



Tvorba plánu rozvoje vybraného rodinného podniku

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Michaela Najmanová**

Vedoucí práce: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Najmanová**
Osobní číslo: E16000300
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika
Zadávající katedra: katedra podnikové ekonomiky a managementu
Vedoucí práce: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.
Konzultant práce: Petr Najman
předurčený jednatel pro M-INVEST Holding s.r.o.

Název práce: **Tvorba plánu rozvoje vybraného rodinného podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracování odborné teoretické rešerše k řešené problematice.
2. Vypracování metodického postupu tvorby podnikatelského plánu rozvoje se zohledněním specifik rodinného podnikání.
3. Charakteristika vybraného rodinného podniku.
4. Provedení interní a externí analýzy daného rodinného podniku.
5. Vytvoření návrhu podnikatelského plánu pro rozvoj analyzované rodinné firmy včetně jeho ekonomického vyhodnocení.

Seznam odborné literatury:

- KENYON-ROUVINEZ, Denise and John L. WARD. 2016. *Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Brno: Barrister & Principal. ISBN 978-80-7485-095-0.
- RYDVALOVÁ, Petra, Ivan JÁČ, Eva KARHANOVÁ-HORYNOVÁ, Eliška VALENTOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. 2015. *Rodinné podnikání zdroj rozvoje obcí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-245-7.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.
- ZELLWEGER, Thomas. 2017. *Managing the family business: theory and practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78347-070-9.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 65 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2017
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019

prof. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty

prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

11. 4. 2019

Bc. Michaela Najmanová

Poděkování

Zde bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph.D. za její odborné vedení, vstřícnost, cenné připomínky, podporu a motivaci při zpracování práce. Velké poděkování patří majitelce analyzovaného rodinného podniku, bez které by tato práce nemohla vzniknout. Především děkuji za její pohotovost, vstřícnost, ochotu a poskytnutí potřebných informací. V neposlední řadě děkuji své rodině, zejména mému příteli, mamce a babičce, za pomoc, podporu a trpělivost. Poděkování patří také Petru Najmanovi za poskytnuté konzultace.

Anotace

Hlavním tématem diplomové práce je návrh doporučení pro rozvoj rodinného podniku zaměřeného na oblast zlatnictví a hodinářství. Výstupem práce je písemný podnikatelský plán rozvoje, jenž v analyzované firmě chybí. První část závěrečné práce uvádí teoretická východiska týkající se rodinného podnikání a tvorby plánu rozvoje. Součástí je návrh vlastní struktury podnikatelského plánu, který je později aplikován. Následující část práce je zaměřena na charakteristiku podniku a zkoumá jeho současný stav prostřednictvím metod vnitřní a vnější analýzy. Ve vazbě na analýzu současného stavu je navržen podnikatelský plán rozvoje vybraného rodinného podniku, který stručně shrnuje poznatky plynoucí z analýzy a především obsahuje detailně rozpracovaná doporučení autorky práce pro rozvoj podniku. Tento plán je samostatným dokumentem, a proto se nachází v příloze. Hlavní text diplomové práce je zakončen kapitolou, jež poskytuje stručný přehled stěžejních částí podnikatelského plánu.

Klíčová slova

Rodinné podnikání, podnikatelský plán rozvoje, Porterův model pěti sil, PEST analýza, SWOT analýza, marketingová propagace, firemní komunikace

Annotation

Creating a Selected Family Business Development Plan

The main topic of this master thesis is to suggest a solution for development of family business which is focused on jeweller's and watchmaker's shop area. The output of thesis is the written business development plan which is missing in the analysed enterprise. In the first part of thesis are presented the theoretical bases concerning the family business and creating development plan. This part also includes the suggestion of a business plan structure that is later applied. The following part focuses on the characteristics of the enterprise and researching its current state through methods of internal and external analysis. Based on the analysis of the current situation, the author proposes business development plan for the chosen firm. The plan shortly summarizes the findings of the analysis and primarily describes recommendations of the author for business development in detail. This plan is a separate document therefore is attached. The main text of the thesis is concluded with a chapter presenting a shortly summary of the crucial parts of the business development plan.

Keywords

Family business, business development plan, Porter's five forces analysis, PEST analysis, SWOT analysis, promotion, corporate communication

Obsah

Seznam ilustrací.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam zkratk.....	12
Úvod	13
1 Rodinné podnikání	15
1.1 Historie	15
1.2 Definice	17
1.3 Legislativa	19
1.4 Podpora rodinného podnikání	21
1.5 Specifika.....	22
2 Podnikatelský plán	27
2.1 Charakteristika podnikatelského plánu	27
2.2 Tvorba podnikatelského plánu	29
3 Vnitřní analýza rodinného podniku H-Z Novák	33
3.1 Základní informace o podniku	33
3.2 Posouzení finanční situace	34
3.3 Hodnocení vitality rodinného podniku.....	38
4 Vnější analýza rodinného podniku H-Z Novák.....	43
4.1 Charakteristika odvětví.....	43
4.1.1 Zlatnictví a klenotnictví	43
4.1.2 Hodinářství.....	46
4.2 Analýza mikroprostředí.....	47
4.2.1 Kupující.....	48
4.2.2 Substituty.....	51
4.2.3 Dodavatelé.....	52
4.2.4 Současní konkurenti	52
4.2.5 Nově vstupující do odvětví	54
4.3 Analýza makroprostředí	55
4.3.1 Politické a legislativní vlivy.....	56
4.3.2 Ekonomické faktory	57

4.3.3	Sociální faktory	58
4.3.4	Technologické vlivy	59
4.3.5	Další vlivy	60
5	Shrnutí analýz a stěžejních bodů rozvoje firmy H-Z Novák.....	62
	Závěr.....	65
	Seznam použité literatury	66
	Bibliografie.....	79
	Seznam příloh.....	82

Seznam ilustrací

Obr. 1: The Three-Circle Model of the Family Business System	23
Obr. 2: Model tří kruhů	23
Obr. A1: Prostředí rodinné firmy	90
Obr. A2: Porterův model pěti sil	91
Obr. B1: Zkrácená metodika SZIF	93
Obr. B2: Vzor kalkulátoru v Microsoft Excel	94
Obr. C1: Administrativně – psychologicko – právní modul	96
Obr. C2: Manažerský modul	97
Obr. C3: Ekonomicko – finanční modul	98

Seznam tabulek

Tab. 1: Šablona podnikatelského plánu	31
Tab. 2: Přehled výsledných hodnot poměrových ukazatelů a bodů pro H-Z Novák.....	35
Tab. 3: Výsledky hodnocení vitality H-Z Novák	39
Tab. 4: Živnosti v kontextu klasifikace CZ-NACE.....	43
Tab. 5: Trendy šperkařského průmyslu	45
Tab. 6: Trendy hodinářského průmyslu.....	47
Tab. 7: Souhrnný přehled částí SWOT analýzy	62
Tab. A1: Vzor konfrontační matice	84
Tab. A2: Potenciální silné a slabé stránky	86
Tab. B1: Rozlišení kategorií finančního zdraví.....	95
Tab. B2: Bodové hodnocení ukazatelů pro daňovou evidenci	95
Tab. C1: Vzor tabulky pro zaznamenání odpovědí	99
Tab. C2: Stupně hodnocení vitality	99
Tab. C3: Slovní hodnocení prvního modulu	100
Tab. C4: Slovní hodnocení druhého modulu.....	101
Tab. C5: Slovní hodnocení třetího modulu	102
Tab. E1: Finanční údaje podniku H-Z Novák	104
Tab. F1: Anketa	105
Tab. G1: SWOT analýza formou konfrontační matice.....	111
Tab. G2: Kalkulace jednotlivých možností komunikace firmy v online prostředí	127
Tab. G3: Kalkulace doporučení.....	133
Tab. G4 Varianty rozpočtu	134

Seznam zkratek

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EET	Elektronická evidence tržeb
GDPR	Nařízení o ochraně osobních údajů
HDP	Hrubý domácí produkt
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podnikání
NOZ	Nový občanský zákoník
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond ČR
SWOT	Analýza silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb

Úvod

Rodinné podnikání má v České republice významné postavení a jedná se o ekonomicky potenciální a intenzivně se vyvíjející oblast. Díky akcím jako je „Rok rodinného podnikání 2018“, historicky největší kampaň na podporu této sféry pramenící z činnosti Asociace malých a středních podniků České republiky, získává rodinné podnikání větší podporu a silnější oporu v legislativě. Z pohledu na interní prostředí firem je pro udržení jejich stability a budoucího růstu důležité neopomíjet plánování, jež pomáhá vytyčit strategické body pro revitalizaci a rozvoj podniků. V malých rodinných firmách není plánování standardem a v písemné podobě je spíše výjimkou. Důvodem mohou být například omezené časové možnosti majitelů nebo skepse k tvorbě plánů. Rodinné podnikání má své specifické charakteristiky vycházející z prolínání rodiny, podniku a vlastnictví, jež je nezbytné při plánování zohlednit a zahrnout do případných analýz.

Diplomová práce je zaměřena na rodinné podnikání, konkrétně na oblast rozvoje malého rodinného podniku nacházejícího se ve Středočeském kraji. Autorka práce zkoumá současný stav analyzovaného podniku a ze zjištěných poznatků doporučuje vhodný způsob jeho rozvoje. Důvodem volby tématu byl nejen zájem autorky o danou problematiku, ale také chybějící písemný plán rozvoje ve vybrané firmě. Zkoumaná firma působí v oblasti hodinářství a zlatnictví. Vzhledem k práci s citlivými daty, požadovalo vedení podniku utajení veškerých charakteristik vedoucích k jednoznačnému určení firmy. Jedná se zejména o název podniku, sídlo, jména a příjmení majitelů. Z uvedeného důvodu jsou data tohoto charakteru v práci skryta. Cílem diplomové práce je vytvořit návrh rozvoje rodinného podniku v podobě podnikatelského plánu rozvoje, jenž bude výstupem diplomové práce. K jeho vytvoření jsou použity metody vnitřní a vnější analýzy podniku.

Závěrečná práce nejprve uvádí čtenáře do řešené problematiky formou provedených literárních rešeršů a představením teoretických východisek rodinného podnikání. Pozornost je věnována nejen definování pojmu a jeho postavení v legislativě, ale také historickému kontextu, formám podpory rodinného podnikání a jeho specifickým charakteristikám. Součástí literární rešerše jsou i teoretická východiska pro tvorbu podnikatelského plánu, ze kterých vychází vlastní struktura pokrývající potřeby zkoumaného podniku.

Na odborné rešerše navazuje analýza vybraného podniku, jež je rozdělena na dvě části. Nejprve je pozornost soustředěna na vnitřní prostředí firmy. V rámci vnitřní analýzy jsou uvedeny základní charakteristiky podniku, posouzena jeho finanční situace a vitalita.

Druhá část analýzy zkoumá vnější prostředí firmy. Její součástí je charakteristika odvětví a prostřednictvím analytických nástrojů jsou posuzovány okolní vlivy. Detailní vyhodnocení analýz formou konfrontační matice je součástí výsledného podnikatelského plánu, jenž zároveň představuje hlavní směr rozvoje firmy a navrhovaná opatření. V hlavní části práce shrnuje analýzu a navrhovaná doporučení závěrečná kapitola. Autorka práce považuje za důležité upozornit na přílohy nacházející se na konci práce. Zejména chce zdůraznit východiska pro analýzu rodinného podniku a podnikatelský plán rozvoje pro zkoumanou firmu, jenž je samostatným dokumentem.

1 Rodinné podnikání

Rodinné podniky hrají významnou roli v národních ekonomikách a díky jejich přínosům, mezi které patří mimo jiné poskytování mnoha pracovních příležitostí, je lze považovat za hlavní pilíř ekonomiky. V České republice nese rodinné podnikání skutečný ekonomický potenciál a bývá spjaté se segmentem malých a středních podniků, dále také pod zkratkou MSP (Petrů, Havlíček, 2016).

Mezi velkými globálními společnostmi hrají rodinné podniky také významnou roli. Značky jako Volkswagen, Samsung nebo L'Oréal přísluší právě velkým rodinným podnikům, s jejichž produkty se setkává každý z nás (Machek, 2017). Jednotlivé státy si stále více uvědomují důležitost segmentu MSP, a to se projevuje na jejich rostoucím zájmu (Koráb et al., 2008). Při zkoumání rodinného podnikání se však nelze zaměřit přímo na oblast MSP, jelikož rodinné podniky jsou specifické a od ostatních typů podniků se jejich chování, řízení a procesy liší. Současně je nutné upozornit na skutečnost, že rodinnou firmou může být i velká společnost, jež překračuje parametry MSP. Z mnoha odlišností lze pro začátek uvést např. jejich cíle, způsob řízení a vztahy se zaměstnanci (Machek, 2017).

V následujícím textu první kapitoly rozebírá autorka diplomové práce historii, definování, legislativní úpravu a podporu rodinných podniků a následně vymezuje jejich specifika.

1.1 Historie

Rodinné podnikání představuje nejstarší formu podnikání v celé historii novodobé civilizace. Za nejstarší rodinnou firmu se považuje více než 1400 let stará japonská společnost Kongo-Gumi, jejíž kořeny sahají do roku 593 a v jejím vedení se vystřídalo kolem čtyřiceti generací (Koráb et al., 2008). Je tedy zřejmé, že tradice rodinné firmy je starší než sám pojem „rodinná firma“ (Kubů, Šouša, 2017). V České republice je tradice rodinného podnikání ve srovnání s délkou existence společnosti Kongo-Gumi poměrně krátká. Rodinné podniky zde vzkvétaly zejména v období první republiky (1918 - 1938). Firmy jako např. Baťa, Petrof či Tatra prohlubovaly svou tradici a rozvíjely se (Machek, 2017). Druhá světová válka však tento rozvoj narušila a v roce 1948 započala socialistická éra a její ničující dopady (Břečková, 2016). Rodinné podniky byly znárodnovány a ekonomika řízena centrálně. Po sametové revoluci (listopad 1989) nastaly

změny v politické a vlastnické struktuře a podniky podstoupily mnoho změn. Podnikání se stalo přístupnějším a přirozenějším (Břečková, 2016) a díky novému demokratickému rámci podnikatelské činnosti docházelo k restitucím. Majetek se vracel původním rodinám, ale byl často znehodnocen či zdevastován. S nově formující se ekonomikou přicházely problémy jako např. inflace, nárůst kriminality, mezery v legislativě, zastaralé technologie či nezkušenost (Rydvalová et al., 2015). Některé dříve slavné rodinné firmy zanikly, popř. se transformovaly na nerodinné (př. Škoda), jiné byly odkoupeny původní rodinou (př. Petrof) nebo novou rodinou (př. Koh-i-noor), některé původně národní podniky se staly rodinnými (př. Kofola) a další firmy vznikly jako nové (př. Siko, Auto Jarov). Významnost rodinného podnikání lze doložit i vznikem institucí, které se na tuto problematiku zaměřují. V roce 1986 byla např. založena instituce pod názvem Family Firm Institute, která představuje jednu z prvních oficiálních aktivit na podporu rodinného podnikání. Dalším významným krokem bylo v roce 1988 vydání vědeckého časopisu Family Business Review (Machek, 2017). Ve 20. století se rovněž objevuje jako velice praktický koncept vytváření soustav propojených (ale i nepropojených) firem ve vlastnictví jedné rodiny, tzv. klastr rodinných firem (Kubů, Šouša, 2017). Po roce 2000 se rodinné podnikání nachází v etapě transformace a angažují se další rodinní příslušníci, nastupují nové generace a objevuje se rovněž snaha o právní úpravu soukromého práva se zaměřením na rodinné podnikání (Rydvalová et al., 2015).

Lze konstatovat, že prodej nadbytku z domácí výroby a obchodování je realizováno již od středověku. O podnikání s vymezeným právním rámcem lze hovořit až na základě institucionalizace v rámci kapitalismu, spojení rodinná firma vzniklo v relativně nové době (zhruba po první světové válce). Na začátku 21. století je tento pojem již běžně užívaný (Kubů, Šouša, 2017). Česká republika patří mezi státy, které stojí na počátku vědeckého zkoumání rodinného podnikání, jelikož zde doposud nebyl vydaný velký počet studií (Machek, 2017). V zahraničí ve vybraných státech má rodinné podnikání delší tradici. Příkladem je Itálie, která je jednou ze zemí s nejsilnější tradicí rodinného podnikání, má proto připraven i systém vzdělávání. Dále ve Švýcarsku, Německu a Rakousku se téma rodinného podnikání vyučuje na školách (Koráb et al., 2008). USA, Španělsko a Velká Británie pak stojí na vrcholu žebříčku deseti nejvýznamnějších zemí, které se zabývají rodinným podnikáním jako vědeckou disciplínou. Toto relativně mladé zaměření vědního oboru podnikové ekonomiky se v současné době intenzivně vyvíjí, což dokazuje rychle narůstající počet studií zaměřených na rodinné podnikání. Jen od roku 2000 vzrostl počet ročně publikovaných studií přibližně 26 krát (Machek, 2017). Svět si začíná uvědomovat,

že rodinné firmy jsou všeobecně rozšířené a přispívají k blahobytu společnosti. V Holandsku tvoří 75 % všech podniků, v USA se podílejí 60 % na tvorbě všech pracovních míst (Kenyon-Rouvinezová, Ward, překlad v českém jazyce, 2016) a dle Family Firm Institute vytváří rodinné podnikání 70 - 90 % světového hrubého domácího produktu – dále také zkratka HDP (Machek, 2017).

Vzhledem k narušené historii rodinného podnikání v České republice je o tomto zaměření nedostatek informací a je pochopitelné, že zde zaměření rodinného podnikání není natolik rozvinuté jako v některých zahraničních státech. Rok 2018 byl pro rodinné podniky podstatný, jelikož Asociace malých a středních podniků ČR (dále AMSP ČR) zahájila historicky největší kampaň s názvem „Rok rodinného podnikání 2018“ na podporu rodinných firem (AMSP ČR, 2018).

1.2 Definice

K roku 2018 obecně neexistuje v sociálních a ekonomických vědách, akademickém výzkumu, přijatých legislativních opatřeních, ve veřejných diskuzích atp. žádná jednotná definice rodinného podnikání, jež by mohla být použitelná ve všech jeho oblastech (Petrů, Havlíček, 2016). V každém případě se však jedná o sousloví, jehož základem jsou dva pojmy - rodina a podnikání.

Anthony Giddense, klasik moderní sociologie, definuje rodinu jako „*Rodina je skupina osob spojených přímým příbuzenstvím, jejíž dospělí členové a členky na sebe berou zodpovědnost za děti.*“ (Giddens, 2013, s. 308). V literatuře lze vyčíst i další charakteristiky rodiny jako např. sociální celek spojený na základě příbuzenské mezigenerační vazby (ALTAXO, 2015) nebo dle Špaňhelové společenská skupina, která je spojena manželstvím, pokrevními vztahy nebo adopcí a odpovědností a vzájemnou pomocí (Rydvalová et al., 2015). Rodina by měla plnit reprodukční, sociální a ekonomickou funkci. V rodinném podnikání je právě rodina zdrojem předávání mezigeneračních zkušeností a informací ohledně řízení ekonomických, sociálních či kulturních aktivit (Kubů, Šouša, 2017).

Pojem podnikání lze vymezit na základě české legislativy jako výdělečnou činnost, která je živnostenským nebo obdobným způsobem vykonávána soustavně a samostatně na vlastní účet a odpovědnost za účelem dosažení zisku. Osobu vykonávající podnikatelskou činnost lze na základě zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen NOZ) označit za podnikatele. Za podnikatele se rovněž považuje osoba zapsaná

v obchodním rejstříku a také každá osoba, jež uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní či obdobnou činností nebo při samostatném výkonu svého povolání, eventuálně osoba jednající jménem nebo na účet podnikatele (Česko, 2012).

Někteří autoři (např. Kubů, Šouša, 2017) upozorňují na jisté rozdíly mezi pojmy podnik a firma. Například podnik lze vnímat jako pojem širší a obecnější, zatímco firma může představovat právně závazný podpis či obchodní jméno (Kubů, Šouša, 2017). Velmi často však autoři (např. Koráb et al., 2008, Machek, 2017) pracují s těmito pojmy jako se synonymy a stejně tak k této problematice přistupuje i autorka diplomové práce. V následujícím textu se tedy tyto dva pojmy nerozlišují a podnik lze vnímat jako základní jednotku, v níž se uskutečňuje výroba nebo poskytují služby (Synek et al., 2011).

V úvodu oddílu 1.2 bylo zmíněno, že prozatím neexistuje jednoznačná definice rodinného podnikání. Rakouský institut pro výzkum MSP identifikoval ve své analýze celkem 90 různých definic rodinných podniků používaných v evropských zemích (Petrů, Havlíček, 2016). Na konci 19. st. se pokusili někteří autoři o zpřehlednění situace definováním rodinných podniků a tak např. Shanker a Astrachan doporučili zavedení tří definic rodinných podniků podle míry zapojení rodiny do podnikání. Definice se však neujaly a jejich velké množství začíná v praxi působit problémy (Koráb et al., 2008).

Zahraniční i čeští autoři se ve svých publikacích poměrně často inspirovali prací J. H. Chua. Ten se podílel na definici rodinného podniku, která říká, že rodinný podnik je podnik ovládaný a řízený dominantním uskupením členů určité rodiny nebo několika rodinami a to potenciálně udržitelným způsobem napříč generacemi dané rodiny nebo rodin a s úmyslem formování a sledování vize daného podnikání (Chua, Chrisman, Sharma, 1999). Z tohoto tvrzení vychází také T. Zellweger (2017), jehož definice je o něco stručnější a rodinnou firmu charakterizuje jako firmu, která je dominantně ovládána rodinou, s vizí udržet si kontrolu nad firmou po další generaci.

V Nizozemsku je uznávanou a často citovanou definicí vyjádření R. H. Flörena (2002), jenž napsal, že firmy jsou definovány jako rodinné, pokud jsou splněny dvě ze tří následujících kritérií:

- více než 50 % majetku je ve vlastnictví dané rodiny,
- rodina má rozhodující vliv na obchodní strategii a rozhodnutí o nástupnictví,
- většina nebo alespoň dva členové vedení jsou z jedné rodiny.

Autoři D. Kenyon-Rouvinezová a J. L. Ward následují ve své knize Rodinná firma (překlad v českém jazyce, 2016) studii Stockholm School of Economics a za rodinný

podnik považují takový, jež ovládá určitá rodina a zároveň splňuje jednu z následujících podmínek:

- ve firmě aktivně působí nejméně tři členové dané rodiny,
- rodina ovládá podnik minimálně dvě generace,
- záměrem současných rodinných vlastníků je předat kontrolu příští generaci rodiny.

V českém prostředí definuje N. Petrů společně s K. Havlíčkem (2016) rodinné podnikání jako druh podnikání splňující alespoň dvě z následujících charakteristik:

- členové rodiny mají min. 50% podíl na vlastním kapitálu,
- vedení společnosti se účastní nejméně dva členové rodiny,
- kromě vlastníka je v podniku zaměstnán alespoň jeden rodinný příslušník,
- majitel považuje podnikání za rodinný podnik a má úmysl jej v budoucnu předat rodinnému příslušníkovi.

Autorský kolektiv Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci považuje v rámci edice „Strategické řízení výkonnosti podniku“ rodinné podnikání za základ národního hospodářství a zdůrazňuje další možný pohled: *„rodinné podnikání lze chápat jako základní stavební kámen pro rozvoj obcí, obzvláště venkovského typu, či hospodářsky slabých regionů“* (Rydvalová et al., 2015, s. x). O dva roky později navrhuje obecnou definici rodinného podnikání v právním prostředí České republiky: *„Rodinné podnikání je chápáno jako výdělečná činnost členů rodiny vykonávaná soustavně, samostatně, na vlastní účet, na vlastní odpovědnost, živnostenským nebo obdobným způsobem za účelem tvorby zisku/hodnoty pro danou rodinu, s předpokladem generačního předání.“* (Jáč et al., 2017, s. 13) Za členy rodiny jsou považováni manželé, rodiče, sourozenci, děti, vnuci, švagři, prarodiče a rodinné vztahy se posuzují ve vztahu k zakladateli či majiteli podniku (Jáč et al., 2017).

Z výše uvedených stanovisek je patrné, že názory a formulace v problematice rodinného podnikání jsou různorodé. Opírají se však o podobné charakteristiky. Mezi nejčastější patří účast rodiny v oblastech vlastnictví, vedení, rozhodování, ovládání, kontroly a aktivního působení v podniku a také úmysl generačního předávání rodinné firmy.

1.3 Legislativa

K roku 2018 je problematika rodinného podnikání upravena v NOZ v podobě rodinného závodu. Právní institut rodinný závod byl zaveden do právního řádu v roce 2012 v rámci rekodifikace soukromého práva (Rydvalová et al., 2015). NOZ vymezuje rodinný závod

následujícím způsobem: „*Za rodinný závod se považuje závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Na ty z nich, kteří trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu.*” (Česko, 2012, s. 1102). Co se týká právní formy rodinných podniků v České republice a zahraničí, většinou vznikají jako fyzická osoba podnikatel a později se mění na osobu právnickou. Z právních forem nejčastěji převažuje společnost s ručením omezeným (Koráb et al., 2008).

Nicméně komplexní pojetí rodinného podnikání v legislativě chybí, což znamená omezené možnosti. Mimo skutečnost, že k zanesení rodinného podniku do legislativy a rozšíření podpory tohoto segmentu vyzývá Evropská unie, snaží se situaci zlepšit i AMSP ČR, která zahájila celonárodní iniciativu na podporu rodinných podniků. V roce 2018 mělo dojít k ukotvení rodinného podnikání v právním řádu, do konce roku však taková změna nenastala. Pokud by se situace změnila, mohla by se ČR stát jedenáctou zemí Evropské unie, která ukotví rodinné podnikání v právním řádu. Zavedení jednoznačné definice umožní rozšíření možností sledování a statistického vyhodnocování segmentu rodinných podniků, posouzení reálného vlivu na ekonomiku, vytvoření základu pro možnost specifikování lepších podmínek a zviditelnění rodinných podniků a další výhody. Prozatím je k dispozici návrh definice „Rodinný podnik”, v němž se rozlišuje rodinná obchodní korporace a rodinná živnost. Kompletní znění návrhu lze nalézt na webových stránkách AMSP ČR (<http://amsp.cz/rodinne-podnikani-dostava-zelenou/>). Pro účely diplomové práce postačí definice rodinné živnosti: „*Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové rodiny a nejméně jeden z členů rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění.*” (AMSP ČR, 2018, s. 2). Členy rodiny se pro tyto účely rozumí fyzické osoby s minimálním věkem 15 let, které jsou příbuznými v přímé linii, sourozenci či manželé.

Předkládaný návrh definice je výrazně širší a zahrnuje i běžné situace, jimiž může rodinný podnik v praxi procházet. Cílem definice rodinného závodu je majetková a existenční ochrana členů rodiny participujících na rodinném podnikání fyzické osoby bez dalšího smluvního rámce (tedy např. bez pracovní smlouvy), nejedná se o druh právní formy podnikání. Zatímco cílem definice rodinného podniku dle AMSP ČR je formální zakotvení rodinného podniku jako takového. Obě definice tedy mají jiný cíl, rozsah a účel a nejsou navzájem v rozporu (AMSP ČR, 2018).

Na základě provedené rešerše literatury se autorka diplomové práce přiklání k názoru autorského kolektivu Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci a ztotožňuje se s návrhem definice rodinného podniku od AMSP ČR, která by se měla stát součástí české legislativy. Autorka považuje tyto charakteristiky za odpovídající a příznivé pro rodinné podniky působící v podmínkách České republiky. Jako zajímavé sledává skutečnost, že navrhovaná definice AMSP ČR nezahrnuje zmínku o generačním předávání (již proběhlé v minulosti nebo úmysl předat podnik další generaci), přestože literatura se často tímto tématem zabývá a zahrnuje jej do svých definic. Autorka tento přístup považuje za vhodný a domnívá se, že by takový prvek v definici mohl značně zredukovat počet rodinných podniků a tím omezil jejich přístup k možné podpoře. V případě rodinných podniků postavených na manželích považuje autorka podmínku manželství jako určité omezení zmíněné definice AMSP ČR, jelikož v dnešní době není výjimkou, že páry žijí v nesezdaném soužití. Po roce 1973 se začala projevovat klesající tendence uzavírání sňatků (s výjimkou 1990) a společně s tím rostoucí trend tzv. „života na psí knížku“ (Černý, 2018; ČSÚ 2017). Přestože by tedy podnik ovládaný párem žijícím v nesezdaném soužití splňoval všechna ostatní kritéria navrhované definice, nebylo by možné jej za rodinný podnik označit. Pro takový podnik by to znamenalo jisté znevýhodnění, jelikož by přišel o benefity a celkově možnost podpory pro rodinné podniky.

1.4 Podpora rodinného podnikání

V oblasti podpory rodinného podnikání je vhodné uvést na prvním místě již několikrát zmíněnou AMSP ČR, která v České republice dlouhodobě buduje základnu rodinných firem. Její náplní je vytváření právního, ekonomického a poradenského zázemí pro rodinné podniky, podpora vzdělávání, provádění průzkumů, sledování statistik, organizace mezinárodních projektů, medializace rodinných firem aj. (AMSP ČR, 2017). Podpora podle AMSP ČR by měla zahrnovat např. dotace, předpisy týkající se dědické a darovací daně, zdanění podniků, zdrojů financování, generačního předávání a dále také podpora vzdělávání a poradenství. Asociace dále pořádá soutěže o nejlepší rodinnou firmu roku a připravuje akce a semináře na podporu rodinného podnikání (AMSP ČR, 2018).

Z českých autorů dále zmiňují komplexní podporu rodinného podnikání P. Rydvalová et al. (2015) a poukazují na skutečnost, že většina rodinných podniků má své sídlo v obci, kde žije a vychovává děti. Podpora se v tomto případě může promítnout do zvýšení životní úrovně, omezení vysídlování a odchodu mladých lidí z venkova či hospodářsky slabších

regionů. Autoři také upozorňují na další z forem podpory v ČR, kterou je projekt Leonardo da Vinci. Jedná se o elearningový portál na podporu strategického řízení MSP (Rydvalová et al., 2015).

Oblast podpory rodinného podnikání v zahraničí je rozsáhlá, proto jsou v následujícím textu uvedeny jen některé příklady:

- vědecké časopisy (př. Family Business Review),
- vědecké instituce v oboru (př. University of Alberta),
- Family Business Network (FBN) - světová síť poboček na podporu rodinných firem sdružující 3200 rodin z 60 zemí světa (v České republice působí FBN Czech),
- Family Firm Institute (FFI) - celosvětová asociace věnující se akademikům a poskytovatelům služeb,
- Family Enterprises Publishers (FEP) - specializované články, brožury a knihy,
- European Group of Family Enterprises (GEEF) - lobování a prosazování rodinného podnikání v EU (Machek, 2017; Kenyon-Rouvinezová, Ward, překlad v českém jazyce, 2016)
- a další.

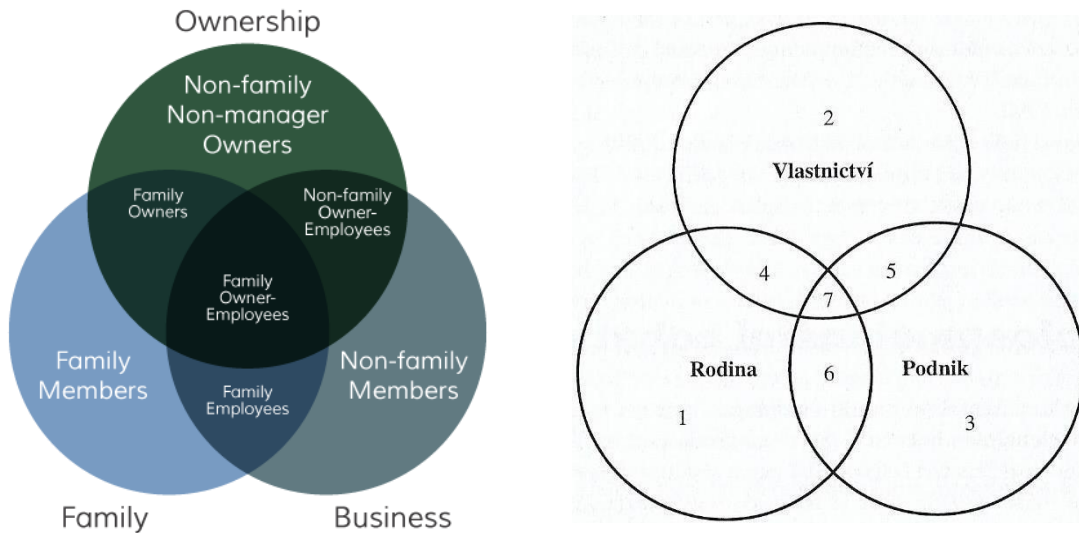
Kromě výše uvedených podporuje rodinné podniky také EU a EHSV (Evropský hospodářský a sociální výbor) a to vydáváním různých doporučení a výzev jako např. zjednodušení správních postupů a daňových systémů, zohlednění specifik MSP a rodinných podniků, zdokonalení právního rámce a vytvoření finančních nástrojů pro předávání podniků a další (AMSP ČR, 2018).

1.5 Specifika

Navzdory existenci mnoha definic lze konstatovat, že se v rodinném podnikání prolínají tři základní oblasti - rodina, podnik a vlastnictví. Vztahy mezi těmito oblastmi zachycuje tzv. model tří kruhů (viz obr. 1 a obr. 2, s. 22), který v roce 1978 vyvinuli (publikace 1982) na Harvard Business School autoři R. Tagiuri a J. Davis. Vzájemným prolínáním jednotlivých oblastí vzniká sedm zájmových skupin, z nichž každá má své vlastní perspektivy, cíle a dynamiku. Zúčastněné osoby mohou náležet do jedné z těchto podmnožin (čísla v závorkách odpovídají obr. 2).

- Člen rodiny nepodílející se na chodu firmy ani na vlastnictví (1)
- Vlastník, který není členem rodiny ani zaměstnancem (2)
- Zaměstnanec mimo rodinu (3)

- Rodinný příslušník a vlastník zároveň (4)
- Vlastník a zaměstnanec mimo rodinu (5)
- Rodinný příslušník, jenž je zaměstnancem (6)
- Osoba, která je vlastníkem, zaměstnancem a členem rodiny zároveň (7)



Obr. 1: The Three-Circle Model of the Family Business System (Davis, 2018)

Obr. 2: Model tří kruhů (Machek, 2017, s. 15)

Na fungování a vzájemné podpoře těchto skupin závisí dlouhodobý úspěch rodinné firmy (Davis, 2018). Díky tříkruhovému modelu lze pochopit systém rodinného podnikání a na jeho základě vymezit různá specifika, se kterými může přijít rodinný podnik do styku.

- **Rodina:** Stěžejním specifikem rodinného podnikání je sama rodina, která má rozhodující vliv na politiku podniku. Podnik je orientován na racionální stránku a výsledky, zatímco pro rodinu je charakteristická silná emocionální stránka. Důležité je pochopit, jak se mění vztahy, normy, očekávání a chování podle toho, jak se členové rodiny pohybují v obou systémech. Kříží se přístupy jednotlivých rolí a je velmi obtížné sladit rozdílné zájmy, např. na vrcholu vedení podniku mohou jedné osobě připadat čtyři role zároveň - kontrolní orgán, vedoucí, vlastník či společník a hlava rodiny (Koráb et al., 2008). Je důležité vhodně vyvážit potřeby rodiny a podniku, pokud se klade větší důraz na jednu z těchto sfér, dochází k zanedbání druhé, kde se následně mohou projevit negativní důsledky, např. narušení rodinné harmonie nebo úspěšnosti podnikání (Machek, 2017). V rodinném podnikání je také specifická trvalá osobní závislost rodiny na blahu firmy a spoléhání se na vlastní úsporu (Břečková, 2016).
- **Cíle:** V každém podniku se sledují ekonomické cíle (např. dosahování zisku). V rodinném podnikání existují navíc cíle neekonomické, jež jsou spojeny s rodinou. Tyto plynou z tzv. socioemocionálního bohatství, které má více podob

(např. potřeba sounáležitosti, citů a důvěrnosti). Příkladem neekonomických cílů může být finanční zabezpečení rodiny a integrace rodinných hodnot do podniku.

- **Averze k riziku:** Z ochrany socioemocionálního bohatství může vzejít vyšší averze k riziku. To ale neplatí obecně pro všechny rodinné podniky. Pokud by totiž měl být ohrožen vliv rodiny v podniku, jsou rodinné firmy ochotné podstoupit vysoké až iracionální riziko.
- **Specifické typy konfliktů:** Jedním z takových konfliktů je neshoda mezi rodičem a potomkem, která může plynout z pozice „otce-zakladatele“ (vzor pro potomky). Ten může v podniku působit pozitivně nebo negativně. Snaží se disciplinovat potomky (i ostatní zaměstnance), zavádět normy chování a morální kodex. Pokud tyto věci neprovádí správným způsobem, mohou nastat negativní efekty. Další specifické konflikty nastávají mezi sourozenci, dalšími příbuznými, manželi, členy a nečleny rodiny, manažery a vlastníky (pokud to není tatáž osoba).
- **Altruismus** (nezištné jednání ve prospěch druhých): Rodiče jsou velkorysí ke svým potomkům, protože jsou si vědomi toho, že pokud by činili jinak, mohlo by dojít ke snížení jejich vlastního užitku. Ideální je oboustranný altruismus, který pomáhá budovat pevnější mezilidské vztahy, zlepšovat komunikaci a odstraňovat asymetrii informací. To vše vede ke sdílení znalostí a hodnot, efektivnímu rozhodování, zvýšení loajality a důvěry, soudržnosti zaměstnanců, zlepšení pracovní atmosféry, nižší míře ekonomické kriminality a v konečném důsledku ke zvýšení výkonnosti rodinné firmy. Většinou jsou však rodiče více altruističtí než jejich potomci a to se pak odráží negativně na podniku (Machek, 2017).
- **Generační předávání:** Pro rodinné podnikání je typický mezigenerační přenos vědomostí a znalostí, příslib dalším generacím, zapojení potomků do vedení podniku a úcta k dědictví předků (Kubů, Šouša, 2017). Majitelé chtějí předat firmu svým dětem a uvědomují si, že včasnost předání firmy má vysoký význam (trvá více jak dva roky). V případě, že děti nemají zájem o převzetí podniku, je při odchodu do důchodu zvažován také prodej (Jáč et al., 2017). Proces předávání rodinného podniku je poměrně komplikovanou záležitostí, které je v současné době věnována vysoká pozornost.
- **Profesionalizace vs. nepotismus** (upřednostňování rodinných příslušníků ve společnosti): Podnikatel musí zvážit, zda rodinní příslušníci mají dostatek odbornosti na danou pozici, aby nebyl negativně ovlivněn chod podniku a následně jeho úspěšnost.
- **Styl vedení:** Účinný styl vedení se projevuje ve schopnosti zakladatele předat svou vizi rodinným i nerodinným příslušníkům. Jestliže se členové rodiny nesjednotí s vizi

podnikatele a neocení oběti jim přinášené či odmítají přinášet své vlastní oběti, začne docházet k problémům. Vlastní vize zakladatele se totiž dotýká nejen řízení podniku, ale i rodiny. Velmi důležitá je také správná koordinace, tzn. uvedení rodiny a podniku do vzájemného souladu a nastolení optimální spolupráce. Dalším problémovým okruhem je decentralizace, tedy delegování pravomocí na rodinné i nerodinné příslušníky coby podřízené (Koráb et al., 2008). Rodinné podniky se mnohdy vyznačují zvláštním postojem majitelů ke svým zaměstnancům a často se od nich výrazně odlišují (Odehnalová, 2014). Vedení rodinného podniku se také nejednou potýká s problémy souvisejícími s konkrétním obdobím, v němž se v dané chvíli nachází. Před podnikatele tak vyvstávají různé formální strategie a rozhodnutí, jež mohou být podnětem k přechodu od řízení podniku jím samým k řízení vykonávanému profesionály. Současně s nedostatkem kapitálu je totiž nedostatek potřebných dovedností jedním z hlavních omezení, které brzdí růst rodinného podniku.

- **Strategické plánování:** Při podnikovém plánování je velmi obtížné oddělit emocionální a racionální zájmy rodiny a podniku. Proto se v rámci strategického řízení klade největší důraz na strategické plánování. Vzájemná závislost rodiny a podniku je zřejmá např. při zvažování osobních a rodinných cílů, výběru podnikové strategie nebo hodnocení „zdravotního stavu“ podniku (Koráb et al., 2008).
- **Dlouhodobá orientace:** Rodinné podniky jsou více dlouhodobě orientované než nerodinné, to pravděpodobně souvisí s neekonomickými cíli. Dlouhodobé plánování, trpělivost a vytrvalost jsou velmi důležité např. pro generační předávání nebo pro reputaci rodinné firmy. Obecně je dlouhodobá orientace považována za příznivý faktor kvůli opatrnější investiční politice a schopnosti dlouhodobé predikce, nicméně může mít i negativní dopad na výkonnost. Jedná se o případy, kdy je potřeba učinit rychlé rozhodnutí a není dostatek času na zvážení dlouhodobých dopadů. Pokud např. zakladatel nečekaně zemře, je nezbytné rychlé jednání. Priority a očekávání v dlouhodobém horizontu se tak mohou dramaticky změnit. Díky dlouhodobé orientaci však podnik může objevovat nové příležitosti, být proaktivnější a také např. podpořit spokojenost zaměstnanců (Machek, 2017). Z nedávného průzkumu vyplynulo, že 62 % z dotazovaných rodinných firem klade důraz na plánování v dlouhodobém horizontu, ale 10 % to považuje za slabé místo (Břečková, 2016).
- **Podniková kultura:** Podniková kultura je velmi důležitá pro plynulý chod firmy. Její součástí je sdělování hodnot a záměrů ostatním členům, kteří se díky ní mohou cítit stejně zaangażováni. Někteří zakladatelé opomenou vypracovat podrobný seznam

principů, s nímž by se měli zaměstnanci ztotožnit, a právě to může být zdroj potenciálních problémů. Nejproblematičtějšími rysy kultury rodinného podniku je neovladatelná touha po dlouhodobé existenci a prosperitě a také paternalismus. Paternalistická kultura se vyznačuje přísně hierarchicky uspořádanými vztahy a držním veškeré moci a rozhodovací pravomoci v rukou vlastníků.

- **Hodnoty:** Osobní hodnoty zakladatele pronikají do jeho podniku a stávají se součástí podnikové kultury. Mezi hodnoty, které mohou přispět k úspěchu firmy, patří např. důvěryhodnost, etické chování, spravedlnost a smysl pro humor. Správně nastavený systém hodnot může velmi příznivě působit na firmu a její členy a zajistit rodinnému podniku silnou konkurenční výhodu. Jeho přínos může spočívat např. v poskytnutí vzorce chování a rozhodování pro ostatní, zlepšení strategického plánování, motivaci zaměstnanců, zajištění kontinuity rodinného podniku a zejména může pomoci uvést do souladu cíle rodiny a podniku. Nelze však obecně říci, že hodnoty mají na rodinný podnik pouze pozitivní vliv. Aby podnikatel omezil vytváření hodnot s negativním vlivem, je možné vytvořit rodinný dokument, na kterém by se měli podílet všechny zúčastněné osoby. Tento dokument by měl být souhrnem klíčových rodinných hodnot a definovat vztahy mezi podnikem a rodinou.
- **Internacionalizace:** Na rodinné podniky je vyvíjen tlak, aby dokázaly působit mezinárodně a aby mohly čelit stále globalizovanějším trhům. S tím souvisí vytváření strategie růstu, která podpoří konkurenceschopnost podniku. To, do jaké míry se internacionalizace rodinného podniku týká, samozřejmě závisí na konkrétních podmínkách odpovídajících danému typu podniku (Koráb et al., 2008).

Výše uvedená specifika mohou být zdrojem úspěchů i problémů. Jedná se o oblasti, kterým by měl rodinný podnik věnovat zvýšenou pozornost, jelikož se mohou promítnout jak do silných stránek rodinného podniku a stát se výhodou, tak do slabých stránek rodinného podniku a stát se nevýhodou. Proto je potřeba zvážit jejich možný dopad při tvorbě plánu rozvoje rodinného podnikání.

2 Podnikatelský plán

Jak už bylo zmíněno v první kapitole, schopnost plánovat společnou budoucnost rodiny a podnikání je pro rodinný podnik důležitou výzvou. Plánovací proces, jenž má vést a koordinovat podnikové i rodinné akce, je jedním z rozhodujících aspektů. Mnoho rodinných firem však plánování nevěnuje tolik pozornosti a např. v dříve provedeném americkém průzkumu bylo zjištěno, že více než dvě třetiny respondentů (rodinných podniků) nemá písemný strategický plán. Plánování však podporuje prosperitu podniku, jeho efektivní řízení a správu a také úspěšné strategie. Pomáhá rodině zaměřit se na podnikání a vytvořit nové strategie pro revitalizaci podniku a podporu budoucího růstu po celé generace (Carlock, Ward, 2001).

2.1 Charakteristika podnikatelského plánu

Stručně lze podnikatelský plán neboli „business plan“ charakterizovat jako písemný dokument, jenž je zaměřen na budoucí vývoj podniku (Šiman, Petera, 2010).

Rozsáhlejší charakteristiku uvádí J. Veber a kolektiv: podnikatelský plán je „výstup strategických aktivit vrcholového vedení organizace, který zahrnuje cíle organizace, strategie organizace a projekty, které hodlá realizovat v určitém časovém období. Zpravidla je rozpracován v oblasti tržní, výrokové, včetně jakosti, obsahuje záměry technického rozvoje a investic, a dále ve sféře personální a finanční“ (Veber a kol., 2000, s. 465).

V. Koráb se společně s J. Peterkou a M. Režňákovou přiklání k definici autorů R. D. Hisricha a M. P. Peterse z roku 1996: „Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“ (Koráb et al., 2007, s. 11).

Jak uvádí J. Fotr a I. Souček, podnikatelský plán je často užíván jako synonymum pro podnikatelský záměr. Mezi těmito pojmy lze však rozpoznat určité rozdíly. Tito autoři vnímají podnikatelský plán jako „celofiremní dokument, charakterizující komplexně všechny oblasti firmy a jejich žádoucí vývoj“ (Fotr, Souček, 2005, s. 305). Za podnikatelský záměr pak označují: „Podnikatelský plán zpracovaný v souvislosti s realizací určitého investičního projektu, resp. souboru těchto projektů“ (Fotr, Souček, 2005, s. 305). To potvrzuje i M. Synek a kolektiv, kteří charakterizují podnikatelský záměr jako písemný dokument, jenž informuje potenciálního investora

o podniku a záměrech jeho vlastníků či managementu s cílem je přesvědčit k poskytnutí potřebných zdrojů na jeho uskutečnění (Synek et al., 2011).

Nicméně všechny výše uvedené definice jsou obecné pro všechny typy podniků, nikoli zaměřené na rodinné podnikání nebo na MSP. Autorka diplomové práce se tedy nejvíce přiklání k charakteristice týmu J. Vebera a J. Srpové, kteří v rámci publikace zaměřené na MSP líčí podnikatelský plán jako: „*písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější a vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungování existující firmy*” (Veber, Srpová et al., 2012, s. 95). Autorka se zároveň ztotožňuje s názorem, že podnikatelský plán a podnikatelský záměr neoznačují totéž, proto s nimi nepracuje jako se synonymy.

Podnikatelský plán umožňuje podnikateli konkretizovat své záměry do budoucna a usnadňuje získávání odpovědí na otázky typu, kde se podnik nachází, kam se chce dostat a jak se tam dostane (Veber, Srpová et al., 2012). Jeho podstatou je tedy vytyčení cílů a stanovení způsobů a postupů jejich dosažení. Základem podnikatelského plánu je rozpoznání rozhodujících faktorů, které mohou podnik ovlivnit při jeho založení, provozu nebo rozvoji (Šiman, Petera, 2010). Podnikatelský plán slouží pro interní a externí účely.

Uvnitř podniku poskytuje významné informace pro podnikatele a podnikový management, kteří mají díky tomuto dokumentu komplexní přehled o vizích, cílech, záměrech, strategiích, rizicích a budoucích změnách. Jedná se o nástroj analýzy a nástroj posouzení smysluplnosti určitých investičních akcí (Staňková, 2007). Při jeho sestavování si podnikatel ujasňuje, jaké kroky je potřeba v jednotlivých oblastech učinit. Zároveň má podnikatelský plán pozitivní vliv na loajalitu a motivaci zaměstnanců a pomáhá budovat podnikovou kulturu. Zejména u malých podniků a mikro podniků výrazně podporuje vztahy mezi vedením a zaměstnanci.

Podnikatelský plán je podstatný v komunikaci s **vnějším prostředím**. Na jeho základě totiž externí subjekty (banky, investoři) analyzují schopnosti firmy a rozhodují se o svých dalších krocích. Tito poskytovatelé kapitálu nebo případní zájemci o koupi firmy požadují podklady pro stanovení bonity podniku, schopnosti splácet své závazky, stanovení očekávané výše výnosu a návratnosti investice a další (Šiman, Petera, 2010).

Podoba a účel podnikatelského plánu nejsou jednotné a liší se v závislosti na velikosti a potřebách firmy (Veber a kol., 2000). Záleží, zda podnikatel tvoří plán pro vlastní účely či pro někoho jiného a také zda jej tvoří pro svůj nový nebo pro již existující podnik. Je opravdu stěžejní, aby si podnikatel na začátku ujasnil faktické důvody tvorby plánu, jelikož od toho se odvíjí jeho forma, struktura i obsah (Koráb et al., 2007).

Následující text se odvíjí od potřeb diplomové práce, autorka se tedy zaměřuje zejména na podnikatelský plán pro vnitřní účely již existujícího malého podniku.

2.2 Tvorba podnikatelského plánu

Podnik, jenž už nějakou dobu existuje, má vlastní historii, která se promítá do východisek plánování, celkové kvality plánovacího procesu, výsledných plánů a do konečné realizace. V tomto případě podnikatel velmi dobře zná údaje o finančním hospodaření, zaměstnancích, trzích, produktech, konkurenci, dodavatelích, zákaznících a dalších aspektech svého podnikání. Za dobu provozování podniku má dobré i špatné zkušenosti a ověřené postupy. Na základě kontroly a krizových situací ví, na co má soustředit svou pozornost, v čem mohou být slabé stránky firmy a na jaká rizika si dát pozor. Pokud slouží plán k interním účelům, není v konečném důsledku přesné označení či pojmenování plánu podstatné (např. strategický, marketingový, akční atp.). Důležité je soustředit se především na cíl plánu, který je v tomto případě stěžejní (Koráb et al., 2007).

Struktura a vlastní obsah plánu jsou úzce spojeny s konkrétním typem plánu, který se odvíjí od vytyčených cílů a důvodů pro jeho sestavování. Není tedy striktně vymezený postup pro sestavení úspěšného plánu, jenž by byl obecně považován za vhodný rámec pro všechny typy podnikatelských plánů. Přesto však autoři V. Koráb, J. Peterka a M. Režňáková nabízejí určitou alternativu obecného postupu pro sestavení solidního plánu, která se skládá z následujících kroků.

- a) **Vyjasnění si očekávaného výsledku** - jedná se o první krok jakéhokoliv plánování a rozhodování, ve kterém se pokládají otázky typu: Co a proč plánujeme? O jaký se jedná plán? K čemu bude plán sloužit?
- b) **Vymezení vlastních podnikatelských aktivit** - v jaké oblasti podnikáme.
- c) **Současný stav podnikání** - jeho vydefinování, zhodnocení, provedení interní analýzy.
- d) **Externí faktory** - provedení externí analýzy, zhodnocení působících faktorů, vydefinování tržních podmínek, konkurence a reálné tržní pozice podniku.
- e) **Strategické cíle** - definování cílů a záměrů v konkrétní a měřitelné podobě.
- f) **Strategie** - navržení a definování proveditelné strategie/strategií pro realizaci a dosažení klíčových cílů.
- g) **Rizika** - identifikace rizik a hrozeb.
- h) **Rozpracování a doladění základní strategie** - do podoby konkrétních strategií a krátkodobých plánů.

- i) **Finanční toky** - zobrazení finančních toků, nákladů a výnosů v kontextu navržené strategie.
- j) **Finalizace plánu** - dokončení plánu vč. jeho formální stránky podle účelu, schválení a příprava na implementaci.
- k) **Uvedení do praxe** - praktické využívání plánu a práce s ním v průběhu jeho realizace.

Rozsah a význam jednotlivých výše uvedených kroků se odvíjí od charakteru plánu, kompetencí tvůrce a dalších aspektů. Je možné některé části více rozebrat a zdůraznit, jiné naopak vynechat. Důraz je kladen na analýzu, která je pro plánovací proces potřebná, avšak jedině v případě, že je vyhodnocena do podoby akčních závěrů, konkrétních postupů a strategií. Tento postup lze stručně shrnout do tří částí:

- analytická,
- návrhová,
- implementační část (Koráb et al., 2007).

Pro úspěšnost plánu je vždy nezbytná jeho **příprava**, která začíná sběrem informací. Právě na dostatku kvalitních informací závisí také kvalita výsledného rozhodnutí. Nynější doba je charakteristická rozvojem informačních technologií, a proto lze nalézt značné množství informací v elektronické podobě, což může vést až k informačnímu přehlcení podnikatele. Tvůrce podnikatelského plánu však nesmí opomíjet i přímý osobní kontakt, který může přinést cenné informace a může pomoci podnikateli upřesnit představu o prostředí, v němž se podnik nachází. Podnikatel by si měl před samotným sestavováním plánu odpovědět na dvě základní otázky:

- Jaký je skutečný cíl podnikání?
- Co představuje v podniku konkurenční výhodu?

Díky těmto otázkám začne plán dostávat konkrétní podobu. Součástí přípravy je také formální úprava, jejíž podoba odpovídá účelu podnikatelského plánu. Jiné nároky jsou kladeny v případě tvorby plánu pouze pro účely podnikatele a jiné pro externí subjekty, kdy by měl být vnější vzhled působivý a vzbudit dobrý první dojem. Pro interní účely není tedy formální úprava tak náročná a závisí spíše na představě a potřebách tvůrce. Přesto je však účelné kapitoly systematicky číslovat a zpracovávat plán srozumitelně, logicky a stručně, aby byl přehledný a lehce aktualizovatelný (Veber, Srpová et al., 2012).

Důležitá je také práce s riziky a zobrazení různých alternativ – optimistických i pesimistických. Optimistická varianta je založena na myšlence, že nenastanou žádné problémy a vše poběží podle plánu. Pesimistická varianta ukazuje, co se může pokazit, kde může firma narazit a kým nebo čím může být ohrožena (Michalská, 2013).

Podnikatelský plán slouží podnikateli a jeho spolupracovníkům a vždy odráží jejich preference. Pro jeho **strukturu** neexistuje přesný předpis, který by stanovoval obsah a úpravu plánu (Staňková, 2007). Struktura by však vždy měla respektovat základní logickou formu a obsah. Obecně a stručně lze podnikatelský plán strukturovat do čtyř částí:

- Úvodní část,
- Business - všezahrnující část, často se zdůrazní určité kapitoly podle potřeb podniku,
- Finance,
- Přílohy (Koráb et al., 2007).

Následující tab. 1 představuje vzorovou šablonu podnikatelského plánu podle V. Korába, J. Peterky a M. Režňákové. Šablona je upravena a některé části jsou autorkou diplomové práce doplněny o poznámky zmíněných autorů z téže knihy.

Tab. 1: Šablona podnikatelského plánu

Část podnikatelského plánu	Poznámka
Titulní strana	-
Obsah plánu	-
Kontaktní informace	-
Definice pojmů a zkratk	-
Řízení dokumentu	komu je dokument určen, stupeň utajení, není nutnou součástí
Exekutivní souhrn	formuje první dojem, je klíčový pro externí účely
Základní údaje o podniku	není potřeba pro vnitřní účely
Vize podniku	má-li podnik formulovanou vizi, uvádí se i pro interní účely
Historie podniku	pouze pro externí uživatele
Organizace podniku	organizační struktura, personální zdroje
Manažerský tým	kompetence a výkonnost manažerů a týmu, podrobně potřeba hlavně pro externí posuzovatele
Podniková infrastruktura	zdroje nepersonálního charakteru
Produkt a služby	jejich popis (část důležitá zejména pro investory), analýza
Trhy podniku	analýza mikroprostředí a makroprostředí
Konkurence podniku	může být součástí analýzy trhu
Obchodní strategie	popisuje strategii podnikatelského záměru, tzn. cílem je oslovit externí posuzovatele pro realizaci záměru
Útvarové (funkční) strategie	vycházejí z obchodní strategie
Produktové strategie	vycházejí z obchodní strategie a útvarových strategií
Operační plán	rozpracovaná obchodní strategie
Odhady tržeb	lze zahrnout do finančního plánu
Finanční plán	ověřuje reálnost podnikatelského záměru
Hodnocení rizik	popisují a analyzují se rizika, ovlivňují strategie, důležité pro potenciálního investora jako záruka
Přílohy	podle potřeb podniku, např. výkazy, rozvahy, výsledovky aj.

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Koráb et al., 2007, s. 98)

Části týkající se organizace podniku, manažerského týmu, podnikové infrastruktury a produktů a služeb jsou vnitřními faktory a mohou být tedy zařazeny do interní analýzy podniku. Finanční plán a hodnocení rizik jsou spojované s potřebou prezentace podnikatelského plánu externím uživatelům (investorům) stejně jako všechny výše zmíněné strategie (v tab. 1, s. 30). Forma šablony závisí na tom, k čemu a komu je plán určen a také na kultuře podniku a grafickém vnímání zpracovávajícího (Koráb et al., 2007).

Na základě předchozí rešerše literatury nebyl nalezen vhodný vzor podnikatelského plánu, jenž by přesně odpovídal účelům této diplomové práce. Autorka tedy navrhuje vlastní strukturu podnikatelského plánu vycházející z výše uvedených zdrojů a pokrývající potřeby vybraného podniku.

- Úvodní část - titulní strana, obsah plánu, kontaktní informace, definice pojmů a zkratk, řízení dokumentu, vyjasnění si očekávaného výsledku, formulace cílů.
- Analytická část - analýza vnitřního (včetně rodinných vazeb a dalších specifik rodinného podnikání) a vnějšího prostředí podniku.
- Návrhová část - zahrnuje návrhy a doporučení pro rozvoj podniku v kontextu rodinného podnikání. Jak uvádí V. Koráb et al. (2007) strategie vychází ze závěrů předcházejících analýz a představuje způsob, jak může firma dosáhnout svých vytyčených cílů.
- Implementační část - realizace podnikatelským subjektem.

3 Vnitřní analýza rodinného podniku H-Z Novák

Autorka v příloze A na základě realizované rešerše předkládá vlastní metodický rámec pro realizaci analýzy rodinného podnikání. Východiskem pro analýzu rodinného podniku H-Z Novák je polostrukturovaný rozhovor s majitelkou podniku, jenž se stal nástrojem pro získání nejpřesnějších informací potřebných k posouzení vnitřního prostředí firmy. Prostřednictvím rozhovoru byly získány základní informace o podniku a jeho hospodaření, dále byly položeny otázky týkající se současného stavu a finanční situace firmy. Následovalo zodpovězení otázek a zaznamenání odpovědí pro hodnocení vitality, které bylo doplněno o vlastní otázky autorky. V poslední části interview přešla konverzace na témata vztahující se k vnějšímu prostředí podniku. Celý rozhovor s majitelkou proběhl v únoru 2019 v kavárně a trval čtyři hodiny. Autorka diplomové práce zaznamenávala všechny odpovědi a doplňující informace do elektronického dokumentu. Dotazování probíhalo klidně, komunikace byla plynulá a majitelka velmi vstřícná. Kompletní přehled témat viz příloha D. V následujícím textu je nejprve charakterizován podnik H-Z Novák, následně je rozebrána jeho finanční situace a dále hodnocena vitalita firmy.

3.1 Základní informace o podniku

Rodinný podnik H-Z Novák vznikl na počátku 90. let 20. století, kdy pan Jan Novák navázal na řemeslo svého otce a začal podnikat v oblasti hodinářství a zlatnictví. Jeho otec si takový obchod otevřel již ve 40. letech 20. století, ale vlivem dobového režimu o obchod přišel a nemohl dál podnikat. Jan Novák tedy o několik desítek let později založil na základě svého živnostenského oprávnění soukromý podnik s názvem H-Z Novák (Hodinářství - Zlatnictví Novák). Na rodinnou tradici navázala i jeho dcera Helena Nováková, jež se vyučila zlatnicí. Nově vzniklý podnik byl typicky rodinný, jelikož zde působil otec, matka a obě jejich dcery. S postupem času zůstal v podniku jen otec s dcerou Helenou. Téměř 20 let od založení firmy začal podnik fungovat jako sdružení podnikatelů, které umožňuje spolupráci více fyzických osob, kdy každá má vlastní živnostenské oprávnění. Ve sdružení byl Jan Novák s dcerou Helenou Novákovou a každý měl 50% podíl. Během následujících let se otcův podíl postupně snižoval až do současnosti. Nyní, v prvním čtvrtletí roku 2019, se podnik nachází v přechodné fázi, na jejímž konci se stane jedinou majitelkou Helena Nováková a její otec bude působit jako hodinář na svůj živnostenský list. Jelikož v současné době už veškeré rozhodovací kompetence připadají Heleně, bude v diplomové práci označovaná jako majitelka.

Podnik H-Z Novák je umístěn v obci, jež se nachází necelých 20 km od jednoho z okresních měst Středočeského kraje. Daná obec má méně než 10 000 obyvatel a je zde kolem 1 000 aktivních registrovaných podniků, z nichž 700 má právní formu fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona (ČSÚ, 2018). Majitelka podniku má tři živnostenská oprávnění. *Zlatnictví a klenotnictví* společně s *Hodinářstvím* spadají pod ohlašovací řemeslné živnosti, třetí oprávnění *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona* je živností ohlašovací volnou (MPO, 2019).

Nabídka podniku je rozmanitá, zahrnuje:

- prodej šperků - zlaté, stříbrné, z chirurgické oceli, luxusní skleněná bižuterie,
- prodej hodinářského zboží - hodiny, digitální a ručičkové hodinky, budíky, teploměry, minutky, stopky, barometry, meteorologické stanice a chronografy,
- zakázkovou výrobu snubních prstenů a šperků,
- hodinářské a zlatnické opravy,
- výkup zlata, stříbra a hodin.

Helena Nováková se v podniku věnuje nejen jeho vedení, ale také prodeji, administrativním záležitostem, opravě zlatnických věcí, zakázkové výrobě, základním hodinářským věcem aj. V minulosti věnovala většinu pracovního času výrobě šperků, a proto převažovala vlastní produkce. S přibývajícími kompetencemi však musela výrobu omezit a nyní spíše doprodává dříve vyrobené zboží, které představuje 30 - 40% podíl veškerého nabízeného sortimentu. V minulosti byla do fungování podniku zapojena celá rodina. Otec působil jako zakladatel, vlastník, hodinář a měl veškeré rozhodovací kompetence. Matka se od počátku věnovala účetnictví a po nástupu druhé dcery, jež od ní účetní práci převzala, začala prodávat a zodpovídat za administrativu. Sestra Heleny působila ve firmě celkem šest let. Po čase se zaměstnankyní stala i dcera Heleny, jež se věnovala zejména online prostředí a zaváděla vše potřebné do elektronické podoby. Z nerodinných příslušníků působí ve firmě pouze jedna zaměstnankyně na pozici prodávající.

3.2 Posouzení finanční situace

Pro posouzení finančního zdraví malé firmy nacházející se v maloměstském prostředí, nejsou předmětné komplikované analýzy. Vzhledem ke skutečnosti, že podnik vede daňovou evidenci a není k dispozici rozvaha ani výkaz zisků a ztráty, jsou způsoby hodnocení finančního zdraví podniku poměrně omezené. Metoda hodnocení finančního

zdraví SZIF vykazuje dostatečnou vypovídací schopnost pro účely diplomové práce. Podrobné informace k metodice viz příloha B.

V případě posuzování finančního zdraví subjektů s daňovou evidencí, vychází výpočet z Přiznání k dani z příjmů fyzických osob za poslední tři uzavřená účetní období. Vstupní data pro hodnocení finančního zdraví metodikou SZIF jsou dostupná v příloze E. Na tato data navazuje tab. 2, jež poskytuje přehled o výsledcích jednotlivých poměrových ukazatelů pro tři po sobě jdoucí období a jim odpovídající bodové hodnocení podle metodiky SZIF. Z tabulky je patrné, že s celkovým hodnocením 24 bodů, je rodinný podnik H-Z Novák finančně zdravý a náleží do kategorie A.

Tab. 2: Přehled výsledných hodnot poměrových ukazatelů a bodů pro H-Z Novák

	2016		2017		2018	
	Výsledek ukazatele	Body	Výsledek ukazatele	Body	Výsledek ukazatele	Body
Rentabilita celk. majetku (%)	9,72	3	11,16	3	18,19	3
Rentabilita vlastních zdrojů (%)	9,72	3	11,16	3	18,19	3
Celková zadluženost (%)	0,00	3	0,00	3	0,00	3
Krytí dl. majetku vl. zdroji (krát)	10,33	3	16,69	3	35,80	3
Podíl výdajů na 1 Kč příjmů (krát)	0,832	3	0,825	3	0,773	3
Doba obratu zásob (dny)	345,43	1	303,49	1	294,73	1
Obrátkovost majetku (krát)	0,72	2	0,87	2	0,92	2
Pohotová likvidita (krát)	DĚLENÍ NULOU	3	DĚLENÍ NULOU	3	DĚLENÍ NULOU	3
Doba splatnosti závazků (dny)	0,00	3	0,00	3	0,00	3
Investiční aktivita (%)	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Počet bodů za rok celkem	24		24		24	
Výsledné hodnocení	24 – kategorie A (22; 30)					

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení finančního zdraví prostřednictvím metodiky SZIF je založeno na deseti poměrových ukazatelích finanční analýzy.

- **Rentabilita celkového majetku** slouží k posouzení výkonnosti veškerého kapitálu v podniku bez ohledu na jeho původ. Vyjadřuje, kolik zisku (v %) přinese podnikateli veškerý jeho majetek v podnikání. Firma chce dosahovat co nejvyšších hodnot rentability. U firmy H-Z Novák je patrná rostoucí tendence tohoto ukazatele, a to je velmi příznivé. Rok 2018 byl v porovnání s 2016 téměř jednou tak úspěšný.
- **Rentabilita vlastních zdrojů** slouží ke zjištění, zda je kapitál vložený vlastníky zhodnocován a zda přináší dostatečný výnos odpovídající riziku. V případě H-Z Novák jsou výsledky totožné s předchozím ukazatelem, jelikož podnik má nulový cizí kapitál.
- **Celková zadluženost** neboli ukazatel věřitelského rizika představuje v procentech vyjádřenou hodnotu majetku, která podnikateli nepatří. Platí, že čím vyšší výsledek je, tím vyšší je riziko věřitelů. Pro podnik je tedy lepší nižší hodnota, díky níž se mu lépe

získá cizí kapitál. H-Z Novák vykazuje nulovou celkovou zadluženost, což ale také není zcela optimální, protože využívání cizích zdrojů může být do určité míry pro podnik příznivé. Toto tvrzení souvisí s tzv. bilančními pravidly, která určují doporučené vztahy mezi strukturou majetku a kapitálu. Jedná se o pravidlo vyrovnání rizika (poměr vlastního a cizího kapitálu 1:1), pravidlo opatrného financování (dlouhodobý majetek financován vlastními zdroji a krátkodobý majetek cizími zdroji) a zlaté bilanční pravidlo (dlouhodobá aktiva financována dlouhodobými zdroji a krátkodobá aktiva krátkodobými zdroji). Malé podniky však většinou využívají krátkodobé cizí zdroje a v jejich řízení se velmi odráží osobnostní charakteristiky vlastníků, jako je přístup k riziku. Nicméně cizí zdroje jsou spojeny s možností zvýšení rentability vlastního kapitálu (finanční páka) a také s možností snížení daňové povinnosti, protože úroky z cizího kapitálu jsou daňově uznatelné (daňový štít).

- **Krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji** je jedním z ukazatelů, jenž ověřuje míru naplnění výše zmíněných bilančních pravidel, zejména pravidlo opatrného financování. Ideální stav je, když se hodnota pohybuje kolem jedné (100 %). V metodice SZIF se jedná o násobek, jehož vyšší hodnota je příznivá. V případě analyzovaného podniku jsou hodnoty opravdu vysoké, jelikož dlouhodobý majetek je zcela krytý vlastními zdroji a dokonce několikanásobně převažuje. Z roku 2017 na 2018 došlo k téměř 50% navýšení ukazatele.
- **Podíl výdajů na 1 Kč příjmů** vyjadřuje, zda podnik vydělává nebo má ztrátu. Pokud je hodnota nižší než jedna, podnik je ziskový. V opačném případě realizuje ztrátu. Z tab. 2 je zřejmé, že H-Z Novák vykazuje ziskové hodnoty. Podíl výdajů na příjmech se postupně snižuje a z toho plyne vyšší zisk. Z roku 2017 na rok 2018 nebyla změna zisku tak velká jako z roku 2016 na 2017. To se odvíjí od vyšších výdajů, jelikož majitelka zrealizovala vyšší propagaci podniku v hodnotě 80 - 90 tisíc Kč.
- **Doba obratu zásob** vychází ve dnech a jedná se o dobu, po kterou jsou peněžní prostředky vázány v zásobách. Čím kratší je, tím lepší je situace. Záleží však na předmětu podnikání. Většina firem cílí na systém just-in-time, ale jsou obory, kde přirozeně potřebují určitou míru zásob (zlatnictví, hodinářství). Jedná se o zboží dlouhodobé spotřeby, a proto není možné, aby doba obratu zásob byla na úrovni např. potravinářského průmyslu. U podniku H-Z Novák je důležité, že se tento ukazatel mění příznivě v čase, to vyplývá ze snižujícího se počtu dnů. V roce 2018 se doba obratu snížila o 50 dní oproti roku 2016.

- **Obrátkovost majetku** vyjadřuje, kolik korun příjmů přinesla jedna koruna majetku (jaká je velikost majetku a na kolik je používán). Čím vyšší násobek je, tím příznivější je situace. To se promítlo i v tab. 2, jelikož hodnota ukazatele meziročně stoupala.
- **Pohotová likvidita** (likvidita 2. stupně) ukazuje, jak je podnik schopen vyrovnat své závazky. Obecně platí, že dosahovaná hodnota by měla být vyšší než jedna. Z důvodu nulových dluhů firmy dochází u ukazatele k dělení nulou, a proto mu náleží nejvyšší bodové hodnocení.
- **Doba splatnosti závazků** by měla být v podniku co nejkratší. Pro udržení rovnováhy ve firmě je vhodné udržovat dobu splatnosti závazků delší než dobu splatnosti pohledávek. Přijatelná doba, za níž je podnik schopen uhradit své závazky je 3,5 roku, minimálně však jeden rok. Zde je hodnota ukazatele opět nulová z důvodu bezdlužnosti.
- **Investiční aktivita** vychází z množství investovaných prostředků. Jelikož H-Z Novák investuje většinu prostředků do zásob, dosahuje v této aktivitě nulových výsledků a tím i nulového bodového hodnocení (Edolo Consult s.r.o., 2011; Kubíčková, Jindřichovská, 2015; Růčková, 2015).

Každému z výše popsaných ukazatelů náleží určitý počet bodů podle výsledné hodnoty. Kromě investiční aktivity mají všechny ukazatele počet bodů vyšší než nula. Vyšší doba obratu zásob souvisí s předmětem podnikání, a proto získal tento ukazatel pouze jeden bod. S tím souvisí také ukazatel obrátkovosti majetku, jenž získal dva body.

Situace je velmi ovlivněná dominantní položkou zásob. Peněžní prostředky, které podnik získá navíc, investuje majitelka zpět do zásob, příp. do propagace. Dlouhodobý majetek je tvořen automobilem a stroji. Stroje jsou původní a zcela odepsané, v současné době se odepisuje pouze automobil. Majitelka prodává v pronajatém prostoru (čtvrtletní nájem 15 000 Kč), tudíž součástí majetku není vlastní provozovna. Nevlastní žádný podnikový nehmotný a ostatní majetek, cenné papíry ani peněžní vklady, netvoří rezervy. Za prodané zboží inkasuje peněžní prostředky přímo na prodejně v hotovosti nebo přes platební terminál, tudíž nevznikají žádné pohledávky. Majitelka má velkou averzi k cizím zdrojům a podnik vede zcela bezdlužně. Od začátku podnikání funguje firma z vlastního kapitálu. Podnik nikdy nečerpal finance z cizích zdrojů. Všechny krátkodobé závazky (např. k dodavatelům) hradí ihned a do konce roku má vše vyrovnané.

Podle slov majitelky nejsou v podniku finanční problémy, vždy jsou finance na mzdy a nevzniká ztráta. Na jednu zaměstnankyni připadá hrubá mzda 17 000 Kč měsíčně a několikrát již došlo k jejímu zvýšení. Podnikání rodinu uživí, ale majitelka si uvědomuje,

že v zaměstnání by mohla mít vyšší příjem. Výdaje na osobní potřebu jsou různé a záleží na situaci. Pokud potřebuje nakoupit zboží a v podniku není potřebné množství peněžních prostředků, musí provést vklad podnikatele. V tu chvíli dochází k prolínání osobního a firemního majetku. Naopak v silnějších měsících si může dovolit vykázat na osobní potřebu více.

Situace nenaznačuje tomu, že by hrozilo uzavření prodejny podobně jako v bývalé druhé provozovně. Firmě se daří každým rokem lépe a tržby rostou rychleji než dříve. Nyní jsou celkové příjmy podniku tvořeny hlavně prodejem zboží a výrobků (75 %) a hodinářskými (15 %) a zlatnickými (10 %) opravami. Vývoj tržeb se odvíjí od minulosti. Od 90. let byly příjmy z prodeje vysoké z důvodu menšího množství zboží, následně nastala krize a situace se zhoršila. Po čase se tržby opět zvýšily, ale přišla další vlna v podobě e-shopů a nastal pokles.

3.3 Hodnocení vitality rodinného podniku

Hodnocení vitality rodinného podnikání se skládá z tří modulů, přičemž každý zahrnuje deset otázek. V příloze C je k dispozici souhrnný přehled zahrnující všechny moduly včetně otázek, tabulku pro zaznamenání odpovědí a číselné i slovní hodnocení vitality. Na každou otázku zvolí dotazovaný jednu odpověď z následující škály:

- 0 – není realizováno,
- 1 – řešeno nahodile,
- 2 – řešeno dle intuice, zkušenosti,
- 3 – bylo naplánováno,
- 4 – ano částečně realizováno,
- 5 – ano zcela realizováno.

Každá odpověď se násobí příslušnou váhou a vzniklé hodnoty jsou v rámci jednoho modulu sečteny a následně přepočteny na procentuální vyjádření výsledků. Podrobně se hodnotí každý modul zvlášť (číselně i slovně) a souhrnné hodnocení všech modulů je vyjádřeno průměrem jejich procentuálních výsledků (Rydvalová et al., 2017).

Tab. 3 shrnuje číselné výsledky hodnocení vitality H-Z Novák. Každý modul získal hodnocení v kategorii C (dobrá vitalita v procesu plánování) a celkově získal 56,67 %.

Tab. 3: Výsledky hodnocení vitality H-Z Novák

Otázka	Modul I		Modul II		Modul III	
	Odpověď	Váha	Odpověď	Váha	Odpověď	Váha
1	1	0,07	2	0,11	2	0,09
2	1	0,08	4	0,11	0	0,08
3	5	0,11	1	0,09	5	0,10
4	2	0,12	2	0,11	0	0,11
5	2	0,11	5	0,10	5	0,11
6	3	0,10	3	0,09	5	0,10
7	5	0,09	4	0,09	5	0,09
8	2	0,11	4	0,10	3	0,12
9	5	0,11	0	0,09	3	0,10
10	0	0,10	3	0,11	0	0,10
Celkem	2,68		2,83		2,84	
Přepočet	(2,68:5)*100		(2,83)*100		(2,84)*100	
Hodnocení vitality	53,60 % → C		56,60 % → C		56,80 % → C	

Zdroj: vlastní zpracování

Administrativně - psychologicko - právní oblast získala hodnocení na úrovni 53,60 %, což je nejnižší ze všech tří modulů. Hodnocení autorského kolektivu publikace Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání (2017) je k dispozici na str. 100 v příloze C tab. C3 a je poměrně přesné a odpovídající situaci v H-Z Novák. Nižší hodnocení vychází z několika aspektů. Podnik nemá a neměl dokument typu rodinné ústavy ani ustaveny firemní orgány, to však vzhledem k jeho velikosti není překvapující. Nejméně bodů získal u poslední otázky týkající se spolupráce s obcí. V minulosti firma s obcí spolupracovala (např. sponzorství), nicméně v současné době je spolupráce nulová. Na druhou stranu bylo hodnocení posíleno vystupováním podniku. Firma se prezentuje jako rodinná, v obci působí přes 25 let, takže je i veřejností takto vnímána, má dobré jméno, tradici a kladné vztahy se zákazníky. Dalším plusem je přístup rodiny k problémům, jelikož vždy řešili konflikty společně a o všem otevřeně diskutovali.

V modulu se 50 % otázek dotýká nástupnictví, které je v podniku poměrně nejistým a nejasným tématem. Majitelka považuje nástupnictví za určitou fázi rozvoje podniku, jelikož by dcery mohly do podnikání vnést nové myšlenky, ale aktivně jej zatím neřeší. Obě dcery vystudovaly odlišné obory, které jsou vzdálené od zlatnictví a hodinářství. Z přirozené konverzace vyplynulo, že částečně projeví zájem o převzetí podniku a snažily by se jej udržet. Majitelka si je vědoma, že se chtějí věnovat svému oboru a připouští možnost řízení podniku najatým profesionálem. Předpokládá, že podnik by mohl tímto způsobem fungovat dál, pokud dcery zaměstnají kvalitního pracovníka.

Prozatím nepřemýšlela o svém životě v penzi a téma nástupnictví v tuto chvíli nepovažuje za aktuální. Jedním z důvodů může být aktuální situace v podniku. Jak už bylo zmíněno v oddíle 3.1, v současné době je firma v přechodné fázi, kdy otcův podíl přechází kompletně na jeho dceru. Sama majitelka tedy prochází fází nástupnictví v pozici potomka a bude potřebovat určitý čas, než začne řešit nástupnictví z pozice majitelky. Proces předávání firmy z otce na dceru byl v podniku patrný od počátku jeho fungování a pro činnost podniku má vysoký význam. Zde se projevují specifika rodinného podnikání jako je mezigenerační přenos vědomostí a znalostí, zapojení potomků, úcta k dědictví předků a také příslib dalším generacím.

Manažerská oblast je předmětem druhého modulu a v podniku H-Z Novák byla ohodnocena na 56,60 %. Obecné vyjádření autorů metodiky hodnocení vitality je k dispozici na str. 101 v příloze C tab. C4 tentokrát však není zcela výstižné. Důvodem by mohl být charakter firmy, jelikož nyní stojí pouze na jednom člověku. Dříve byly kompetence rozdělené mezi čtyři členy, nyní už vše přešlo na Helenu (kromě složitějších hodinářských záležitostí, které vykonává otec). S tím souvisí několik specifík rodinného podnikání. Přestože se majitelka zajímala spíše o jiné obory, vnímala převzetí podniku jako svou morální povinnost. Vždy měla k podnikání bližší vztah než její sestra a podle jejích slov byla k převzetí firmy předurčená. Svého rozhodnutí nelituje a po čase vnímá tento obor jako jediný, kterému opravdu rozumí, jelikož se mu věnovala celý život. Práce zlatnice ji hodně bavila, ale po čase nadšení opadlo, jelikož už se věnuje spíše řízení obchodu, organizačním záležitostem a administrativě. Helena je osobou na vrcholu podniku, z čehož plyne křížení přístupů jednotlivých rolí. Nachází se v mnoha pozicích zároveň, např. vlastník, vedoucí, kontrolor, opravář, administrativní pracovník, prodávající, ale také v pozici matky, dcery, sestry, manželky. Dochází k prolínání racionální a emocionální stránky a může být problém sladit rozdílné zájmy. Velkým plusem pro firmu je přístup majitelky a její vlastnosti. Přestože nestudovala řízení podniku a neměla žádné manažerské schopnosti, převzala podnik a ocenila oběti přinášené otcem. Sama se průběžně vzdělává (výstavy, přednášky) a sleduje změny na trhu. Nebrání se představě, že by podnik řídil nerodinný zaměstnanec a podporuje dcery v jejich vlastní činnosti. Jak již bylo zmíněno v teorii, osobní hodnoty pronikají do podniku a stávají se součástí podnikové kultury. Z osobních hodnot lze vyzdvihnout poctivost, preciznost, důvěryhodnost, trpělivost, vytrvalost, etické chování, spravedlnost a morální hodnoty. Hodnoty však nejsou zpracované v žádném rodinném dokumentu, jenž by zároveň definoval vztahy mezi podnikem a rodinou. V rodinném podnikání mohou vznikat

specifické typy konfliktů, např. mezi rodičem a potomkem. V minulosti vznikaly neshody plynoucí z odlišných názorů a otec v pozici zakladatele a majitele měl hlavní slovo. Při řešení problémů však dokázali vést diskusi a nalézat kompromisy. Otec měl jasné názory o fungování podniku, dokud byl podnik kompletně v jeho vlastnictví, realizovaly se spíše jeho představy. Jakmile dcera převzala vedení podniku, otec jí předal rozhodovací pravomoci a veškerou odpovědnost. Nyní působí spíše jako podpora a poradce v případě potřeby. V některých záležitostech však Helena nechce být ovlivňována, protože cítí, že otec by mohl mít názory plynoucí ze „starší školy“. Určité riziko lze spatřit v budoucím následnictví. Nelze vyloučit možnost, že dcery ztratí zájem o převzetí podniku nebo že se jejich názory na další rozvoj, vedení, přijetí nového zaměstnance a další záležitosti budou rozcházet.

Přechod vlastnictví, pravomocí a kompetencí na jednoho člověka s sebou přináší velké změny. Důsledkem jsou omezené časové možnosti, takže majitelka nestíhá to, co stíhali dříve. S touto situací jsou spojena významná rizika jako např. pracovní neschopnost majitelky nebo onemocnění jediné zaměstnankyně (majitelka musí zastat její funkci). Rizikem je také vyšší věk otce, pokud by byl pracovně neschopný, podnik by musel odmítat složitější hodinářské opravy a dle slov majitelky se hodinář shání velmi těžko, jelikož práce hodináře je spojena spíše se starší generací. Navíc zákazníci hodně poptávají opravy hodin (zejména starožitných) a otec má mnoho práce. Omezený čas a nutnost soustředit se na mnoho věcí zároveň má vliv na průběžné aktualizace a úpravy v podniku. To se odráží např. v tom, že podnik nemá na svých stránkách aktualizovanou otevírací dobu, což je pro zákazníky matoucí, nebo v tom, že u vstupu prodejny je zastaralá cedule s původním logem.

Celkové hodnocení druhého modulu bylo negativně ovlivněno skutečností, že firma nevyvíjí snahu o získání certifikátu, a také bodováním v oblasti plánování, vytyčení cílů a strategií. Se zohledněním velikosti firmy lze konstatovat, že se nejedná o výjimečnou situaci. Navíc majitelka je k tabulkám a plánování skeptická a nepřikládá jim vysokou důležitost, plánuje intuitivně podle aktuálních potřeb. V podniku tedy není zpracovaný písemný rozvojový plán ani plán nástupnictví. Na druhou stranu je majitelka dlouhodobě orientovaná, jelikož přemýšlí nad budoucím rozvojem podniku a nástupnictví. V souvislosti s averzí k cizím zdrojům však uplatňuje opatrnější investiční politiku. Dokáže se však rychle rozhodovat ve věcech, kterým rozumí. Nečiní unáhlená rozhodnutí, pokud vidí riziko, postupuje uvážlivě. Při rozhodování se radí nejen s otcem, ale i s dcerami. Jejím cílem je uspokojit zákazníka díky kvalitním produktům a službám

a zajistit, aby se zákazníci vraceli. S velikostí podniku souvisí také nedefinovaná organizační struktura. V podniku působí přes tři roky jedna nerodinná zaměstnankyně v pozici prodávající na plný úvazek a má jasně vymezené úkoly. Je přínosem jelikož je velmi spolehlivá, inteligentní, čestná, zodpovědná, poctivá s kladným přístupem k práci a s majitelkou si rozumí. Při výběru zaměstnance upřednostnili místní občany a nepocítili problémy s nedostatkem kvalitních uchazečů. Majitelka neprovádí plánované kontroly. V podniku je většinu času přítomna a zaměstnankyni dle potřeby pochválí, případně poučí o možných zlepšeních. Helena uvedla, že pokud by v podniku pracoval rodinný a nerodinný příslušník zároveň, vždy by se snažila být spravedlivá a nechtěla by mezi nimi dělat rozdíly.

Ekonomicko - finanční modul je dle hodnocení vitality nejsilnější oblastí a získal 56,80 %, jedná se však o nepatrný rozdíl proti druhému modulu. Slovní hodnocení podle metodiky je dostupné na str. 102 v příloze C tab. C5 a částečně vystihuje situaci v podniku. Část, jež v hodnocení není zcela přesná, se týká hotového plánu. V hodnocení předchozího modulu bylo zmíněno, že podnik vykazuje deficity v oblasti plánování. Podnik nemá žádné plány v písemné podobě, tedy plán odměňování ani finanční plán aj. To neznamená, že by majitelka vůbec neplánovala, ale vše má v myšlenkách a ty nepřevádí do konkrétní písemné podoby. Například v oblasti odměňování má stanovena pravidla. Během tří let zaměstnankyni třikrát zvýšila mzdu, finančně ji motivuje, uspořádá a uhradí vánoční posezení nebo ji podpoří poukazem na masáže. Hodnocení bylo dále negativně ovlivněno tím, že firma nesponzoruje aktivity v místě podnikání a nepodniká žádné kroky v rámci společenské odpovědnosti. Nulový počet bodů získala také otázka týkající se cizích zdrojů. Majitelka by vůbec neuvažovala o využití cizího zdroje, vše by řešila vlastním kapitálem, popř. půjčkou v rodině. Na druhou stranu právě otázka týkající se vlastních zdrojů získala maximální počet bodů. Pozitivním aspektem je také práce se ziskem, jelikož je z větší části investován do dalšího rozvoje podniku. Majitelka se snaží oddělovat firemní majetek od privátního, ale nastávají situace, kdy v podniku není kompletní finanční částka na aktuální potřeby podniku a je potřeba provést osobní vklad podnikatele. Jsou to výdaje, které nenastávají každý měsíc a postupně se do podniku vracejí v podobě tržeb, např. nákup většího množství zboží.

4 Vnější analýza rodinného podniku H-Z Novák

Vnější analýza se soustředí na okolní faktory ovlivňující podnik. Nejprve je charakterizováno odvětví, v němž H-Z Novák podniká, následně se přechází na analýzu mikrookolí a makrookolí. Je důležité brát na vědomí skutečnost, že faktory vnitřního a vnějšího prostředí se prolínají (viz příloha A oddíl A.3). Nelze je striktně oddělit, je potřeba si uvědomit vzájemné vztahy a zkoumat jejich vazby. Názorná ukázka je např. v pododdíle 4.2.1, kde je řešena vyjednávací síla zákazníků. Z důvodu komplexního posouzení současného stavu jsou do vnější analýzy firmy zakomponovány související informace z polostrukturovaného rozhovoru s majitelkou.

4.1 Charakteristika odvětví

Pro provozování analyzovaného podniku jsou nezbytná tři živnostenská oprávnění - prvním je *Zlatnictví a klenotnictví*, dále *Hodinářství* a v neposlední řadě *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona*. Tabulka 4 ukazuje spojitost mezi živnostmi a ekonomickými činnostmi dle klasifikace CZ-NACE. Každá živnost se vztahuje k jiné třídě a následně patří pod svůj oddíl a sekci. Vzhledem k této skutečnosti, je zřejmé, že každá oblast bude mít svá specifika.

Tab. 4: Živnosti v kontextu klasifikace CZ-NACE

Živnost	Třída	Oddíl	Sekce
Zlatnictví a klenotnictví	Výroba klenotů a příbuzných výrobků (32120)	Ostatní zpracovatelský průmysl (32)	Zpracovatelský průmysl (C)
Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona	Maloobchod s hodinami, hodinkami a klenoty (47770)	Maloobchod kromě motorových vozidel (47)	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel (G)
Hodinářství	Opravy hodin, hodinek a klenotnických výrobků (95250)	Opravy počítačů a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost (95)	Ostatní činnosti (S)

Zdroj: vlastní zpracování podle: (ČSÚ, 2019)

4.1.1 Zlatnictví a klenotnictví

První šperky se objevily již v pravěku, kdy základními materiály byly mušle, kameny a kosti. Velmi důležitou fází ve vývoji šperkařských technik byl objev zpracování kovů ve starověku. Postupem času se staly obráběčské a dekorační techniky mnohem sofistikovanější a složitější (Slanina, 2016). Dnes je zlatnictví a klenotnictví součástí

zpracovatelského průmyslu, který se na hrubé přidané hodnotě průmyslu ČR podílí 85 % a téměř 92% zaměstnaností (Matějka, 2019). Užší kategorií je ostatní zpracovatelský průmysl (oddíl 32 viz tab. 4), který kromě klenotů, bižuterie a příbuzných výrobků zahrnuje např. výrobu hudebních nástrojů, sportovních potřeb či hraček nebo lékařských potřeb. Pro tyto obory je charakteristická materiálová náročnost, odlišné vstupní suroviny i výrobní technologie a zejména zcela odlišné finální produkty. Oddíl 32 je spojen s nízkou úrovní financování výzkumu a vývoje, jež se odvíjí od nedostatečného inovování výroby v odvětví kvůli omezeným finančním zdrojům. Hlavními dovozci oddílu jsou Čína a také Německo, které je zároveň hlavním vývozcem. Kromě roku 2017 se dovoz i vývoz zahraničního obchodu s komoditami pro oddíl 32 vyvíjel příznivě. Ekonomické ukazatele přímo pro skupinu 32.1 (Výroba klenotů, bižuterie a příbuzných výrobků viz tab. 4) zaznamenávají pozitivní vývoj, kromě poklesu počtu zaměstnanců. Tato skupina má zároveň největší podíl počtu výrobních jednotek (32 %). Mezi její typické znaky patří vysoká manuální zručnost, smysl pro design, tvořivost, kreativita, úzce specializovaná odborná kvalifikace a převládající ruční výroba (MPO, 2018). Klasickými výrobními materiály jsou zlato, stříbro a chirurgická ocel. Na trhu lze získat i šperky z netradičních materiálů jako např. porcelán, syntetický kaučuk, beton, dřevo, nerez nebo plast (Nakládalová, 2018).

V ČR je celkem 3 125 živností v oblasti zlatnictví a klenotnictví a 404 z nich je ve Středočeském kraji (MPO, 2019). Veškeré zlaté šperky, které se prodávají v ČR, musí mít označení od Puncovního úřadu. Punc garantuje ryzost výrobku a potvrzuje, že byl zkontrolován. Jednotlivá označení ryzosti vyjadřují, jaký je podíl ryzího zlata a ostatních kovů ve šperku. Ryzí zlato s 24 karáty se značí 1000/1000 a např. čtrnáctikarátové zlato nese značku 585/1000, která říká, že ve šperku je 58,5 % zlata (Šperky.cz, 2018). Za rok 2017 se v ČR vyrobily šperky, klenoty a jejich části z drahých kovů v hodnotě 336 mil. Kč. Zajímavou informací pro čtenáře by mohlo být srovnání s bižuterií a jí podobnými výrobky, kde hodnota výroby činila přes 263 mil. Kč (ČSÚ, 2018). Puncovní úřad udělil za rok 2018 punc celkem 1,1 mil. kusů stříbra v hmotnosti 8 166 kg a přes 1,1 mil. kusů zlata o celkové hmotnosti 2 070 kg. Objem zlatého i stříbrného zboží roste. Co se týká zlata, v letech 1992 - 2001 převládala jednoznačně tuzemská výroba nad cizím zbožím, ale od roku 2002 byl jejich poměr průměrně vyrovnaný. V roce 2018 převažovalo množství cizího zboží nad tuzemskou výrobou. Pro stříbro platí, že od roku 1995 jednoznačně převládají zahraniční produkty. Zboží z drahých kovů se do ČR nejvíce dováží z Německa, Itálie, Turecka, Číny a Bulharska. (Davídková, 2019). Celosvětově se

za rok 2016 vyprodukovalo 3 100 tun zlata (Rose, 2017). Situaci v odvětví bezpochyby ovlivňuje vývoj cen zlata a stříbra. Ceny obou komodit léta stagnovaly, občas klesaly, nyní se situace změnila a ceny stoupají. Za prosinec 2018 a leden 2019 vzrostla cena zlata o 7,9 % a stříbra o 11,8 %. Odborníci předpokládají další růst cen (Ďuriš, 2019). Ve šperkařském průmyslu celosvětové prodeje stoupají o 5 až 6 % ročně. Tabulka 5 vystihuje šperkařské trendy za rok 2018 a 2019. Některé trendy (např. květinové motivy, trend vrstvení) pokračují, jiné (např. zájem o značkové produkty) se prohlubují. Předpokládá se zdvojnásobení prodejů značkových šperků během následujících dvou let. Tento trend bude mít tvrdý dopad na drobné umělce, kteří nebudou mít dostatečné prostředky pro své marketingové aktivity. Mění se také prodejní kanály. Online prodej by měl dosáhnout svého maxima 10 % a předpokládá se, že zákazníci budou stále upřednostňovat kamenné obchody, jelikož smyslová zkušenost v tomto oboru je pro kupující klíčový faktor a navíc klasické obchody působí spolehlivěji a důvěryhodněji. Vyplatí se však využívat digitální média pro sdílení informací, budování jména a vytváření vztahů se zákazníky. Podle průzkumu společnosti McKinsey dvě třetiny nakupujících podnikne rozsáhlý internetový průzkum a srovnání, často se také zákazníci obrací o radu a informace v diskuzích na sociálních sítích (Eppi.cz, 2016).

Tab. 5: Trendy šperkařského průmyslu

2018	2019
<ul style="list-style-type: none"> • dlouhé visací náušnice, odhalené šíje • šperky ve stylu romantiky a ženskosti, nejčastěji bílé zlato zdobené bílými třpytivými kameny • vrstvení náhrdelníků - několik řetízků různých délek • květinové motivy • ručně broušené perly • barokní styl • šperky v barvě roku Ultra Violet - fialová, drahokam ametyst • luxusní šperky – jednoduché a elegantní • značkové produkty • online prodej, digitální média 	<ul style="list-style-type: none"> • výrazné kruhové náušnice • Stackable prsteny - vrstvené drobné prsteny • nebeské motivy – např. hvězdy, měsíc, slunce, motivy zvěrokruhu • surové neopracované drahokamy • barevné safíry • rozkvetlá zahrada, květinové motivy • značkové produkty • online prodej, digitální média

Zdroj: vlastní zpracování podle (Smetanová, 2018; Bučková, 2018; Eppi.cz, 2018; Eppi.cz 2016)

Nejen do šperkařského průmyslu proniká digitalizace a virtualizace odvíjející se od Průmyslu 4.0. V tomto oboru se s ním lze setkat např. ve formě 3D tisku, kterým šperkaři získávají modely šperků a díky tomu nemusí vytvářet různé prototypy. 3D tisk umožňuje snížit náklady na lidskou práci i na materiál a snižuje riziko poškození šperku nevhodnou manipulací. Přestože se projevuje rostoucí trend ve výrobě 3D šperků, ruce

zkušených klenotníků nelze nahradit a lidská práce má v tomto odvětví nezastupitelné místo. Navíc 3D tiskem šperky ztrácí na originalitě, nelze propagovat ruční výrobu a je zde vysoký počáteční náklad v řádu milionů korun (Casanova, 2018).

O špercích existuje mnoho zajímavých informací, pro které v této práci není kapacita. Jako krátký souhrn lze doporučit následující odkaz: www.eppi.cz/napoveda/zajimavosti/25-zajimavosti-o-spercich-a-drahyh-kamenech.

4.1.2 Hodinářství

Počátky hodinářství lze spatřit ve sluneční soustavě či přesýpacích hodinách. Nejstaršími hodinami jsou sluneční hodiny, které se datují 2000 př. n. l. v Egyptě. První mechanické hodiny se začaly objevovat koncem 13. st., ale neměly ručičky ani ciferník a čas oznamovaly zvonky. Nejčastěji se tedy jako počátek a první příznak hodinářství uvádí konec 14. století (Vrba, 2018).

V ČR je celkem 1 041 živností v oboru Hodinářství, 133 ve Středočeském kraji (MPO, 2019). V roce 2016 působilo v ČR v oblasti Maloobchodu s hodinami, hodinkami a klenoty ve specializovaných prodejnách 300 firem a tržby dosáhly 8,16 mld. Kč. V tržbách se projevuje rostoucí tendence, která by měla pokračovat i nadále. Mezi subjekty působící na českém trhu patří velkoobchodníci, kteří dovážejí do ČR a spolupracují s maloobchody nebo hodinky prodávají přímo koncovým zákazníkům, a maloobchodníci specializující se pouze na prodej hodinek nebo na prodej kombinovaný s dalšími doplňky (Kozelský, Novák, 2018). Někteří čeští prodejci své hodinky i sami vyrábějí, např. značka Prim působící od roku 1949, Meoris s tradicí od roku 1995 nebo společnost Preciosa, jež působí ve sklářském průmyslu a díky spojení s Prim vznikly další hodinářské unikáty (Prim.cz, 2018; Meoris.cz, 2017; Preciosa-hodinky.cz, 2018). S luxusními hodinkami obchodují zpravidla výhradní distributoři. V tomto odvětví je kladen důraz na dlouhodobě budované vztahy a možnost zastupovat luxusní značky je s tím spojená, proto tuto možnost má málokdo. Na velmi žádané modely jsou pořadníky a velmi dlouhá čekací lhůta. Symbolem luxusu je švýcarská výroba a za rok 2017 Švýcarsko exportovalo hodinářské produkty v hodnotě necelých 20 mld. švýcarských franků. Od roku 2015 začala švýcarská měna posilovat, což se projevilo na rostoucí ceně zboží. Kromě Švýcarska je v odvětví velmi precizní i Německo a Japonsko. Trh s hodinkami je velmi různorodý, to se odvíjí od mnoha typů hodin (např. nástěnné, stojací, stolní) a hodinek (náramkové, kapesní). S různorodostí souvisí i rozličné výrobní materiály - nerezová ocel, mosaz, titan, plast, keramika, křemíkové a safírové sklo, hliník, karbon, kůže, pryž, silikon, textil, platina,

zlatu aj. (Kozelský, Novák, 2018; Buráň, 2016; Vrátný, 2018). Pro hodinářské produkty je charakteristická dlouhodobá spotřeba a s tím související vyšší marže, jež se odvíjí od vyšších nákladů a delší doby obratu. Hodinky jsou k dostání nejen ve specializovaných prodejnách, hodinářství a zlatnictví, ale také v obchodech se sportovním zbožím nebo elektrech. Chytré hodinky stoupají na oblibě a zařadilo je do svého sortimentu nemálo výrobců klasických náramkových hodinek. Neznamena to ale, že by měly nahradit klasické hodinky, které mohou být i uměleckým dílem. Navíc chytré hodinky vykazují trend rychlého zastarávání jako např. smartphony. Prodej hodinek se rozmáhá také v online prostředí, ale nejedná se jen o nové hodinky. Rozrůstá se prodej nošených luxusních hodinek a tento trend roste s přicházející novou generací zákazníků, která upřednostňuje rozmanitost před trvalým vlastnictvím. Další trendy týkající se barev, tvarů, rozměrů a dalších zobrazuje tab. 6.

Tab. 6: Trendy hodinářského průmyslu

Trendy 2018	Trendy 2019	
	Dámské hodinky	Pánské hodinky
<ul style="list-style-type: none"> • viditelná loga značek • bílé zlato • digitální retro hodinky s ocelovým náramkem • zemité barvy • přírodní materiály • symetrické geometrické vzory, složité motivy, poutavé vzory 	<ul style="list-style-type: none"> • barvy podle preferencí, stylu, fantazie • dekorativní předměty - např. perly, krystaly na ciferníku • barevné vzory květin, obrazy, geometrické tvary • hodinky s více pásky, které jsou zdobené • volný styl: extravagantní, ležérní s malým ciferníkem • elegantní styl: kovové s bílým/černým číselníkem a s kamínky po obvodu 	<ul style="list-style-type: none"> • personalizace hodinek např. formou iniciál a nápisů, designu, ciferníku, barvy atd. • chytré hodinky s možností přehrávače, volání, sms aj.
	<ul style="list-style-type: none"> • snaha o miniaturizaci • pokračování trendu bílého zlata • klasický styl, např. hodinky bez čísel s tenkým černým páskem, hodinky s obdélníkovým ciferníkem, hodinky unisex • pro teplejší období roku - barevné silikonové pásky; sportovní hodinky s displejem a pogumovaným páskem 	

Zdroj: vlastní zpracování podle (Prohodinky.cz, 2018; Norén, 2018)

Trendy pro rok 2019 jsou spíše nástinem předpokládaného vývoje. Všechny novinky o trendech v daném odvětví vzejdou z výstavy hodinek a šperků ve Švýcarsku, která proběhne na konci března 2019.

4.2 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí zahrnuje vlivy, které podnik může v některých případech zčásti ovlivnit. Okolní prostředí je zkoumáno prostřednictvím Porterova modelu pěti sil.

4.2.1 Kupující

Kupující svou vyjednávací silou ovlivňují ceny produktů. Na rozhodování a chování zákazníka mají vliv i další aspekty, které může podnik ovlivnit (zde je patrné prolínání vnějších a vnitřních faktorů). Jedná se zejména o nabídku obchodníka, distribuční kanály, komunikaci se zákazníkem a další faktory jako je např. pověst firmy. Součástí pododdílu 4.2.1 je tedy i analýza těchto aspektů.

Obecně v ČR roste zájem o šperky. Nejčastěji je kupují muži pro své blízké nebo ženy samy pro sebe. Dříve se prodávaly hlavně prsteny (70 %), dnes se jejich podíl snížil (50 %) a žádanějšími se stávají náhrdelníky, náušnice a náramky. Šperky lze poptávat i za účelem investice. Zájem o investiční šperky má průměrně 25 % Čechů a jejich útraty vzrostly z roku 2016 na 2017 o 86 % (Špačková, 2017). Trend bílého zlata je nahrazován poptávkou po platinových špercích. Platina je pevnější, lépe v ní drží kameny a je jasně bílá od přírody (Engelová, 2019). Podle průzkumu Hodinářství Bechyně jsou šperky a hodinky považovány za jeden z hlavních znaků prestiže a luxusu. Náramkové hodinky vlastní 86 % české populace a každý rok si nový model pořídí 7 % Čechů. Téměř polovina z nich utratí za své první hodinky maximálně 2 000 Kč, téměř 30 % do 5 000 Kč a 14 % až 12 000 Kč. S pořízením dalších hodinek se zvyšuje ochota zákazníků zaplatit vyšší cenu. Třetina Čechů si kupuje hodinky jednou za pět let a mezi oblíbené značky patří Prim, Rolex, Festina, Casio a Omega. Muži při koupi preferují kvalitu, tradici, vizuální stránku a spolehlivost. Ženy považují hodinky spíše za módní doplněk. Za účelem zjištění času si pořizuje hodinky 70 % Čechů, 58 % z nich je považuje za módní doplněk. Největší zájem je stále o běžné ručičkové hodinky (60 %), následují sportovní (12 %), digitální (4 %) a chytré neboli smart (3 %). Většina zákazníků poptává vodotěsnost a velký zájem je o funkci zobrazování data a dne v týdnu. Na druhou stranu 11 % Čechů nemá a nekupuje hodinky vůbec (Hodinářství Bechyně, 2016).

Majitelka podniku H-Z Novák popisuje vztahy se zákazníky jako perfektní. Většina zákazníků odchází spokojena a do obchodu se vrací. Čas od času se objeví nespokojený zákazník, ale až na výjimky se vše kladně vyřeší. V obci má podnik dobré jméno a výběr pro zákazníky je rozmanitý. Majitelka však není spokojena s odbytem a návštěvností. Problémem v obci je stárnutí populace, které způsobuje, že produktivní část občanů odjíždí za prací do okolních měst, kde si zároveň nakoupí vše potřebné. Mezi hlavní skupiny zákazníků tedy patří ženy na mateřské dovolené a lidé vyšší věkové kategorie, kteří nakupují dárky pro rodinu, ve výsledku se jedná o drobný prodej. Často se stává,

že zákazníci přijdou kvůli výměně baterky v hodinkách a zaujme je sortiment. Návštěvnost je proměnlivá a záleží na období. Nejvíce zákazníků přichází kolem vánočních svátků, tedy v listopadu, prosinci, lednu a únoru. Dalším příznivým obdobím je květen až září, kdy přijíždějí do oblasti chataři (často i cizinci). V závislosti na období navštěvuje prodejnu 12 až 30 zákazníků denně, kolem vánočních svátků více. Většina z nich nakoupí nebo přijde s opravou (v průměru 10 lidí denně). Návštěvnost je zejména v dopoledních hodinách a odpoledne po 14. hodině a kolem 16. hodiny. Často se zákazníci přijdou podívat, ale pak zboží objednájí online u konkurence. Podle slov majitelky v prodejních obchodních center v okolních městech zákazníci spíše koukají na zboží a koupí realizuje málo z nich, kolem 5 zákazníků. Ceny v těchto obchodech jsou však znatelně vyšší. O firmu H-Z Novák je vyšší zájem díky nabízeným službám. Majitelka pocítuje velký vliv médií. Zákazníci mají v televizní sdělení velkou důvěru, pokud přijde informace, že je nevýhodná doba na koupi zlata, lidé se tak zachovají a firmě klesnou tržby. Pokud v televizi zazní, že je výhodné prodat zlato, chodí hodně zákazníků na výkup. Podle slov majitelky vykazuje H-Z Novák rostoucí tendenci. Často zákazníci poptávají dříve neprodejné zboží (např. dražší luxusnější produkty). Podnik nestojí na levném zboží, v nabídce je i luxusní sortiment, ale je potřeba vzbudit zájem o hodnotnější věci. Díky opravám je v obchodu vyšší frekvence lidí a oproti prodejnám v obchodních centrech je přidanou hodnotou obchodu odbornost a přijatelnější ceny. Ceny jsou stanoveny podle vlastní představy se zohledněním konkurenčních nabídek. Jako malý obchodník nezíská velké množstevní slevy, ale snaží se zákazníkům poskytnout zajímavé ceny. Nicméně díky rozmanitému sortimentu podnik prosperuje a případný pokles zájmu o šperky je kompenzován zvýšením poptávky po hodinářském zboží a naopak. V nabídce nejsou smart hodinky, jelikož se jedná o počítačový sortiment, ke kterému majitelka nemá blízký vztah, a také luxusní hodinky dosahující hodnoty až 100 000 Kč (např. Prim), po kterých v obci malé velikosti není poptávka. V nabídce také nefiguruje komisní zboží, veškeré zboží tedy majitelka koupila.

Budoucnost obchodu v obci současného působení vidí majitelka zejména v opravách a menším prodeji. Ideální představou by byl obchod, ve kterém by dominoval prodej, nikoli opravy. Umístění prodejny v maloměstě však znamená nižší počet potenciálních zákazníků. Dlouhou dobu fungoval podnik s dvěma prosperujícími provozovny, ale po čase musela být jedna uzavřena. Problémem byl nedostatek zákazníků, jelikož se jednalo o obec ještě s nižším počtem obyvatel (o 40 % méně) a podnikání generovalo nulový zisk. Současná provozovna má vhodné umístění. Nachází se u hlavní silnice,

zákazníkům je přístupná a parkování bezproblémové. Na první dojem však působí zastarale, to by mohlo potenciální zákazníky odradit. Prodejna je v pronajatém prostoru starší budovy s menší výlohou. U vstupu je zastaralá cedule s původním logem a nápisem a zákazník je ohlášen poměrně silným zvukovým efektem. Ten by mohl na zákazníky působit nepříjemně. Na druhou stranu může být dobrou prevencí proti lupičům. Prostor je zabezpečen také kamerovým systémem a mříží. Samotná prodejna působí mírně starožitně. Majitelka si uvědomuje potřebu modernizace, ale pronajímatel neumožňuje renovaci objektu. Velkou výhodou je kombinace šperků a hodinek, jelikož zákazník může při nákupu jednotlivé produkty sladit. Dalším pozitivem je přítomnost majitelky, jež je většinu času k dispozici a poskytuje potřebnou odbornost.

Mezi zákazníkem a obchodem je velmi důležitá komunikace a způsob propagace podniku. Majitelka investovala v roce 2017 do firemní propagace 85 000 Kč. Součástí propagace byla reklama na internetu, v časopisech, letácích, v katalogu firem, na plakátech ve výtažích, na autě jezdícím po obci a také ve formě vyhlásování akcí v místním rozhlasu. Bohužel nenastal žádný znatelný efekt, např. se slevou v letácích zákazníci vůbec nechodili. V současné době je propagace omezená a zůstala reklama na autě, internetu, v katalogu firem a spolupráce s rozhlasem. Příznivé je, že se jedná o jediné hodinářství a hlavní zlatnictví v obci, takže při internetovém vyhledávání se H-Z Novák zobrazí jako první. V online prostředí se firma prezentuje svými webovými stránkami, profilem na Facebooku, na stránkách Fler.cz a dalších portálech zaměřujících se na katalogy firem. O propagaci v online prostředí se vždy starala dcera majitelky. Později získala pracovní nabídku ve svém oboru a od té doby vše přešlo na Helenu. Majitelka však k internetovým a počítačovým technologiím nemá blízký vztah. Omezené časové možnosti a nedostatek zkušeností jí brání v aktualizaci a správě online nástrojů. Webové stránky podniku společně s eshopem jsou v provozu čtyři roky a jejich fungování se v tržbách spíše neprojevílo. Průměrně zadají objednávku dva až tři zákazníci měsíčně, vyšší počet objednávek je pouze v době kolem vánočních svátků. Majitelka na eshopu aktualizuje pouze skladové zásoby, nestihá je spravovat a nové zboží přidává jen zřídka. Problémem online prodeje šperků je, že se těžko fotí. Pro maloobchodníka je obtížné nafotit šperky tak, aby byl schopen konkurovat katalogovému focení firem. Majitelka má tedy domluvu s dodavateli, že může používat jejich fotografie. Dalším problémem jsou nesjednocené informace o otevírací době. Skutečná otevírací doba má v době oběda jednu hodinu pauzu. Na webových stránkách však uvádí dvouhodinovou přestávku. Odlišné informace jsou i na stránkách Google.cz, Seznam.cz a Firmy.cz. Tato skutečnost působí na zákazníka

matoucím dojmem a mohla by jej od návštěvy odradit. Podnik H-Z Novák má profil na sociální síti Facebook. Sledovanost je bohužel velmi nízká a po odchodu dcery zde nastal stejný problém s jeho aktualizací. Majitelka jej nepovažuje za dobrou formu propagace, domnívá se, že je v obci povědomost lidí o podniku dostatečně velká. Výše zmíněný profil na Fler.cz je již neaktivní a zákazníci zboží nepoptávají.

Je příznivé, že zákazníci nehodnotí firmu H-Z Novák negativně. Hodnocení je spíše nic neříkající. Na Firmy.cz, Zlatestranky.cz, Mapy.cz a Google.cz není podnik hodnocen. Profil na Facebooku má nízkou sledovanost (kolem 70 příznivců). Slovní hodnocení nezískal žádné. Nejlepší hodnocení je na stránkách Fler.cz, je kladné od šesti zákazníků a spokojenost je 100 %. Bohužel aktivita firmy na těchto stránkách je nulová a pozitivní hodnocení se potenciálním zákazníkům nejspíš nezobrazí. Na druhou stranu je pro podnik vždy lepší žádné hodnocení než negativní, jelikož nespokojení zákazníci sdílejí svou špatnou zkušenost mnohem více než ti spokojení. Součástí diplomové práce je i anketa (příloha F), která byla vytvořena pro potřeby autorky.

4.2.2 Substituty

Ve šperkařském průmyslu lze za hlavní potřebu zákazníka považovat chtění líbit se, ozdobit se, vlastnit něco vzácného, popř. u snubních prstenů vyjádřit věrnost jeden druhému a dát na vědomost svůj rodinný stav. Kromě klasických šperků může kupující svou potřebu uspokojit i jinými alternativami. Obchody nabízející substituty ke klasickým zlatým, stříbrným a ocelovým šperkům mohou snížit počet zákazníků analyzovanému podniku a tím ovlivnit jeho ceny a hospodaření. Lze substituovat výrobní materiály. Lidé se mohou zdobit šperky vyrobenými např. z dalších kovů (např. měď, hliník, palladium), skla, dřeva, porcelánu, gumy, betonu, plastu aj. Velmi rozšířené jsou obchody s bižuterií a trendem dnešní doby je také domácí výroba všeho, tedy i šperků. Možností jsou i látkové ozdoby, pletené, háčkované, koráلكové aj. Není novinkou, že se nosí opracované kameny (např. ametyst) nebo surové drahokamy nikoli na řetízku, ale na koženém řemínku. Milovníci tetování si dnes už mohou nechat vytetovat snubní i jiné prsteny, náramky a další ozdobné prvky.

Původní potřebou kupujícího v hodinářském průmyslu je znát čas. Hodiny si zákazník také vybírá podle svého interiéru, aby byl vhodným doplňkem. Náramkové hodinky dnes slouží více jako módní doplněk, šperk, či vyjádření luxusu. Další potřebou hodin a hodinek může být vzbuzení, měření času, upozornění atd. Hlavním substitutem hodinářského průmyslu je mobilní telefon a další chytré věci. Mobilní telefony se staly samozřejmostí

života lidí a odbyt náramkových hodinek obecně klesá. Naštěstí v ČR není tento trend tolik znatelný jako v zahraničí (Hron, 2006). Ručičkové náramkové hodinky lze však nahradit digitálními a dnes už klasické digitální hodinky lze nahradit chytrými hodinkami s vlastním operačním systémem.

4.2.3 Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů ovlivňuje konečnou cenu pro spotřebitele. V podniku H-Z Novák je více dodavatelů. Někteří jsou původní a firma s nimi spolupracuje od svého vzniku, má s nimi dobré vztahy a zkušenosti. Vždy však porovnává nabídku, a pokud je zboží stále stejné a dodavatel nepřichází s novinkami, hledá jiného. Majitelka cítí tlak na ceny, a proto vždy hledá nejvýhodnější možnost a zajímá se o trh. Jako každý podnikatel chce určitou kvalitu za co nejnižší cenu. Zboží nakupuje od dodavatelů z ČR, ale také z Itálie, Turecka a dříve z Polska. Dodavatelé jezdí osobně do prodejny a ukazují své zboží přímo v obchodě. Některé produkty nakupuje i přes internet. Hodinky odebírá od dodavatelů, kteří je z japonských strojů komponují v ČR. Pro vlastní výrobu šperků nakupuje zlato a stříbro, které odebírá pouze od jednoho českého výrobce. Kvalita těchto materiálů je daná ryzostí. Podle slov majitelky jsou výrobní materiály dražší a pocítuje zhruba 5% meziroční skok (nejvíce z roku 2016 na 2017). Předpovědi o vývoji cen sleduje spíše kvůli výkupu, jelikož se odvíjejí od burzy. Mezi jednotlivými měsíci dochází k cenovým výkyvům a předpovědi jsou roční, výsledek tedy může být zavádějící a za další měsíc odlišný. Majitelka tedy nakupuje do obchodu zásoby podle aktuální potřeby podniku. Předem si stanoví konečnou cenu pro zákazníky a tu neupravuje podle cenové změny v dalším měsíci.

4.2.4 Současní konkurenti

Dalším faktorem ovlivňujícím ziskovost firmy je současná konkurence. Majitelka konkurenci nepodceňuje a snaží se ji sledovat. Zjišťuje, jaké jsou konkurenční ceny, prostředí konkurence i její chování. H-Z Novák má v obci silnou pozici a podle slov majitelky hlavní tržní podíl. Největší hrozbou jsou internetové obchody a obchodní domy v blízkých velkých městech. Oproti konkurenci má technologie původní, ale kvalitní. Jsou jediným hodinářstvím v obci a to je pro podnik velkou konkurenční výhodou. V oblasti šperkařství konkurují podniku následující subjekty (z důvodu utajení podniku není možné zveřejnit konkrétní názvy firem, informace byly čerpány z interview a webových stránek konkurentů, které není možné z důvodu utajení firmy konkretizovat).

- **Konkurent A** je považován za největšího soupeře v oblasti. Jedná se o firmu působící na trhu přibližně stejnou dobu jako H-Z Novák. Nabízí sériovou výrobu šperků, medaile, odznaky aj. Výhoda hodinářské oblasti je tak pro H-Z Novák velkou výhodou, ale zároveň poměrně ohroženou oblastí, zejména co se oprav týče. Konkurent A vlastní jednodušší webové stránky, na kterých je málo informací, působí zastarale a šperky jsou nehezky nafocené. Podnik nedisponuje eshopem ani facebookovým profilem a nejsou k dohledání žádné recenze.
- **Konkurent B** působí v obci osm let a jedná se o zlatnictví spojené s občerstvením. Majitelka nepovažuje tento podnik za velkou konkurenci, protože jeho tržby stojí zejména na občerstvení. Přestože je vyučeným zlatníkem, nemá v obci příliš dobré jméno. Mnoho obchodníků s tímto podnikem nechce spolupracovat, zboží má komisní a již několikrát přišli zákazníci do H-Z Novák s prosbami o nápravu jeho práce. Nabízí šperky i hodinky a jeho velkou konkurenční výhodou je zakázková výroba prostřednictvím technologie 3D. Tento způsob výroby provádí externí firma, nikoli konkurent A. Nabídku na výrobu 3D šperků získal také podnik H-Z Novák, ale majitelka ji odmítla. Přes všechna negativa je vhodné konkurenta sledovat, jelikož investoval do propagace a to může přilákat potenciální zákazníky. Figuroval v klenotnickém časopise jako top zlatník oblasti, webové stránky působí profesionálně a prostředí pro zákazníky je příjemné s možností občerstvení. Neznalého zákazníka by mohla prezentace firmy oslovit a minimálně s první zakázkou jí k tomuto konkurentovi. Pro zákazníka navíc nemusí být podstatné, co zlatník umí a co ne, jelikož při zakázce založené na 3D tisku provádí výrobu jiná firma a výsledek může být perfektní. Profil na Facebooku má 35 % vyšší sledovanost a recenze na internetu nejsou k dohledání.
- **Konkurent C** usiloval o prestižní obchod, ale příliš se mu to nedaří. Firma nedisponuje odborníky v oboru a při své činnosti dělá chyby. Do H-Z Novák např. přišli zákazníci s prosbou o ověření pravosti šperků zakoupených u konkurenta C a výsledkem byla nepravost. Zajímavostí je, že podnik funguje v obci dlouho i přesto, že je málo ziskový. Na internetu nejsou o firmě informace k dohledání.
- **Asijské obchody** prodávají šperky i hodinky nízké kvality, ale za mnohem nižší cenu. V podniku H-Z Novák se nejlevnější hodinky pohybují kolem 500 Kč a v těchto obchodech kolem 300 Kč. Často zde lidé nakupují baterie do hodinek,

kteře vřak nsledn nefungují. Sami prodejci chodí kupovat baterie do H-Z Novák, jelikoř jsou si vědomi jejich nefunkčnosti.

- **Obchody v blízkých vtřch mstech** jsou hrozbou a velkou konkurencí. Majitelka pociťuje jejich silný vliv. Pro zákazníky je pohodlnjř a rychlejř nakoupit na jednom mst vře potřebn, jak je tomu v obchodních centrech.
- **Online obchody** představují konkurenci a hrozbu v mnoha oborech. Pro zákazníka, kter se rozhodne nakoupit online, není předmtn, v jaké části ČR se obchod nachází. Tento typ konkurence sahá i do zahraničí a konkurence je tedy velik. řperky jsou na internetu velmi řadan. Nejvtř zájem je o střbrn řperky a nabídka eshopů může mít na kamenn obchody destruktivn vliv (Holnov, 2017). ČR je dokonce označována za eshopovou velmoc a díky rychlosti, pohodlnosti a niřřm cenm cel trh ecommerce roste. Jen pro rok 2018 byl roční obrat 138 mld. Kč. V online přostřed je jednčkou na trhu Alza.cz, kter nabízí mimo jiné řperky i hodinky (SHOPEA, 2019). Pro podnik může být velkou konkurencí, jelikoř poskytuje mnoho výhod a nakupování je velmi pohodln s mořností vrcen do 14 dn. Nařtst přímo v obci Alza.cz nemá odbratelsk msto. Podobnm typem obchodu je také Mall.cz, kter v obci odbratelsk msto m a tm se stává pro H-Z Novák vtř konkurencí neř Alza.cz

V minulosti působilo v obci dalř zlatnictví, kter muselo svouinnost ukončit a přímo majitelce H-Z Novák sdělili, že pro n byli moc velkou konkurencí.

4.2.5 Nov vstupující do odvětví

Nov konkurenti se snař získat podíl na trhu, přnřej novou kapacitu a zdroje. Působí na ceny i náklady a tím mohou ovlivnit ziskovost existujících firem. Velikost hrozby vstupu nových firem závisí na bariérách vstupu v odvětví. Vysok vstupní bariéry znamenají vysok potenciln zisk, ale zároveň i riziko náročných překerek bránících firmě ve výstupu z odvětví (Nylvlov, Marinič, 2010). Mezi břn vstupní bariéry patří poaten náklady, specializovan licence, distribuční kanály, souasn konkurence. Pro řperkařsk a hodinářské přmysl jsou typick následující bariéry.

- **Vyřř náklady na zásoby.** Zleř na velikosti prodejny a skladu. řperky i hodinky jsou vřak charakteristick tím, že rozměry jsou mal, ale jejich hodnota bývá velmi vysok. Na dostaten zsoben prodejny potřebuje podnikatel vysok prvotn kapitál.
- **Investice do zařízení.** Prvotn zařízení obchodu může stát miliony korun a nejedná se pouze o zásoby. Kromě zařízení, kter je př vybavování obchodu standardn

(např. regály, vitríny, sklad, prodejna) vyžadují klenotnické obchody pokročilé bezpečnostní systémy (kamery, trezory, elektronický monitoring). Právě zabezpečení prodejny může být nejvíce nákladnou položkou z vybavení.

- **Vyšší riziko ztráty.** Klenotnické obchody jsou více náchylné na krádeže. I malé plato s prsteny má vysokou hodnotu a pro zloděje jsou tyto obchody velmi lákavé. Prodejci by měli myslet na dostatečné pojištění. Náklady na pojištění mohou být další dodatečnou bariérou vstupu.
- **Kvalitní dodavatelé.** Zajistit vhodné dodavatele může být pro nové obchodníky problém, jelikož ti již ve velkém zásobují existující firmy. Při hledání vhodných zdrojů je nutné soustředit pozornost také na zahraniční dodavatele. V případě využití místních distributorů dochází ke snížení výnosnosti z důvodu vyšších nákladů na zásoby.
- **Silné vazby se zákazníky.** Existující firmy se snaží se zákazníky budovat trvalé vztahy na základě emocionální zkušeností při nakupování šperků. Pro nové firmy může být velmi obtížné překonat zákaznickou věrnost stavěnou na emocích. Zákazníci mají své oblíbené značky, ke kterým se rádi vracejí a pokud je obchod nemá, jdou ke konkurenci. Obchodníci se zaměřují na kvalitu zboží a nově příchozí firmy jsou většinou vnímány jako značky s nižší kvalitou (K-MEDIA production, 2015).

Nové obchody mohou do odvětví přinést novinky a tím snížit konkurenceschopnost fungujících firem. Podnikatel by měl být ve střehu a sledovat nejen současnou, ale také potenciální konkurenci.

4.3 Analýza makroprostředí

Podnikatelské prostředí současnosti je nestálé a velmi proměnlivé. V rodinném podnikání je často místo podnikání shodné s místem žití rodiny, to však u H-Z Novák neplatí. Následující text je zaměřen na faktory makroprostředí, jež zpravidla podnik nemůže ovlivnit. Makroprostředí je rozebráno prostřednictvím analýzy PEST, která zkoumá politické, legislativní, ekonomické, sociální, technologické a další vlivy (pro specifikaci ekonomických, sociálních, technologických a další vlivů byly použity informace ze strategického plánu obce z roku 2016, jehož název není možné konkretizovat z důvodu utajení firmy).

4.3.1 Politické a legislativní vlivy

Politické a legislativní faktory mají mimo jiné vliv na časové možnosti podnikatelů. V ČR je časová náročnost na podnikání čím dál vyšší. Průměrná malá česká firma stráví administrativou 233 hodin ročně, což je meziročně o 33 hodin více. Tato skutečnost vychází z indexu byrokracie, jenž zkoumá byrokratickou zátěž na podnikatelské prostředí v ČR, Slovensku, Litvě a Ukrajině. Nejlépe bylo hodnoceno Slovensko, ČR je na druhém místě a nejhůře dopadla Ukrajina s 469 hodinami ročně. Vysoká administrativní zátěž dopadá na všechny podniky, problémem jsou např. duplicitní výkazní povinnosti. Přestože se v tomto směru stát snaží realizovat určitá opatření na redukování byrokratické zátěže, těch zlepšujících situací je méně než těch, jež ji zhoršují. Manažer pro legislativu AMSP zdůrazňuje, že mnohem více času i peněz stojí podnikatele zjišťování informací o povinnostech a studium právní úpravy. Jen s Nařízením o ochraně osobních údajů (GDPR) vznikly nové povinnosti a podle výše zmíněné studie navýšilo GDPR časový fond na administrativu o 16 hodin ročně (Dostál, 2019). To potvrzuje i majitelka H-Z Novák, která pociťuje nedostatečnou informovanost ze strany státu a velmi omezenou kapacitu na vyhledávání informací a nových nařízení. S těmito problémy jí velmi pomáhá spolehlivý a zodpovědný účetní, jenž ji informuje o veškerých změnách. Mezi hlavní politické a legislativní vlivy v podniku patří změny přicházející z EU jako je GDPR a dále elektronická evidence tržeb (EET). Zavádění EET majitelka dlouho řešila. Získávala informace zejména na internetu, jelikož na finančním úřadě jí nedokázali poradit. Přístupnost informací pro podnikatele je velmi špatná a s těmito změnami je spojené i finanční zatížení. Nadějí pro zlepšení situace je elektronizace státní správy. Využití moderních technologií umožňuje již nyní, že část povinností je možné splnit vzdáleně a není nutné chodit na úřad. Na dohled je také časové zefektivnění kontrol, snížení jejich četnosti, redukce opakujících se kroků a dokládání dokumentů. Zlepšení by mohlo přinést zavedení jednotného data účinnosti právních předpisů a zredukování četnosti legislativních změn (Dostál, 2019). Pozitivní je, že malí a střední podnikatelé mají na legislativu větší vliv než v minulosti. Poprvé v historii vzniká v ČR jednotná definice rodinné firmy, rodinné obchodní korporace a rodinné živnosti, což umožní větší podporu rodinného podnikání. S rokem 2019 jsou spjaté pozitivní změny jako je maximální limit příjmů pro použití výdajových paušálů ve výši 2 mil. Kč nebo možnost vyššího přivýdělku na dohodu o pracovní činnosti bez povinnosti odvodu sociálního a zdravotního pojištění (AMSP, 2018). Na druhou stranu se výrazně zvýšily zálohy na sociální a zdravotní

pojištění a pro rok 2020 se opět předpovídá růst. Za posledních patnáct let se částka zvýšila o dvě třetiny. Odvíjí se od průměrné měsíční mzdy, která se zvyšuje rychleji než dříve. Pro rok 2019 ji stanovila vláda na 32 699 Kč (79,80 Kč/hod), tj. navýšení o více než 2 000 Kč. Roste také zaručená a minimální mzda. Minimální mzda byla v roce 2013 na 8 500 Kč a od té doby stále roste. V lednu 2019 dosáhla částky 13 350 Kč. Odlehčením v této oblasti by mohly být úspěchy podnikatelských organizací, které usilují o snížení odvodů a daní z práce (Procházka, 2018). Další změny jsou spojeny s pracovní neschopností. Od poloviny 2019 by měla startovat první etapa zavedení elektronických neschopenek a také zrušení karenční doby, tzn. proplacení nemocenské od prvního dne nemoci. Dále by mělo dojít ke snížení sazby pojistného hrazené zaměstnavatelem na 2,1 %. Během roku 2019 a 2020 se také plánují zásadní změny stavebního zákona, jež by měly přispět ke zlepšení stavební infrastruktury. Hovoří se o změnách vedoucích ke snížení DPH z 21 % na 10 % v oblastech stravování, některých řemeslných a odborných služeb, vodného a stočného. Zákoník práce může přinést změny v oblastech doručování důležitých písemností, řádné dovolené, dohod mimo pracovní poměr aj. Bude také záležet na dalším vývoji EET a změnách souvisejících s evropskými směrnici (AMSP, 2018).

4.3.2 Ekonomické faktory

Ekonomických vlivů je mnoho. Z makroekonomických ukazatelů lze zmínit pokles míry inflace z roku 2017 na 2018 nebo celorepublikový růst HDP, spotřeby domácností i hrubého disponibilního důchodu. Došlo ke zhodnocení národní měny, což je příznivé pro import (ČSÚ, 2019). Na trhu práce se snižuje nezaměstnanost a zvýšil se průměrný počet volných pracovních míst. Převládá nabídka práce nad poptávkou a na trhu je nedostatek personálu, což může způsobit problémy se získáním kvalitní pracovní síly (MPSV, 2018). Odborníci předpovídají ekonomickou krizi. Poslední krize (2007/2008) je spojena se zpomalením ekonomiky, propouštěním zaměstnanců, poklesem tržeb, neschopností splácet úvěry a s následnými mimořádnými opatřeními. Očekávaná krize by měla odstartovat v roce 2020. Její intenzita by sice měla být slabší, ale za dalších deset let se předpokládá další a o to silnější krize. Důvodem může být náhlý prodej akcií přes počítačové obchodní systémy. U amerických akcií se předpokládá 20% pokles hodnot a u cen energií 35%. Měla by stoupnout rizikovost dluhopisů, klesnout hodnoty akcií rozvíjejících se trhů (o 48 %) a měny rozvíjejících se zemí by měly oslabit o více jak 14 % (Novák, 2018). Začátek krize se předpokládá v Evropě. Ve světě nastal od poslední krize nepřetržitý růst, který je však spojený se zadlužeností, jež v roce 2017 dosáhla

169 bilionů dolarů, to odpovídá 236 % celosvětového HDP. V ČR je tento poměr 132 %. Úrokové sazby jsou dlouhodobě nízké a v důsledku toho se lidé i firmy neracionálně rozhodují. Nejvíce se lidé zadlužují na bydlení, to zvyšuje ceny komodit a následně roste inflace. Se současným růstem úroků je spojena neschopnost splácet a následuje kolaps systému (TNBiz, 2018). Dalším ekonomickým vlivem jsou ceny vstupů. Tato problematika byla zmíněna také v pododdíle 4.1.1. Přírozenou vlastností zlata jsou cenové výkyvy. Ty se odvíjejí např. od změn chování dovozní země (Rose, 2017). Za posledních 30 let produkce zlata i jeho poptávka vzrostly. Mezi hlavní kupce šperků patří Indie a Čína. Roste poptávka po zlatých špercích a tento trend by měl v následujících letech pokračovat. Nabídka se však odhaduje menší, jelikož je málo nových nalezišť, rostou provozní náklady a hrozí politická rizika v zemích těžby. Světová rada pro zlato však na dalších 30 let předpokládá pozitivní budoucnost (Patria, 2018). Podle slov majitelky byl jeden čas útlum ve zlatě a každý kupoval více stříbro kvůli módnosti. I v současné době zaznamenává trend vyšší poptávky po stříbře, protože je levnější, ale prodej zlata a stříbra je velmi vyrovnaný. Celkově je však trh stříbra ve velikosti jedné desetiny trhu zlata. Investice do stříbra se snižují a v roce 2017 o ně byl nejmenší zájem za posledních deset let. Ve výrobě šperků nastal prudký pokles v roce 2016 a od té doby se situace zlepšuje. V roce 2018 poptávka rostla a tím stimulovala růst cen (Holá, 2018). Obecně roste i zájem o autorské šperky na míru a s tím zakázková výroba (Toato, 2018).

Z údajů socioekonomických ukazatelů obce působení firmy za roky 2006 - 2014 lze vyzdvihnout nízkou míru nezaměstnanosti (k roku 2014 je 1,08 %), jejíž největší zhoršení bylo mezi roky 2009 a 2011, dále zvyšující se průměrný věk obyvatel a snižování účasti voličů při volbách do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky. Subregion lze hodnotit neutrálně, jelikož poměr zhoršujících a zlepšujících se ukazatelů je téměř vyrovnaný, ale s mírným sklonem ke slabšímu subregionu (TUL, 2015). Mezi pozitivní vlivy obce lze řadit zájem o práci v obci, nízkou míru nezaměstnanosti díky dostupnosti do větších měst a vstřícný přístup obce k podnikatelům. Situaci zhoršuje vysoký podíl uchazečů o zaměstnání ve věkové kategorii 50+, nižší průměrné výdělky v obci, klesající počet ekonomických subjektů a málo obchodů a služeb.

4.3.3 Sociální faktory

Sociální vlivy zahrnují mimo jiné životní úroveň obyvatel. V ČR považuje 53 % Čechů svou životní úroveň za dobrou, 35 % ji hodnotí neutrálně a 12 % s ní není spokojeno. V delším časovém horizontu se životní úroveň zlepšuje (ČTK, MST, 2018) a předpokládá

se obdobný vývoj i do budoucna. Určitou bariérou by však mohla být situace na trhu práce (Zem, 2018). Celosvětově se za nejlepší místo k životu považuje západní a severní Evropa. Ze 152 zkoumaných států se ČR již potřetí umístila na 24. místě. Mezi nejlépe hodnocené státy patří Norsko, Švýcarsko a Island (Kučera, 2018). Podle ČSÚ (2019) vykazuje obec od roku 2011 mírný růst počtu obyvatel. Jedním z důvodů může být skutečnost, že se do města stěhuje více lidí, než vystěhovává. Problémem je zvyšující se průměrný věk obyvatel (43 let), který zapříčiňuje stárnutí populace. Přibývá počet obyvatel ve věku 65+ a ubývá lidí v produktivním věku. Index stárí v obci je 133 % (na 100 dětí připadá 133 obyvatel ve věku 65+). Značná část obyvatel vyjíždí do zaměstnání nebo škol mimo město, podle posledních dostupných údajů z roku 2011 kolem 2 000 obyvatel. Tyto vlivy pocítuje také majitelka H-Z Novák. Zákazníky jsou z velké části starší lidé a ti mladší jezdí spíše do obchodních domů v okolních městech. V podniku je pak malý osobní prodej, protože mnoho zákazníků chodí spíše kvůli opravám, které nejsou tolik nabízené. V obci je horší zázemí pro mladou generaci. Je zde nedostatek možností k bydlení, dochází k prolínání zón průmyslu a zón bydlení, málo zařízení pro sportovní vyžití, špatný stav kulturních zařízení i nedostatek předškolních zařízení. Objevují se problémy související se stavem zdravotní péče (např. nedostupná pohotovost, málo stomatologů) a vzdělanostní struktura je méně příznivá. Obyvatelé mají problémy s parkováním a komunikace jsou zastaralé. Mezi další problémy patří nespokojenost s bezpečností a prací Městské policie, chybějící zařízení pro seniory a málo kvalitních stravovacích a ubytovacích zařízení. Na druhou stranu je potřeba vyzdvihnout snahu města o zlepšení celkové situace pro obyvatele. Obec má dobré základy pro svůj rozvoj a vykazuje potenciál na zlepšení. V obci je dobrá občanská vybavenost, přístupnost vzdělání, zvyšuje se počet dětí a hlavní dominantou jsou výborné podmínky pro rekreaci v okolí díky blízkosti přírody. Drží se tradice kulturního a sportovního vyžití a příznivé jsou ceny dostupných stavebních pozemků.

4.3.4 Technologické vlivy

Technologické faktory jsou spojené s Průmyslem 4.0. Jako příklad lze uvést 3D tisk, popsany v oddíle 4.1.1, který je spojen s digitalizací a virtualizací. Šperkařům pomáhá získat modely šperků, snížit náklady a eliminovat riziko poškození. Na trh se zlatem působí faktory, např. omezení přesputovního prodeje, rozvoj mobilních aplikací na koupi, prodej či darování zlata (tyto aplikace jsou velmi oblíbené v Číně a Indii) a případné přijetí kryptoaktiv a s tím spojené využití technologií blockchain k transakcím a investicím.

Očekává se, že v dalších 30 letech bude zlato významné v oblasti technologií. K používání elektroniky bude potřeba více zlata, a jelikož by poptávka po technologiích měla růst, očekává se růst poptávky i po zlatě. Zlato lze využít v lékařství, např. k výrobě zdravotnických přístrojů (Patria, 2018).

V hodinářské oblasti je hlavním technologickým vlivem trh s chytrými hodinkami a jeho růstový potenciál. Z hlediska prodejů jsou lídrem na trhu Apple Watch, existují také Samsung Galaxy Watch, Huawei Watch GT a další. S chytrými hodinkami je spojena řada nevýhod a prozatím nejsou na takové úrovni, aby výrazně ohrozily trh klasických náramkových hodinek. Mezi problematické oblasti patří jejich výkon, optimalizace systému, výdrž baterie a kratší životnost než u ručičkových hodinek. Rychle měnící se podnikatelské prostředí s sebou nese další konkurenční výrobky a už i chytré hodinky nejsou výjimkou. Lze je nahradit hybridními hodinkami, které kombinují fitness náramek s klasickými hodinkami. To s sebou přináší dlouhou výdrž baterie a základní smart funkce. V roce 2019 se na trh s chytrými hodinkami chystá Swatch - švýcarský hodinkový gigant. Zde vyvstává riziko pro technologické společnosti vyrábějící smart hodinky. Pokud Swatch představí produkt, který bude vychytanou kombinací švýcarského hodinkového know-how a chytrými technologiemi, může převzít vedení na trhu (Chrobok, 2019).

Z technologických faktorů v obci působení firmy lze zmínit dobré internetové pokrytí v obci a dopravní dostupnost do okolních měst i uvnitř města prostřednictvím MHD. Doprava však obec poměrně zatěžuje a vyskytují se problémy s parkováním. Celkově je nedostatek parkovacích míst a systém placeného parkování je nevyhovující. Pro majitelku H-Z Novák je těžké přizpůsobit se rychlosti doby. V době přebírání firmy od otce nebylo nic v elektronické podobě a přizpůsobit se počítačové a online době je pro majitelku velmi obtížné. Majitelka má však podporu a pomoc u dcer, zejména u té, jež se zaměřuje na informační technologie.

4.3.5 Další vlivy

Další faktory jsou např. z oblasti environmentální, kulturní, hmotné, chování jednotlivců aj. V obci obyvatelé kladně hodnotí dostupnost přírody v okolí a také relativně kvalitní životní prostředí. Stav veřejných prostor a kvality zeleně je však považován za velmi kritický. Je zajišťována pouze běžná údržba a zeleň ztrácí na estetice a ekologičnosti. Obec má problémy s nakládáním s biologickým odpadem a ovzduší je znečištěné z automobilové dopravy a topenišť. Jsou zde dobré předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu, ale převažuje jednodenní turistika. Obec nevyužívá svůj potenciál

pro cestovní ruch a vyvíjí v této oblasti nízkou aktivitu. Pro turisty je také nepříznivý stav ubytování i stravování. Obyvatelé se cítí méně bezpečně. Příčinou jsou problémové skupiny občanů a nedostatek policistů. Problémy s bezpečností pociťuje i majitelka v podniku. Vnímá nárůst kriminality, počtu cizinců a po krádeži v dřívější druhé provozovně, jsou její obavy silnější. Prodejnu má zajištěnou kamerovým systémem a je si vědoma, že vzhledem k zaměření obchodu je pravděpodobnost krádeže větší. Z dalších faktorů lze zmínit vliv médií na chování zákazníků, kteří podle nich tvoří vlastní úsudky a mění své chování.

Do šperkařského průmyslu vstupuje i rozšiřující se ekologické myšlení obyvatel. Například značka Trash Made využívá ke své výrobě recyklované materiály. Díky tomu nabízí zajímavou originalitu, která je poptávaná. Mimo jiné využívají pro svou výrobu součástky vyřazených elektropřístrojů (např. měděné dráty pro přenos slabého napětí) či pro zkrášlení dekoltu vyrábí šperky z fólií LCD monitorů (Redakce Zpravodajství 24, 2014). Recyklují se však i drahé kovy, touto oblastí se zabývá např. společnost SAFINA. Objem recyklovaných výrobků roste a např. recyklované stříbro a platina pokryly v roce 2012 více než 50 % domácí poptávky po těchto kovech. Nejvíce se uplatňují v automobilovém průmyslu, na klenotnictví připadá 20% podíl (ČTK, 2012).

Na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí navazuje kapitola 5, jejíž součástí je shrnutí analýzy rodinného podniku H-Z Novák a také kapitola I přílohy G, jež shrnuje analýzu nejen slovně, ale také formou konfrontační matice.

5 Shrnutí analýz a stěžejních bodů rozvoje firmy H-Z Novák

Pátá kapitola diplomové práce stručně shrnuje předchozí analýzy a doporučení autorky pro rozvoj firmy. Z podrobné analýzy v kapitolách 3 a 4 bylo zjištěno, že firma nemá podnikatelský plán, což potvrzuje sdělení plynoucí z literární rešerše, že mnoho rodinných firem nevěnuje plánování dostatek pozornosti. V návaznosti na tato zjištění byl vytvořen *Podnikatelský plán rozvoje rodinného podniku H-Z Novák*, jenž je k dispozici v příloze G. Tento dokument je výstupem diplomové práce a podrobně popisuje veškerá zjištění a doporučení pro rozvoj podniku včetně slovního i ekonomického vyhodnocení.

První kapitola plánu shrnuje vnitřní a vnější analýzu podniku prostřednictvím metody SWOT analýzy, která je vyhodnocena formou konfrontační matice viz příloha G tab. G1. V matici jsou vzájemné vztahy zobrazeny znaménky +, -, 0 a z jejich součtu vyplývají nejslabší i nejsilnější místa podniku, nejzajímavější příležitosti a nejrizikovější hrozby. Tabulka 7 zobrazuje přehled všech částí SWOT analýzy seřazených podle důležitosti.

Tab. 7: Souhrnný přehled částí SWOT analýzy

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Tradice a rodinnost firmy • Komunikace v rodině • Zkušenosti a přístup majitelky • Práce s vlastními zdroji • Dostupnost a zabezpečení prodejny • Rozmanitý sortiment a příznivé ceny • Spolehlivá zaměstnankyně • Výhoda hodinářství a oprav • Přístup k nástupnictví 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečné plánování • Schopnost práce s IT, aktivita online • Zastaralost prodejny • Vyšší věk otce hodináře • Závislost podniku na jedné osobě • Spolupráce s obcí, společenská odpovědnost • Silná averze k cizím zdrojům
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Věrnost zákazníků • Zvýšení atraktivity obce • Kvalitní najatý profesionál • Růst poptávky • Elektronizace státní správy • 3D tisk 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence hodináře • Pracovní neschopnost majitelky • Rychlost doby • Výpověď prodávající • Růst nájmu nebo výpověď • Změna v konkurenci • Smart hodinky • Situace v obci • Ekonomická krize • Legislativní změny • Růst cen vstupů • Krádež • Negativní vliv médií

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě SWOT analýzy byla sestavena doporučení pro rozvoj podniku, jež jsou detailně charakterizována v kapitole II přílohy G. Stěžejní oblastí rozvoje je marketingová propagace. Návrhy autorky práce by tedy měly přispět zejména k růstu počtu zákazníků firmy a k posílení věrnosti stávajících zákazníků, a to prostřednictvím následujících nástrojů.

- **Osobní prodej** – modernizace interiéru, aktualizace a sjednocení informací. Doporučení zahrnující obměnu prodejního pultu, výměnu zařízení oznamující příchod zákazníka, cedule označující prodejnu, osvětlení interiéru a výlohy, natření mříže na bílo, zavedení ozvučení prodejny a sjednocení informací o otevírací době. Předpokládané náklady na první rok jsou 36 150 Kč a v dalších letech nulové.
- **Zvýšení aktivity v online prostředí** – formou méně intenzivního outsourcingu. Majitelka by absolvovala kurz zaměřený na internetový marketing a správu eshopu a následně by využila služby externí firmy na správu webových stránek a profilu na Facebooku. Odhadované náklady jsou ve výši 36 700 Kč za první rok a v následujících letech 31 200 Kč ročně.
- **Reklama** – inzerce v oficiálním zpravodaji obce, zařízení reklamy v regionálním rádiu a umístění reklamních letáků do meziměstského autobusu. V prvním roce jsou předpokládané náklady 40 410 Kč a v každém dalším 11 700 Kč.
- **Public relations** – prohloubení vztahů s veřejností formou sponzoringu a společenské odpovědnosti firmy, konkrétně se jedná o finanční podporu města (např. předvánočních akcí obce, životního prostředí aj.) a o hmotné příspěvky do tombol na místních plesech. Každoročně by měl podnik v této oblasti vynaložit 10 000 Kč.
- **Podpora prodeje** – přímá a nepřímá. Uspořádání měsíční akce (dárek k nákupu) v podobě tematických předmětů – malé přesýpací hodiny a čistící hadřík na šperky. Nepřímá podpora prostřednictvím věrnostního programu. Při nasbírání cílového počtu razítek za nákup získá zákazník hmotnou odměnu a slevu na další produkt. Výše nákladů je proměnlivá v závislosti na chování zákazníků. V první fázi odhaduje autorka práce náklady ve výši 12 350 Kč.

Mimo výše uvedené uvádí autorka práce v příloze G oddíle II.VI vedlejší doporučení pro další oblasti, zejména pro přípravu na absenci hodináře, nástupnictví, zvýšení motivace prodávající, oblast 3D tisku nebo otevření další prodejny.

Rozpočet na rozvoj firmy byl stanoven kvalifikovaným odhadem majitelky H-Z Novák v rozmezí 150 000 až 200 000 Kč. V kapitole III přílohy G jsou zvažovány tři varianty

rozpočtu – optimistická, neutrální a pesimistická. Celkové předpokládané náklady na rozvoj firmy v oblasti marketingové propagace jsou vyčísleny na 135 610 Kč. V případě optimistické i neutrální varianty zbývá podniku finanční rezerva na další aktivity. U pesimistické varianty chybí v rozpočtu 35 610 Kč a v této návaznosti uvádí autorka diplomové práce náležitá opatření.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvořit návrh rozvoje rodinného podniku s výstupem v podobě podnikatelského plánu rozvoje. Pro naplnění cíle vytvořila autorka práce metodický rámec pro realizaci analýzy rodinného podnikání (viz příloha A) a navrhla vlastní strukturu podnikatelského plánu (viz závěr kapitoly 2 hlavního textu).

Základem pro dosažení cíle bylo vytvoření teoretického podkladu plynoucího z provedené literární rešerše. Teoretická východiska pro řešenou problematiku rodinného podnikání a podnikatelského plánu uvádí první část práce. Zároveň byla tato část doplněna o teoretická východiska pro vnitřní a vnější analýzu zkoumaného podniku, která jsou k dispozici v příloze A.

Na teoretický základ navazuje analytická část práce, pro niž byl hlavním zdrojem polostrukturovaný rozhovor s majitelkou zkoumaného podniku. V rámci vnitřní analýzy firmy byly uvedeny základní informace o analyzovaném podniku, posouzeno finanční zdraví a zhodnocena vitalita. Hodnocení vnitřního prostředí prokázalo příznivé výsledky. Vnější faktory z okolí podniku byly zkoumány prostřednictvím Porterova modelu pěti sil a PEST analýzy.

Závěry z obou analýz byly shrnuty konfrontační maticí a navazujícím textem v plánu rozvoje (viz příloha G kapitola I). Byl potvrzen chybějící plán v rodinném podniku a jako hlavní směr rozvoje vyplynuly nedostatky v propagaci a firemní komunikaci. V návaznosti na tato zjištění se převážná část plánu věnuje návrhům a doporučením pro rozvoj analyzovaného rodinného podniku. Plán rozvoje je zakončen shrnutím včetně ekonomického vyhodnocení. Porovnáním stanoveného rozpočtu a kalkulací předpokládaných nákladů na rozvoj lze považovat návrhy autorky práce za přijatelné. Jelikož plán rozvoje představuje samostatný dokument, byl vložen do příloh jako oddělená část a výstup diplomové práce. Pro komplexnost hlavního textu závěrečné práce jsou podstatné části plánu sumarizovány v její poslední kapitole.

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že rodinný podnik vykazuje růstový potenciál. Autorka práce věří, že doporučená opatření přispějí k posílení věrnosti zákazníků, nárůstu klientely a v konečném důsledku k udržení stability firmy a k jejímu dalšímu rozvoji. Zároveň vedení podniku získá přehledný dokument shrnující přednosti, slabiny, příležitosti a hrozby firmy, dokument poskytující pohled nezainteresované strany a inspiraci pro další rozvoj podniku.

Seznam použité literatury

ALTAXO. 2015. Specifika rodinného podniku. In: *Altaxo.cz* [online]. ALTAXO SE c2015 [cit. 2018-07-05]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/specifika-rodinneho-podniku>

AMSP ČR. 2017. *Specifika rodinného podnikání* [online]. Praha: Ipsos pro Asociaci malých a středních podniků a živnostníků ČR, květen 2017 [cit. 2018-07-10]. Dostupné z: http://amsp.cz/uploads/dokumenty_2017/eNL/Ipsos_pro_AMSP_Rodinne_firmy_zaverecn_a_zprava_2017_verzi_pro_TK_pro_tisk_1_.pdf.

AMSP ČR. 2018. Jak vnímají očekávané změny podnikatelé? AMSP uspořádala výzkum In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2018-12-13 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/12-hlavnich-zmen-pro-podnikatele-v-roce-2019-116895.html#!&chapter=1>

AMSP ČR. 2018. Proč ukotvit rodinné firmy v zákoně? In: *Rodinná firma* [online]. AMSP ČR, Rok rodinného podnikání 2018 [cit. 2018-07-18]. Dostupné z: <https://www.rodinnafirma.net/cz/proc-ukotvit-rodinne-firmy-v-zakone>

AMSP ČR. 2018. Průzkumy, analýzy a publikace. In: *Rodinná firma.cz* [online]. AMSP ČR, Rok rodinného podnikání 2018 [cit. 2018-07-19]. Dostupné z: <https://www.rodinnafirma.net/cz/pruzkumy-analyzy-a-publikace>

AMSP ČR. 2018. *Rodinné podnikání dostává zelenou* [online]. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, Rok rodinného podnikání 2018, Tisková zpráva 2018-01-30 [cit. 2018-07-19]. Dostupné z: <http://amsp.cz/wp-content/uploads/2018/01/TZ-2018-01-30-Rodinn%C3%A9-podnik%C3%A1n%C3%AD-dost%C3%A1v%C3%A1-zelenou-web.docx>

AMSP ČR. 2019. Aktuality AMSP ČR. In: *AMSP.CZ* [online]. 2019 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <http://amsp.cz/clanky-na-webu-amsp/>

BEDNÁŘ, Vojtěch. 2011. *Marketing na sociálních sítích: Prosaďte se na Facebooku a Twitteru*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3320-0.

BENNETT, Roger. 2005. *Přežije váš podnik?: návod, jak dosáhnout a udržet růst a zisk malého a středního podniku nebo živnosti*. Přeložil Vladimír VOJÁČEK. Praha: Profess Constulting. ISBN 80-7259-003-0.

BŘEČOVÁ, Pavla. 2016. Family Business in the Czech Republic. *European Research Studies* [online]. Vol. 19, no. 4, s. 3-15. Poslední změna 2016-12-31 [cit. 2018-07-13]. ISSN 1108-2976. Dostupné z databáze ProQuest: <https://search.proquest.com/docview/1854201998?accountid=17116>

BUČKOVÁ, Michaela. 2018. Prostě si tak hrajeme, říká o své práci šperkařka. In: *iDnes.cz* [online]. 2018-10-27 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-podnikani-sperky-byznys-remeslo-rozhovor-ester-engelova.A180927_143311_podnikani_kho

BURÁŇ. 2016. Materiály hodinek. In: *Klenoty-Buráň.cz* [online]. c2016 [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.klenoty-buran.cz/materialy-hodinek>

CARLOCK, S. Randel and John L. WARD. 2001. *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. New York: Palgrave. ISBN 0-333-94731-2.

CASANOVA, Petr. 2018. Průmysl 4.0 už i v klenotnictví: modely šperků z vosku a pryskyřice. In: *BusinessLeaders.cz* [online]. 2018-06-19 [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://www.businessleaders.cz/2018/06/prumysl-4-0-uz-i-v-klenotnictvi-modely-sperku-z-vosku-a-pryskyrice/>

ČERNÝ, Karel. 2018. Je podle vás svatba přežitkem? In: *Vlasta.cz* [online]. 2018-05-08 [cit. 2018-07-29] ISSN: 1805-9465. Dostupné z: <http://vlasta.kafe.cz/clanky/laska-a-vztahy/4488-je-podle-vas-svatba-prezitek/>

ČESKO. 2012. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 33, s. 1002. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=6144.

ČSÚ. 2017. Sňatky a rozvody 1950 - 2016. In: *ČSÚ.cz* [online]. Český statistický úřad 2017-04-12 [cit. 2018-07-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/snatky-a-rozvody-1950-2016>

ČSÚ. 2017. *Statistická ročenka České republiky – 2017*. Trh práce [online]. Český statistický úřad 2017-11-22 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/10-trh-prace-ae9awbmrrq>

ČSÚ. 2018. Počet obyvatel v obcích Středočeského kraje k 1. 1. 2018. In: *ČSÚ.cz* [online]. Český statistický úřad 2018-04-30 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/pocet-obyvatel-v-obcich-stredoceskeho-kraje-k-1-1-2018>

ČSÚ. 2018. Výroba vybraných výrobků v průmyslu – 2017. In: *ČSÚ.cz* [online]. Český statistický úřad 2018-10-31 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyroba-vybranych-vyrobku-v-prumyslu-2017>

ČSÚ. 2019. Hlavní makroekonomické ukazatele. In: *ČSÚ.cz* [online]. Český statistický úřad 2019-03-04 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

ČSÚ. 2019. *Statistický metainformační systém*. Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) [online]. Český statistický úřad [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/iSMS/klasstru.jsp?kodicis=80004>

ČSÚ. 2019. *Veřejná databáze* [online]. Český statistický úřad [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=home>

ČTK. 2012. Pro český průmysl se recykluje stále více drahých kovů. In: *EnviWeb.cz* [online]. 2012-12-28 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <http://www.enviweb.cz/94156>

ČTK. 2016. Češi a chytré hodinky. Kolik z nás je nosí? In: *Tyden.cz* [online]. 2016-08-30 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: https://www.tyden.cz/rubriky/domaci/cesi-a-chytre-hodinky-kolik-z-nas-je-nosi_395924.html

ČTK, MST. 2018. Průzkum: Většina Čechů hlásí dobrou životní úroveň i ekonomickou situaci ČR. In: *Info.cz* [online]. 2018-05-16 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.info.cz/cesko/pruzkum-vetsina-cechu-hlasi-dobrou-zivotni-uroven-i-ekonomickou-situaci-cr-30275.html>

DAVIS, A. John. 2018. The Three-Circle Model of the Family Business System was developed at Harvard Business School by Renato Tagiuri and John Davis in 1978. In: *Johndavis.com* [online]. Cambridge Family Enterprise Group c2019 [cit. 2018-07-20]. Dostupné z: <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>

DAVÍDKOVÁ, Jana et al. 2019. Činnost Puncovního úřadu v roce 2018 [online]. Praha: Puncovní úřad 2019-01-30 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: http://www.puncovniurad.cz/cz/doc/Rozbor%20C4%8Dinnosti%20P%C3%9A%202018_v9_tisk_min_na%20web.pdf

DOSTÁL, Dalibor. 2019. Byrokracie roste. Podnikatelům vzala o 33 hodin více než před rokem. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2019-01-24 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/byrokracie-roste-podnikatelum-vzala-o-33-hodin-vice-nez-pred-rokem-117836.html>

DUŠEK, Jiří a Jaroslav SEDLÁČEK. 2015. *Daňová evidence podnikatelů 2015*. 12. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5436-9.

EDOLO CONSULT. 2011. Finanční analýza. In: *Analyzujaproved.cz* [online]. 2011 [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=88734&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_3154&p2=CultureOID_INT_1&acode=2fd94d96d28481bc28b521da4ebea0d

ENGELOVÁ, Ester. 2019. Současným trendem jsou snubní prsteny z platiny či bílého zlata s diamanty. In: *Tojesenzace.cz* [online]. 2019-01-10 [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <http://tojesenzace.cz/2019/01/10/soucasnym-trendem-jsou-snubni-prsteny-z-platiny-ci-bileho-zlata-s-diamanty/>

EPPI. 2018. 5 top trendů mezi šperky v roce 2019. In: *Eppi.cz* [online]. 2018-12-21 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://www.eppi.cz/blog/trendy-sperky-2019/>

EPPI. 2016. Šperkařský průmysl v roce 2020. In: *RetailNews.cz* [online]. 2016-12-07 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://retailnews.cz/2016/12/07/sperkarsky-prumysl-v-roce-2020/>

FORET, Miroslav. 2006. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1041-9.

GIDDENS, Anthony a Philip W. SUTTON. 2013. *Sociologie*. Praha: Argo. ISBN 978-80-257-0807-1.

HAVELKA, Jiří. 2001. *Internetový marketing*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-498-2.

HODINÁŘSTVÍ BECHYNĚ. 2016. Jaké jsou ideální hodinky podle Čechů? In: *Jomagazin.cz* [online]. 2016-10-28 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <http://www.jomagazin.cz/na-stope/jake-jsou-idealni-hodinky-podle-cechu/>

HOLÁ, Silvia. 2018. Silnější poptávka stimuluje růst cen stříbra. In: *Kurzy.cz* [online]. 2018-07-18 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/461054-silnejsi-poptavka-stimuluje-rust-cen-stibra/>

HOLÁŇOVÁ, Jolana. 2017. Češi loni utratili na internetu přes 100 miliard korun, mezi jejich nákupy nechybí ani šperky. In: *Nicemagazine.cz* [online]. 2017-07-30 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.nicemagazine.cz/rubriky/moda-luxuryhouse/cesi-loni-utratili-na-internetu-pres-100-miliard-korun-mezi-jejich-nakupy-nechybi-ani-sperky>

HRON, Michal. 2006. Hodinky ztrácejí dech, nahrazují je mobilní telefony. In: *iDnes.cz* [online]. 2006-09-26 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/mobil/telefony/hodinky-ztraceji-dech-nahrazuji-je-mobilni-telefony.A060922_162332_telefony_hro

CHROBOK, Michael. 2019. Komentář: trh s chytrými hodinkami neustále roste, přesto chybí lídr trhu. In: *Smartmania.cz* [online]. 2019-01-26 [cit. 2019-03-21]. ISSN 1801-3066. Dostupné z: <https://smartmania.cz/komentar-trh-s-chytrymi-hodinkami-neustale-roste-presto-chybi-lidr-trhu/>

CHUA, H. Jess, J. James CHRISMAN and Pramodita SCHARMA. 1999. Entrepreneurship Theory and Practice: Defining the Family Business by Behavior. *Baylor University* [online]. 19-39 s., c1999 [cit. 2018-07-06]. Dostupné z: <https://cemi.com.au/sites/all/publications/Chua%20Chrisman%20and%20Sharma%201999.pdf>

JÁČ, Ivan et al. 2017. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*. Edice Strategické řízení výkonnosti podniku, svazek 4. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-348-5.

K-MEDIA PRODUCTION. 2015. Maloobchod se šperky – bariéry vstupu. In: *Český Průmysl* [online]. 2015-02-06 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.cesky-prumysl.cz/maloobchod-se-sperky-bariery-vstupu/>

KENYON-ROUVINEZ, Denise and John L. WARD. 2016. *Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Brno: Barrister & Principal. ISBN 978-80-7485-095-0.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. 2008. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1843-6.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOZELSKÝ, Tomáš a Radek NOVÁK. 2018. *Panorama zpracovatelského průmyslu 2017* [online]. Praha: Česká spořitelna červen 2018 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/dokumenty/Anal%C3%BDza%20trhu%20s%20hodinkami_2018_06_public.pdf

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-538-1.

KUČERA, Petr. 2018. Kde se žije nejlépe? V novém žebříčku je Česko před Itálií, jen čtyři místa za Francií. In: *Aktuálně.cz* [online]. 2018-07-20 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/kvalita-zivota-porovnani-zebricek-index-seda/r~ada04a308b9411e8853fac1f6b220ee8/>

MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.

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

MATĚJKA, Radek. 2019. *Průmysl v České republice* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019-02-06 [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/107102529/csu_tk_prumysl_prezentace.pdf/d8263302-6433-42a5-b597-e5e1a27f0cfe?version=1.0

MEORIS. 2017. Czech Design since 1995. In: *Meoris.cz* [online]. 2017 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.meoris.cz/>

MICHALSKÁ, Petra. 2013. 15 kroků, jak sepsat podnikatelský plán. In: *Jobs.cz* [online]. Česká spořitelna 2013-04-30 [cit. 2018-07-30]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/15-kroku-jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>

MPO ČR. 2018. *Akční plán podpory malých a středních podnikatelů na rok 2018* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR [cit. 2018-07-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategie-dokumenty/2018/4/Akcni-plan-MSP-na-rok-2018.docx>

MPO ČR. 2018. *Panorama zpracovatelského průmyslu 2017* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR 2017 [cit. 2019-03-07]. ISBN 978-80-906942-4-8. Dostupné také z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2018/10/Panorama-2017.pdf>

MPO ČR. 2019. *Živnostenský rejstřík*. Vyhledání podnikatelského subjektu [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: https://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJFND

MPSV. 2017. *Národní soustava povolání*. Hodinář [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/hodinar>

MPSV. 2018. *Statistická ročenka trhu práce v České republice 2017* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí – Oddělení koncepcí a strategií trhu práce, listopad 2018 [cit. 2019-03-17]. ISBN: 978-80-7421-156-0. Dostupné také z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/34722/MPSV_rocenka_2017_web.pdf

NAKLÁDALOVÁ, Tereza. 2018. Navzdory tradicím: 8 materiálů, které vytlačují zlato ze současného šperku. In: *Czechdesign* [online]. Praha 2018-04-06 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <http://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/navzdory-tradicim-8-materialu-ktere-vytlacuji-zlato-ze-soucasneho-sperku>

NOVÁK, Libor. 2018. Blíží se největší krize za posledních 50 let, varuje prestižní JPMorgan. Kdy udeří? In: *EuroZprávy.cz* [online]. 2018-09-19 [cit. 2019-03-23]. ISSN 2336-257X. Dostupné z: <https://eurozpravy.cz/ekonomika/svet/235092-blizi-se-nejvetsi-krize-za-poslednich-50-let-varuje-prestizni-jpmorgan-kdy-uderi/>

NORÉN, Anders. 2018. Módní pánské hodinky 2019: nejoblíbenější trendy a modely. In: *Moda-Styl* [online]. 2018-10-29 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://cz.fambo.info/modni-panske-hodinky-2019-nejoblíbenější-trendy-a-modely/>

NORÉN, Anders. 2018. Dámské náramkové hodinky: módní trendy roku 2019. In: *Moda-Styl* [online]. 2018-09-29 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://cz.moda-l.info/damske-naramkove-hodinky-modni-trendy-roku-2019/>

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3158-2.

ODBOR PODPORY MSP. 2017. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2016* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. [cit. 2018-07-09]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2016--232792/>

ODBOR ROZPOČTU A FINANCOVÁNÍ. 2019. *Počty živností dle oborů v jednotlivých krajích* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/pocty-zivnosti-dle-oboru-v-jednotlivych-krajich--222296/>

ODEHNALOVÁ, Pavla. 2014. Family-Business Governance in the Czech Republic. *European Conference on Management, Leadership & Governance; Kidmore End* [online]. 206-211 s. Poslední změna 2015-04-22 [cit. 2018-07-13]. ISSN 2048-9021. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1674836031?accountid=17116>

PATRIA. 2018. Zlato 2048: Jak to bude se zlatem za 30 let? In: *Kurzy.cz* [online]. 2018-05-25 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://zlato.kurzy.cz/zpravy/456065-zlato-2048-jak-to-bude-se-zlatem-za-30-let/>

PETRŮ, Naděžda a Karel HAVLÍČEK. 2016. Specifics of the Development of Family Businesses in the Czech Republic. *European Research Studies* [online]. Vol. 19, no. 4, s. 88-108. Poslední změna 2016-12-31 [cit. 2018-07-13]. ISSN 1108-2976. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1854202387?accountid=17116>

PRECIOSA. 2018. Historie. In: *Preciosa-hodinky.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://preciosa-hodinky.cz/o-nas/>

PRIM. 2018. České hodinky PRIM. In: *Prim.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.prim.cz/>

PROHODINKY.CZ. 2018. Top 5 hodinářských trendů roku 2018, které se vyplatí následovat. In: *proHodinky.cz* [online]. 2018-06-03 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.prohodinky.cz/blog/top-5-hodinarskych-trendu-roku-2018-ktere-se-vyplati-nasledovat>

PROCHÁZKA, Jakub. 2018. Minimální mzda letí vzhůru. Poškozuje podniky i zaměstnance? In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2018-11-28 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/minimalni-mzda-leti-vzhuru-poskozuje-podniky-i-zamestnance-116416.html>

PROCHÁZKA, Jakub. 2018. Živnostníci si připlatí. Zálohy na pojistné rekordně vzrostou. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2018-12-06 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zivnostnici-si-priplati-zalohy-na-pojistne-rekordne-vzrostou-116625.html>

PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-07-01]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

REDAKCE ZPRAVODAJSTVÍ 24. 2014. Šperky z recyklovaných materiálů nahrazují tradiční zlato i stříbro, letošním hitem je slaboproudý drát. In: *Zpravodajstvi24.cz* [online]. 2014 [cit. 2019-03-11]. ISSN 2336-3320. Dostupné z: <https://zpravodajstvi24.cz/sperky-z-recyklovanых-materialu-nahrazuji-tradicni-zlato-i-stribro-letosnim-hitem-je-slaboproudy-drat/>

REICHEL, Jiří. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3006-6.

ROSE, Kristýna. 2017. Kam teče zlato? Pět největších světových dovozců. In: *Roklen24.cz* [online]. 2017-08-11 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://roklen24.cz/a/wnCjL/kam-tece-zlato-pet-nejvetsich-svetovych-dovozcu>

RŮČKOVÁ, Petra. 2010. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3308-1.

RYDVALOVÁ, Petra, Ivan JÁČ, Eva KARHANOVÁ-HORYNOVÁ, Eliška VALENTOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. 2015. *Rodinné podnikání zdroj rozvoje obcí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-245-7.

SHOPEA. 2019. Počet e-shopů v České republice. In: *Top-Eshopy.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.top-eshopy.cz/pocet-e-shopu-v-ceske-republice/>

SLANINA, Jaroslav. 2016. Zajímavosti z historie šperků. Ve středověké Evropě se šperky nosily především jako výraz společenského postavení. In: *ProcProto.cz* [online]. 2016-02-26 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://procproto.cz/historie/zajimavosti-z-historie-sperku/>

SMETANOVÁ, Kristýna. 2018. Kam teče zlato? Módní trendy 2018 ve světě šperků. In: *FashionMagazin.cz* [online]. 2018-10-16 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://www.fashionmagazin.cz/modni-trendy-2018-ve-svete-sperku/>

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

STEM/MARK, MEDIAN. 2019. Radioprojekt 2018. In: *Median.eu* [online]. 2019-02-06 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: http://www.median.eu/cs/wp-content/uploads/docs/RP_2018_3_4Q_zprava.pdf

SUŠÁNKA, Jan. 2017. Co je to Family Office? In: *Jansusanka.cz* [online]. 2017-11-06 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://jansusanka.cz/clanek/family-office>

SYNEK, Miloslav et al. 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3494-1.

SZIF. 2018. *Metodika výpočtu finančního zdraví (FZ)*. Program rozvoje venkova. [online]. Praha: Státní zemědělský intervenční fond 2018 [cit. 2018-07-28]. Dostupné z: http://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2Fprv2014%2Fzakladni_informace%2Ffin_zdravi%2F1536930782781.pdf

SZIF. 2018. *Výpočet finančního zdraví – 8. kolo*. Program rozvoje venkova. [online]. Praha: Státní zemědělský intervenční fond 2018 [cit. 2018-07-28]. Dostupné z: http://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2Fprv2014%2Fzakladni_informace%2Ffin_zdravi%2F1547716052993.xlsx

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-117-8.

ŠOUŠA, Eduard a Jiří KUBŮ. 2017. Rodinná firma: Pojem a historický kontext jeho současného obsahu se zřetelem k českým zemím. *Český časopis historický* [online]. Vol. 115, no. 3, s. 684-707. Poslední změna 2018-01-24 [cit. 2018-07-13]. ISSN 0862-6111. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1990467096?accountid=17116>

ŠPAČKOVÁ, Iva. 2017. Češi více utrácejí za šperky. Podívejte se na kámen za 15 milionů i na výrobu v Praze. In: *Aktuálně.cz* [online]. 2017-09-28 [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/cesi-vice-utraceji-za-sperky-podivejte-se-na-kamen-za-15-mil/r~5098539aa1fd11e780320025900fea04/?redirected=1554573112>

ŠPERKY.CZ. 2018. Co nám říká punc? In: *Sperky.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://www.sperky.cz/magazin/co-nam-rika-punc/>

TNBIZ.CZ. 2018. Ekonomická krize se blíží a začne v Evropě, tuší ekonomové. In: *Kurzy.cz* [online]. 2018-10-22 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/470606-ekonomicka-krize-se-blizi-a-zacne-v-evrope-tusi-ekonomove/>

TOATO.CZ. 2018. Roste poptávka po autorských špercích na míru. In: *Toato.cz* [online]. 2018-12-18 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.toato.cz/esterstyl-autorske-sperky-na-miru/>

TREXIMA. 2019. *Informační systém o průměrném výdělku* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

TUL. 2015. Vymezení subregionů pro rozlišení a řešení sociálních a ekonomických disparit. In: *Socioekonomická databáze* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <http://vyzkum.ef.tul.cz/td/index.php?content=mestaobce>

VEBER, Jaromír et al. 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management press. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.

VRÁTNÝ, Filip. 2018. Materiály v hodinářství. In: *TOP-hodiny-hodinky.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://www.top-hodiny-hodinky.cz/materialy-hodinky>

VRBA, Milan. 2018. Historie hodinářství a hodinek. In: *Hgm.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://www.hgm.cz/blog/2-hodinky/historie-hodinarstvi-a-hodinek.htm>

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. 2018. *Reklama*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5865-7.

ZELLWEGER, Thomas. 2017. *Managing the family business: theory and practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78347-070-9.

ZEM. 2018. Životní úroveň Česka se bude dál přibližovat k západní Evropě. Ministerstvo financí čeká rychlý růst. In: *Česká televize* [online]. 2018-05-07 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/2472490-zivotni-uroven-ceska-se-bude-dal-priblizovat-k-zapadni-evrope-ministerstvo-financi>

Bibliografie

AZURO. 2019. Světelné panely. In: *Hotovereklamy.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: https://www.hotovereklamy.cz/Svetelne-panely-c12_0_1.htm

BERÁNKOVÁ, Jana. 2019. Ceník. In: *Webdesin Jana Beránková* [online]. 2019 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.berankova.cz/cenik.php>

E-AD. 2019. Prodejny. In: *E-audiodigital.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://www.e-audiodigital.cz/ozvuceni/ozvuceni-male-prodejny/>

EDUMATIK. 2019. Školení tvorby a správy www stránek. In: *Edumatik.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://edumatik.cz/skoleni-tvorba-a-sprava-webu-prehled>

EXPRESNÍ TISKÁRNA. 2013. Kalkulace kartiček. In: *Expresnitiskarna.cz* [online]. 2013 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <http://expresnitiskarna.cz/tisk/karticky/>

FB_FACE. 2011. Ceník služeb. In: *FB_FACE* [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://fbface.webnode.cz/cenik-sluzeb-/>

FDOBES. 2019. Správa firemního facebooku za 1500,00 Kč. In: *Jáudělám.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.jaudelam.cz/fdobes/sprava-firemniho-facebooku-147846>

FELCZÁNOVÁ, Alena. 2019. Správa webu. In: *WEB v pořádku* [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://vporadku.cz/sluzby/sprava-webu/>

HOŠKOVÁ, Radka. 2019. Kurz internetového marketingu. In: *Vlastnicesta.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/nabidky/kurz-internetoveho-marketingu/>

ISPV. 2018. Průměrné mzdy podle profesí. In: *Eprehledy.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: https://eprehledy.cz/prumerne_mzdy_podle_profese.php

KROUTILOVÁ, Lenka. 2018. Správa sociálních sítí. In: *SEO-Telos.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://www.seo-telos.cz/nase-sluzby/online-marketing/sprava-socialnich-siti>

LINHART, Jan. 2013. Proč jsou sociální sítě důležité. In: *Socialnisite.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://www.socialnisite.cz/zalozeni-a-sprava-profilu/>

MIKULÁŠKOVÁ, Petra. 2019. Eshop kurz: Komplexní on-line vzdělávací kurz, který vás názorně seznámí s tím, jak funguje praktický provoz e-shopu. In: *Petra.Mikulaskova.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.petramikulaskova.cz/kurz-eshop-kurz/>

NICOM. 2019. Kurzy tvorby webů. In: *NICOM.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.nicom.cz/skoleni-tvorba-www-stranek/>

OA PRAHA. 2019. Kurz tvorby www stránek. In: *OAPRAHA.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.oapraha.cz/obchodni-institut/kurz-tvorby-www-stranek>

PALOUČEK, Miloslav. 2019. Alarm s pohybovým čidlem PIR s bezdrátovým přenosem 4485. In: *ElektroPalouček.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.elektro-paloucek.cz/komunikace/alarmy-a-hlasice/alarm-s-pohybovym-cidlem-pir-s-bezdratovym-prenosem-4485-p-11460>

PRIMAFUTURA. 2019. Kurzy/Internetový marketing: Komplexní školení Facebook marketingu. In: *PrimaKurzy.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.primakurzy.cz/kurz-facebook>

PROMO DIRECT. 2019. Sahara – přesýpací hodiny. In: *Promodirect.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.promodirect.cz/reklamni-predmety/elektronika-a-hodiny/hodiny-stolni/134499-sahara-presypaci-hodiny-3-minutove-presypaci-hodiny-v-plasto-AP844029-01/>

SOUKUP, Jan. 2019. Kurzy: E-shop jako projekt od srdce. In: *Jan-soukup.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <http://jan-soukup.cz/kurzy/>

Sreality, 2019 [online]. Seznam.cz [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/>

ŠESTÁKOVÁ, Lucie. 2018. Kurs redakčního systému WordPress. In: *Internetový marketing* [online]. 2018 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.tvorba-www-stranek.biz/kurs-wordpress/>

ÚŘADY PRÁCE. 2019. Nabídka práce – prodavačka, pokladní. In: *Prodavacky.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://prodavacky.cz/>

VEČEŘA, Jiří. 2018. Osvětlení výlohy. In: *Osvetleniprodejny.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.osvetleniprodejny.cz/osvetleni-vylohy/>

VIRTUALKA, 2019. Správa webových stránek, e-shopu za 250,00 Kč. In: *Jáudělám.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.jaudelam.cz/virtualka/sprava-webovych-stranek-e-shopu-117700>

VLASÁK, Jan. 2018. Cena správy webových stránek. In: *Softmedia.cz* [online]. 2018-04-05 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://softmedia.cz/wordpress/cena-spravy-webovych-stranek/>

Seznam příloh

Příloha A: Východiska pro analýzu rodinného podniku	83
Příloha B: Zkrácená metodika výpočtu finančního zdraví SZIF	93
Příloha C: Hodnocení vitality	96
Příloha D: Témata pro interview	103
Příloha E: Vstupní data pro hodnocení finančního zdraví prostřednictvím SZIF	104
Příloha F: Anketa.....	105
Příloha G: Podnikatelský plán rozvoje rodinného podniku H-Z Novák	106

Příloha A:

Východiska pro analýzu rodinného podniku

Autorka v příloze A předkládá na základě provedené rešerše vlastní metodický rámec pro realizaci analýzy rodinného podnikání. Podnikatelský plán nelze zpracovávat bez předchozí analýzy podniku a jeho okolí. Analýza rodinného podniku zahrnuje detailní prostudování všech oblastí, jež mají s podnikem něco společného. V prvé řadě je nutné zaměřit se na momentální situaci, tedy kde se podnik nyní nachází (Koráb et al., 2008). Analýza současné pozice firmy je logickým místem, jak začít zkoumat budoucí potenciál podniku. To vyžaduje důkladné zhodnocení jak vnitřní, tak vnější situace (Carlock, Ward, 2001). Dále je třeba zamyslet se, kam podnik směřuje, a vyjasnit si budoucí perspektivy. Následně se současná situace porovnává s ideální představou a díky tomu vyvstávají před podnikatele silné opěrné body, na kterých může stavět budoucí rozvoj podniku, a také slabá místa, jež vyžadují určitá opatření (Koráb et al., 2008). Pro komplexní hodnocení podniku je jednou ze stěžejních otázek „pro koho bude hodnocení určeno“. Pokud je určeno přímo pro vedení podniku, plní kontrolní funkci a slouží k tomu, aby mohl podnikatel posoudit, do jaké míry jsou jeho záměry naplňovány, a následně mohl stanovit konkrétní opatření pro rozvoj podniku (Veber a kol., 2000).

Při analýze vychází podnikatel ze „selského rozumu“ a z různých nástrojů či modelů, které slouží k získání informací z mnoha oblastí (Koráb et al., 2007). Problematikou analýzy se zabývá mnoho autorů a mezi nejčastěji používané lze zařadit např. SWOT analýzu, Porterův model pěti sil, SLEPT, PESTLE, 7S, 4P, BCG, EQA, EQFM a další.

Podnikatelské prostředí, za kterého se tvoří tato diplomová práce, je nestabilní a neurčité, což způsobuje měnící se podmínky, kterým se musí firmy přizpůsobit a být schopné na ně reagovat. Velmi důležitá je prevence, kontrola a schopnost zařazovat nové praktiky a procesy do chodu podniku. V rámci prevence je nejprve nutné si problém uvědomit a následně učinit preventivní zásah. To lze např. pomocí kontrolní činnosti, kauzální analýzy či SWOT analýzy. Při kontrolní činnosti se získávají poznatky z kontrolních akcí, manažerských informací, hodnotících setkání a ze systémů včasného varování. Kauzální analýzy slouží k zjišťování příčin a následků a používají se, když není zjevná příčina. SWOT analýza je častým používaným nástrojem pro charakterizování situace, ve které se podnik nachází (Veber, Srpová et al., 2012). Jelikož se jedná o metodu poskytující komplexní pohled na podnik z mnoha úhlů, která je osvědčená a účinná, stala se nástrojem i v této diplomové práci.

A1 SWOT analýza

Analýza SWOT je vhodnou metodou poskytující souhrnný pohled vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících podnik. Je výchozím bodem pro generování nápadů a diskuzí a jejím cílem je porozumět postavení podniku směrem dovnitř i vně (Carlock, Ward, 2001). Název této analýzy je akronymem jejích jednotlivých částí nazývaných v anglickém jazyce - silných stránek (S - Strengths), slabých stránek (W - Weaknesses), příležitostí (O - Opportunities) a hrozeb (T - Threats). Pro efektivní SWOT analýzu je vhodné zvážit co nejvíce pohledů na firmu a získat informace o minulých klíčových skutečnostech, současných procesech a předpokládaných vývojových momentech. Zároveň je podstatné získané poznatky vhodně vyhodnotit a zdůraznit významné faktory a vazby mezi jednotlivými částmi SWOT (Veber, Srpová et al., 2012). K účelu vyhodnocení lze použít tzv. konfrontační matici, jež pomáhá vyjasnit význam jednotlivých bodů ve SWOT analýze (Najman, 2013). V této matici stojí proti sobě faktory interního prostředí (silné a slabé stránky) a externího prostředí (příležitosti a hrozby). Níže zobrazená tab. A1 je vzorem konfrontační matice.

Tab. A1: Vzor konfrontační matice

SWOT		Silné stránky (S)				Slabé stránky (W)				Celkem
		S1	S2	S3	...	W1	W2	W3	...	
Příležitosti (O)	O1									
	O2									
	O3									
	...									
Hrozby (T)	T1									
	T2									
	T3									
	...									
Celkem										

Zdroj: vlastní zpracování podle (Najman, 2013; Vašítková, 2014)

V tab. A1 představuje označení S1, S2, S3 konkrétní silné stránky, stejně tak je tomu u slabých stránek s označením W, příležitostí O a hrozeb T. Do tabulky se znázorňují vztahy následujícím způsobem.

- ++ velmi příznivý vliv
- + příznivý vliv
- 0 neutrální vliv, neexistuje vztah
- - nepříznivý vliv
- -- velmi nepříznivý vliv (Najman, 2013).

Příznivý nebo velmi příznivý vliv si lze představit jako situaci, ve které silná stránka umožňuje podniku využít příležitosti nebo odvrátit hrozbu nebo pokud je slabá stránka vyvážena změnou v okolí. Naopak nepříznivý nebo velmi nepříznivý vliv je znázorněn ve chvíli, kdy dochází k redukci silné stránky změnou v okolí, nebo když slabá stránka zabrání firmě vyhnout se hrozbě, popř. když bude změnou okolí slabá stránka ještě zvýrazněna. Pokud může daná kombinace vyvolat pozitivní a zároveň negativní důsledek, označuje se jev jako „+/-“ nebo „0/-“ nebo „-/+“ (Veber, Srpová et al., 2012). Po zaznačení všech vazeb se pro jednotlivé faktory sečtou plusy a mínusy a doplní se jejich součty do tabulky. Díky tomu lze získat vyhodnocení důležitosti jednotlivých bodů analýzy. Za nejvíce důležité místo se považuje to, kterému odpovídá průsečík největšího počtu znamének „-“. Jedná se o největší problém v podniku, jenž vyžaduje pozornost na prvním místě. Zajímavé je také zjištění místa průsečíku s největším počtem znamének „+“. V tomto bodě je vidět, v čem firma nejvíce vyniká, co nejlépe funguje (Najman, 2013).

A2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí zkoumá silné a slabé stránky podniku. Zaměřuje se na interní prostředí a schopnosti dané firmy. Často jsou informace, které SWOT analýza identifikuje jako silné nebo slabé stránky, dobře známy vedení podniku a rodině, ale nejsou řešeny (Carlock, Ward, 2001). Tabulka A2 uvádí přehled faktorů, jež mohou být potenciální silnou nebo slabou stránkou podnikání. Faktory jsou rozčleněny do sloupců podle toho, zda spadají do oblasti marketingových schopností, organizačních schopností a vedení nebo do schopností finančních. Jedná se o obecné okruhy, které by vedení mělo zvážit v rámci svého interního hodnocení.

Tab. A2: Potenciální silné a slabé stránky

Marketingové schopnosti	Organizační schopnosti a vedení	Finanční možnosti
Reputace u zákazníků	Schopnosti a znalosti vedení	Přístup ke kapitálu
Systém podpory zákazníků	Systémy plánování	Rozpočet a kontrolní systém
Dostatek/nedostatek zákazníků	Kontrola	Vytváření rezerv
Produktový mix	Zásady a postupy	Cash flow
Kvalita a cena produktu	Organizační struktura	Využití aktiv
Propagační strategie	Podniková kultura	Rozvaha
Distribuční kanály, dodavatelé	Zaměstnanecké vztahy	Měření výkonu
Průzkum trhu	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	Výroční finanční zprávy
Prodejní síla	Zaměstnanecká morálka	Bankovní vztahy
Tržní podíl	Poctivost zaměstnanců	Úvěry
Konkurenční pozice	Vztahy s odbory	Systémy řízení nákladů
Tržní trendy	Hodnocení výkonnosti	Systém řízení zásob
Značka a obchodní název	Výzkum a vývoj	
Ochranné známky, autorská práva	Informační technologie	
	Materiální zařízení	
	Technologie	
Specifika pro rodinné firmy		
Vztahy mezi rodinou a zákazníky	Rodinné hodnoty	Rodinná investiční politika
Marketingová síla rodiny	Rodinný management	Rodinné výplaty
Jak veřejnost vnímá rodinu	Rodinné dohody	
Vztahy rodiny a podniku s okolím	Vztahy v rodině	
	Emocionální tlaky	
	Potenciál a nadšení rodiny	
Další		
Angažovanost, flexibilita, znalosti, schopnosti, dovednosti, rychlost rozhodování, hrdost a důvěryhodnost, efektivní/neefektivní využívání zdrojů, produktivita, společenská odpovědnost, profesionalizace, znalost a dodržování legislativy, přístup k podnikání – nadšení, reakce na změny.		

Zdroj: vlastní zpracování podle (Carlock, Ward, 2001; Koráb et al., 2008; Staňková, 2007; Bennett, 2005)

Existuje mnoho metod pro zkoumání výkonnosti podniku. Některé jsou založeny na jednoduchosti, jiné jsou složité a upřednostňují komplexní pojetí, další předpovídají

budoucí rozvoj firmy. S vývojem společnosti se vyvíjí technologie, podnikatelské procesy a další významné vlivy a společně s tím se budou stále vyvíjet i možnosti hodnocení výkonnosti podniků. Všechny metody mají své opodstatnění, a proto je důležité zvolit takovou, která odpovídá charakteru podniku a jeho potřebám (Rydvalová et al., 2017). Autorka diplomové práce se při posuzování vhodnosti jednotlivých modelů zabývala mimo jiné např. modely BCG (Bostonská matice), 7S (McKinseyho model 7S), BSC (Balanced Scorecard) a EQA (the European Quality Award). Ani jeden z uvedených modelů však z různých důvodů nevyhovoval účelům diplomové práce. Ze všech metod byly nejprve vyloučeny ty modely, které nejsou zaměřeny na komplexní hodnocení podniku. Jedná se např. o BCG, jelikož se zaměřuje zejména na marketingové otázky týkající se sortimentu a trhu (Veber a kol., 2000), a také model 7S, který slouží k posuzování organizačních zdrojů firmy (Carlock, Ward, 2001). Z metod soustředících se na komplexní hodnocení organizace byl velmi zajímavý model EQA, který se používá pro hodnocení podniků za účelem získání Evropské ceny za kvalitu. Tento model byl postupem času modifikován do podoby vhodné pro malé a střední podniky (Brůna a kol., 2005). Autorce se však nepodařilo tento modifikovaný model nalézt. Zároveň byla zvažována také metoda BSC, jež propojuje strategie a operativní činnosti a klade důraz na měření výkonu. Podstatnou složkou je průběžné vyhodnocování situace (Veber a kol., 2000). Jedná se o komplexní metodu, která je však pro drobné a malé firmy příliš komplikovaná (Rydvalová et al., 2017). Po pečlivém posouzení různých modelů a metod považuje autorka diplomové práce pro své účely za vhodný postup „Hodnocení vitality s ohledem na specifika rodinného podnikání” od autorského kolektivu v rámci publikace „Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání”. Jak ale uvádí R. S. Carlock a J. L. Ward (2001), zkoumání vnitřního prostředí ve firmě začíná posuzováním finančních aspektů. Proto se nejprve autorka diplomové práce zaměřila na finanční zdraví podniku. Pro dosažení komplexnosti je analýza vnitřního prostředí doplněna polostrukturovaným rozhovorem s vedením podniku

A2.1 Finanční zdraví

Otázka finančního zdraví je v hodnocení vitality podniku (viz pododdíl A2.2) řešena, avšak nejedná se o číselné vyjádření na základě účetních výkazů. Proto byla zařazena do interní analýzy oblast finančního zdraví zvláště, což je předmětem tohoto pododdílu.

V oblasti hodnocení finanční situace podniku existuje mnoho přístupů a možností. Lze hodnotit na základě dat z účetnictví či daňové evidence až po komplexně zaměřené

metody jako např. výše zmíněná metoda BSC. Používají se jednoduché postupy bodového hodnocení, které slouží k přibližnému stanovení finanční situace (např. Quicktest), dále postupy využívající matematickou statistiku (indikátor bonity, Altmanův index finančního zdraví, indexy IN) a také metody zaměřené na posouzení stavu a vývoje vybraných ukazatelů finanční stability a výnosové situace, např. Du Pontova analýza (Koráb et al., 2008). Poměrně častým způsobem hodnocení výkonnosti podniku je také ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA). Tento ukazatel upřednostňuje pro rodinné podniky např. R. S. Carclock a J. L. Ward (2001). EVA je založena na ekonomickém zisku a zaměřuje se na to, jaká hodnota byla pro vlastníky vygenerována. Pro správný výpočet je důležité převést účetní data na ekonomická (Kubíčková, Jindřichovská, 2015). Jelikož je v literatuře poměrně často spojována s akciovými společnostmi, náklady příležitosti a s investičními záměry, rozhodla se autorka v souvislosti s potřebami diplomové práce tento ukazatel nepoužít.

Za jádro finanční analýzy lze považovat poměrové ukazatele, které se používají pro sledování vývoje finanční situace firmy. Jedná se o ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti (Kubíčková, Jindřichovská, 2015). Některé z poměrových ukazatelů patří dokonce mezi nejfrekventovanější indikátory finanční výkonnosti. Tato skutečnost vyplynula z průzkumu O. Machka a kolektivu, kteří identifikovali v roce 2013 nejpoužívanější míry výkonnosti podle porovnání 72 studií (Machek, 2017). V literatuře je tato metoda s hodnocením finanční situace rodinných podniků velmi často zmiňována. Poměrové ukazatele využívá také Státní zemědělský intervenční fond ČR (SZIF) ve své metodice hodnocení finančního zdraví. Jedná se o hodnocení, které vychází zejména z účetních výkazů a je založeno na posouzení údajů za poslední tři po sobě jdoucí „účetně“ uzavřené roky (SZIF, 2013).

Z výše uvedeného textu je zřejmé, že různí autoři upřednostňují různé metody. Za účelem hodnocení podniku existují přímo připravené modely jako výše uvedená metodika hodnocení finančního zdraví od SZIF. Na jejich webových stránkách, viz http://www.szif.cz/cs/prv2014-fin_zdravi, je veřejně dostupný kalkulátor v Excelu, jenž slouží podnikům k orientačnímu výpočtu finančního zdraví (SZIF, 2013). Tento model je pro účely diplomové práce považován za dostačující a v další části práce je použit k hodnocení finančního zdraví zkoumaného podniku. Kompletní postup metodiky SZIF včetně způsobu jejího vyhodnocení je k dispozici v příloze B.

A2.2 Hodnocení vitality s ohledem na specifika rodinného podnikání

Postup hodnocení vitality vychází z postupu H. Pollaka, který vymezil základní kritéria životaschopnosti podniku. Jedná se o metodický postup hodnocení specifík ovlivňujících vitalitu rodinného podnikání. Jak píší autoři publikace: „*Cílem je představit postup, jak na základě vymezení odlišností rodinného od nerodinného podnikání vyhodnotit stav rodinného podniku, který bude mít potenciál pro svůj další rozvoj a umožní předání výsledků následujícím generacím rodiny.*” (Rydvalová et al., 2017, s. 19). Metoda je založená na kvalitativním vyhodnocení třech vymezených modulů:

- administrativně-psychologicko-právní,
- manažerský,
- ekonomicko-finanční.

Každý z výše uvedených modulů je podrobněji rozebrán na deset specifík, jež se hodnotí prostřednictvím analýzy silných a slabých stránek, která je zde hodnotícím nástrojem. Hodnocení probíhá přidělením bodů v rozpětí sudého počtu hodnot <0 až 5>, tzn. od 0 do 5 včetně, přičemž se jedná o škálu, ve které 0 znamená „není realizováno” až 5 „ano, plně realizováno”. Označení 0 až 2 signalizuje slabou stránku daného faktoru a označení 3 až 5 silnou stránku daného faktoru.

Kompletní podoba hodnotícího formuláře je k dispozici v příloze C. Její součástí je také tab. C2 zachycující jednotlivé stupně vitality. Stupeň hodnocení lze vyhodnotit za každý modul zvlášť a následně také souhrnně. Prostřednictvím této metodiky si podnikatel rozšíří znalosti o vnitřním prostředí vlastní rodinné firmy a získá lepší představu o životaschopnosti svého rodinného podniku (Rydvalová et al., 2017).

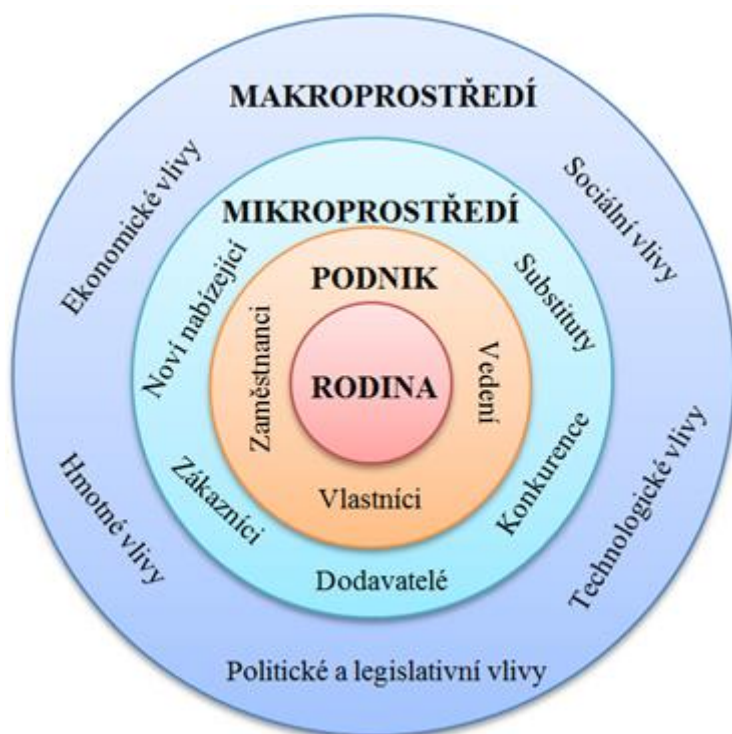
A2.3 Polostrukturovaný rozhovor

Jedním z optimálních způsobů získávání dat je polostrukturovaný rozhovor. Jedná se o způsob kvalitativního zkoumání, kdy má tazatel připravená témata, jež budou předmětem interview. Pořadí otázek není striktně stanoveno a tazatel jej může měnit, příp. otázky přeformulovat či doplnit o dodatečné dotazy. Rozhovor je tak částečně řízený za pomoci návodu a nemá přesnou podobu. Určitá volnost v rozhovoru umožňuje přirozenější kontakt s dotazovaným a komunikace může být plynulejší. Je zde jistá míra formalizace a standardem může být předpis prostředí, kde by se mělo interview uskutečnit, např. pracovna či kavárna (Reichel, 2009).

A3 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí (externí analýza) je druhou částí analýzy SWOT a její podstatou je zkoumání hrozeb a příležitostí, jež mají na podnik vliv. Je potřeba brát na vědomí skutečnost, že faktory vnějšího a vnitřního prostředí nelze striktně oddělit, jelikož se navzájem překrývají a jsou mezi nimi určité vazby. Na rozdíl od vnitřních faktorů, které může vedení podniku přímo ovlivnit, musí být k vnějšímu prostředí přistupováno s očekáváním a plánováním. Je nezbytné ovlivňující faktory identifikovat a umět na ně reagovat (Carlock, Ward, 2001). Je důležité, aby byl podnik schopen sledovat dění kolem sebe, respektoval změny, uměl odhadovat pravděpodobný vývoj a byl připraven na změny reagovat, aby byly s nimi související negativní vlivy co nejvíce eliminovány. Informace o okolí lze čerpat např. z vládních a bankovních prognóz, přehledů o vývoji ekonomické situace, odborných publikací a časopisů (Veber, Srpová et al., 2012).

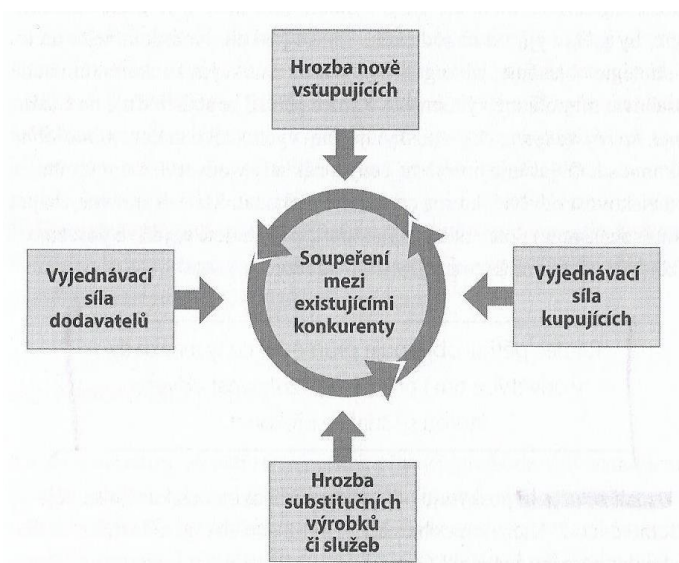
Vnější prostředí lze vymezit jako makroprostředí a mikroprostředí. Vzájemné propojení vnějšího prostředí s rodinnou firmou lze graficky vyjádřit prostřednictvím obr. A1. Obě složky vnějšího prostředí jsou podrobněji popsány v následujících dvou pododdílech.



Obr. A1: Prostředí rodinné firmy (Vlastní zpracování podle: Carlock, Ward, 2001, s. 171)

A3.1 Mikroprostředí

Mikroprostředí či mikrookolí zahrnuje síly, které se vyskytují v daném odvětví a oboru podnikání, v nichž podnik působí. Jedná se o blízké okolí podniku zahrnující např. dodavatele, konkurenty, zákazníky a další. Vlivy plynoucí od těchto zainteresovaných skupin je podnik v některých případech schopen zčásti ovlivnit (např. změna dodavatele). Nejčastěji používaným nástrojem k analýze mikrookolí je Porterův model pěti sil, jenž je zobrazen na obr. A2 (Veber, Srpová et al., 2012; Rydvalová et al., 2017; Koráb et al., 2007).



Obr. A2: Porterův model pěti sil (Joan Magretta, 2012, s. 41)

Porterův model pěti sil řeší otázky ohledně situace v odvětví, konkurenčního jednání a celkově faktorů, jimž by měl podnik věnovat pozornost. Analyzuje následujících pět sil.

- Kupující - záleží na citlivosti zákazníků na cenu a na intenzitě jejich vyjednávací síly, prostřednictvím níž mohou stlačovat cenu produktu dolů. Při vyhodnocování této síly je důležité také zamyslet se nad distribučními kanály, jelikož v některých případech mohou ovlivňovat nákupní rozhodnutí zákazníka.
- Dodavatelé - mohou díky své vyjednávací síle vyvíjet tlak na zvýšení ceny a na získání výhodnějších podmínek.
- Substituty - představují produkty, které jiným způsobem uspokojují tutéž základní potřebu. Jsou tedy určitou alternativou pro zákazníky. Jedná se o nepřímé soupeře, kteří mohou ovlivnit počet zákazníků analyzovaného podniku a následně i jeho ceny.
- Nově vstupující do odvětví - usilují o získání tržního podílu, brání jim v tom však bariéry vstupu do odvětví. Tito aktéři působí na výši cen, která nesmí být moc vysoká, jelikož by se jejich zájem zvýšil a tím by narostl počet firem v odvětví.

- Soupeření (konkurenti) - intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty ovlivňuje ziskovost. Může se projevit v cenách, investicích do propagace, uvádění nových produktů na trh, zlepšení služeb zákazníkům atd. (Joan Magretta, 2012).

A3.2 Makroprostředí

Makroprostředí či makrookolí zahrnuje faktory působící v mnoha oblastech národní ekonomiky, které zpravidla podnikatel nemůže ovlivnit. K analýze makroprostředí je nejčastěji používána analýza označovaná názvy: PEST, PESTEL, SLEPT, SLEPTE, STEP, STEEP. Přes různá označení je záměr této analýzy vždy stejný - identifikovat a prozkoumat externí faktory podniku, které náleží do makrookolí. Název je složen z počátečních písmen anglických termínů vymezujících jednotlivé oblasti, na které se analýza zaměřuje. Důkladná analýza by měla identifikovat síly, trendy a události, jež jsou relevantní pro dané podnikání a průmysl. Podle názvu zkoumá analýza vždy vybrané oblasti, mezi které patří.

- Politická a legislativní - př. daně, dotace, zákony, zásahy státu, podpora podnikání.
- Ekonomická - př. inflace, poptávka, ekonomická krize, měnové kurzy, trh práce.
- Sociální - př. životní úroveň, životní styl, tlak veřejnosti na sociální odpovědnost.
- Technologická - př. nároky na znalosti, inovace, informační technologie.
- Další (některé bývají součástí výše uvedených): př. demografická, kulturní, světová, hmotná, environmentální (Veber, Srpová et al., 2012; Koráb et al., 2007; Carlock, Ward, 2001; Bennett, 2005; Staňková, 2007).

Příloha B: Zkrácená metodika výpočtu finančního zdraví SZIF

Na obr. B1 je k dispozici zkrácený přehled metodiky výpočtu finančního zdraví SZIF.

Kompletní Metodika je dostupná zde:

http://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2Fprv2014%2Fzakladni_informace%2Ffin_zdravi%2F1536930782781.pdf

Hodnocení FZ se provádí za poslední 3 uzavřená účetní období, tj. tři po sobě navazující období bezprostředně předcházející roku podání žádosti.

- Za uzavřená období musí být u místně příslušného správce daně podaná daňová přiznání. ¹
- Daňová přiznání musí být podaná nejpozději do data zaslání formulářů pro posouzení finančního zdraví.
- Daňová přiznání musí být podána nejpozději do termínu předkládání příloh po podání Žádosti o dotaci. ²

Pokud byl podnik založen nebo fyzická osoba zahájila činnost (tj. subjekt bez historie), pak se finanční zdraví prokazuje pouze za 2 uzavřená účetní období.

V případě, že jsou ekonomické výsledky v některém roce negativně ovlivněny zásahem vyšší moci či mimořádnou okolností³, nebude po prokázání této skutečnosti příslušný rok (maximálně 1) do hodnocení počítán. Subjekt doloží formuláře pro posouzení FZ a písemně (např. potvrzením od pojišťovny) prokáže, že byl zásahem vyšší moci či mimořádnou okolností postižen. Prostřednictvím příloh předkládaných po podání Žádosti o dotaci subjekt zažádá o nezahrnutí daného účetního období do výpočtu FZ.

Subjekt, jehož průměrná výše příjmů (daňová evidence) nebo průměrná výše součtu tržeb za prodej zboží a výkonů, resp. tržeb z prodeje výrobků a služeb, změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace (účetnictví) je nulová, bude hodnocen jako nevyhovující, tj. nelze FZ vyhodnotit.

Jestliže subjekt nedisponuje alespoň 2 uzavřenými účetními obdobími, nelze FZ vyhodnotit.

Pro vyhodnocení FZ se používá 10 poměrových ukazatelů finanční analýzy z oblasti rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Podle dosaženého výsledku jsou jednotlivým ukazatelům přiděleny body, viz tabulky bodového hodnocení ukazatelů (tab. B2). Vyhodnocení ukazatelů se provede pro každé účetní období zvlášť. Následně se body přidělené všem ukazatelům v jednotlivých účetních obdobích sečtou. Výsledné hodnocení FZ představuje aritmetický průměr součtu bodů za předkládaná účetní období.

Celkově je možné dosáhnout maximálně 30 bodů. Pro splnění podmínky FZ (jakožto kritéria přijatelnosti projektu) je zapotřebí získat více než 9 bodů. Výsledkem hodnocení musí být dosažení kategorie A, B nebo C dle tabulky níže.

Obr. B1: Zkrácená metodika SZIF na základě elektronického dokumentu dostupného na:

http://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2Fprv2014%2Fzakladni_informace%2Ffin_zdravi%2F1536930782781.pdf

(SZIF, 2018, s. 1 - 2)

Následuje obr. B2, který zobrazuje kalkulátor v Excelu. V prvním okně je postup, následuje prostor pro zadání finančních údajů a na závěr systém vyhodnotí bodování.

FINANČNÍ ZDRAVÍ

- výpočet finančního zdraví se provádí z Rozvahy a Výkazu zisku a ztráty v případě žadatele účetní jednotky, nebo z Přiznání k dani z příjmů fyzických osob typ B u žadatelů s daňovou evidencí

- výpočet se provádí za poslední tři uzavřená účetní období (ve výjimečných případech i pouze za dva roky - nově vzniklý subjekt či subjekt poškozený z důvodů vyšší moci - či mimořádných okolností)

Postup:

1) vyplní se předem připravené výkazy na jednotlivých listech účetnictví, resp. daňové evidence dle příslušných roků (Ize i např.: rok 2015 - daňová evidence a roky 2016, 2017 - účetnictví, tj. žadatel přešel z daňové evidence na účetnictví)

2) ukazatelé se automaticky propočítají vč. přidělení bodů, celkové bodové hodnocení spolu s výsledkem FZ se zjistí z listu bodování

položka	číslo řádku	na konci zdaňovacího období
Hmotný majetek	1	
Dlouhodobý nehmotný majetek *)		
Peněžní prostředky v hotovosti	2	
Peněžní prostředky na bankovních účtech	3	
Cenné papíry a peněžní vklady *)		
Zásoby	4	
Pohledávky včetně poskytnutých úvěrů a zápůjček	5	
Ostatní majetek	6	
Dluhy včetně přijatých úvěrů a zápůjček	7	
Rezervy	8	

položka	číslo řádku	poplatník
Příjmy podle § 7 zákona	101	
Výdaje související s příjmy podle § 7 zákona	102	
Rozdíl mezi příjmy a výdaji (ř. 101 - 102)	104	

Odpisy	ODP
--------	-----

č.	ukazatel	výsledek ukazatele	BODY
1	Rentabilita celkového majetku	#####	0
2	Rentabilita vlastních zdrojů	#####	0
3	Celková zadluženost	#####	0
4	Krytí dlouhodobého majetku vl. zdroji	#####	3
5	Podíl výdajů na 1 Kč příjmů	#####	0
6	Doba obratu zásob	#####	1
7	Obrátkovost majetku	#####	1
8	"Pohotovost likvidita"	#####	1
9	Doba splatnosti závazků	#####	0
10	Investiční aktivita	#####	0
Σ	Počet bodů celkem za rok 2017		6

PRÍLOHA č. 1, str. 2
D. Tabuľka pro poplatníky, kteří vedou daňovou evidenci podle § 7b zákona

PRÍLOHA č. 1, str. 1
1. Výpočet dlíhého základu daně z příjmů z podnikání a z jiné samostatné výdělečné činnosti

Odpisový plán

*) v daňovém přiznání součástí položky Ostatní majetek (výši Ostatního majetku je tak nutno upravit - odečíst - DNM, resp. CP a peněžní vklady)

kategorie	od	do (včetně)	roky	období	průměrný počet bodů	ANO/NE	Výsledek se týká subjektu, který prokazuje finanční zdraví
A - ANO	22	30	3	2017-ÚČ, 2016-ÚČ, 2015-ÚČ	3,00	E - NE	za účetnictví roky 2017, 2016, 2015
B - ANO	14	22	3	2016-ÚČ, 2015-ÚČ, 2014-ÚČ	3,00	E - NE	za účetnictví roky 2016, 2015, 2014
C - ANO	9	14	3	2015-ÚČ, 2014-ÚČ, 2013-ÚČ	3,00	E - NE	za účetnictví roky 2015, 2014, 2013
D - NE	6	9	2	2017-ÚČ, 2016-ÚČ	3,00	E - NE	za účetnictví roky 2017, 2016
E - NE	0	6	2	2016-ÚČ, 2015-ÚČ	3,00	E - NE	za účetnictví roky 2016, 2015
			2	2015-ÚČ, 2014-ÚČ	3,00	E - NE	za účetnictví roky 2015, 2014
			3	2017-DE, 2016-DE, 2015-DE	6,00	E - NE	za daňovou evidenci roky 2017, 2016, 2015
			3	2016-DE, 2015-DE, 2014-DE	6,00	E - NE	za daňovou evidenci roky 2016, 2015, 2014
			3	2015-DE, 2014-DE, 2013-DE	6,00	E - NE	za daňovou evidenci roky 2015, 2014, 2013
			2	2017-DE, 2016-DE	6,00	E - NE	za daňovou evidenci roky 2017, 2016
			2	2016-DE, 2015-DE	6,00	E - NE	za daňovou evidenci roky 2016, 2015
			2	2015-DE, 2014-DE	6,00	E - NE	za daňovou evidenci roky 2015, 2014
			3	2017-ÚČ, 2016-ÚČ, 2015-DE	4,00	E - NE	za účetnictví roky 2017, 2016 a daňovou evidenci rok 2015
			3	2016-ÚČ, 2015-ÚČ, 2014-DE	4,00	E - NE	za účetnictví roky 2016, 2015 a daňovou evidenci rok 2014
			3	2015-ÚČ, 2014-ÚČ, 2013-DE	4,00	E - NE	za účetnictví roky 2015, 2014 a daňovou evidenci rok 2013
			3	2017-ÚČ, 2016-DE, 2015-DE	5,00	E - NE	za účetnictví rok 2017 a daňovou evidenci roky 2016, 2015
			3	2016-ÚČ, 2015-DE, 2014-DE	5,00	E - NE	za účetnictví rok 2016 a daňovou evidenci roky 2015, 2014
			3	2015-ÚČ, 2014-DE, 2013-DE	5,00	E - NE	za účetnictví rok 2015 a daňovou evidenci roky 2014, 2013
			2	2017-ÚČ, 2016-DE	4,50	E - NE	za účetnictví rok 2017 a daňovou evidenci rok 2016
			2	2016-ÚČ, 2015-DE	4,50	E - NE	za účetnictví rok 2016 a daňovou evidenci rok 2015
			2	2015-ÚČ, 2014-DE	4,50	E - NE	za účetnictví rok 2015 a daňovou evidenci rok 2014

Obr. B2: Vzor kalkulátoru v Microsoft Excel (SZIF, 2018)

Výsledné hodnocení finančního zdraví ukazuje níže zobrazená tab. B1.

Tab. B1: Rozlišení kategorií finančního zdraví

Kategorie A	(22; 30>	Splnění podmínky FZ
Kategorie B	(14; 22>	
Kategorie C	(9; 14>	
Kategorie D	(6; 9>	Nesplnění podmínky FZ
Kategorie E	<0; 6>	

Zdroj: SZIF (2018, s. 2)

Výsledek se odvíjí od bodového hodnocení poměrových ukazatelů (pro H-Z Novák z daňové evidence), viz tab. B2.

Tab. B2: Bodové hodnocení ukazatelů pro daňovou evidenci

Ukazatel	Výpočet ukazatelů	Mezní hodnoty Bodové hodnocení			
1 Rentabilita celkového majetku (%) MAX	$100 * (\text{Příjmy} - \text{Výdaje} - \text{Odpisy}) / (\text{Majetek celkem})$	(-∞; 0>	(0; 1,5)	<1,5; 3>	(3; ∞)
		0	1	2	3
2 Rentabilita vlastních zdrojů (%) MAX	$100 * (\text{Příjmy} - \text{Výdaje} - \text{Odpisy}) / (\text{Čistý majetek})$	(-∞; 0>	(0; 1,7)	<1,7; 4>	(4; ∞)
		0	1	2	3
3 Celková zadluženost (%) MIN	$100 * (\text{Dluhy celkem} / \text{Majetek celkem})$	(-∞; 30)	<30; 50>	(50; 100)	<100; ∞)
		3	2	1	0
4 Krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji (násobek) MAX	$\text{Čistý majetek} / (\text{Hmotný a Dlouhodobý nehmotný majetek})$	(-∞; 0>	(0; 0,51)	<0,51; 1>	(1; ∞)
		0	1	2	3
5 Podíl výdajů na 1 Kč příjmů (násobek) MIN	$\text{Výdaje celkem} / \text{Příjmy celkem}$	(-∞; 0,95)	<0,95; 0,99>	(0,99; 1>	(1; ∞)
		3	2	1	0
6 Doba obratu zásob (dny) MIN	$(\text{Zásoby} / \text{Příjmy celkem}) * 360$		(-∞; 40)	<40; 70>	(70; ∞)
			3	2	1
7 Obrátkovost majetku (násobek) MAX	$\text{Příjmy celkem} / \text{Majetek celkem}$		(-∞; 0,3)	<0,3; 1>	(1; ∞)
			1	2	3
8 "Pohotovost likvidita" (násobek) MAX	$(\text{Pohledávky} + \text{Peněžní prostředky v hotovosti a na bankovních účtech} + \text{Cenné papíry a peněžní vklady}) / (\text{Dluhy včetně přijatých úvěrů a zápůjček})$		(-∞; 0,7)	<0,7; 1,5>	(1,5; ∞)
			1	2	3
9 Doba splatnosti závazků (roky) MIN	$\text{Dluhy celkem} / (\text{Příjmy} - \text{Výdaje})$	(-∞; 0)	<0; 5)	<5; 7>	(7; ∞)
		0	3	2	1
10 Investiční aktivita (%) MAX	$\{[(\text{Hmotný majetek} + \text{Ostatní majetek na konci zdaňovacího období}) - (\text{Hmotný majetek} + \text{Ostatní majetek na začátku zdaňovacího období}) + \text{Uplatněné odpisy celkem}] / (\text{Hmotný majetek} + \text{Ostatní majetek na začátku zdaňovacího období})\} * 100$	(-∞; 0>	(0; 2,51)	<2,51; 5>	(5; ∞)
		0	1	2	3

Zdroj: SZIF (2018, s. 6)

Příloha C: Hodnocení vitality

Na níže dostupných obrázcích C1, C2 a C3 jsou k dispozici přehledy o složení otázek v jednotlivých modulech.

1. Administrativně – psychologicko – právní oblast/modul

Cílem modulu je vymezit rodinné podnikání z hlediska administrativně-právních aspektů v České republice a vymezení jeho specifík, která jsou psychologického charakteru. Tato specifika jsou dána vstupem rodinných vztahů do podnikatelského procesu, a to od založení, zahájení, plánování, řízení až po generační výměnu. Dalším typickým znakem rodinného podnikání je větší zájem o rozvoj obce, ve které žijí a podnikají.

Na škále 0 (není realizováno) až 5 (ano plně realizováno) vyhodnoťte stav uvedeného jevu ve Vašem rodinném podniku. Svoji JEDNU volbu hodnocení každého kritéria zvýrazněte (zaškrtněte).

- 1.1 Ve firmě/podniku/farmě (dále firma) je zpracován písemný dokument (typu rodinné ústavy), který nastavuje vztahy mezi rodinnými příslušníky, vyjadřuje rodinné hodnoty a pravidla chování.
- 1.2 Firma má ustaveny „orgány“ ve vazbě na svoji právní formu podnikání (např. rodinné shromáždění, rodinnou radu, výkonnou radu, dozorčí radu, představenstvo), které řeší případné konflikty, nastavují pravidla komunikace atd.
- 1.3 Členové rodiny otevřeně diskutují o problematice vlastnictví, vůdcovství a následnictví.
- 1.4 V rodině (může být zvažována širší rodina) je mladší generace, která je připravována na budoucí roli nástupníků (např. formou her u malých dětí, brigád, stáží, výběrem studia apod.).
- 1.5 Nástupnictví je chápáno jako fáze rozvoje podniku. Pokud je ve firmě aktuální, je řešeno z pohledu řízení firmy (předání ředitelské funkce a odpovědností), z pohledu vlastnictví (vypořádání majetku) a z pohledu dopadu na rodinné vztahy a vazby (partnerství sourozenců...).
- 1.6 Ve firmě jsou zvažovány právní aspekty předání firmy další generaci, např. vhodnost právní formy podnikání, vazba na daňové aspekty, atd.
- 1.7 Při předávání rodinné firmy lze zohlednit skutečnost, že ji může řídit najatý profesionál.
- 1.8 Zakladatel/ka rodinné firmy má představu o svém aktivním životě v penzi/rentě.
- 1.9 Firma se záměrně prezentuje jako rodinná, apeluje na pozitiva rodinného podnikání (soudržnost, hodnoty, dlouhodobost existence, kvalitu, know-how...)
- 1.10 Firma má úzkou vazbu na obec místa/sídla svého podnikání (má uzavřenu smlouvu s obcí o spolupráci, je zviditelňována v rámci obce např. na webovém portálu obce, má nějakou podporu od obce)

Obr. C1: Administrativně-psychologicko-právní modul (Rydvalová et al., 2017, s. 28 - 29)

2. Manažerská oblast/modul

Cílem modulu je vymezit specifika rodinného podnikání z hlediska manažerských funkcí a rolí. Zaměřuje se na tvorbu plánu rozvoje se zohledněním odlišností v interních procesech rodinného podnikání, řešení vztahů rodinných a nerodinných příslušníků v rodinném podniku a společenské odpovědnosti.

Na škále 0 (není realizováno) až 5 (ano plně realizováno) vyhodnoťte stav uvedeného jevu ve Vašem rodinném podniku. Svoji JEDNU volbu hodnocení každého kritéria zvýrazněte (zaškrtněte).

- 2.1 V rodině i ve firmě jsou specifikovány dlouhodobé rodinné a obchodní cíle.
- 2.2 Nejen majitel firmy, ale i rodinní příslušníci jsou zapojeni do rozhodování o strategickém záměru rodinného podnikání.
- 2.3 Ve firmě je zpracován strategický/rozvojový plán, a to včetně fáze nástupnictví.
- 2.4 Ve firmě je nastavena jasná organizační struktura, jsou vymezeny úkoly a odpovědnosti. Jejich plnění je pravidelně vyhodnocováno.
- 2.5 Konflikty v rodině jsou přísně oddělovány od konfliktů ve firmě, komunikace v rámci řešení konfliktů je otevřená a efektivní.
- 2.6 Ve firmě je zpracována politika zaměstnanosti rodinných příslušníků, jsou definovány očekávané znalosti, dovednosti, kvalifikace. Průběžné vzdělávání je plánováno.
- 2.7 Ve firmě jsou do podnikatelských aktivit zapojeni i nerodinní příslušníci (zaměstnanci). Firma má připraveny nástroje, aby nedocházelo k protěžování rodiny ve firmě na úkor spolupracovníků mimo rodinu.
- 2.8 Rodinná firma nabízí možnost pracovního uplatnění lidem z obce/místa svého působení. Proto je pro obec významným subjektem.
- 2.9 Rodinná firma se snaží o získání společensky/odvětvově uznávaného certifikátu (BIO, ISO, Cena za kvalitu, Ocenění z místní výstavy, Rodinná farma/firma roku, apod.).
- 2.10 Firma usiluje o svůj inovativní rozvoj společně se zachováním pozitivních rodinných vztahů a jejich pokračování i přes změny, které s inovacemi přicházejí. Ve firmě i v rodině panuje shoda v náhledu na budoucnost.

Obr. C2: Manažerský modul (Rydvalová et al., 2017, s. 29 - 30)

3. Ekonomicko-finanční oblast/modul

Cílem modulu je vymezit pravidla pro rovnováhu mezi zájmy rodiny a rodinného podniku v oblasti financí. Návrh a příprava strategického finančního plánu podniku je vždy zodpovědnou a náročnou prací a kvalita takového plánu může v budoucnosti významně ovlivnit hospodářské výsledky podniku. Mohou nastat nežádoucí komplikace s vyústěním do ohrožení existence firmy a životní úrovně celé rodiny.

Na škále 0 (není realizováno) až 5 (ano plně realizováno) vyhodnoťte stav uvedeného jevu ve Vašem rodinném podniku. Svoji JEDNU volbu hodnocení každého kritéria zvýrazněte (zaškrtněte).

- 3.1 Majetek rodinné firmy a privátní majetek majitele a rodinných příslušníků je striktně oddělován.
- 3.2 Při zahájení rodinného podnikání byl sestaven strategický finanční plán. Ten je dále vyhodnocován a aktualizován ve vazbě na fáze rozvoje firmy.
- 3.3 Pro zahájení a při realizaci významných změn rozvoje firmy jsou použity převážně vlastní finanční zdroje firmy.
- 3.4 V případě využití jiných forem financování provozu firmy než z vlastních zdrojů (např. leasingu, úvěru, faktoringu, dotačních programů apod.) jsou tyto možnosti srovnávány a je vybírána ta nejvhodnější varianta či kombinace.
- 3.5 V rodinné firmě je zisk z větší části znova investován do jejího dalšího rozvoje.
- 3.6 V případě rozdělení zisku mezi rodinné příslušníky jsou předem stanovena objektivní pravidla.
- 3.7 V rodinné firmě jsou jasně stanovena pravidla odměňování včetně dalších motivačních faktorů /benefitů (služební automobil, stravenky, poukázky na nákup, týden dovolené navíc, atd.)
- 3.8 V případě pořizování většího majetku (investice do dražší technologie, nákup strojů, zařízení, atd.) jsou ve firmě i v rodině diskutována a vyhodnocena finanční rizika těchto záměrů a jejich možný vliv na stabilitu rodiny/firmy.
- 3.9 V případě sporu o realizaci takové investice, viz bod 3.8, rozhodne většina na základě hlasování (např. v rámci rodinné, správní rady apod.). V rodinné firmě je nastaven kontrolní systém finančního řízení.
- 3.10 Firma sponzoruje či jinak podporuje vybrané zájmové (např. sportovní, společenské, kulturní, vzdělávací) aktivity v místě svého podnikání, je pozitivním podnikatelským příkladem a angažuje se v péči o životní prostředí.

Obr. C3: Ekonomicko - finanční modul (Rydvalová et al., 2017, s. 30 - 31)

Následující tab. C1 zobrazuje vzorový arch pro zaznamenávání odpovědí z jednotlivých modulů hodnocení vitality rodinného podnikání.

Tab. C1: Vzor tabulky pro zaznamenání odpovědi

kritérium	Výstup z vyhodnocení kritérií modulů (body)						Váha 0,01 až 1	Výsledek Hodnocení body*váha
	0	1	2	3	4	5		
1. Modul Admin-Právn-Psycholog								
1.1							0,07	
1.2							0,08	
1.3							0,11	
1.4							0,12	
1.5							0,11	
1.6							0,10	
1.7							0,09	
1.8							0,11	
1.9							0,11	
1.10							0,10	
2. Modul Manažerský								
2.1							0,11	
2.2							0,11	
2.3							0,09	
2.4							0,11	
2.5							0,10	
2.6							0,09	
2.7							0,09	
2.8							0,10	
2.9							0,09	
2.10							0,11	
3. Modul Finančně-Ekonomický								
3.1							0,09	
3.2							0,08	
3.3							0,10	
3.4							0,11	
3.5							0,11	
3.6							0,10	
3.7							0,09	
3.8							0,12	
3.9							0,10	
3.10							0,10	
SUMA celkem								

Zdroj: Rydvalová et al. (2017, s. 31 - 32)

Jednotlivé stupně hodnocení vitality rodinného podnikání jsou k nahlédnutí v tab. C2.

Tab. C2: Stupně hodnocení vitality

Hodnocení vitality RP	v intervalech (kvantilové rozdělení), %
A (výborná vitalita)	(83,33;100>
B (velmi dobrá vitalita)	(66,67;83,33>
C (dobrá vitalita v procesu plánování)	(50;66,67>
D (dobrá vitalita se sklonem ke zhoršení v případě, že nebude řešena systémově)	(33,33;50>
E (slabá vitalita)	(16,67;33,33>
F (velmi slabá vitalita)	<0;16,67>

Zdroj: Rydvalová et al. (2017, s. 33)

V závěru přílohy C jsou tabulky C3, C4 a C5 zobrazující slovní hodnocení pro jednotlivé stupně vitality od autorského kolektivu zdrojové publikace.

Tab. C3: Slovní hodnocení prvního modulu

Modul I	A	V případě hodnocení vitality stupněm „A“, lze konstatovat, že Vaše rodinné podnikání má výborné předpoklady pro svoji další existenci v budoucnu. Rodina má vyjasněnou problematiku vlastnictví, vedení a následnictví podnikání. Důležité je, že rodina nejen otevřeně diskutuje otázky následnictví a plánuje předání podnikání, ale má již připravené i právní nástroje k tomuto kroku, které uplatnila v praxi. Lze předpokládat soustavný zájem o danou problematiku, motivaci členů rodiny k podnikání a posilování vztahů v rodině. Jednoznačně lze rovněž vidět úzkou vazbu na obec působení rodinného podnikání a zájem o její rozvoj. To zpětně přináší i zvýšení atraktivity prostředí, kde rodina žije a podniká. V této oblasti můžete být příkladem pro své okolí i z hlediska obezřetnosti pro řešení krizí, které v životě jedince, rodiny i podnikání přicházejí.
	B	V případě hodnocení vitality stupněm „B“, lze konstatovat, že Vaše rodinné podnikání má velmi dobré předpoklady pro svoji existenci v budoucnu. Rodina již začala vážně řešit problematiku vedení a následnictví svého podnikání. Velice důležité je, že rodina diskutuje otázky následnictví a možnosti předání podnikání v jeho různých podobách. Tímto směrem již zahájila i kroky k právnímu zajištění tohoto procesu. Členové rodiny si uvědomují důležitost řešení nástupnictví, zvažují možnosti výchovy a vzdělávání mladší generace pro následovnictví v jeho různých formách. Je patrná vazba na obec působení rodinného podnikání a zájem o její rozvoj. Rodina si je vědoma důležitosti péče o provázání svého podnikání se životem v obci. Vaše rodinné podnikání má velmi dobré předpoklady pro zajištění pokračování v budoucnu bez narušení rodinných vztahů. Jistě se lze v mnohém i zlepšit formou dalšího vzdělávání.
	C	V případě hodnocení vitality stupněm „C“, můžeme říci, že má Vaše rodinné podnikání dobré předpoklady pro svoji další existenci. Rodina si uvědomuje potřebu řešit problematiku vedení a následnictví svého podnikání. Zatím se ale jedná spíše o diskuzi a přípravu pro tvorbu plánu. Diskuze otázek následnictví je již přeneseno do úrovně jeho plánování a zvažování možností předání podnikání v jeho různých podobách. To je důležitá fáze, nicméně je potřeba již zahájit konkrétní právní kroky tímto směrem. V rodině jste si vědomi vzájemného vlivu působení svého podnikání v obci. Snažíte se zapojovat do aktivit dění obce, ale spíše náhodně a není to vnímáno jako důležitý faktor rozvoje Vašeho rodinného podnikání. Důvody mohou být různé, včetně nezájmu obce. Jedná se opět o partnerské vztahy (obce, rodiny a podniku), které lze jistě zlepšovat. K tomu Vám může pomoci další vzdělávání např. pomocí příkladů dobré praxe s následnou diskuzí o podmínkách ve Vašem rodinném podnikání.
	D	V případě hodnocení vitality stupněm „D“ lze říci, že v rámci Vašeho rodinného podnikání není strategii dalšího rozvoje věnována patřičná pozornost. Rodina si neuvědomuje potřebu řešit problematiku vedení a následnictví svého podnikání systematicky. Z hlediska procesu následnictví a řešení otázek předání firmy postupuje spíše na základě intuice případně zkušeností získaných ze svého okolí. Řešení otázek následnictví a možnosti předání podnikání v jeho různých podobách je důležité a je potřeba již zahájit alespoň diskuzi tímto směrem. Pro rodinné podnikání je důležité provázání podnikatelské činnosti se životem v dané obci. Bylo by proto vhodné, ne-li nezbytné, zahájit kroky pro dobrý vzájemný vztah. Nebylo by však rozumné překotně řešit problematiku následnictví a společenské odpovědnosti jen např. z hlediska práva. Je potřeba téma uchopit rovněž z hlediska psychologického na základě získání potřebných znalostí např. v rámci celoživotního vzdělávání.
	E	V případě hodnocení vitality stupněm „E“, můžeme vyvodit, že rámci Vašeho rodinného podnikání není strategii dalšího rozvoje věnována pozornost. Členové rodiny nevidí důvod, proč řešit problematiku vedení a následnictví svého podnikání. Je potřeba si uvědomit, že život přináší řadu úskalí a takový přístup může po právně administrativní stránce ohrozit nejen existenci podnikání ale i vztahy v rodině. To samé platí o vztazích s obcí, kde rodina podniká. Náhodné zapojení do dění v obci vzájemné vztahy nepodporí a nelze očekávat ani ze strany společnosti větší pozitivní vztah k podnikání rodiny. Doporučujeme, pro zlepšení Vašeho postavení nejen obezřetnost v oblasti rodinných vztahů, ale hlavně doplnění si znalostí k tématu řešení nástupnictví z pohledu vlastnictví a jeho dopadu na rodinné vztahy.
	F	V případě hodnocení vitality stupněm „F“, můžeme říci, že v rámci Vašeho rodinného podnikání si členové rodiny neuvědomují, jak jsou administrativně právní dopady zásadní pro jeho pokračování. Člen/členové rodiny, kteří rodinné podnikání založili, si ani nepřípustněji, že své podnikání budou muset připravit k jeho předání. Často pak dochází až ke změně vlastníka mimo rodinu i proti vůli ostatních členů rodiny. Dále také ke způsobení právních dopadů a razantních negativních vztahů v rodině. Podobný přístup lze nalézt i ve vazbě ke vztahu k obci, kde Vaše firma/farma působí. Takový přístup může odradit jednak Vaše potenciální zákazníky, spolupracovníky, dodavatele případně až poškodit vztahy v obci. Doporučujeme pro zlepšení nejen obezřetnost v oblasti vztahů mezi rodinnými příslušníky, ale hlavně doplnění si znalostí o právních a psychologických aspektech tématu řešení nástupnictví z pohledu vlastnictví a jeho dopadu na rodinné vztahy.

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Rydvalová et al., 2017)

Tab. C4: Slovní hodnocení druhého modulu

Modul II	A	<p>Za tento modul jste získali ohodnocení „A“. Vaše rodinná firma vykazuje výbornou úroveň nastavení manažerských procesů, funkcí a rolí. Dlouhodobé podnikatelské i rodinné cíle jsou jasně specifikovány, a nejen majitel firmy, ale i rodinní příslušníci se podílejí na strategickém plánování a budoucím rozvoji společnosti. Díky jasně definované organizační struktuře nedochází ve Vaší firmě k nedorozuměním vznikajícím kvůli nepřesně vymezeným rolím jednotlivých účastníků. Vaši zaměstnance, vědí, co je od nich požadováno, a jejich výkon je pravidelně vyhodnocován. V případě vzniku konfliktů, jsou tyto spory řešeny otevřeně a rodinné problémy jsou striktně oddělovány od těch firemních.</p> <p>Vaše rodinná firma usiluje o další inovativní rozvoj podniku, avšak ne na úkor pozitivních rodinných vztahů. V rámci tohoto rozvoje počítáte s nutností dalšího vzdělávání stávajících zaměstnanců a se zlepšováním pověsti Vaší firmy pomocí prestižních ocenění a certifikátů.</p>
	B	<p>Úroveň řídicích procesů ve Vaší firmě lze ohodnotit stupněm „B“. Vaši zaměstnanci včetně rodinných příslušníků jsou si vědomi svých funkcí a požadavků, které jsou na ně kladeny. Jejich výkon se snažíte pravidelně monitorovat a vyhodnocovat. V rámci svého podnikání usilujete o nastolení rovných podmínek i pro zaměstnance, kteří nejsou rodinnými příslušníky. Organizační struktura a aktivity týkající se řízení zaměstnanců se jeví jako velmi dobré. Ve firmě je pomocí strategických plánů částečně řešena i problematika budoucího rozvoje.</p> <p>Přesto, že některé personální a rozvojové strategie, jsou realizovány pouze z části, máte potenciál dosáhnout výborné úrovně v této oblasti, čemuž nasvědčují i Vaše aktivity směřující ke zlepšení současného stavu znalostí a dovedností Vašich zaměstnanců. Důležité je nepolevit a v případě potřeby využít odborných konzultací.</p>
	C	<p>V oblasti manažerských procesů dosahuje vaše firma ohodnocení „C“. Jste si vědomi důležitosti řízení firemních zaměstnanců včetně rodinných příslušníků a přesného definování funkcí, rolí a struktur. Stejně tak věnujete nezbytnou pozornost budoucímu plánování a strategickému rozvoji. Přesto, že některé personální a rozvojové strategie, jsou realizovány pouze z části, nebo jsou teprve ve fázi plánování, má vaše firma potenciál dosáhnout v budoucnosti lepších výsledků v této oblasti. Avšak tento pozitivní vývoj je podmíněn realizací plánovaných změn.</p> <p>Pro formulování strategie dalšího rozvoje svého rodinného podnikání byste neměli zapomínat na další vzdělávání Vašich současných zaměstnanců, případně na neustálé zlepšování kvality poskytovaných služeb či výrobních procesů. Nezbytné je rovněž věnovat pozornost řešení konfliktů vznikajícím jako důsledek zavádění změn a zlepšování komunikace ve firmě a rodině.</p>
	D	<p>V tomto modulu jste dosáhli hodnocení „D“. Manažerským procesům není ve Vaší firmě věnována dostatečná pozornost. Organizační struktura a role jednotlivých členů podniku nejsou jasně definovány a v důsledku toho může docházet ke konfliktům či k protěžování rodinných příslušníků. Rovněž byste se měli zamyslet nad úrovní plánování a nad budoucím rozvojem Vašeho podniku. V tuto chvíli se zdá, že strategické cíle podnikání stanovujete spíše intuitivně a obdobně přistupujete i k řízení svých zaměstnanců. Zvažte, zda by Vašemu podniku neprospěla větší úroveň formalizace vztahů a procesů souvisejících s vedením firmy. Pokud byste se chtěli dozvědět více o řízení této oblasti Vašeho podnikání, doporučujeme využít možností dalšího vzdělávání.</p>
	E	<p>Úroveň řídicích procesů ve Vaší firmě lze ohodnotit stupněm „E“. Personální management a definování klíčových funkcí a rolí řešíte spíše nahodile a organizační struktura ve Vašem podniku není jasně vymezena či zformalizována. Rovněž nevěnujete dostatek pozornosti plánování a rozvojovým aktivitám včetně dalšího vzdělávání stávajících zaměstnanců. Zvažte, zda kvůli nedostatečnému řízení nedochází ve Vašem podniku ke konfliktům či případnému protěžování rodinných příslušníků.</p> <p>Otázka oddělení osobního a pracovního života představuje u rodinného podnikání nesnadný úkol a stejně tak i následné vymezení hranic a nastavení pravidel. Pokud byste se chtěli dozvědět více o řízení této oblasti Vašeho podnikání, doporučujeme využít možností dalšího vzdělávání.</p>
	F	<p>V oblasti manažerských procesů dosáhla vaše rodinná firma ohodnocení „F“. Tato úroveň hodnocení poukazuje na to, že značným způsobem podceňujete význam strategického plánování a personálního managementu. Nedostatečné vymezení organizační struktury podniku, funkcí a rolí jednotlivých účastníků podnikání může vést ke konfliktům mezi zaměstnanci, k nechtěnému protěžování rodinných příslušníků ale i k možnému narušení fungování rodinných vztahů.</p> <p>Pokud usilujete o další inovativní rozvoj podniku, měli byste se více zaměřit na strategické plánovací procesy a formalizaci stávajících struktur. Oddělení a vyjasnění osobních a firemních záležitostí představuje základní předpoklad pro fungování rodinného podniku. Více informací o této problematice můžete získat například pomocí kurzů celoživotního vzdělávání.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Rydvalová et al., 2017)

Tab. C5: Slovní hodnocení třetího modulu

Modul III	A	Hodnocení finanční vitality na stupni „A“ potvrzuje, že v rámci Vašeho rodinného podnikání odděluje rodinné a firemní finance. Máte jasnou finanční strategii svého podnikání, a to ve vazbě na fázi rozvoje firmy/farmy. Při investičním rozhodování uplatňujete opatrnostní přístup a pro rozdělování zisku máte předem stanovená objektivní pravidla. Zisk z Vašeho podnikání je z větší části znova investován do jeho dalšího rozvoje. Přitom si v rámci svého hospodaření uvědomujete i důležitost péče o své okolí. V rodině je nastaven funkční kontrolní systém finančního řízení tak, aby nedošlo k porušení stability firmy/farmy a rodiny. Stanovení pravidel pro udržení finanční rovnováhy mezi zájmy rodiny a firmy/farmy je obtížným procesem. Důležité je nastavit hospodářské procesy s důrazem na finanční obezřetnost, která by však neměla ohrožovat inovační rozvoj podnikání. K tomu je důležité i přes dobře realizované finanční strategie sledovat nové trendy v této oblasti.
	B	Hodnocení finanční vitality stupněm „B“ značí stav, že v rodině proběhla diskuze a nastavení pravidel rovnováhy mezi finančními zájmy rodiny a podnikání. Na základě toho úspěšně proběhla příprava strategického finančního plánu rodinného podnikání a byla zahájena již i jeho realizace. V rámci uvedeného procesu došlo rovněž k vymezení postupu pro hodnocení výběru možností financování provozu a investic do podnikání. Současně jsou nastavena pravidla odměňování jak zaměstnanců, tak pro rozdělování zisku. Přitom je plánováno jeho znova investování do dalšího rozvoje podnikání a pamatujete i na rozvoj svého okolí. Nicméně tento proces realizace finanční strategie je vztahově náročný a dynamický. Z tohoto důvodu je potřeba neustále sledovat nejen rovnováhu financí v rodinném podnikání, ale i aktuální ekonomickou situaci v odvětví a rovněž moderní trendy financování.
	C	Hodnocení vitality rodinného podnikání v oblasti finančního řízení na stupni „C“, lze charakterizovat jako nastartované ve fázi hotového plánu. Je evidentní, že firma si uvědomuje potřebu oddělení rodinných a podnikových financí pro další rozvoj firmy. V případě sporu o realizaci investice má firma plán postupu pro jeho řešení. Je připraven rovněž plán pro odměňování zaměstnanců tak, aby nedocházelo k protěžování rodinných příslušníků. Firma zatím ale nemá zkušenosti s realizací dané finanční strategie. Jedná se o dynamický proces a proto je potřeba sledovat ekonomickou situaci v odvětví, trendy v oblasti finančního řízení a případně si doplňovat finanční vzdělávání.
	D	Hodnocení „D“ značí, že finance ve své společnosti spravujete na základě Vaší intuice a nekladete příliš velký důraz na finanční plánování a strategické hospodaření s finančními zdroji. V rámci rodiny jsou projednávány pouze některé významné investice a spory ohledně nich bývají řešeny autoritativně bez vyžadování většinového souhlasu členů rodiny. Majetek rodinné firmy a soukromý majetek jsou oddělovány pouze částečně. Pravidla odměňování členů rodiny nejsou nijak stanovena a odměna jim je vyplácena dle situace. Při rozhodování o využití jiných forem financování nejsou tyto formy příliš diskutovány a zpravidla je ta nejhodnější vybrána jen na základě intuice.
	E	V tomto modulu dosáhla Vaše firma hodnocení „E“. Správa financí a hospodaření s dostupnými finančními prostředky jsou ve Vaší firmě řešeny spíše na základě okamžitého úsudku a nikoli na základě předchozího plánování. O velkých investicích zpravidla rozhodují jednotlivci a jen zřídka jsou projednávány v rámci rodiny. Zisk z podnikání je přerozdělován nahodile a neexistují žádná pravidla, která by toto přerozdělování upravovala. Odměny rodinným příslušníkům jsou vypláceny dle aktuálních možností, případně dle jejich konkrétní potřeby. Zvažte, zda ve Vaší firmě nezavést alespoň základní principy strategického finančního plánování, které by Vám umožnily zisk efektivněji přerozdělovat a tento proces více zformalizovat jako způsob předělití případných sporů. Více informací o těchto principech můžete získat prostřednictvím odborných kurzů.
	F	V rámci ekonomicko-finančního modulu byla Vaše rodinná firma ohodnocena stupněm „F“. Tato úroveň hodnocení naznačuje, že ve Vaší společnosti není kladen dostatečný důraz na finanční řízení. Stupeň „F“ zpravidla odpovídá situaci, kdy není rozlišováno mezi majetkem rodiny a majetkem podniku. Dostupné finanční zdroje nejsou strategicky rozdělovány na základě předchozího plánování a kolektivního rozhodování všech jedinců, kterých se investice týká, tedy především členů rodiny. Zisk společnosti je přerozdělován dle aktuální potřeby a nikoli dle předem stanovených pravidel. Firma se finančně žádným způsobem nezapojuje do společensky prospěšných aktivit, jakými jsou například kulturní a vzdělávací akce, či péče o životní prostředí. V případě, že tento popis odpovídá skutečnému stavu ve Vašem podniku, a v případě, že tuto skutečnost chcete změnit, doporučujeme doplnit si znalosti z oblasti strategického finančního řízení. Tyto informace by Vám mohly pomoci vybudovat ve společnosti pevnější finanční řád a zavést efektivnější procesy přerozdělování zisku.

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Rydvalová et al., 2017)

Příloha D: Témata pro interview

1. Základní informace o podniku

- 1.1. Právní forma
- 1.2. Vlastnictví, vedení
- 1.3. Historie, rok založení
- 1.4. Předmět podnikání, produkty
- 1.5. Zapojení rodiny, zaměstnanci
- 1.6. Vlastní povědomí o podniku

2. Analýza podniku

- 2.1. Současný stav
 - 2.1.1. Cíl, strategie, vize
 - 2.1.2. Aktuální problémy, rizika, hrozby
 - 2.1.3. Slabá místa podniku
 - 2.1.4. Silné stránky, konkurenční výhody, jedinečnost podniku
 - 2.1.5. Zaměstnanci – vztahy, morálka
 - 2.1.6. Propagace firmy
- 2.2. Finanční zdraví
 - 2.2.1. Získávání kapitálu
 - 2.2.2. Investování zpět do podniku
 - 2.2.3. Finanční rezervy podniku
 - 2.2.4. Prolínání financí firmy a rodiny
 - 2.2.5. Výdaje na osobní potřebu podnikatele
 - 2.2.6. Mzda zaměstnanců
 - 2.2.7. Náklady na pronájem
 - 2.2.8. Způsob posuzování hospodaření podniku
- 2.3. Hodnocení vitality a vlastní doplňující otázky vztahující se k vitalitě
- 2.4. Otázky vztahující se k vnějšímu prostředí
 - 2.4.1. Veřejnost, město
 - 2.4.2. Zákazníci
 - 2.4.3. Dodavatelé
 - 2.4.4. Konkurence
 - 2.4.5. Nejvíce zatěžující faktory (dle PESTLE)

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha E: Vstupní data pro hodnocení finančního zdraví prostřednictvím SZIF

Tabulka E1 zachycuje přehled hospodaření rodinné firmy H-Z Novák za tři po sobě jdoucí období. Údaje jsou východiskem pro hodnocení finanční situace podniku.

Tab. E1: Finanční údaje podniku H-Z Novák

v tis. Kč.

	2016	2017	2018
Hmotný majetek	135 992	81 595	40 797
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
Peněžní prostředky v hotovosti	29 283	31 893	39 731
Peněžní prostředky na bankovních účtech	267 881	254 772	274 963
Cenné papíry a peněžní vklady	0	0	0
Zásoby	971 962	993 796	1 104 945
Pohledávky včetně poskytnutých úvěrů a zápůjček	0	0	0
Ostatní majetek	0	0	0
Dluhy včetně přijatých úvěrů a zápůjček	0	0	0
Rezervy	0	0	0
Příjmy podle § 7 zákona	1 012 973	1 178 831	1 349 637
Výdaje související s příjmy podle § 7 zákona	842 411	972 483	1 043 256
Rozdíl mezi příjmy a výdaji (ř. 101 - 102)	170 562	206 348	306 381
Odpisy	33 998	54 397	40 798

Zdroj: Vlastní zpracování podle informací z interview

Příloha F: Anketa

Autorka diplomové práce s cílem konkretizovat si vlastní představu o přístupu zákazníků k firmě H-Z Novák položila anketní otázku na Facebooku ve skupině zaměřené na nákup a prodej v obci, kde podnik působí. Skupina má přes 4 000 členů a ankety se zúčastnilo 202 z nich. Souhrnný přehled ankety je v tab. F1. Je důležité poznamenat, že anketa proběhla na sociálních sítích, kde je velmi malá koncentrace lidí v důchodovém věku, kteří jsou jednou z hlavních skupin zákazníků obchodu. Odpovědi přicházely zejména od mladších respondentů, a proto mají výsledky lepší vypovídací schopnost pro zákazníky nižší věkové kategorie. Autorka diplomové práce považuje za důležité zdůraznit, že jejím cílem bylo vytvořit si vlastní představu o chování mladších zákazníků (produktivní část obyvatel, u které je návštěvnost v H-Z Novák nízká), aniž by byla ovlivněna výpovědi majitelky.

Tab. F1: Anketa

Anketní otázka: Znáte prodejnu H - Z Novák v „název obce“?		
Odpověď	Cíl otázky - zjištění	Počet odpovědí
Ano, nakoupil/a jsem a vrátil/a bych se.	spokojení, vracejí se	76
Ano, ale nakupuji jinde.	u konkurence, prodejna je nezaujala	51
Neznám, nenakupují šperky ani hodinky.	jiná cílová skupina	46
Neznám a nezajímá mě to, protože nakupuji jinde.	u konkurence	14
Neznám, ale zajímá mě to.	potenciální	9
Ano, nakoupil/a jsem, ale nevrátil/a bych se.	nespokojení	5
Ano, chystám se tam.	potenciální	1
Celkový počet odpovědí		202

Zdroj: vlastní zpracování

Největší podíl připadá na spokojené zákazníky, kteří se do podniku vracejí (38 %). Poměrně velká část respondentů nakupuje u konkurence (32 %). Zajímavým zjištěním byl počet lidí, kteří nenakupují šperky ani hodinky a patří tedy do jiné cílové skupiny (23 %). Ankety se dále zúčastnilo 10 potenciálních zákazníků, z nichž pouze jeden firmu znal. Prostřednictvím ankety lze hrubě vyjádřit nespokojenost s nákupem v hodnotě 2,5 %, což odpovídá pěti zákazníkům z 202 dotazovaných.

Příloha G: Podnikatelský plán rozvoje rodinného podniku H-Z Novák

Podnikatelský plán rozvoje rodinného podniku H-Z Novák je dokument, který je výstupem diplomové práce. Na počátku jeho tvorby byla příprava založená na sběru informací. Hlavním zdrojem informací bylo interview s majitelkou podniku. Mimo to byly informace získány z provedené odborné literární rešerše, veřejných rejstříků, průzkumů, článků, webových stránek, osobní návštěvou v prodejně aj.

Plán v rozsahu třiceti stran obsahuje souhrn analýz, doporučení a zhodnocení autorky práce pro rozvoj H-Z Novák. Východiskem pro jeho konstrukci byla vlastní navržená struktura podnikatelského plánu představená na konci druhé kapitoly v oddíle 2.2. Na základě této struktury sestává z úvodní, analytické a návrhové části. Posledním bodem struktury je fáze implementace, jež náleží podnikatelskému subjektu.

Podnikatelský plán rozvoje rodinného podniku H-Z Novák



Sídlo: Název obce

Majitelka: Helena Nováková

Telefon: +420 xxx xxx xxx

Email: adresa@seznam.cz

Webové stránky: www.nazevpodniku.cz

Vypracovala: Michaela Najmanová

Datum: březen 2019

Obsah

Úvod	109
I Souhrnná analýza H-Z Novák	110
II Návrhy a doporučení pro rozvoj podniku.....	117
II.I Osobní prodej.....	118
II.II Podpora prodeje	121
II.III Public relations	122
II.IV Reklama	123
II.V Aktivita v online prostředí	125
II.VI Další doporučení	129
III Shrnutí podnikatelského plánu rozvoje	132
Závěr.....	136

Úvod

Podnikatelský plán rozvoje rodinného podniku H-Z Novák je výstupem diplomové práce, jejímž cílem je navrhnout rozvoj rodinné firmy. Plán je určen k interním účelům H-Z Novák a jedná se o dokument, jenž by měl sloužit jako východisko pro rozhodování vedení firmy o dalším rozvoji podniku. Z tohoto důvodu není součástí plánu charakteristika firmy. Pro čtenáře z externího prostředí je podnik představen v oddíle 3.1 hlavního textu práce. Použité zkratky jsou uvedeny v seznamu zkratek na str. 12.

Plán vychází z hloubkové analýzy provedené v kapitolách 3 a 4 hlavního textu diplomové práce a je rozdělen do vlastních kapitol I – III. První kapitola shrnuje poznatky realizované SWOT analýzy a poskytuje souhrnný výstup v podobě konfrontační matice. Druhá kapitola představuje návrhy a doporučení autorky diplomové práce pro rozvoj firmy H-Z Novák, která lze shrnout pojmem marketingová propagace. Poslední kapitola je závěrečným shrnutím plánu rozvoje formou slovního i ekonomického zhodnocení navržených doporučení.

I Souhrnná analýza H-Z Novák

Analytická část projektu zkoumá současnou situaci v podniku H-Z Novák a posuzuje faktory, které by mohly ovlivnit jeho současný stav. Vychází z podrobné vnitřní a vnější analýzy podniku, jejichž realizace je popsána v třetí a čtvrté kapitole diplomové práce. Analýza je v plánu rozvoje shrnuta prostřednictvím konfrontační matice viz tab. G1 a zestručněným popisem jednotlivých částí SWOT.

Konfrontační matice je tvořena způsobem popsaným v příloze A oddíle A1 a vzájemné vztahy se zobrazují prostřednictvím znamének:

- + + velmi příznivý vliv,
- + příznivý vliv,
- 0 neutrální vliv, neexistuje vztah,
- nepříznivý vliv,
- - velmi nepříznivý vliv.

Porovnáním plusů a mínusů lze vyzdvihnout nejdůležitější slabá a silná místa, nejzajímavější příležitosti a nejrizikovější hrozby. V tab. G1 jsou klíčové přednosti a příležitosti zvýrazněny zeleně a hlavní riziková místa a hrozby červeně.

Faktory vnitřní analýzy (S, W) jsou zleva doprava seřazeny od nejsilnějších stránek podniku (tradice a rodinnost firmy, komunikace v rodině, zkušenosti a přístup majitelky, práce s vlastními zdroji) po nejslabší místa firmy (nedostatečné plánování, schopnost práce s IT, zastaralost prodejny).

Vnější vlivy (O, T) jsou řazeny shora dolů od nejzajímavějších příležitostí (věrnost zákazníků, atraktivita obce, najatý odborník) po největší hrozby (absence hodináře, pracovní neschopnost majitelky, rychlost doby, výpověď prodávající).

Za tab. G1 následuje stručný popis jednotlivých položek pro pochopení vzájemných vztahů zobrazených v tabulce.

Tab. G1: SWOT analýza formou konfrontační matice

SWOT		Silné stránky (S)								Slabé stránky (W)							Celkem	
		Tradice a rodinnost firmy	Komunikace v rodině	Zkušenosti a přístup majitelky	Práce s vlastními zdroji	Dostupnost a zabezpečení prodejny	Rozmanitý sortiment, příznivé ceny	Spolehlivá zaměstnankyně	Výhoda hodinářství a oprav	Přístup k nástupnictví	Silná averze k cizím zdrojům	Spolupráce s obcí, společenská odpovědnost	Závislost podniku na jedné osobě	Vyšší věk otce hodináře	Zastaralost prodejny	Schopnost práce s IT, aktivita online		Nedostatečné plánování
Příležitosti (O)	Věrnost zákazníků	++	0	+	0	+	++	++	++	0	0	-	0	-	-	-	0	+6
	Atraktivita obce	+	0	0	+	++	+	+	+	+	+	--	0	0	--	0	0	+5
	Najatý odborník	+/-	+	0	0	0	0	+/-	0	+/-	0	0	+	0	0	+	+	+4
	↑ Poptávky	+	0	+	0	+	++	+	++	0	0	-	0	-	-	-	-	+3
	Elektronizace státní správy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	++	0	0	--	0	0
	3D tisk	0	0	-	+	0	+/-	0	0	0	-	0	0	0	++	-	0	0
	Celkem	+3	+3	+3	+3	+2	+1	+1	+1	0	-1	-6	-8	-8	-9	-13	-13	
Hrozby (T)	Negativní vliv médií	0	0	0	0	0	+	0	+	0	0	0	0	0	0	--	0	0
	Krádež	0	0	+	0	++	-	--	-	0	0	0	0	0	+	0	0	0
	↑ Cen vstupů	0	0	0	0	0	-	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	-2
	Legislativní změny	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	--	0	0	-	0	-3
	Eko. krize	0	0	+	+	0	-	-	0	0	0	0	-	0	-	-	-	-4
	Situace v obci	+	0	0	0	--	0	0	0	0	0	--	0	0	-	0	0	-4
	Smart hodinky	0	0	-	0	0	+/-	0	-	0	0	0	0	0	-	-	0	-4
	Změna v konkurenci	+	0	+	0	0	+/-	0	+/-	0	-	0	0	0	--	--	-	-4
	↑ Nájmů, výpověď	-	0	0	0	--	-	0	0	0	0	0	-	0	-/+	0	-	-6
	Výpověď prodávající	0	0	0	0	0	0	--	0	0	0	0	--	0	0	-	--	-7
	Rychlost doby	+	+	0	0	0	0	0	+	0	0	0	--	--	--	--	--	-7
	Pracovní neschopnost majitelky	-	+	-	0	0	0	++	-	-	0	0	--	--	-	0	--	-8
Absence hodináře	--	0	+	0	0	-	0	--	0	0	0	-	--	0	-	--	-10	

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi **silné stránky** podniku patří níže uvedené položky (seřazené od nejpodstatnějších).

- Tradice a rodinnost firmy – firma se prezentuje jako rodinná, může zdůrazňovat svou tradici, dlouhodobé působení a dobrou pověst v obci.
- Komunikace v rodině – je otevřená, rodina je schopná oddělovat konflikty, v rodině jsou kladné vztahy, majitelka má u otce a dcer oporu a může se k nim obrátit pro radu.
- Zkušenosti a přístup majitelky – byla zapojena do chodu podniku od jeho vzniku a je vyučená v oboru. Do podnikání vnáší své morální zásady, etické chování a kladné osobní hodnoty. Snaží se vzdělávat a sledovat trh. Je schopná konstruktivní kritiky a vedení zaměstnankyně. Její přítomnost v obchodě přináší odbornost pro zákazníky.
- Práce s vlastními zdroji – podnik je od počátku stavěn na vlastních zdrojích, zisk je investován do rozvoje podniku a v případě potřeby je možná bezúročná půjčka v rodině.
- Dostupnost a zabezpečení prodejny – obchod je u hlavní silnice s dobrou dostupností pro zákazníky, prodejna je zabezpečena kamerovým systémem a dalšími prvky.
- Rozmanitý sortiment, příznivé ceny – k dispozici je velký výběr zboží, nabídka oprav, výkupu, kombinace hodinářství a šperkařství.
- Spolehlivá zaměstnankyně – s kladným přístupem k práci, zájmem o obor, dobrou morálkou a hodnotami.
- Výhoda hodinářství a oprav – jediné hodinářství v obci, hlavní tržní postavení.
- Přístup k nástupnictví – úspěšně proběhlo mezigenerační předání podniku z otce na dceru. Byly předány zkušenosti, vědomosti, zapojení potomci, nástupnictví bylo řešeno včas. Majitelka dcery nenutí k převzetí podniku a připouští možnost řízení najatým odborníkem. Dcery projevíly zájem o řízení podniku v budoucnu. Je zde riziko, že zájem ztratí, případně se neshodnou mezi sebou nebo s matkou, příp. že se nástupnictví nevyřeší včas.

Slabými místy v H-Z Novák jsou následující položky (řazeno od těch, kterým by mělo být věnováno nejvíce pozornosti).

- Nedostatečné plánování – chybí veškeré písemné plány (rozvojový, finanční, odměňování, nástupnictví) a rodinný dokument, nejsou definovány cíle, strategie, vize. Majitelka má skeptický vztah k plánování a tvoření dokumentů.
- Schopnost práce s IT, aktivita online – horší schopnost přizpůsobit se rychlosti doby a adaptovat se na potřeby práce s počítačem v online prostředí. Chybí některé

počítačové dovednosti a v online prostředí je velmi nízká podniková aktivita. S tím je spojen i nedostatek objednávek z firemního eshopu.

- Zastaralost prodejny – omezené časové možnosti vedou k nemodernímu prostředí a k problémům s aktualizací. To ovlivňuje zážitek zákazníka z nákupu, příp. způsobuje, že zvenku není podnik pro potenciální zákazníky dostatečně atraktivní.
- Vyšší věk otce hodináře – ohrožuje nabídku hodinářských oprav v podniku. Absence hodináře by mohla snížit věrnost zákazníků.
- Závislost podniku na jedné osobě – rozhodování je na jedné osobě a může chybět odlišný pohled na řešenou záležitost. Na druhou stranu jsou eliminovány případné konflikty plynoucí z rozhodování. Kříží se více rolí a na jednu osobu připadá vysoké časové i psychické zatížení. Důsledkem je mimo jiné ukončení vlastní výroby šperků.
- Spolupráce s obcí a společenská odpovědnost – jsou na nulové úrovni.
- Silná averze k cizím zdrojům – omezuje finanční možnosti.

Příležitosti, ze kterých by podnik mohl těžit, jsou níže seřazeny od těch nejdůležitějších.

- Věrnost zákazníků – poskytuje dobré základy pro budování větší klientely. Věrnost je posílena tradicí firmy, její rodinností, sortimentem, příznivými cenami, příjemnou zaměstnankyní, dostupností a celkově hodnotami majitelky, které do podniku pronikají. Věrnost by mohla být negativně ovlivněna ztrátou hodináře, nulovou společenskou odpovědností a spoluprací s obcí. Důležitá je také prezentace firmy v online prostředí a způsob komunikace se zákazníky. Roli hraje také atraktivita prodejny, která ovlivňuje celkový zážitek z nákupu a působí na emocionální stránku.
- Atraktivita obce – zlepšení situace v obci by mohlo zvýšit počet obyvatel a tím i příp. počet uchazečů o zaměstnání, zlepšit bezpečnost, možnosti parkování, kvalitu infrastruktury a tím celkově posílit dostupnost. Dále přilákat více potenciálních zákazníků a zastavit stárnutí obyvatel. Z opačného pohledu je pro obec příznivé dlouhodobé působení tradičních firem a prosperující podniky. Podnik přináší obci výhodu hodinářství a k zatraktivnění pomáhá také svou nezadlužeností. Rozmanitý sortiment, zajímavé ceny a případné pokračování v podnikání dcerami k atraktivitě přispívají. Nulová spolupráce s obcí a zastaralá prodejna atraktivitu nezvyšuje.
- Najatý odborník – může být příležitostí, ale podniku může i významně uškodit. V první řadě se rodina musí shodnout a najít vhodného kandidáta. Dále záleží, jak se zaměstnanec osvědčí. Kvalitní profesionál může firmě pomoci s posílením

tradice, ulevit majitelce od řízení podniku, zlepšit fázi plánování a přispět zkušenostmi v IT. Na druhou stranu nekvalitní pracovník může poškodit silné stránky a prohloubit slabé. Vystává zde také otázka, jaký vztah by si vytvořil se zaměstnankyní. Případné konflikty by mohly zapříčinit její výpověď.

- Růst poptávky – očekává se růst zájmu o šperky a hodinky, to mohou silné stránky H-Z Novák umocnit a přilákat více zákazníků. Nedostatky v plánování by mohly zapříčinit nedostatek sortimentu, protože podnik by nebyl na růst poptávky připraven. Vyšší věk otce by mohl způsobit, že by nestačil uspokojovat všechny zakázky. Obecný růst poptávky nemusí znamenat růst poptávky přímo v H-Z Novák, protože zájem zákazníků může být snížen nemoderností prodejny, nulovou společenskou odpovědností, prezentací v online prostředí a dalšími slabými místy podniku.
- Elektronizace státní správy – by mohla výrazně ušetřit čas a zvýšit časové možnosti na řízení podniku. Majitelka však nemá blízký vztah k technologiím a minimálně zpočátku by mohla mít problémy s adaptací na takové změny.
- 3D tisk – by mohl upevnit konkurenční pozici, rozšířit nabídku a pomoci k oživení prodejny. Majitelka měla možnost technologii využívat, ale odmítla ji, jelikož už ji nabízí konkurent B. Tím se připravila o možnost vyrovnat se mu a omezit jeho konkurenční výhodu. Na druhou stranu by zavedení 3D tisku mohlo vyvolat zvýšení cen zboží a pro majitelku by znamenalo další zatížení. Změna by vyžadovala více práce na PC a vynaložení dalších vlastních finančních prostředků.

Následující **hrozby** by mohly podnik negativně ovlivnit (seřazeny od nejrizikovějších).

- Absence hodináře – důsledek pracovní neschopnosti otce a nedostatku hodinářů na trhu práce. Podnik by odmítal zakázky, příp. časem přestal hodinářské opravy nabízet. Byla by narušena tradice a časové možnosti majitelky. Chybějící plán by tuto hrozbu zesílil, jelikož podnik by na ni nebyl připraven a vše by se řešilo intuitivně. Majitelka by mohla mít problémy s internetovou inzercí, ale její zkušenosti by jí mohly pomoci lépe celou situaci vyřešit.
- Pracovní neschopnost majitelky – zejména dlouhodobá nepřítomnost by ohrozila chod podniku. Mohlo by dojít k narušení pověsti, snížení odbornosti a nebyla by možná modernizace obchodu. Většinu zlatnických oprav a drobné hodinářské opravy provádí majitelka a v tu chvíli by podnik nemohl přijímat zakázky. V kombinaci s pracovní neschopností otce by podnik přišel o 25 % příjmů (viz oddíl 3.2). Dcery nejsou

na převzetí podniku připraveny a chybí plán nástupnictví. Krátkodobě by mohla pomoci rodina, popř. zaměstnankyně, která majitelku v její běžné nepřítomnosti zastupuje.

- Rychlost doby – problém s adaptací na rychle se měnící prostředí. Rychlá doba vyžaduje moderní věci, být ve střehu a aktualizovat. Majitelka si musí vše sama vyhledat a potřebné se naučit. Absence plánování znamená chybějící predikci a připravenost na změny. Současná doba znamená být čím dál více online, být rychlejší a nese s sebou méně vyučených hodinářů. Na druhou stranu se zákazníci vracejí k tradičním produktům a dcery pomáhají majitelce s adaptací na změny.
- Výpověď prodávající – podnik by přišel o kvalitní zaměstnankyni. Důvodem by mohla být např. nízká mzda (17 000 Kč hrubého). Majitelce by se velmi zkomplikovala situace, zhoršily časové možnosti a musela by podat inzerát. Problémem by taktéž byla dlouhodobá pracovní neschopnost zaměstnankyně.
- Zvýšení nájmu, výpověď nájemní smlouvy – by znamenalo přesun firmy, ztrátu tradičního umístění, zvýšení nákladů (případné zvýšení cen), narušení chodu podniku a ovlivnění dostupnosti. Změna prostor by mohla být pozitivní z hlediska modernizace prodejny, jelikož současný pronajímatel nedovoluje větší změny.
- Změna v konkurenci – největší hrozbou je online prodej konkurence. Může přijít nový konkurent nebo současní konkurenti mohou změnit své chování a taktiku. Tím by byla narušena pozice firmy. K udržení tržního podílu H-Z Novák přispívá tradice, rodinnost, zkušenosti, rozmanitý sortiment a zejména výhoda hodinářství a oprav. Konkurence by mohla ovlivnit výši cen, být aktivnější v online prostředí nebo zaujmout luxusní prodejnu. Mohlo by přijít nové hodinářství, které by podniku narušilo jeho výhradní postavení. Bez plánu není na takové změny podnik připraven a averze k cizím zdrojům může majitelku omezovat v možnostech financování případného konkurenčního boje.
- Smart hodinky – podnik nenabízí. Jsou považovány za počítačový sortiment, ke kterému majitelka nemá vztah. Prozatím podle odborníků chytré hodinky výrazně nenarušují poptávku po klasických náramkových hodinkách.
- Situace v obci – se nezmění a pro mladé rodiny nebude dostatečné zázemí. Populace by mohla dál stárnout, zákazníků by nebyl dostatek a nezvýšil by se zájem o dražší zboží. Mohlo by dojít ke zhoršení bezpečnosti i dostupnosti.
- Ekonomická krize – by mohla ovlivnit sortiment, ceny, trh práce. Podnik minulou krizi zvládl, takže majitelka už má zkušenosti. Situaci by mohla zhoršit absence plánu, zastaralost prodejny a nedostatek zkušeností v oblasti IT.

- Legislativní změny – souvisejí s byrokracií jejím vlivem na časové možnosti. Mohly by být zavedeny nová opatření a zákony, které by zvýšily administrativní zátěž. Pozitivní by mohla být větší podpora rodinného podnikání v ČR.
- Růst cen vstupů – předpokládá se růst cen zlata a stříbra, což by ovlivnilo konečné ceny.
- Krádež – není v tomto oboru výjimkou. Rozmanitý sortiment prodejny je lákavý, ale riziko by mohlo být sníženo vzhledem prodejny. Obchod disponuje preventivními opatřeními, např. kamerovým systémem. Mohlo by však dojít k ohrožení zaměstnankyně, necítila by se bezpečně a mohla by zvažovat výpověď.
- Negativní vliv médií – ovlivňuje chování zákazníků. Dopad by mohl být zmírněn rozmanitostí sortimentu, jelikož pokles poptávky po jednom typu zboží by mohl být kompenzován zvýšením poptávky po druhém.

Na souhrnnou analýzu podniku navazuje kapitola II, jež obsahuje konkrétní návrhy a doporučení autorky diplomové práce pro rozvoj podniku H-Z Novák.

II Návrhy a doporučení pro rozvoj podniku

Návrhová část projektu je zaměřena na doporučení autorky diplomové práce pro rozvoj podniku H-Z Novák. Autorka vycházela z předcházejících analýz, kvalifikovaných odhadů a dalších informací dostupných především na internetu a v odborné literatuře. Návrh je založen na posílení slabých míst a vyzdvižení silných stránek podniku při současném využití příležitostí se snahou co nejvíce eliminovat rizika ohrožující podnik.

Jedním z nejslabších míst podniku, plynoucím ze SWOT analýzy, je nedostatečné plánování. Tato slabá stránka bude posílena tímto dokumentem, který je výstupem diplomové práce. Podnikatelský plán rozvoje H-Z Novák navíc poskytne majitelce pohled na podnik od externího pozorovatele i potenciálního zákazníka. Z důvodu omezeného rozsahu diplomové práce není možné postihnout veškerá doporučení autorky detailně, proto byla na základě analýz a interview s majitelkou podniku vymezena stěžejní oblast rozvoje, konkrétně **marketingová propagace**. Převážná část kapitoly II obsahuje doporučení vztahující se k tomuto tématu a v oddíle II.VI autorka uvádí dodatečná slovní doporučení týkající se dalších oblastí, jež by vedení podniku taktéž nemělo opomíjet. Realizace navrhovaných opatření by tedy měla primárně přispět k růstu počtu zákazníků firmy a k posílení věrnosti stávajících zákazníků.

Zákazník je klíčovým partnerem podnikatelské činnosti, proto je důležité věnovat mu maximální pozornost. Pro získání potenciálních zákazníků i pro udržení stávajících je na prvním místě firemní komunikace. Při komunikaci se zákazníkem je nejdůležitější náležitá informace o nabídce podniku a jejích přednostech. Věrnost se odvíjí od spokojenosti a udržení si zákazníka vyžaduje pětikrát méně úsilí, času i peněz, než získání nového. Spokojený zákazník je více tolerantní k případným firemním problémům, je ochoten zaplatit vyšší cenu, opakuje nákupy, předává pozitivní zkušenost s podnikem minimálně třem dalším zákazníkům, může inspirovat a navíc se jeho spokojenost prolíná do uspokojení a hrdosti zaměstnanců podniku. Naopak nespokojenost je mnohem více sdílena, jelikož zákazník svou negativní zkušenost předá dalším deseti až dvaceti potenciálními zákazníkům. Nespokojenost se z 68 % odvíjí od přístupu podniku a zaměstnanců a je důležité vyřešit ji kladně co nejdříve, jelikož pozitivní zkušenost sdílí zákazník s dalšími pěti lidmi. Nespokojenost se odvíjí od očekávání (např. neodpovídající přehnaná reklama) a vedení podniku by si mělo být vědomo, že nespokojení zákazníci jsou hlavní silou rozvoje podniku. Jedná se totiž o vzácnou část zákazníků, kteří svou nespokojenost sdělí, z čehož se podnik může inspirovat (Foret, 2006).

Při vytváření návrhů rozvoje podniku je nutné zohlednit jeho finanční možnosti. Pro kalkulaci rozpočtu je rozhodující, kolik může podnik na komerční komunikaci vydat finančních prostředků a je důležité uvědomění si rizika, že vynaložené finance se vždy nemusí vrátit (např. u reklamy se efektivnost pohybuje kolem 50 %). Neexistuje obecné pravidlo na určení výše nákladů pro komerční komunikaci. Jedním z častých způsobů, jenž je uplatněn i zde v diplomové práci, je metoda zůstatkového rozpočtu. Vychází se z hodnocení finančních možností podniku a rozpočet zahrnuje částku, kterou podnik může na firemní komunikaci vynaložit (Vysekalová, Mikeš, 2018). Na základě kvalifikovaného odhadu majitelky podnik H-Z Novák generuje každoročně částku 150 až 200 tisíc Kč, kterou lze ročně vynaložit na rozvoj podniku.

Marketingovou propagaci lze shrnout komunikačním mixem, který se skládá z osobního prodeje, podpory prodeje, public relations a reklamy. Specifickou oblastí marketingové propagace je komunikace online (Vysekalová, Mikeš, 2018). Následující oddíly konkretizují doporučení v jednotlivých oblastech rozvoje marketingové propagace a v poslední části kapitoly uvádí autorka práce i jiná slovní doporučení, jež by mohla majitelku inspirovat k dalším opatřením pro fungování a rozvoj podniku H-Z Novák.

II.I Osobní prodej

Osobní prodej představuje osobní komunikaci se zákazníky. Pro maloobchodní prodejnu je typická komunikace v mnoha formách: název, umístění prodejny, podoba interiéru a exteriéru, vedení, zaměstnanci, sortiment, otevírací doba, kvalita, úklid a pořádek, dekorace, atmosféra aj. Zákazník hodnotí vše, včetně zaměstnance – jeho věk, vzhled, vystupování, jak koresponduje se sortimentem atd. Prodávající by měl dodržovat jistý postup při komunikaci se zákazníkem (první kontakt, pomoc při výběru doporučení doplňujícího prodeje, ukončení prodeje). Při další návštěvě se může prodávající individuálně přizpůsobit zákazníkovi např. tím, že vznesl otázku, jak byl minule s produktem spokojen. Cílem je, aby zákazník poznal, že je pro podnik důležitější než samotný prodej zboží. Častou chybou v maloobchodních prodejnách (zejména u oprav a servisů) je, že přijde zákazník s produktem od konkurence a z toho důvodu k němu přistupují jinak. V tomto případě může podnik vlídným přístupem jedině získat, jelikož při pozitivní zkušenosti se zákazník už příště nemusí obrátit na konkurenci (Foret, 2006).

Pro maloobchodníka je velmi těžké konkurovat firmám působícím online, proto je pro H-Z Novák velmi důležité využít kamenné prodejny a zprostředkovat zákazníkovi

osobní zkušenost s pozitivními emocemi, možností vyzkoušet si produkty, nechat si poradit od odborníka a nabídnout útulné a příjemné prostředí. Jednou ze stěžejních slabých stránek analyzovaného podniku je zastaralost interiéru a exteriéru prodejny. Podnik je v nájmu a pronajímatel nedovoluje jakékoli větší modernizace prostor. Majitelka tedy může modernizovat pouze svůj obchodní majetek. Nejprve autorka práce zvažovala možnost přesunu prodejny k jinému pronajímateli, kde by měla větší volnost a mohla prodejnu zmodernizovat kompletně podle svých představ. Prvním krokem tedy bylo posouzení výše nájmu v obci a porovnání se současným stavem.

Nyní firma provozuje svou činnost v prostorech o velikosti 55 m². Samotná prodejna je však poměrně malá, takže není možné vystavit veškeré zboží. Majitelka považuje prostor za poměrně drahý v porovnání s typem obce. Pronajímateli platí čtvrtletní nájem ve výši 15 000 Kč, tzn. 5 000 Kč měsíčně. Po přepočtu je cena 91 Kč/m². Možnost na trhu s nemovitostmi v obci jsou velmi omezené. Na inzertních portálech bylo nalezeno kolem deseti inzerovaných objektů, z nichž se pouze dva odpovídaly požadovanému stavu.

- Možnost 1: prostor 3x větší, 125 Kč/m²/měsíc, 255 000 Kč/rok.
- Možnost 2: prostor 2x větší, 172 Kč/ m²/měsíc, 240 000 Kč/rok.

Obě možnosti by vyžadovaly značné navýšení finančních prostředků, jelikož celkový roční výdaj majitelky na nájem je 60 000 Kč. Nutno poznamenat, že přesun prodejny by znamenal narušení tradice, provozu, ztrátu zisku, náklady na informovanost o přesunu aj. V porovnání s nabídkami jsou náklady na pronájem o mnoho nižší a velmi těžko by majitelka sháněla prostor za stejných podmínek. Nájem platí majitelka v posledních deseti letech stejný a riziko jeho růstu je tedy poměrně nízké. Z těchto důvodů byla možnost změny prodejních prostor vyloučena a v současné době není aktuální.

V důsledku této skutečnosti navrhuje autorka práce modernizaci prostor založenou na následujících změnách.

- **Modernizace interiéru** – provedení kontroly jednotlivých částí interiéru a zajištění případné renovace nábytku. Celkově prodejna působí tmavě, důvodem může být tmavý koberec i nábytek a také malá velikost výlohy, jež v kombinaci se záclonou a mříží nepropouští do místnosti dostatek denního světla. Pro zesvětlení prodejny autorka práce navrhuje renovaci nebo obměnu nábytku, zejména prodejního pultu. Světlý pult s prosklenou deskou lze sehnat nový v jednodušším stylu nebo elegantnější zánovní do 10 000 Kč, případně pro snížení nákladů nechat zrenovovat současný nábytek do světlých barev a doladit např. stříbrným/zlatým lemem. Dále by bylo vhodné více prosvětlit prodejnu. Variantou by byla výměna světla za typ s větším množstvím

žárovek s vyšší svítivostí (cca 200 Kč/ks), příp. doplnit bodovými světly. Na základě tržních cen je odhadovaný rozpočet na osvětlení 7 000 Kč. Mříž, jež je v interiéru před výlohou, je tmavá na bílém pozadí, což je pro zákazníka poměrně výrazné a esteticky to nepůsobí hezky. Z toho důvodu by bylo vhodné natřít mříž bílou barvou, jejíž cena je kolem 150 Kč. Na zákazníkův zážitek z nákupu může příznivě působit vhodně zvolená hudba, jež v prodejně chybí. Hudba působí na emocionální stránku a tím zážitek z návštěvy doplňuje. Je nutné zvolit druh hudby a hlasitost odpovídající nabízenému sortimentu. Důležité je rovnoměrné rozložení zvuku po prodejní ploše. Toho se dosáhne umístěním reproduktorů do výšky, ideálně ke stropu. Tuto variantu by pravděpodobně pronajímatel nepovolil, a proto může podnik nainstalovat bezdrátové reproduktory s funkcí bluetooth a zvuk přenášet prostřednictvím telefonu, tabletu či jiného přehrávače, jenž tuto funkci podporuje. Není nutné reproduktory montovat na stěnu, lze je postavit na méně nápadná místa a díky tomu je pořizovací cena nižší – kolem 2 000 Kč. Přehrávač s funkcí bluetooth lze pořídit za cenu 500 Kč.

- **Ohlášení příchodu zákazníka** – současný zvukový efekt oznamující příchod nového zákazníka je umístěn v chodbě před vstupem do prodejny. Jeho intenzita je příliš silná a nepříjemná, z důvodu dosahu zvuku až do prodejny. Vhodná by byla výměna za hlásič pohybu s čidlem a bezdrátovým přenosem, jenž funguje na principu detekce pohybu na jednom zařízení a zvukovým výstupem na druhém zařízení. Díky tomu by byl pohyb detekován před vstupem do prodejny, ale signalizace by zazněla v prostoru prodejny nebo v místnosti pro personál. Cena zařízení se pohybuje kolem 500 Kč a je k sehnání např. zde: <https://www.elektro-paloucek.cz/komunikace/alarmy-a-hlasice/alarm-s-pohybovym-cidlem-pir-s-bezdratovym-prenosem-4485-p-11460>.
- **Osvětlení výlohy** – zlatnictví mívají často u vstupu velkou prosklenou výlohu, v níž lákají zákazníky na své produkty. V H-Z Novák je výloha malá a tmavá. Na první pohled zaujmou více dekorace než produkty. Bylo by vhodné umístit do výlohy nejlepší zboží, jež zákazníka osloví a přitáhne, a dále zřídít nasvícení šperků i hodinek. Zářivkové osvětlení je nevhodné (ubírá na atraktivitě), ideální a úspěšnější je osvětlení LED. Používají se např. rohové profily s LED pásky většího výkonu (např. 17 W/m). Podle internetových cen lze odhadnout cenu osvětlení výlohy na 1 000 Kč.
- **Obměna venkovního označení prodejny** – prodejna je označena původním světelným bannerem nad dveřmi, jež působí zastarale. Při zachování světelného označení prodejny se ceny odvíjejí od složitosti grafiky, velikosti banneru, materiálu aj. Tento typ reklamy lze pořídit např. na <https://www.hotovereklamy.cz> a cenové rozmezí je velmi široké.

Mezi levnější patří světelné panely, které se v jednodušším designu pohybují kolem 7 000 Kč. Cenově výš jsou 3D světelné nápisy, jejichž cena je v rozmezí 16 000 až 50 000 Kč. Je potřeba neopomenout také náklad vzniklý v souvislosti s demontáží původní cedule. V rozpočtu bude zvažována levnější varianta, tedy 15 000 Kč.

- **Aktualizace otevírací doby** – sjednocení otevírací doby kamenné prodejny s údaji o firmě na internetu. Nejedná se pouze o vlastní webové stránky, ale také o další informativní portály jako např. Google.com nebo Firmy.cz.

Po sečtení výše uvedených nákladů je rozpočet na modernizaci prodejny odhadován ve výši 36 150 Kč. Modernější vzhled by mohl přilákat více zákazníků se zájmem o zboží ve vyšší cenové kategorii a stálí zákazníci by příjemnou změnu jistě ocenili. Dále by modernizace zvýšila konkurenceschopnost podniku a přispěla k celkové atraktivitě obce.

II.II Podpora prodeje

Podpora prodeje představuje cílené obdarování zákazníků a dalších zainteresovaných skupin. Jsou dvě formy podpory prodeje – přímá a nepřímá. U přímé podpory je zákazník obdarován bezprostředně po nákupu. Nepřímá forma odměňuje zákazníka po určitém čase, např. zákazník sbírá za každý nákup známky, razítka, kupony, etikety a při dosažení cílového množství získá odměnu. Nejčastějšími prostředky podpory prodeje jsou vzorky produktu, kupony, prémie, odměny za věrnost, slevy, soutěže, aj. (Foret, 2006).

Autorka práce navrhuje na základě nastudované odborné literatury a kvalifikovaného odhadu majitelky uplatnění přímé i nepřímé formy podpory prodeje.

- **Přímá** – po dobu jednoho měsíce by byl každý zákazník odměněn za svůj nákup v podobě reklamních dárkových předmětů. Majitelka určí minimální cenovou výši nákupu (např. 200 Kč), aby se předešlo situacím, kdy by zákazník přišel s opravou v hodnotě 20 Kč a příjem z prodeje by byl oproti nákladům velmi nízký. Jednalo by se o dva reklamní předměty – malé přesýpací hodiny s logem firmy (tematicky k hodinářství) a čistící hadřík na šperky (tematicky k zlatnictví). Pro představu je uveden odkaz na přesýpací hodiny: <https://www.promodirect.cz/reklamni-predmety/elektronika-a-hodiny/hodiny-stolni/134499-sahara-presypaci-hodiny-3-minutove-presypaci-hodiny-v-plasto-AP844029-01/>. Cena přesýpacích hodin je odhadována na 16,80 Kč/kus (hodiny 14,80 Kč/kus + potisk 2 Kč/ks). Průměrně navštíví prodejnu deset zákazníků a akce by trvala jeden měsíc. Z těchto údajů lze

vykalkulovat objednávku v množství 300 ks. Náklady na přesýpací hodiny s logem by byly v celkové výši 5 040 Kč. Cena hadříku na šperky se pohybuje od 16 Kč. Při objednávce v množství 300 Ks činí náklady na hadříky 4 800 Kč. S případnou dopravou lze počítat náklady na přímou podporu prodeje ve výši 10 000 Kč. Kalkulace nákladů na oba produkty je hrubým odhadem podle nabídek na internetových stránkách dodavatelů zaměřujících se na reklamní předměty. Konečná výše nákladů se může lišit, jelikož někteří dodavatelé nabízejí množstevní slevy. Zákazník by mohl k nákupu dostat oba reklamní předměty nebo z důvodu ušetření nákladů tematický předmět podle druhu zakoupeného zboží.

- **Nepřímá** – odměny za věrnost při dosažení cílového množství razítek. Zákazník by za každých 300 utracených korun získal jedno razítko do své věrnostní karty. Při dosažení deseti razítek by měl nárok na obdržení odměny v hmotné (budík nebo stříbrné náušnice v hodnotě 180 Kč) a nehmotné podobě (sleva 10 % na další zakoupený produkt). Cena budíku a stříbrných náušnic je odvozena z cen uvedených na webových stránkách H-Z Novák, přičemž tyto dva produkty byly vybrány, jelikož jsou v nejnižší cenové kategorii. Pro získání odměny by tedy musel zákazník utratit 3 000 Kč. Následně by získal dárek odpovídající 6% slevě (180 Kč hodnota dárku z utracených 3 000 Kč) a k tomu 10 % slevu na zakoupení dalšího produktu.

Kalkulace nákladů vychází z internetových cen dodavatelů. Pořizovací cena razítka na zakázku je 300 Kč, razítková barva stojí 50 Kč. V první fázi by se objednálo 300 kartiček na jeden měsíc (průměrně 10 zákazníků/den) plus 300 kartiček do rezervy. Výroba papírových kartiček formátu A6 (přední strana barevná, zadní pro razítka černobílá) by dle kalkulace na <http://expresnitiskarna.cz/tisk/karticky/> stála 1 422 Kč. S případnými příplatkovými úpravami a dopravou lze odhadovat náklady do 2 000 Kč. Celková výše nákladů by se odvíjela od množství hmotných odměn, které má majitelka na skladě. Pokud by se věrnostní program osvědčil, bylo by nutné vynaložit dodatečné výdaje na nákup těchto produktů.

II.III Public relations

Public relations neboli vztahy s veřejností představují vztahy podniku vůči svému okolí (např. zaměstnanci, místní obyvatelé). Public relations je účinnější než reklama, protože nic nenabízí, neprodává a cílí i na skupiny, které se reklamě vyhýbají. Podstatou je spoluprádání a podpora aktivit, poskytování informací a zlepšení image podniku.

Nástroji jsou: publicita, events (organizování událostí), lobbying, reklama podniku jako celku a sponzoring. Pro H-Z Novák je vhodné zvolit nástroj, jenž bude co nejméně časově náročný. Tímto nástrojem je sponzoring, který je spojen s účastí a péčí na místních akcích a záležitostech. Může být zaměřen na kulturní, politické, sportovní či sociální aktivity. Výhodou je oslovení zákazníka v uvolněné atmosféře s poměrně velkou přesností a multiplikační efekt, např. fotografie z akce v tisku (Foret, 2006).

Autorka práce navrhuje sponzoring tematicky zaměřený na předmět podnikání H-Z Novák, konkrétně kulturní akce jako jsou obecní plesy. Každoročně se koná reprezentační ples obce a maturitní ples. Zde by se firma účastnila v tomboly. Do každé tomboly by podnik přispěl celkem deseti kusy různých produktů v celkové hodnotě 2 000 Kč. Jednalo by se zejména o stříbrné náušnice, minutky a stopky, jejichž cena se pohybuje kolem 200 Kč/ks. Za dva plesy by tedy náklady na sponzoring činily 4 000 Kč.

Doporučení autorky se také vztahuje na společenskou odpovědnost podniku ve formě finanční podpory města, např. předvánočních akcí obce (adventní koncerty, jarmark, výstavy). Podpora atraktivity obce může být ve formě cílené finanční podpory životního prostředí, klubu dětí a mládeže, sportovních aktivit aj. Rozpočet vyhrazený na tyto aktivity je 500 Kč/měsíčně, tzn. celkem 6 000 Kč ročně. Díky těmto činnostem by firma přispěla nejen ke zlepšení své image, ale také by prohloubila spolupráci z obcí.

II.IV Reklama

Reklama je placená forma propagace ve sdělovacích prostředcích, jež propaguje produkt i firmu jako celek. Existuje mnoho definic reklamy, stručně ji lze charakterizovat jako formu komunikace s obchodním záměrem. Jejím úkolem je informovat, přesvědčovat a prodávat. Reklama je neosobní, jednosměrná, méně přesvědčivá a v některých případech velmi nákladná. Důležitý je výběr odpovídajících médií, která tvoří tzv. mediální mix. Média se vybírají podle cílové skupiny zákazníků, jež má být oslovena. Nejprve se stanoví typy médií v mediálním mixu a následně se vybere optimální kombinace pro účely podniku. Základními typy jsou tisk, rozhlas, televize, venkovní reklama a internet (Vysekalová, Mikeš, 2018). Každý typ má své výhody a nevýhody, které byly při výběru vhodných médií autorkou diplomové práce zohledněny. Pro H-Z Novák byla zvolena následující média.

- **Tisková média** – oficiální zpravodaj obce, který vychází měsíčně a cílovou skupinou jsou obyvatelé obce všech věkových kategorií se schopností číst. Cena umístění

reklamy se pohybuje v rozmezí 260 až 6 500 Kč, odvíjí se od umístění reklamy (titulní strana, zadní obálka, ostatní strany) a velikosti inzerátu. Nejlevnější varianta na titulní straně je 1 625 Kč, na zadní obálce 390 Kč a uprostřed 260 Kč. Autorka práce navrhuje reklamní sdělení ve zpravodaji během roku obměňovat a použít následující způsob inzerce. Čtyřikrát ročně inzerovat na titulní straně velikost 42x99 mm za 1 625 Kč/inzerát – z hlediska sezónní návštěvnosti jsou doporučenými měsíci listopad a leden v návaznosti na vánoční svátky a dále před letní sezónou květen a během sezóny červenec. V ostatních měsících využít vnitřní část zpravodaje a inzerovat velikost 134x99 mm za 650 Kč/inzerát. Nemusí se jednat pouze o obrázkovou reklamu, lze inzerovat článek, informovat o uskutečněné modernizaci a blíže specifikovat nabídku podniku. Obsah inzerce by měl být aktualizován a schopen reagovat na období, dění ve městě aj. Využití oficiálního zpravodaje obce je také spojeno s rozšířením spolupráce podniku a obce. Na výše navrhovaný způsob tiskové inzerce bude muset podnik vynaložit celkové roční náklady ve výši 11 700 Kč.

- **Rozhlasová reklama** – formou reklamního sdělení v regionálním rádiu. Cílem bude informovat zákazníky o modernizaci prodejny, věrnostním programu, akci následujícího měsíce (dárek k nákupu) a zejména vyzvat k návštěvě a k nákupu. Předpokládaná doba trvání rádiové reklamy je dva měsíce (měsíc před akčním měsícem a v akčním měsíci). Cílovou skupinou jsou lidé vyjíždějící z města za prací/studiem, tzn. produktivní část obyvatel obce, která podle majitelky nedostatečně navštěvuje podnik. Sdělení by zaznělo zejména v časech, kdy produktivní obyvatelé odjíždějí z města a v odpoledních hodinách, kdy se vrací. Podle agentury STEM/MARK a MEDIAN (2019) vyplynulo z Radioprojektu 2018, že ve Středočeském kraji je nejposlouchanějším rádiem Impuls, ale z důvodu lepšího zacílení zvolila autorka práce regionální rádio, jehož název není možné konkretizovat z důvodu utajení firmy. Toto regionální rádio má vysílač přímo v obci působení podniku, proto lze zacílit přímo na místní frekvenci. Cena inzerce se odvíjí od délky reklamy, její frekventovanosti, času aj. Přesná cena se zjistí až při jasném návrhu reklamy. Z dostupných informací lze stanovit hrubý odhad. Autorka práce předpokládá délku reklamy 15 sekund a opakování 10 krát za den. Při těchto parametrech je cena reklamy 420 Kč/den. Se zohledněním cílové skupiny by sdělení probíhalo ve všední dny, tzn. 20 dní v měsíci po 420 Kč. Jelikož se předpokládá dvouměsíční trvání reklamy, celkové náklady by činily 16 800 Kč.
- **Venkovní reklama** – meziměstský autobus. Podnik potřebuje zacílit svou reklamu na produktivní část obyvatel pravidelně odjíždějící z obce do okresního města a zpět.

Dopravu zajišťují převážně dvě společnosti. Jednou z možností je inzerovat reklamu na exteriéru vozidla. Zde jsou ceny velmi vysoké a autorka práce se domnívá, že pro H-Z Novák postačí levnější varianta ve formě letáků v interiéru, jelikož cílem je zaujmout dojíždějící obyvatele obce, nikoli např. obyvatele okresního města, které by mohl zaujmout exteriér autobusu. Cena za umístění letáku A4 uvnitř vozu je 240 Kč/ks/měsíc a za leták A3 je cena 435 Kč/ks/měsíc. Autorka práce předpokládá na jeden autobus jeden leták A3 a šest letáků A4 na půl roku. Celková cena za pronájem prostor pro umístění letáků v jednom vozidle na půl roku je 11 250 Kč. Do kalkulace je nutné zahrnout také tisk letáků, jehož cena s vyšším objednaným množstvím klesá (lze kalkulovat např. na <https://www.chciletaky.cz/>). Pro H-Z Novák by se objednané množství pohybovalo do 50 ks. Odpovídající cena letáku A4 je 6,50 Kč/ks a pro A3 je 20 Kč/ks. Součástí kalkulace je i grafický návrh letáku v pořizovací ceně 600 Kč. Tvorba letáků by ve výsledku podnik přišla na zaokrouhlených 660 Kč. V součtu činí náklady na reklamu v meziměstském autobuse 11 910 Kč/vozidlo/6 měsíců.

Při tvorbě konkrétního reklamního sdělení by se majitelka měla zaměřit na obsah sdělení. Reklama by měla být přiměřeně informativní, emocionální, kreativní a zejména vhodně načasovaná. Sdělení je nutné přizpůsobit cílové skupině a použít účelné obrazy, slova i barvy, aby byla komunikace co nejefektivnější (Vysekalová, Mikeš, 2018).

II.V Aktivita v online prostředí

Novým trendem v marketingové propagaci je internetová komunikace či e-marketing. Jedná se o rozsáhlou oblast, ke které různí autoři přistupují různým způsobem. Podstatné je, že internetová komunikace je nedílnou součástí komunikačního mixu a její role roste na důležitosti. V březnu 2018 dosáhla v ČR internetová populace 7,77 milionu reálných uživatelů. Stárnutí populace způsobuje, že nejvíce roste věková skupina 55+. To je důkazem toho, že internet zasáhl rozsáhlé věkové rozmezí a někteří lidé se mylně domnívají, že je to záležitost mladších generací. Internetová komunikace má mnoho podob - event marketing, product placement, sociální sítě aj. (Vysekalová, Mikeš, 2018).

Omezený rozpočet H-Z Novák nedovoluje investovat do mnoha druhů propagace na internetu, proto autorka práce doporučuje, soustředit se nejprve na správu oblastí, v nichž už firma působí, tzn. na webové stránky podniku a firemní profil na Facebooku.

- **Webové stránky** – už před osmnácti lety napsal J. Havelka (2001, s. 12): „*Mít toto webové sídlo je pro slušnou firmu dnes povinnost, ale bohužel právě takto to firmy chápou - asi jako povinnost k finančnímu úřadu, splnit v nejmenší možné míře a pryč.*” Je důležité uvažovat o webových stránkách firmy jako o nesmírně aktivním nástroji marketingu, který zprostředkovává přímou komunikaci se zákazníky. Autorka práce doporučuje H-Z Novák udělat kompletní aktualizaci webových stránek. Je potřeba aktualizovat informace, obměnit design a stránky pravidelně spravovat. Vhodné by bylo doplnit možnosti dopravy. V současné době je mimo osobní odběr nejlevnější varianta při platbě na dobírku 130 Kč, a to je poměrně vysoká cena za dopravu vzhledem k velikosti zboží. Vhodné by bylo doplnit možnost Zásilkovny, jelikož cena za dopravu s dobírkou by se snížila více jak o polovinu na 63 Kč. Výhodou je podací místo přímo v obci působení podniku. Zásilkovna má síť výdejních míst po celé ČR a působí i v zahraničí, takže je dostupná širokému spektru zákazníků.
- **Facebook** – podobně jako Instagram, Twitter, LinkedIn, My Space a další patří mezi sociální sítě, které jsou velmi aktuální pro marketingovou komunikaci. Lze je velmi dobře využít pro udržení kontaktů se stávajícími zákazníky, kteří jsou uživatelskou základnou fanoušků, mohou přispět do diskuze, vyjadřovat se k příspěvkům, sdílet a šířit informace a následně přinést podniku další zákazníky (Bednář, 2011). Aktivita na Facebooku analyzované firmy je velmi nízká, spíše nulová. Profil vznikl v roce 2015 a do roku 2016 jej spravovala dcera majitelky. Z tohoto období je zaznamenána pravidelná aktivita, která se však s postupem času snižovala a po roce 2016 byl přidán pouze jeden příspěvek.

Je důležité, aby podnik zvýšil svou aktivitu v online prostředí a intenzivně začal komunikovat se zákazníky. Mimo to mu zvýšená online aktivita přinese lepší konkurenční pozici. Autorka diplomové práce zvažovala pro řešení situace dvě hlavní možnosti, a sice že aktivita na internetu bude v kompetenci majitelky či zaměstnankyně nebo podnik využije pro správu těchto oblastí outsourcing. Prvním krokem bylo zjišťování informací a skutečností o jednotlivých variantách a kalkulace nákladů s nimi spojená, v druhé fázi autorka práce vybírala optimální variantu pro H-Z Novák.

Tabulka G2 poskytuje kalkulaci jednotlivých možností. Ceny jsou pouze orientační a byly stanoveny na základě porovnání nabídek na internetu a kvalifikovaného odhadu odborníka IT se zohledněním velikosti podniku a jeho potřeb.

Tab. G2: Kalkulace jednotlivých možností komunikace firmy v online prostředí

(v Kč)

Položka	V kompetenci majitelky	V kompetenci zaměstnankyně	Méně frekventovaný outsourcing	Intenzivní outsourcing
Kurz správa eshopu	2 500	2 500	2 500	2 500
Kurz internetového marketingu	3 000	6 000	3 000	3 000
Kurz správa webových stránek	7 000	7 000	x	x
Kurz správa sociální sítě	4 000	4 000	x	x
Správa www	x	1474/měs.	1 500/měs.	4 000/měs.
Správa profilu FB	x	1474/měs.	1 100/měs.	4 000/měs.
Celkem 1. rok	16 500	54 876	36 700	101 500
Každý další rok	0	35 376	31 200	96 000

Zdroj: vlastní zpracování

Správa internetového marketingu pouze **v kompetenci majitelky** představuje sice nejlevnější variantu s jednorázovým výdajem 16 500 Kč v prvním roce, ale také nejméně pravděpodobnou, jelikož časové možnosti majitelky jsou velmi vypjaté. Efektivní marketingová komunikace předpokládá značnou časovou náročnost, nasazení, zkušenost i znalost věci. Majitelka by musela absolvovat kurzy zaměřené na získání informací o internetovém marketingu, kurz práce s eshopem, webovými stránkami i sociálními sítěmi. Jak vyplývá z tab. G2, kurz správy eshopu i internetového marketingu vstupuje do rozpočtu u každé varianty. Autorka práce se domnívá, že majitelka by měla kurz internetového marketingu absolvovat v každém případě z důvodu kontroly a schopnosti zadávat požadavky týkající se internetové komunikace. Ať už by aktivitu v online prostředí spravovala zaměstnankyně nebo outsourcingová firma, majitelka by měla mít přehled o aktivitě podniku a měla by být schopná zhodnotit odvedenou práci, za kterou platí nemalé finanční prostředky. Kurz správy eshopu by v každé variantě vstupoval do rozpočtu, jelikož eshop je nutné aktualizovat podle objednávek a zboží na skladě, což nemůže provádět externí firma. Kromě varianty „V kompetenci zaměstnankyně“ by ho vždy absolvovala majitelka.

Dále byla zvažována varianta správy **v kompetenci zaměstnankyně**, jež by musela absolvovat všechny čtyři kurzy. Prodávající by se navýšila mzda. Kalkulace navýšení mzdy vychází z předpokladu vykonávání práce zaměřené na aktivitu v online prostředí v rozsahu 20 hodin měsíčně (odvozeno od jedné hodiny denně), od aktuálních mzdových nákladů ve firmě a zohlednění náplně práce. Z těchto hledisek vyplývá předpokládané ohodnocení ve výši 110 Kč/hod, tzn. 2 200 Kč měsíčně plus navýšení o 34 % v souvislosti

se sociálním a zdravotním pojištěním. V tab. G2 je výsledná částka 2 948 Kč rozdělena mezi správu webových stránek a profilu na sociální síti Facebook. Výsledné náklady v prvním roce jsou ve výši téměř 55 000 Kč a s každým dalším rokem by správa stála majitelku přes 35 000 Kč. Výhodou této varianty je, že majitelka zná zaměstnankyni a její kvality, stěžejní je však riziko odchodu zaměstnankyně a nevýhoda v podobě vyšších vynaložených nákladů. Při výpovědi prodávající by se podniku vynaložené finanční prostředky na vzdělání zaměstnankyně nevrátily a majitelka by celou situaci musela řešit od začátku s jednou tak vysokými náklady.

Z důvodu rozsáhlého nákladového rozmezí na outsourcing byly kalkulovány dvě varianty. Obě možnosti předpokládají absolvování kurzu internetového marketingu a správy eshopu majitelkou a jsou spojeny s náklady na správu webových stránek i Facebookového profilu externí firmou. Správa webových stránek je v průměru oceněna 250 až 300 Kč/hod. Nejnižší nabídky se pohybují kolem 1 500 až 1 600 Kč, což odpovídá pěti až šesti hodinám. Správa sociálních sítí se odvíjí od frekvence příspěvků, a zda zahrnuje reakce na fanoušky. Nejnižší cena je 700 Kč měsíčně pro dva příspěvky týdně a pět hodin času na správu, pokud požaduje klient více času, účtuje si správce 120 Kč/hod. Tato konkrétní nabídka je k dispozici zde: <https://fbface.webnode.cz/cenik-sluzeb/>. Podobná nabídka však nikde jinde nebyla nalezena, většina dalších firem nabízí nejnižší cenu kolem 1 500 Kč. Využití **méně frekventovaného outsourcingu** je levnější. Pro kalkulaci ceny vycházela autorka práce z nejnižších nabídek, tedy 1 500 Kč za pět až šest hodin práce měsíčně. Ocenění správy Facebooku je průměrem nejnižších nabídek, tedy 1 100 Kč měsíčně. Celkové náklady na méně frekventovaný outsourcing vycházejí v prvním roce na necelých 37 000 Kč a v každém dalším roce kolem 31 000 Kč. Z hlediska marketingové propagace je perspektivnější **intenzivní outsourcing**, který je však spojen s razantně vyššími náklady. Předpokládaná aktivita na webových stránkách je 16 hodin měsíčně (tzn. každý druhý den, příp. dvakrát týdně dvě hodiny). Při hodinové sazbě 250 Kč činí měsíční náklady na jejich správu 4 000 Kč. Intenzivní správa sociálních sítí je ohodnocena ve stejné výši, jelikož tato cena odpovídá 30 příspěvkům měsíčně vč. reakcí na fanoušky.

Jak uvádí V. Bednář (2011) prezentaci na sociálních sítích není příliš vhodné outsourcovat externistům, jelikož nemají interní informace, neznají podnik tak dokonale jako interní pracovníci a většinou nejsou schopni kvalifikovaných odpovědí uživatelům. Vhodné je však využít externí zdroj na navržení prezentace podniku na sociální síti, aktivace profilu aj. Běžný provoz by ale měli zajišťovat lidé z firmy, kterým patří.

Nicméně u H-Z Novák není tato varianta přijatelná. Zaškolení prodávající by bylo pro podnik nevýhodné a z rozhovoru s majitelkou podniku vyplynulo, že by si raději na tyto činnosti najmala externistu. Za těchto okolností doporučuje autorka práce využít variantu méně frekventovaného outsourcingu. Externí agentuře je však potřeba zadat jasné požadavky, např. vydefinované cíle, cílová skupina, barevné kombinace aj. (Bednář, 2011). Nutno poznamenat, že mezi kalkulací méně frekventovaného a intenzivního outsourcingu je mnoho dalších a odlišných variant. Záleží tedy na rozhodnutí majitelky, jak vysokou online aktivitu bude vyžadovat. Konečné částky lze tedy považovat spíše za orientační mantinely, ve kterých by se náklady firmy na outsourcing pohybovaly.

II.VI Další doporučení

Obsahem oddílu II.VI jsou další doporučení vztahující se ke skutečnostem v H-Z Novák, na něž chce autorka práce upozornit, jelikož se domnívá, že by bylo vhodné na ně v budoucnu zaměřit svou pozornost. V současné době nejsou aktuální nebo jejich hrozba není příliš vysoká, příp. existují jiné důvody, proč nebyly tyto oblasti zahrnuty do hlavní části plánu rozvoje.

- **Příprava na absenci hodináře** – jednou ze slabých stránek podniku je vyšší věk otce (75 let), jenž provádí větší hodinářské opravy. Zároveň případná absence hodináře vyplynula ze SWOT analýzy jako hlavní ohrožení. Nicméně zasazení tohoto problému do hlavní části plánu rozvoje by bylo bezpředmětné, jelikož majitelka plánuje tuto potenciální situaci řešit podle aktuálních podmínek na trhu. Zdravotní stav otce nenasvědčuje tomu, že by se hrozba absence hodináře stala v blízké době skutečností a v budoucnu bude záležet, zda bude k dispozici náhradní hodinář na pracovním trhu. Je však důležité, aby byla majitelka připravena situaci řešit. Pokud by se nesehnal náhradní hodinář, bude nutné zvážit změnu koncepce celého podniku. Bylo by vhodné promluvit s otcem a zjistit, zda nápor oprav zvládá, příp. v blízké době najít jiného hodináře a začít na něj směřovat část oprav. Podle Národní soustavy povolání (2017) se mzda hodináře na plný úvazek pohybuje v rozmezí 22 000 až 35 000 Kč. Přestože by zřejmě hodinář v H-Z Novák nepůsobil na plný úvazek, vzniklé mzdové náklady by pro podnik znamenaly podstatnou finanční zátěž. Další variantou by bylo preventivní opatření v podobě postupné změny konceptu, jež by bylo spojeno se změnou názvu a činnosti. Postupně by podnik upouštěl od hodinářských oprav a posiloval šperkařskou oblast.

- **Nástupnictví** – v podniku není v současné době aktuální. První proces nástupnictví došel v prvním čtvrtletí 2019 a další předávání je otevřeným tématem budoucnosti. Příprava budoucí generace je stěžejní a podnik by jí měl včas věnovat dostatečnou pozornost. Majitelce je 50 let a v rámci řešení nástupnictví je vhodné začít přemýšlet nad potenciálními variantami, zvážit svůj přístup a inspirovat se z minulého předávání. Bylo by vhodné prokonzultovat nástupnictví s dcerami a zjistit, zda se nezměnila situace ohledně jejich zájmu o převzetí podniku, příp. navrhnout aby se začaly v podniku angažovat co nejdříve. Dcery by mohl motivovat pocit, že do podniku patří už nyní a že v budoucnu budou z podnikání čerpat jisté výhody. Angažovat by se mohly např. v online prostředí. Pokud by jedna spravovala firemní webové stránky a druhá profil na Facebooku, podniku by se výrazně ulevilo a vynaložené finanční prostředky by zůstaly v rodině. Práci by prováděly na dálku, byly by zapojeny do chodu podniku a posílila by se rodinnost firmy. Eshop by spravovala majitelka, jež je v podniku přítomna denně. Prozatím je pro budoucí chod podniku nejvíce pravděpodobné vedení dcer společně s najatým profesionálem. Tento způsob vedení má důležitá specifika, která je nutné znát a zohlednit při rozhodování. Podstatná je kvalita vybraného pracovníka a jeho schopnosti. Jeho mzda bude pro podnik velkým finančním vydáním oproti částce, kterou nyní majitelka vykazuje za svou práci (15 000 Kč). Pro řešení nástupnictví v daleké budoucnosti jsou další nadějí vnoučata. Nelze vyloučit možnost, že projeví zájem o práci zlatníka či hodináře a budou chtít pokračovat v rodinné tradici. Na druhou stranu hrozí i kompletní nezájem o tuto činnost, který by zřejmě vyústil v prodej podniku. U tématu nástupnictví považuje autorka práce za vhodné zmínit tzv. Family Office, který představuje proces správy rodinného majetku. Zahrnuje specifické služby v řízení rodinného majetku, celých společností, nemovitostí i hotovosti. V ČR je na úplném začátku a zatím je určen pro velké firmy. Nelze však vyloučit možnost, že s postupem času nebude přístupný i malým rodinným firmám (Sušánka, 2017).
- **Vyšší motivace prodávající** – spolehlivá zaměstnankyně na pozici prodávající je jednou ze silných stránek podniku. Její výpověď by znamenala narušení chodu prodejny a času majitelky. Pro udržení stability podniku by bylo vhodné využít více motivačních prostředků. Mzda zaměstnankyně je 17 000 hrubého a průměrná hrubá měsíční mzda prodáváček v prodejnách ve Středočeském kraji je 19 424 Kč (Trexima, 2019). Nelze však srovnávat obec působení podniku např. s okresním městem, které má zcela jiné charakteristiky. Na stránkách www.prodavacky.cz lze vyhledat inzerci práci v konkrétní obci a cena za práci prodávající v H-Z Novák odpovídá aktuálním podmínkám na trhu

práce v obci. Přesto však autorka práce doporučuje zavést do motivačního systému další drobné odměny, které by zpestřily ohodnocení práce prodávající.

- **3D tisk** – jeho zavedením by H-Z Novák kompletně převzalo převahu nad konkurentem B, který má v současné době konkurenční výhodu v podobě 3D tisku, atraktivitě prodejny a vzhledu webových stránek.
- **Otevření další prodejny** – je téma, kterým se majitelka zabývá několik let. Uvažuje o otevření druhé prodejny v okresním městě. V minulosti řešila nejen tuto variantu, ale také zřízení obchodu v Praze. V prvním případě byl její záměr přerušen zdravotními problémy a v druhém vyžadovali profesionální prezentaci podnikatelského záměru. Autorka práce doporučuje před realizací další prodejny nejprve věnovat dostatečnou pozornost současné prodejně a provést navrhované změny. Následně je důležité vytvořit podrobný plán otevření další prodejny a zejména vykalkulovat předpokládané finanční prostředky spojené s realizací záměru. Pro majitelku bude překážkou její averze k cizím zdrojům, proto bude nutné zajistit dostatek vlastních finančních prostředků a využít půjčky v rodině. Kalkulace by neměla opomíjet finance na vybavení prodejny, zásoby, nájem a mzdy na dostatečně dlouhou dobu atd. Okresní město bude spojeno s vyššími náklady na mzdy i nájem prostor. Podle internetové inzerce je hrubá mzda prodavačů v okresním městě vyšší cca o 3 000 Kč měsíčně a nájem prostor se pohybuje od 740 Kč/m² (centrum města na náměstí) do 1 250 Kč/m² (nákupní centrum). Další možností by bylo soustředit v nynější provozovně opravy a drobný prodej a luxusní věci přesunout do nové prodejny ve velkém městě. Pokud by se firma rozrostla, doporučuje autorka práce vytvořit rodinný dokument, jenž by představoval souhrn klíčových rodinných hodnot, které by podle vedení měly vstupovat do podnikání.

Pro plynulý chod podniku je také důležité, aby nadále v rodině řešili problémy otevřeně, utužovali vztahy a prohlubovali tradici rodinného podnikání. Rychlá doba vyžaduje průběžné sledování změn a trendů v oboru. Je důležité aktualizovat, modernizovat, predikovat a dále se vzdělávat. Majitelka podniku by mohla zvážit, zda není možné některé z jejích kompetencí přeložit na prodávající, kterou činnost podniku zajímá, příp. na dcery či brigádníka, aby závislost podniku na jedné osobě nebyla tak znatelná. Důležité je také nezapomínat na dostatek relaxace a odpočinku jako preventivní opatření před pracovní neschopností.

Podnikatelský plán rozvoje rodinného podniku H-Z Novák pokračuje na další straně třetí kapitoly, v níž autorka práce slovně i numericky shrnuje své návrhy a doporučení.

III Shrnutí plánu rozvoje

Finanční analýza H-Z Novák vycházela z údajů daňové evidence. Je důležité, neopomíjet skutečnost, že daňová evidence slouží primárně ke zjištění základu daně z příjmů a za hospodářský výsledek (zisk, ztrátu) je považován rozdíl mezi daňovými příjmy a daňovými výdaji (Dušek, Sedláček, 2015). Do skutečného hospodaření podniku se však promítají i nedaňové příjmy a výdaje, což ovlivňuje finální částku, kterou může podnik investovat do svého dalšího rozvoje. Na základě kvalifikovaného odhadu majitelky H-Z Novák je možné každoročně vynaložit na rozvoj podniku 150 000 až 200 000 Kč.

Druhá kapitola Podnikatelského plánu rozvoje rodinného podniku H-Z Novák detailně specifikovala návrhy a doporučení autorky práce pro rozvoj firmy. Stručně lze doporučený postup charakterizovat v pěti základních krocích.

- 1) Modernizace prodejny, aktualizace a sjednocení informací
- 2) Zvýšení aktivity v online prostředí pomocí méně frekventovaného outsourcingu
- 3) Realizace reklamy prostřednictvím oficiálního zpravodaje obce, rádia a meziměstského autobusu
- 4) Public relations formou sponzoringu, spolupráce s obcí a společenské odpovědnosti
- 5) Přímá a nepřímá podpora prodeje reklamními dárkovými předměty a věrnostním programem

Součástí sdělení marketingové komunikace H-Z Novák v on-line i off-line prostředí by měly být kladné charakteristiky podniku jako např. rodinná firma, tradice, dlouhodobé působení, rozmanitý sortiment, příznivé ceny, odbornost, zkušenosti, zakázková výroba, dostupnost, bezproblémové parkování a další.

Ekonomicky lze doporučení autorky zhodnotit níže zobrazenou tab. G3, jež je souhrnnou kalkulací jednotlivých položek návrhů na zlepšení, a na následující straně tab. G4, zachycující optimistickou, neutrální a pesimistickou variantu rozpočtu v prvním roce implementace.

Tab. G3: Kalkulace doporučení

(v Kč)

Oblast zlepšení	Položka	Náklady na položku	Náklady za 1. rok
Modernizace interiéru	Prodejní pult	10 000	36 150
	Osvětlení	7 000	
	Barva na mříž	150	
	Ozvučení prodejny	2 500	
	Hlásič pohybu	500	
	Osvětlení výlohy	1 000	
	Obměna cedule	15 000	
Aktivita online	Kurzy	5 500	36 700
	Správa www	18 000	
	Správa Facebooku	13 200	
Reklama	Oficiální zpravodaj obce	11 700	40 410
	Reklama v rádiu	16 800	
	Letáky v autobuse	11 910	
Public relations	Sponzoring	4 000	10 000
	Společenská odpovědnost	6 000	
Podpora prodeje	Dárkové předměty	10 000	12 350
	Věrnostní program	2 350	
Celkem 135 610 Kč			

Zdroj: vlastní zpracování

Nejnákladnější položkou je reklama, na kterou je potřeba vynaložit přes 40 000 Kč. Kolem 36 000 Kč se pohybují náklady na modernizaci prodejny a zvýšení aktivity v online prostředí. Oproti těmto položkám jsou předpokládané náklady na podporu prodeje třetinové a na opatření v podobě public relations by měl podnik vynaložit 10 000 Kč.

V souhrnu jsou předpokládané náklady na rozvoj podniku formou marketingové propagace v rámci rozpočtu stanoveným kvalifikovaným odhadem majitelky a jejich celková suma činí 135 610 Kč. Autorka práce předpokládá případné výkyvy v rozpočtu, proto navrhovala marketingovou propagaci pro H-Z Novák s ohledem na minimální hranici stanovenou majitelkou podniku (150 000 Kč). Tato hranice představuje v tab. G4 neutrální variantu rozpočtu. Naopak s horní hranicí (200 000 Kč) pracuje optimistický scénář rozpočtu. Na podnik působí různé vlivy, proto je nutné předpokládat i pesimistický vývoj, jehož hranice byla stanovena na 100 000 Kč.

Tab. G4: Varianty rozpočtu

(v Kč)

Varianta rozpočtu	Optimistická	Neutrální	Pesimistická
Rozpočet	200 000	150 000	100 000
Náklady na rozvoj	135 610	135 610	135 610
Volné finanční prostředky	64 390	14 390	- 35 610

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výše uvedených tabulek G3 a G4 lze konstatovat, že navrhovaná doporučení jsou v rámci předpokládaného rozpočtu realizovatelná. **V optimistické variantě**, jež předpokládá dostupné finanční prostředky ve výši 200 000 Kč, zbývá více jak 30 % z rozpočtu na další aktivity v podniku. Volné finanční prostředky může majitelka vynaložit na zvýšení marketingové propagace. Příkladem může být využití reklamy ve dvou meziměstských autobusech (+ 11 910 Kč/půl rok), prodloužení akce přímé podpory prodeje (+10 000 Kč/měsíc) nebo prodloužení doby trvání reklamy v rádiu (13 400 Kč/měsíc). Není nutné vkládat veškeré volné finance do marketingové komunikace. Majitelka může např. část prostředků použít na nástroje zvyšující motivaci zaměstnankyně nebo začít vytvářet finanční rezervu na otevření další prodejny.

V neutrální variantě je využito 90 % finančních prostředků, rozpočet tedy pokryje veškerá doporučení autorky práce s finanční rezervou ve výši téměř 15 000 Kč. Tato rezerva by měla zůstat k dispozici na případné cenové výkyvy a pro změny v položkách podpory prodeje, jelikož množství věrnostních kartiček a dárkových předmětů bude záviset na zájmu zákazníků. V případě vysokého zájmu bude nutné doobjednat potřebné předměty.

Pesimistický scénář předpokládá o 50 000 Kč nižší rozpočet než je kvalifikovaný odhad majitelky H-Z Novák. Tato situace může nastat z mnoha důvodů, proto je nezbytné zahrnout ji do úvah o rozvoji podniku. V tomto případě částka nedostačuje na veškerá doporučení o více jak 35 000 Kč. Autorka práce tedy navrhuje omezit aktivitu

na webových stránkách firmy a v první fázi zaplatit pouze jednorázovou aktualizaci stránek. Cenové nabídky jednorázové aktualizace se pohybují od 250 do 600 Kč/hod. Lze tedy předpokládat, že celkový výdaj za aktualizaci by mohl být do 2 000 Kč. Původní náklad na správu ve výši 18 000 Kč by se snížil na 2 000 Kč. Při tomto opatření by v rozpočtu chyběla částka 19 000 Kč. Pokud by se zároveň snížila aktivita na Facebooku na polovinu, náklady by klesly o dalších 6 600 Kč. Další opatření by bylo možné udělat v oblasti public relations (10 000 Kč). Tato doporučení by bylo možné odložit a realizovat v ziskovějším roce. Společně s mírným omezením reklamy v rádiu (3 000 Kč) by rozpočet na rozvoj ve výši 100 000 Kč dostačoval na zbývající doporučení.

Poslední fází plánu rozvoje je implementace, tzn. realizace podnikatelským subjektem. Autorka diplomové práce věří, že s dosavadním finančním zdravím firmy bude rozpočet na rozvoj H-Z Novák ve výši odpovídající kvalifikovanému odhadu majitelky, tzn. 150 000 až 200 000 Kč. Je nutné poznamenat, že většina doporučení je v podobě jednorázově vynaložených nákladů. Opakovaně bude do nákladů vstupovat inzerce v oficiálním zpravodaji obce (11 700 Kč/rok), méně frekventovaný outsourcing (31 200 Kč/rok), public relations (10 000 Kč/rok) a náklady na věrnostní program. Celkově tedy připadá na každý další rok min. 53 000 Kč na marketingovou propagaci, která by měla přispět k růstu počtu zákazníků firmy a k posílení věrnosti stávajících zákazníků.

V konečném důsledku by Podnikatelský plán rozvoje rodinného podniku H-Z Novák mohl přispět k posílení oblasti plánování, růstu ziskovosti, prohloubení spolupráce s obcí a zvýšení její atraktivity, udržení stability firmy, upevnění její konkurenční pozice, zmírnění dopadů případné ekonomické krize a v budoucnosti by mohl sloužit jako východisko pro další plán rozvoje podniku.

Závěr

Podnikatelský plán rozvoje rodinného podniku H-Z Novák je výstupem diplomové práce, jehož obsahem je souhrn vnitřní a vnější analýzy podniku, stanovení doporučení na rozvoj podniku a zhodnocení návrhů autorky práce. Nejprve byly stručně charakterizovány jednotlivé části SWOT analýzy. V návaznosti na ni uvedla autorka práce svá doporučení pro rozvoj podniku a následně své návrhy shrnula v poslední kapitole Podnikatelského plánu rozvoje rodinného podniku H-Z Novák formou kalkulace a doprovodného slovního komentáře.