

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Vyhodnocení efektivity podniku Warehouse  
Barber a strategický plán dalšího rozvoje**

**Efficiency Evaluation of the Warehouse Barber  
Company and Strategic Plan of Further  
Development**

**2024**

**Bc. William Mendonca Sachambula**

**Studijní program:** Projektové řízení inovací

**Vedoucí práce:** Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Sachambula** Jméno: **William Mendonca** Osobní číslo: **490735**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut veřejné správy a regionálních studií**  
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Vyhodnocení efektivity podniku Warehouse Barber a strategický plán dalšího rozvoje

Název diplomové práce anglicky:

Efficiency Evaluation of the Warehouse Barber Company and Strategic Plan of Further Development

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je zhodnotit efektivitu plnění původního podnikatelského záměru podniku a vytvořit strategický plán dalšího rozvoje. Dílčí cíle zahrnují analýzu současného stavu podniku, srovnání zakladatelského podnikatelského plánu s reálním vývojem a aktuálními příležitostmi, nastavení nových rozvojových cílů a doporučení pro další růst. Práce bude sloužit jako strategický materiál pro vlastní podnikání studenta.

Metody práce zahrnují zejména analýzy interního a externího prostředí, vyhodnocení strategické pozice a zhodnocení efektivity podnikatelského záměru.

Osnova: Úvod; Teoretická část (strategický plán malého podniku, hodnocení efektivity naplňování plánu); Praktická část (představení podniku, zhodnocení efektivity plnění původního podnikatelského záměru, analýza současné strategické pozice, formulace strategie a doporučení pro další rozvoj); Závěr

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada Publishing, 2017.; DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C.H. Beck, 2012.; FERNÁNDEZ-GUERRERO, Rafael, Lorenzo REVUELTO-TABOADA a Virginia SIMÓN-MOYA. The business plan as a project: an evaluation of its predictive capability for business success. The Service Industries Journal [online]. 2012, (32), 2399-2420; GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010.; DAVID, Fred R. a Forest R. DAVID. Strategic management: concepts and cases : a competitive advantage approach. Boston: Pearson, 2017.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 08.12.2023

Termín odevzdání diplomové práce: 25.04.2024

Platnost zadání diplomové práce: \_\_\_\_\_

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

SACHAMBULA, WILLIAM MENDONCA. *Vyhodnocení efektivity podniku Warehouse Barber a strategický plán dalšího rozvoje*. Praha: ČVUT 2024. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 18. 04. 2024

## **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval Mgr. Lucii Dobrucké, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za cenné rady, odborné a řádné vedení, energii, čas a především za vstřícný přístup během psaní a zpracovávání této práce. Dále bych chtěl poděkovat celému vydavatelství MIKE ROFT RECORDS za pomoc při zakládání podniku Warehouse Barber, Čálinu Panfili, Vojtěchu Ryšovi a Jiřímu Mrkývkovi za jejich podíl na tvorbě celého tohoto projektu a Leovi Štouračovi, kolegovi, za svědomitou a ustavičnou práci pod hlavičkou tohoto podniku. V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům za podporu a trpělivost během studia na vysoké škole.

# Abstrakt

Diplomová práce s názvem "Vyhodnocení efektivity podniku WAREHOUSE BARBER a strategický plán dalšího rozvoje" posuzuje efektivnost současného chodu podniku a zkoumá klíčové faktory úspěchu od jeho založení. Za pomoci analýzy odchylek byla srovnávána skutečná data s plánovanými hodnotami původního byznys plánu, ze kterého tento podnik vychází. Strategický plán dalšího rozvoje vychází z využitých strategických nástrojů, například analýzy klíčových kompetencí, PEST analýzy, finančních ukazatelů atp., které jsou shrnuty pomocí SWOT analýzy a matice TOWS. Na základě této matice by se podnik měl ve svém dalším rozvoji soustředit na stanovenou strategii: „Optimalizace prostor a následné přestěhování provozovny“. V rámci implementace této strategie si podnik, během následujících tří let, projde třemi fázemi: optimalizace prostor, stabilizace a následné přestěhování provozovny. Pro naplnění této strategie bude nutné sledovat vývoj dílčích cílů v každé stanovené fázi. Zároveň bude nutná kontrola strategie průběhu každé z fází a to pomocí KPIs, indikátorů a především pravidelných týmových schůzí, v měsíčním intervalu, na kterých budou diskutovány veškeré ukazatele, problémy a rizika. Diplomová práce vytváří holistický pohled na podnikatelský příběh autora a současně hodnotí jeho podnikatelské schopnosti a strategie pro budoucí rozvoj WAREHOUSE BARBER v dynamickém prostředí pánského holičství v Brně. Cílem práce bylo, za využití naučených technik a nástrojů, vytvoření strategického dokumentu, který bude sloužit jako klíčový podklad dalšího rozvoje podniku.

## Klíčová slova

Efektivita podnikání, strategický plán, WAREHOUSE BARBER, holičství, podnikatelský rozvoj, expanze podniku, podnikatelský plán, optimalizace prostor

# **Abstract**

The master's thesis titled "Evaluation of the Efficiency of WAREHOUSE BARBER and Strategic Plan for Further Development" assesses the current operational efficiency of the business and explores the key factors of success since its inception. Through variance analysis, actual data were compared with the planned values of the original business plan upon which this enterprise is based. The strategic plan for further development is derived from strategic tools used, such as key competencies analysis, PEST analysis, financial indicators, etc., summarized through SWOT analysis and the TOWS matrix. Based on this matrix, the business should focus on the specified strategy in its further development: "Space Optimization and Subsequent Relocation of the Premises." In implementing this strategy, the business will undergo three phases over the next three years: space optimization, stabilization, and subsequent relocation of the premises. Fulfilling this strategy will require monitoring the development of specific objectives in each set phase. Additionally, strategic control throughout each phase will be necessary, using KPIs, indicators, and particularly regular team meetings held monthly, where all indicators, problems, and risks will be discussed. This thesis creates a holistic view of the author's entrepreneurial story while simultaneously assessing his business capabilities and strategies for the future development of WAREHOUSE BARBER in the dynamic environment of men's barbering in Brno. The aim of the work was to create a strategic document using learned techniques and tools, which will serve as a key basis for the further development of the business.

## **Key words**

Business efficiency, strategic plan, WAREHOUSE BARBER, barber shop, business development, business expansion, business plan, space optimization

# Obsah

Úvod .....	9
<b>1 Vymezení základních pojmů .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Podnik a podnikání</b>	<b>12</b>
1.1.1 Typy podniků	13
<b>1.2 Strategie</b>	<b>15</b>
1.2.1 Strategické zaměření podniku	16
1.2.2 Strategické řízení	18
1.2.3 Strategické plánování	19
<b>2 Strategický plán .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Postupné kroky tvorby strategických plánů</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí</b>	<b>23</b>
2.2.1 Vnitřní okolí	25
2.2.2 Vnější okolí	32
<b>2.3 Vyhodnocení strategické pozice</b>	<b>34</b>
2.3.1 Nastavení strategie a plán dalšího rozvoje	40
<b>2.4 Vyhodnocení efektivity strategie</b>	<b>42</b>
<b>3 Motivace k založení vlastního podniku s inovativním konceptem .....</b>	<b>47</b>
<b>4 Vlastní podnikání .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1 Základní informace o Warehouse Barber</b>	<b>50</b>
<b>4.2 Hodnocení výkonnosti</b>	<b>53</b>
4.2.1 Interní prostředí	53
4.2.2 Externí prostředí	64
4.2.3 Vyhodnocení strategické pozice Warehouse Barber	76
<b>5 Plán dalšího rozvoje .....</b>	<b>84</b>
<b>5.1 První fáze strategie: optimalizace současných prostor</b>	<b>86</b>
<b>5.2 Druhá fáze strategie: stabilizace</b>	<b>95</b>
<b>5.3 Třetí fáze strategie: přestěhování provozovny</b>	<b>102</b>
Závěr.....	114
Seznam použité literatury .....	116
Seznam obrázků.....	121
Seznam tabulek.....	122



# Úvod

V dnešní době, která neustále nabírá na tempu a klade zvláštní důraz na dosažení optimálních výsledků a zvýšení pracovní produktivity, je často opomíjen význam správné životosprávy. Měli bychom přehodnotit svou pozornost a zaměřit se nejen na pracovní povinnosti, ale také na klid a odpočinek. Pro udržení a posílení psychické pohody a celkového zdraví je klíčové dodržovat základní principy psychohygieny. Zejména ve větších městech, kde je tempo života často hektické, se vytvářejí relaxační centra, kde jednotlivci mohou obnovit svou energii a regenerovat.

Samotný pojem "relaxace" představuje složitý koncept, obtížně definovatelný vzhledem k individuálním preferencím. Každý jedinec vnímá ideální rekreační aktivitu odlišně. Pro někoho může být relaxací čtení knihy, pro jiného sport, další si oblíbí volný čas strávený s přáteli, a někdo upřednostňuje jednoduché posezení v přírodě. Najdou se i tací, kteří nahlíží na dobu odpočinku a relaxace jako na příležitost vylepšit či upravit svůj zevnějšek. Stávají se proto nejčastějšími návštěvníky zkrášlujících salónů od kadeřnických studií až po tak zvané „barber shopy“ neboli holičství.

Pánská holičství se především v posledních letech stávají obrovským trendem. Vzhledem k tomu, že se jedná o velice konkurenční prostředí je nutné se nějakým způsobem správně a efektivně diferencovat. Tudíž samotná image (tvář) holičství je velice důležitá. Této tváři není přizpůsoben pouze interiér a exteriér salonu, ale i celá atmosféra v podniku. Samozřejmě nesmíme opomíjet zručnost samotných holičů, ta stále zůstává u valné většiny prioritou.

A přímo na tento trh se zaměřuje tato diplomová práce, která je zpracovávána na téma „Vyhodnocení efektivity podniku Warehouse Barber a strategický plán dalšího rozvoje“. Práce přináší analýzu tržních trendů, konkurenčního prostředí a interních procesů podniku, aby identifikovala klíčové faktory, které ovlivňují jeho úspěch a potenciální příležitosti pro růst a zlepšení.

Hlavním cílem diplomové práce byla formulace specifických doporučení tak, aby v budoucnu mohl tento dokument sloužit jako podklad pro nastolení nového strategického směru holičství. Na začátku byly stručně vymezeny pojmy. Konkrétně co je to podnik, podnikání a strategie. Dále byla věnována pozornost strategickému plánu. Do hloubky byly rozebrány postupné kroky tvorby těchto plánů, analýza prostředí podniku, možnosti vyhodnocení strategické pozice a celkové vyhodnocení strategie. Pro zpracování praktické části byla využita PEST analýza, analýza klíčových kompetencí, finanční ukazatele, SWOT analýza, matice TOWS, analýza rizik, atp.

Je důležité zdůraznit, že objektem zkoumání v rámci této diplomové práce byl vlastní podnik autora. Tento podnik byl původně předmětem semestrální práce, která byla vypracována na konci bakalářského studia autora na MÚVS ČVUT a na jejímž základě byl podnik Warehouse Barber na podzim roku 2022 založen. Diplomová práce tak stojí na základech semestrálního projektu a pokračuje v analýze odchylek, porovnávající skutečně dosažená data s původně plánovanými hodnotami. Toto srovnání umožňuje autorovi nejen identifikovat odchylky od plánů, ale také poskytuje solidní základ pro formulaci a implementaci strategie dalšího rozvoje podniku. Tímto způsobem práce překlenuje teoretické vzdělání a praktické aplikace, poskytující komplexní pohled na vývoj, výkonnost a strategické plánování v reálném podnikatelském prostředí.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Vymezení základních pojmů

## 1.1 Podnik a podnikání

Smysl podnikání lze definovat jako vytvoření něčeho navíc, nové (přidané) hodnoty, která může mít finanční nebo nefinanční formu (např. sociální podnikání) (Srpová, 2010, s. 19). Obecně se podnikáním rozumí soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Cílem podnikání je tedy maximalizace bohatství vlastníků (Jakubíková, 2008, s. 24).

Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady. Zisku bývá docíleno uspokojováním potřeb zákazníků. V centru pozornosti podnikatele, osoby vykonávající podnikání, by tedy měl být zákazník s jeho zájmy, požadavky, preferencemi, potřebami apod. (Jakubíková, 2008, s. 24).

Od podnikání a podnikatele je to jen malý krůček k pojmu podnik. Ten lze nejobecněji chápat jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy (Dvořáček Slunčák, 2012, s. 1). Obsáhlejší definice dle Srpové (2010, s. 35) nám říká následující: *„Podnik je vymezen jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností, která je projevem svobody v podnikání, souvisí odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatností rozumíme možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty, uzavírat smlouvy, ze kterých pro něj vyplývají jak práva, tak povinnosti.“*

Právně je podnik definován jak soubor hmotných, tak i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží práva, věci a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit (Obchodní zákoník).

Cílem a smyslem existence každého podniku je, stejně jako u samotného podnikání, uspokojení potřeb zákazníků (Zuzák, 2009, s. 31). Obecně platí, že podnik může vzniknout v zásadě třemi způsoby:

- založením nového podniku;
- převzetím již existujícího podniku;
- nástupnictvím.

Založení nového podniku přináší podnikateli mnoho výhod. Je pouze na něm, aby se rozhodl:

- jaké výrobky bude podnik dodávat na trh;
- kde bude podnik umístěn;
- jakou právní formu bude podnik mít;
- jak velký podnik bude;
- jaký bude rozsah jeho činnosti;
- jak bude činnost podniku organizována.

Převzetí existujícího podniku obvykle vyžaduje velkou počáteční investici. Aby se tato investice vyplatila, je nutné dobře zvážit jaká je skutečná tržní hodnota podniku, s jakým úbytkem zákazníků souvisejícím s převzetím je nutno počítat atp. (Tichá, Hron, 2002, s. 14).

Nástupnictví je postup, který nabízí využití znalostí a dobrého jména předchozího podnikatele, který třeba odchází do důchodu. Dobré jméno (goodwill) je v tomto případě součástí ocenění hodnoty podniku a existuje celá řada metod k jeho vyčíslení. Výhodou tohoto způsobu je převzetí „fungujícího“ podniku se zákaznickou základnou, nevýhodou mohou být některé faktory jako umístění, kvalifikační struktura, apod. (Tichá, Hron, 2002, s. 14).

### **1.1.1 Typy podniků**

Obecně je možné podniky kategorizovat nejen dle fáze jejich životního cyklu nebo druhu nabízených produktů a služeb, ale také s ohledem na jejich velikost. V této souvislosti rozlišujeme podniky obecně na tři základní skupiny (členění podniků podle statistického úřadu Evropské unie):

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

V rozsahu této diplomové práce bude věnován prostor pouze malým podnikům. Podniky a podnikatelé s méně než 20 zaměstnanci nemají všeobecnou statistickou povinnost a šetření v této skupině podnikatelských subjektů se realizuje výběrovým způsobem (Srpová, 2010, s. 37).

## Význam malých a středních podniků

Sektor malých a středních podniků často absorbuje pracovní síly uvolněné velkými podniky, které přesouvají svá pracovní místa do zemí s nižšími pracovními náklady. Malé a střední podniky zaměstnávají přes 80 milionů občanů EU, tvoří každé druhé nově vzniklé pracovní místo. Dá se tedy konstatovat, že jsou největším evropským zaměstnavatelem. Mezi tyto podniky se řadí 99 % evropských firem, mají zásadní význam pro růst a konkurenceschopnost EU. Tvoří páteř evropské ekonomiky a navíc jsou nositelem hodnot, jako je podnikavost, inovativnost, ale také odpovědnost. (Srpová, 2010, s. 38).

Malé a střední podniky také působí proti posilování monopolních tendencí. Na jedné straně jsou neustálé monopoly vytlačovány z trhu, na straně druhé si stále nacházejí nové cesty. Snaží se o hledání nejvýhodnějšího uplatnění na lokálním trhu např. tím, že vyhoví individuálním přístupem. Malé a střední podniky jsou nositeli nesčetných drobných inovací a adaptací na proměnlivé potřeby spotřebitele. Navíc se mohou angažovat v okrajových oblastech trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé (Srpová, 2010, s. 38).

Mezi hlavní výhody malých a středních podniků patří (Srpová, 2010, s. 39):

- flexibilita (rychlá adaptace na tržní požadavky);
- jednoduchá organizační struktura (osobní vztahy);
- schopnost generovat pracovní příležitosti při nízkých kapitálových nákladech;
- méně rozsáhlá administrativa (nebo zajišťována outsourcingem);
- menší náročnost provozních činností na energii a suroviny.

Přes nesporný význam malých a středních podniků nelze zapomenout na určitá omezení, se kterými se tento segment potýká. Mezi tato úskalí se řadí zejména (Srpová, 2010, s. 39):

- horší přístup k cizímu kapitálu;
- malý důraz na vzdělávání v oblasti podnikání;
- administrativní zátěž;
- omezené inovační kapacity a nízké výdaje do vědy a výzkumu;
- velká citlivost na změny v odvětví;
- omezený přístup k veřejným zakázkám;
- většinou si nemohou dovolit špičkové zaměstnance (vědce, manažery, obchodníky).

Hlavní příčiny zániku malých a středních podniků (Šebestové, 2005, s. 35):

- Podkapitalizace. Podceňování množství kapitálu, které je potřebné nejen pro chod podniku, ale i pro zajištění dobré pozice na trhu a vytvoření podmínek pro rozvoj podniku.
- Špatný peněžní tok. Přicházející peníze musí krýt výdaje; podnik často přivede ke krachu špatná platební morálka odběratelů.
- Nedostatečné plánování. Pro úspěch podniku je důležité sestavení realistického podnikatelského plánu.
- Chybějící konkurenční výhoda. Je nezbytné odlišit se od konkurence, příliš mnoho malých podniků nabízí totéž co ostatní.
- Nedostatečný marketing. Vypracovaná marketingová strategie musí určit, kdo bude našim zákazníkem a proč.
- Snaha vědět o všem a dělat všechno sám. Specializované práce nejlépe vykonají odborníci, vzdělaní a zkušení v oboru. Povrchní znalosti jednotlivých problematik podnikatele nemohou nahradit specialisty (právník, účetní, atp.).
- Nekontrolovaný růst. Předvídatelný růst by měl být zahrnut do podnikatelského plánu a konfrontován se skutečným vývojem. Roste-li podnik příliš rychle, může narazit na mnoho problémů, například nestačí krýt poptávku, nedostatek hotových peněz a jiné.

## 1.2 Strategie

Pojem strategie lze odvodit od slova řeckého původu – strategos, které značí vůdce. Do ekonomie byl tento pojem převzat z vojenství, kde značí umění a dovednost vojevůdce, nauku o válce a jejím vedení. V literatuře nalezneme různé definice tohoto pojmu, například (Srpková, 2010, s. 128):

*„Strategie je široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí“* (Porter, 1994).

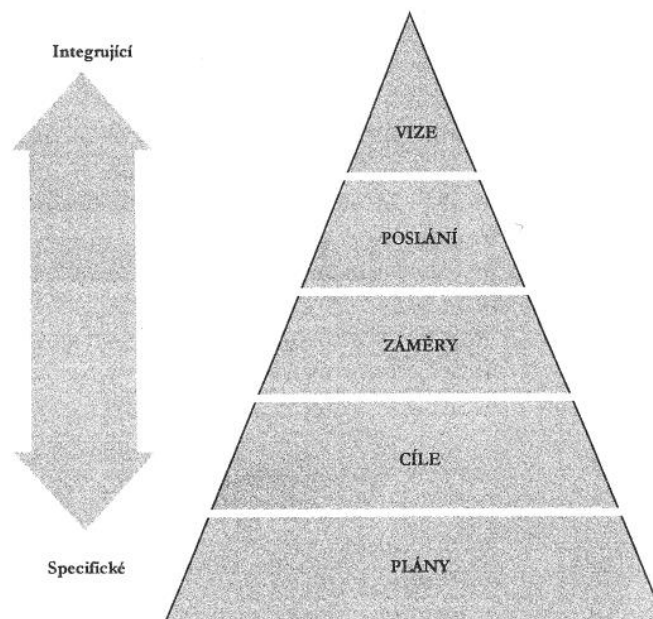
*„Strategie je koncept celkového chování organizace, zejména způsob činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů“* (Veber, 2009).

Obecně je strategie definována jako soubor dlouhodobých činností, které by měli manažeři zohlednit při formulaci a realizaci rozhodnutí určených k dosažení cílů firmy. Tyto cíle jsou, stejně jako vize/poslání/záměry/plány, součástí tzv. strategického zaměření podniku. Ten vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje (Tichá, Hron, 2002, s. 20).

### 1.2.1 Strategické zaměření podniku

Výše uvedené pojetí strategického zaměření podniku naznačuje, že podnik nemůže fungovat bez jasného směřování a stanovení svého postoje k aktuálnímu i budoucímu provozu (Keřkovský, 2006, s. 8). Na obecné úrovni zahrnuje tato orientace vizi a mise firmy, zatímco na specifitější úrovni se toto zaměřuje na strategické cíle a plány. Tyto prvky strategického směřování jsou uspořádány do hierarchie, jak ilustruje obrázek 1. (Tichá, Hron, 2002, s. 20).

OBR. 1: STRATEGICKÉ ZAMĚŘENÍ PODNIKU



Zdroj: Tichá, Hron, 2002

Vize podniku jako taková je základním stavebním kamenem celého strategického řídicího procesu, což je zřejmé i z obrázku 1. Vize tedy představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy. Je zaměřena do budoucna. Představuje aspirace, aniž by specifikovala způsob naplnění těchto aspirací (Jakubíková, 2008, s. 43). Tyto aspirace vychází obvykle z vnitřní mentální představy manažerů o budoucnu tedy ze základních hodnot nebo z filozofií, na kterých firma stojí. Často se lze setkat s tím, že vize firem jsou těžko uchopitelné, efemérní (pomíjivé), ale inspirující (Tichá, Hron, 2002, s. 20).



Poslání firmy neboli mise je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho se firma snaží dosáhnout (Kotler, Armstrong, 2004, s. 82). Ve zkratce prezentuje smysl existence firmy, její vztah k ostatním subjektům na trhu, normy chování celé organizace a dlouhodobě firmou uznané hodnoty. Jednoduše řečeno, posláním každé firmy je, aby svými výrobky či službami uspokojovala potřeby zákazníků a z výnosů své podnikatelské činnosti naplňovala potřeby všech, kteří jsou s její podnikatelskou činností bytostně spjati (VIček, 2002, s. 16).

Záměry podniku jsou dalším krokem v konkretizaci vize. Charakteristickými rysy záměrů jsou:

- zahrnují finanční i nefinanční zájmy různých zájmových skupin;
- umožňují a podporují zdůvodněné kompromisy;
- jsou motivující, ale dosažitelné;
- jsou napříč firemními oblastmi (Tichá, Hron, 2002, s. 21).

Cíle podniku jsou operativním vymezením záměrů. Konkretizují relativně obecně vymezené závěry a přesně definují, čeho musí být dosaženo, aby byly realizovány záměry (Tichá, Hron, 2002, s. 21).

Plány jsou konkrétním popisem postupů, jak mají být cíle naplněny, včetně způsobů, termínů, osobní zodpovědnosti, alokace zdrojů, atd. (Tichá, Hron, 2002, s. 21).

Stanovení strategického zaměření podniku (firemní kultury) je klíčové, protože poskytuje vedoucím i obyčejným zaměstnancům jasnou představu o smyslu jejich práce a vytváří pocit příslušnosti k firmě. Tato orientace působí jako hnací síla, "neviditelná ruka", která směřuje vývoj podniku. Jednoduše řečeno přesně definuje to, čeho se podnik svou činností snaží dosáhnout. Strategie je detailně zpracovaný plán vedoucí k dosažení požadovaných výsledků a podniková kultura je rámcem, ve kterém se strategie realizuje. V průběhu času se okolnosti mění a to nutí podnik modifikovat své poslání, cíle, strategie i kulturu. Zásadní výzvou je zachování konzistentního a kompatibilního vztahu mezi těmito čtyřmi prvky (Tichá, Hron, 2002, s. 21).

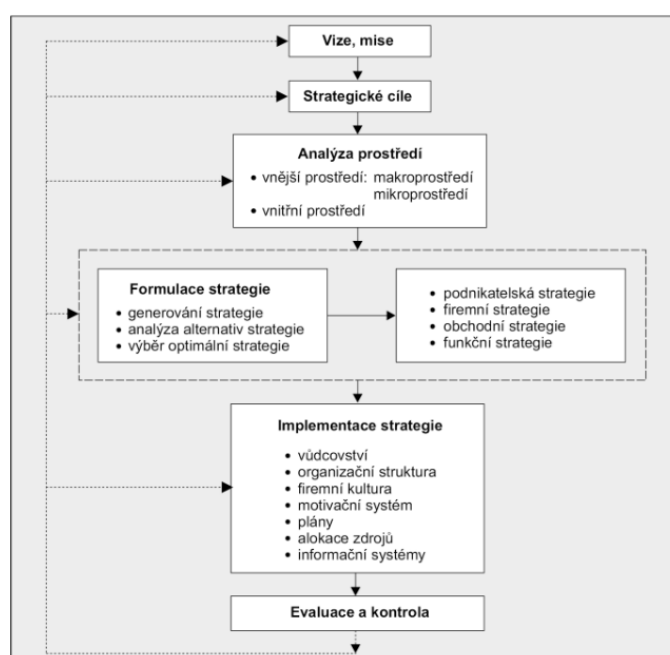
## 1.2.2 Strategické řízení

Každý účelově orientovaný systém musí být řízen. Řízení podniku je systematické a permanentní řešení neustále vznikajících konfliktů zájmů jednotlivých i zájmových skupin a vytváření rovnovážného stavu přijatelného pro všechny. Jádrem řízení je rozhodovací proces, volba variant a řešení případů. Řízení je vždy prvotní, organizování druhotné (Jakubíková, 2008, s. 153).

Strategické řízení je firmy je dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu. Jádrem strategického řízení je strategie (Jakubíková, 2008, s. 34).

V obecné rovině se uvádí, že proces řízení se skládá ze čtyř základních etap, a to ze situační analýzy, plánování, realizace a kontroly. Komplexnější pohled poté poskytuje obrázek 2 (Jakubíková, 2008, s. 35).

OBR. 2: KOMPLEXNÍ POHLED NA PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ



Zdroj: Mallya, 2007, s. 28 (upraveno)

V odborné literatuře se lze nejčastěji setkat se třemi etapami procesu řízení, a to plánování (jehož součástí je analýza prostředí a schopností organizace), realizace a hodnocení (kontrola) (Jakubíková, 2008, s. 155).

Strategické řízení znamená realizovat celou sekvenci aktivit (kroků, procesů), které se neustále opakují (Jakubíková, 2008, s. 156). Proces strategického řízení je možno členit také do více kroků, které spojují strategické plánování, realizaci a hodnocení, například:

1. definování současného poslání, cílů a zdrojů;
2. analýza prostředí;
3. identifikace příležitostí a hrozeb;
4. analýza zdrojů a kapacit organizace;
5. identifikace silných a slabých stránek;
6. formulování strategií;
7. realizace strategií;
8. hodnocení výsledků.

Prvních šest kroků spadá do oblasti plánování (Jakubíková, 2008, s. 157).

### **1.2.3 Strategické plánování**

Každé plánování, ať již strategické, nebo taktické, je zaměřeno do budoucnosti. Určuje čeho má být dosaženo a jakým způsobem. Budoucnost obecně nelze ovlivnit, ale strategické plánování může určit správný směr a maximalizuje možnost podniku ovlivnit své okolí. Bez něj by vrcholový management pravděpodobně podnikal kroky pouze k řešení okamžitých problémů – tedy jakýsi přístup krizového řízení (Strategic planning, 2009).

Strategické plánování je organizační proces určování strategie, který dává praxi strukturu pro přijímání každodenních rozhodnutí, která kopírují širší vizi podniku. Mnoho úspěšných organizací si uvědomuje důležitost určení procesu strategického plánování, který jim pomáhá analyzovat situaci s cílem zvýšit efektivitu jejich činnosti, řídit management při stanovování podnikatelských priorit a cílů a rozdělovat jejich zdroje, aby získaly a udržely

si konkurenční výhodu. Tento nástroj lze využít k úpravě přístupů pro lepší rozhodování a hodnocení pokroku, což pomáhá podniku proaktivně postupovat vpřed (Strategic planning, 2009).

Funkce plánování začíná stanovením poslání a budoucích cílů. Určování cílů je kritickým prvkem plánování. Tyto cíle firmy by měly být určovány alespoň v těchto oblastech:

- postavení na trhu, inovace, produktivita;
- materiálové a finanční zdroje, rentabilita;
- manažerská výkonnost a zodpovědnost;
- výkonnost pracovníků a jejich postoje;
- sociální zodpovědnost (Jakubíková, 2008, s. 159).

Po stanovení cílů následují akce zahrnující prostředky a specifické činnosti plánované pro jejich dosažení. Důležitá je prognóza budoucnosti, která se odvíjí od stále monitorovaného vývoje prostředí, a to nejen v odvětví, ve kterém firma působí, ale v prostředí celkem. Plánování se neobejde bez posouzení zdrojů a schopností firmy, představující omezení, která musí podnikatelé a manažeři při plánování respektovat (Jakubíková, 2008, s. 162).

Výstupem strategického plánování je písemný dokument – strategický plán. Ten obsahuje specifikaci akcí, které musí podnik uskutečňovat v zájmu dosažení stanovených cílů. Strategický plán je podkladem pro projednávání s ostatními zainteresovanými skupinami jak uvnitř, tak vně. Mohou to být vlády, odbory, svazy i další zainteresované podniky (Jakubíková, 2008, s. 164).

#### Přístupy k tvorbě plánů

Přístupy k plánování a jejich potenciální ovlivnění se typicky odvíjí od specifik daného odvětví, systému správy a dominantní podnikové kultury v organizaci. Mezi běžné techniky plánování patří (Fotr, 2020, s. 514):

- Plánování shora dolů (Top-Down process) představuje retrogradní<sup>1</sup> metodu, v rámci které jsou cíle a plány nadřazené úrovně rozkládány do detailnějších úkolů pro nižší úrovně organizace. Tento přístup využívá deduktivního uvažování a je charakteristický pro vztahy mezi mateřskými a dceřinými společnostmi nebo mezi holdingem a jeho jednotlivými subjekty, kde jsou direktivy z centrály aplikovány

---

<sup>1</sup> Směřující zpět

na specifické podmínky dceřiných společností. Jedním z hlavních nedostatků tohoto modelu je omezení zpětné vazby.

- Plánování zdola nahoru (Bottom-Up process) vychází z myšlenky, že celkový firemní plán je vytvářen syntézou dílčích (funkčních) plánů. Na nižších úrovních organizační hierarchie jsou nejprve stanoveny detailnější cíle, které jsou následně integrovány do celofiremních cílů. Tento konvergentní přístup se opírá o induktivní techniky uvažování.
- Obousměrné plánování (Top-Down/Bottom-Up) kombinuje oba předchozí přístupy, kde plánování probíhá souběžně jak shora dolů, tak zdola nahoru. Případné rozdíly mezi těmito dvěma směry jsou průběžně analyzovány a upravovány. Tento způsob plánování zavádí do procesu důležitý element zpětné vazby, což činí metodu přesnější, i když časově náročnější, a vyžaduje vyšší odborné schopnosti od manažerů (Fotr, 2020, s. 514).

## 2 Strategický plán

V rámci firemní strategie je strategický plán koncipován jako klíčový dokument, který slouží jako základ pro další implementační činnosti realizačního týmu. Obsahuje detailně rozpracované kroky a rozhodovací procesy, jež směřují k vytvoření uceleného strategického plánu. Tento plán zahrnuje tvorbu strategické mapy a investičních studií, které vycházejí z upravených vstupních analýz a definování funkčních strategií, vedoucích k finalizaci možných variant strategického plánu. Je důležité, aby byly dlouhodobé strategické cíle rozčleněny na cíle krátkodobé, které jsou spojeny s konkrétními funkčními strategiemi a stanovují základ pro operativní management. V této fázi je strategický plán připraven k implementaci a jsou zde také stanoveny metriky pro kontrolu a hodnocení účinnosti strategického plánu (Fotr, 2020, s. 108).

Důkladná příprava a specifikace strategického plánu umožňuje organizaci efektivně reagovat na měnící se tržní podmínky a interní dynamiku, zajišťuje koordinaci mezi různými odděleními a zvyšuje pravděpodobnost dosažení stanovených cílů. Současně, definování jasných metrik a měřítek pro hodnocení poskytuje managementu nezbytné nástroje pro průběžné sledování výkonu a umožňuje rychlé přizpůsobení strategie v reakci na nečekané výzvy a příležitosti (Fotr, 2020, s. 108).

### 2.1 Postupné kroky tvorby strategických plánů

Proces tvorby strategického plánu zahrnuje logickou sekvenci kroků, začínajících analýzou struktury odvětví a hodnocením vlivu mikro a makro prostředí na podnikání organizace, a končících určením její strategické pozice, což je zásadní výsledek analytické fáze strategie. Prognostická část strategie pak stanovuje cíle, vypracovává strategické alternativy a modeluje potenciální scénáře vývoje prostředí. Následuje evaluace různých variant strategie v rámci těchto scénářů, výběr optimální varianty a její realizace. K důležitým krokům v procesu tvorby strategických plánů patří (Fotr, 2020, s. 518):

- Strukturální analýza odvětví určuje kontext, v němž budou plány realizovány, a hodnotí příležitosti a hrozby z vnějšího a odvětvového prostředí, stejně jako silné a slabé stránky organizace.

- Hodnocení strategické pozice organizace poskytuje jasný přehled o její konkurenční síle, jedinečných výhodách a kompetencích, na nichž organizace plánuje stavět svou konkurenční výhodu.
- Formulace scénářů vývoje prostředí vychází z kombinace rizikových faktorů a jejich pravděpodobnosti.
- Stanovení strategické vize, mise a cílů definuje směr, metody a časový horizont dosažení cílů, přičemž zohledňuje i přání vlastníků.
- Návrh variant uvádí možnosti, jak dosáhnout stanovených cílů.
- Testování variant strategického plánu v rámci různých scénářů zkoumá jejich životaschopnost a výhodnost, hodnotí robustnost a flexibilitu variant.
- Výběr varianty pro realizaci je založen na analýze jejího potenciálu vytvářet hodnotu, rizik, robustnosti, flexibility a dostupnosti zdrojů.
- Formulace funkčních nebo procesních strategických plánů, například v oblasti marketingu, personálu nebo investic.
- Číselné vyjádření plánů prostřednictvím rozpočtu je výstupem finančního plánování a uzavírá plánovací cyklus. Plán se prezentuje ve formě plánových finančních výkazů s doprovodnými komentáři.
- Schválení strategického plánu managementem, statutárními orgány nebo případně valnou hromadou.
- Implementace strategického plánu a jeho průběžné monitorování jsou posledními kroky v plánovacím cyklu (Fotr, 2020, s. 521).

## **2.2 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí**

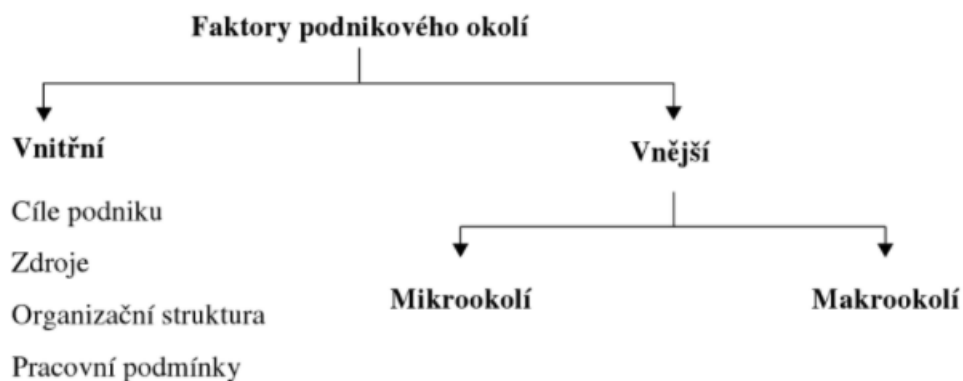
Jak již bylo zmíněno výše, prvním a téměř nejdůležitějším krokem při tvorbě strategického plánu je analýza okolí. Jakožto prostředí či okolí podniku označujeme vše, co stojí mimo podnik jako organizaci neboli vše co obklopuje podnik. Podniky jsou umístěny v určité lokalitě, jsou vystaveny konkurenci, působí na ně místní či regionální komunita, mají snadnější či obtížnější přístup ke zdrojům atp. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 1). Podniky tedy musí analyzovat své podnikové prostředí, aby znali svou pozici v prostředí, které je obklopuje, aby dokázali předvídat změny v tomto prostředí a hlavně na ně zvládly včas reagovat. K analýze prostředí se přistupuje podle zásad MAP neboli „monitoruj, analyzuj, předvídej“ (Jakubíková, 2008, s. 96).

Jelikož podnik vždy usiluje o získání zdrojů, které jsou zpravidla velmi vzácné, musí vstupovat do konkurence pro jejich získání. Okolí podniku je tedy představováno silami, osobami a organismy, které působí – přímo či nepřímo – na výsledky podniku a jejich znalost je velice důležitá pro (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 3):

- pochopení vztahů s okolím;
- schopnost adaptace okolí;
- využití množství pro ovlivňování okolí.

Celkově lze prostředí podniku rozdělit na vnitřní a vnější (viz obrázek 3). Vnitřní je spojeno se silami, které působí uvnitř podniku. Vnější okolí zahrnuje mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí představuje směs faktorů, které podnik může v určité míře ovlivňovat. Makrookolí zahrnuje faktory působící na podnik, avšak bez možnosti jejich ovlivnění, i když tyto faktory mohou mít na podnik zásadní (rozhodující) vliv. Jedná se o faktory dané, nezávislé na působení podniku na trhu (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 3).

OBR. 3: FAKTORY PODNIKOVÉHO OKOLÍ



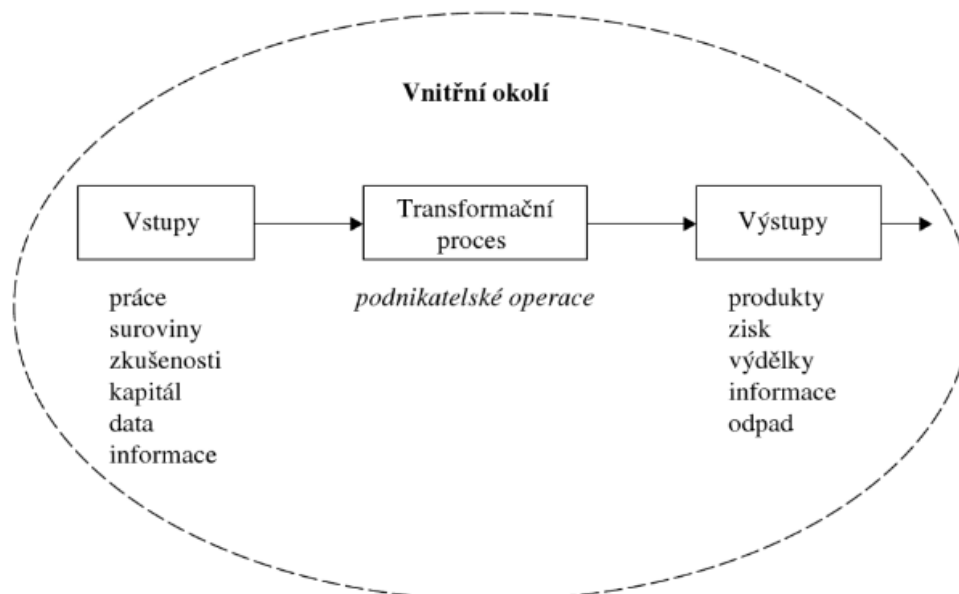
Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012



## 2.2.1 Vnitřní okolí

Vnitřní okolí představuje soubor faktorů působících uvnitř podniku, které již mají specifické dopady na řízení podniku. Tento soubor faktorů lze vidět na obrázku 4 (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 3).

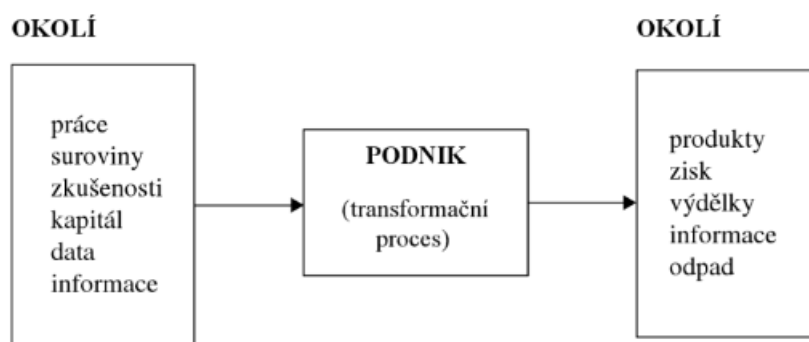
OBR. 4: VNITŘNÍ OKOLÍ PODNIKU



Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012

Ve skutečnosti vstupy i výstupy podniku představují jeho okolí (viz obrázek 5)

OBR. 5: PROLÍNÁNÍ VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO OKOLÍ



Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012

Analýza vnitřního okolí je tedy zaměřena na silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci. Je tedy nutná identifikace klíčových proměnných podniku, tj. těch, na jejichž správném fungování závisí schopnost podniku čelit výzvám okolí (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 4).

## Marketing

Pojem marketing má mnoho definic. Například, že se jedná o proces řízení, jehož výsledkem je uspokojování potřeb zákazníka za pomoci jeho poznání, předvídání a ovlivňování (Kotler, 2007, s. 39). Jako takový by tedy neměl být chápán pouze jako nástroj na reklamu nebo jiné aktivity, které mají za úkol získat kupujícího zákazníka. Marketing je nástroj, který v tržním prostředí pomáhá řešit situaci, kdy se nadbytek konkurentů na straně nabídky uchází o přízeň nedostatečného množství zákazníků. S touto situací se musí vyrovnávat téměř každý zakladatel firmy (Srpková, 2010, s. 64).

Jak již bylo nastíněno, tak jedním z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje marketing, je trh. Trh se skládá obecně z nejrůznějších fyzických a právnických osob (firem/organizací) se specifickými požadavky a potřebami, jež realizují poptávku (Kotler, 2007, s. 40). Dle Kotlera (2007) lze trh rozdělit do tří základních skupin:

- Trhy spotřebitelské (B2C), kde zákazníkem je jednotlivec nebo rodina, jsou charakterizovány nákupem zaměřeným na uspokojení osobních potřeb.
- Průmyslové trhy (B2B) se vyznačují tím, že zákazníkem je jiná firma, která nakupuje zboží pro výrobu svého vlastního produktu.
- Na zprostředkovatelských či obchodních trzích je zákazníkem obchodní společnost nebo instituce, přičemž nákup slouží jako základ pro další prodej.

Některé literatury uvádějí ještě trh B2G neboli business to government. Tento pojem je používán pro označení vztahů mezi organizacemi (subjekty) veřejné správy a podniky. Označení je možné použít pro jakýkoliv vztah mezi subjektem veřejné správy a podnikem, nejčastěji se však používá jako jeden ze základních vztahů v rámci e-Government modelů. Iniciativa při něm vychází od nějaké vládní organizace (veřejné správy) a cílovou skupinou jsou podniky (ManagementMania, 2017).

Při vytváření marketingových strategií nebo marketingových plánů je nezbytné nejen zaměřit se na charakteristiky trhu, na kterém firma působí, ale také na výběr adekvátního marketingového mixu. Marketingový mix je marketingový nástroj, pomocí kterého lze uspokojit již zmiňované potřeby zákazníka. Marketingový manažer může jednotlivé prvky tohoto mixu namíchat v nejrůznějším pořadí a intenzitě v závislosti na daném prostředí a situaci. V nejobecnější rovině má se marketingový mix skládat ze 4P (Vašítková, 2014, s. 31):

- Produkt (product): Důvod vzniku obchodu. Rozdělen do tří vrstev. Jádro neboli základní užitek; hmotné prvky (design, obal, kvalita, ...); rozšířený produkt. Ten přidává jádru na zajímavosti a hodnotě pro zákazníka (instalace, servis, reklamace, dodání, ...) (Pelsmacker, 2003, s. 24).
- Cena (price): Jediný z nástrojů, který nic nestojí. Naopak je zdrojem nových prostředků. Stanovuje se na základě prozkoumání nabídky a poptávky na trhu (Pelsmacker, 2003, s. 23).
- Distribuce (place): Celkový proces pohybu výrobku od výroby až k zákazníkovi. Jedná se o nejméně pružný nástroj ze 4P. Tento proces zahrnuje například dopravu, udržování skladu, výběr velko- a maloobchodníků, atp. (Pelsmacker, 2003, s. 24).
- Marketingová komunikace (promotion): Marketingová komunikace neboli komunikační mix je čtvrtým a nejviditelnějším nástrojem marketingového mixu viz níže (Pelsmacker, 2003, s. 25).

Postupem času se však ukázalo, že pro potřeby některých oblastí jsou tato 4P nedostačující. Proto lze tedy najít ekonomické prameny, které odkazují například na 7P (people, process, physical environment) (ManagementMania, 2017). V rámci s marketingové komunikace je také nutné zmínit moderní (současné) marketingové trendy. V této diplomové práci je kladen důraz především na tyto čtyři klíčové oblasti:

- Sociální síť: Lze je definovat jako online službu, jež na základě registrace umožní vytvořit profil uživatele, pod kterým ji lze využívat. Nejčastěji se jedná o způsob komunikace či sdílení informací s dalšími registrovanými uživateli. Mezi nejpoužívanější sociální sítě patří: Instagram, YouTube a TikTok (Internet bezpečně, 2016).
  - Influencer marketing: Za influencera je považována osoba, která má na sociálních sítích velké dosahy, tudíž může ovlivňovat významné množství dalších uživatelů. Firmy si tyto známé osobnosti najímají, aby propagovali jejich produkty (Rostecký, 2016).
- Product placement: Umístění reálného značkového produktu nebo služby zpravidla přímo do audiovizuálního díla (hudební videoklip, TV, hra, ...), živého vysílání nebo například do knihy (Přikrylová, 2019, s. 256).

- Event marketing: Jedná se o aktivity, kdy podnik zprostředkovává cílové skupině emocionální zážitky ve spojení se svou značkou za účelem vzbuzení pozitivních pocitů a budování firemní image. Tyto eventy tak slouží ke zvyšování zákaznické loajality, jelikož poskytují možnost neformálního osobního setkání (Karlíček, Zamazalová, 2009, s. 143).

### Finanční výkonnost

Monitoring finanční výkonnosti, známý také jako finanční analýza, je nezbytným nástrojem pro komplexní posouzení finančního zdraví podniku. Tato analýza umožňuje objektivně zhodnotit, jestli je podnik ziskový, má-li optimální kapitálovou strukturu, zda účinně využívá svá aktiva, jestli je schopen včas splácet své dluhy a odhaluje mnoho dalších důležitých aspektů finančního stavu. Systematické sledování finanční situace umožňuje manažerům činit informovaná rozhodnutí týkající se získávání finančních prostředků, určení ideální finanční struktury, alokace disponibilních finančních zdrojů, poskytování obchodních úvěrů, distribuce zisku a dalších klíčových manažerských úkolů. Znalost finančního postavení je nezbytná jak ve vztahu k minulosti, tak – a to zejména – pro odhad a prognózování budoucího vývoje (Knápková, 2017, s. 48). Efektivní manažer musí být schopen porozumět rentabilitě podniku, průměrné době splatnosti pohledávek, hodnotě, kterou zaměstnanci přidávají k celkovému výkonu podniku, a dalším klíčovými finančními ukazateli, aby mohl podnik úspěšně vést do budoucnosti (Knápková, 2017, s. 49)

Provádění finanční analýzy zahrnuje shromažďování dat, která jsou základem pro její kvalitní vypracování a získání relevantních informací. Hlavním zdrojem těchto dat jsou účetní výkazy podniku, včetně rozvahy, výkazu zisku a ztráty, přehledu peněžních toků (cash-flow), přehledu o změnách vlastního kapitálu a přílohy účetní závěrky. Dalším důležitým zdrojem informací je výroční zpráva společnosti. Informace mohou být rovněž čerpány ze zpráv vrcholového vedení, vedoucích pracovníků, auditorů, z interní firemní statistiky týkající se produkce, poptávky, odbytu nebo zaměstnanosti, jakož i z oficiálních ekonomických statistik. Zpravodajství z burzy, komentáře odborného tisku a nezávislá hodnocení a prognózy představují další významné zdroje dat pro finanční analýzu (Knápková, 2017, s. 53).

V rámci této diplomové práce budou posuzovány pouze dvě oblasti. První oblast představují náklady vynaložené na založení (vybavení podniku). Druhou oblast představuje výsledek hospodaření po zdanění, případně výsledek hospodaření za účetní období. Ve finanční analýze je tento výsledek označován jako čistý zisk neboli EAT (earnings after tax) (Knápková, 2017, s. 174), který se vypočítá jako rozdíl hospodaření před zdaněním a daně z příjmu (Knápková, 2017, s. 187).

#### Analýza klíčových kompetencí

Kompetence představuje klíčový koncept, na kterém organizace opírají řešení různorodých problémů, ať už se jedná o disfunkce způsobené nejasnou definicí úkolů, nedostatkem kapacity pro splnění cílů, či situace, kdy dochází k přetlaku v důsledku nevyužití dostupného potenciálu společnosti (Plamínek, 2005, s. 27).

Analýza klíčových kompetencí je chápána jako strategický a systematický proces, který podporuje rozvoj organizace a umožňuje adekvátní reakci na nově vznikající výzvy a problémy. Tento proces slouží k identifikaci potřebných znalostí, dovedností a chování pro efektivní výkon pracovních rolí a dosahování organizačních cílů. Klíčové kompetence jsou tak všechny interní funkce a schopnosti, které jsou strategicky významné pro splnění mise a cílů organizace a přispívají k získání konkurenční výhody (Seduo magazín, 2023).

Proces analýzy zahrnuje následující kroky:

- Identifikace vnitřních funkcí a schopností, zahrnující sběr informací o pozicích v organizaci, detailní popis práce, očekávání, klíčové výstupy a cíle.
- Analýza výkonnosti klíčových kompetencí s cílem identifikovat nezbytné dovednosti a znalosti pro efektivní plnění úkolů.
- Stanovení standardů pro srovnání s podobnými organizacemi, použití hodnotící škály od 1 (nejnižší) do 5 (nejvyšší).
- Identifikace klíčových faktorů, reprezentace pomocí spojnicového grafu.
- Vytvoření strategie pro dosažení stanovených cílů (Seduo magazín, 2023).

Tento dynamický proces vyžaduje pravidelné aktualizace, aby reflektoval měnící se potřeby organizace a adaptoval se na rychlý vývoj technologií a tržních podmínek. Analýza klíčových kompetencí je nástrojem, který umožňuje organizacím lépe pochopit své lidské zdroje, optimalizovat jejich výkon a zajistit dlouhodobý úspěch prostřednictvím efektivního využívání talentů a kompetencí zaměstnanců (Seduo magazín, 2023).

## Analýza rizik

Analýza rizik se nechápe v odborné literatuře zcela jednotně. Převládající pojetí analýzy rizik chápe tuto analýzu jako proces rozčleněný do těchto dvou fází:

- Identifikace rizik jakožto jevů, událostí, faktorů apod., které by mohly mít buď negativní, nebo pozitivní dopady na výsledky aktivit firmy, jejich projektů apod. Jako součást identifikace rizik budeme chápat i stanovení jejich důležitosti (z hlediska pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu), umožňují diferencovat pozornost věnovanou jednotlivým skupinám rizik v souladu s jejich významem.
- Stanovení velikosti rizika z hlediska dopadu výskytu rizik na výsledky firemních aktivit, projektů apod. a jejich pravděpodobností (Fotr, 2014, s. 16).

Pro samotné zpracování této analýzy se využívá matice hodnocení rizik. Tyto matice jsou založeny na expertním hodnocení rizik. Expertní hodnocení rizik je založeno na posudcích od pracovníků, kteří disponují nezbytnými znalostmi a zkušenostmi v relevantních oblastech, do kterých jednotlivé rizikové faktory spadají. Například, aspekty týkající se poptávky a prodejních cen jsou v kompetenci marketingových specialistů, zatímco potenciální nebezpečí větších změn měnových kurzů může být posouzeno odborníky v oblasti mezinárodní ekonomiky (Fotr, 2014, s. 38).

Podstata expertního posuzování významnosti rizik s využitím matic hodnocení rizik je v analýze dvou klíčových dimenzí: pravděpodobnosti výskytu daného rizika a intenzity jeho negativního dopadu na organizaci nebo projekt. Riziko je považováno za tím významnější, čím je vyšší jeho pravděpodobnost výskytu a čím větší negativní dopad může mít na organizaci, její konkrétní aktiva nebo projekty (Fotr, 2014, s. 38).

Expertní hodnocení rizik, resp. faktorů rizika můžeme mít dvě formy. Určitou základní formu představuje kvalitativní hodnocení, které dospívá k posouzení významnosti rizik na základě matice hodnocení rizik, resp. jejího grafického zobrazení, aniž se tato významnost stanovuje v číselné formě. Vyšší formou je pak semikvantitativní hodnocení, dospívající k číselnému vyjádření jednotlivých rizik či faktorů rizika, a to opět s využitím matice hodnocení rizik (Fotr, 2014, s. 39).

V rámci této diplomové práce bude řeč pouze o kvalitativním hodnocení. K sestavení této matice se obvykle využívá stupnice s pěti stupni pro ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizik a intenzity negativních dopadů. Příklad jedné z těchto stupnic uvádí tabulka 1 (Fotr, 2014, s. 38).

TAB.1: STUPNICE HODNOCENÍ

Stupeň	Pravděpodobnost, intenzita negativního dopadu
ZV	zvláště vysoká
V	vysoká
S	střední
M	malá
VM	velice malá

Zdroj: Fotr, 2014, s. 38

Výsledky expertního ohodnocení pravděpodobnosti i intenzity negativního dopadu souboru deseti rizik (R1, R2, ..., R10) v podobě matice hodnocení rizik uvádí tabulka 2 (Fotr, 2014, s. 38).

TAB.2: MATICE HODNOCENÍ RIZIK

Pravděpodobnost	Intenzita negativních dopadů				
	VM	M	S	V	ZV
ZV					R4
V				R1	R2
S			R9	R8	
M	R5			R3	
VM		R6		R10	R7

Zdroj: Fotr, 2014, s. 38

Jak již bylo zmíněno, tak každé riziko bude tím významnější, čím vyšší bude pravděpodobnost a intenzita. Z toho tedy vyplývá, že nejvýznamnější rizika budou vyobrazeny v pravém horním rohu (R1, R2 a R4) a naopak nejméně významná lze nalézt v levém dolním rohu matice (R5 a R6) (Fotr, 2014, s. 38).

V závislosti na pozici rizika v matici lze následně vytvořit rozdělení rizik a to do tří skupin (kategorií). Obvykle se jedná o nejvýznamnější rizika, středně významná rizika a rizika málo významná. Tyto skupiny jsou v tomto případě vyznačeny jiným zabarvením v tabulce 2 (Fotr, 2014, s. 38).

### **2.2.2 Vnější okolí**

Vnější okolí zahrnuje několik faktorů, které jsou přiblíženy v obrázku 6. Každý podnik spadá svou činností do určitého odvětví, neboli do množiny podniků, které se pohybují na stejném trhu (dělají totéž). Síly působící na chování podniku v odvětví, vymezují podnikové mikrookolí. Jak již bylo zmíněno podnik je schopen tyto síly ve značné míře ovlivňovat (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 5).

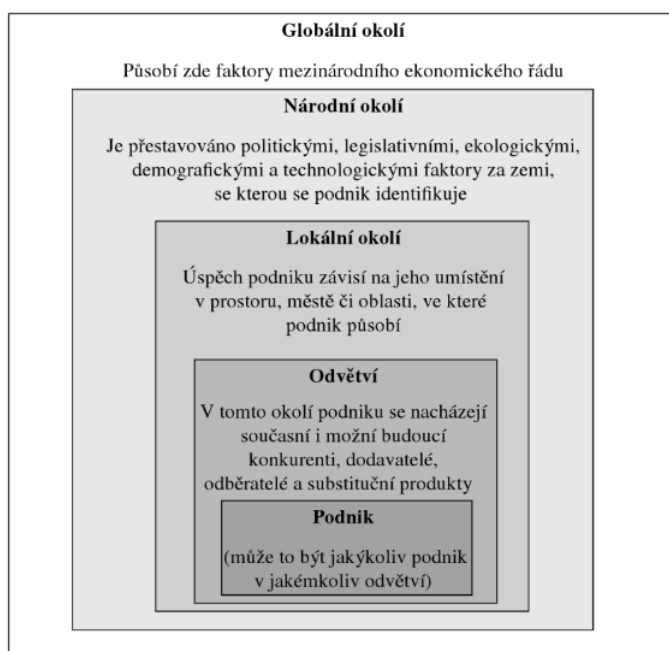
Vedle odvětvového zaměření své činnosti musí být podnik umístěn v prostoru. Jako další důležitý faktor vnějšího okolí je tedy nutné posuzovat lokalizační faktory. Ty se vždy budou lišit u výrobních podniků a podniků poskytujících služby lišit (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 5).

Každý podnik je také součástí určitého ekonomického systému země, ve které působí. Do národního okolí patří charakter vlády, její stabilita, legislativa, socio-ekonomický charakter společnosti, ekonomická situace a charakter produktu či služby (a používaných technologií) (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 5).

V neposlední řadě na všechny podniky působí procesy globalizace světové ekonomiky. I ty jsou v našem případě vnímány jako součást vnějšího okolí, ke kterým je nutno přihlížet (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 5).



OBR. 6: KOMPLEXNÍ POHLED NA PODNIKOVÉ OKOLÍ



Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012

### PEST analýza

Pro vyhodnocení vnějšího prostředí, stejně jako u vnitřního okolí, je využita analýza odchylek, avšak v tomto případě v kombinaci s PEST analýzou. PEST analýza se zaměřuje na sledování makroprostředí podniku z pohledu čtyř základních skupin faktorů: P – politicko-právní, E – ekonomické, S – sociální a demografické, T – technologické (Sedláčková, 2006, s. 71). Tato původní podoba byla postupem čas modifikována a rozšiřována o další prvky, například PESTLE (přidán legislativní a environmentální faktor). Určitá modifikace je zvolena na základě toho, v jakém prostředí podnik pracuje. Tudíž se přihlíží na to, která z těchto modifikací mu dá nejvíce potřebných informací.

Tato analýza znázorňuje široký soubor vlivů okolí na podnik. Často však, i když lze předpovídat určitý trend, není jasné, jaký bude jeho vliv na daný podnik. Přínosná je v tomto případě již samotná identifikace vlivů, které podniku umožňuje, aby byl na určité potenciální změny připraven (Sedláčková, 2006, s. 71).

Tato analýza dále umožňuje odhalení relevantních vlivů působících na podnik. Mezi nevýhody lze zařadit fakt, že neposkytuje žádné kategorické (konkrétní) závěry a odpovědi. Jejím cílem je otázkami podnítit vrcholové manažery, aby se při tvorbě strategie zabývali širšími souvislostmi a neupírali svůj zrak pouze na operativní otázky každodenního řízení podniku (Sedláčková, 2006, s. 71).

Podstatné je tedy vnímat hrozby a příležitosti vyvolané v okolí podniku pomocí nepřetržitého sledování, analyzování a odhadu vývoje. Je ovšem důležité zdůraznit, že i přes existenci celé řady metod a technik se analýza vnějšího okolí nesmí stát mechanickým postupem, který by po naplnění určitými daty poskytoval jednoznačné definitivní návody. Naopak, strategická analýza vždy ponechává dostatek místa pro vlastní názory a kreativitu. Jednotliví manažeři často docházejí k různým závěrům. Nicméně praxe potvrdila, že rozdíly v těchto názorech, kterou jsou podloženy solidní analýzou, jsou vždy lepší než pouhé odhady budoucích trendů (Sedláčková, 2006, s. 72).

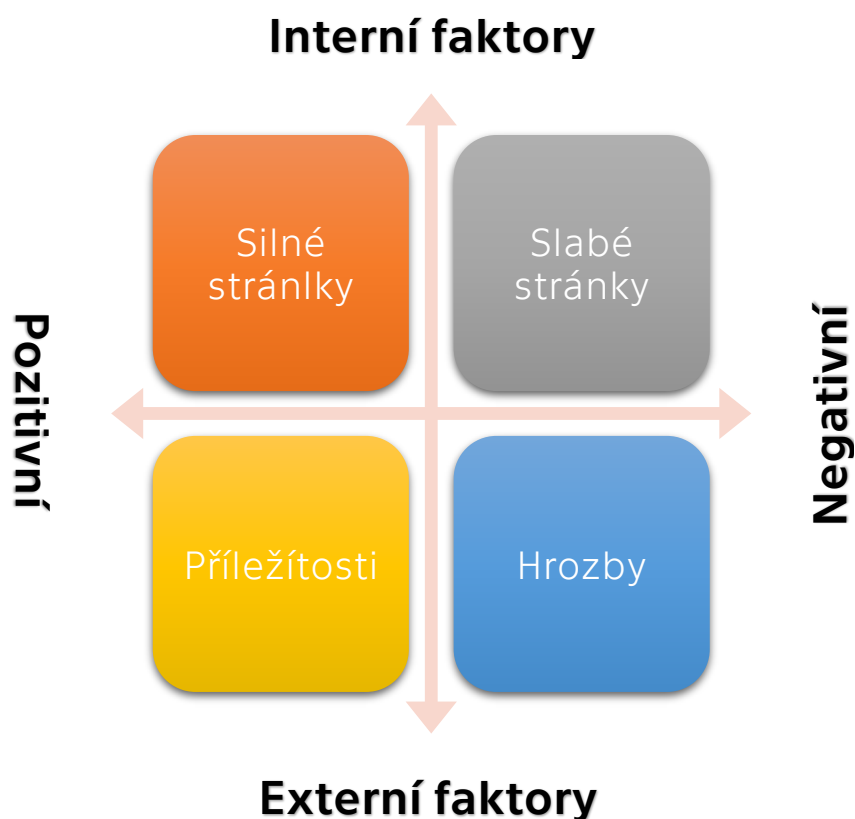
## **2.3 Vyhodnocení strategické pozice**

Pro vyhodnocování strategie se nejčastěji využívají situační analýzy. Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém se podnik nachází (působí), a zkoumání vnitřního prostředí podniku (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, atp.). Smyslem provádění situační analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou vhodné pro podnik, a mezi schopnostmi a zdroji podniku (Jakubíková, 2013, s. 434).

Jako nejpoužívanější situační analýzu bychom mohli označit SWOT analýzu. Jedná se o jeden ze základních nástrojů strategického řízení a strategického marketingu. Jak již název prozrazuje, jedná se o spojení čtyř slov: strenghts (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), oportunities (příležitosti) a threats (hrozby) (Kotler, 2007, s. 97). Jednoduše řečeno, SWOT analýza konfrontuje silné/slabé stránky podniku s příležitostmi a hrozbami z prostředí. Výsledkem této syntézy je určení adekvátního strategického směru podniku.

Analýza je většinou reprezentována prostřednictvím tabulky nebo matice 2 na 2 (viz obrázek 7). Horní polovinu představují interní faktory neboli silné a slabé stránky. Spodní půlka poté popisuje externí faktory. Tudíž příležitosti a hrozby.

OBR. 7: MATICE SWOT



Zdroj: Vlastní zpracování

Je zřejmé, že faktory se budou lišit případ od případu v závislosti na tom, do jakého typu odvětví podnik spadá a v jakém stádiu životnosti se odvětví nachází (Veber, 2009, s. 533).

Hrozby a příležitosti budoucího okolí. Při analýze budoucích hrozeb okolí je třeba vycházet jak z hrozeb makro, tak i mikrookolí podniku. Je tedy jasné, že prosazující se globalizace značně rozšiřuje hranice relevantního okolí. Co se týče příležitostí, tak ty jsou ve většině případů vnímány jako příležitosti, které pomohou firmě neutralizovat hrozby, jednak jako růstové a rozvojové příležitosti vyplývající z charakteru okolí. Ve druhém případě je charakter příležitostí závislý na tom, zda půjde o odvětví ve fázi zralosti, odvětví na sestupu nebo zda půjde o mezinárodní či dokonce globální trhy (Veber, 2009, s. 533).

Silné a slabé stránky podniku. I když vnější prostředí podniku nepochybně hraje klíčovou roli v utváření jeho strategie, ukazuje se, že to nemůže být jediným faktorem. Je nezbytné zohlednit také silné a slabé stránky společnosti a její interní zdroje.

Níže jsou uvedeny typické příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (Tichá, Hron, 2002, s. 118):

OBR. 8: PŘÍKLADY SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK, PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB

SILNÉ STRÁNKY:	SLABÉ STRÁNKY:
<input type="checkbox"/> kompetentnost v rozhodujících oblastech <input type="checkbox"/> adekvátní finanční zdroje <input checked="" type="checkbox"/> dobrá pověst u odběratelů <input checked="" type="checkbox"/> uznávaná vůdčí pozice na trhu <input checked="" type="checkbox"/> úspory z rozsahu <input checked="" type="checkbox"/> vlastní technologie <input checked="" type="checkbox"/> nákladová výhoda <input checked="" type="checkbox"/> lepší reklamní kampaň <input checked="" type="checkbox"/> schopní řídicí pracovníci podniku	<input checked="" type="checkbox"/> nejasný strategický záměr <input checked="" type="checkbox"/> nevyužité kapacity <input checked="" type="checkbox"/> nedostatek manažerských dovedností a talentu <input type="checkbox"/> nekompetentnost <input checked="" type="checkbox"/> vnitřní problémy v operativní sféře <input checked="" type="checkbox"/> zůstávání ve výzkumu a vývoji <input checked="" type="checkbox"/> slabá pozice na trhu <input checked="" type="checkbox"/> nedokonalá distribuční síť <input checked="" type="checkbox"/> podprůměrné marketingové schopnosti <input checked="" type="checkbox"/> neschopnost financovat potřebné změny ve strategii <input checked="" type="checkbox"/> vysoké náklady ve srovnání s konkurentem
PŘÍLEŽITOSTI:	OHROŽENÍ:
<input type="checkbox"/> obsluhovat další skupiny zákazníků <input checked="" type="checkbox"/> vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty <input checked="" type="checkbox"/> rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků <input type="checkbox"/> diverzifikace <input checked="" type="checkbox"/> vertikální integrace <input checked="" type="checkbox"/> překonání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích <input checked="" type="checkbox"/> rychlejší růst trhu	<input checked="" type="checkbox"/> konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady <input checked="" type="checkbox"/> rostoucí prodeje substitučních výrobků <input type="checkbox"/> pomalý růst trhu <input checked="" type="checkbox"/> nepříznivý vývoj směnných kursů a obchodních politik zahraničních vlád <input type="checkbox"/> nákladné regulační požadavky <input type="checkbox"/> nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku <input checked="" type="checkbox"/> rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů <input checked="" type="checkbox"/> měnící se potřeby a vkus zákazníků <input checked="" type="checkbox"/> nepříznivé demografické změny

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Tichá, Hron, 2002

Dle charakteru odvětví a vzniklých kombinací vnitřních a vnějších stránek lze pro podnik, popřípadě i pro jednotlivé organizační složky volit různé typy strategií, které vycházejí na základě SWOT analýzy ze čtyř možných zjednodušených přístupů (tab. 3):

- přístup SO – využívat silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí;
- přístup WO – snažit se eliminovat slabé stránky pomocí příležitostí z okolí;
- přístup ST – využívat svých silných stránek k eliminaci hrozeb;
- přístup WT – snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace části organizace (Veber, 2009, s. 534).

TAB.3: TABULKA STRATEGIÍ

	<b>Slabé stránky (W)</b> 1, ... 2, ...	<b>Silné stránky (S)</b> 1, ... 2, ...
<b>Příležitosti (O)</b> 1, ... 2, ...	<b>WO strategie</b> <b>„HLEDÁNÍ“</b> (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	<b>SO strategie</b> <b>„VYUŽITÍ“</b> (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
<b>Hrozby (T)</b> 1, ... 2, ...	<b>WT strategie</b> <b>„VYHÝBÁNÍ“</b> (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	<b>ST strategie</b> <b>„KONFRONTACE“</b> (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Tichá, Hron, 2002

Při tvorbě situačních analýz lze narazit na analýzu TOWS, která představuje rozšíření konceptu SWOT analýzy. Tato metodika propojuje interní a externí faktory firmy s cílem poskytnout komplexnější přehled, který umožňuje identifikaci nových strategických směrů. Tyto směry umožňují využití silných stránek k neutralizaci hrozeb a kapitalizaci příležitostí. Zároveň kombinace slabých stránek s vnějšími hrozbami upozorňuje na potřebu vypracování pasivních či defenzivních strategií (viz tabulka 4).

TAB. 4: TOWS ANALÝZA



Zdroj: Dieffenbacher, 2021

Dle obrázku X poskytuje TOWS analýza tyto čtyři typy strategií:

- S/O (silné stránky a příležitosti): Firma využívá silné stránky k rozvoji na nové trhy, zlepšení produktů a snížení nákladů na klíčové produkty.
- W/O (slabé stránky a příležitosti): Identifikace a překonání slabých stránek firmou, včetně zlepšení dodavatelského řetězce a marketingových strategií pro snížení nákladů.
- S/T (silné stránky a hrozby): Firma využívá svůj výzkum a vývoj k ochraně proti hrozbám a rozšiřuje se na nové trhy.
- W/T (slabé stránky a hrozby): Firma minimalizuje slabosti a čelí hrozbám prostřednictvím úpravy produktového portfolia a zlepšení výkonu (Jaredlongshore.com, 2021).

Ze SWOT analýzy mohou také, po hlubším rozpracování, vycházet i další matice:

- Matice EFE (external factors evaluation) – matice hodnocení externích faktorů (viz tabulka 5). Jejím smyslem je hodnocení externího prostředí podniku, tzv. hodnocení vlivu makroprostředí a tržního prostředí. Při jejím sestavování můžeme vycházet ze stejných faktorů jako jsou již uvedeny ve SWOT analýze. Tyto faktory mají totiž zásadní vliv na strategický záměr firmy a jejich působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu (Jakubíková, 2013, s. 637).
  - Pro sestavení matice EFE je v první řadě nutné si určit stupně vlivu: 4 (nejvyšší (O)), 3 (nadprůměrný (O)), 2 (střední (T)), 1 (nízký (T)).
  - Zároveň je potřeba přiřadit každému faktoru váhu v rozsahu 0,00-1,00 podle důležitosti dané příležitosti nebo hrozby – suma vah se musí rovnat 1,00
  - Celkové vyhodnocení – vážený poměr hodnotí externí pozici podniku nebo strategického záměru. Nejlepší možné hodnocení je 4, nejhorší 1. Střední hodnoty se pohybují kolem 2,5 (ManagementMania.com, 2015).

TAB.5: MATICE EFE

	<b>Faktor</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Váha × stupeň vlivu</b>
<b>Příležitosti</b>				
1.				
2.				
...				
<b>Hrozby</b>				
1.				
2.				
...				
<b>Součty</b>		<b>1,00</b>		<b>Σ</b>

Zdroj: Jakubíková, 2013

- Matice IFE (internal factors evaluation) – matice hodnocení faktorů interní analýzy. Analýza interních faktorů se provádí ve vztahu k danému strategickému záměru. Provádí se v oblasti marketingu a také v dalších funkčních oblastech firmy. Konstrukce matice je totožná s maticí EFE, která je uvedena v tabulce 5 s tím rozdílem, že místo příležitostí se hodnotí silné stránky a místo hrozeb slabé stránky (Jakubíková, 2013, s. 638). Silná interní pozice podniku odpovídá hodnocení 4, slabá hodnocení 1. Průměrná opět ohodnocení 2,5. Silná vnitřní pozice naznačuje, že strategické plány mohou využít robustní interní zdroje, zatímco slabá vnitřní pozice naznačuje, že podnik není plně připraven k realizaci strategického záměru v plné šíři, nebo že vzhledem k rizikům je strategicky výhodnější soustředit se primárně na posílení interních kapacit (ManagementMania.com, 2015).
- Matice IE – matice hodnocení interních a externích faktorů. Vychází z matic EFE a IFE. Slouží ke stanovení vhodných strategií na základě porozumění chování prostředí pro firmu jako celek, případně pro potřeby divizí a strategických podnikatelských jednotek. Jednoduše řečeno, tato matice slouží ke zvolení správné strategie, která bude vycházet a respektovat faktory zjištěné během analýzy prostředí (Jakubíková, 2013, s. 638).
  - Jedná se o graf, který je sestaven z devíti segment (viz tabulka 6), na jejichž základě jsou strategie rozčleněny do tří kategorií:
    - oblasti I, II, IV – růst a rozvoj;
    - oblasti III, V, VII – udržení a posílení;
    - oblasti VI, VIII, IX – sklizeň a prodej (Pošvár a kol., 2004, s. 82).

TAB.6: MATICE IE

Externí hodnocení (EFE)		4				
	vysoké	3	I	II	III	
	střední	2	IV	V	VI	
	nízké	1	VII	VIII	IX	
			4	3	2	1
			silné	střední	slabé	
		Interní hodnocení (IFE)				

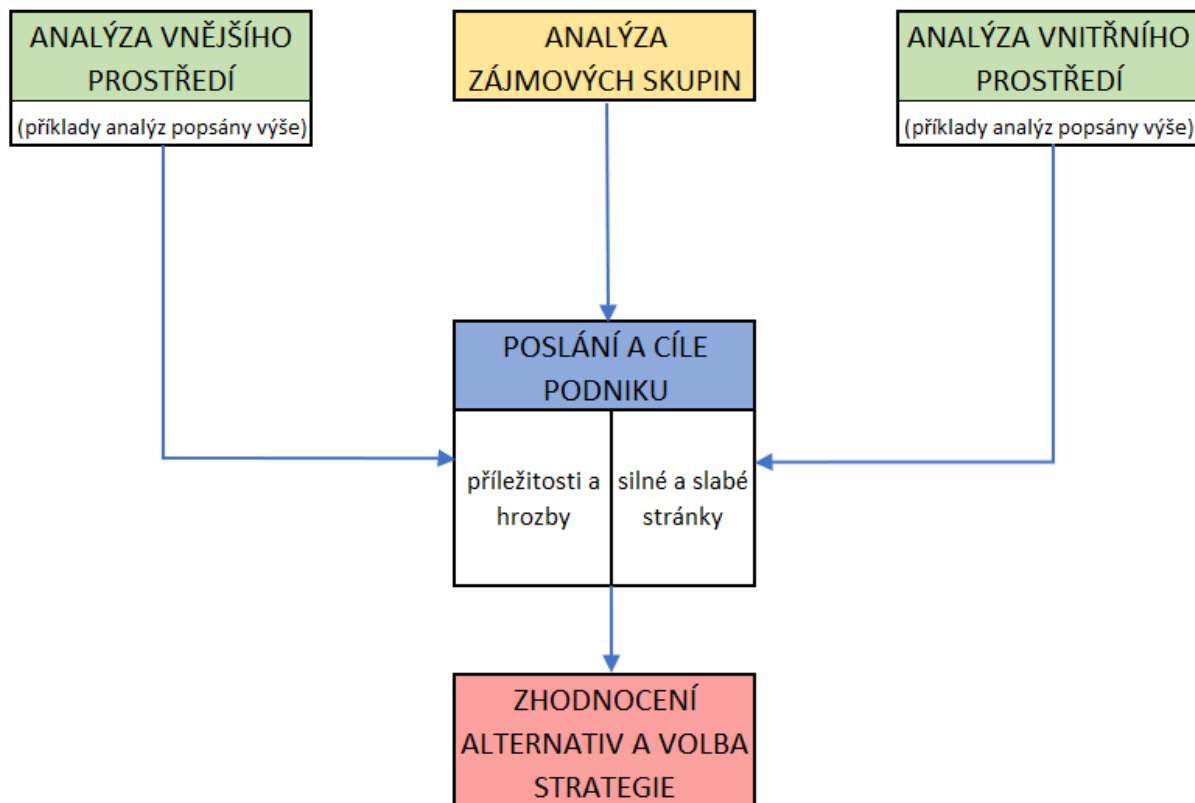
Zdroj: Vlastní zpracování dle: Pošvár a kol., 2004

### 2.3.1 Nastavení strategie a plán dalšího rozvoje

Nastavení strategie lze rozdělit do dvou etap. První etapou je formulace samotné strategie. Cílem tohoto procesu je najít takový model chování (strategii), který využívá příležitosti ve vnějším prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů tak, že uspokojuje zájmy relevantních zájmových skupin. Obrázek 9 shrnuje metodické postupy využitelné v procesu formulace strategie (Tichá, Hron, 2002, s. 121).



OBR.9: PROCES FORMULACE PODNIKOVÉ STRATEGIE



Zdroj: vlastní zpracování dle: Tichá, I., Hron, J., 2002

Jednoduše řečeno, po vytvoření jasného obrazu firmy a jejího prostředí by měly být vypracovány strategické možnosti, jak firmu posunout ze současného stavu k žádoucí budoucí pozici. Je nutné dát si pozor na úskalí diskuse o provozních otázkách a snahy rozhodnout o taktice namísto stanovení strategie. Strategickým rozhodnutím může být například pokračování v zavádění systému elektronických zdravotních záznamů, ale schůzka strategického plánování není místem pro diskusi o dostupných systémech, preferovaných datových polích nebo potřebném školení. Za správu těchto druhů detailů budou zodpovědní až jednotlivci určení v akčním plánu (Strategic planning, 2009).

V některých případech může analýza SWOT odhalit slabé stránky, které vyžadují realizaci jedné nebo více strategických priorit před realizací ostatních. Firma si někdy uvědomí, že potřebuje vytvořit infrastrukturu nezbytnou k dosažení svých cílů. Například nemusí mít zavedeny systémy pro poskytování údajů, které budou potřebné k udržení konkurenceschopnosti (Strategic planning, 2009).

Druhou etapu představuje implementace strategie. Jedná se o proces skládající se z logicky propojených aktivit, které umožňují realizaci formulované strategie organizace. Tento proces je zaměřen zejména na taktickou a operativní úroveň managementu. Efektivní implementace strategie vyžaduje vytvoření krátkodobých operativních cílů pro specifické aktivity, umožňující rozdělení dostupných zdrojů a následné stanovení politik pro aplikaci strategie. Během implementace je strategický plán dále rozvíjen do podoby podnikatelského plánu, který je rozčleněn do řídicích rozpočtů, jež jsou závazné pro jednotlivé organizační složky organizace. Úspěšnost implementace strategie závisí na spolupráci mezi řídicími a prováděcími složkami na střední a nižší úrovni managementu (Fotr, 2020, s. 109).

Marketingové oddělení v rámci implementace strategie musí zajišťovat dosahování plánovaného vývoje tržeb a efektivní umístění produktů na cílových trzích. Finanční oddělení je zodpovědné za zajištění průběžné likvidity organizace a za pozitivní vývoj pracovního kapitálu. Oddělení výzkumu a vývoje se musí soustředit na přípravu konkurenceschopných produktů a technologií, zatímco výrobní oddělení je odpovědné za zajištění výrobní excelence, sledování nákladovosti a zajištění efektivního a hladkého průběhu výrobních procesů s dodržováním relevantních operativních a legislativních standardů (Fotr, 2020, s. 109).

Klíčovou roli hraje také efektivní fungování manažerských informačních systémů, které zajišťují přenos dat a komunikaci nejen mezi všemi relevantními složkami uvnitř organizace, ale také s externími subjekty, jako jsou zákazníci, dodavatelé, stakeholdeři a další zainteresované strany. Personální oddělení je pověřeno přípravou motivovaných a kompetentních pracovníků, kteří jsou schopni zajišťovat hladký průběh implementace. Základem úspěšné realizace strategie je také správně nastavená a funkční organizační struktura (Fotr, 2020, s. 110).

## **2.4 Vyhodnocení efektivity strategie**

Moderní pojetí vyhodnocení (evaluace) efektivity strategie předpokládá její integraci do celého procesu strategického řízení. Aplikované strategické postupy organizace musí být flexibilní, reagující na dynamické změny v prostředí, ve kterém se strategie implementuje. Adaptace na tyto proměny vyžaduje následující kroky (Fotr, 2017, s. 50):

- monitorování vnějších a vnitřních faktorů ovlivňujících implementovanou strategii;
- hodnocení dosažených výsledků a jejich srovnání s očekáváním strategického plánu;
- navrhování nezbytných úprav strategického plánu.

Evaluace strategické realizace se zaměřuje primárně na dvě oblasti: korekci probíhajících procesů prostřednictvím tzv. "předstižných ukazatelů" a posouzení úspěšnosti implementace strategie a dosažení strategických cílů na základě tzv. "zpožděných ukazatelů" (Fotr, 2017, s. 50).

Při hodnocení efektivity strategie se kromě kvantitativně měřitelných "tvrdých" ukazatelů využívají i "měkké" ukazatele, které se zaměřují na kvalitativní aspekty naplňování strategie. Tento evaluační proces v konečném důsledku přispívá k rozvoji kompetencí firmy a získané zkušenosti mají pozitivní dopad na její znalostní rozvoj (Fotr, 2017, s. 51).

Strategické řízení vychází obvykle z kombinace intuitivního přístupu, založeného na zkušenostech a osobním hodnocení pozice firmy, a strategických analýz, které se opírají o kvalifikované predikce a modelování možného budoucího vývoje organizace (Fotr, 2017, s. 51). V rámci této diplomové práce byla prováděna evaluace efektivity strategie za pomoci analýzy odchylek a benchmarkingu.

#### Analýza odchylek a benchmarking

Analýza odchylek představuje proces zkoumání a posuzování rozdílů mezi skutečným a předpokládaným, resp. plánovaným chováním v rámci kontrolního procesu organizace. Tento postup se primárně soustředí na identifikaci a interpretaci rozdílů mezi aktuálními výsledky a plánovanými cíli, aby bylo možné určit, jak tyto odchylky ovlivňují výkonnost podniku. Cílem analýzy odchylek je poskytnout důležité informace pro rozhodovací procesy, identifikovat oblasti, které vyžadují zlepšení, a podnítit opatření vedoucí k optimalizaci operací a vylepšení celkové efektivity a produktivity organizace (The Economic Times). Analýza odchylek tak slouží jako klíčový nástroj pro management k posouzení, zda a jak jsou podnikové zdroje využívány efektivně ve srovnání s předem stanovenými plány a cíli. Výsledky analýzy odchylek mohou rovněž napomoci při formulaci strategií pro budoucí plánovací období, a tím zlepšit schopnost organizace

reagovat na měnící se tržní podmínky a interní dynamiku. Analýzu odchylek lze rozdělit do dvou základních kroků:

1. výpočet a zaznamenání jednotlivých odchylek;
2. pochopení příčin jednotlivých odchylek (The Economic Times).

Příčiny odchylek mohou být následující:

1. Změna tržních podmínek, která způsobila, že standardní postupy sestavování rozpočtu jsou nereálné, např. nedostatek surovin, kvůli kterému dodavatelé zvýšili ceny.
2. Dodržované normy rozpočtování mohou mít příliš idealistický charakter, např. výkon stroje může být nesprávně předpokládán.
3. Poskytování služeb nemusí odpovídat požadavkům, např. při plánování se mohlo počítat s osmihodinovým pracovním dnem, avšak skutečné terénní podmínky mohou umožňovat pouze šest hodin denně.
4. V některých případech nelze pro plánování použít žádný podklad, např. výstupy tvůrčích činností nelze s vysokou přesností určovat (The Economic Times).

V rámci této diplomové práce bylo provedeno srovnání plánovaných cílů byznys plánu s aktuálním vývojem podniku. Ačkoliv tento proces může na první pohled připomínat benchmarking, ve skutečnosti představuje specifický druh analýzy.

Naopak, benchmarking je charakterizován jako proces porovnávání určitých metrik, procesů, strategií nebo výkonnosti organizace s těmi, které jsou vnímány jako nejlepší v daném odvětví nebo s přímými konkurenty. Tento proces umožňuje získat důležité informace, které pomáhají pochopit pozici organizace ve srovnání s podobnými entitami, a to i v případě, že operují v odlišném sektoru nebo se zaměřují na jinou skupinu klientů. Cílem benchmarkingu je odhalit "mezery" v efektivitě, které vyžadují zlepšení, ať už prostřednictvím postupného zdokonalování nebo radikální reorganizace firemních procesů. Benchmarking také může posloužit jako zdroj inspirace pro inovace a strategické plánování s cílem dosáhnout konkurenční výhody. Tento přístup se primárně soustředí na srovnání s externími standardy nebo aktéry (American Society for Quality, 2016).

Zatímco benchmarking může podniku pomoci určit, kam by měl směřovat a jaké jsou nejlepší praxe v jeho oboru nebo jak si stojí ve srovnání s konkurencí, analýza odchylek se více soustředí na pochopení vlastního výkonu vůči vlastním cílům a plánům. Oba přístupy jsou však důležité pro strategické plánování a management podniku, protože poskytují různé perspektivy na výkon a potenciál pro zlepšení.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

# 3 Motivace k založení vlastního podniku s inovativním konceptem

Dříve než přejdeme k vyhodnocování efektivity podniku Warehouse Barber a tvorbě strategického plánu dalšího rozvoje, je důležité porozumět základní podstatě konceptu, na kterém toto holičství stojí. Jak vlastně tento koncept vznikl?

Dle původního konceptu dle byznys plánu se mělo jednat o vytvoření podniku, který kombinuje několik „samostatně“ fungujících entit současně. De facto mluvíme multifunkčním komunitním prostorem, ve kterém dochází k naprostému propojení a symbióze mezi tradičním holičstvím v jeho moderním pojetí a hudební scénou. Vznik tohoto konceptu byl podpořen několika faktory.

Prvním klíčovým faktorem pro vznik tohoto konceptu je skutečnost, že jsem holič, který se již mnoho let pohybuje v tomto vysoce konkurenčním odvětví. Má vášeň k tomuto řemeslu se začala rozvíjet ve čtrnácti letech, kdy jsem začal stříhat své nejbližší přátele ve svém dětském pokoji. Tato vášeň mě následně vedla do kreativního kadeřnického salonu „JACOB & The Stylers“ (dřívější pobočka britské franšizy Toni&Guy Salon), kde jsem získal základní vzdělání v oboru vlasové kosmetiky a techniky stříhání.

Postupem času jsem však zjistil, že mě více zajímá právě holičství, zejména v jeho mužské podobě nežli kadeřnická a kosmetická stránka řemesla. Toto rozhodnutí mě přivedlo do brněnského hipsterského<sup>2</sup> holičství "Kabinet Holičů", kde jsem si během středoškolských let prohloubil své dovednosti, získal cenné zkušenosti v oblasti vedení lidí a podniku, práce se zákazníky atp.

Po dokončení střední školy jsem se rozhodl pro studium v Praze na Českém vysokém učení technickém. Během tohoto období jsem pracoval v pražském salonu „Wandercut“

---

<sup>2</sup> Hipster je člověk, který se velkým obloukem se vyhýbá čemukoli komerčnímu a mainstreamovému. Na denním pořádku má návštěvy kaváren, vernisáží a různých uzavřených akcí. Je nezávislý, často zaměřený na umění a humanitní vědy.

po boku okázaných pražských holičů jako například Daniel Pálenský (DANEK BARBER), Dominik Koubek či Dalibor Hajdín (DELIKVENT). Mimo jiné jsem navštěvoval pražské salony Toni&Guy a Charakter, kde jsem se zúčastňoval nejrůznějších holičských školení. Téměř osmiletá praxe a úspěšné dokončení bakalářského studia vyústilo v potřebu posunout mé schopnosti na další úroveň a založit si své vlastní holičství.

Druhým klíčovým faktorem, který ovlivnil vznik tohoto konceptu, je moje identita jako rapového umělce pod pseudonymem „KOJO“, zaštiťovaným hudebním vydavatelstvím MIKE ROFT RECORDS a tvůrčím hudebním uskupením „Rychlí Kluci“. Toto hudební uskupení patří v současné době k jednomu z nejprogresivnějších na česko-slovenské hudební scéně. V tomto labelu nalezneme také další velice známá jména jako například STEIN27, autora hitu „Habibi“ či soundtracku k novému seriálu České televize „Adikts“, nebo Calina. Ten vydal v první půlce minulého roku album „ROADTRIP“, ve spolupráci s Viktorem Sheenem, které pokřtili ve vyprodané pražské O<sub>2</sub> Aréně.

Právě ono spojení s hudebním vydavatelstvím MIKE ROFT RECORDS a účast v uskupení "Rychlí Kluci" mě přivedlo k poznání hudebního průmyslu a jeho propojení s kulturou. Tato zkušenost mě inspirovala k vytvoření konceptu, kde by se holičské řemeslo prolínalo s hudební scénou, nabízející zákazníkům nejen kvalitní služby, ale i prostředí obohacené o kulturní a společenské zážitky.

Netrvalo tedy dlouho a začal jsem pracovat, v rámci mého posledního roku bakalářského studia, na svém prvním podnikatelském plánu (Sachambula a kol., 2021). Tento byznys plán byl zpracováván za účelem ověření životaschopnosti celého konceptu ještě před jeho založením. V první části budu nejdříve definuji, jak měl tento koncept přesně vypadat a následně popíši, co se mi opravdu povedlo vybudovat

Pro umístění podniku jsem zvolil mé rodné město Brno, ve kterém mám velkou zákaznickou základnu. Zároveň se jedná o centrum hudebního labelu MIKE ROFT RECORDS. Brno je dle několika článků (např. iDnes nebo newstream) studentskou metropolí lákající mladé lidi na odvážné a inovativní koncepty podniků, což poskytuje skvělý základ pro mé podnikání.



Celý podnik, jak je uvedeno v byznys plánu, se měl skládat ze tří základních částí:

- Moderní holičství: Tato část podniku nabízí kvalitní služby stříhání a úpravy vlasů, které poskytují profesionálně vyškolení holiči. Moderní prostředí a péče o zákazníka jsou základem přístupu.
- Kavárna s barem: Centrum komunitního života, kde zákazníci mohou relaxovat, diskutovat a užívat si dobré kávy, nápojů a lehkého občerstvení. Tato část podniku bude hostit různé kulturní akce a události spojené s hudbou a uměním (např. meet & greet nebo soukromá listening party).
- Pop-up store (showroom zboží): Prostor, kde si zákazníci mohou prohlédnout a zakoupit merchandising (CD, oblečení, reklamní předměty) spojený s hudební scénou MIKE ROFT RECORDS. Tento koncept by měl zvýšit zákaznický komfort a umožnit osobní interakci se značkou.

Toto složení služeb vychází z trendu multifunkčních prostorů, které jsou populární v mnoha evropských zemích, jako je Španělsko (Madrid, Barcelona), Itálie (Milán) nebo Německo (Berlín). Nejbližší k plánovanému konceptu je podnik s názvem "AONO & CO" sídlící v britském Manchesteru. Ten kombinuje kavárnu, prodej streetwearového oblečení a holičství. Jsem přesvědčen, že kombinace mé dlouholeté praxe v holičství, angažmá v hudebním průmyslu a vášně pro podnikání může vytvořit prostor, který není pouze holičstvím, ale i komunitním centrem, jež má potenciál posílit společenství a propojit různé kreativní oblasti.

## 4 Vlastní podnikání

Tato kapitola se bude věnovat mému vlastnímu podnikání. V první části si řekneme základní informace týkající se podniku Warehouse Barber. Ve druhé části se již zaměříme na vyhodnocení efektivnosti samotného podniku během jeho prvního roku fungování. Budeme se zde snažit zhodnotit každou klíčovou oblast našeho podnikání a určit zda je v souladu s naším podnikatelským plánem či nikoli, popřípadě proč k této změně došlo. Závěrem této kapitoly bude vytvoření SWOT analýzy jako celkového shrnutí interního a externího prostředí podniku Warehouse Barber. Zároveň dospějeme k tomu, co je pro nás v současné době klíčové a na co je nutné se zaměřit. Tuto analýzu následně využijeme v další kapitole, která se bude věnovat možnostem dalšího rozvoje podniku.

### 4.1 Základní informace o Warehouse Barber

Warehouse Barber je odvážným mladým projektem, který vznikl v roce 2022, jakožto výsledek mé dlouholeté holičské praxe a angažmá v hudebním průmyslu. Jedná se o pánský holičský salon, kombinující tradiční hodnoty s moderním přístupem k péči o vlasy a vousy, s profesionálním týmem holičů, kteří přináší do města nejnovější tuzemské i zahraniční trendy v oblasti pánského holičství.

OBR. 10: LOGO WAREHOUSE BARBER

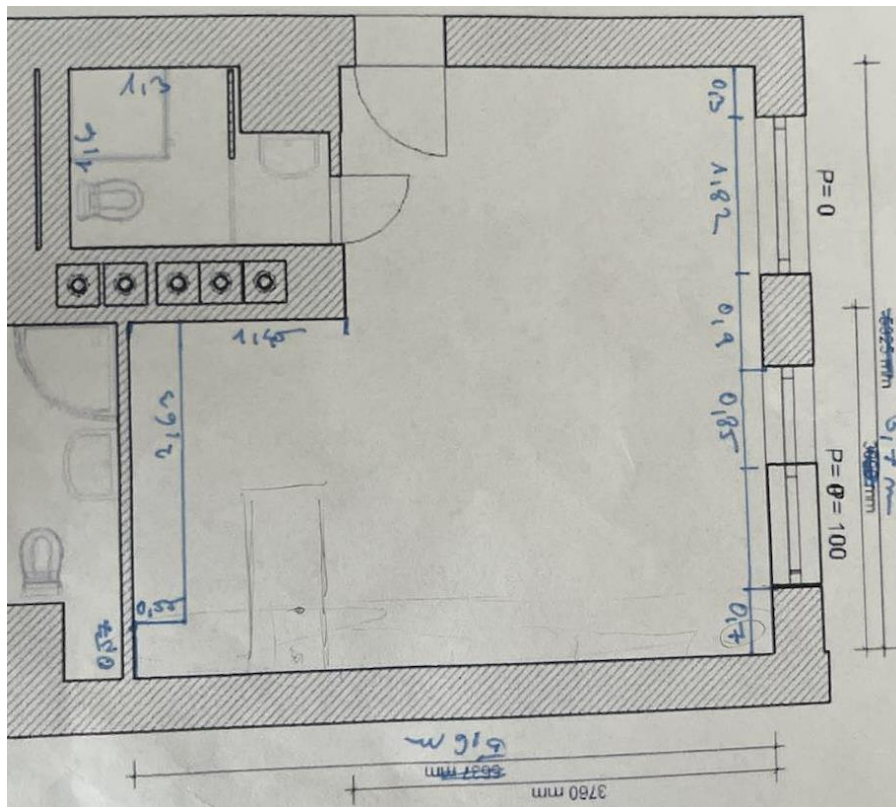


Zdroj: Interní dokumentace

Warehouse Barber je registrovanou společností s ručením omezeným (s.r.o.). Sídlo (provozovnu) nalezneme na adrese Příkop 188/29, Brno-střed. Tato adresa se nachází necelých deset minut pěšky od náměstí Svobody. Toto umístění bylo zvoleno z důvodu strategické polohy v centru města, což poskytuje snadný přístup pro zákazníky a zároveň propojuje podnik s kulturním a obchodním centrem města. Další výhodou tohoto umístění je dostatečné množství parkovacích míst na modrých zónách (typ B = 30kč/hod) v okolí holičství.

Tento prostor jsem zvolil zejména proto, že prošel nedávnou rekonstrukcí a byl zcela nezařízený a nezkolaudovaný. Při plánování podnikání bylo rozhodnuto, že si všechny potřebné dokumenty (provozní řád, založení firmy, ...) a povolení (kolaudace, hygienické, požární předpisy, ...) zařídím svépomocí. Tímto způsobem jsem si utvořil lepší povědomí o tom, co je potřeba pro správný chod podniku a zároveň jsem ušetřil na nákladech. Díky tomuto přístupu mám také větší kontrolu nad tím, jakým způsobem jsou věci zajištěny a prováděny.

OBR. 11: PŮDORYS HOLIČSTVÍ



Zdroj: Interní dokumentace

Samotné prostředí salonu je rozděleno do dvou prostorových sekcí, každá s jasným účelem a atmosférou. První zóna je navržena s ohledem na pohodlí zákazníků, kteří sem přicházejí nejenom pro úpravu vlasů, ale také pro chvíle odpočinku a relaxace. Tato oblast je vybavena pohodlným sedacím nábytkem, nabídkou časopisů k prohlížení, osvěžujícími nápoji a herními konzolemi pro zábavu. Druhá část salonu slouží jako pracovní prostor, kde se nacházejí dvě profesionální holičská křesla, kde jsou zákazníci obslouženi.

Warehouse Barber není pouze místem pro úpravu vlasů, ale také funguje jako centrum pro komunitu a sdílení zájmů. Přítomnost „KOJA“ v salonu, jakožto jednoho z holičů, dodává našemu prostředí jedinečnou atmosféru spojenou s moderní hudbou a uměním. Warehouse Barber není jen o kvalitních holičských službách; je to lifestylový brand, který nabízí zákazníkům více než jen běžnou úpravu vlasů. Je to prostředí, kde se setkávají lidé s podobnými zájmy a kde je poskytována nejen služba, ale také jedinečný zážitek spojený s hudbou, uměním a komunitou.

OBR. 12: INTERIÉR HOLIČSTVÍ



Zdroj: Vlastní zpracování

## **4.2 Hodnocení výkonnosti**

### **4.2.1 Interní prostředí**

#### **4.2.1.1 Poslání, vize a hodnoty**

Plánované poslání bylo vytvořit holičství, které bude kombinovat tradiční služby s moderním přístupem. Výsledkem bude místo, kde se lidé mohou scházet, povídat si, relaxovat a nechat se opečovávat profesionály. A i když se podnik zaměřuje především na mladé lidi, je zde vítán každý bez ohledu na věk, původ nebo životní styl.

Současné poslání je poskytovat nejen vynikající holičské služby, ale také vytvářet prostor, kde se zákazníci budou cítit jako součást komunity. Chceme, aby Warehouse Barber byl nejen místem, kam lidé chodí za holením nebo úpravou účesu, ale i místem setkávání, sdílení a inspirace. Místem, které pro naše zákazníky představuje součást životního stylu.

Plánovanou vizí podniku bylo vybudovat ziskový a udržitelný podnik. Během prvního roku jsme chtěli přinést do povědomí široké veřejnosti odkaz na zcela nový a nevídaný koncept podnikání, který zatím není na trhu, neboť zahrnuje Barber shop, pop-up store a bar se snahou o spojení s určitým životním stylem, který se točí především kolem moderní hudby a mladých lidí. Během prvních tří let bychom rádi vytvořili lukrativní podnik, který bude základním kamenem naší komunity, která je ochotna růst s námi.

Vizí Warehouse Barber je stát se do konce roku 2025 nezpochybnitelným lídrem v oblasti holičství a komunitního prostoru v Brně. Chceme, aby každý odcházel s pocitem sebejistoty a spokojenosti, a aby se každý zákazník cítil jako součást příběhu Warehouse Barber.

Plánované hodnoty byly odraženy v našem závazku vytvářet inkluzivní prostředí, kde je každý vítán, a v našem důrazu na kvalitu, komunitu a inovaci. Zároveň jsme plánovali dbát na poskytování služeb, které překračují tradiční holičské zkušenosti, a na podporu životního stylu, který odráží moderní trendy a hodnoty našich zákazníků.

Ve Warehouse Barber jsme zavázáni k pěti základním hodnotám, které formují a podporují způsob, jakým každý den pracujeme:

- Kvalita služeb – Každý úkon, od holení po styling, je prováděn s nejvyšší pečlivostí a odborností.
- Přátelská atmosféra – Při každé návštěvě se snažíme aby se naši zákazníci cítili vítáni a ceněni. Klademe důraz na individuální přístup k jednotlivým potřebám každého zákazníka, abychom jim poskytli maximální spokojenost a komfort.
- Vytváření komunity – Budujeme prostředí, kde se naši zákazníci a holiči cítí jako součást komunity. Zároveň se aktivně podílíme na podpoře lokálních akcí a projektů.
- Inovace – Neustále sledujeme nejnovější trendy a techniky, abychom našim zákazníkům mohli nabídnout ten nejlepší způsob sebevyjádření prostřednictvím úprav vzhledu.
- Udržitelnost – Zavazujeme se k ekologicky odpovědnému provozu, od používání přírodních produktů po třídění a snižování odpadu.

### Vyhodnocení

V současné době lze konstatovat, že vize, poslání a hodnoty Warehouse Barber se nijak markantně neliší od těch plánovaných (původních). Menší změny, které bychom zde našli jsou způsobeny tím, že Warehouse Barber, během svého prvního roku fungování, nepracuje v takové komplexnosti jak bylo původně plánováno.

Při vytváření Warehouse Barber jsem se zaměřil na první fázi mé podnikatelské cesty, která se soustředila na založení a provoz samotného holičství. Přestože původní byznys plán obsahoval multifunkční prostor s holičstvím, kavárnou (barem) a pop-up store, rozhodl jsem se začít právě s holičstvím. Hlavním důvodem byla snaha o získání důkladného povědomí o trhu a jeho dynamice při minimalizaci rizik. Také jsem se rozhodl po několika letech vrátit do Brna. Tudíž bylo tedy nutné se postupně adaptovat na podnikatelské prostředí. Na základě této adaptace jsem chtěl naslouchat a porozumět opravdovým potřebám mých zákazníků. Proto jsem se rozhodl, že své zkušenosti nejprve uplatním v oblasti, kterou nejlépe ovládám - stříhání vlasů. Zvolením tohoto postupu, se zaměřením na holičství, jsem mohl intenzivněji pracovat na budování značky a reputace, což je základní kámen úspěchu v dlouhodobém měřítku.

Zároveň jsem došel k závěru, že holičství je možná nejdůležitější a nejzásadnější částí celého multifunkčního podniku a to z několika důvodů:

- Hlavní způsob budování zákaznické základny: Holičství je místem, kde mají zákazníci přímý a intenzivní fyzický kontakt s naším podnikem. Kvalita poskytovaných služeb a zákaznická zkušenost během nich má zásadní vliv na budování loajality zákazníků. Spokojení zákazníci se stávají opakujícími návštěvníky a přispívají tak k pozitivnímu šíření povědomí o podniku, na jehož základě nás mohou naleznout i noví zákazníci.
- Stabilní zdroj příjmů: Jestliže budeme mít stabilní zákaznickou základnu, tak budeme mít jistotu, že nás určitý minimální počet zákazníků každý den navštíví. Jedná se také o činnost, která generuje stabilní a pravidelné příjmy, a proto je klíčová pro udržení finanční stability podniku.
- Vizuální a estetický prvek podniku: Kvalitní stříhání a úprava vlasů představuje vizuální projev podniku. Zákazníci vnímají vzhled holičství jako způsob, jakým jsou stříhání, jako indikátor jeho kvality a profesionality. V neposlední řadě, příjemné a kvalitní holičství může být jednou z věcí, která by v budoucnu naši kavárnu odlišovala od těch ostatních. Úprava vzhledu a relaxace by byla první věc, kterou by si zákazníci spojili s naším jménem.
- Představuje hlavní komunikační kanál: Během stříhání mají zákazníci příležitost komunikovat s holičem a prožít interakci, která překračuje pouhý servis. Je to čas, kdy mohou zákazníci vyjádřit své preference, diskutovat o nových trendech a sdílet své zkušenosti. Tento dialog slouží jako účinná zpětná vazba pro náš podnik. Díky ní bychom mohli rychleji alokovat určité nedostatky a začít co nejdříve pracovat na jejich zlepšení. Celkově komunikace posiluje vazby mezi podnikem a zákazníky a současně přispívá k budování komunity kolem celého podniku.

Z těchto důvodů je stříhání nezbytným a klíčovým prvkem celého multifunkčního prostoru v rámci původního byznys plánu. Proto jsme se rozhodli věnovat první rok výhradně jeho vytvoření a provozu. Díky tomu můžeme zdokonalit každý detail a vytvořit prostředí, které bude pro zákazníky atraktivní a vyhledávané. Tento krok nám umožnil lépe porozumět trhu a získat cenné zkušenosti a zpětnou vazbu od zákazníků.

#### **4.2.1.2 Podnik a služby**

Při plánování našeho podnikání byl v první fázi kladen důraz na flexibilitu a schopnost začít s menším prostorem, který by měl dvě křesla a malou recepci, která by zároveň zprostředkovávala občerstvení pro zákazníky. Tento prostor by také sloužil jako výdejní místo pro zboží. Tato strategie by nám totiž umožnila snížit počáteční náklady a usnadnila by následný přesun do většího prostoru, jakmile to financování dovolilo.

Jak již bylo zmíněno výše tak v současné době má Warehouse Barber své sídlo (provozovnu) na adrese Příkop 29. Celkový prostor o výměře 32m<sup>2</sup> disponuje dvěma holičskými křesly a pracovními stoly, malou recepcí, mycím boxem, sedacím nábytkem, televizí a jednou toaletou. Lze tedy konstatovat, že tento prostor je zcela vhodný k současné vytíženosti kapacit. Avšak v budoucnu uvažujeme o přesunu do nových větších prostor, které nám umožní komfortně umístit alespoň čtyři holičská křesla, dva mycí boxy. Zároveň budeme usilovat o to, aby se do tohoto nového prostoru vměstnala alespoň malá kavárna.

Plánovaná cenová strategie pro náš podnik v byznys plánu byla navržena tak, aby byla konkurenceschopná a zaměřovala se na střední segment trhu. Cílem bylo nastavit ceny služeb tak, aby byly srovnatelné s hlavními konkurenty, jako jsou CUTCREW nebo Stříhárna, kde se ceny za stříhání nebo holení pohybují v rozmezí 400 až 900 Kč. Tato strategie byla zvolena s ohledem na náklady podnikání a na goodwill obchodní značky, přičemž hlavním cílem bylo přilákat zákazníky nabídkou kvalitních služeb za rozumné ceny. Chtěli jsme nejen přilákat zákazníky cenou, ale také jim nabídnout unikátní zážitek a rozmanitější nabídku služeb než konkurence, což by zahrnovalo holičské služby, bar a prodej merche, a tím si vytvořit silný základ pro budování loajální zákaznické základny.

Skutečná cenová strategie Warehouse Barber se nese ve stejném duchu. Bavíme-li se o základních službách jako je stříh, holení nebo jejich kombinace, tak se pohybujeme na v rozmezí od 450 do 900 Kč. Je-li řeč o dalších službách (doplňkových), například barvení vlasů či vousů, tak zde je cena na náročnosti poskytované služby, době trvání, nákladech na použité produkty atp. V průměru se pohybuje okolo 600Kč/h. Tato cenová strategie byla zvolena tak, aby odpovídala naší cílové skupině, kterou bychom mohli definovat jakožto mladí muži ve věku 18-25 let, studenti středních a vysokých škol, mladí profesionálové, s průměrným platem okolo 30.000 měsíčně, se zájmem o moderní umění a sociální život.



- Typický zákazník: Martin, 22 let, student vysoké školy, sledující moderní módní trendy, hledající v holičství nejen kvalitu, ale i zážitek a individuální přístup.

Plánovaná nabídka služeb

Skutečná nabídka služeb

TAB.7: NABÍDKY SLUŽEB

Služba	Cena (Kč)	Služba	Cena (Kč)
Pánský střih	500	Pánský střih	600
Úprava vousů	300	Úprava vousů	400
Pánský střih + vousy	700	Pánský střih + vousy	900
Dlouhé vlasy/ dámský střih	800	Dlouhé vlasy/ dámský střih	900
Barvení	Záleží na konzultaci	Barvení	Záleží na konzultaci
Styling + kontury	250	Styling + kontury	300

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle původního byznys plánu jsme plánovali postupně rozšiřovat nabídku služeb a prostor s cílem přilákat více zákazníků a posílit svou pozici na trhu. Tento krok zahrnoval přidání dalších křesel pro holiče, rozšíření barového a odpočinkového prostoru a zahájení prodeje kosmetických a vlasových produktů.

Ve skutečnosti se Warehouse Barber drží téměř stejné strategie. Jak již bylo zmíněno, tak ve chvíli, kdy nám to naše kapitálové podmínky a vytíženost kapacit dovolí, budeme usilovat o přesun do nových a větších prostor. Pro tuto situaci jsme si stanovili bod kdy budou naše holičská křesla obsazena alespoň ze 75% po dobu delší než tři měsíce. V tuto chvíli tedy začneme hledat nové prostory. V tento okamžik bude potřeba vytvořit nový realizační plán, spočítat náklady, zdroje financování atd. Stejně jako na začátku bude klíčovou roli sehrávat nová lokalita. Vzhledem k tomu, že jsou naši zákazníci již zvyklí chodit na jedno místo, tak by nebylo příliš moudré se od současného místa nějak zásadně vzdálit. Nejvhodnější místo bude v centru města, s dobrou dostupností veřejnou dopravou. Zároveň zde musí být dostatek parkovacích míst pro klienty, kteří se k nám dostaví za využití osobní automobilové dopravy.

## Vyhodnocení

Podnik Warehouse Barber úspěšně implementuje klíčové strategie a postupy, které byly naplánovány v původním byznys plánu, avšak s nutnými úpravami, které odrážejí skutečné podmínky a potřeby trhu. V současné době podnik efektivně využívá své pronajaté prostory, což odpovídá původnímu plánu. Cena služeb je v praxi mírně vyšší než plánovaná, což je reakcí na rostoucí inflaci a zvýšenou poptávku po službách. Přesto je cenová politika nastavena tak, aby byla konkurenceschopná a odpovídala profilu cílové skupiny.

V budoucnosti bude klíčové, stejně jako bylo uvedeno v byznys plánu, zaměřit se na postupné rozšiřování nabídky služeb. S tím se začíná rýsovat potřeba přesunu do větších prostor, což bude záviset na dosažení určité úrovně vytíženosti a finančních možností. Pro podnik je proto zásadní pečlivě monitorovat tyto ukazatele, aby mohl přesun proběhnout včas a předejít tak možnému přetížení současných kapacit.

Celkově Warehouse Barber vykazuje pozitivní trend rozvoje s jasně definovanou vizí do budoucnosti. Základem pro udržitelný růst bude nadále adaptace na proměny trhu, zlepšování spokojenosti a loajality zákazníků a udržování otevřeného přístupu k novinkám a rozšiřování portfolia služeb.

### **4.2.1.3 Finanční efektivita**

Bavíme-li se o plánovaných zdrojích investic, tak dle původního byznys plánu většina těchto financí měla pocházet z mých osobních zdrojů a menší část od partnera neboli od MIKE ROFT RECORDS. Našemu partnerovi by byl podíl vyplácen prostřednictvím stříhů, zatímco náš podnik by si nechával určitá procenta z prodeje merchandisingu. Pro MIKE ROFT RECORDS by bylo poskytnutí této finanční injekce výhodné, protože by to pro něj byla skvělá forma reklamy. Tento přístup odrážel strategii budování nezávislého a ziskového podniku bez nutnosti okamžitého závislosti na velkých investorech, což by umožnilo udržitelnější růst a větší kontrolu nad směřováním podniku.

TAB.8: TABULKA PLÁNOVANÝCH NÁKLADŮ NA VYBAVENÍ PROSTORU

Položka	Množství	Cena [Kč]	Celkem [Kč]
Holičské křeslo	2	15 000	30 000
Zrcadlo	2	2 500	5 000
Nájem + energie	2	20 000	40 000
Kauce	1	20 000	20 000
Nábytek	x	30 000	30 000
Barové nádobí	x	1 000	1 000
Terminál	1	4 500	4 500
Světla	2 sety (jeden pro každé křeslo)	5 000	10 000
Vzduchotechnika	x	8 000	8 000
Reproduktory	set	5 000	5 000
Pračka	1	8 000	8 000
Vymalování	x	10 000	10 000
Kancelářské potřeby (laptop, tiskárna, ...)		12 500	12 500
IT náklady (web, ...)	x	2 000	2 000
Zahajovací poplatky	x	14 000	14 000
Celkem			200 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka výše představuje seznam položek (nákladů), jejich množství a cenu. Položky této tabulky představují dle byznys plánu klíčové komponenty pro založení navrhovaného podniku. Velikost prvotní investice pro vybavení samotného prostoru byla dle plánu spočítána na 200 000 Kč. Avšak tyto náklady v sobě nenesou například vybavení odpočinkové zóny pro zákazníky (TV, herní konzole, lednice, ...) nebo skladu. Zároveň zde byly ceny některých položek stanoveny příliš optimisticky (například stanovený budget na nábytek). Z toho vyplývá, že náš plán měl určité rezervy.

Dle byznys plánu by podnik měl mít celkový obrát v prvním roce ve výši 1 740 000 Kč, náklady ve výši 1 180 837 Kč. Tudíž roční celkový profit by dosahoval po zdanění EAT  $\doteq$  453 000 Kč. Z toho vyplývá, že k návratu původní investice by mělo dojít po šesti měsících fungování

Ve skutečnosti jsem se na rozdíl od původně plánovaného financování rozhodl celý projekt financovat zcela z mých osobních zdrojů. Jak již bylo několikrát zmíněno, toto rozhodnutí bylo učiněno po pečlivém zvážení a s ohledem na to, že jsem se chtěl zaměřit výhradně na vytvoření profesionálního holičství se silnou reputací. Obor, se kterým mám nejvíce zkušeností. Díky tomuto úzkému zaměření byly celkové počáteční investice o více než 50 000 Kč nižší, než by bylo potřeba pro zřízení prostoru pro sklad oblečení a dalších prvotně zamýšlených komponent. Tento přístup nejenže umožnil lepší kontrolu nad směřováním a rozvojem podniku, ale také znamenal, že jsem nebyl závislý na externích investorech, což mi dávalo větší svobodu v rozhodování a udržitelnější růst podniku s plným vědomím, že každý úspěch i neúspěch padá přímo na má ramena.

Co se týče skutečných nákladů tak ty se při zařizování prostor vyšplhaly do výše 150 000 Kč. Nejdražší položky v našem případě představovala holičská křesla (34 000 Kč), svítící reklamy (20 000 Kč) a pracovní stůl (50 000 Kč), který byl vyroben na míru. Ani v původně plánované částce 200 000 Kč, ani ve skutečné částce 150 000 Kč nejsou zahrnuty poplatky za administrativní stránku projektu (kolaudace, založení firmy, notář, ...).

Bavíme-li se o reálné finanční výkonnosti podniku Warehouse Barber tak jeho roční obrát je  $\pm$  960.000 Kč. Po odečtení nákladů dostaneme hodnotu EAT  $\doteq$  618 000 Kč. Pro výpočet doby návratu původní investice neboli bodu zvratu využijeme tento vzorec:

$$\frac{\text{Velikost investice}}{\frac{\text{EAT}}{\text{Měsíce v roce}}} = \frac{150\,000}{\frac{618\,000}{12}} = 2,91 \doteq 3 \text{ měsíce}$$

### Vyhodnocení

V plánu byly náklady vyšší kvůli zařizení baru a skladu, které aktuálně nepotřebujeme. Rovněž byla zahrnuta vzduchotechnika, kterou jsme nakonec nemuseli instalovat díky efektivnímu větrání prostoru. Rozpočet se nejvíce lišil u položky nábytek, kde skutečné výdaje výrazně překročily plánovaných 30 000 Kč. Zbýlé položky nákladů byly stanoveny

realisticky, což nám poskytne solidní základ pro budoucí rozvoj podniku, včetně otevření nových poboček. S narůstajícími zkušenostmi budeme moci náklady plánovat přesněji a využít jak plánované, tak skutečné náklady pro lepší rozhodování.

Co se týká zisku, ve skutečnosti byl vyšší, než jsme původně předpokládali, což bylo způsobeno především dvěma faktory. Za prvé, ceny služeb byly vyšší, než jsme plánovali. Cena za stříh se zvýšila z původně plánovaných pěti set korun na šest set korun, zatímco cena za stříh vlasů a vousů vzrostla ze sedmi set na devět set korun. Za druhé, fixní náklady byly nižší než plánované. Předpokládali jsme, že nájem a energie nás budou stát 40 000 Kč měsíčně, avšak ve skutečnosti tyto náklady činí polovinu z tohoto odhadu.

#### **4.2.1.4 Využívaný marketing a jeho efektivita**

Na základě byznys plánu byl marketing a způsob propagace podniku plánován s důrazem na vytvoření silné značky a komunitního povědomí. Marketingová strategie zahrnovala kombinaci online a offline přístupů:

- Sociální média a online marketing - Využití sociálních sítí jako jsou Facebook, Instagram a potenciálně YouTube pro propagaci služeb, sdílení obsahu spojeného s holičstvím, módními trendy a životním stylem. Cílem bylo vytvořit angažovanou online komunitu a podporovat interakci s potenciálními i stávajícími zákazníky.
- Spolupráce s lokálními umělci a influencersy – Partnerství s lokálními umělci, hudebníky a influencersy pro propagaci značky a zvýšení jejího dosahu mezi cílovou skupinou. Tato strategie měla za cíl nejen zvýšit povědomí o podniku, ale také posílit jeho postavení jako důležitého hráče v lokální komunitě.
- Události a akce – Organizace nebo účast na lokálních událostech a akcích, které by podporovaly značku a zároveň umožňovaly přímou interakci s komunitou. Akce by mohly zahrnovat workshopy, živá vystoupení, pop-up prodejny nebo tematické večery v samotném barber shopu.
- Tradiční marketingové metody – Využití tradičních marketingových kanálů, jako jsou letáky, plakáty nebo místní tisková média, pro cílení na lokální obyvatele a zvýšení lokálního povědomí o podniku.
- Speciální nabídky a programy loajality - Zavedení speciálních nabídek a slev pro nové zákazníky, jakož i věrnostní programy pro stávající zákazníky, aby se podpořil návrat klientů a zvýšila celková zákaznická loajalita.

Tento komplexní přístup k marketingu a propagaci byl navržen tak, aby maximalizoval dosah a viditelnost plánovaného podniku a současně podporoval budování silného vztahu s komunitou.

Ve skutečnosti je náš marketingový přístup téměř identický s tím, který byl plánován. Zaměřujeme se na posílení naší značky, zlepšení důvěryhodnosti a prohlubování vztahů našich zákazníků k značce. Jediným rozdílem je, že v současnosti méně využíváme offline marketingové nástroje. Naši pozornost soustředíme převážně na online BTL nástroje, zejména sociální sítě jako Instagram, TikTok a YouTube, protože právě zde se nachází největší koncentrace naší cílové skupiny.

Naše online marketingová strategie je postavená na čtyřech pilířích:

- **Tvorba obsahu** – Pravidelně produkujeme atraktivní a relevantní obsah pro sociální sítě, včetně fotografií a videí účesů, příběhů a edukačních videí s tipy na úpravu vlasů a vousů.
- **Interakce se zákazníky** – Aktivně využíváme otázky, videa a nápady k podnícení interakce s našimi sledujícími, abychom je zapojili do aktivní diskuse pod našimi příspěvky. Na jejich komentáře, názory a dotazy pravidelně reagujeme, čímž rozvíjíme dialog a zvyšujeme dosah našich příspěvků. Snažíme se také zapojit zákazníky do aktivit souvisejících s naším podnikem, například do natáčení videí nebo účasti na kulturních akcích, abychom vytvořili silnou komunitu kolem Warehouse Barber.
- **Sledování výkonu** – Využíváme analytické nástroje dostupné na sociálních sítích k monitorování naší výkonnosti a na základě těchto dat operativně upravujeme náš obsah.
- **Spolupráce a partnerství** – Uzavíráme spolupráci s influencery, hudebníky a dalšími osobnostmi relevantními pro naši cílovou skupinu, abychom zvýšili povědomí o naší značce. Tato spolupráce často vede k tvorbě různých videí nebo k umístění produktu (product placement) ve videoklipech. Snažíme se také o spolupráci s místními podniky a organizacemi pro vzájemnou podporu a sdílení obsahu.

Tento celostní přístup k marketingu nám umožňuje udržovat silný vztah s naší cílovou skupinou a podporovat růst a povědomí o značce Warehouse Barber.

### Vyhodnocení

Co se týče využívaného marketingu a jeho efektivity, tak se náš plán a skutečnost nijak výrazně neliší. Hlavní rozdíl spočívá v omezeném využívání offline marketingových nástrojů a ve větší míře se zaměřuje na online platformy, které lépe odpovídají současným trendům a představám cílové skupiny. Celkově bychom naši publicitu mohli shrnout do této tabulky touchpointů:

TAB. 9: TOUCHPOINTY

Touchpointy	Fáze	Vysvětlení	Priorita (1-5)	Typ
Webová stránka	Seen (neznám)	Slouží k prvotnímu seznámení.	2	Owned
Sociální sítě	Do (navštívil jsem)	Obsah může přivést ty, kteří již mají zájem o náš salon.	5	Owned + Shared
Pobočka	Seen (neznám)	Pro vytvoření prvního dojmu.	2	Owned
Partnerská spolupráce	Think (slyšel jsem)	Můžeme oslovit ty, kteří o nás slyšeli od jiných firem / značek a přemýšlí nad návštěvou.	4	Share / Paid
Média	Think (slyšel jsem)	Můžeme upoutat pozornost těch, co se o nás chtějí dozvědět víc.	1	Earned / Paid
Recenze a hodnocení	Care (chodím pravidelně)	Pravidelní recenzenti mohou být ti, kteří pečují o značku a aktivně sdílejí své zkušenosti.	4	Earned
Placená reklama	Seen (neznám)	Představení salonu.	2	Paid
Eventy	Care (chodím pravidelně)	Pro ty, kteří už mají dobrou zkušenost s naší značkou.	3	Owned / Paid
Reference (osobní) -WOM	Think (slyšel jsem)	Potencionální zákazníci vidí výsledek a dozví se rovnou postup.	4	Shared

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě této tabulky lze konstatovat, že i když je omezené využívání offline marketingu pochopitelné, některé tradiční metody (jako jsou eventy nebo spolupráce s lokálními umělci) mohou dále podpořit povědomí o značce a osobní kontakt se zákazníky. V budoucnu je tedy nutné zvážit vyváženější kombinaci online a offline aktivit, které by oslovily širší spektrum potenciálních zákazníků. Tímto způsobem by došlo ke zvýšení angažovanosti a loajalitě zákazníků.

## **4.2.2 Externí prostředí**

V rámci analýzy externího prostředí, která je podrobně zpracována v této části diplomové práce, byl kladen důraz především na identifikaci a zhodnocení klíčových faktorů a změn, které mají zásadní dopad na fungování a strategický vývoj podniku Warehouse Barber. Analýza se zaměřila na široké spektrum faktorů, včetně technologického pokroku, legislativních změn, socioekonomických trendů a vývoje tržního prostředí, které společně formují komplexní rámec pro operace a strategické plánování podniku. Tímto způsobem bylo zajištěno, že přehled vnějšího prostředí je co nejucelenější a reflektuje nejen současné, ale i potenciálně nastupující výzvy a příležitosti, mohoucí ovlivnit pozici a úspěch Warehouse Barber v konkurenčním prostředí.

### **4.2.2.1 Legislativa**

Byznys plán byl vytvářen na konci roku 2021, tedy dva roky po vrcholu pandemie covid-19. V této době se podnikatelé, kteří chtějí vstoupit do holičského odvětví setkávali s řadou specifických výzev, které ovlivňovalo externí prostředí. Především vysoká očekávání v oblasti hygieny a čistoty ze strany zákazníků vyžadovala od podnikatelů značné investice do dezinfekce a ochranných opatření, aby byla zajištěna bezpečnost klientů a personálu. I přes uvolnění většiny pandemických omezení stále přetrvávala nejistota ohledně možných budoucích regulačních opatření, což přidávalo na složitosti plánování a provozu.

Výsledkem bylo, že náš byznys plán zahrnoval předběžné kroky na zajištění vyšší úrovně hygieny a bezpečnosti, aby byl podnik připraven splnit jakékoli nové požadavky, které by mohly být v budoucnu zavedeny. Investice do dezinfekce a ochranných opatření nebyly vnímány jen jako reakce na současnou pandemickou situaci, ale také jako dlouhodobá investice do bezpečnosti a důvěry našich zákazníků.



Ve skutečnosti k žádným zásadním regulačním opatřením v rámci legislativy, která by přímo ovlivnila naše plánování, nedošlo. Nicméně, tato připravenost a schopnost adaptace se ukázaly být cennými aktivy. Umožnily nám nejen rychle reagovat na potřeby a očekávání našich zákazníků, ale také poskytly solidní základ pro budování důvěry ve značku. Tyto informace a opatření jsme začlenili do našeho byznys plánu a vypořádali se s nimi tak, že jsme zachovali flexibilitu a připravenost na budoucí vývoj, což nám umožnilo efektivně navigovat v dynamickém prostředí.

Nicméně každé holičství se musí řídit konkrétně třemi zákonnými normami:

- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví (aktuální znění od 1. 1. 2024).
- Zákon č. 18/2004 Sb., o uznávání odborné kvalifikace (aktuální znění od 1. 2. 2022).
- Nařízení vlády ze dne 23. července 2008, o obsluhových náplních jednotlivých živností (aktuální znění od 1. 7. 2021).

Ve zkratce se jedná o to, že každý holič musí disponovat řemeslnou živností, minimálně výučním listem nebo rekvalifikačním kurzem. Existuje možnost zvolit si odpovědného zástupce, kterému může být živnost udělena. Zároveň každá provozovna musí být řádně kolaudována. Pro potřeby kolaudace bylo nutné vytvořit provozní řád.

Při zakládání provozoven se majitelé v minulosti často setkávali s pojmy jako OSA (Ochranný svaz autorský pro práva k dílům hudebním) a EET (Elektronická evidence tržeb). OSA představovala pro majitele provozoven nákladovou položku, jelikož byli povinni platit poplatky za autorská práva v případě, že ve svých prostorách pouštěli hudbu. Tento požadavek však podle nejnovějších ustanovení již není aplikován na holičství a kadeřnictví, což představuje významnou úlevu pro majitele těchto podniků z hlediska snížení provozních nákladů. Stejně tak zavedení EET, které bylo původně zaměřeno na zlepšení daňové transparentnosti a snížení daňových úniků v různých sektorech, včetně služeb poskytovaných holičstvími a kadeřnictvími, bylo pro tyto podniky nakonec zjednodušeno nebo odloženo. Tyto změny v legislativě jsou vítaným krokem pro majitele malých podniků v těchto oborech, protože jim umožňují soustředit více zdrojů a energie na rozvoj svých služeb a zlepšení zákaznického zážitku, místo aby museli čelit komplikacím a finančním zátěžím spojeným s dodržováním předchozích regulací.

## Vyhodnocení

I přesto, že po vrcholu pandemie covid-19 nebyly zavedeny žádné výrazné další hygienické regulace, v našem holičství klademe velký důraz na udržování čistého prostředí, používání sterilních nástrojů a ochranných rukavic. Tento přístup nejen že zvyšuje spokojenost a bezpečnost našich zákazníků, ale také odráží naše závazky vůči nejvyšším standardům hygieny a péče o zákazníka. Celkový chod holičství je navíc pečlivě v souladu s provozním řádem. Tímto způsobem zajišťujeme, že každý aspekt našeho podnikání reflektuje naše hodnoty a závazky vůči zákazníkům, což nám umožňuje budovat důvěru a dlouhodobé vztahy s našimi klienty.

V širším pohledu do budoucnosti by se pravděpodobně mohly objevit určité regulace týkající se ochrany osobních údajů. S rostoucím důrazem na ochranu osobních údajů by podniky poskytující osobní služby mohly čelit přísnějším pravidlům týkajícím se shromažďování, uchovávání a zpracovávání osobních dat svých zákazníků. To by od nich vyžadovalo implementaci dodatečných bezpečnostních opatření a systémových změn.

### **4.2.2.2 Populace a sociokulturní trendy**

V rámci populace nedošlo v období mezi plánem a skutečností k žádným větším změnám. Stejně jak to bylo popsáno v byznys plánu tak Brno je druhým největším městem České republiky s počtem obyvatel okolo 396 000. Přesto, že se průměrný věk v tomto městě pohybuje okolo 43 let, je zde devět místních univerzit (1 státní, 5 veřejných, 3 soukromé), které navštěvuje kolem 80 000 studentů (dle byznys plánu). Toto město je rovněž oblíbenou destinací pro zahraniční studenty, kteří zde mají přechodný pobyt a mohou se stát dočasnými zákazníky, jelikož podnik je zaměřen především na mladé lidi (Sachambula a kol., 2021).

V rámci zákaznické základny holičství Warehouse Barber lze pozorovat výrazný potenciál pro růst, což je zřejmé nejen z postupného zvyšování počtu nových klientů každý měsíc, ale také z obecného trendu vzniku nových holičství. Tento jev svědčí o stále se rozšiřující poptávce po službách, které Warehouse Barber nabízí. Trh s holičskými službami se neustále vyvíjí a expanduje, což holičství Warehouse Barber umožňuje zachytávat širší segment klientely, včetně těch, kteří hledají specifické nebo vysoce kvalitní služby.

Zvyšující se zájem o služby holičství lze přisuzovat několika klíčovým faktorům, včetně rostoucího důrazu na osobní péči a prezentaci v profesním i sociálním životě. Kromě toho, s rostoucí diverzifikací služeb, které moderní holičství jako Warehouse Barber nabízí – od tradičního stříhání vlasů a holení po sofistikovanější služby, jako jsou péče o vousy a speciální úpravy – se podnik otevírá možností přilákat nové klienty s různorodými potřebami a přáními.

Warehouse Barber se také setkává s pozitivním ohlasem díky své schopnosti adaptovat se na nejnovější trendy v holičství a péči o osobní vzhled, což dodává podniku konkurenční výhodu. Díky svému proaktivnímu přístupu k trendům a požadavkům trhu dokáže salon nejen udržet svou stávající klientelu, ale také pravidelně přivítat nové zákazníky, což napomáhá k jeho stálému růstu a rozvoji.

Co se týče sociokulturních trendů, tak období po pandemii covid-19 přineslo řadu změn, které měly vliv na podnikatelské strategie a zákaznické preference. Změny v chování zákazníků, jako je preferování domácího stříhání během pandemie a následné přizpůsobování se různým délkám vlasů, vyžadovaly od podniků v oblasti péče o vlasy přizpůsobování nabídky a komunikace, aby se zákazníci opět cítili motivováni navštěvovat salony. Bližší definici typického zákazníka podniku Warehouse Barber lze nalézt na stranách 58 a 59 v kapitole 4.2.1.2 Podnik a služby (v rámci této diplomové práce). Zásadní pro podniky bylo poskytování přidané hodnoty služeb. Klíčové faktory ovlivňující obchodní strategie zahrnovaly digitalizaci a nutnost online prezentace, zaměření na udržitelnost a ekonomickou odpovědnost, individualizaci služeb a zvýšený důraz na hygienické standardy.

### Vyhodnocení

Přestože celková populace ve městě Brně stárne, město si zachovává živou kulturu mládeže a početnou studentskou populaci, která přináší stálý průtok mladých lidí neovlivněných demografickým stárnutím. Loajalita v této demografické skupině není pevně zakotvena, nicméně cílený a atraktivní marketing umožňuje holičství Warehouse Barber těžit z jejich spontánního rozhodování.

Warehouse Barber ve svých strategiích prokazuje adaptabilitu na neustále se rozvíjející sociokulturní trendy, jako je digitalizace a online prezentace, která získává na významu. Tento podnik se zaměřuje na personalizaci a individualizaci služeb, aby vyhověl

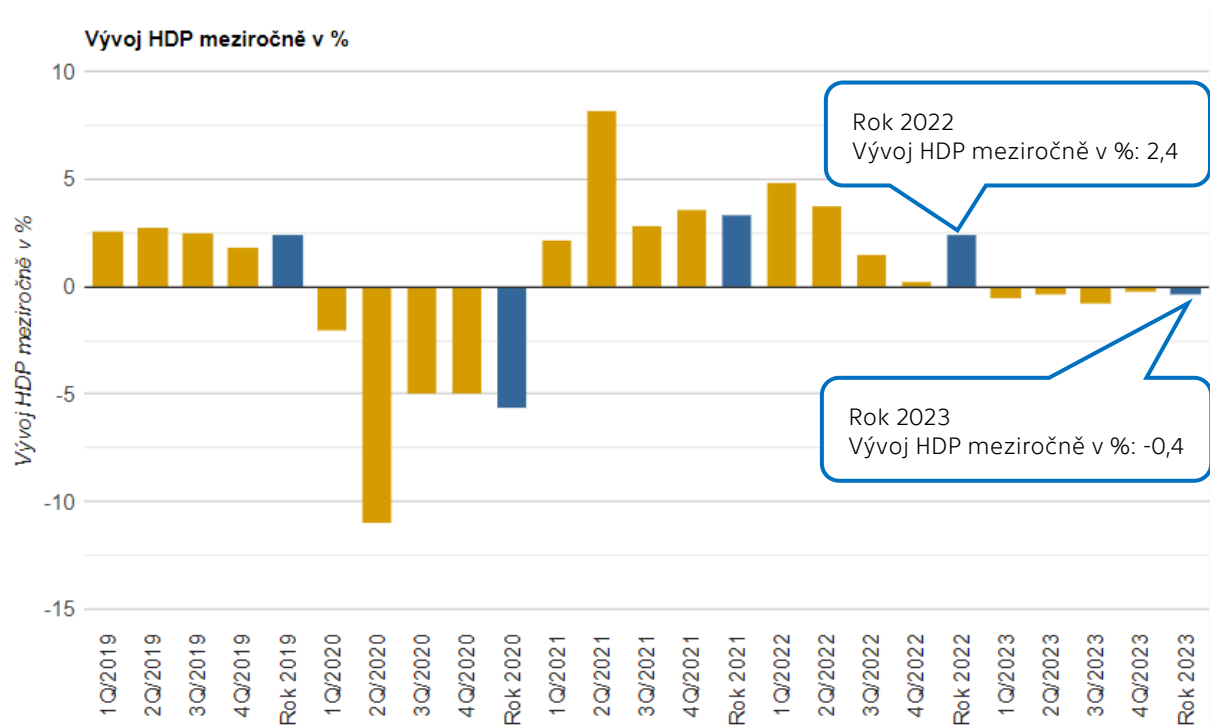
specifickým potřebám každého klienta, nabízí unikátní přístup a zároveň se věnuje ekologické odpovědnosti prostřednictvím výběru produktů s ekologickým certifikátem a vývojem vlastní řady kosmetických produktů s použitím organických složek. Tato strategie odrazuje od potenciálních hrozeb, přičemž klade důraz na klíčové aspekty jako digitalizace, personalizace, ekologická odpovědnost a rozvoj vlastních produktů, což vše přispívá k udržitelnému růstu a pozitivnímu vnímání značky v očích veřejnosti.

Warehouse Barber se tak efektivně umísťuje v pozici, která mu umožňuje reagovat na rostoucí poptávku a dynamicky se rozvíjející trh. Díky tomu si nejen udržuje své solidní postavení na trhu, ale také se mu daří expandovat a neustále zkvalitňovat své služby tak, aby vyhovoval požadavkům a očekáváním stávajících i nových zákazníků.

#### **4.2.2.3 Ekonomická situace**

Ekonomické prostředí a tržní konkurence představovaly významné výzvy. Dopad pandemie na ekonomiku byl výrazný, což potenciálně snižovalo disponibilní příjem zákazníků a jejich schopnost utrácet za služby, jako je holičství. Přestože byl náš byznys plán navržen s realizací ve druhé polovině roku 2022, tedy dva roky po vrcholu pandemie covid, očekávali jsme stabilnější podmínky. Avšak, realita přinesla nové nepředvídatelné události. V únoru 2022 Evropu zasáhly důsledky války na Ukrajině, které se projeví energetickou krizí a vysokou inflací v České republice. Tyto faktory měly za následek pokles meziročního HDP z 2,4 % v roce 2022 na -0,4 % v roce 2023 (kurzy.cz), což představovalo značný tlak na naše podnikatelské plány a vyžadovalo rychlou adaptaci na nově vytvořené ekonomické podmínky.

OBR. 13: HDP V LETECH 2019 AŽ 2023



Zdroj: Kurzy.cz

V průběhu roku 2023 inflace postupně klesla na celoroční hodnotu 10,7 %. Prognózy na rok 2024 od společnosti Deloitte předpovídají další pokles inflace na průměrnou úroveň 2,7 %, přičemž se zároveň očekává růst HDP o 1,1 %. Tyto ekonomické ukazatele signalizují směřování k určité stabilizaci ekonomiky, i když jsou stále provázány určitými riziky.

OBR. 14: INFLACE V LETECH 2022 AŽ 2024

Období	Průměrný index spotřebitelských cen	Inflace meziroční v %	Inflace meziměsíční v %
1 / 2024	9.4 %	2.3 %	1.5 %
<b>R / 2023</b>	<b>10.7 %</b>	-	-
12 / 2023	10.7 %	6.9 %	-0.4 %
11 / 2023	11.4 %	7.3 %	0.1 %
10 / 2023	12.1 %	8.5 %	0.1 %
9 / 2023	12.7 %	6.9 %	-0.7 %
8 / 2023	13.6 %	8.5 %	0.2 %
7 / 2023	14.3 %	8.8 %	0.5 %
6 / 2023	15.1 %	9.7 %	0.3 %
5 / 2023	15.8 %	11.1 %	0.3 %
4 / 2023	16.2 %	12.7 %	-0.2 %
3 / 2023	16.4 %	15.0 %	0.1 %
2 / 2023	16.2 %	16.7 %	0.6 %
1 / 2023	15.7 %	17.5 %	6.0 %
<b>R / 2022</b>	<b>15.1 %</b>	-	-
12 / 2022	15.1 %	15.8 %	0.0 %
11 / 2022	14.4 %	16.2 %	1.2 %
10 / 2022	13.5 %	15.1 %	-1.4 %
9 / 2022	12.7 %	18.0 %	0.8 %
8 / 2022	11.7 %	17.2 %	0.4 %

Zdroj: Kurzy.cz

### Vyhodnocení

Vývoj v ekonomice měl klíčový význam pro strategii podniků v holičství, kde kombinace rostoucí inflace a energetické krize představovala výzvu v podobě vyšších provozních nákladů. Současně naznačovaný růst HDP a pokles inflace v roce 2024 by mohl vést ke zlepšení kupní síly zákazníků a obnově (či zvýšení) dosavadní poptávky.

Ve skutečnosti byla v reakci na energetickou krizi byla přijata opatření ke zvýšení záloh za elektřinu, a to v souladu s obecným trendem v průmyslu. Cenová strategie byla postupně přizpůsobována od původně plánovaných nižších cen k cenám, které odrážejí současné tržní podmínky.

#### 4.2.2.4 Konkurence

V rámci holičského odvětví lze Brno charakterizovat jakožto místo s vysokou mírou přímé i nepřímé konkurence. Tento fakt vyžaduje od nových podniků, aby se jasně odlišily a nabídly něco unikátního, aby přilákaly a udržely klientelu.

V byznys plánu je podrobněji popsáno, že při jeho zpracovávání bylo zaregistrováno velké množství přímých konkurentů, mezi které patří nejrůznější holičství/kadeřnictví/salony, a nepřímých konkurentů, jako jsou kavárny a obchody s oblečením. Analýzou bylo zjištěno, že v Brně existuje zhruba šedesát přímých konkurentů. Po upřesnění lokalizace, zaměření se na centrum Brna, zbylo z těchto šedesáti podniků přibližně dvacet. Z dvaceti přímých konkurentů byla následně označena čtyři pánská holičství jakožto hlavní konkurenti, jelikož se jejich činnost nejvíce podobá plánovanému konceptu Warehouse Barber. U těchto konkurentů byl následně analyzován jejich poskytovaný servis, cena, služby navíc atp. (viz tabulka níže). V neposlední řadě byl porovnáván marketingový přístup těchto čtyř podniků.

TAB. 10: PŘÍM KONKURENTI DLE BYZNYS PLÁNU

	Mr Fox	Stříhárna	Gentlemen Barber	Royal Barber
Otevírací doba	9-19 (po-pá)	9-21 (po-pá)	9-20 (po-pá)	9-19 (po-pá)
Počet poboček	2	1	3 (1 v Brně)	9 (4 v Brně)
Doba trvání	45-105	30-90	30-45	30-75
Cena [Kč]	550-1650	400-800	390-800	420-980
Online rezervace	Ano	Ano	Ano	Ano
Počet holičů	5	5	-	9
Alkohol/ Občerstvení	Ano <ul style="list-style-type: none"> <li>• káva</li> <li>• alkohol</li> <li>• voda</li> </ul>	Ano <ul style="list-style-type: none"> <li>• káva</li> <li>• alkohol</li> <li>• voda</li> </ul>	Ano <ul style="list-style-type: none"> <li>• káva</li> <li>• alkohol</li> <li>• voda</li> </ul>	Ano
Odpočinková zóna	Ne	Ne	Ne	Ne

Zdroj: Sachambula a kol., 2021

Ve skutečnosti Warehouse Barber čelí konkurenci ze strany tří hlavních (přímých) konkurentů, dvou, kteří byli zahrnuti již do byznys plánu, a jednoho nově vzniklého holičství - CUTCREW. Tento nový podnik byl zařazen do hodnocení, protože jeho koncepce a zaměření na cílovou skupinu jsou podniku Warehouse Barber nejpodobnější.

TAB. 11: SKUTEČNÍ PŘÍM KONKURENTI

	Mr Fox	Střihárna	CUTCREW
Obvyklá provozní doba	9-19 (po-pá)	9-21 (po-pá)	9-20 (po-pá)
Počet poboček v Brně	2	1	1
Doba trvání služby (min)	45-105	30-90	30-45
Ceny [Kč]	550-1650	400-800	390-800
Online reservační systém	Ano	Ano	Ano
Počet holičů	3 a 2	5	3
Občerstvení (nápoje)	Ano <ul style="list-style-type: none"> <li>• káva</li> <li>• voda</li> <li>• alkohol</li> </ul>	Ano <ul style="list-style-type: none"> <li>• káva</li> <li>• alkohol</li> <li>• voda</li> </ul>	Ano <ul style="list-style-type: none"> <li>• káva</li> <li>• alkohol</li> <li>• voda</li> </ul>
Odpočinková zóna	Ne	Ne	Ne

Zdroj: Vlastní zpracování

Holičství Gentlemen Brothers a Royal Barber byla nakonec z analýzy skutečných přímých konkurentů vyřazena, jelikož se zjistilo, že klientela Warehouse Barber se v reálném každodenním životě s jejich klientelou neprolíná. Tato dvě holičství se zaměřují na jinou cílovou skupinu, jelikož se soustředí na muže hledající odlišný typ služby (tradiční přístup).



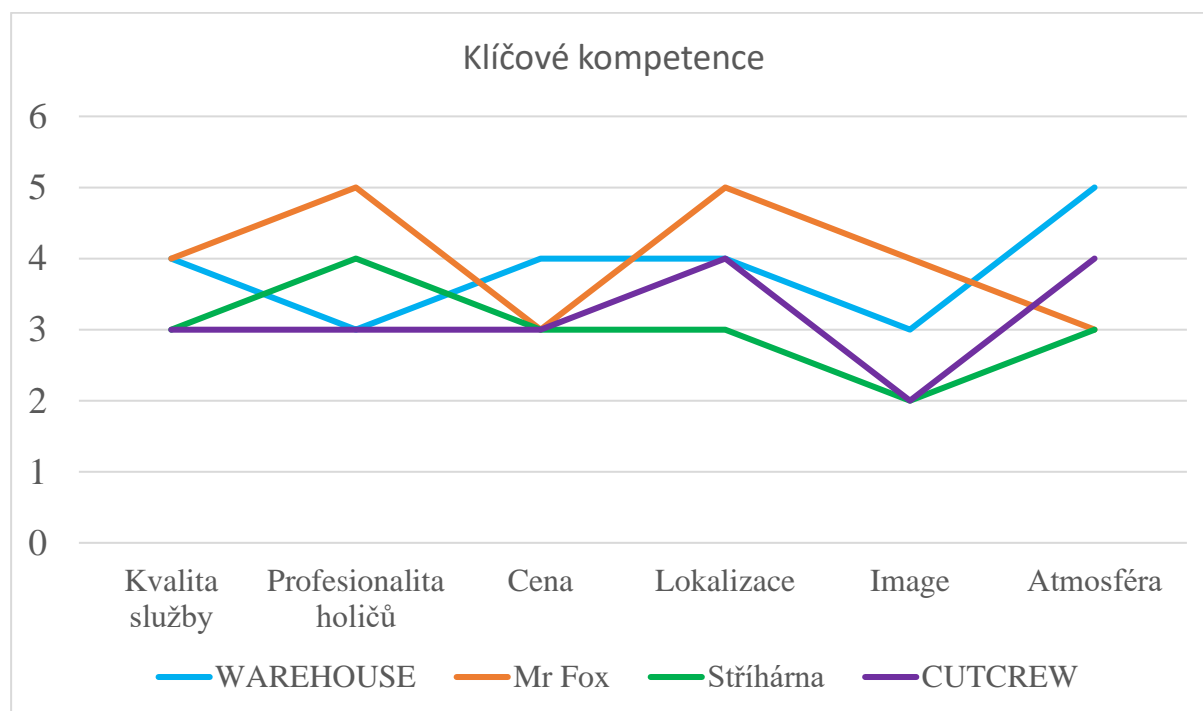
Tito konkurenti byli nadále zhodnoceni pomocí analýzy klíčových kompetencí. Pro vytvoření této analýzy byly zvoleny tyto oblasti jakožto hlavní faktory: kvalita služby, profesionalita holičů, cena, lokalizace, image, atmosféra. Těmto faktorům byla následně přiřazena váha kritéria. V neposlední řadě bylo stanoveno hodnocení každé varianty. Tímto způsobem bylo dosaženo preferenčních funkcí (hodnocení určité varianty dle příslušného kritéria). Na základě tabulky (viz níže) byl vytvořen spojnicový graf. Prostřednictvím této analýzy lze vyhodnotit jak si podnik Warehouse Barber vede v klíčových oblastech oproti konkurenci.

TAB.12: KLÍČOVÉ KOMPETENCE

Klíčová kompetence	Hodnota	Hodnocení (1 - nejnižší až 5 - nejvyšší)				Vážené hodnoty			
		WAREHOUSE	Mr Fox	Stříhárna	CUTCREW	WAREHOUSE	Mr Fox	Stříhárna	CUTCREW
Kvalita služby	0,25	4	4	3	3	1	1	0,75	0,75
Professionalita holičů	0,15	3	5	4	3	0,45	0,75	0,6	0,45
Cena	0,05	4	3	3	3	0,2	0,15	0,15	0,15
Lokalizace	0,1	4	5	3	4	0,4	0,5	0,3	0,4
Image	0,2	3	4	2	2	0,6	0,8	0,4	0,4
Atmosféra	0,25	5	3	3	4	1,25	0,75	0,75	1
<b>Sum</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>3,9</b>	<b>3,95</b>	<b>2,95</b>	<b>3,15</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

OBR. 15: KLÍČOVÉ KOMPETENCE



Zdroj: Vlastní zpracování

## Kvalita služby a profesionalita holičů

Kvalita služeb v holičství Warehouse Barber je prioritou, která významně přispívá k zážitku zákazníků. Důraz na pečlivé poskytování služeb a individuální přístup k zákazníkům zaručuje, že každý je obsloužen s profesionální péčí a ohledem na jeho specifické potřeby.

Členové týmu věnují velkou pozornost detailu a kvalitě své práce, což se projevuje na vysoké úrovni poskytovaných služeb. Holiči se pravidelně vzdělávají v nových trendech a technikách, aby byli schopni nabídnout nejlepší možný servis. Z této analýzy si Warehouse Barber odnáší hodnocení 4 v rámci kvality služeb. Nejvyšší hodnocení, 5, nebylo tomuto podniku uděleno, jelikož vždy existuje prostor pro zlepšení. Z tabulky nicméně vyplývá, že Warehouse Barber si vede v porovnání s konkurencí velmi dobře. Pokud jde o profesionalitu holičů, bylo holičství Warehouse Barber hodnoceno číslem 3. Důvodem je, že holiči v tomto podniku nedisponují tak rozsáhlým všeobecným přehledem jako například odborně vyučení holiči v salonu Mr. Fox.

## Cena

Cenová strategie holičství Warehouse Barber je nastavena s ohledem na kvalitu poskytovaných služeb a cílí na specificky definovanou cílovou skupinu. Tato skupina je tvořena převážně studenty středních a vysokých škol, obzvláště z vyšších ročníků, a mladými profesionály s průměrným příjmem. S ohledem na možnosti dalšího zdokonalení a profesionalizace služeb se předpokládá, že cena za služby by v budoucnu mohla být předmětem revize a potenciálního zvýšení. Z tohoto důvodu je holičství Warehouse Barber v této oblasti hodnoceno číslem 4, což naznačuje, že cena služeb téměř dokonale odpovídá kvalitě a finančním možnostem definované cílové skupiny.

## Lokalizace

Holičství Warehouse Barber bylo v této oblasti hodnoceno číslem 4, zejména kvůli výhodné poloze provozovny přímo ve středu města, která nabízí skvělou dostupnost jak pro automobilovou dopravu, tak pro městskou hromadnou dopravu či pěší přístup. Vyšší hodnocení bylo přiděleno pouze salonu Mr. Fox, což je způsobeno tím, že v Brně provozuje dvě pobočky.

## Image a atmosféra

Image a atmosféra Warehouse Barber je důležitým faktorem, který ovlivňuje vnímání celého podniku veřejností a má vliv na jeho další vývoj. V rámci image bylo podniku uděleno hodnocení 3, jelikož v současné době existuje významný potenciál pro využití sociálních sítí k posílení image a k propagaci služeb holičství. I když už jsou sociální média využívána, je zde stále prostor pro zlepšení.

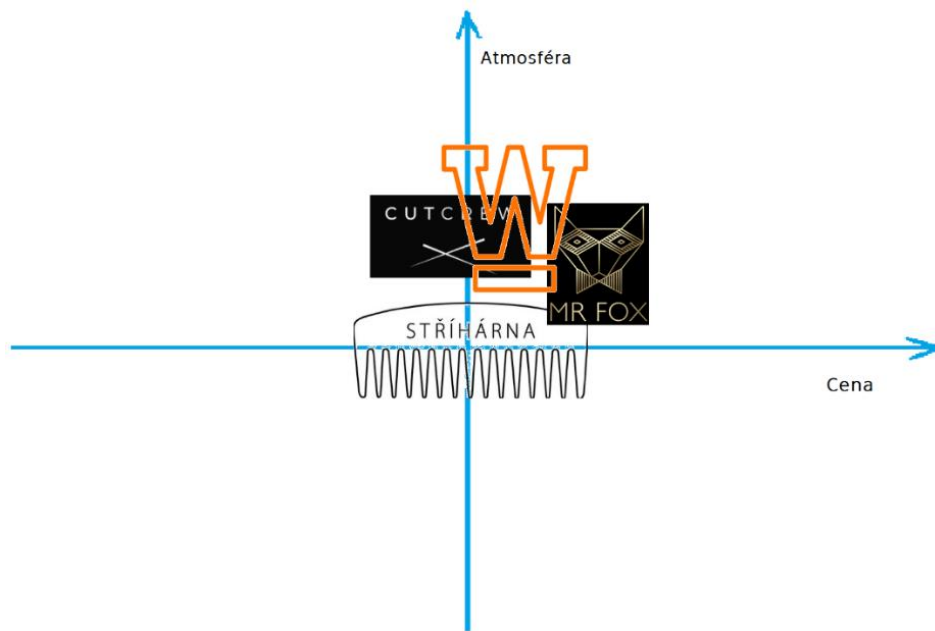
Vytváření atraktivního a relevantního obsahu na sociálních sítích je klíčové pro zapojení cílové skupiny holičství Warehouse Barber a přiblížení celkové atmosféry a přístupu podniku, který je hodnocen nejvyšším číslem (5). S obrovským dosahem, kterým holičství Warehouse Barber v současnosti disponuje, se naskýtá významný prostor pro oslovení nejen specifické cílové skupiny, ale i širší veřejnosti. Tato strategie slouží ke zvýšení interakce a zapojení současných i potenciálních zákazníků.

Je důležité zaměřit se na tvorbu obsahu, který bude nejen přitažlivý a zábavný, ale také poskytne užitečné informace a hodnotu pro naše publikum. Vytvořit určitý příběh. Ať už jde o sdílení zákulisí salonu, ukázky práce, rady pro péči o vlasy a vousy nebo o příspěvky odkazující na zapojení do komunity a hodnoty.

## Vyhodnocení

Ve srovnání s původním plánem, kdy byla po prvotní selekci do analýzy konkurence zahrnuta čtyři holičství (Gentreme Brothers, Mr. Fox, Stříhárna, Royal Barbershop), se v reálných podmínkách ukazuje, že Warehouse Barber čelí konkurenci pouze ze strany tří přímých konkurentů. Tito konkurenti zahrnují Mr. Fox, Stříhárnou a nově vzniklý podnik CUTCREW. Po analýze klíčových kompetencí bylo zjištěno, že existují oblasti, kde je možné provést zlepšení, což by mohlo přispět k posílení tržní pozice Warehouse Barber. Aktuální postavení podniku na trhu ve srovnání s hlavními konkurenty lze ilustrovat pomocí poziční mapy (obrázek 16).

OBR. 16: SKUTEČNÁ POZIČNÍ MAPA



Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.2.3 Vyhodnocení strategické pozice Warehouse Barber

Na základě veškerých shromážděných údajů o podniku Warehouse Barber byla vytvořena SWOT analýza. Výsledkem této situační analýzy je definice aktuálního postavení podniku na trhu.

Silné stránky (Strengths):

- Zaměření na komunitu a zážitek: Warehouse Barber klade důraz na komunitní prostor a kulturu, což vytváří jedinečný zákaznický zážitek a podporuje loajalitu zákazníků.
- Kvalitní služby: Personál s bohatými zkušenostmi z oblasti holičství a stylového kadeřnictví posiluje brand a jeho reputaci.
- Silná osobní značka zakladatele: Zakladatel podniku, který je zároveň rapovým umělcem, přináší do podniku unikátní spojení světa hudby a holičství, čímž přitahuje zákazníky, kteří mají zájem o tuto kombinaci – vysoká poptávka.
- Výborná lokace: Umístění v centru Brna umožňuje snadný přístup široké škále zákazníků a zároveň propojuje podnik s kulturním a obchodním centrem města. Mimo jiné tato lokace poskytuje velké množství parkovacích míst.
- Marketing: Holičství má velké dosahy na sociální síti Instagram.

#### Slabé stránky (Weaknesses):

- Omezený prostor: Aktuální prostorové kapacity mohou omezovat možnost rozšíření služeb a počtu zákazníků.
- Vyšší ceny služeb: Cena služeb může být vnímána jako vyšší, což může odradit některé potenciální zákazníky.
- Závislost na trendech: Potřeba neustálé adaptace na měnící se trendy ve střihání a módě.
- Vysoká konkurence: Brno je město s vysokou mírou konkurence v oblasti holičství, což vyžaduje výrazné odlišení a efektivní marketingovou komunikaci pro přilákání a udržení zákazníků.
- Možnost okopírování konceptu: Koncept holičství stále není tak komplexní, aby se nedal snadno okopírovat.

#### Příležitosti (Opportunities):

- Rostoucí poptávka po kvalitní holičské službě: Rostoucí trend v kvalitní péči o vzhled, zvláště mezi mladými lidmi.
- Digitální marketing: Rozvoj online marketingových strategií a celkový přesun společnosti do digitálního prostředí.
- Posílení ekonomiky: Ekonomické prognózy předpokládají nárůst HDP.
- Trendy po pandemii: Zvýšený zájem o osobní péči, individuální přístup a komunitní podniky.

#### Hrozby (Threats):

- Ekonomické faktory: Náhlá změna v ekonomické stabilitě státu v důsledku například dění na Ukrajině či Izraeli.
- Rychlé změny v trendech: Potřeba rychlé adaptace na změny v módních trendech a preferencích zákazníků.
- Konkurenční tlak: Možnost vstupu nových konkurentů, kteří dříve vytvoří námi plánovaný koncept nebo přijdou se zbrusu novým inovativním konceptem.
- Zvýšení cen energií: Dle finančního ředitele společnosti Woltair je prognóza ceny elektřiny nejistá. Jelikož 31. 12. 2023 skončilo vládní zastropování, ceny elektřiny se na začátku roku zvýšili (Lazáková, 2023).

Z této analýzy SWOT vychází další tři matice (EFE, IFE a IE):

#### Matice EFE

Tato matice identifikuje klíčové vnější faktory rozdělené do příležitostí a hrozeb a reakci společnosti na ně. Warehouse Barber si může vybrat, zda bude na tyto faktory reagovat pomocí defenzivní, nebo ofenzivní strategie. Podnik by měl být schopen využít příležitostí z vnějšího prostředí a tím snížit úroveň negativních dopadů potenciálních hrozeb. Výsledky matice EFE jsou uvedeny v tabulce 13.

TAB 13: SKUTEČNÁ MATICE EFE

O/T	Popis	Váha	Hodnocení	Celkem
O1	Rostoucí poptávka	0,23	4	0,92
O2	Digitální marketing	0,17	4	0,68
O3	Posílení ekonomiky	0,09	3	0,27
O4	Trendy po pandemii	0,07	2	0,14
	<b>Celkem příležitosti</b>	<b>0,56</b>		<b>2,01</b>
T1	Rychlé změny trendů	0,09	2	0,18
T2	Ekonomické faktory	0,12	2	0,24
T3	Noví konkurenti	0,13	3	0,39
T4	Zvýšení cen energií	0,1	2	0,2
	<b>Celkem hrozby</b>	<b>0,44</b>		<b>1,01</b>
	<b>Celkem vážené hodnocení</b>	<b>1</b>		<b>3,02</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšší možné skóre, které lze získat, je 4,0, což znamená, že společnost silně reaguje na vnější faktory. Skóre matice EFE pro Warehouse Barber je 3,02, což znamená, že podnik reaguje na příležitosti a hrozby velmi dobře. Jinými slovy, podnik využívá výhod současných příležitostí a tím minimalizuje vliv hrozeb. Podnik si uvědomuje obrovskou příležitost ve vybudování nového komplexního podniku v rozsahu původního byznys plánu aby obsloužil rostoucí poptávku. Hrozby podnikání, jako je potenciální vstup nových konkurentů, se budou vyskytovat vždy, ale to lze brát jako motivaci pro podnik k agresivnímu soutěžení a vytváření inovací podle potřeb trhu.

## MATICE IFE

Tato matice se na rozdíl od matice EFE soustředí na vyhodnocení vnitřního prostředí podniku. Rozděluje faktory na silné a slabé stránky. Interní audit identifikoval dohromady 10 silných a slabých stránek organizace. Navržená matice byla sestavena na základě dat zjištěných ve SWOT analýze a její výsledky jsou uvedeny v tabulce 14.

TAB.14: SKUTEČNÁ MATICE IFE

S/W	Popis	Váha	Hodnocení	Celkem
S1	Zaměření na komunitu a zážitek	0,13	4	0,52
S2	Kvalita služby	0,125	3	0,375
S3	Poptávka	0,1	4	0,4
S4	Lokace	0,09	3	0,27
S5	Dosah na sociálních sítích	0,11	3	0,33
	<b>Celkem silné stránky</b>	<b>0,555</b>		<b>1,895</b>
W1	Vysoká konkurence	0,09	3	0,27
W2	Omezený prostor	0,125	2	0,25
W3	Závislost na trendech	0,06	4	0,24
W4	Okopírování konceptu	0,1	2	0,2
W5	Cena	0,07	4	0,28
	<b>Celkem slabé stránky</b>	<b>0,445</b>		<b>1,24</b>
	<b>Celkem vážené hodnocení</b>	<b>1</b>		<b>3,135</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Matice IFE pomáhá pochopit interní pozici. Hodnoty se mohou pohybovat od nejnižšího skóre 1,0 po nejvyšší skóre 4,0, přičemž průměr je 2,5. Hodnota celkového skóre matice IFE pro Warehouse Barber je 3,135. Toto vyhodnocení svědčí o nadprůměrné vnitřní pozici podniku. Z analýzy silných stránek vyplývá, že společnost účinně uplatňuje většinu silných faktorů. Svědčí o tom její důraz na zážitek a zaměření se na komunitu. Tento fakt je podpořen snahou o vybudování silné firemní image. Na druhou stranu si podnik musí dávat stále pozor na vysokou konkurenci a brát v úvahu práci v omezeném prostoru – absolutní vyčerpání kapacit.

## Matice IE

Matice IE je komplexní model používaný k identifikaci a analýze různých divizí podniku na základě celkového skóre hodnocení interních a externích faktorů. Tato matice má devět buněk, které demonstrují celkovou pozici podniku, přičemž na jedné ose klasifikuje celkové vážené skóre IFE jako slabé, střední nebo silné a na svislé ose hodnotu EFE jako nízkou, střední nebo vysokou. Je důležité poznamenat, že výnosy a procentuální zisk lze v rámci matice uspořádat podle velikosti divizní značky. Podle skóre z matic IFE (3,135) a EFE (3,02), je matice IE taková, jak ukazuje tabulka 15.

TAB.15: SKUTEČNÁ MATICE IE

<b>Externí hodnocení (EFE)</b>		4				
	vysoké	3	I	II	III	
	střední	2	IV	V	VI	
	nízké	1	VII	VIII	IX	
			4	3	2	1
			silné	střední	slabé	
		<b>Interní hodnocení (IFE)</b>				

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě tab. 14. je Warehouse Barber zařazen do prvního oddílu buňky II neboli v oddílu strategie růstu a budování, což znamená intenzivní a agresivní taktické strategie. Na této pozici se společnosti doporučuje sledovat strategie pronikání na trh, rozvoje trhu nebo rozvoje produktu. Pronikání na trh lze rozvíjet s cílem rozšířit tržní podíl pro služby poskytované na míru na stávajícím trhu v rámci strategie marketingového úsilí. V případě rozvoje trhu může podnik rozšířit své služby na rozsah původního byznys plánu. Vývoj vlastní produktové řady může být také vhodnou strategií pro zvýšení prodeje prostřednictvím zlepšení nebo úpravy současných služeb. V neposlední řadě by podnik však měl brát v potaz, že se současně nachází takřka na hraně s druhým oddílem „udržení a posílení“. Tudíž pouze agresivní pronikavá strategie, by taktéž nemusela být to pravé.



## Matice TOWS

Strategie maxi-maxi spočívá ve spojení silných stránek s příležitostmi. Kombinací těchto dvou aspektů je možné vyvinout následující strategie:

- S1/O2 (Využití digitálního marketingu a zapojení komunity): Využití silné digitální přítomnosti k získání nových tržních příležitostí. Vytvářet atraktivní obsah, který bude prezentovat jedinečné hodnoty salonu, přístup zaměřený na komunitu, ekologický postup a personalizované služby.
- S4/O1 Optimalizace prostor a následné přestěhování provozovny: Prozkoumání kreativních způsobů optimalizace současných prostor, aby bylo možné obsloužit více klientů, aniž by to bylo na úkor osobního zážitku. Po stabilizaci této fáze, konstantní vytížení nových kapacit, nalézt nový větší prostor ve stejné lokalitě.

Strategie mini-maxi spočívá ve využití příležitostí s cílem eliminovat slabé stránky. K tomuto výsledku mohou sloužit následující strategie:

- W4/O2 (Využití digitálního marketingu k celkovému vyhranění): Jasně a přesně definování identity podniku Warehouse Barber, včetně jeho klíčových hodnot, cílů a poslání. Klíčovým prvkem strategie je diferenciací od konkurenčních podniků a formulace přesvědčivého argumentu, který zdůrazní jedinečnost podniku pro potenciální zákazníky.
- W2/O1 (Naplnit potřeby rostoucí poptávky v novém prostoru): Otevření nové pobočky, což umožní instalaci více křesel a zvýší tak kapacitu pro obsluhu většího počtu klientů. Tento krok rovněž otevře možnosti pro rozšíření nabídky služeb.

Strategie maxi-mini využívá silných stránek k potlačení hrozeb. V této oblasti byly formulovány následující strategie:

- S3/T3 (Posílení věrnostních programů značky): Vývoj a propagace věrnostních programů, které využívají pevných komunitních vazeb salonu a vysoké kvality služeb k minimalizaci rizik spojených s příchodem nových konkurentů a konkurenčních tlaků.
- S1/T2 (Pomoc zasaženým komunitám): Zaměřit se na komunity, které mohla zasáhnout aktuální situace ve světě. Komunity, které se nachází v určité tísní. Zprostředkovat sbírku, darovat prostředky, atp. Budovat PR a celkovou image podniku.

Strategie mini-mini naopak využívá kombinaci slabých stránek a hrozeb. V této oblasti byly vytvořeny tyto strategie:

- W1/T3 (Strategická spojení s místními podniky): Vytváření partnerství s místními podniky za účelem vytvoření synergií, které mohou čelit konkurenční hrozbě ze strany nových účastníků trhu, nabízením sdružených služeb nebo společných propagačních dohod.
- W3/T1 (Proaktivní přizpůsobení se módním trendům): Investice do kontinuálního vzdělávání zaměstnanců, aby se mohli rychle adaptovat na proměnlivé módní a kosmetické trendy, což zabezpečí, že si salon udrží svou prestiž a kvalitu.

Analýza TOWS, která vychází z poznatků získaných pomocí SWOT analýzy, navrhuje proveditelné strategie pro podnik Warehouse Barber. Vyhodnocení strategií probíhalo pomocí součtu celkového hodnocení kombinovaných položek. Toto hodnocení vychází z matic IFE a EFE, přičemž zmiňované součty celkových skóre jsou uvedeny v tabulce 16. Strategie, která dosáhne nejvyššího skóre, bude vybrána jako optimální pro další rozvoj podniku.

TAB.16: MATICE TOWS

	Silné stránky	Slabé stránky
<b>Příležitosti</b>	S1/O2 $= 0,52 + 0,68 = 1,14$	W4/O2 $= 0,2 + 0,68 = 0,88$
	S4/O1 $= 0,24 + 0,92 = 1,19$	W2/O1 $= 0,25 + 0,92 = 1,17$
<b>Hrozby</b>	S3/T3 $= 0,4 + 0,39 = 0,79$	W1/T3 $= 0,27 + 0,39 = 0,66$
	S1/T2 $= 0,52 + 0,24 = 0,76$	W3/T1 $= 0,24 + 0,18 = 0,42$

Zdroj: Vlastní zpracování

## Vyhodnocení

Za účelem efektivního vyhodnocení pozice podniku Warehouse Barber byla provedena situační SWOT analýza, ze které vychází několik dalších strategických analýz: EFE, IFE, IE a TOWS matice. Tyto matice umožnili podniku určit vliv vnějších a vnitřních faktorů na podnikání a zároveň představují stěžejní zdroj informací pro formulaci plánu dalšího rozvoje podniku.

Matice EFE nám umožnila posoudit reakci podniku na její příležitosti a hrozby, což se ukázalo jako efektivní, jak vysvětluje celkové vážené skóre 3,02 bodu. Přesto byla zaznamenána nižší efektivita v reakci na některé hrozby, jako například potenciální vstup nových konkurentů. Tyto reakce neměly vliv na celkové vážené skóre, protože nejsou považovány za rozhodující faktory. Nicméně je pro podnik nezbytné, aby byl stále na pozoru. Matice IFE pomáhá pochopit vnitřní situaci podniku, protože shrnuje informace získané z analýzy vnitřního prostředí a využívá je v dalších krocích. Zde nebyly žádné faktory, které by podnik nějak zvláště ohrožovaly. Po provedení externí a interní analýzy bylo nutné přejít do fáze porovnání. Neboli k vytvoření matice IE. Po navržení této matice IE bylo zjištěno, že rozvoj podniku by se neměl zaměřit pouze na intenzivní a agresivní strategie, jako jsou strategie pronikání na trh, rozvoje trhu a rozvoje produktu, ale i na stabilizaci a posílení veškerých procesů podniku.

I výsledky analýzy TOWS potvrzují, že ze všech zkoumaných kombinací se jako nejúspěšnější ukázala strategie S4/O1 s celkovým skóre 1,19. V rámci tohoto strategického návrhu se doporučuje, aby se podnik Warehouse Barber v první řadě soustředil na optimalizaci svých současných prostorů s cílem zvýšit jejich kapacitu a umožnit obsluhu většího počtu klientů, aniž by došlo k oslabení osobního zážitku nebo individuálního přístupu ze strany holičů. To znamená, že by měl podnik v rámci svého budoucího rozvoje hledat kreativní řešení, jak efektivně začlenit další křeslo do provozovny a zároveň do celkového fungování salonu.

V druhé řadě by měl podnik, po zaplnění nových kapacit, zvážit přesun do větších prostor, ve kterých by bylo možné rozšířit portfolio služeb na rozsah původního konceptu zpracovávaného v byznys plánu, což by mohlo přinést další příležitosti pro růst a diferenciaci od konkurence. Tento přístup by umožnil salonu Warehouse Barber lépe využít svůj potenciál a tak posílit svou pozici na trhu.

## 5 Plán dalšího rozvoje

Součástí této kapitoly jsou podrobně rozpracovány hlavní složky strategie a postupy její implementace. Tato kapitola slouží jako přehled plánovaných aktivit, které mají za cíl nejen posílit pozici podniku na trhu, ale také zefektivnit interní procesy a zvýšit spokojenost zákazníků.

### Formulace strategie

Jak bylo zmíněno v předešlé kapitole, nová podniková strategie holičství Warehouse Barber vychází z výsledků SWOT analýzy (včetně matic IFE, EFE a IE) a TOWS analýzy. Na základě těchto analýz bylo zjištěno, že podnik by měl aktuálně implementovat strategii „Optimalizace prostor a následné přestěhování provozovny“. Tato strategie se zakládá na využití kombinace silných stránek a příležitostí, konkrétně spojení silné stránky číslo čtyři (S4) a příležitosti číslo jedna (O1).

Samotná strategie by se neměla upírat pouze směrem agresivní penetrace na trhu, ale měla by se zejména soustředit na udržení a posílení podnikových procesů. Proto ji lze rozdělit do tří základních fází: optimalizace současných prostor, stabilizace a následné přestěhování provozovny.

Cílem první fáze bude zvýšit kapacitu stávajících prostor podniku, aby bylo možné obsloužit větší počet klientů. Současně je však klíčové, aby byla nadále zachována vysoká kvalita služeb a individuální přístup k zákazníkům, které jsou pro Warehouse Barber typické. Strategie reaguje na rostoucí poptávku po službách holičství a využívá výhodné umístění provozovny.

Implementace této fáze vyžaduje důkladnou přípravu, včetně pečlivého prostorového plánování a přizpůsobení pracovních postupů, aby bylo možné zvýšit průchodnost a efektivitu bez kompromisů vůči osobnímu přístupu. Toto úsilí o zvýšení kapacity prostor bude zahrnovat investice do rekonstrukce a možná i do technologických inovací, které umožní lepší správu rezervací a zefektivnění celkového provozu.

Výzvou bude zajistit, že i přes fyzické rozšíření a zvýšení počtu obsluhovaných klientů zůstanou klíčové hodnoty holičství, jako je kvalita služeb a individuální přístup, nedotčené. To bude vyžadovat nejen fyzické změny v prostoru, ale i rozvoj a školení personálu, aby byli připraveni na vyšší objem zákazníků a zároveň si zachovali osobní přístup a vysokou úroveň služeb, které podnik zákazníkům nabízí.

Ve druhé fázi této strategie, zaměřené na stabilizaci, se podnik bude snažit udržet si své procesy, posílit postavení na trhu a maximalizovat vytíženost nové úrovně kapacity. Během této fáze bude nezbytné pečlivě monitorovat vytíženost. Jakmile se podnik bude opět blížit ke stanovené kapacitě, dojde k najmutí dalšího holiče. To znamená, že tři holičská křesla budou obsluhována čtyřmi holiči, což povede k maximální vytíženosti současných prostor.

Závěrečná fáze této strategie bude spočívat v přestěhování do nových prostor. Implementace této fáze vyžaduje maximální využití kapacit provozovny, jak bylo naplánováno v předchozí fázi, a po naspoření určité výše kapitálu realizovat přestěhování. Současně je důležité, aby byl nový prostor ve stejné lokalitě, což je klíčové pro zachování silné stránky, na kterou celá strategie navazuje.

Během této fáze také dojde k rozšíření portfolia služeb podle původního konceptu, který byl popsán v byznys plánu. Hlavní výzvou pro Warehouse Barber bude nalézt prostor, který umožní umístění holičství, malého baru/kavárny a pop-up store. Úspěch celé strategie bude záviset na detailním plánování a precizním navržení celého postupu.

#### Strategické zaměření podniku

Poslání podniku Warehouse Barber zůstává v rámci této nové strategie budoucího rozvoje stejné jako doposud. Podnik se nadále bude zaměřovat nejen na poskytování vynikající holičské služby, ale také na vytváření prostředí, kde se jeho zákazníci cítí jako součást komunity. Warehouse Barber by měl být vnímán jako integrální součást životního stylu svých zákazníků, místem pro setkávání, sdílení a inspiraci.

Vize podniku Warehouse Barber se v důsledku této strategie mírně změní. Nová vize bude vycházet z původního formulace a byznys plánu, tj.: do tří let vybudovat lukrativní podnik, který přinese do Brna originální koncept, jež pomůže podniku Warehouse Barber stát se nezpochybnitelným lídrem v oblasti holičství a komunitního prostoru v Brně.

Cíl: Hlavním cílem strategie podniku Warehouse Barber bude zvýšit stávající kapacity prostřednictvím efektivní optimalizace dosavadní provozovny a následného přestěhování do nových a větších prostor.

## 5.1 První fáze strategie: optimalizace současných prostor

Jak bylo zmíněno, v rámci první fáze strategie by se měl podnik zaměřit na vytvoření plánu a následnou implementaci nového holičského křesla do současných prostor. Díky této fázi dojde k navýšení stávajících kapacit provozovny, což umožní obsloužit větší počet zákazníků. Pro podnik Warehouse Barber bude důležité, aby přidáním dalšího pracovního místa nedošlo k omezení ostatních procesů nebo ke snížení zákaznického komfortu. Úspěch této fáze bude vyhodnocován na základě několika dílčích cílů:

- Zvýšení průměrného počtu denně obslužených zákazníků na 21 do konce září 2024 (kapacita): Strategie si klade za cíl do konce září zvýšit denní průměrný počet obslužených zákazníků v provozovně na 21, aby se maximalizovalo využití prostor a zefektivnil provoz.
- Zvýšit měsíčních tržeb alespoň o 25 % (zisk): Celkové zlepšení finančních výsledků hospodaření salonu díky efektivnějšímu využití prostor a zvýšené kapacitě.
- Udržení úrovně spokojenosti se zákaznickým servisem do konce první poloviny roku 2025 (kvalita): Zaměřit se na udržení celkové spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami holičství Warehouse Barber tak, aby průměrné hodnocení Google oscilovalo stále v intervalu <4,5; 5> hvězdiček.

### Dílčí kroky

Strategie optimalizace stávajících prostor holičství Warehouse Barber je koncipována jako soubor pečlivě navržených dílčích kroků, které mají za úkol nejen podpořit podnik v dosažení jeho specifických dílčích cílů, ale také přispět k realizaci hlavního cíle strategie. Tato postupná realizace je plánována s důrazem na efektivní využití dostupných zdrojů a prostoru, přičemž zahrnuje kroky od návrhu reorganizace pracovních míst až po implementaci nových technologií. Časový harmonogram a posloupnost těchto dílčích

kroků jsou detailně rozpracovány v Ganttově diagramu, což poskytuje jasný přehled o plánování a časování implementace celé strategie (viz tabulka 17). Tento přístup umožňuje Warehouse Barber systematicky a postupně zvyšovat svou kapacitu a kvalitu služeb, zatímco udržuje flexibilitu pro případné úpravy plánu v reakci na nečekané výzvy nebo příležitosti.

TAB.17: GANTTŮV DIAGRAM PRVNÍ FÁZE



Zdroj: Vlastní zpracování

Návrh optimalizace prostor: Prvním krokem v rámci celé strategie optimalizace prostor holičství Warehouse Barber bylo vytvoření návrhu, jak má optimalizace probíhat. Cílem bude najít kreativní řešení, které by v omezeném prostoru provozovny s celkovou výměrou 32 m<sup>2</sup> umožnilo přidat další pracovní místo. Toto řešení bude muset umožnit zachování relaxační zóny pro zákazníky a zároveň efektivně využít dostupný prostor pro rozšíření služeb.

Výběrové řízení na nového holiče: Tento dílčí krok je považován za klíčový moment v celém strategickém plánu holičství Warehouse Barber. Z řady kandidátů bude nezbytné vybrat právě toho holiče, který by nejen dokonale zapadl do konceptu a podnikové kultury, ale také aby se harmonicky začlenil do stávajícího týmu a prostředí. Při tomto výběrovém procesu nebude přikládána primární důležitost současným zkušenostem kandidátů, neboť se předpokládá, že jejich dovednosti budou vylepšeny časem, zejména díky plánovanému školení. Hlavní pozornost bude soustředěna na osobnost uchazečů, jejich charakter a potenciál růstu společně s podnikem. Výběrový proces bude veden pod

heslem: „Je snazší naučit člověka, který je sympatický, stříhat, než naučit člověka, který umí stříhat, být sympatickým.“

Zaškolování nového holiče: Tato fáze představuje další důležitý krok následující hned po úspěšném výběru vhodného kandidáta do týmu holičství Warehouse Barber. Školení bude zaměřeno nejen na zdokonalení dovedností v práci s klienty a zákazníky, ale primárně na seznámení s novými technikami stříhů a adaptaci na pracovní prostředí salonu. Tento krok lze také chápat jako období „zkušebního provozu“, kdy se nový holič seznamuje s firemní kulturou, standardy a specifiky služeb, které Warehouse Barber poskytuje.

Zadání výroby nového holičského stolu: V současné fázi implementace, paralelně se zaškolováním nového holiče, probíhá také výroba nového pracovního místa, konkrétně holičského stolu. Toto nové pracovní místo je navrhováno a vyráběno na míru tak, aby ve stylu i provedení odpovídalo ostatním křeslům a harmonicky zapadlo do interiéru podniku, čímž zachovává jeho estetickou a vizuální konzistenci. Konstrukce nového pracovního místa je svařovaná a je vytvářena řemeslným specialistou, který je vyhledáván pro své odborné dovednosti. Vzhledem k jeho náročnému časovému harmonogramu je pro tuto část implementace strategie vyhrazen delší časový úsek v období necelých 4 měsíců, aby bylo zajištěno, že nové pracovní místo bude dokončeno v souladu s celkovým plánem rozvoje podniku.

Rekonstrukce prostor: Po úspěšném dokončení obou předchozích kroků, především vytvoření nového pracovního místa, bude následovat rekonstrukce celého interiéru podniku. V této fázi dojde k nákupu nového křesla, zrcadla, osvětlení a dalšího vybavení, které bude následně instalováno, včetně umístění nově vytvořeného pracovního stolu. Tato fáze rekonstrukce je plánována na konec měsíce prosince, aby bylo možné celý proces plynule dokončit a prostor připravit na větší počet klientů.

Zaškolení celého personálu: V této fázi dojde především k sjednocení všech procesů. Cílem je jasně definovat, kdo, co, kde, kdy a jak bude vykonávat, aby se předešlo možným kolizím v provozu nebo jiným problémům. Předběžné plánování této fáze je stanoveno na začátek roku 2025, což umožní podniku zorganizovat své činnosti tak, aby byl zajištěn hladký a efektivní chod.



Uvedení nového pracovního místa do provozu: Tato konečná fáze je plánována na začátek měsíce února 2025. Od tohoto okamžiku by měl podnik Warehouse Barber začít nově fungovat s třemi aktivními holiči.

#### Marketing

V rámci implementace první fáze strategie "Optimalizace prostor" holičství Warehouse Barber bude nezbytné přizpůsobit také marketingový plán podniku. Toto úsilí si vyžádá rozvoj a implementaci specifických marketingových taktik zaměřených na informování stávajících a potenciálních zákazníků o rozšíření kapacit a příchodu nového holiče. Podnik bude muset přijmout určitý typ agresivnější marketingové strategie, která bude cílit na zvýšení povědomí o tom, že nyní je schopen obsloužit větší počet klientů díky efektivní optimalizaci svých prostor a zavedení dalšího holičského místa.

Tato fáze bude zahrnovat rozšířené online a offline marketingové kampaně, využití sociálních médií pro sdílení novinek a aktualizací týkajících se rozšíření, jakož i speciální promo akce a nabídky určené k přilákání nových zákazníků. Důraz bude kladen na komunikaci, která zdůrazňuje nejen rozšiřování kapacit, ale i zachování vysoké úrovně služeb a individuálního přístupu, které jsou pro Warehouse Barber charakteristické. Bude klíčové zajistit, že zprávy v marketingových materiálech jasně reflektují hodnoty a kvalitu služeb, na nichž je podnik postaven.

Celkově, přizpůsobení marketingového plánu bude vyžadovat strategické plánování a koordinaci s ostatními aspekty rozvojové strategie, aby bylo zajištěno, že podnik nejen rozšíří své kapacity, ale zároveň posílí svou tržní pozici a upevní vztahy se zákazníky. Tento nový přístup k marketingu, resp. nový marketingový plán, bude nutné vypracovat během první poloviny roku 2024. Důvodem je především potřeba mít všechny nezbytné podklady připravené a k dispozici do začátku srpna 2024, kdy bude zahájen provoz nového křesla, jak je uvedeno v Ganttově diagramu (viz výše).

#### Velikost investice

Dalším velmi důležitým bodem implementace strategie optimalizace prostor bylo určení směru a velikosti investic, neboli vytvoření částkových rozpočtů, které následně posloužily k určení finanční náročnosti jednotlivých aktivit. K tomuto účelu byla využita předběžná kalkulace nákladů spojených s optimalizací prostoru, jak je vidět v tabulce 18. Tato tabulka se zaměřuje výhradně na výpočet nákladů spojených s rekonstrukcí

provozovny, a proto zde nejsou zahrnuty částky určené pro marketingové aktivity nebo samotný provoz, jako jsou produkty pro péči o vlasy a vousy.

TAB.18: KALKULACE NÁKLADŮ NA OPTIMALIZACI PROSTOR

Položka	Množství	Cena [Kč]	Celkem [Kč]
Barber křeslo (MINOT)	1	16 490	16 490
Zrcadlo (LETTAN 120x96cm)	1	1 290	1 290
Světla (LED 87,3x22cm)	2	549	1 098
TV rameno (Philips SQM9222/00)	1	599	599
Podsedačky do výlohy (40x38cm)	3	494	1 482
Pracovní deska stolu	1	2 930	2 930
Pracovní stůl (svařovaná konstrukce)	1	30 000	30 000
Potřebné maličkosti (spojovací materiál, LED pásky, ...)	X	2 000	2 000
Celkem (zaokrouhleno)			56 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně jako na v kapitole 4.2.1.3 „Finanční efektivita“ tabulka představuje seznam položek (nákladů), jejich množství a cenu. Tyto položky představují klíčové komponenty pro navrhovanou rekonstrukci provozovny podniku. Velikost této investice pro vybavení prostoru byly vypočítána a zaokrouhlena na částku 56 000 Kč.

#### Finanční výkonnost

Jak bylo vypočítáno v kapitole 4.2.1.3 „Finanční efektivita“ této diplomové práce, roční obrat holičství při provozu dvou křesel dosahoval přibližně 960 000 Kč. Na základě tohoto výpočtu je možné hypoteticky předpokládat, že rozšíření provozu o třetí křeslo by mohlo přinést zvýšení zisku o padesát procent oproti současnému stavu, což by odpovídalo částce zhruba 1 440 000 Kč. Po odečtení nákladů by čistý zisk (EAT) dosáhl hodnoty 1 098 000 Kč. S využitím daného vzorce pro výpočet doby návratnosti investice lze odhadnout, že celková doba návratnosti by byla přibližně jeden měsíc.

Tento odhad poskytuje holičství Warehouse Barber optimistický pohled na potenciální finanční výkonnost po rozšíření provozní kapacity. Výpočet doby návratnosti ukazuje na

vysokou efektivitu investice do třetího křesla, což naznačuje, že rozšíření by mohlo být finančně výhodné a podpořilo by rychlý růst a rozvoj podniku.

#### Analýza rizik první fáze

Posledním klíčovým bodem v procesu implementace strategie optimalizace stávajících prostor holičství Warehouse Barber je analýza rizik. Tato analýza je nezbytná pro identifikaci potenciálních překážek a nebezpečí, která by mohla ovlivnit úspěšné provedení strategických změn. Mezi rizika byly zařazeny následující body, které jsou dále zobrazeny v tabulce 19:

- Komplikace při zaškolování (R1): Jedním ze zásadních rizik spojených s implementací strategie optimalizace stávajících prostor holičství Warehouse Barber je možnost komplikací při zaškolování nového holiče. Příčiny mohou být různorodé. Například nový holič si nebude dostatečně rychle osvojovat specifické dovednosti nebo postupy
- Integrace nového holiče (R2): Druhé riziko zahrnuje potenciální obtíže, s nimiž se může podnik setkat během procesu integrace nového člena týmu do pracovního prostředí a kultury salonu. Výzvy mohou být různorodé, od nedostatečného odborného rozvoje až po osobnostní nekompatibilitu mezi novým holičem a stávajícím týmem, které mohou vést k narušení pracovní atmosféry a snížení týmové soudržnosti.
- Prodloužení výroby nového pracovního stolu (R3): Toto riziko vyplývá ze situace, kdy by zámečnický odpovědný za svařování a výrobu nového stolu mohl být přetížený jinými zakázkami nebo by se mohl setkat s neočekávanými překážkami, které by způsobily zpoždění ve výrobě.
- Překročení plánovaného rozpočtu (R4): Toto riziko je spojeno s neočekávanými výdaji, ty mohou být způsobeny řadou faktorů, včetně zvyšování cen materiálů, nepředvídaných technických problémů vyžadujících další opravy nebo úpravy, nebo dodatečných požadavků na bezpečnost a regulace, které nebyly zahrnuty v původním plánu.
- Potenciální odpor ze strany zákazníků vůči změnám v prostředí salonu (R5): Riziko může vzniknout, pokud by stávající nebo potenciální zákazníci reagovali negativně na provedené změny, ať už jde o přidání nového pracovního místa, reorganizace interiéru nebo zavádění nových technologií a procesů. Zákazníci mohou mít k těmto změnám emocionální vazbu a preferovat původní, již známé a pohodlné

prostředí, což může vést k jejich neochotě přijmout novinky nebo dokonce k rozhodnutí přestat salon navštěvovat.

- Nedostatečná poptávka k naplnění rozšířené kapacity (R6): Toto riziko představuje jednu z nejvýznamnějších hrozeb pro holičství Warehouse Barber. Vznik rizika nastává ve chvíli, kdy poptávka po službách salonu není dostatečně velká, aby efektivně využila zvýšené kapacity vzniklé přidáním dalšího křesla. V důsledku toho může dojít k situaci, kdy nové pracovní místo zůstane nevyužité, což vede k neefektivnímu rozdělení zdrojů a možnému finančnímu zatížení podniku kvůli nadměrným provozním nákladům bez odpovídajícího nárůstu příjmů.

TAB.19: ANALÝZA RIZIK PRVNÍ FÁZE

Pravděpodobnost	Intenzita negativních dopadů				
	VM	M	S	V	ZV
ZV					
V					
S	R3				R6
M	R4			R1	
VM		R5			R2

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo popsáno v teoretické části, tabulka kategorizuje rizika do tří základních skupin. V první skupině, umístěné v levém spodním rohu, jsou zařazena rizika s označením R3, R4, R5. Tato rizika se vyznačují velmi malou až střední pravděpodobností výskytu a jejich potenciální negativní dopady jsou nanejvýš minimální. Je důležité o těchto rizicích vědět a v určité míře s nimi počítat, avšak není nutné jim přikládat výraznou pozornost. Ve druhé skupině, kategorii středně významných rizik, jsou umístěna rizika R1 a R2, která jsou přímo spojena s procesem výběrového řízení a vycházejí zejména z osobnosti nového holiče. Nedostatečně provedené výběrové řízení by u těchto rizik mohlo vést k vážným následkům pro týmovou atmosféru a odrážet se na kvalitě poskytovaných služeb. V kategorii nejvýznamnějších rizik, umístěných v pravém horním rohu, je zařazeno pouze riziko R6, které je spojeno s marketingem. Pokud by nebylo efektivně vykomunikováno se stálými i potenciálními zákazníky, že Warehouse Barber rozšířil své pracovní kapacity přidáním nového křesla, nedostatečná integrace tohoto nového místa do provozu by mohla mít značné negativní důsledky pro podnik, včetně ztráty potenciálních příjmů.

## Kontrola rizik první fáze

Pro hladkou implementaci nové strategie je nezbytné nejen pečlivě monitorovat všechna zmiňovaná rizika. Důvodem je především potřeba včas identifikovat potenciální problémy a zabránit jim. Klíčové je, aby byla tato rizika nepřetržitě sledována a pravidelně revidována v průběhu celého procesu implementace. Tímto přístupem se minimalizuje možný negativní dopad těchto rizik a zároveň se podpoří úspěšné dosažení stanovených cílů. Jednotlivá rizika lze minimalizovat následovně:

- Minimalizace R1 a R2: Pro minimalizaci těchto rizik se doporučeno pečlivě plánovat a provádět proces výběru a náboru tak, aby byla zajištěna co největší shoda mezi potřebami podniku, schopnostmi a očekáváními nového holiče. Kromě toho se doporučuje vypracovat komplexní zaškolovací a adaptační program, který bude zahrnovat jak odborné vzdělávání v oblasti holičství a péče o zákazníka, tak i začlenění do podnikové kultury a budování týmového ducha. Celý proces by měl být doplněn o pravidelnou zpětnou vazbu ze strany nového holiče a podporu a angažovanost ze strany stávajícího týmu.
- Minimalizace R3: Pro zmírnění tohoto rizika bylo důležité zahrnout do plánování dostatečnou časovou rezervu, která by umožnila kompenzovat možné prodloužení výroby. Dále by bylo vhodné zvážit i předběžné konzultace s jinými zámečníky nebo řemeslníky, aby se zjistila jejich dostupnost a potenciálně se zajistila alternativa pro případ, že by primární dodavatel nebyl schopen termín splnit. Průběžné sledování pokroku práce je klíčové pro včasnou identifikaci možných zpoždění a pro aktivní řešení vzniklých komplikací.
- Minimalizace R4: Mnohonásobné překročení rozpočtu by mohlo vést k potřebě nalézt dodatečné zdroje financování, což by mohlo zpomalit průběh celé implementace nebo omezit možnosti financování jiných klíčových oblastí podnikání. Pro zmírnění tohoto rizika je klíčové provést pečlivé finanční plánování s dostatečnými rezervami pro neočekávané výdaje a průběžně monitorovat výdaje vůči rozpočtu. Důležitá je také pravidelná komunikace s dodavateli a řemeslníky, aby se získal realistický odhad nákladů. Včasná identifikace možných finančních rizik a proaktivní řízení rozpočtu mohou významně přispět k minimalizaci dopadu neočekávaných výdajů na úspěch celé implementace.
- Minimalizace R5: Pro zmírnění tohoto rizika je důležité včasné a efektivně seznámit zákazníky s plánovanými změnami, zdůraznit přínosy těchto změn a získat jejich podporu a pochopení. Zahrnutí zákazníků do procesu

prostřednictvím zpětné vazby může také pomoci lépe pochopit jejich očekávání a případně přizpůsobit plánované změny tak, aby co nejlépe vyhovovaly jejich potřebám a představám. Aktivní zapojení zákazníků a transparentnost celého procesu jsou klíčové pro minimalizaci odporu a udržení silných vztahů s klientelou.

- Minimalizace R6: Pro zmírnění tohoto rizika je klíčové provést důkladný tržní výzkum a analýzu, které pomohou předpovědět potenciální poptávku a identifikovat nejúčinnější způsoby, jak správně a především efektivně oslovit stávající i nové zákazníky. Efektivní marketingové strategie, zaměřené na propagaci nových kapacit a zdůraznění unikátních vlastností a přidané hodnoty služeb holičství, jsou nezbytné pro přilákání zákazníků a maximalizaci využití rozšířeného prostoru. Aktivní a cílená komunikace s trhem, pružná reakce na zákaznické preference a neustálé inovace nabídky služeb jsou základními stavebními kameny úspěchu v naplňování rozšířené kapacity salonu.

### Vyhodnocení

První fáze nové strategie se bude konkrétně věnovat samotné optimalizace prostor. Tento proces bude probíhat dle časového harmonogramu od července roku 2024 až do února roku 2025. Během implementace této fáze strategie bude pro podnik Warehouse Barber klíčové zajistit pečlivou kontrolu stanovených dílčích cílů. Kontrolní proces bude zahrnovat několik bodů (viz níže), které umožní podniku hodnotit, do jaké míry byly jednotlivé cíle dosaženy, a případně identifikovat oblasti vyžadující další zlepšení nebo úpravy.

- Schůze týmu a revize procesů: Během pravidelných týmových schůzí holičství Warehouse Barber bude realizováno důkladné hodnocení interních procesů. Tato setkání poskytnou příležitost pro výměnu zkušeností, identifikaci a řešení problémů, jakož i pro adaptaci strategií a plánů na aktuální potřeby a výzvy, kterým podnik čelí. Tyto interakce rovněž umožní zdůraznit výhody implementovaných změn pro tým a posílí vzájemnou spolupráci mezi jeho členy. Dále budou během těchto setkání analyzovány různé analytické ukazatele, včetně hodnocení v rámci Google, statistik na Instagramu, TikToku a dalších platformách. Setkání se budou konat v pravidelných měsíčních intervalech, což umožní podniku shromažďování a evaluaci nově získaných informací z analytického hodnocení a poskytne mu dostatečný prostor pro získání a diskusi názorů od holičů.

- Zpětná vazba od zákazníků: Kvalitativní a kvantitativní zpětná vazba od zákazníků poskytne cenné informace o tom, jak jsou změny přijímány a jak se odrážejí na zákaznické spokojenosti. Tento bod je velice důležitý pro správnou implementaci nové strategie. Využitím online hodnocení, průzkumů spokojenosti a přímé komunikace s klienty získá podnik cenné informace, které pomohou pochopit přijetí změn mezi zákazníky a jejich dopad na celkovou spokojenost. I tato zpětná vazba bude následně rozebírána v rámci měsíčních setkání.
- Finanční analýza: Pravidelné finanční reporty a analýzy budou nezbytné pro posouzení ekonomického dopadu provedených změn na podnik. Tyto analýzy budou porovnávat skutečné příjmy a výdaje s původními odhady a umožní tak identifikaci případných finančních odchylek, což podniku umožní přijmout potřebná korektivní opatření.

Všechny zmíněné aspekty jsou klíčové pro efektivní kontrolu nad implementací nové strategie. Celkový úspěch této fáze vyžaduje flexibilní přístup k reakci na měnící se okolnosti, důkladné sledování všech prvků implementace a otevřenost k úpravám strategického plánu na základě nově získaných informací a zpětné vazby.

## **5.2 Druhá fáze strategie: stabilizace**

V druhé fázi strategie, nazvané "Stabilizace", se podnik Warehouse Barber zaměří na plnění dílčích cílů stanovených v předchozí fázi "Optimalizace prostor". Po úspěšné implementaci nového holičského křesla se podnik dostane do fáze, kdy je kladen důraz na stabilizaci provozu a využití všech dostupných kapacit k maximalizaci obrátu. Hlavním cílem této fáze bude akumulace kapitálu. Jinými slovy, klíčovým cílem této fáze bude shromáždění dostatečných finančních prostředků pro nadcházející přestěhování. Pro tento účel bude vhodné vyhradit si rozpočet v minimální výši 200 000 Kč. Zvýšený příjem z většího počtu obsluhovaných zákazníků a efektivnějšího využití prostoru bude klíčovým zdrojem financování. Zároveň tato fáze slouží jako reakce na výsledek matice IE, ve které se podnik pohyboval na těsně nad hranicí růstu (rozvoje) a udržení (posílení).

## Dílčí kroky

V této fázi nejsou definovány konkrétní dílčí kroky jako takové, místo toho jsou identifikovány následující klíčové aspekty, na které by měl podnik během fáze stabilizace neustále dbát:

- Pružná reakce na nově vzniklé problémy: Schopnost podniku rychle a efektivně reagovat na nečekané situace a výzvy, které mohou ovlivnit jeho provoz.
- Efektivita provozu: Snaha o kontinuální zlepšování interních procesů pro zvýšení efektivity, snížení čekacích dob pro zákazníky a maximalizace využití každého holičského křesla. Toto může zahrnovat školení personálu, lepší plánování směn a zavedení moderních technologií pro správu a operace.
- Marketingové kampaně: Využití cíleného digitálního marketingu pro přilákání nových zákazníků a udržení stávajících. Zaměření se na online platformy, sociální média a emailový marketing pro propagaci nových služeb a speciálních nabídek.
- Sledování finančních ukazatelů: Pravidelné monitorování tržeb, nákladů a ziskovosti pro hodnocení efektivity navrhovaných opatření a rychlé přizpůsobení strategie podle potřeby.
- Zpětná vazba od zákazníků: Aktivní sběr a analýza zpětné vazby od zákazníků pro zlepšení služeb a zákaznické spokojenosti, což přispívá k vyšší frekvenci návštěv a loajalitě zákazníků.

## Marketing

V rámci stabilizace bude využíván stejný přístup k marketingu jako v předešlé fázi. Podnik by se měl stále zaměřovat na zapojení klíčových nástrojů marketingu, které podpoří růst tržeb a zvýšení povědomí o značce. Tyto nástroje mohou být následující:

- Cílený digitální marketing
  - SEO a PPC kampaně: Optimalizace webových stránek pro vyhledávače a provádění placených reklamních kampaní pro dosažení vyšší viditelnosti na internetu.
  - Sociální sítě: Aktivní využití platform jako Instagram, Facebook, YouTube a TikTok, kde by se pravidelně sdílely příspěvky, které ukazují jedinečnost služeb, zákulisí salonu, a zvláštní akce či slevy.



- E-mailový marketing: Využití e-mailových kampaní pro informování stávajících zákazníků o novinkách, akcích a poskytnutí exkluzivních nabídek, které podporují opakované návštěvy.
- Interaktivní a angažující obsah
  - Vzdělávací videa: Vytváření obsahu, který nejen informuje, ale také baví a vzdělává zákazníky o péči o vlasy a vousy, trendy ve střížích a podobně.
  - Uživatelsky generovaný obsah: Podněcování zákazníků, aby sdíleli své zkušenosti a fotky na sociálních médiích, což může zvýšit důvěru a zviditelnění značky.
- Partnerské a komunitní marketingové akce
  - Spolupráce s lokálními podniky: Navázání partnerství s ostatními lokálními podniky pro křížové propagace může přilákat nové zákazníky.
  - Event marketing: Organizace událostí, jako jsou workshopy o úpravě vousů, den otevřených dveří nebo účast na místních festivalech a trzích, které mohou přitáhnout pozornost a zvýšit povědomí o značce.
  - Spolupráce s umělci (hudebníky): Navázat partnerství s hudebníky a zviditelnit se například v jejich hudebních videoklipech apod.
- Sledování a optimalizace kampaní
  - Analýza dat: Sběr a analýza údajů z různých marketingových kanálů pro pochopení toho, co funguje, a zavedení rychlých úprav pro maximalizaci efektivity.
  - Zpětná vazba: Aktivní sběr a vyhodnocování zpětné vazby od zákazníků pro neustálé zlepšování kampaní a služeb.

Použití těchto marketingových přístupů by mělo pomoci podniku Warehouse Barber nejen stabilizovat jeho současný provoz, ale také efektivně akumulovat potřebné finanční prostředky pro přestěhování do větších prostor.

Velikost investice

V této fázi nejsou plánovány žádné větší investice.

Finanční výkonnost

Během fáze stabilizace bude klíčovým aspektem určení doby, která bude potřebná k akumulaci kapitálu ve výši 200 000 Kč. Tato doba dosažení požadovaného kapitálového

cíle bude stanovena na základě analýzy příjmů a výdajů druhé fáze, které jsou detailně zaznamenány v tabulce 20: Finanční toky podniku. Důkladné sledování a pravidelná reevaluace finančních plánů bude nezbytná, aby bylo zajištěno, že podnik zůstane na správné cestě k dosažení svého kapitálového cíle v co nejkratším čase.

TAB 20: FINANČNÍ TOKY PODNIKU

Položky	[Kč]
<b>Měsíční příjmy</b>	
Nájem prvního křesla	12 000
Nájem druhého křesla	12 000
Nájem třetího křesla	12 000
<b>Celkové příjmy</b>	<b>36 000</b>
<b>Výdaje</b>	
Nájem	13 500
IT (internet, web, ...)	600
Účetnictví	1 250
Úklid	3 000
Energie	2 000
<b>Celkové náklady</b>	<b>20 350</b>
<b>Celkový zisk</b>	<b>15 650</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\text{Předpokládaná doba akumulace kapitálu} = \frac{200\,000}{15\,650} = 12,78 \doteq 13 \text{ měsíců}$$

Analýza rizik druhé fáze

Z první fáze "optimalizace prostor" si podnik přenesse dvě rizika: integrace nového holiče a riziko nedostatečné poptávky k naplnění rozšířené kapacity. První z těchto dvou rizik by v této fázi již mělo být zanedbatelné, avšak riziko nedostatečné poptávky může stále

představovat velkou hrozbu pro podnik, proto bude nezbytné se tomuto hlavnímu riziku v každé fázi strategie snažit vyvarovat.

V rámci fáze stabilizace se podnik může také setkat s nově vzniklými, dříve neanalyzovanými riziky. Mezi tyto rizika byly zařazeny následující body, které jsou, obdobně jako v předešlé fázi uvedeny v tabulce 21:

- Nečekané investice (R1): Náhlé výdaje na provoz nebo třeba nutné investice do marketingu či infrastruktury mohou narušit nejen plnění dílčího cíle strategie, ale především plynulý chod podniku.
- Technologické problémy (R2): Závislost na digitálních systémech a technologii pro rezervace a správu zákazníků může představovat riziko, pokud dojde k výpadkům nebo bezpečnostním problémům (nabourání se do systému). V rámci tohoto rizika by mohlo dojít k narušení plynulosti (efektivnosti) provozu.
- Konkurence (R3): Přítomnost konkurenčních holičství ve stejné lokalitě nebo nabízejících podobné služby může vést k tomu, že zákazníci budou přilákáni k vyzkoušení alternativních možností. Tato konkurence může nabízet nižší ceny, lepší služby, inovativnější přístupy nebo dokonce lepší zákaznický zážitek, což může přimět některé stávající zákazníky Warehouse Barber k přechodu k jinému poskytovateli. Toto riziko by mohlo vést k poklesu počtu klientů a snížení příjmů, což by mohlo vážně ohrozit finanční stabilitu a schopnost podniku dosahovat jeho strategických cílů.
- Regulační změny (R4): Změny v legislativě nebo regulacích, které ovlivňují provozní náklady nebo podmínky podnikání, mohou představovat další finanční zátěž či administrativní zátěž.
- Ztráta klíčových zaměstnanců (R5): Odliv talentovaných holičů může negativně ovlivnit provoz a schopnost podniku poskytovat služby na vysoké úrovni, což by mohlo vést k poklesu zákaznické spokojenosti a tržeb.
- Vloupání či jiné poškození provozovny (R6): Riziko vloupání nebo jiného poškození provozovny, jako je vytopení či vyhoření, představuje významnou hrozbu pro podnik Warehouse Barber. Takové události mohou způsobit vážné materiální škody na zařízení, inventáři a infrastruktuře, což může vést k nucenému přerušení provozu. Důsledkem může být nejen ztráta příjmů z provozu během období oprav a obnovy, ale také možné ztráty důvěry ze strany zákazníků.

TAB.21: ANALÝZA RIZIK DRUHÉ FÁZE

Pravděpodobnost	Intenzita negativních dopadů				
	VM	M	S	V	ZV
ZV					
V					
S					
M	R1			R3	R5; R6
VM	R2;R4				

Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto případě dosáhla nejvyššího kvalitativního hodnocení rizika R3; R5 a R6. Všechna tato rizika se nacházejí ve střední části tabulky, což značí, že jsou považována za středně významná. Největší dopad na podnik by měla rizika R5 (ztráta klíčových zaměstnanců) a R6 (vloupání nebo jiné poškození provozovny), která by v obou případech mohla zásadně narušit celkový provoz holičství. Riziko R3, které souvisí s konkurencí, bude vždy přítomné, protože podnik působí ve velmi konkurenčním odvětví. Toto riziko lze minimalizovat, avšak nikdy nelze plně odstranit.

#### Kontrola rizik

Stejně jako v předchozí fázi, i zde bude nezbytné monitorovat rizika a snažit se je minimalizovat, aby byla zajištěna hladká implementace této fáze strategie a dosažení stanovených cílů v plánovaném časovém horizontu. Jednotlivá rizika lze minimalizovat následujícími způsoby:

- Minimalizace R1: Aby bylo toto riziko minimalizováno, je doporučeno vytvořit rezervní fond pro nepředvídané výdaje. Tento fond by měl být součástí finančního plánování a měl by pokrývat potenciální nečekané náklady. Dále je vhodné provádět pravidelnou revizi a aktualizaci finančních prognóz, aby bylo možné včas identifikovat potřebu dalších investic a zabránit tak finančním šokům.
- Minimalizace R2: Pro minimalizaci tohoto rizika se doporučuje zavést záložní komunikační systém, který zahrnuje uchování kontaktů klientů, jako jsou telefonní čísla nebo e-mailové adresy, mimo hlavní rezervační systém. Kromě toho je vhodné vést paralelní offline evidenci, která může být realizována buď prostřednictvím manuálně vedeného záznamu, nebo digitálně, například v poznámkách na mobilním zařízení. Tento přístup zajišťuje, že v případě výpadku

hlavního systému může podnik nadále efektivně fungovat a udržovat spojení se svými klienty bez výraznějších přerušení služeb.

- Minimalizace R3: Tomuto riziku může podnik předejít prostřednictvím několika aktivit. V první řadě by měl provádět podnik pravidelný benchmarking na optimalizaci interních procesů, aby zlepšil kvalitu a efektivitu svých služeb. Dále by měl udržovat svou nabídku služeb aktuální a reagující na nejnovější trendy, což zahrnuje inovace a rozšíření stávajících služeb. Efektivní marketingové kampaně a programy zákaznické loajality jsou klíčové pro posílení značky a zvýšení zákaznické spokojenosti. Podnik by měl také posilovat své vztahy s místní komunitou a angažovat se ve společenské odpovědnosti, což zvyšuje jeho viditelnost a dobré jméno v očích veřejnosti. Tyto aktivity pomáhají nejen v čelit konkurenci, ale i v budování silnější, udržitelné pozice na trhu.
- Minimalizace R4: Pro minimalizaci dopadů tohoto rizika bude muset podnik Warehouse barber sledovat legislativní aktualizace, což může zahrnovat spolupráci s právními poradci, kteří monitorují změny a radí, jak se jim přizpůsobit. Dále bude nutné pravidelně informovat zaměstnance o případných legislativních změnách a možném dopadu těchto změn na jejich práci. V neposlední řadě by podnik měl udržovat flexibilní rozpočty, které mu umožní rychlou adaptaci na náklady spojené s novými regulacemi a vyčlenit již zmiňované rezervy pro nečekané výdaje.
- Minimalizace R5: Toto riziko lze minimalizovat za pomoci nabídky výhodných pracovních podmínek a lákavého pracovního prostředí. Dále je důležité poskytovat jasné možnosti pro kariérní růst a rozvoj dovedností, což zahrnuje školení a možnosti postupu. Pravidelná zpětná vazba a uznání za dobře odvedenou práci jsou klíčové pro motivaci a spokojenost zaměstnanců. Minimalizace tohoto rizika bude pravidelně rozebíráno již ve zmiňovaných týmových setkáních.
- Minimalizace R6: Minimalizace tohoto rizika vyžaduje pečlivou přípravu a plánování, včetně investic do vhodných bezpečnostních systémů, které by měly zahrnovat například kamery, pohybové senzory, alarmy a mříže a pojištění proti vloupání a dalším formám škody, jako je vyhoření nebo vytopení, což může pomoci zmírnit finanční dopady v případě realizace těchto rizik. Tato opatření jsou klíčová pro ochranu majetku a zajištění kontinuity provozu.

## Vyhodnocení

Jak již bylo zmíněno, podnik se bude v této fázi soustředit na stabilizaci svého provozu s hlavním cílem akumulace kapitálu, který bude nezbytný pro realizaci poslední fáze strategie – přestěhování provozovny. Na základě analýzy ukazatelů a následného výpočtu bylo zjištěno, že očekávaná doba pro shromáždění potřebného kapitálu ve výši 200 000 Kč bude trvat přibližně 13 měsíců, což znamená, že by podnik měl dosáhnout této finanční hranice zhruba v březnu 2026. Půjde-li celá tato fáze podle plánu, tak by měl podnik začátkem roku 2026 začít s přípravou na třetí fázi strategie, aby mohl podnik Warehouse Barber co nejdříve začít operovat v nových prostorách. Pro přesné stanovení okamžiku, kdy by měl podnik zahájit přípravy na třetí fázi, bude nezbytné určit klíčové indikátory, jako je například dosažení hodnoty akumulovaného kapitálu 170 000 Kč. Tyto indikátory by se měli věnovat například finančnímu hledisku, procentu loajálních zákazníků, procentu hudebních fanoušků nebo průměrné době, kterou zákazníci holičství tráví v relaxační zóně.

Pro úspěšnou realizaci této fáze bude klíčové nepřetržitě monitorovat stanovené výkonnostní ukazatele a dbát na strategické aspekty podnikání. V rámci marketingových aktivit bude zásadní udržet viditelnost podniku prostřednictvím kvalitního a cíleného obsahu, který rezonuje s jeho cílovou skupinou. K tomu bude podnik efektivně využívat hlavně online marketingové nástroje, především sociální sítě, PPC (pay-per-click) reklamy a SEO (optimalizace pro vyhledávače), aby udržel a rozšířil svou zákaznickou základnu a zajistil dostatečný příjem pro financování nadcházejícího přestěhování.

## **5.3 Třetí fáze strategie: přestěhování provozovny**

Třetí a závěrečná fáze nové strategie Warehouse Barber, nazvaná "přestěhování provozovny", se zaměří na přesunutí podniku do nových prostor, které zůstanou ve stejné lokalitě, jako je současná adresa Příkop 29, Brno. Toto rozhodnutí vychází z toho, že lokalita je hlavní silnou stránkou, na které tato strategie stojí. Během této fáze bude podnik usilovat o nalezení vhodných nových prostor, které splňují požadavky pro rozšíření a zlepšení služeb. Klíčové bude důkladné plánování přesunu, včetně návrhu nových prostor, analýzy finanční zátěže, doby návratnosti investic a rozšíření portfolia služeb, které nyní zahrne přidání dalšího holičského křesla. Cílem této fáze není pouze fyzické přestěhování, ale především transformace podniku podle původního konceptu z byznys plánu. Tato fáze pomůže podniku se lépe vyprofilovat na trhu a obsloužit větší

počet zákazníků. Zároveň představuje zásadní krok pro další rozvoj a zvýšení konkurenceschopnosti podniku Warehouse Barber. Pro úspěšnou implementaci této závěrečné fáze strategie bude nutné naplnit následující dílčí cíle:

- Úspěšné přestěhování do nových prostor do konce června 2026: Cílem je dokončit všechny přípravy a samotné přestěhování provozovny do nových větších prostor ve stejné lokalitě do konce roku 2025. Tento proces zahrnuje nalezení vhodných prostor, vyjednávání nájemní smlouvy, design a úpravy nového prostředí, a fyzické přesunutí veškerého vybavení a zásob bez významného přerušení provozu.
- Zvýšení minimálního množství obslužených zákazníků na 28 denně do konce Q3 roku 2026: Jelikož se podnik bude stěhovat do větších prostor, tak by bylo vhodné rozšířit počet holičských křesel, minimálně o jedno (bude záležet na dispozici nového prostoru). Cílem je zvýšit kapacitu obsluhy na minimálně 28 zákazníků denně. Tento krok by měl významně zvýšit denní obrat a maximalizovat využití nového prostoru, což povede ke zvýšení celkových tržeb.
- Udržení nebo zlepšení zákaznické spokojenosti, průměrné hodnocení Google nad 4,5 hvězdiček do konce roku 2026: I po přestěhování a rozšíření služeb je klíčové udržet vysokou úroveň zákaznické spokojenosti. Podnik by měl zajistit, že všechny procesy a kvalita služeb jsou na nejvyšší úrovni, a udržet nebo dokonce zlepšit průměrné hodnocení na Google nad 4,5 hvězdiček.
- Rozšíření služebního portfolia v souladu s původním byznys plánem do konce roku 2026: Cílem je plně realizovat původní koncept, který zahrnuje nejen holičské služby, ale také rozšíření provozovny o malý baru/kavárny a pop-up store, který poskytne zákazníkům rozšířený zážitek a přiláká nové klienty. Dílčí kroky a cíle těchto dvou nových oblastí (bar/kavárna a pop-up store) by měly být podrobně rozpracovány v samostatném dokumentu (byznys plánu).
- Stabilizace finančních výsledků a dosažení plánovaného zisku po rozšíření do konce roku 2026: Po přestěhování a rozšíření služeb bude klíčové stabilizovat finanční výsledky a dosáhnout plánovaných zisků. To zahrnuje pečlivou správu nákladů, efektivní marketingové strategie a optimalizaci cenové politiky, aby bylo zajištěno, že nové investice rychle přinesou návratnost.

Takto zvolené dílčí cíle poskytnou podniku jasný plán pro úspěšnou realizaci třetí fáze strategie, zajišťují růst a rozvoj podniku a udržení jeho konkurenceschopnosti v dynamickém tržním prostředí.

## Dílčí kroky

Pro úspěšnou realizaci třetí fáze strategie bude nezbytné pro podnik Warehouse Barber určit následující dílčí kroky (viz tab. 22):

TAB. 22: ČASOVÁ POSLOUPNOST

	Q1			Q2			Q3	
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Září
<b>Výběr nového prostoru</b>	■							
<b>Plánování a design interiéru</b>		■						
<b>Zajištění financování</b>		■	■					
<b>Výběrové řízení na nového holiče</b>			■	■				
<b>Zaškolování nového holiče</b>				■	■			
<b>Rekonstrukce a vybavení nového prostoru</b>					■	■		
<b>Přestěhování</b>						■		
<b>Zaškolení celého personálu</b>						■	■	
<b>Otevření</b>							■	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výběr nového prostoru: Proces výběru nového prostoru začne identifikací potenciálních prostor v okolí současné adresy, což zaručí zachování klientely závislé na geografické dostupnosti. Tento krok zahrnuje prozkoumání dostupných nemovitostí, hodnocení jejich prostorových možností, nákladů na pronájem, a přístupnosti pro zákazníky. Důležité bude vyjednání podmínek nájmu, které by měly reflektovat potřeby podniku a jeho finanční možnosti.

Plánování a design interiéru: Po výběru prostoru následuje fáze plánování a designu interiéru. V této fázi bude klíčové vytvořit detailní návrh toho, jak bude nová provozovna vypadat. Cílem je vytvořit prostředí, které je nejen esteticky přitažlivé, ale také maximálně funkční pro operace holičství. Finální design by měl odrážet branding podniku, tudíž industriální styl, a zároveň podporovat efektivní workflow.



Zajištění financování: Tento dílčí krok zahrnuje přípravu podrobného finančního plánu a vyhledání potřebných finančních zdrojů pro krytí nákladů spojených s přestěhováním a úpravami nového prostoru. Podnik bude mít na tuto fázi vyhraněných již zmiňovaných 200 000 Kč. Případnou finanční injekci na pokrytí zbylých počátečních výdajů poskytne autor práce, případně MIKE ROFT RECORDS.

Výběrové řízení na nového holiče: Výběrové řízení bude probíhat stejným způsobem jako v první fázi. Tudíž z řady kandidátů bude nezbytné vybrat právě toho holiče, který by nejen dokonale zapadl do konceptu a podnikové kultury, ale také aby se harmonicky začlenil do stávajícího týmu a prostředí.

Zaškolení nového holiče: Zaškolení bude probíhat stejným způsobem jako v první fázi strategie.

Rekonstrukce a vybavení nového prostoru: Tento dílčí krok zahrnuje vše od stavebních úprav po nákup a instalaci nového vybavení. Během této fáze je důležité udržet si úzkou spolupráci se stavebními firmami a dodavateli zařízení, aby vše probíhalo podle plánu a rozpočtu. Důraz bude kladen na kvalitu provedení a dodržení časového harmonogramu. V tomto případě představuje výhodou skutečnost, že podnik Warehouse Barber již v současné době disponuje velkým množstvím nábytku, který bude využit i v nových prostorách. Tím pádem bude možné ušetřit náklady za vybavení nového prostoru nábytkem.

Přestěhování: Přestěhování a vybavení nového prostoru musí být pečlivě koordinováno, aby bylo zajištěno minimální přerušení běžného provozu. Příprava prostoru, instalace vybavení a finální dekorace musí být dokončeny před oficiálním otevřením. Efektivní logistika a plánování jsou zásadní pro hladký přechod.

Zaškolení celého personálu: Cílem je jasně definovat, kdo, co, kde, kdy a jak bude vykonávat, aby se předešlo možným kolizím v provozu nebo jiným problémům.

Otevření: Zahájení provozu v novém prostoru.

Monitoring a evaluate: Po otevření nové provozovny bude důležité pravidelně monitorovat a hodnotit jak provozní, tak finanční aspekty podnikání. Sledování klíčových výkonnostních ukazatelů (KPIs), získávání zpětné vazby od zákazníků a analýza tržeb pomohou identifikovat oblasti pro další zlepšení a ujistit se, že podnik dosahuje svých cílů. Toto hodnocení bude také podporovat neustálé zlepšování procesů a zákaznického servisu. Tento krok bude probíhat neustále.

## Marketing

Úspěšné otevření nové provozovny vyžaduje promyšlenou marketingovou kampaň, která informuje stávající i potenciální zákazníky o nové lokalitě. Aktualizace webových stránek, intenzivní využívání sociálních médií, a možná reklamní kampaň, budou klíčové pro zvýšení povědomí o novém umístění. Organizace event marketingu v rámci kolaudace může také přilákat pozornost a generovat počáteční zájem. Pro definici taktického marketingu této části byl využit koncept 4P:

### Služba (Product):

Jak již bylo zmíněno dříve, Warehouse Barber bude nabízet mnoho služeb ze tří hlavních oblastí (holičství, bar/kavárna, pop-up store). Holíčská část bude stále nabízet služby především pro muže, ale vítány budou i ženy. K dispozici bude klasický stříh, úprava vousů, stříh + úprava vousů, základní kosmetika, barvení a kombinace těchto služeb. Bar bude nabízet nejrůznější alkoholické i nealkoholické nápoje, kávu a drobné občerstvení. V pop-up obchodě budou moci zákazníci najít merch členů MIKE ROFT RECORDS.

Otevírací doba holičství bude v pracovní dny od 10 do 18 hodin (může se měnit v závislosti na dohodě). V této době bude holičství také fungovat jako „walk-in barber shop“, volně přeloženo, stříh bez objednání. Bar/kavárna by byl otevřen od 10 do 22 hodin v pracovní dny. Baristé budou obsluhovat jednak zákazníky, kteří přišli na kávu či drink, ale také zákazníky, kteří si přišli koupit oblečení.

### Cena (Price)

Cena představuje jeden z klíčových aspektů marketingu, neboť ovlivňuje poptávku a typ klientely, ale také je jediným prvkem, který přímo generuje zisk. V této fázi strategie se cenová politika podniku Warehouse Barber bude stále zaměřovat na vyšší střední třídu, avšak nabízené služby získají na prémiovosti a dojde k jejich zdražení. Tento krok je odůvodněn rozšířením portfolia služeb, zvýšením finanční zátěže a zlepšením individuálního přístupu k zákazníkům.

Stanovení cenové hladiny bude vyžadovat pečlivé zvážení, aby byla zajištěna konkurenceschopnost, avšak s ohledem na již zmíněné náklady podniku a cílovou skupinu. Diplomová práce se nebude zabývat cenou prodávaného merchandisingu ani občerstvení, protože cena merchandisingu bude závislá na rozhodnutí umělců a cena občerstvení bude reagovat na aktuální tržní situaci. Plánovaná cenová hladina nabízených služeb podniku v této fázi je uvedena v tabulce 23.

TAB.23: PLÁNOVANÁ CENOVÁ HLADINA

Služba	Cena [Kč]
Pánský stříh	800
Holení vousů	500
Holení s horkým ručníkem (napaření)	600
Stříh vlasů a vousů	1 000
Kompletka (stříh + holení s napařením)	1 200
Dámský stříh	900
Barvení vlasů / vousů	Záleží na konzultaci
Styling + kontury	350

Zdroj: Vlastní zpracování

### Místo (Place)

Péče o zákazníky a všechny další služby budou poskytovány přímo v prostorách nové provozovny. Při výběru místa budou hledány takové prostory, které odpovídají představám podniku o uspořádání a velikosti. Prioritou bude najít prostor přibližně o rozloze 80 až 100 m<sup>2</sup>. Velkou roli při rozhodování bude hrát také lokalita. Jak již bylo zmíněno, při hledání by se podnik měl snažit najít prostor v blízkosti současné adresy Příkop 29, Brno. Tato lokalita je vhodná jak z hlediska dostupnosti pěšky nebo veřejnou dopravou, ale navíc disponuje dostatečným počtem parkovacích míst. V neposlední řadě jsou zákazníci na tuto lokalitu zvyklí.

### Propagace (Promotion)

Propagační plán v této fázi bude vycházet z marketingového plánu, který by měl být v této době již vypracován z předchozích fází strategie.

### Investice

Pro přesné stanovení výše počáteční investice do nového prostoru, bude nezbytné nejdříve najít vhodný prostor. V současné době se průměrné ceny za pronájem nemovitosti v hledané lokalitě pohybují kolem 369 Kč/m<sup>2</sup> měsíčně. Pro podnik Warehouse Barber to představuje odhadovaný nájem v rozmezí 29 520 Kč až 36 900 Kč. Do budoucna se neočekává, že by se tato hodnota výrazně změnila.

Kalkulace nákladů na vybavení nových prostor (viz tabulka 24) je pouze orientační, protože závisí na skutečném rozložení a stavu prostor. Tím jsou myšleny potřebné rekonstrukce například podlah, stěn a zbylé přizpůsobení prostor. V této kalkulaci jsou proto zahrnuty pouze hlavní položky, které jsou pro provoz nezbytné. Výhodou pro holičství v této fázi je, že veškerý nábytek ve stávajících prostorách byl navržen tak, aby byl snadno přesunutelný do nové provozovny, včetně pracovních míst.

TAB.24: KALKULACE NÁKLADŮ NA REKONSTRUKCI A VYBAVENÍ PROSTOR

Položka	Množství	Cena [Kč]	Celkem [Kč]
Barber křeslo (MINOT)	1	16 490	16 490
Zrcadlo (HOVET 196x78 cm)	4	2 690	10 760
Světla (LED 87,3x22 cm)	2	549	1 098
Sedací souprava NET (3 místa)	1	10 196	10 196
Konferenční stůl DOKKEDAL (75x115 cm)	2	2 299	4 598
Pracovní deska stolu	1	2 930	2 930
Pracovní stůl (svařovaná konstrukce)	1	30 000	30 000
Potřebné maličkosti (spojovací materiál, LED pásky, ...)	X	2 000	2 000
Celkem (zaokrouhleno)			78 000

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Finanční výkonnost

Stejně jako tomu bylo v předešlých krocích, i finanční výkonnost (doba návratnosti), bude vypočítána pouze pro holičskou část nového podniku. Jednotlivé příjmy a výdaje z holičství jsou rozpracovány v tabulce 25. Příjmy vychází z pronájmu čtyř holičských křesel, přičemž cena za křeslo se zvýšila z původních 12 000 na 18 000 Kč v důsledku přesunu do nových a lepších prostor. Zároveň došlo ke zvýšení cen za služby. Na druhé straně, výdaje jsou ovlivněny primárně novou vyšší nájmu a zvýšenou energetickou náročností provozu.

TAB.25: FINANČNÍ TOKY NOVÉHO HOLIČSTVÍ

Položky	[Kč]
<b>Měsíční příjmy</b>	
Nájem prvního křesla	18 000
Nájem druhého křesla	18 000
Nájem třetího křesla	18 000
Nájem čtvrtého křesla	18 000
<b>Celkové příjmy</b>	72 000

<b>Výdaje</b>	
Nájem	36 900
IT (internet, web, ...)	600
Účetnictví	1 250
Úklid	4 000
Energie	4 000
<b>Celkové náklady</b>	<b>46 750</b>
<b>Celkový zisk</b>	<b>25 250</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud podniku zůstane na konci každého měsíce 25 250 Kč, a počáteční investice do zařízení holičství, alespoň pro zmíněné nákladové složky, činí 78 000 Kč, doba návratnosti v této části strategie pro holičství Warehouse Barber bude po zaokrouhlení čtyři měsíce.

Analýza rizik

V rámci třetí fáze "přestěhování provozovny" pro podnik Warehouse Barber mohou vzniknout následující rizika, která vychází z jednotlivých dílčích kroků. Pravděpodobnost a negativní dopad těchto rizik je opět zobrazen v tabulce 26.

- Neschopnost najít vhodné prostory (R1): Může se stát, že nebudou dostupné prostory odpovídající specifickým potřebám podniku ve vybrané lokalitě.
- Vyšší nájemné než je očekáváno (R2): Potenciální prostory mohou být finančně náročnější, což by zatížilo rozpočet podniku.
- Zpoždění ve schvalování designu (R3): Proces schvalování může trvat déle než je plánováno, což může oddálit rekonstrukce.
- Nesrovnalosti mezi designem a praktickou realizací (R4): Design může být vizuálně atraktivní, ale nepraktický pro běžný provoz.
- Neschopnost získat potřebné financování (R5): Banky nebo jiní investoři nemusí poskytnout potřebné prostředky.
- Vyšší úrokové sazby (R6): Financování může být dražší, což ovlivní celkové náklady a cash flow podniku.

- Neschopnost nalézt kvalifikované kandidáty (R7): Může být obtížné najít holiče, kteří by odpovídali kultuře a standardům podniku.
- Nespokojenost nově najatých holičů (R8): Noví holiči nemusí splnit očekávání nebo se mohou cítit nespokojení, což může vést k jejich odchodu.
- Překročení rozpočtu a zpoždění (R9): Stavební práce a nákup vybavení mohou překročit plánované náklady a termíny.
- Problémy s dodavateli (R10): Nedodání materiálů včas nebo neodpovídající kvalita může komplikovat rekonstrukci.
- Logistické problémy (R11): Přesun vybavení může být náročné a riskantní, s možností poškození.
- Ztráta produktivity (R12): Přesun a zaškolení mohou dočasně snížit efektivitu provozu.

TAB.26: ANALÝZA RIZIK TŘETÍ FÁZE

Pravděpodobnost	Intenzita negativních dopadů				
	VM	M	S	V	ZV
ZV					
V					
S		R1; R9			
M	R3	R10	R7	R12	
VM	R4	R2; R6	R5; R11	R8	

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě této tabulky je patrné, že podnik Warehouse Barber by se v této plánované fázi neměl setkat s žádnými riziky, které by fatálně narušily celkový chod holičství. Je však důležité, aby podnik věnoval zvýšenou pozornost rizikům R1, R7, R8, R9 a R12, jelikož právě tyto dosáhly v rámci této tabulky nejvyššího kvalitativního hodnocení.

#### Kontrola rizik

Tato rizika vyžadují pečlivé plánování a strategii pro jejich minimalizaci, jako jsou důkladné předem provedené průzkumy trhu, finanční rezervy na neočekávané výdaje, důkladné procesy výběru a zaškolování nových i stávajících holičů, a podrobné plány pro logistiku přestěhování. Návrhy na minimalizaci jednotlivých rizik lze nalézt níže:

- Minimalizace R1: Bude nutné zvážit alternativní lokality, které nabízejí podobnou dostupnost a další požadované atributy, nebo čekat, dokud se na trhu neobjeví vhodný prostor.
- Minimalizace R2: Bude nutné přepočítat příjmy a výdaje, stanovit maximální možnou hranici nájemného a následně upravit plánovanou cenovou strategii, aby se zajistila finanční udržitelnost podniku při vyšších nákladech na nájem.
- Minimalizace R3: Bude nutná efektivní a neustálá komunikace mezi zainteresovanými subjekty. Zároveň bude důležitý otevřený a operativní přístup ke změnám a snaha o nalezení kompromisu, aby se předešlo zpožděním ve schvalování designu.
- Minimalizace R4: Pro podnik bude zásadní upřednostnit funkčnost před vizuální stránkou, aby se zabránilo nesrovnalostem mezi designem a praktickou realizací.
- Minimalizace R5 a R6: Pro minimalizaci rizika neschopnosti získat potřebné financování a vyšších úrokových sazeb bude podnik muset přesně vypočítat velikost potřebné finanční injekce a posoudit finanční páku, aby se rozhodl, zda se mu více vyplatí financování za pomoci interních zdrojů nebo cizího kapitálu.
- Minimalizace R7: Nově vytvořené pracovní místo může zprvu sloužit pro hostování holičů z jiných měst či států. Tímto způsobem bude jeho potenciál aspoň částečně využit. Tento přístup by následně mohl také posílit marketingové aktivity podniku.
- Minimalizace R8: Warehouse Barber by měl nastavit pracovní podmínky tak, aby vyhovovaly všem, čímž se minimalizuje riziko nespokojenosti nově najatých holičů.
- Minimalizace R9: Vzhledem k tomu, že podnik již disponuje původní provozovnou, zpoždění bude mít vliv pouze na proces stěhování. Bude nezbytné provádět důkladný monitoring a rychle řešit nově vzniklé problémy, aby se předešlo překročení rozpočtu.
- Minimalizace R10: Pro minimalizaci rizika problémů s dodavateli by podnik měl spolupracovat výhradně s osvědčenými dodavateli, u kterých má garantovanou kvalitu a spolehlivost. Kromě toho by měl zvážit uzavření smluvních dohod, které by zajišťovaly dodržení termínů a kvality dodávek.
- Minimalizace R11: Pro minimalizaci logistických problémů bude nutné pečlivě naplánovat proces přesunu, aby nedošlo k většímu poškození nábytku nebo vybavení. Tento plán by měl zahrnovat vhodnou přepravní metodu a bezpečné zabalení všech položek.



- Minimalizace R12: Pro minimalizaci rizika ztráty produktivity musí podnik stanovit jasné podmínky, které budou definovat celý provozní proces podniku. Tato opatření zajistí, že všechny pracovní činnosti budou efektivně organizovány a produktivita nebude narušena.

#### Vyhodnocení

Úspěšným přestěhováním podniku Warehouse Barber a následnou stabilizací finančních výsledků dojde k uzavření této závěrečné fáze a tím i celé tříleté strategie. Stejně jako v předchozích fázích, bude i nadále nezbytné, aby podnik pokračoval v monitorování stanovených ukazatelů výkonnosti, aby zajistil kontinuitu a úspěch v novém prostředí. Během této fáze bude také nutné vypracovat nový strategický plán, který bude sloužit jako vodítko pro budoucí vývoj a expanzi podniku, přičemž se bude zaměřovat na adaptaci na nové tržní podmínky a možné příležitosti pro další růst.

# Závěr

Tato diplomová práce s názvem "Vyhodnocení efektivity podniku WAREHOUSE BARBER a strategický plán dalšího rozvoje" hodnotila efektivitu plnění původního podnikatelského záměru podniku. Závěrem práce byla formulace strategického plánu budoucího rozvoje, který bude nadále sloužit jako podklad pro vlastní podnikání studenta.

Práce představovala nejen aplikaci teoretických znalostí získaných během bakalářského a magisterského studia na MÚVS ČVUT, ale také spojení těchto znalostí praktickými zkušenostmi. Výsledkem je analýza podniku Warehouse Barber, která zahrnuje hodnocení jeho vnitřního i vnějšího prostředí. Na základě těchto analýz byla vytvořena matice IE, která odhalila, že se podnik Warehouse Barber v aktuální situaci pohybuje těsně nad hranicí oblastí růstu (rozvoje) a udržení (posílení). Tím pádem by se podnik neměl soustředit pouze na agresivní strategii penetraci trhu, ale měl by vzít v úvahu i určitou formu stabilizace. Na základě následné analýzy TOWS byla podniku doporučena strategie „Optimalizace prostor a následné přestěhování provozovny“.

Tato strategie byla rozdělena do tří hlavních fází. První fází byla optimalizace současných prostor. Cílem této fáze bylo efektivně začlenit do provozovny nové holičské křeslo, tím dojde ke zvýšení dosavadní kapacity podniku. V rámci této fáze však nesmí být narušen zákaznický komfort. Druhou fází byla již zmiňovaná stabilizace, která by měla sloužit ke stabilizaci provozu, dosažení dílčích cílů a hlavně k akumulaci potřebného kapitálu (200 000 Kč). Ten poslouží k pokrytí třetí fáze přestěhování provozovny. Během této závěrečné fáze strategie se podnik rozroste o další holičské křeslo a zároveň rozšíří nejen své portfolio služeb, ale přidá i další dvě oblasti (bar/kavárna a pop-up store) tak, aby vznikl multifunkční podnik v rozsahu původního byznys plánu. Tento strategický plán by měl vydržet podniku do konce roku 2026.

Pro hladkou implementaci strategie bude nutná důkladná kontrola průběhu veškerých aktivit. Také bude nutné efektivní řízení potenciálních rizik spojených s těmito procesy. V této souvislosti budou zavedeny nejrůznější KPIs, indikátory, pravidelné týmové schůze a revize procesů, které poskytují prostor pro výměnu pohledů, identifikaci a řešení problémů, a adaptaci strategických plánů na aktuální potřeby a výzvy. Tato setkání také umožní podrobnější analýzu monitorovaných analytických ukazatelů a zpětnou vazbu od zákazníků, což je klíčové pro hodnocení přijetí změn a jejich vlivu na zákaznickou spokojenost.

Dojde-li k úspěšné implementaci celé nové strategie a naplnění všech dílčích cílů, bude mít podnik výbornou příležitost stát se lídrem na trhu. Tato strategie pomůže podniku se naprosto diferenciovat od konkurence. Koncept Warehouse Barber se nebude dát lehce napodobit, jelikož bude stát na brandu s určitou tradicí a historií. V rámci této strategie by se podniku mělo podařit nejen přestěhovat do nových prostor, ale také přetvořit některé slabé stránky a hrozby na silné stránky či příležitosti.

# Seznam použité literatury

Literární zdroje:

1. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
2. FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-802-4751-047.
3. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-1632-4.
4. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-802-4726-908.
6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-802-4746-708.
7. KARLÍČEK, Miroslav a Marcela ZAMAZALOVÁ. Marketingová komunikace. V Praze: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1601-1.
8. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
9. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.

10. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Moderní marketing: 4. evropské vydání. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
11. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
12. MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
13. PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-856-0511-2.
14. POŠVÁŘ, Zdeněk; TOMŠÍK, Pavel; ŽUFAN, Pavel. 2004. Management II. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita. ISBN 80-7157-748-0.
15. PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.
16. PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. Řízení podle kompetencí. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.
17. PŘIKRYLOVÁ, Jana. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.
18. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
19. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
20. ŠEBESTOVÁ, Jarmila. Analýza faktorů ovlivňující podnikání českých firem po vstupu do EU se srovnáním trendů v regionech s vysokou mírou nezaměstnanosti. V Karviné: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta, 2005. ISBN 80-724-8328-5

21. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9.
22. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: Efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
23. VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-807-2612-000.
24. VLČEK, Radim. Hodnota pro zákazníka. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1068-6.
25. ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

Elektronické zdroje:

1. CUTCREW. CUTCREW [online]. 2023 [cit. 2024-03-15]. Dostupné z: <https://www.cutcrew.cz>
2. DIEFFENBACHER, Stefan F. Tows Matrix Analysis Meaning, Template and Examples. Digital Leadership [online]. 2021 [cit. 2024-04-02]. Dostupné z: <https://digitalleadership.com/unite-articles/tows-matrix/>
3. EFE matice (EFE Matrix). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2024, 30.07.2015 [cit. 13.03.2024]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efe-matice>
4. G2B (Government to Business). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2024, 08.01.2017 [cit. 26.03.2024]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/g2b-government-to-business>
5. GENTLEMEN BROTHERS. Gentlemen Brothers [online]. 2014 [cit. 2024-03-15]. Dostupné z: <https://www.gentlemenbrothers.cz/gentlemen-brothers-brno/>
6. IFE matice (IFE Matrix). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2024, 30.07.2015 [cit. 13.03.2024]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ife-matice>
7. KURZY.CZ, SPOL. S R.O. HDP 2024, vývoj hdp v ČR. KURZY.CZ, SPOL. S R.O. Kurzy.cz [online]. 2000 [cit. 2024-04-04]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
8. LAZÁKOVÁ, Eva. WOLTAIR. Jak se bude vyvíjet cena elektřiny v roce 2024? WOLTAIR. Woltair [online]. 2023, 4. 12. 2023 [cit. 2024-03-15]. Dostupné z: <https://www.woltair.cz/blog/jaka-bude-cena-elektriny>
9. Marketingový mix (Marketing mix). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2024, 13.01.2017 [cit. 26.03.2024]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-marketing-mix>

10. MATULA, David. STŘÍHÁRNA. Střihárna [online]. 2022 [cit. 2024-03-15]. Dostupné z: <https://www.striharna.cz>
11. MR FOX. MR FOX [online]. 2015 [cit. 2024-03-15]. Dostupné z: <https://www.mrfox.cz>
12. ROSTECKÝ, Jiří. Virální marketing: Lidé v roli protagonistů, jak to vlastně probíhá?. *Mladý podnikatel* [online]. 2016 [cit. 2024-03-26]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/co-to-je-viralni-marketing-t892>
13. ROYAL BARBER. ROYAL BARBER [online]. 2016 [cit. 2024-03-15]. Dostupné z: <https://www.royalbarber.cz>
14. Rozdíl mezi analýzou SWOT & TOWS. Jaredlongshore.com [online]. 2021 [cit. 2024-04-02]. Dostupné z: <https://cs.jaredlongshore.com/5-difference-between-swot-and-tows-analysis>
15. Sachambula, Fite-Rey, Kühlthau, Marquard, Wiener. Business Plan - Barber Shop "The BARber". 2021 [cit. 2024-03-05].
16. SEDUO. Competency Mapping. Magazín Seduo. [online]. 2023 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://magazin.seduo.cz/slovnicek/competency-mapping/>
17. Sociální síť. *Internet bezpečně* [online]. Karlovy Vary, 2016 [cit. 2024-03-26]. Dostupné z: <https://www.internetembezpecne.cz/internetem-bezpecne/socialni-media/socialni-site/>
18. Strategic Planning: Why It Makes a Difference, and How to Do It. *Journal of Oncology Practice* [online]. 2009, 5(3), 139-143 [cit. 2024-03-24]. ISSN 1554-7477. Dostupné z: doi:10.1200/JOP.0936501
19. WHAT IS BENCHMARKING? American Society for Quality [online]. 2016 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://asq.org/quality-resources/benchmarking>
20. What is 'Variance Analysis'. *The Economic Times* [online]. 2012 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/variance-analysis>



## Seznam obrázků

OBR. 1 Strategické zaměření podniku.....	16.
OBR. 2 KOMPLEXNÍ POHLED NA PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ.....	18.
OBR. 3 FAKTORY PODNIKOVÉHO OKOLÍ.....	24.
OBR. 4 VNITŘNÍ OKOLÍ PODNIKU.....	25.
OBR. 5 PROLÍNÁNÍ VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO OKOLÍ. ....	25.
OBR. 6: Komplexní pohled na podnikové okolí.....	33.
OBR. 7: MATICE SWOT.....	35.
OBR. 8: PŘÍKLADY SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK, PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB.....	36.
OBR. 9: PROCES FORMULACE PODNIKOVÉ STRATEGIE.....	41.
OBR. 10: LOGO WAREHOUSE BARBER.....	50.
OBR. 11: PŮDORYS HOLIČSTVÍ.....	51.
OBR. 12: INTERIÉR HOLIČSTVÍ.....	52.
OBR. 13: HDP V LETECH 2019 AŽ 2023.....	69.
OBR. 14: INFLACE V LETECH 2022 AŽ 2024.....	70.
OBR. 15: KLÍČOVÉ KOMPETENCE.....	73.
OBR. 16: SKUTEČNÁ POZIČNÍ MAPA.....	76.

# Seznam tabulek

TAB. 1: STUPNICE HODNOCENÍ.....	31.
TAB. 2: MATICE HODNOCENÍ RIZIK.....	31.
TAB. 3: TABULKA STRATEGIÍ.....	37.
TAB. 4: TOWS ANALÝZA.....	37.
TAB. 5: MATICE EFE.....	39.
TAB. 6: MATICE IE.....	40.
TAB. 7: NABÍDKY SLUŽEB.....	57.
TAB. 8: TABULKA PLÁNOVANÝCH NÁKLADŮ NA VYBAVENÍ PROSTORU.....	59.
TAB. 9: TOUCHPOINTY .....	63.
TAB. 10: PŘÍM KONKURENTI DLE BYZNYS PLÁNU.....	71.
TAB. 11: SKUTEČNÍ PŘÍM KONKURENTI.....	72.
TAB. 12: KLÍČOVÉ KOMPETENCE.....	73.
TAB. 13: SKUTEČNÁ MATICE EFE.....	78.
TAB. 14: SKUTEČNÁ MATICE IFE.....	79.
TAB. 15: SKUTEČNÁ MATICE IE.....	80.
TAB. 16: MATICE TOWS.....	82.
TAB. 17: GANTTŮV DIAGRAM PRVNÍ FÁZE.....	87.
TAB. 17: KALKULACE NÁKLADŮ NA OPTIMALIZACI PROSTOR.....	90.
TAB. 19: ANALÝZA RIZIK PRVNÍ FÁZE.....	92.
TAB. 20: FINANČNÍ TOKY PODNIKU.....	98.
TAB. 21: ANALÝZA RIZIK DRUHÉ FÁZE.....	100.
TAB. 22: ČASOVÁ POSLOUPNOST.....	104.
TAB. 23: PLÁNOVANÁ CENOVÁ HLADINA.....	107.
TAB. 24: KALKULACE NÁKLADŮ NA REKONSTRUKCI A VYBAVENÍ PROSTOR.....	109.
TAB. 25: FINANČNÍ TOKY NOVÉHO HOLIČSTVÍ.....	109.
TAB. 26: ANALÝZA RIZIK TŘETÍ FÁZE.....	111.