. 18–20)

Dle Jiřího Fotra by vize měla reflektovat tyto faktory:

1. „zákazníci strategického záměru;
2. produkt a jeho výjimečnost;
3. popis trhu a jeho segmentů;
4. technické, technologické a užitné přednosti produktu;
5. strategická dimenze záměru – profilové zaměření firmy v plánovacím období (např. růst, ziskovost atd.);
6. filozofie záměru (hodnoty, priority, víra, aspirace, soulad s posláním);
7. vliv na koncepci a postavení podniku (např. konkurenční pozice);
8. veřejná image;
9. sociální koncepce (zaměstnanci apod.).” (Fotr a kol. 2012, s. 35)

1.3.2. Definice a způsob formulace poslání podniku

Poslání podniku popisuje důvod, proč podnik existuje a vyjadřuje jeho přínosy, funkčnost a případně také unikátnost. Při tvorbě poslání je důležité popsat a promyslet nejen důvod existence podniku, ale také hodnoty a názory, které vedení podniku zastává, stanovenou strategii, cílovou skupinu zákazníků a nabízené produkty či služby. Proces formulace poslání je ovlivňován několika faktory, např. zdroji, kterými podnik disponuje, zaměstnanci na vedoucích pozicích a historickým vývojem podniku. Při tvorbě nového poslání není vhodné, aby se výrazně odlišovalo od původního či se měnilo často. Časté a výrazné změny by mohly vyvolat nesrovnalosti ve vnímání podniku zákazníky. Po prvotním sběru či utřídění informací o podniku a jeho popisu se v procesu tvorby poslání vytvoří více variant. Následně je vybrána ta nejvhodnější a po zpracování je nové poslání komunikováno. (Blažková 2007, s. 25–31)

Poslání je možné zjednodušeně definovat takto: „Poslání určuje účel společnosti.” (Kotler a kol. 2007, s. 89)

Stejně jako vize, by poslání mělo být faktické a naplnitelné – tzn. na míru danému podniku a dosažitelné vzhledem k poli jeho působnosti a zdrojům. Zároveň by mělo popisovat druhy stávajících, případně také potenciálních, zákazníků. Poslání by mělo být

vytvořeno na základě trhu a zákaznických potřeb, které podnik svou činností uspokojuje. (Kotler a kol. 2007, s. 90–92)

„Dobrá poslání mají pět hlavních charakteristik:

1. Soustřeďují se na omezený počet cílů. […]
2. Zdůrazňují hlavní přístupy a hodnoty společnosti. […]
3. Definují hlavní konkurenční sféry, v rámci nichž bude společnost působit. […]
4. Pracují s dlouhodobějším pohledem. […]
5. Jsou co nejkratší, nejzapamatovatelnější a nejsmysluplnější. […]" (Kotler – Keller 2013, s. 70)

1.3.3. Funkce vize a poslání

Po vytvoření vize a poslání tyto dva elementy udávají a korigují směr vývoje podniku, působí jako inspirace a motivace pro zaměstnance – pomáhají jim si uvědomovat, kam podnik míří a proč by měli následovat právě tuto cestu. (Blažková 2007, s. 27–28)

Spojují komunitu zaměstnanců záměrem podniku, který je společný pro všechny a udržují je v souladu s podnikovými záměry. Vytvořením tohoto prostředí napomáhají k dosažení stanovených cílů. (Kotler a kol. 2007, s. 90–92)

Funkcí poslání je také budování pozitivního obrazu společnosti v očích zákazníků. Proto je žádoucí, aby s posláním byla seznámena široká veřejnost. V rámci podniku ovšem slouží primárně pro všechny, kteří jsou jeho součástí a mají zájem na jeho pozitivním vývoji – vedení podniku, akcionáři, zaměstnanci a zákazníci. (Blažková 2007, s. 31; Šmída 2003, s. 53)

„Vize má tři základní cíle:

1. vyjasnit obecný směr;
2. motivovat lidi k vykročení správným směrem;
3. rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí." (Jakubíková 2013, s. 19)

1.4. Cíle podniku

Cíl podniku je možné definovat jako stav v budoucnosti, odvíjející se od jeho aktuálního stavu, kterého chce podnik během určitého časového období dosáhnout. Cílů může být v rámci jednoho podniku stanoveno několik, ale je důležité dbát na to, aby byly v

symbióze a neodporovaly si. Základní pravidlo pro stanovování cílů říká, že všechny cíle musí splňovat soubor podmínek – být tzv. SMART. Tato zkratka vychází z anglických názvů jednotlivých podmínek tohoto souboru (po přeložení do češtiny zkratka zaniká): *specific* (jednoznačné/specifické), *messurable* (měřitelné), *achievable* (dosažitelné/ realizovatelné), *relevant* (relevantní/důležité) a *time bound* (časově ohraničené). (Blažková 2007, s. 33–34)

Následující popis jednotlivých podmínek vychází z článku v časopisu AAOHN Journal (zaměřen především na zdravotnictví), který se věnuje managementu a nastavování cílů (Amann 1996, s. 260–261):

Specifičnost cílů znamená, že v rámci daného cíle musí být přesně vyjádřeno, jakého konkrétního výsledku se má dosáhnout. Měřitelnost je schopnost určit, za pomoci daných metrik, do jaké míry byl cíl naplněn, případně v jaké fázi se jeho realizace nachází. Podmínka *achievable* se v tomto zdroji nevyskytuje, je zastoupena výrazem *agreed on* (odsouhlasené/dohodnuté). Vyjadřuje důležitost konsenzu při nastavování cílů a zdůrazňuje, že by se na tomto procesu měli podílet všichni, pro než je dosažení těchto cílů důležité. Výraz *relevant* nahrazuje *realistic* – dané cíle musí být realizovatelné, ne příliš ambiciózní, ale ani ne příliš jednoduché. Jejich naplňování musí být v kompetenci zaměstnanců, kteří na jejich realizaci budou pracovat. Časová ohraničenost určuje přesné časové rozmezí a termín, v jehož rámci má být dosaženo daného cíle.

Jiří Fotr ve své publikaci (Fotr a kol. 2012, s. 36–37) rozděluje podnikové cíle následovně: „Při strategickém plánování se většinou rozlišují obecné cíle podniku, které vyplývají z jeho poslání, a strategické cíle. Strategické cíle popisují konečný stav, ke kterému směřuje zpracovaná vize. Stanovují se pro tyto oblasti: finanční výkonnost podniku; růst podniku; trh (umístění produktu, uspokojení zákazníků, pozice na tržním segmentu, …); výzkum a vývoj, úroveň technologie a investic; sociální oblast, kvalita zaměstnanců a systémů motivace; implementace informačních systémů, životní prostředí aj.” (Fotr a kol. 2012, s. 36)

Strategické cíle následně dělí na tzv. tvrdé (hard) a měkké (soft). Tvrdé cíle jsou kvantifikovatelné – lze je vyjádřit číselným vyjádřením. Měkké cíle jsou soustředěny na kvalitativní výsledky – nelze je tedy vyjádřit čísly, ale spíše popisem.

1.5. Strategické plánování

V rámci této kapitoly bude definováno strategické plánování, jakožto součást strategického managementu, a jeho stádia. Dále bude popsán strategický plán, jeho funkce, přínosy pro podnik a typologie. Kapitola bude obsahovat také pohled odborníka na danou problematiku plánování a rady pro efektivnější průběh celého plánovacího procesu.

1.5.1. Definice strategického plánování a jeho fáze

Strategické plánování je možné popsat jako proces, v rámci kterého je určen postup pro zajištění lepších podmínek pro budoucí vývoj podniku a připravenosti reagovat na změny v podnikatelském prostředí. Strategické plánování je možné rozdělit na šest jednotlivých kroků (Brown – Brown 1989, s. 284–285): *analýzu prostředí*, *organizační posudek*, *strategický směr*, *strategický plán*, *implementaci* a *ohodnocení*.

Analýza prostředí je soustředěna především na identifikaci trendů v různých odvětvích a sférách (např. ekonomické, sociální či demografické), které by mohly podnik ovlivnit.

Organizační posudek či vyhodnocení zkoumá podnik a jeho stav. Zahrnuje např. posouzení finanční kondice, struktury silných a slabých stránek a dalších zdrojů. Součástí je také popis možnosti využití současných podnikových zdrojů k dosažení stanovených cílů a nutných změn.

Strategický směr popisuje požadovaný ideální směr vývoje podniku, jeho budoucí potřeby, způsob využívání příležitostí a odstraňování zábran.

Strategický plán obsahuje popis kroků, postupů a nutných opatření potřebných k naplnění definovaných záměrů a požadovaných výsledků. Strategický plán je obvykle vytvářen na dobu 3-5 let.

Implementace vyjadřuje realizaci daného plánu a jeho zavedení do praxe. V rámci implementace jsou z hlavního strategického plánu vytvořeny jednotlivé operativní plány.

Ohodnocení funguje de facto jako zpětná vazba, jelikož popisuje reálné výsledky strategického plánu a míru splnění daných cílů, případně rozsah odchylek. Hodnocení a kontrolování procesu realizace strategického plánu by mělo být prováděno průběžně a následně v celkovém měřítku.

1.5.2. Strategický plán

Strategický plán vychází z nastavené podnikové strategie a měl by obsahovat tři základní součásti – analýzu podniku a podnikatelského okolí; cíle a požadovaný budoucí stav; způsoby naplnění daných cílů. Strategický plán má v rámci podniku mnoho funkcí. Pomáhá zabezpečit, že zdroje, kterými podnik disponuje, budou využívány pro ty nejpotřebnější úkoly s nejvyšší možnou efektivitou. Díky strategickému plánu je také možné zvýšit schopnost podniku reagovat na změny na trhu, získat lepší představu o ideálním budoucím stavu podniku a v rámci kontrol také pravidelně zjišťovat stav podniku. Pro úspěšné uskutečnění strategického plánu je vhodné, aby se na samotném procesu plánování podíleli zaměstnanci, kteří budou následně mít na starosti jednotlivé části realizace strategického plánu. Součástí plánu by rovněž měl být popis způsobů dosažení vytyčených cílů, odpovědné osoby a časový harmonogram, resp. termíny dosažení jednotlivých cílů. (Mallya 2007, s. 184–188)

Je důležité zaměřit se také na rizika a možná omezení, která by naplňování plánu mohla komplikovat.[2] Jan Jasenovec, projektový odborník na strategické řízení a podnikání, doporučuje v rámci procesu plánování vypracovat několik variant řešení daného problému či situace. Součástí tohoto souboru by měly být varianty: optimistická, reálná a pesimistická. V rámci pesimistické varianty je důležité určit, do jaké míry je podnik schopný případný neúspěch či finanční ztráty zvládnout a pokrýt dané náklady.

Za klíčové pro úspěch v plánování považuje jednoznačně a srozumitelně definovaný podnikatelský koncept obsahující také rozpočet a finanční propočty. Z hlediska následné implementace je důležité, aby se vlastníci podniku (v případě, že jich je více, jako např. u Dvou vran) a vedení názorově shodovali v otázkách řízení podniku, stanovení podnikatelských cílů, výběru strategie a dalších elementárních oblastech podnikové filozofie a managementu. Významná je také komunikace – za prvé mezi vedením, za druhé také ve vztahu k zaměstnancům.

V rámci procesu strategického řízení a plánování může nastat fáze, kdy jsou majitelé podniku s jeho daným stavem spokojeni a rozhodnou se nerealizovat žádné další rozvojové strategie. J. Jasenovec o tomto stavu říká, že i udržování se na současné úrovni je do jisté míry rozvojem. Podnikatelské okolí se totiž neustále mění. Přicházejí noví

[2] Následující poznatky a informace vycházejí z rozhovoru s panem Ing. Janem Jasenovcem, který proběhl 24. 4. 2020 online přes platformu Zoom.

konkurenti, inovují se technologie, probíhají změny v poptávce. Všechny tyto faktory na podnik působí, je třeba je brát v potaz a reagovat na ně, což zajišťuje podnikový vývoj.

1.5.3. Úrovně a rozdělení plánů

Kotler rozděluje plány v rámci podniku celkem na tři úrovně – *roční*, *dlouhodobé* a *strategické*. Popisuje je takto (Kotler a kol. 2007, s. 87–88):

„*Roční plán* je krátkodobý plán, který popisuje současnou situaci, firemní cíle, strategii pro daný rok, program činnosti, rozpočet a kontrolní mechanismy." (Kotler a kol. 2007, s. 87)

Dlouhodobý plán nahlíží na podnik v rámci delšího časového horizontu. Soustřeďuje se především na okolnosti a vlivy, které mohou v rámci příštích let na podnik působit. Stejně jako plán roční, obsahuje i dlouhodobý plán cíle, strategii a popis způsobů jejich naplnění. V tomto případě však tyto součásti mají (dle názvu tohoto plánu) dlouhodobý charakter a jsou tedy plánovány v mezích vzdálenější budoucnosti.

Strategický plán je více komplexní. Je v rámci něj formulován způsob, jakým podnik bude reagovat na změny, vývoj a příležitosti v podnikatelském prostředí. Je klíčové, aby zároveň zajišťoval svůj pozitivní vývoj a byl schopen udržitelně využívat své zdroje při naplňování cílů.

Hálek nabízí jiný pohled na podnikové plány. Rozděluje je dle dvou základních kritérií – podle času (resp. délky období pro které je plán tvořen) a úrovně řízení, která je za daný plán zodpovědná (Hálek 2017, s. 62–63): Z hlediska času jsou plány a proces plánování děleny na *dlouhodobé* (plány na pět a více let), *střednědobé* (jeden rok až pět let) a *krátkodobé* (do jednoho roku).

Podle úrovní je plánování rozlišováno na *strategické*, *taktické* a *operativní*. *Strategické plánování* je dlouhodobé, řídí se strategickými cíli, které jsou v rámci podniku definovány a patří do kompetence vrcholového managementu. *Plánování taktické* je zaměřeno na realizaci, bližší popis strategických cílů podniku a definici způsobů jejich dosažení. *Operativní plánování* je krátkodobé a soustředěno především na procesy a průběh jednotlivých aktivit vedoucích k naplňování cílů.

2. Analýza podniku a podnikatelského prostředí

V této kapitole budou popsány základní analýzy podnikatelského prostředí a podniku samotného. Podnikové analýzy v rámci této práce budou děleny do dvou základních kategorií – vnitřní a vnější.

Druhy analýz a analytických metod lze rozdělit takto (Mallya 2007, s. 41, 73–82): Do skupiny analýz vnitřního prostředí se řadí např. McKinsey Model 7S, Kauzální model Burkeho a Litwina, Leavittův model, Tichyův technicko-politicko-kulturní koncept, Weisbordův model šesti kategorií a další. Mezi analýzy vnějšího prostředí patří např. Porterův model 5 sil, tzv. STEP analýza, Analýza mezinárodního a národního okolí a jiné.

V rámci této práce budou detailněji popsány tyto analýzy: McKinsey Model 7S, Porterova analýza 5 sil a STEP analýza. Analýza SWOT je v rámci této práce chápána jako univerzální model.[3]

Strategické řízení zahrnuje tvorbu podnikových analýz, které následně slouží jako jedno z východisek při tvorbě strategického plánu. Analýzy a informace z nich vyplývající napomáhají ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku, tvorbě strategie a stanovování cílů. Podniková analýza může být rovněž nazývána situační či komplexní analýzou a jejím cílem je zkoumat podnik, jeho okolí a faktory, které na něj působí. Kotler nazývá tuto podnikovou analýzu strategickým auditem. (Blažková 2007, s. 43; Kotler a kol. 2007, s. 93; Srpová a kol. 2011, s. 163)

Při výběru typu analýzy je vhodné brát zřetel na konkrétní podnik a jeho velikost, situaci, působnost a potřeby. Analytické metody lze však v praxi také kombinovat, což znesnadňuje definici konkrétní analýzy pro daný problém. Rozbor podnikatelského prostředí je klíčovým krokem např. pro určení pozice podniku na trhu, identifikaci zákazníků, jejich chování a rozpoznání rizik a možných ohrožení pro podnik. (Fotr a kol. 2012, s. 38)

2.1. Vnitřní prostředí podniku

Pojem vnitřní prostředí podniku v rámci této práce vyjadřuje interní prostředí podniku a soustředí se tedy na podnik samotný, jeho stav, nastavení, vlastnosti, kvality, funkčnost a zdroje. Hlavními prvky, které je vhodné v rámci vnitřní (interní) analýzy

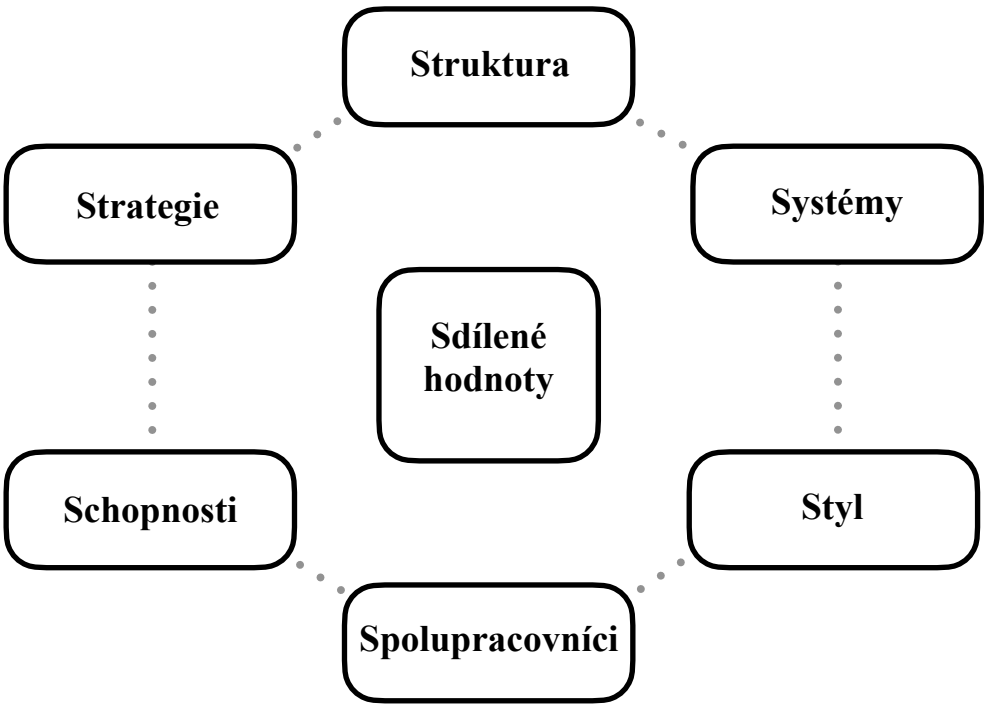
[3] Pro zjednodušení rozdělení rozborů vnitřního a vnějšího prostředí podniku je univerzální analýza SWOT v této práci zařazena mezi analýzy vnějšího prostředí.

popsat a zhodnotit jsou: struktura podniku a nastavené procesy, management a jeho funkčnost, zaměstnanci a jejich schopnosti, proces komunikace ve firmě, výhody oproti konkurenci, nedostatky, finance (např. zisk a obrat), produkt (jeho výroba, náklady a cena), marketing a propagační aktivity, distribuční systém, technologie a další. (Blažková 2007, s. 44, 46, 87; Mallya 2007, s. 53–63)

2.1.1. McKinsey Model 7S

Analyzační model McKinsey 7S byl vyvinut v 70. letech 20. století T. J. Petersem a R. H. Watermanem, kteří ve firmě McKinsey působili jako konzultanti. (McKinsey & Company)

Model slouží ke komplexní analýze podniku a jeho použití je vhodné především při provádění organizačních změn a zavádění nové podnikové strategie. Struktura tohoto modelu vychází ze sedmi kategorií – tzv. sedmi „S", které mají základ v anglickém jazyce, ale je rovněž možné přeložit je do češtiny tak, aby model „7S" zůstal zachován. Součástí modelu jsou následující kategorie: *struktura* (angl. structure), *strategie* (strategy), *systémy* (systems), *sdílené hodnoty* (shared values), *schopnosti* (skills), *styl* (style) a *spolupracovníci* (staff) (Mallya 2007, s. 73–75):



Obrázek č. 1: McKinsey Model 7S – upraveno a zpracováno dle (Mallya 2007, s. 73)

Struktura vyjadřuje v tomto modelu hierarchii vedení a vedoucích jednotek v podniku. Obsahem analýzy této kategorie by měly být vztahy jednotlivých elementů managementu, definování nadřízených a podřízených subjektů a popis jejich specializace, vzájemné interakce, komunikace a kontroly.

„*Strategie* vyjadřuje, jak organizace dosahuje své vize a reaguje na hrozby a příležitosti v daném podnikání." (Mallya 2007, s. 74)

Oblast *Systémů* zahrnuje veškeré systémy a procesy, pomocí kterých je podnik veden a řízen. Např. se do této kategorie řadí systémy používané ke komunikaci a kontrole, či inovační systémy.

Sdílené hodnoty jsou určité myšlenky a principy, jejichž dodržování a aplikování při práci pomáhá k naplňování podnikových cílů a dosahování pozitivního vývoje firmy.

Schopnosti jsou jakýmsi souborem vědomostí, profesních zkušeností, know-how a odbornosti. Tento soubor je propojením znalostí všech zaměstnanců a v závislosti na nastavení vedení a fungování firmy může mít výsledná kombinace těchto faktorů pozitivní i negativní účinky na podnik. Je rovněž vhodné zajistit podmínky a příležitosti pro rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců uvnitř či vně podniku.

Stylem je míněn způsob vedení podniku, striktnost či ležérnost fungování jednotlivých složek managementu, způsoby a organizace řešení problémů, se kterými se podnik potýká.

Spolupracovníci je termín označující veškeré zaměstnance firmy a lidské zdroje, podílející se na jejím fungování. Součástí této složky jsou také okolnosti, které ovlivňují zaměstnance a jejich fungování – např. motivační faktory, možnosti rozvoje schopností, vzájemná interakce jednotlivých subjektů a mezilidské vztahy.

2.2. Vnější prostředí podniku

Vnější prostředí podniku je v rámci této práce chápáno jako veškeré prostředí (mimo podnik samotný), které podnik obklopuje a určitým způsobem ovlivňuje. Je do něj zahrnuto mezinárodní, národní prostředí i nejbližší okolí v rámci daného města.[4]

[4] Vzhledem k zaměření této práce (případová studie konkrétního českého podniku ve městě s méně než 20.000 obyvateli) nebude mezinárodní prostředí popisováno.

Vnější prostředí podniku lze dle odborné literatury dělit na makroprostředí a mikroprostředí.[5] Makroprostředí se vyznačuje tím, že jej a jeho působení na podnik téměř nelze ovlivnit, řadí se sem např. ekonomická a politická situace, legislativa, sociální a kulturní faktory, přírodní a ekologické vlivy, technologie, demografie a geografie. Mikroprostředí vyjadřuje okolí obklopující podnik. Patří sem např. trh a dané odvětví (jeho vývoj, struktura a změny), konkurence, zákazníci, dodavatelé a odběratelé. (Blažková 2007, s. 44, 46; Jakubíková 2013, s. 98–99; Srpová a kol. 2011, s. 163–165)

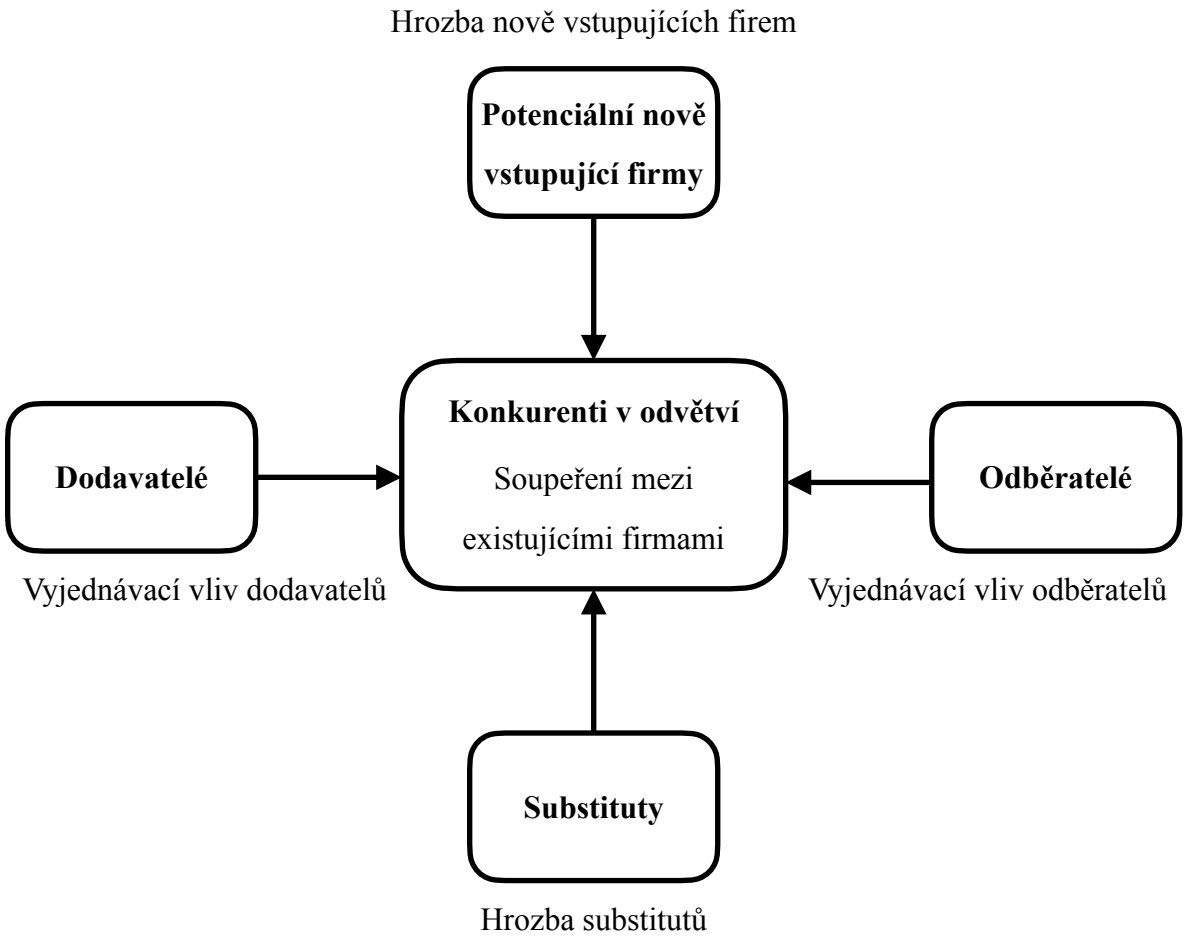
2.2.1. Porterův model 5 sil

Model 5 sil sestavil Michael Porter, americký ekonom a profesor na Harvard Business School, zabývající se především výzkumnou a publikační činností vztahující se např. k podnikové strategii, ekonomickému rozvoji a konkurenceschopnosti. (Harvard College)

Je to nástroj, který je možné využít pro analýzu konkurence a konkurenčního prostředí podniku, jelikož se zaměřuje na rozbor určitého odvětví či trhu. Sestává se z pěti segmentů. Ústředním segmentem je aktuální složení *konkurentů v odvětví,* ve kterém operuje daný podnik. Na tento sektor následně silami působí čtyři další skupiny, které jej ovlivňují – *odběratelé* (neboli kupující), *dodavatelé*, *substituty* a *potenciální nově vstupující firmy* (Porter 1994, s. 3–29):

Z obrázku č. 2 je patrné, že jednotlivým sektorům schématu odpovídají síly, kterými na sebe vzájemně působí. Silou, která ovlivňuje primárně strukturu konkurence v daném odvětví je míra rivality mezi těmito stávajícími konkurenty. Segment dodavatelů působí svou vyjednávací silou, rovněž tak odběratelé. Síla nových potenciálních konkurentů spočívá jednoduše v tom, že by mohli vstoupit na trh. To by znamenalo ohrožení pro stávající podniky. Na podobném principu funguje také moc substitutů. Jejich vznik a proniknutí na trh představuje pro současné podniky a jejich produkty hrozbu. „Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu.” (Porter 1994, s. 3) Tato analýza by měla obsahovat také popis vlivu činnosti vlády ČR, jejích politických pravomocí a jednání, na celé podnikatelské prostředí.

[5] Je možné setkat se také s pojmem mezoprostředí, který nahrazuje mikroprostředí. Mikroprostředí je následně chápáno jako interní podmínky a zdroje podniku. (Fotr a kol. 2017, s. 32)



Obrázek č. 2: Porterův model 5 sil – zpracováno dle (Porter 1994, s. 4)

Konkurence v odvětví vystihuje aktuální situaci na trhu. Popisuje konkurenty podniku a míru soupeření mezi nimi. Tento sektor analýzy je zaměřen také na množství konkurenčních podniků, jejich podíl na trhu, sílu a stabilitu. Řadí se sem také rozbor podmínek panujících na trhu, který zahrnuje např.: rychlost růstu daného odvětví; různorodost či podobnost nabízených produktů a jednotlivých podniků; náklady na přechod zákazníka ke konkurenci; překážky pro vstup nových konkurentů na trh či odchod stávajících a další.

Dodavatelé a jejich moc jsou důležitou součástí analýzy konkurence, jelikož dodavatel může výrazně ovlivnit podmínky podnikání firem v daném odvětví, na které působí svou vyjednávací silou. Ta narůstá např. v situacích, kdy je na trhu málo dodavatelů daného zboží (či služeb), dané zboží je pro odběratelský podnik klíčové a chybí pro ně

substituty nebo daný tržní sektor není pro dodavatele klíčovým zákazníkem. Rozbor dodavatelů by měl zahrnovat také přechodové náklady a podmínky.

Odběratele neboli kupující je možné považovat za jakýsi protipól dodavatelů. Jejich vyjednávací síly a pozice jsou v mnoha ohledech velmi podobné či totožné. Mezi hlavní faktory posilující jejich vyjednávací síly patří např.: velký objem zboží, které od dodavatele kupující odebírá; nízká míra diferenciace zboží od odlišných dodavatelů; malé náklady spojené s přechodem k novému dodavateli; schopnost ovlivnit nákupní rozhodování svých zákazníků a tím i poptávku.

Substituty jsou produkty či služby, které mohou nahradit určitý výrobek daného podniku a uspokojit přání a potřeby jeho zákazníků. Pro podnik je tedy důležité zjistit, jaké substituty by mohly ohrozit prodej jeho vlastních produktů (nebo služeb) a jaké jsou jejich vlastnosti – např. cena a kvalita substitutů, dostupnost, funkčnost a překážky, jejichž překonání je třeba pro přechod ke konkurenci.

Nová potenciální konkurence zahrnuje veškeré podniky a organizace, které by mohly na trh vstoupit, ale prozatím nejsou jeho součástí či vůbec neexistují. Zda nové podniky do daného odvětví vstoupí či nikoliv závisí především na míře složitosti vstupu na trh a odezvě současných zavedených konkurentů. Mezi faktory, které ovlivňují a znesnadňují vstup na trh se řadí např.: vysoké náklady a nutné investice k získání zákazníků; silná tržní pozice současných podniků; dostupnost distribučních kanálů; míra vládních restrikcí týkajících se daného odvětví. Důležité je také odhadnout a posoudit, jak by mohli na vstup nového konkurenta reagovali ti zavedení, a jaká opatření by mohli učinit. Síla případné reakce je závislá např. na kapitálu, který mají dané podniky k dispozici.

2.2.2. Analýza STEP

Analýza STEP a její popis vychází v rámci této práce primárně z literatury: (Blažková 2007, s. 53–54; Jakubíková 2013, s. 100–101). Tato analytická metoda se skládá z rozboru čtyř faktorů vnějšího okolí podniku. Její název je odvozen od počátečních písmen těchto faktorů a jejich anglických ekvivalentů – *sociální* (social), *technologické* (technological), *ekonomické* (economical) a *politické* (political). Tato analýza má v odborné literatuře mnoho různých názvů, jelikož je možné pořadí jednotlivých faktorů v

názvu přeskupovat a nějaká také přidat. Tato analýza se tedy může jmenovat PEST, SLEPT – přidány *právní* faktory (angl. legal), PESTEL – přidány *právní* a *ekologické* faktory (ecological) či PESTLE.[6] Právní a politické faktory bývají někdy spojovány do jednoho segmentu a sociální faktory mohou obsahovat také kulturní a demografické – je možné popsat je jako sociokulturní.

Sociální faktory zahrnují chování zákazníků (spotřební, profesní i volnočasové), strukturu obyvatelstva (např. věk, vzdělání, povolání, příjmy), kulturní zvyky, hodnoty a tradice či např. změny ve společnosti (společenském chování nebo hodnotovém žebříčku), které svými dopady mohou ovlivňovat podnik.

Mezi t*echnologické* faktory se řadí veškeré pokroky v oblasti vědy a výzkumu, vylepšení technologií, objevy a technologický rozvoj. Dále do této kategorie patří rozbor míry vlivu pokroku technologií na podnik, objem energie spotřebované podnikem a nutné náklady s tím spojené.

„K e*konomickým* faktorům patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu (deprese, recese, oživení, konjunktura), stav platební bilance státu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, míra inflace, případně deflace, průměrná výše důchodů obyvatelstva, životní minimum, dávky státní sociální podpory, kupní síla a koupěschopnost aj. Ekonomické faktory ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele.” (Jakubíková 2013, s. 100)

Politické/právní faktory vystihují politickou situaci v rámci státu či mezinárodních politických uskupení a její stabilitu, aktivity a vliv politických uskupení. Dále obsahují veškerou legislativu, právní náležitosti, zákony, předpisy, vyhlášky a nařízení tykající se podnikání, obchodu a také např. ekologie a životního prostředí.

2.2.3. Analýza SWOT

SWOT analýzu můžeme z hlediska analýzy podniku zařadit do kategorie univerzální, jelikož kombinuje prvky vnitřního i vnějšího rozboru. Lze ji rovněž použít k syntéze zjištěných poznatků. Následující popis analýzy SWOT vychází primárně z literatury (Kotler a kol. 2007, s. 97–99; Mallya 2007, s. 84–86):

[6] V rámci svého studia na VŠKK jsem se setkala primárně s názvem STEP, proto bude používán i v rámci této práce.

Jedná se o analýzu, složenou ze čtyř hlavních odvětví, jejíž název vychází ze zkratek anglických názvů těchto sektorů – *silné stránky* (strengths), *slabé stránky* (weaknesses), *příležitosti* (opportunities) a *hrozby* (threats). SWOT analýza a jednotlivá fakta v rámci definovaných sektorů by měla vycházet z klíčových faktorů úspěchu daného podniku. Jelikož ty budou pro každý podnik specifické, je dobré analýzu přizpůsobit na míru danému podniku a pracovat tak pouze s těmi faktory, které jsou pro něj aktuálně nejpodstatnější. Tím je možné získat konkrétní a výstižnou analýzu, která nebude obsahovat nerelevantní hrozby či např. neaktuální silné stránky a příležitosti, které není možné reálně využít.

Silné stránky by měly vystihovat veškeré relevantní skutečnosti a faktory vyjadřující sílu podniku v určité oblasti a výhody, kterými disponuje oproti konkurenci. Může se jednat např. o specifické a jedinečné výrobní postupy, know-how, znalosti a zkušenosti, pozitivní finanční situaci či pozici a podíl na trhu.

Slabé stránky jsou jakýmsi protipólem podnikových sil. Popisují skutečnosti, které oslabují, nebo by mohly oslabit, pozici podniku vůči konkurenci, mohou zpomalovat jeho vývoj či omezovat růst. Mezi tyto faktory je možné zařadit např. neodbornost a nekvalifikovanost určitých zaměstnanců, nekompetentní vedení podniku, nedostatečně definovanou strategii, chybějící či zastaralé technologie a nefunkční distribuční síť.

„*Příležitosti* se vyskytují tam, kde může společnost díky svým silným stránkám využít změny v okolním prostředí ve svůj prospěch.” (Kotler a kol. 2007, s. 98) Popisují situace, trendy či skutečnosti, jejichž využití a naplnění by mělo mít pozitivní dopad na podnik. Tato pozitiva se mohou projevit v různých částech podniku a jeho okolí – od získání většího tržního podílu až po nárůst spokojenosti zákazníků. Využívání příležitostí je ovšem ve většině případů alespoň částečně rizikové. Je proto vhodné předem uvážit, zda je riziko přijatelné v porovnání s možnými zisky. Může se jednat např. o trendy na trhu, které umožní firmě rozšířit portfolio nebo expandovat, rychlý vývoj odvětví, kde včasná reakce umožní firmě získat větší podíl na trhu, konkurenční výhodu a náskok ve vývoji.

Hrozby vyjadřují fakta a okolnosti, které mohou podnik a jeho funkčnost ohrozit, oslabit a v případě velmi výrazných hrozeb zničit. Mohou souviset s velkým množstvím faktorů, např. s růstem konkurence a vznikem nové, s klesající poptávkou, změnami v legislativě a politickou situací či demografickými změnami ve společnosti.

3. Podniková strategie

Tato kapitola bude soustředěna na způsob definice a rozdělení podnikové strategie z hlediska různých modelů. Dále zde bude popsán proces tvorby strategie, způsob ohodnocení strategických variant a volba varianty. Navazující část bude zaměřena na realizaci strategie včetně kontrolních procesů a následného postupu hodnocení strategie.

3.1. Definice strategie podniku

Podnikovou strategii je možné definovat několika způsoby. „Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. […] Moderní definice chápe 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.” (Dedouchová 2001, s. 1)

3.2. Rozdělení a typologie podnikových strategií

Druhů strategií je v odborné literatuře velké množství rovněž jako jednotlivých dílčích typů, na které lze strategie rozdělit. Existují např. tyto modely strategií (Mallya 2007, s. 110–121): Model Milese a Snowa, Porterův model, Ansoffova matice, Millerův model a další. Strategie se řídí také úrovněmi strategického managementu, v rámci kterých jsou vytvářeny (viz kapitola č. 1.1.2. Úrovně strategického managementu) a je možné je dělit do kategorií, které se odvíjejí především od aktuálního stavu podniku i jeho okolí. Tyto dílčí typy strategií mohou být např. následující (Hálek 2017, s. 52–53): rozvojová, investiční, inovační, kooperační, integrační a jiné.

Pro účely této práce bude detailněji popsán model podnikové strategie Milese a Snowa a dále Kotlerův model konkurenční strategie.

3.2.1. Model Milese a Snowa

Tento model rozlišuje čtyři druhy strategií. Autoři modelu i článku, v rámci kterého byl publikován, jsou R. E. Miles, Ch. C. Snow, A. D. Meyer a H. J. Coleman, jr. Model typologie strategií byl publikován v rámci časopisu Academy of Management v roce 1978 a byl vytvořen na základě existující literatury a provedeného výzkumu vycházející z chování, reakcí a postupů studovaných podniků v rámci čtyř průmyslových odvětví. Zmíněné čtyři typy podniku dle jejich strategie jsou (Miles a kol. 1978, s. 546–562): *obránci* (defenders), *hledači* (prospectors), *analyzátoři* (analyzers) a *reaktoři* (reactors).

Obrance je druhem strategie podniku, pro který je charakteristická stabilita. Obrance chce získat určitou část trhu pouze pro sebe např. pomocí výroby velmi specifických produktů, které nejsou určeny pro širokou cílovou skupinu. Následně vyvíjí velké úsilí na to, aby maximálně znesnadnil vstup jiných konkurentů na tento trh. Obránci se příliš nesoustředí na změny na trhu a inovace, spíše se pokoušejí zachovat současný stav, což je jedním z hlavních rizik tohoto typu strategie. Případné velké změny na trhu a v podnikatelském prostředí by tento typ podniku mohly ohrozit.

Hledač vystihuje podnik, který je velmi aktivní ve vyhledávání nových příležitostí. Do inovací a změn investuje velké množství financí, což může způsobovat finanční ztráty, jelikož ne všechny inovace nutně vedou k úspěchu, který přinese danému podniku velký zisk. Hledači jsou poměrně flexibilním typem podniku a většinou mají široké pole působnosti, jelikož díky charakteru této strategie nejsou limitováni pouze jedním podnikatelským odvětvím. Široké pole působnosti může přinášet také potíže s využíváním podnikových zdrojů.

Analyzátor je strategií, která spojuje dva předchozí typy. Vyznačuje se snahou udržet rovnováhu mezi příležitostmi a riziky – získat co nejvyšší zisky při co nejvýraznějším snížení míry rizikovosti. Osvojuje si úspěšné postupy, které již některý z konkurentů otestoval a udržuje portfolio produktů, které přinášejí stabilní zisk. Díky specifické charakteristice, která kombinuje model obrance a hledače je analyzátor schopen zabývat se do určité míry inovacemi a zároveň posilovat své osvědčené produkty. Tento obojživelný způsob fungování je ovšem zároveň rizikem analyzátorů, jelikož neustále musí zachovávat rovnováhu mezi flexibilním a stabilním modelem v rámci podniku.

Reaktor je typem, který není z dlouhodobého hlediska funkčním a pro většinu podniků ani udržitelným modelem. Podnik s touto strategií není schopen adekvátně a efektivně reagovat na změny v podnikatelském prostředí či na trhu, což způsobuje, že není dostatečně výkonný. V návaznosti na tento neúspěch není takový podnik příliš aktivní ani při příštích změnách a nových následujících situacích. Podnik se do tohoto modelu strategie může dostat např. pokud selhal proces osvojení jiného typu, byla chybně implementována strategie nebo pokud se vedení podniku i přes podstatné změny v podnikatelském prostředí pokouší zachovat původní definovanou strategii. Každý podnik, pokud nesměřuje k zániku, by se měl ze strategie reaktora v průběhu času vyvinout do jednoho ze tří výše popsaných typů.

3.2.2. Kotlerův model

Model konkurenční strategie P. Kotlera rovněž pracuje se čtyřmi základními typy strategií – tržní lídr, vyzyvatel, následovatel a mikrosegmentář (Kotler a kol. 2007, s. 580–600):

Tržní lídr je pojem, kterým se označuje podnik, který v rámci daného trhu disponuje největším podílem. S tímto typem konkurenční strategie je spojeno také to, že tržní lídr většinou udává na trhu směr např. u nových postupů či cenových proměn. Je třeba, aby podnik s touto strategií byl aktivní, monitoroval svou konkurenci a příležitosti, pracoval na svém rozvoji a ochraňoval svůj aktuální tržní podíl. Ohrozit jeho vůdčí pozici by mohlo podcenění konkurenčních podniků nebo např. nedostatečně rychlá reakce na určitou změnu na trhu.

Vyzyvatel je obvykle druhý největší podnik na trhu, který útočí na své konkurenty v rámci daného sektoru za účelem získání většího tržního podílu. Tato konkurenční strategie nabízí dvě hlavní cesty k dosažení tohoto cíle – útočit na lídra trhu nebo útočit na ostatní (menší či srovnatelně velké) konkurenční podniky.

Následovatel popisuje podnik, který je z hlediska velikosti tržního podílu na velmi podobné úrovni jako vyzyvatel. Následovatel si však o proti vyzyvateli chce primárně svůj současný tržní podíl zachovat a neusiluje o jeho zvýšení. Tato strategie se dále dělí na tři dílčí strategie – tzv. *kopírovač* (nepřináší žádné vlastní inovace a pouze s vysokou přesností napodobuje činnost tržního lídra), *imitátor* (také napodobuje lídra trhu, ovšem s jistou

mírou odlišnosti) a *adaptér* (výrazně se inspiruje postupy a strategií tržního lídra, do kterých ovšem přináší vlastní invenci).

Mikrosegmentář (či výklenkář) je strategie podniku, který se ve své činnosti soustředí na malé segmenty trhu – tzv. mikrosegmenty. Tyto mikrosegmenty většinou nejsou pro vetší konkurenty a tržního lídra atraktivní a mikrosegmentářům nabízejí možnost dosahovat značných zisků podnikáním v rámci tržních mezer. Obsazení a detailní zmapování daného mikrosegmentu umožňuje podniku získat na produktech vysokou marži. Zároveň, pokud se daný mikrosegment začne rozrůstat, má mikrosegmentář, který v něm aktuálně působí a dobře ho zná, určitou šanci si svůj tržní podíl zachovat i v případě útoku konkurence.

3.3. Proces tvorby strategie

„Formulace strategie je proces, při kterém management podniku vytvoří a zvolí strategie podniku. Tento proces zahrnuje také tvorbu všech potřebných komponentů řízení podniku, které by umožnily celou organizaci směřovat do zvoleného cíle." (Mallya 2007, s. 110) V rámci procesu formulace strategie, který by měl následovat po provedení analýzy podniku a podnikatelského prostředí, jsou tedy formulovány cíle podniku, vize a poslání. Následně jsou, na základě zjištěného stavu podniku a jeho možností, vytvořeny jednotlivé varianty strategie a vybrána ta nejvhodnější. (Dedouchová 2001, s. 5)

Lednický charakterizuje proces tvorby strategie takto: „Formulace a výběr strategie je syntetickou fází strategického procesu, který následuje po strategické analýze. Celou tuto část strategického řízení lze rozdělit na tři základní kroky, které tvoří:

- vymezení strategických možností,
- evaluace jednotlivých alternativ,
- vlastní výběr strategie." (Lednický 2006, s. 98)

Strategie a její nastavení v rámci časového rámce by však mělo primárně odpovídat danému podniku, jeho nárokům, potřebám a stavu. Toto nastavení a jeho parametry ovlivňuje např. produkt a jeho vlastnosti (množství času spojené s vývojem, výrobou a následným zařazením do nabídky); smlouvy, kterými je podnik vázán; míra soupeření na daném trhu a jeho stabilita vzhledem k budoucímu vývoji a možnostem predikce. (Keřkovský – Vykypěl 2006, s. 9–10)

3.4. Volba varianty strategie

V rámci procesu volby jedné z daných strategických variant se používají tzv. hodnotící kritéria, mezi která patří vhodnost, přijatelnost a proveditelnost (Dedouchová 2001, s. 106–108; Keřkovský – Vykypěl 2006, s. 151–155):

Vhodnost strategie posuzuje, zda a do jaké míry je daná strategie v souladu s aktuálním stavem podniku, jeho filozofií a cíli v návaznosti na provedené podnikové analýze. Kritérium vhodnosti by mělo také analyzovat silné a slabé stránky podniku – zda daná strategie zužitkovává silné stránky a způsoby naložení se slabými stránkami.

Přijatelnost se zabývá především zájmovými skupinami podniku – tedy lidmi či subjekty, majícími na podnik vliv či zájem na jeho prosperitě. Mezi zájmové skupiny se řadí např. vlastníci podniku, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, státní správa a další. Strategie se bude jednotlivých zájmových skupin dotýkat různou mírou, a proto je důležité zjistit jejich očekávání a postoj k dané navrhované strategii. V rámci kritéria přijatelnosti může být hodnocena např. návratnost investic, vývoj tržní hodnoty podniku a nutné strukturální změny.

Proveditelnost je soustředěna na posouzení schopnosti zrealizovat danou strategii. K uskutečnění vybrané strategie musí podnik disponovat dostačujícím množstvím zdrojů (finanční, personální, znalostní a další) či schopností zdroje zajistit. Dále je nutné, aby podnik byl schopen reagovat na nepředvídatelné situace (např. náhlé změny v ekonomické sféře) a navazující reakční kroky konkurenčních podniků. Připravenost na tyto situace pomůže podnik stabilizovat a ony nepředvídatelné situace vyřešit průběžně bez výrazných komplikací. Kritérium proveditelnosti také popisuje soulad či nesoulad strategie s nastavenou podnikovou kulturou a stylem fungování podniku.

3.5. Realizace, kontrola a hodnocení strategie

Pro uskutečnění procesu realizace strategie je třeba z celé strategie utvořit konkrétní plány a určit osoby a subjekty zodpovědné za výkon jednotlivých kroků. Důležité je také vymezení pravomocí jednotlivých řídících a výkonných složek, dostatečná informovanost všech zúčastněných subjektů a pravidelná revize definované strategie. (Keřkovský – Vykypěl 2006, s. 156–157)

Dále je třeba popsat a naplánovat veškeré změny, které bude nutné provést, aby mohla být nová strategie implementována, zajistit potřebné zdroje a dostatečně kvalifikovaný personál, který bude schopen jednotlivé kroky vykonat. Důležitým faktorem je také kultura daného podniku a atmosféra v něm panující. Pro implementaci strategie je vhodná otevřená atmosféra, podporující sounáležitost s filozofií podniku, ve které jsou změny vnímány pozitivně. (Mallya 2007, s. 136)

Při procesu realizace strategie je velmi důležitým faktorem komunikace. Všechny subjekty, podílející se na uvádění strategie do praxe, by měly být o veškerých nutných krocích informovány včas a v odpovídajícím rozsahu. Tím, že budou změny a postupy dostatečně detailně a přehledně komunikovány, je možné dosáhnout zefektivnění celého realizačního procesu a zamezení vzniku případných nedorozumění. (Fotr a kol. 2017, s. 225)

Šmída také dodává (Šmída 2003, s. 185–186), že při realizaci strategie je důležité v rámci kompetence managementu určit systém organizační struktury. Ta by měla odpovídat danému podniku, jeho nastavení a stylu fungování. Následně by proces realizace strategie měl být uskutečněn pomocí jednotlivých projektů, soustředěných na specifické části strategie.

„Implementace strategie se realizuje nástroji operativního řízení. Operativní management představuje řídící aktivity, jejichž cílem je zabezpečení efektivního a plynulého běhu výrobních procesů při respektování příslušných provozních a legislativních standardů. Náplní operativního managementu je:

- určení taktických a operativních (provozních) plánů;
- zabezpečení vhodných provozních faktorů;
- koordinace průběhu provozních procesů a řízení zjištěných odchylek;
- reporting o průběhu a výsledcích provozního procesu.” (Fotr a kol. 2012, s. 28)

Kontrolování realizace strategie i fungování podniku napomáhá k odhalení chyb a ověřování průběhu procesu realizace. „Kontrola je procesem, který se snaží zajistit, že uskutečněné aktivity jsou v souladu s očekáváním. Kontrola zajišťuje, že odchylky od cílů jsou odstraněny. Poskytuje zpětnou vazbu, která by pomohla při vytváření budoucích cílů a standardů. Proces kontroly zahrnuje tvorbu standardů, měření skutečné výkonnosti v

porovnání se standardy a podniknutí nápravných kroků, pokud je to nutné. Kontrola je efektivní, pokud jsou dosaženy očekávání nebo cíle organizace.” (Mallya 2007, s. 202)

Dle Hálka je možné rozdělit proces kontroly na určité základní kroky (Hálek 2017, s. 115–124): získávání informací o daném předmětu kontroly; verifikace daných informací; hodnocení předmětu kontroly; popis výsledku kontroly a vypracování návrhu navazujícího postupu, případně i korekčních metod; verifikace samotného procesu kontroly.

Hodnocení strategie je soustředěno na několik základních faktorů, které by měla strategie splňovat. Zabývá se především efektivitou a zdroji, které jsou třeba k realizaci strategie. Dále je posuzována výkonnost, jejíž hodnocení se odvíjí od definovaných metrik a výkonnostních ukazatelů. Hodnocen je také průběh realizace strategie a postup opravných kroků v případě zjištění odchylek. V neposlední řadě je třeba klasifikovat také rizikové a potenciálně ohrožující faktory zahrnující např. odezvu konkurentů. V rámci ohodnocování strategie jsou posuzovány také dosavadní výsledky a míra naplnění stanovených cílů. Jedním z úkolů tohoto procesu je zachytit případné chyby či rozdíly oproti původnímu plánu a realizovat patřičná opravná opatření. (Fotr a kol. 2012, s. 224, 230, 237)

„Hodnocení strategie v zásadě zahrnuje tři aktivity:

- prověřování podkladů použitých pro zpracování strategického plánu;
- srovnání očekávaných výstupů vyvozených ze strategického plánu se skutečností;
- specifikaci korekčních akcí, které vrátí výkonnost do plánovaných rozmezí.” (Fotr a kol. 2012, s. 222)

Praktická část

1. Popis podniku Dvě vrány

V této části práce bude popsán podnik Dvě vrány a jeho aktuální stav (březen 2020).[7] Budou zde uvedeny základní informace o něm - např. kde se nachází, kdo ho řídí, jak vznikl, jak funguje a popsány jeho jednotlivé součásti – poslání, vize, mise, definované cíle.

1.1. Informace o podniku

Podnik Dvě vrány, celým názvem Kavárna a tvořílna Dvě vrány, se nachází ve městě Brandýs nad Labem – Stará Boleslav. Konkrétně podnik sídlí na Masarykově náměstí v Brandýs nad Labem. Město se nachází v okrese Praha-východ, je přibližně 13,5 km vzdálené od Prahy (Černého mostu) a má okolo 19.000 obyvatel.

Jak název napovídá, podnik je kavárnou a patří k němu rovněž tzv. tvořílna. Toto pojmenování vzniklo spojením slov „tvořivá" a „dílna". Jedná se o část podniku, která slouží jako místo pro tvořivé aktivity, především jako keramická dílna. Má samostatný vstup a veškeré náležitosti, aby podnik splňoval stanovené hygienické normy pro provoz.

Podnik byl otevřen v roce 2016 a funguje pod záštitou firmy Kávovna s.r.o., která vznikla v témže roce. Majitelkami podniku a rovněž jednatelkami dané firmy jsou Ing. Gabriela Körnerová a Petra Šorelová. Jejich vlastnické podíly jsou rovnocenné – každá vlastní jednu polovinu podniku a obě přispěly do základního kapitálu společnosti rovným dílem.

Podnik se nachází na strategicky zajímavém místě – náměstí, kde jsou rovněž dvě zastávky autobusu, hlavní centrum města a většina důležitých elementů občanské vybavenosti. Nedaleko je také vlaková stanice.

Kavárna má poměrně široký sortiment produktů i služeb. V současnosti (březen 2020) obsahuje nápojová nabídka výběrovou kávu z lokálních českých pražíren Doubleshot a Mohaji, různé druhy čajů (sypaný, matcha a další), horkou čokoládu a např. také domácí limonády, rozlévaná vína a točené pivo z místního minipivovaru Čestmír.

[7] Informace o aktuálním stavu podniku (jeho fungování, nabídce, aktivitách a nastavení) uvedené v praktické části bakalářské práce vycházejí z rozhovoru s oběma majitelkami podniku, který proběhl dne 12. 3. 2020.

Součástí nabídky sladkých pochutin a produktů jsou domácí dezerty (koláče a dorty), čokoládové pralinky, lanýže a makronky, zmrzlina a také flapjack tyčinky či sušenkové koláčky. Domácí dezerty je rovněž možné objednat na zakázku. V rámci nabídky slaných produktů a pokrmů jsou nabízeny domácí pomazánky, topinky, bruschetta, chleba se škvarkami, zeleninové saláty a sezónně (přibližně od podzimu do jara) také polévky. Součástí dopolední nabídky do 10:30 jsou snídaně – obložené bagely, vejce a další.

V rámci tvořílny jsou realizovány pravidelné kurzy keramiky pro děti i dospělé. Vypisovány jsou přibližně třikrát ročně. Dále se v prostoru tvořílny realizují také jednorázové kurzy tvoření – tzv. tvořící dýchánky. Konají se průběžně celý rok i sezónně a účastníci si během nich mohou vytvořit například vánoční věnec, velikonoční výzdobu nebo se naučit patinovat nábytek. Tvořílna se rovněž pronajímá a jsou v ní pořádány kurzy i jinými osobami než přímo majitelkami Dvou vran.

Dalšími službami, které podnik poskytuje je možnost využít zálohovaný, vratný kelímek (služba „Otoč kelímek") na kávu (či čaj), který lze následně vrátit do kavárny a opětovně využít. Podnik tak reaguje na aktuální trendy v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí a snaží se svým zákazníkům nabízet alternativy ke klasickým jednorázovým papírovým kelímkům. Dále jsou v kavárně k dispozici ke koupi např. ekologické hrnky značky „KeepCup" a plátěné sáčky na potraviny a tzv. svačinové kapsy od značky „MagsBags". Podnik je rovněž součástí online trhů „Scuk", kde mohou zákazníci nakupovat potraviny a suroviny od lokálních farmářů a v kavárně, která slouží jako výdejní místo, si svůj nákup vyzvednout.

V prostorách kavárny se konají i různé akce – např. menší koncerty, kulinářské večery s ochutnávkami (hmyz jako hlavní ingredience ve vaření) nebo besedy se zajímavými hosty. Např. se zde uskutečnila přednáška o cestě a pouti z Brandýsa nad Labem do španělského města Santiago de Compostela.

Podnik má momentálně 18 zaměstnanců. Dvě majitelky jsou zaměstnány formou jednatelské smlouvy, jedna zaměstnankyně pracuje se standardní pracovní smlouvou na hlavní pracovní poměr a zbylých 15 zaměstnanců jsou brigádníci pracující v rámci dohody o provedení práce.

Dosud realizované marketingové aktivity byly spojeny převážně s otevřením podniku. V té době bylo hlavním cílem propagace upozornění na nově se otevírající

kavárnu a tvořílnu ve městě. Součástí těchto aktivit byla inzerce v místních Městských listech a rozdávání letáků ve městě a jeho okolí (převážně na akcích v té době probíhajících). Podnik se zviditelňuje účastí na lokálních akcích (např. masopustní oslavy a Svatováclavské slavnosti) a sponzoringem plesů – kavárna dodá na akci zákusky a je uvedena jako sponzor. Poměrně významný je fakt, že Kavárna a tvořílna Dvě vrány je uvedena v knize i aplikaci „Gastromapa Lukáše Hejlíka", která sdružuje zajímavá a výjimečná restaurační a pohostinná zařízení. Zákazníci, kteří vlastní tuto knihu mohou do kavárny přijít a získat razítko potvrzující jejich návštěvu tohoto podniku. Současně se kavárna i tvořílna prezentuje na podnikovém profilu na Instagramu a Facebooku. Tyto profily jsou spravovány dvěma zaměstnanci. Jiné marketingové aktivity podnik nerealizuje.

1.2. Určení vize, poslání a cílů

Podnikovou vizí je vytvořit rozšíření současného podniku pod značkou Dvě vrány. Jednalo by se o podobný prostor, ovšem s širším spektrem produktů a služeb. Daný prostor by se nacházel v samostatném objektu (dům se zahradou či statek) a umožnil tak např. využívat více venkovní posezení, sezónní pěstování vlastních surovin pro přípravu jídel či parkování přímo u objektu. Podnik by naplněním této vize získal novou konkurenční výhodu, jelikož žádný podobný projekt se v okolí nenachází. Získal by také prostor pro růst a nové příležitosti (např. pořádání více druhů kurzů, kulturních akcí, pronajímání prostor a další). Zákazníkům by tento krok přinesl možnost využívat tento nový prostor nejen jako kavárenské zařízení, ale také pro vzdělávání a kreativní či kulturní trávení volného času. Přidruženým efektem by bylo vytvoření nových pracovních míst.

Posláním podniku je být místem, které budou lidé vnímat jako přátelské a navštěvovat ho díky jeho hřejivé a klidné atmosféře, kvalitní, výběrové kávě a domácím zákuskům. Vedení podniku klade velký důraz na sympatické a milé vystupování obsluhy při zachování naprosté profesionality v poskytování služeb. Majitelky věří, že spojením všech těchto elementů (produkty, přístup obsluhy a atmosféra) dokážou vytvořit místo, které bude vhodné pro zábavu a posezení s přáteli, dostatečně poklidné a funkční pro práci a v neposlední řadě také inspirativní pro tvůrčí vyžití (v rámci tvořílny).

Podnik funguje již čtvrtým rokem (založen 2016), z pohledu majitelek se vyvíjí požadovaným způsobem a je téměř ve stavu, kterého chtěly při jeho založení dosáhnout. Původním cílem obou majitelek bylo vybudovat tento podnik a dosáhnout kvalit, kterými nyní již z většiny disponuje. Vzhledem k tomuto faktu nemají pro podnik vytvořené žádné velké, rozvojové plány jako např. vytvoření rozsáhlé pobočkové sítě. V současné době má podnik definované pouze dva základní cíle: navrácení veškerých vstupních investic[8] a udržení pozvolného růstu (zahrnuje např. zvyšování obratu, tržeb, návštěvnosti a další). Cíl týkající se navrácení vstupních investic momentálně zkomplikovala situace týkající se pandemie COVID-19. Vedení podniku bylo na základě nařízení vlády ČR nuceno omezit provoz kavárny i tvořílny. Novým cílem, který na tuto situaci reaguje, je sanace podniku po obnovení plného provozu a navrácení do původního stavu ekonomické prosperity. I přes aktuální omezení provozu (duben 2020) je dosažení cíle navrácení investic stanoveno do konce roku 2024. Vzhledem k situaci se ovšem časové nastavení cílů může měnit.

Jako ústřední strategický cíl, který vychází z podnikové vize, bylo stanoveno vybudování nového prostoru, který bude sloužit jako rozšíření nynější kavárny i tvořílny. Cíl spočívá ve vytvoření nového centra podniku Dvě vrány v rámci jedné samostatné nemovitosti, kterou budou vlastnit majitelky Dvou vran. Tento cíl je možné zrealizovat několika způsoby – např. pronájmem domu či statku, koupí celé nemovitosti nebo koupí pozemku a stavbou. Viz níže – kapitola č. 3.3. Varianty strategie a jejich hodnocení.

2. Strategické analýzy

V této kapitole bude analyzován a podrobněji popsán podnik Dvě vrány. Metodou použitou pro analýzu vnitřního prostředí bude McKinsey Model 7S, pro vnější okolí bude použit Porterův model 5 sil i analýza STEP. Následně bude sestavena také analýza SWOT, jakožto syntéza všech klíčových poznatků o podniku a výše popsaných analytických metod.

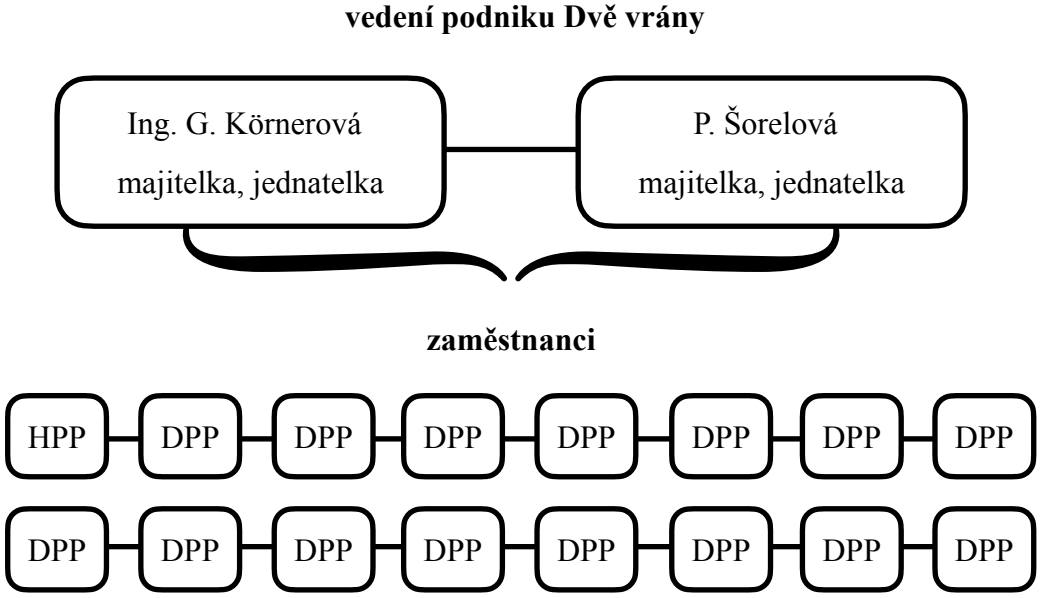
2.1. Analýza vnitřního prostředí podniku

V této kapitole bude pomocí modelu McKinsey 7S proveden analytický rozbor vnitřního prostředí podniku.

[8] Výše vstupních investic zde nebude uvedena, jelikož se jedná o interní informaci, která není určena pro veřejnost. Rovněž zde nebude uveden obrat ani tržby.

2.1.1. McKinsey Model 7S

Struktura podniku Dvě vrány je nastavena poměrně jednoduše a vzhledem k velikosti podniku a počtu zaměstnanců se toto nastavení zdá být naprosto funkční. Obě majitelky se rovným dílem podílejí na vedení podniku jako jednatelky a zajišťují jeho každodenní chod. Některé kompetence, jako např. správu účetnictví, mají rozděleny. Všichni zaměstnanci jsou podřízeni přímo majitelkám. Veškeré důležité informace jsou zaměstnancům sdělovány osobně na pracovišti, případně přes společnou konverzaci v aplikaci WhatsApp, která slouží k rychlému dorozumívání a informování o aktuálním stavu, novinkách či změnách (např. v naplánovaných směnách).



Obrázek č. 3: Struktura podniku Dvě vrány

Strategie, kterou by podnik dlouhodobě naplňoval, nastavena není. Majitelky sice mají představu o ideální budoucnosti podniku, ale nezpracovaly ji do strategie. Toto je jedním z důvodů, proč jsem se rozhodla věnovat se v rámci své bakalářské práce tvorbě strategie a strategického plánu pro podnik Dvě vrány. Vytvoření jasně popsané strategie podniku do budoucna pomůže v jeho rozvoji a vedení to usnadní cestu za naplněním ideálního budoucího stavu. V současnosti reaguje vedení podniku na jednotlivé změny a příležitosti v daný okamžik, plánování probíhá dle potřebných kroků a postupů. Realizovány jsou spíše krátkodobější plány, které jsou uskutečňovány v řádech týdnů či

maximálně měsíců. Např. pokud se majitelky rozhodnou do produktového portfolia zařadit nový produkt (např. snídaně) nebo službu (např. poskytování vratných kelímků na kávu a čaj), nevěnují se intenzivně plánování zavedení změny, ale spíše co nejdřívější realizaci. Plánování pak probíhá v rovině rozdělení kompetencí při zavedení změny, definování kroků, které jsou nutné k realizaci plánu a tvorbě stručného harmonogramu či určení termínu, kdy by měla změna být zavedena do běžného provozu.

Systémy fungují v podniku Dvě vrány ve zjednodušené formě tak, aby co nejvíce šetřily čas a byly pro fungování podniku i celého týmu velmi efektivní. Používání společné konverzace v aplikaci WhatsApp bylo zmíněno již výše – viz bod „Struktura". Kromě softwaru pro účetnictví se pro chod podniku nepoužívají žádné speciální programy. Plánování směn je realizováno v tabulce v rámci sdíleného Google dokumentu, kam si do jednotlivých časových rozmezí mohou zaměstnanci vyplňovat směny. Všichni tak mají neustále přístup k rozpisu směn a je možné díky jeho dostupnosti online dělat úpravy velmi rychle např. pokud jeden ze zaměstnanců onemocní a je třeba najít záskok. Zaměstnanci také mají možnost si směny navzájem vyměňovat a přizpůsobit tak svůj osobní i pracovní rozvrh aktuálním potřebám. Majitelkám tento systém šetří čas, který by musely trávit vlastnoručním sestavováním rozvrhu směn a poskytuje jim jednoduchý přehled zapsaných zaměstnanců v rámci jednotlivých směn.

Sdílené hodnoty jsou pro podnik velmi důležité. Majitelky si zakládají na dobré pověsti Dvou vran, soustředí se na profesionální a zároveň přívětivý přístup. Mezi klíčové hodnoty patří: příjemné vystupování a komunikace se zákazníkem, vytváření pohodové atmosféry a budování originálního kavárenského prostředí vhodného pro práci i odpočinek. Kavárna má velmi specifický interiér (tmavý dřevěný vintage nábytek, zapůjčené obrazy a dekorace, cihlová zeď, barový pult z patinovaného dřeva a osvětlení pomocí malých zavěšených lamp ve tvaru skleněných lahví), který jí propůjčuje výjimečnou hřejivou atmosféru. Prostor rovněž nabízí zákoutí se stoly mimo hlavní prostor, které jsou vhodné pro práci. Udržení tohoto atributu hřejivé, rodinné atmosféry je pro majitelky velice důležité, jelikož podnik byl vybudován jako cesta ke splnění životního snu vlastnit svou úspěšnou kavárnu. Účelem je promítnout nadšení a úsilí majitelek do způsobu, jakým budou zákazníci podnik vnímat a skrz profesionální servis a pozitivní energii posilovat dobrou pověst podniku.

Schopnosti jsou vzhledem k působnosti podniku klíčové. Mezi ty nejdůležitější požadované patří schopnost přívětivého a přátelského vystupování v kombinaci s profesionalitou v poskytování služeb a obsluhování zákazníků. Část zaměstnanců kavárny jsou baristi, kteří mají znalosti potřebné k přípravě nabízené kávy. Ti, kteří se nesoustředí na přípravu kávy obsluhují hosty a starají se o plynulý chod kavárny (příjem objednávek, prodej nabízených produktů, úklid, umývání nádobí a doplňování vitrín). V kompetenci zaměstnankyně pracující na hlavní pracovní poměr je pečení zákusků a příprava pokrmů. Vedení má velký zájem na prohlubování znalostí svých zaměstnanců, zvyšování jejich odbornosti a kvalifikace. Proto také pro své zaměstnance majitelky zorganizovaly kurz latte art a v případě, že by se některý z brigádníků chtěl v tomto směru dále vzdělávat, jsou ochotny ho v tom podpořit a kurz či potřebné zdroje zajistit.

Styl vedení podniku Dvě vrány není nijak striktní. Jelikož se typově jedná spíše o rodinný podnik, není třeba zavádět přísný a komplexní styl vedení, pokud vše funguje dle představ vedení. I přes přátelský přístup je však zachována profesionalita, jejíž určitá míra je nutným předpokladem pro prosperující podnik. V případě vzniklých problémů je vše řešeno osobně, ihned a dle potřeby daného stavu. Pokud se vyskytne nějaká nenadálá situace či problém, majitelky jsou vzhledem ke spolehlivému fungování celého týmu (viz níže – Spolupracovníci) schopné se plně soustředit na daný problém a vyřešit ho tak co nejrychleji.

Spolupracovníci a tým, který zvládá efektivně pracovat, je důležitou součástí Dvou vran. Kvalitní a bezproblémové mezilidské vztahy na pracovišti přispívají k udržení i budování příjemné atmosféry v kavárně. Zaměstnancům je ze strany vedení např. při plánování směn vycházeno maximálně vstříc. Majitelky se snaží udržet si své zaměstnance pro dlouhodobou spolupráci a pro svůj tým pořádají přibližně jedenkrát za dva měsíce zaměstnanecký teambuilding ve formě večírku, přátelského posezení nebo kreativních aktivit. Toto přispívá k budování důvěry v rámci kolektivu a umožňuje to celému týmu fungovat efektivněji, jelikož zaměstnanci vědí, že jsou vnímáni jako důležité články skupiny a mohou se na sebe i vedení spolehnout. Vzájemná důvěra a schopnost komunikace jsou pro tento podnik velice důležité.

2.2. Analýza vnějšího prostředí podniku

Analýza vnějšího prostředí podniku Dvě vrány bude provedena s pomocí dvou nástrojů popsaných výše v kapitole 2.2. – Porterův model 5 sil a STEP analýza. Následovat bude také analýza SWOT.

2.2.1. Porterův model 5 sil

Konkurence na trhu a její aktuální složení je následující: přímo v Brandýse nad Labem (kde sídlí podnik Dvě vrány) se nachází šest kaváren (včetně Dvou vran) s kamennou provozovnou, jedna pojízdná kavárna (fungující na náměstí pravidelně dva dny v týdnu) a dvě cukrárny. Ve druhé části města – Staré Boleslavi – se nachází tři kavárny a dvě cukrárny. Cukrárny nejsou vzhledem k jejich odlišné produktové specializaci považovány za přímou konkurenci podniku, ale v rámci této konkrétní analýzy jsou řazeny do nepřímé konkurence, jelikož kávu (což je hlavní nosný produkt kavárny Dvě vrány) také svým zákazníkům nabízejí. Rovněž ani kavárny nacházející se ve Staré Boleslavi nepředstavují pro Dvě vrány přímé konkurenty. Obě části města jsou sice spojeny a fungují jako jeden celek, ale geograficky jsou vnímány spíše jako samostatné jednotky. Hlavními konkurenty tohoto podniku jsou kavárny nacházející se nejblíže kavárny Dvě vrány, většina z nich však není na nejvíce frekventovaných místech ve městě nebo mají znatelně menší nabídku či prostory. Žádná z těchto kaváren tak podnik nemůže v současné době a aktuálním stavu ohrozit, jelikož jeho kvalitní široká nabídka, specifická atmosféra, prostor a výhodná poloha v rámci města mu poskytuje sílu a velkou konkurenceschopnost. Potenciální hlavní přímý konkurent by mohl vzniknout, pokud by se vedení jedné z blízkých kaváren, která se stylem i nabídkou nejvíce podobá Dvěma vránám, rozhodlo rozšířit otevírací dobu, která je prozatím velmi omezená. Ani v takovém případě by to však pro Dvě vrány nebylo nijak významně ohrožující. Tvořílna též nemá mnoho konkurence. Ve městě existují kurzy keramiky v rámci kroužků převážně pro děti, ale žádná jiná keramická dílna se zázemím, které nabízí tvořílna Dvou vran, zde není.

Dodavatelé představují pro Dvě vrány důležitou součást podnikání. Podnik má však velmi malé množství dodavatelů – primárně odebírá praženou výběrovou kávu ze dvou lokálních pražíren a zbylé ingredience si jednatelky nakupují samy především ve velkoobchodních řetězcích. Tento způsob je pro ně momentálně ekonomicky nejvýhodnější

jelikož nepotřebují natolik velké množství surovin, aby se vyplatilo nechat si dovážet i např. suroviny na pečení domácích dezertů. Nutnost změnit dodavatele kávy by pro podnik potenciálně představovala krátkodobé omezení, ale ne neřešitelný problém.

Odběratelé čili v tomto případě zákazníci, jsou pro prosperitu Dvou vran klíčovým faktorem a mají největší vyjednávací sílu. Pokud by podnik nenavštěvovalo dostatečné množství zákazníků, zřejmě by to v delším časovém horizontu znamenalo ukončení jeho činnosti. Majitelky Dvou vran jsou si tohoto faktu vědomy a velké množství své iniciativy a energie investují do budování příjemného prostředí a atmosféry v podniku, dobré pověsti, vstřícného a profesionálního přístupu. Udržení dobré pověsti a povědomí o podniku je pro ně velmi důležité a pokud zákazníci vyjádří určitý kritický komentář nebo vznesou připomínky, vedení na to reaguje a přijímá opatření ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

Substituty v oblasti pohostinství a kavárenských produktů jsou poměrně specifickou oblastí. Druhy kávy, kvalita a chuť moučníků či pokrmů se odvíjí primárně od receptu a použitých surovin. V tomto odvětví nové substituty vznikají i zanikají s novými recepty, kulinářskými postupy nebo metodami přípravy kávy. Každý podnik používá specifické recepty a pokud mají výsledné produkty úspěch u koncových zákazníků, nemá zřejmě smysl znepokojovat se substituty, které nabízí konkurence. Pokud se ovšem nejedná o určitou přelomovou techniku. Např. určitým typem substitutu v přípravě moučníků a pokrmů jsou bezlaktózové, bezlepkové a další podobné produkty, ty však není problém zařadit do nabídky. Pokud by přeci jen zákazník chtěl přejít ke konkurenci, nevyžadovalo by to žádné velké úsilí či náklady, jelikož všechny konkurenční podniky se nacházejí v jednom městě.

Nová potenciální konkurence by podniku Dvě vrány mohla ubrat určité procento zákazníků, ale podnik má již v současnosti během pracovních dnů velké procento vracejících se zákazníků a nová konkurence by takto zavedený podnik zřejmě neohrozila nijak fatálně. Vedení Dvou vran také zvládá na nově vzniklé podněty reagovat poměrně rychle a nápady, nové produkty nebo služby implementuje maximálně v řádech pár měsíců. Vzhledem k velikosti města Brandýs nad Labem – Stará Boleslav a počtu v něm existujících kaváren není pravděpodobné, že by zde mohlo vzniknout ještě mnoho nových kavárenských podniků. Co se tvořílny týče, u té by vstup nového konkurenta na trh mohl znamenat významnější změny, jelikož v současnosti nemá žádnou přímou konkurenci.

Vstup na trh by tak pro nového konkurenta mohl být relativně snadný a jelikož je o tvořivé kurzy Dvou vran velký zájem, mohl by potenciální konkurent získat, při správném načasování kurzů, v krátkém časovém období značné množství klientů. Lokální konkurenční prostředí v oblasti provozu kaváren však dle majitelek Dvou vran není nijak drasticky nepřátelské. Všechny stávající i nově vzniklé podniky se zdají být dlouhodobě provozuschopné a v rámci města fungují víceméně v symbióze.

2.2.2. Analýza STEP

Sociální faktory ovlivňují podnik významnou mírou. Zákazníci v prostorách kavárny a tvořílny tráví volný čas, ale také ten pracovní. Dle majitelek chodí lidé do kavárny pracovat především v dopoledních hodinách sami i formou pracovních schůzek. Pokud si lidé vyberou kavárnu jako zázemí pro svou práci, přináší to kavárně zisk a motivaci udržovat a budovat prostředí vhodné k využívání pro pracovní čas. Fakt, že určitá zaměstnání umožňují lidem v dnešní době pracovat z domova (home office), případně právě z kavárny, má tak na podnik pozitivní dopad. Brandýs nad Labem je město s širokou občanskou vybaveností, nacházejí se zde zaměstnavatelské subjekty a školy. Do města každý den dojíždí za prací, studiem či z jiných důvodů lidé z okolí. Jelikož se podnik Dvě vrány nachází v centru města v těsné blízkosti autobusové zastávky, je tento každodenní pohyb obyvatelstva klíčový pro prosperitu podniku. Současně se do sociálních faktorů řadí také nejrůznější trendy z oblasti stravování – raw, vegan, sugar-free a další. Podnik se snaží tyto trendy následovat a zákazníkům nabízet produkty odpovídající standardům různých typů stravování. Tyto stravovací trendy ovšem mohou v některých případech navyšovat cenu nabízených produktů, jelikož jsou k jejich přípravě potřeba speciální suroviny.

Technologické faktory mají na podnik Dvě vrány pouze minimální vliv. Technologie, které využívá je software na správu účetnictví a kávovar. Styly a způsoby přípravy kávy se vyvíjejí a zdokonalují, stejně tak jsou na trhu k dispozici kávovary s novou technologií přípravy kávy. Vedení podniku však zachovává klasické způsoby přípravy kávy a v případě investice do nového kávovaru chce spíše vylepšenou verzi toho stávajícího. Technologický pokrok, výzkum a inovační technologie tedy podnik nijak významně neovlivňují.

Ekonomické faktory jsou pro fungování podniku samozřejmě velmi důležité, ale vzhledem k podnikatelské oblasti, ve které kavárna Dvě vrány funguje zde nebudou popisovány faktory typu: vývoj HDP, úrokové sazby či inflace a další. Hlavním ekonomickým faktorem, který má na podnik přímý vliv, je růst cen potravin a surovin na přípravu nabízených produktů. Ceny produktů kavárny se odvíjejí od cen surovin. Během uplynulých let (od doby, kdy podnik započal svůj provoz) kontinuálně rostly přiměřenou rychlostí tak, aby se přizpůsobily zdražování surovin a nárůst cen byl přijatelný pro zákazníky. Velmi důležitým faktorem je také věkového složení obyvatelstva Brandýsa nad Labem – Staré Boleslavi a jeho kupní síla. Pro podnik jsou jako zákazníci relevantní všichni obyvatelé obce od 15 do 80+ let.[9] Podle dat ČSÚ (resp. Krajské správy ČSÚ pro Středočeský kraj) je celkový počet osob v takto definované skupině 15 635.[10] Z hlediska kupní síly obyvatel je tato obec na poměrně vysoké úrovni. Dle výroční analýzy z roku 2018 od společnosti GfK, která se specializuje na výzkum a analýzy trhů, značek, spotřebitelů a médií, dosahuje okres Praha-východ (do tohoto okresu patří mimo jiné právě Brandýs. n/L. – St. Bol.) indexu kupní síly na obyvatele 113,9 procent průměru ČR. Nejvyšší index má Praha – 128,7 procenta. Praha-východ je tak v pořadí třetím okresem s nejvyšší kupní silou v ČR. Na druhé příčce je okres Praha-západ. (Český statistický úřad; Patočková 2018, s. 1–3)

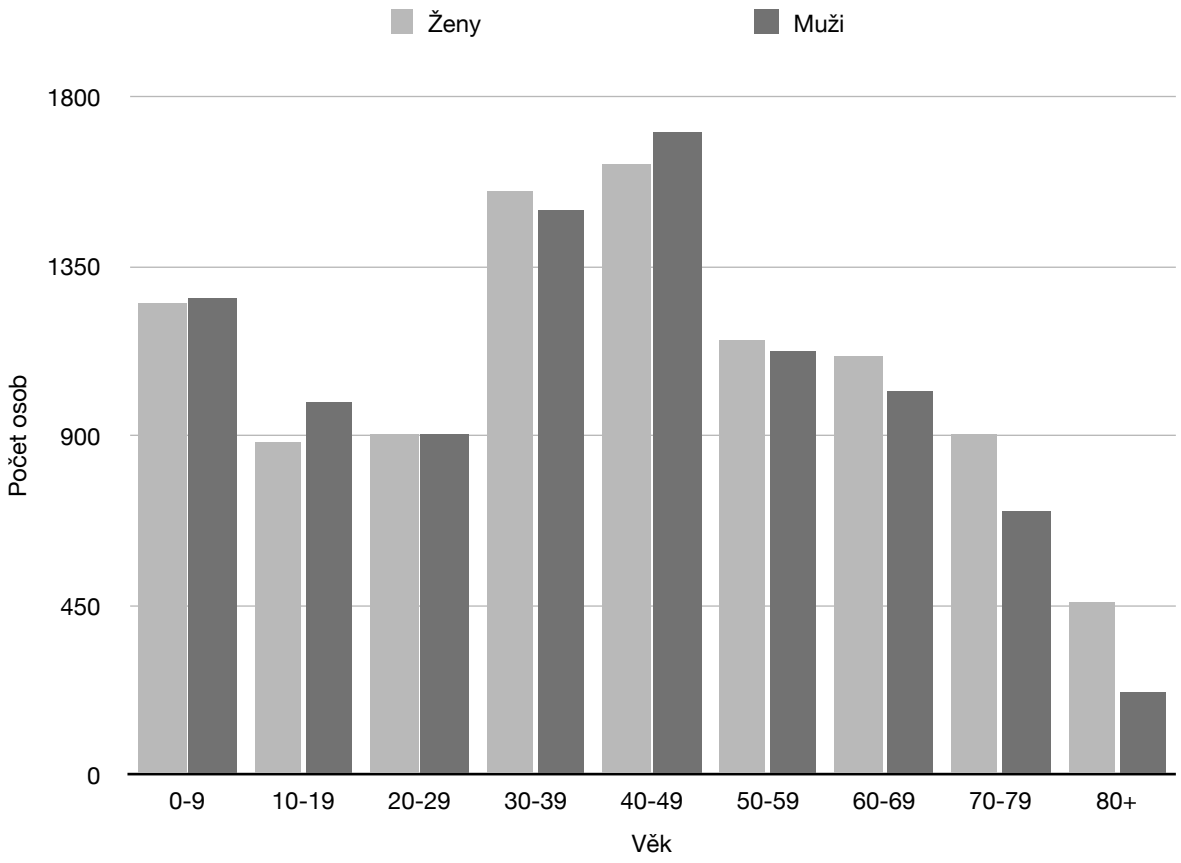
Následující tabulka a graf detailněji a graficky vyjadřují počet obyvatel Brandýsa n./L. – St. Bol. v rámci jednotlivých věkových skupin.

[9] Vzhledem k faktu, že součástí kavárny je také dětský hrací koutek a kavárna je celkově vhodná také pro rodiny s dětmi, by do relevantní cílové skupiny mohly být počítány také děti mladší 15 let. Tato skupina však v rámci této práce do primární skupiny zákazníků zařazena nebude.

[10] Podnik Dvě vrány primárně cílí na obyvatele Brandýsa nad Labem jakožto jedné části města. Konkurenci ve Staré Boleslavi (druhá část) nevnímá jako příliš významnou. Jelikož se jedná o jednu obec, která je však obyvateli vnímána spíše jako dvě symbiotické jednotky, poskytují data ČSÚ pouze souhrnná čísla za celou obec.

Věková skupina	Celkem osob	Ženy	Muži
0-4 roky	1 188	583	605
5-9 let	1 334	670	664
10-14 let	1 098	511	587
15-19 let	781	376	405
20-24 let	753	384	369
25-29 let	1 056	519	537
30-34 let	1 363	701	662
35-39 let	1 681	846	835
40-44 let	1 866	916	950
45-49 let	1 461	705	756
50-54 let	1 152	575	577
55-59 let	1 120	575	545
60-64 let	1 068	563	505
65-69 let	1 056	546	510
70-74 let	987	551	436
75-79 let	617	353	264
80-84 let	378	251	127
85+ let	296	206	90
Celkem obyvatel	19 225	9 831	9 424

Tabulka č. 1: Věkové složení obyvatel Brandýsa n./L. – St. Bol. – stav k 31. 12. 2019 – zpracováno dle (Český statistický úřad)



Graf č. 1: Věkové složení obyvatel Brandýsa n./L. – St. Bol. – stav k 31. 12. 2019 – zpracováno dle (Český statistický úřad)

Politické/právní faktory ovlivňují podnik v mezích české legislativy a nařízení Evropské unie. Podnik funguje pod záštitou firmy Kávovna s.r.o. a jeho činnost podléhá živnostenskému zákonu – Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) – který ustanovuje základní pravidla pro jeho provoz. V rámci podniku jsou provozovány následující předměty podnikání: hostinská činnost (živnost řemeslná); pekařství, cukrářství (živnost řemeslná); prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin (živnost koncesovaná); výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 – 3 živnostenského zákona (živnost volná). Dalšími zákony, které se k podniku a jeho činnosti vztahují jsou např. následující: Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů; Zákon č. 634/19992 Sb., o ochraně spotřebitele; Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných. Politická situace a

nařízení spojené se zahraničním obchodem ovlivňují podnik do určité míry, jelikož prodává kávu a využívá také další suroviny, které je třeba dovážet ze zahraničí. Nedováží je přímo, používá dodavatele a velkoobchod, ale případná regulace dovozu těchto surovin by mohla zkomplikovat provoz podniku. Z hlediska ekologie a ochrany životního prostředí se podnik snaží následovat aktuální trendy a situaci. Nabízí např. zálohované, vratné kelímky na kávu a podporuje bezobalové nakupování prodejem látkových svačinových a potravinových sáčků.

2.2.3. Analýza SWOT

Silné stránky	**Slabé stránky**
• široká nabídka produktů • podpora ekologických variant obalových materiálů • stabilní, dlouhodobě spolupracující tým • jedinečný prostor keramické dílny • provozovna na náměstí (výhodná poloha v rámci města)	• chybějící strategie a cíle • absence manažera či provozního (tzn. nutnost neustálé přítomnosti alespoň jedné z majitelek v podniku)
Příležitosti	**Hrozby**
• rozšíření sortimentu (podávání večeří) • organizace vlastních akcí • zvýšení kvalifikace zaměstnanců • zkvalitnění a rozšíření marketingových aktivit	• růst a rozšíření působnosti konkurence • vznik nového, silného konkurenta • ukončení pronájmu prostor kavárny jejich vlastníkem

Tabulka č. 2: SWOT analýza podniku Dvě vrány

Silné stránky: Podnik má širokou nabídku domácích produktů (dezertů, pochutin i jídel), nabízí ekologické alternativy jednorázových kelímků a obalů na potraviny a má velmi výhodnou pozici v centru města. Konkurence ho v současném stavu nemá příliš

šanci ohrozit a vzhledem k poměrně poklidným vztahům mezi konkurenty se podnik může více soustředit na svůj rozvoj místo konkurenčního boje. Dlouhodobá spolupráce se zaměstnanci zajišťuje stálou kvalitu profesionálního personálu, napomáhá k výjimečně vřelé atmosféře v podniku a stabilizuje tým. Tvořílna, jakožto jediný prostor svého druhu ve městě, je unikátním místem pro pořádání kurzů a její pronajímání pomáhá snižovat měsíční provozní náklady. Fakt, že majitelky a zároveň jednatelky jsou dvě a fungují jako vedení společně dává podniku sílu v mimořádných situacích, protože je možné jednodušeji rozdělit kompetence a zvládnout případnou krizi rychleji bez nutnosti poznamenání chodu podniku. Dvojice jednatelek také funguje jako dvojitá kontrola a okamžitá zpětná vazba v řízení a při přijímání důležitých rozhodnutí.

Slabé stránky: Podniku chybí strategie, nejsou definované dlouhodobější cíle ani poslání a vize. Majitelky mají svou představu o vývoji podniku, ale tato představa není nijak jednoznačně formulována. Vzhledem k velikosti podniku a nastavenému stylu fungování není absence strategie prozatím problémem, ovšem v budoucnu by při růstu a rozšiřování podniku mohl tento fakt jeho rozvoj komplikovat.

Příležitosti: Možností rozšíření sortimentu a nabízených služeb je zavedení večeří, respektive podávání některých snídaňových pokrmů a polévek také ve večerních hodinách, případně rozšíření nabídky o další jídla. Další příležitostí je, vzhledem k akcím pořádaným v prostorách kavárny, pořádání pravidelných vlastních kulturních a zážitkových akcí, např. ochutnávek kávy s profesionálními baristy z dodavatelských pražíren. Účast na akcích je, kromě několika výjimek, spíše menší, a proto by bylo vhodné zavést základní podnikový systém na marketingovou propagaci těchto událostí. Z hlediska kvalifikace zaměstnancům je evidentní příležitostí rozšíření a prohloubení jejich schopností, např. zajištěním kurzů latte art nebo profesionálních pekařských a cukrářských kurzů. Součástí podniku by měla být také jasně definovaná strategie (s ní související cíle, poslání a vize), která pomáhá udávat směr požadovaného vývoje. Ta momentálně chybí, a proto je tvorba strategie zařazena do příležitostí. Podnik má v současné době dostatek zákazníků a jeho prezentace na lokálních akcích prozatím jako propagace dostačuje, ale do budoucna by bylo vhodné začít propracovávat marketingovou strategii na podporu povědomí o podniku a posílení značky Dvě vrány.

Hrozby: Jediným potenciálním ohrožením by mohlo být rozšíření působnosti některého ze stávajících konkurentů, případně vznik nového, silnějšího konkurenta v okolí podniku. Velmi teoretickou hrozbu by mohl představovat fakt, že podnik funguje v rámci pronajatých prostor a v případě, že by se jejich majitel rozhodl neprodloužit nájemní smlouvu, muselo by vedení Dvou vran hledat nové místo pro svůj podnik, což by značně zkomplikovalo jeho dosavadní fungování a narušilo vývoj.

3. Podniková strategie a strategický plán

Tato kapitola je soustředěna na tvorbu, strategie a strategického plánu pro podnik Dvě vrány. Budou zde zrevidovány a detailněji popsány strategické cíle podniku, strategické záměry a definovány způsoby a plán jejich naplnění. V rámci procesu tvorby strategie bude formulována strategie a vytvořeny její varianty, které budou ohodnoceny z hlediska vhodnosti, přijatelnosti a proveditelnosti. Následně bude vybrána jedna z variant, která bude vyhodnocena jako nejvhodnější.

3.1. Revize strategických cílů

Jedním ze strategických cílů, které jsou v rámci podniku nastaveny, je navrácení investic, které byly majitelkami do podniku vloženy. Tento cíl je pro majitelky momentálně nejdůležitější a byl před vypuknutím pandemie COVID-19 naplněn již přibližně z poloviny. Plánem je navrátit zbylou část investic do konce roku 2024. Na základě provedených analýz a zjištěného stavu podniku bylo jako hlavní strategický cíl vybráno vybudování rozšíření současné podoby podniku Dvě vrány, které je popsáno v rámci podnikové vize. Analýzy ukazují, že současný stav podniku tento cíl podporuje a umožňuje jeho provedení. Podnik má poměrně značné příležitosti, které budou lépe realizovatelné při vybudování rozšíření a rovněž tento plán přispěje k omezení hrozeb – posílí jeho tržní pozici a pomůže zajistit stabilitu a udržitelnost v rámci vlastního prostoru. Podnik už nebude ohrožen možností neprodloužení nájemní smlouvy, jelikož v tomto případě bude moci jeho vedení přesunout veškeré aktivity do nově vybudovaného centra. Časový rámec pro tento cíl je možné stanovit na 5 – 7 let, jedná se tedy o střednědobý až dlouhodobý plán. Cíl sanace podniku je cílem operativním.

3.2. Formulace strategie a strategického záměru

Strategickým záměrem a zvolenou strategií, vycházející ze strategických cílů, je vybudovat místo, které bude sloužit jako rozšířená verze současného podniku Dvě vrány, při jeho zachování. Tento prostor by se měl nacházet v samostatném objektu – domě či menším statku – v Brandýse nad Labem. Tento objekt by sloužil jako místo pro novou kavárnu a tvořílnu pod značkou Dvě vrány. Zároveň by navýšil kapacitu současného podniku, umožnil rozšíření aktuálně nabízených služeb a vytvořil prostory s potenciálem pro pořádání akcí, přednášek a kurzů s větší kapacitou, než je ta současná. Součástí by měla být také zahrada, která bude dostatečně velká pro umístění posezení pro zákazníky, zázemí pro děti (např. pískoviště a skluzavka), vytvoření ohniště a vyhrazení prostoru pro pikniky a grilování. Jelikož majitelky Dvou vran již několik let chovají u řeky Labe včely, bylo by vhodné nalézt v rámci pozemku také místo pro úly, které by byly v dostatečné vzdálenosti od zahradního posezení a neohrožovaly tak zákazníky. Výhodou tohoto modelu (při správném výběru lokality) by byla také možnost parkování přímo u podniku. Možnosti parkování jsou v současném stavu komplikovány polohou kavárny na náměstí v centru města, kde je většina parkovacích míst placena.

Vytvoření tohoto nového prostoru Dvou vran by zákazníkům dalo možnost využívat ho jako multifunkční prostor – občerstvení, prostor pro zábavu s přáteli či rodinou i pro práci, venkovní zázemí, kreativní vyžití (tvořílna) i vzdělávání (kurzy, přednášky a další). Všechny tyto aktivity by byly koncentrovány v jednom objektu, což je koncept, který v Brandýse n./L. – St. Boleslavi prozatím nemá obdoby.

3.3. Varianty strategie a jejich hodnocení

Tato kapitola popíše jednotlivé varianty vybrané strategie a všechny je ohodnotí z hlediska vhodnosti, přijatelnosti a realizovatelnosti. Budou zde také uvedeny výhody a nevýhody jednotlivých variant.

3.3.1. Varianta č. 1 – Pronájem domu

U této varianty by byl objekt (dům či statek) provozován v rámci pronájmu. Nebyl by tedy ve vlastnictví majitelek Dvou vran, stejně jako je tomu u současné podoby podniku. Z hlediska vhodnosti je však tato varianta výhodná, jelikož neobsahuje náklady

na koupi či výstavbu daného objektu. Zahrnuje pouze náklady na nájem a případnou (velmi pravděpodobně nutnou) rekonstrukci. Také u této varianty není třeba nijak významně měnit organizační strukturu podniku v rámci řízení tohoto projektu. Pronájem objektu však nezaručuje jeho udržitelnost do budoucna, jelikož objekt by stále patřil třetí osobě, která by nájemní smlouvu mohla v průběhu let, následujících po vybudování rozšíření podniku, ukončit. Toto by pro novou verzi podniku bylo pravděpodobně likvidační, vzhledem k investicím do rekonstrukce a nemožnosti podnik přesunout do jiných prostor. Tato varianta není vzhledem k nejistotě udržitelnosti nového typu podniku přijatelná. Z hlediska proveditelnosti by tato varianta byla realizovatelná. Primárně by ji ovlivnila především realitní nabídka objektů k pronájmu a následný souhlas majitele prostor s rekonstrukcí.

3.3.2. Varianta č. 2 – Koupě domu

Varianta koupě daného objektu je pro podnik vhodná. Majitelkám by umožnila přizpůsobit objekt všem požadavkům. Nevýhodami by byly nutné investice a náklady na koupi domu a následnou rekonstrukci. Tato varianta by vyžadovala úvěr s jehož splácením by mohl pomoci současný podnik Dvě vrány. Komplikací by také mohla být nutnost vytvoření komplexnější organizační struktury, jelikož řízení tohoto projektu by vyžadovalo velké zapojení majitelek. Přijatelná tato varianta je. Odpovídá filozofii podniku a vložené investice by se při efektivním financování mohlo podařit navrátit v časovém horizontu, přijatelném pro majitelky Dvou vran. Z hlediska proveditelnosti naráží podnik na absenci manažerů (kromě majitelek) a nedostatek financí potřebných k realizaci tohoto projektu, jelikož ještě není ve stavu navrácení veškerých vstupních investic vložených do současné podoby Dvou vran. Při financování formou úvěru a zajištění rozšíření vedoucích struktur se ovšem tato varianta dostává do mezí proveditelnosti.

3.3.3. Varianta č. 3 – Stavba domu

Tato varianta je částečně vhodná. Velkým benefitem této varianty by byla možnost přizpůsobit objekt všem požadavkům a představám majitelek Dvou vran. Oproti tomu by hlavní nevýhodou byla nutnost velkých vstupních investic (zahrnujících především cenu pozemku a náklady na výstavbu domu), časová a organizační náročnost tohoto projektu. Proto není tato varianta přijatelná ani proveditelná. V první řadě kvůli velkým investicím,

jejichž návratnost by u tohoto projektu pravděpodobně trvala příliš dlouhou dobu na to, aby byla akceptovatelná pro vedení podniku. Majitelky Dvou vran by musely pro uskutečnění této varianty žádat o velmi vysoký úvěr. Se splácením by pomáhal provoz současného podniku, ovšem negativa této varianty jsou nezanedbatelná. Financování této varianty by mohl zajistit také investor. Toto by však narušilo filozofii podniku, která je nastavena na fungování v rámci de facto rodinného společenství.

3.4. Výběr varianty a zdůvodnění

Po posouzení všech strategických variant byla jako nejvhodnější vybrána Varianta č. 2 – Koupě domu. Tato varianta bude finančně nákladná a vyžadovat poměrně výrazné organizační a strukturální změny, ovšem kombinuje v sobě nepopiratelné benefity v podobě jistější budoucí udržitelnosti, možnosti přizpůsobení daného objektu a zachování současné podnikové filozofie.

3.5. Plán pro dosažení strategického záměru a cílů

Na základě předcházejících analýz a zvolené strategie budou v této kapitole představeny a detailně popsány jednotlivé operativní kroky, jejichž provedení je potřeba k dosažení zvoleného strategického záměru a cílů. Součástí plánu bude také rozpočet a rozbor rizik, která by proces naplňování plánu mohla ovlivnit. Definované operativní kroky jsou následující: sanace podniku po omezeních způsobených pandemií; navrácení původních vstupních investic; tvorba plánu aktivit pro nové centrum; definice požadavků na nový prostor; nalezení vhodné nemovitosti; posílení značky Dvě vrány; změna struktury v podnikovém řízení; vyřízení náležitostí ohledně koupě nemovitosti; tvorba návrhu rekonstrukce; rekonstrukce objektu; vytvoření marketingového plánu pro otevření nového centra; nábor nových zaměstnanců a jejich zaučení; příprava otevření nového centra; zahájení provozu a jeho kontrola; realizace plánů aktivit; pokračování v rozvojovém plánování.

- Sanace podniku po rozvolnění opatření ohledně pandemie COVID-19

Sanace podniku a obnovení původní ekonomické prosperity (před propuknutím pandemie) je cílem, který je klíčový pro následující rozvoj podniku a realizaci dalších

kroků strategického záměru. Jelikož se situace ohledně pandemie neustále vyvíjí a často mění, je třeba zákazníky i zaměstnance průběžně a v dostatečné míře informovat o aktuálním stavu. Především po kompletním znovuotevření Dvou vran je prioritní tuto informaci komunikovat všemi dostupnými způsoby, získat tak zpět stálou klientelu a potažmo oslovit nové potenciální zákazníky. Toto je možné realizovat přes sociální média a v případě akcí tvořílny lze informovat účastníky kurzů e-mailem. Klíčové je rovněž udržení kvality produktů, nabízených služeb a zachování stanovených podnikových hodnot a filozofie. Zodpovědnost za obnovení provozu a navrácení do původního stavu připadá majitelkám podniku a z hlediska časového plánu by měl být tento dílčí krok plně zrealizován do jednoho roku od obnovení plného provozu.

- Navrácení původních vstupních investic

Proces navrácení investic, které byly vloženy do současného podniku Dvě vrány probíhá neustále a bude probíhat také paralelně s naplňováním nové strategie. Klíčovými kroky pro tento dílčí plán je úspěšná sanace podniku a navrácení do stavu ekonomické prosperity. Navrácení investice je důležité pro budoucí schopnost podniku splácet úvěr nutný pro vybudování nového centra Dvou vran. Podnik by se však neměl soustředit pouze na navrácení investic, ale také na svůj rozvoj. Několikaleté čekání na navrácení investic zpomaluje jeho vývoj a nevyužívá potenciál. Rozvojové plány je možné, dokonce žádoucí, realizovat souběžně s procesem navracení investic, aby podnik neztrácel dynamiku ve svém vývoji. Po skončení pandemie je očekáván nástup ekonomické krize, proto bude třeba učinit jisté kroky (např. zavedení zvýšené marketingové propagace) k získání nových zákazníků, jelikož v době krize budou lidé pravděpodobně více šetřit, omezovat své výdaje a původní složení stálých zákazníků by pro obnovení ekonomické prosperity nemuselo být dostačující. Tyto kroky budou plánovány průběžně vzhledem k vývoji situace. Navrácení veškerých původních vstupních investic by podle plánu mělo nastat do konce roku 2024 a odpovídají za něj majitelky podniku, které by měly podnik strategicky řídit tak, aby bylo tohoto cíle dosaženo ve stanoveném termínu.

- Vytvoření plánu aktivit a činností pro nový prostor

Tato část zahrnuje především sestavení souboru aktivit, které budou v novém prostoru realizovány a úzce souvisí s následující částí – definováním požadavků. Jedná se např. o kurzy v rámci nového prostoru tvořílny. Ideálním místem pro aktivity v rámci tvořílny by byl ateliér v patře (či podkroví) dané nemovitosti. V tomto prostoru by se následně realizovaly kurzy keramiky (a další kreativní činnosti – např. sezónní tvořivá odpoledne zaměřená na výrobu vánočních věnců nebo velikonočních dekorací), přednášky pořádané přímo podnikem Dvě vrány (o původu kávy, její přípravě nebo včelařství) nebo jinými zajímavými hosty (např. o cestování). Atraktivní činností by mohly být také workshopy latte art přímo v kavárně s profesionálními baristy a následné ochutnávky kávy. Tyto workshopy by bylo možné zajistit ve spolupráci s dodavateli kávy, se kterými kavárna nyní spolupracuje. Zázemí se včelími úly by bylo možné využít pro názorné ukázky práce včelařů a demonstraci výroby medu. Rovněž je možné prostor v době jeho nevyužití pronajímat pro jiné výukové a volnočasové aktivity. Vytvoření rozpisu činností je důležité, protože umožní efektivněji využívat nový prostor a zároveň zajistí určitý objem financí z pronájmu, který bude možné využívat na splácení úvěru. Prvotní vytvoření plánu aktivit patří do kompetence majitelek podniku, ale následné plánování jednotlivých akcí či pronájmů bude součástí pracovní náplně provozního pracovníka této nové pobočky.

- Definování požadavků na nový prostor Dvou vran

Pro výběr vyhovujícího objektu pro budování nového prostoru Dvou vran je třeba nadefinovat požadavky, které musí tento prostor splnit, což je plně v kompetenci majitelek podniku. Jedná se především o velikost objektu (domu a zahrady) a požadované vnitřní dispozice stanovené dle plánu aktivit, které budou v rámci nového prostoru realizovány. Velmi důležitým aspektem je také lokalita, cena a stav nemovitosti. Od stavu objektu se bude odvíjet velikost investic nutných pro rekonstrukci. Je tedy třeba stanovit celkový orientační rozpočet (viz 3.5.1. Rozpočet), na jehož základě se bude dále kalkulovat s cenou a velikostí potřebné rekonstrukce u potenciálních objektů. Prozatímní definované požadavky jsou: samostatný patrový dům nebo statek v Brandýse n./L. nebo Staré Boleslavi se zahradou; možnost alespoň pár jednotek parkovacích míst před objektem či v jeho blízkém okolí; dostatek prostoru pro venkovní posezení i zázemí pro včelí úly.

- Nalezení vhodné nemovitosti

Nalezení a výběr objektu splňujícího veškeré požadavky ovlivňuje realitní nabídka v dané lokalitě, kterou je třeba neustále monitorovat. Proces sledování trhu realit může být realizován již ve fázi sanace podniku. Předpokladem je však fakt, že hledání vhodného objektu bude trvat přinejmenším několik měsíců, případně i let. Je více než pravděpodobné, že proces sledování realitního trhu a hledání nemovitosti bude trvat několik let. Proto bude tato fáze plánu realizována souběžně s dalšími kroky, např. s naplňováním cíle navrácení vstupních investic, posilování značky Dvě vrány a postupnou změnou struktury řízení podniku a jeho organizace. Nemovitost by měla splňovat podmínky uvedené výše při definování požadavků. Kontrolu splnění požadavků budou v průběhu procesu hledání nemovitosti provádět majitelky Dvou vran.

- Posilování značky Dvě vrány

Kavárna a tvořílna fungují pod názvem a značkou Dvě vrány. Tato značka je používána (kromě sociálních sítí, webových stránek a dalších) také na papírových kelímcích či sáčcích na produkty, které se v kavárně používají. Bylo by však vhodné začít značku budovat intenzivněji, aby si zákazníci nový prostor ihned spojili s kvalitami a filozofií existujícího podniku Dvě vrány. K budování značky budou použity primárně sociální sítě a webové stránky, které podnik v současnosti používá. Dále také vlastní akce, přednášky a workshopy pořádané v prostoru kavárny či tvořílny. Vzhled webových stránek bude třeba upravit tak, aby byly více dynamické a poskytovaly přehled nejaktuálnějších informací – např. výběr dezertů pro daný den či nabídku polévek. Zároveň by web měl více akcentovat hodnoty a příběh značky, majitelek podniku, a jejich cestu za splněním snu – mít vlastní kavárnu a vytvořit tak místo, kde se lidé budou moci setkávat. Způsobem, jak zákazníkům značku ještě více přiblížit bude vytvoření blogu Dvě vrány, kde budou k nalezení různé rubriky článků – např. recepty a inspirace na vaření či pečení podle Dvou vran, vyprávění o cestě za vybudováním tohoto podniku, naučné články o kávě, metodách její přípravy a další. Proces budování a posilování značky je zdlouhavý a vyžaduje určité znalosti a zkušenosti z oblasti marketingu a řízení značek. Bude tedy vhodné najmout na externí spolupráci odborníka na tuto problematiku, který bude za celý proces posilování značky zodpovídat a vytvoří strukturu tohoto dílčího plánu. Intenzivnější posilování

značky by se uskutečnilo v průběhu 2–3 let od zahájení realizace tohoto strategického plánu a navázaly by na něj marketingové aktivity spojené s otevřením nového centra Dvou vran.

- Změna struktury podnikového řízení a organizace

Strukturová změna bude v rámci tohoto plánu nevyhnutelná. Budování nového centra bude vyžadovat velkou míru zapojení obou majitelek Dvou vran. Potřebným krokem je zkvalitnění komunikace, aby nevznikal komunikační šum a zaměstnanci i zákazníci byli neustále dostatečně informování o všech změnách a probíhajících procesech. Dále bude třeba najmout do současné kavárny provozního pracovníka (manažera), který se bude starat o chod podniku, když obě jeho majitelky budou soustředěny na nový projekt. Nejvhodnější variantou je obsadit do této pozice jednoho ze stávajících zaměstnanců, kteří podnik znají a vědí, jak funguje. Tohoto člověka bude třeba pouze zaučit v provozních a organizačních věcech. Manažer svou činností zajistí, že majitelky nebudou muset být neustále přítomny v podniku. S novým rozšířením podniku bude třeba také nastavit fixnější pravidla, systém (např. v plánování směn) a zefektivnit využívání sociálních sítí (aby se nemíchala sdělení ze stávající a nové pobočky). Bylo by rovněž vhodné přesně určit osoby odpovědné za správu sociálních médií, blogu a plánování akcí. Může se jednat o marketingového specialistu, který bude zodpovídat za řízení rozvoje značky Dvě vrány. Jednodušším a efektivnějším řešením však bude obsadit do této pozice člověka z řad současných zaměstnanců, kteří podnik velmi dobře znají a jsou srozuměni se stylem komunikace, který používá. Pro efektivní start nového centra bude organizace klíčová, a proto je třeba organizační změny v podniku provádět průběžně, aby měli zaměstnanci dostatek času si na ně zvyknout. Za změnu struktury zodpovídají majitelky podniku společně s novým provozním manažerem a samotný proces změny společně se zaučením manažera by měl být zrealizován v rozmezí 2–2,5 let.

- Vyřízení potřebných formalit a koupě

Tyto formální náležitosti souvisí především s koupí nového objektu a patří plně do kompetence majitelek podniku, které jsou zároveň jeho jednatelkami. Bude třeba vyřídit žádost o úvěr a financování, zajistit právní podklady pro koupi domu, vyřídit převod v

katastru nemovitostí, zajistit stavební povolení pro rekonstrukci a další. Informovat se o možnostech úvěru lze již s předstihem, ovšem zbylé kroky lze realizovat až po nalezení vhodného objektu.

- Vypracování návrhu rekonstrukce a designu interiéru

Po koupi nemovitosti bude třeba provést rekonstrukci, případně dílčí stavební úpravy, aby prostor svou dispozicí odpovídal stanoveným požadavkům a splňoval veškeré normy pro hostinské zařízení. Jelikož bude nový prostor otevřen pod značkou Dvě vrány, bylo by vhodné zachovat stávající vizuální styl a design interiéru. Jednou z možností pro tvorbu návrhů a následnou realizaci rekonstrukce je obnovení spolupráce s architektkou, která vytvářela návrhy pro současné prostory podniku. Možné je i oslovení jiného architekta. V této fázi by se mělo také rozhodnout, jaká firma bude realizovat přestavbu, aby mohla probíhat spolupráce architekta a osob zodpovědných za stavbu. Výběr stavební firmy i oslovení architekta zajišťují majitelky podniku a délka následné spolupráce se odvíjí primárně od velikosti nutné rekonstrukce. Předpokladem je realizace výběru a plánů v časovém horizontu několika měsíců až jednoho roku.

- Rekonstrukce objektu

Přestavba bude probíhat dle předem vytvořených stavebních plánů a úlohou majitelek podniku bude společně s architektem a vedoucím stavby kontrolovat naplňování plánu a stav rekonstrukce. Délka doby rekonstrukce a stavebních prací se zcela odvíjí od stavu nemovitosti a pozemku. V případě, že bude třeba provést jen malé úpravy, je možné rekonstrukci dokončit během 1 roku. Při nutnosti větších zásahů do stavby a jejího okolí může celý proces trvat i déle než 2 roky.

- Vytvoření plánu marketingových aktivit

Otevření nového centra Dvě vrány bude nutné podpořit marketingovými aktivitami, aby byli stávající i potenciální zákazníci o jeho otevření včas informováni. Pro tento úkol je vhodné opět zapojit do příprav a realizace marketingového specialistu, který vytvoří komplexní plán propagace a zajistí jeho realizaci. Pro inzerci v rámci města je možné využít městské noviny, inzertní plochy a např. také akce, které ve městě budou probíhat.

Vzhledem k velikosti projektu a délce jeho realizace, je vhodné začít s informováním veřejnosti již v průběhu rekonstrukce nemovitosti a vytvořit tak o něj zájem a povědomí. Marketingové aktivity spojené s událostí otevření nového centra Dvou vran budou realizovány 2–3 měsíce před termínem otevření.

- Nábor a zaučení nových zaměstnanců

V rámci realizace tohoto strategického plánu vzniknou také nová pracovní místa. Část zaměstnanců současné pobočky kavárny se přesune do nového prostoru. Stávající zaměstnanci podnik znají a pomohou v novém centru vytvořit obdobnou atmosféru a zakotvit v něm principy a filozofii Dvou vran. Noví zaměstnanci budou průběžně zaučováni v původní kavárně a po zaučení v ní zůstanou nebo se uplatní v nové pobočce. Za jejich zaučení bude zodpovídat provozní manažer stávající pobočky a jednotliví zaměstnanci, kteří budou zaučením pověřeni. Do rozšířeného provozu bude postupně začleněno 15 nových brigádníků (stejný počet jako v současné kavárně), jedna osoba zajišťující přípravu moučníků a jídel a také provozní manažer. Tím se zajistí vyrovnaná struktura obou poboček. Na zaučení druhého provozního manažera se budou podílet majitelky podniku i manažer současné pobočky. Celý tento proces zaučování bude probíhat pozvolna (v průběhu šesti měsíců až jednoho roku), ještě před otevřením nového centra, aby zaučováním nebyl narušen chod podniku a plynulost jeho provozu.

- Příprava otevření nového centra Dvou vran

Tato fáze zahrnuje veškeré aktivity spojené s otevřením nového podniku. Především sem patří finální úpravy interiéru a exteriéru podniku (práce s dekoracemi a výzdobou, úklid, zásobení skladu atd.) a realizace dříve vytvořeného plánu marketingových aktivit, které pomohou s propagací nového podniku a upozorní zákazníky na jeho vznik. Na realizaci této fáze se podílejí již všichni noví zaměstnanci a brigádníci, architekt, marketingový odborník a samozřejmě majitelky podniku.

- Otevření centra a monitorování stavu podniku

Pomyslným vrcholem strategického plánu je slavnostní otevření nového prostoru Dvou vran. V rámci této akce by zúčastněným byl detailně představen nový podnik a

veškeré možnosti a služby, které nabízí. Po otevření této nové pobočky bude velmi důležité sledovat její stav a vývoj (např. návštěvnost, tržby, zájem o kurzy, účast na přednáškách atd.). Na základě získaných dat bude možné porovnat vývoj nového centra podniku s vývojem původní kavárny a tvořílny. Toto srovnání poskytne majitelkám základní pohled na kondici centra a umožní včas realizovat nápravná opatření při výskytu nedostatků a problémů. Za jednotlivé reporty budou zodpovídat provozní manažeři obou poboček. Na základě těchto výstupů pak budou majitelky Dvou vran plánovat další kroky. Znalost stavu podniku jim také umožní lépe reagovat na případné změny v podnikatelském prostředí.

- Realizace plánovaných aktivit

Po úspěšném otevření centra bude jedním z klíčových úkolů koordinace veškerých naplánovaných aktivit. Činnost provozních manažerů ušetří majitelkám čas, který budou moci věnovat právě tomuto úkolu – sestavení rozvrhů kurzů, správa přihlášek, kontrola průběhu kurzů a ostatních aktivit. Také budou moci pokračovat v posilování značky Dvě vrány a budování povědomí o novém centru.

- Pokračování v rozvojovém plánování

Dlouhodobým budoucím plánem, navazujícím na tento strategický, je vytvoření následující strategie a dílčích plánů, které pomohou k získání silnější pozice na trhu a stabilizaci nového centra. Veškeré tyto následující plány se budou odvíjet od stavu podniku a nových cílů, které vyplynou z dané situace. Stanovení další strategie bude v kompetenci majitelek podniku. Při provedené strukturální změně, by však do procesu tvorby strategie měli být zapojeni také oba provozní manažeři, kteří následně budou za její realizaci částečně zodpovídat.

3.5.1. Rozpočet

Rozpočet pro tento strategický plán je pro svou povahu velmi ovlivněn nemovitostí (domem či statkem), která bude vybrána pro jeho realizaci. Cena a stav daného objektu extrémně ovlivňují celkové náklady. Také vzhledem k současné situaci ohledně pandemie je pravděpodobné, že se trh s realitami či podmínky získání bankovního úvěru budou v blízké budoucnosti proměňovat. Předpokládaná horní hranice celkového rozpočtu na

jednorázové náklady je stanovena na 10–12 milionů korun. Ideální variantou by bylo uskutečnit realizaci tohoto strategického plánu za celkovou cenu pod 8 milionů korun, vzhledem k současným cenám na realitním trhu však tato varianta není pravděpodobná.

Následující návrhy rozpočtů zobrazují jednorázové a následující měsíční náklady na realizaci výše popsaného strategického plánu. Jednorázové náklady zahrnují především cenu vybrané nemovitosti a náklady na rekonstrukci a vybavení tohoto objektu. Součástí jsou také náklady na práci architektů a tvorbu návrhů úprav interiéru a exteriéru. Dále jsou zde započítány výdaje na marketingovou propagaci nového centra spojené s jeho otevřením. Většina položek souvisejících s nemovitostí a rekonstrukcí je velmi závislá na celkovém stavu daného objektu. Ceny za tyto položky jsou tedy vyčísleny spíše do maximální akceptovatelné výše, ale jsou variabilní ve smyslu přesunu určitého objemu financí z jedné kategorie do druhé. Pokud by se tedy podařilo koupit levnější nemovitost v horším technickém stavu, je možné investovat více peněz do rekonstrukce a oprav. Většina jednorázových nákladů by byla financována z bankovního úvěru. Měsíční náklady obsahují zejména výdaje na mzdy nových zaměstnanců (provozní manažeři, brigádníci a další) a splátku úvěru. Součástí této části rozpočtu jsou také provozní a technické náklady a pravidelné výdaje na marketingové aktivity, které jsou spojené především s posilováním značky Dvě vrány a propagací na sociálních sítích.

Položka	Detailní popis	Částka (v Kč)
Nemovitost s pozemkem	Celkové náklady na koupi dané nemovitosti (včetně případné provize RK)	do 7.000.000
Formální náležitosti	Zahrnuje např. právní podporu při realizaci koupě, změny v katastru nemovitostí, vyřízení stavebního povolení.	do 100.000
Architekt a návrhy rekonstrukce	Práce architekta, tvorba návrhů rekonstrukce a designu interiéru.	50.000–80.000
Rekonstrukce	Cena za práci stavební firmy, nutnou přestavbu, opravy a změnu dispozic.	do 2.000.000
Zařízení a vybavení	Nákup veškerého zařízení a vybavení – nábytek, osvětlení, kuchyňské spotřebiče a nádobí, doplňky, dekorace a další.	1.500.000
Úprava zahrady a venkovních prostor	Práce zahradního architekta, rostliny, úprava terénu, přizpůsobení prostoru pro venkovní posezení, zázemí na grilování a prostor pro úly.	do 200.000
Marketing	Propagace navázaná na otevření nového prostoru Dvou vran – inzerce v tisku, online reklama, letáky, podpora sociálních sítí a další.	70.000
Celkem		Max. 10.950.000

Tabulka č. 3: Rozpočet jednorázových nákladů na realizaci strategického plánu

Položka	Popis	Náklady měsíčně (v Kč)
Splátka úvěru	Výška úvěru a splátky velmi závisí na ceně a stavu nemovitosti.	50.000–75.000
Mzda – Provozní 1	Náklady na práci provozního pracovníka do současné pobočky.	25.000
Mzda – Provozní 2	Náklady na práci provozního pracovníka do nové pobočky.	25.000
Mzda – Kuchařka/cukrářka	Náklady na práci kuchařky/cukrářky do nové pobočky.	25.000
Mzdy – Brigádníci	Celkové náklady na práci odvedenou brigádníky v rámci DPP.	60.000
Marketing	Práce marketingového experta, posilování značky Dvě vrány, rozvoj podnikových sociálních sítí a webu,	5.000
Energie, voda	Náklady na energie, vodné a stočné.	25.000
Provozní náklady	Zahrnují např. suroviny pro přípravu jídel, pojištění, daně a další.	100.000
Celkem		Max. 340.000

Tabulka č. 4: Rozpočet měsíčních nákladů na realizaci strategického plánu

3.5.2. Rizika

Hlavní rizika tohoto plánu spočívají především v rekonstrukci dané nemovitosti. Tato součást plánu může potenciálně vyčerpat více financí, než bylo původně zamýšleno. V rámci rekonstrukce se mohou, dle rozsahu nutných úprav, objevit nečekané komplikace (např. špatný stav vnitřní konstrukce domu, který by nebyl při vnější obhlídce viditelný), které si vyžádají zvýšení nutných investic. Tomuto riziku se v podstatě nedá nijak předejít, pouze je možné věnovat více pozornosti stavu nemovitosti a případně využít služeb odborníků, kteří se zabývají posuzováním technického stavu domů a staveb. Objevit by se mohla také neočekávaná situace, podobná nynější pandemii koronaviru, která omezí či

dokonce pozastaví provoz podniku, zpomalí ekonomický vývoj a ohrozí tím schopnost podniku splácet finanční závazky nutné pro realizaci tohoto plánu. Pro snížení tohoto rizika na minimum je důležité vytvářet určité finanční rezervy, které by podniku případné nepříznivé období pomohly překonat.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vytvoření strategie a strategického plánu pro podnik Dvě vrány, který tyto elementy postrádal. Teoretická část práce byla soustředěna na sestavení komplexního souboru informací a poznatků, které pokryjí základní i pokročilejší sféru postupů a metod strategického managementu, plánování, podnikových analýz a tvorby strategie. V praktické části byl na základě poznatků z teoretické části podnik detailně analyzován pomocí čtyř analytických metod. Následně byla vybrána a formulována vhodná strategie a vytvořen strategický plán vycházející z předchozích analýz, definovaných podnikových cílů a firemní filozofie.

Oba cíle, stanovené pro tuto bakalářskou práci, se podařilo naplnit v rozsahu, v jakém byly v úvodu práce definovány. Soubor poznatků z teoretické části se v následující praktické části podařilo použít v praxi a podpořit tím tak jeho ucelenost a reálnou využitelnost. Stanovená hypotéza, podle které měly být dosavadní určené podnikové cíle nedostačující, byla použitými výzkumnými metodami potvrzena. Aplikací těchto metod – studium existující literatury a informačních zdrojů zabývajících se strategickým managementem a plánováním; analytické metody pro rozbor vnitřního a vnějšího okolí podniku; rozhovor s majitelkami podniku a odborníkem na strategické řízení – bylo zjištěno, že současný stav podniku dovoluje, za podmínky upravení struktury řízení a organizace podniku, realizovat komplexnější plány a záměry, které pomohou k efektivnějšímu podnikovému rozvoji.

Strategický záměr, který byl vybrán jako vhodný pro současné i budoucí potřeby podniku, a následně vytvořený strategický plán, byl soustředěn na vybudování nového centra Dvou vran v rámci samostatné nemovitosti. Tento objekt by byl ve vlastnictví majitelek Dvou vran a fungoval de facto jako komunitní centrum nabízející množství aktivit a služeb – nová pobočka kavárny Dvě vrány; venkovní posezení s možností pikniků a grilování; ateliér pro tvořílnu s větší kapacitou; prostory pro přednášky, výukové kurzy, workshopy, kulturní akce a další.

Tato bakalářská práce také svým obsahem a výsledkem provedeného zkoumání poukazuje na to, že strategické plánování je pro efektivní řízení podniku velmi důležité a při plánování komplexnějších záměrů je nutné pro získání dostatečného přehledu o stavu podniku, realizovatelných možnostech a stanovení nejefektivnějších plánů a cílů.

Seznam literatury

Amann, Marry. „Performance Management Part 1: Setting Goals and Objectives". *AAOHN JOURNAL*, 1996, roč. 44, č. 5, s. 260–261.

Blažková, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007.

Brown, Harry L. – Brown, Kathleen C. „Strategic Planning". *AAOHN JOURNAL*, 1989, roč. 37, č. 7, 284–285.

Dedouchová, Marcela. *Strategie podniku*. Praha : C. H. Beck, 2001.

Fotr, Jiří – Vacík, Emil – Souček, Ivan et al. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha : Grada, 2012.

Fotr, Jiří – Vacík, Emil – Špaček, Miroslav et al. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha : Grada, 2017.

Hálek, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové : Vítězslav Hálek, 2017.

Jakubíková, Dagmar. *Strategický marketing*. 2., rozš. vyd. Praha : Grada, 2013.

Keřkovský, Miloslav – Vykypěl, Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006.

Kotler, Philip – Keller, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vyd. Praha : Grada, 2013.

Kotler, Philip – Wong, Veronica – Saunders, John et al. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha : Grada, 2007.

Lednický, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava : Repronis, 2006.

Mallya, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha : Grada, 2007.

Miles, Raymond E. – Snow, Charles C. – Meyer, Alan D. et al. „Organizational Strategy, Structure, and Process". *Academy of Management*, 1978, roč. 3, č. 3, s. 546–562.

Porter, Michael E.. *Konkurenční strategie. Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : Victoria Publishing, 1994.

Sedláčková, Helena – Buchta, Karel. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006.

Souček, Zdeněk. *Strategické myšlení*. Praha : Economia, 1991.

Srpová, Jitka – Svobodová, Ivana – Skopal, Pavel et al. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha : Grada, 2011.

Šmída, Filip. *Strategie v podnikové praxi*. Praha : Professional Publishing, 2003.

Internetové zdroje

Český statistický úřad. Časové řady věkového složení obyvatel za vybraná města Středočeského kraje. In *czso.cz*. [online]. [cit. 6. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/casove_rady_vekoveho_slozeni_obyvatel_za_vybrana_mesta_stredoceskeho_kraje>.

Harvard College. Faculty & Research. Internetový projekt. [online]. [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>.

McKinsey & Company. Enduring Ideas: The 7-S Framework. In *McKinsey.com*. [online]. [cit. 16. 4. 2020]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>.

Patočková, Andrea. *Rozdíly kupní síly v rámci regionů České republiky se mírně snižují*. [online]. Praha: GfK, 26. 11. 2018 [cit. 26. 4. 2020]. Dostupné z: <https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CZ/documents/2018/_181126_GfK_TZ_Kupni_sila_druha_cast.pdf>.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek č. 1: McKinsey Model 7S 22

Obrázek č. 2: Porterův model 5 sil 25

Obrázek č. 3: Struktura podniku Dvě vrány 40

Tabulka č. 1: Věkové složení obyvatel Brandýsa n./L. – Staré Bol. 47

Graf č. 1: Věkové složení obyvatel Brandýsa n./L. – Staré Bol. 48

Tabulka č. 2: SWOT analýza podniku Dvě vrány 49

Tabulka č. 3: Rozpočet jednorázových nákladů na realizaci strategického plánu 63

Tabulka č. 4: Rozpočet měsíčních nákladů na realizaci strategického plánu 64