



Strategický plán rozvoje vybrané rodinné firmy

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Andrea Kejzlarová**

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



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Andrea Kejzlarová**
Osobní číslo: **E14000347**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Strategický plán rozvoje vybrané rodinné firmy**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Shromáždění a zpracování odborné literatury relevantní pro řešenou problematiku.
2. Analýza rozvoje vybrané rodinné firmy z hlediska jejího vnitřního prostředí.
3. Provedení strategické analýzy vnějšího prostředí firmy s přihlédnutím ke specifikům rodinného podnikání a vazby na obec, ve které působí.
4. Návrh strategického plánu s možnými variantami postupů pro zlepšení budoucího rozvoje dané rodinné firmy a jejich vyhodnocení.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

CARLOCK, Randel S a John L WARD. Strategic planning for the family business: parallel planning to unify the family and business. New York: Palgrave, 2001. ISBN 03-339-4731-2.

CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR. Praha: GRADA Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: GRADA Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

KORÁB, Vojtěch, et al. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.

RYDVALOVÁ, Petra, et al. Rodinné podnikání - zdroj rozvoje obcí. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2015. ISBN 978-80-7494-245-7.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

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

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant diplomové práce: **Ing. Jana Nývltová**

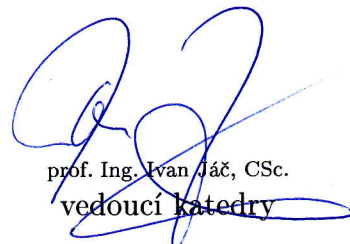
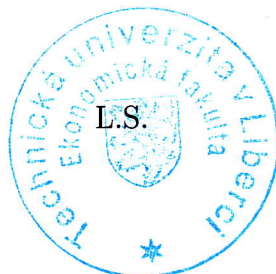
vedoucí finančního oddělení

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2018**



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2016

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 tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Diplomová práce se soustředí na návrh strategického plánu pro další rozvoj rodinné firmy TĚSNĚNÍ NÝVLT, s. r. o. sídlící v Červeném Kostelci. Cílem diplomové práce je pokusit se stanovit základní strategická východiska rozvoje firmy a navrhnout vhodnou strategii. Teoretická část se zaměřuje na poznatky z oblasti rodinného podnikání, strategického řízení, strategické analýzy a alternativních strategií pro rozvoj rodinné firmy. V praktické části je představena rodinná firma Těsnění Nývlt, s. r. o. a její historie. Hlavním praktickým výstupem je provedení strategické analýzy, analýzy oborového okolí firmy a analýzy obce Červený Kostelec, ve které firma působí. Zjištěné výstupy jsou dále vyhodnoceny pomocí konfrontační matice, ze které je následně navržena strategie pro další rozvoj rodinné firmy a také vhodné nástroje, které pomohou k dosažení stanovených cílů.

Klíčová slova

Rodinné podnikání, strategické řízení, strategické cíle, strategická analýza, PEST analýza, konfrontační matice SWOT, strategie podniku.

Annotation

The diploma thesis is focused on the proposal of a strategic plan for the consequent development of the family business TESNĚNÍ NÝVLT, s. r. o. located in the Červený Kostelec. The aim of the diploma thesis is to try to determine the basic strategic points of the company development and to propose a suitable strategy. The theoretical part is focused on knowledge of family business, strategic management, strategic analyzes and alternative strategies for the development of a family business. In the practical part is presented the family business Těsnění Nývlt, s. r. o. and it's history. The main practical outcome is the implementation of strategic analyses, the analysis of the company's business environment and the analysis of the city Červený Kostelec, where the company operates. Outputs of the strategic analysis are put together into SWOT confrontation matrix and based on results from the matrix is suggested a strategy for the consequent development of a family business and appropriate tools to help to achieve the goals, which were set.

Key Words

Family business, strategic management, strategic goals, strategic analysis, PEST analysis, SWOT confrontation matrix, corporate strategy.

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph.D. za cenné rady a věcné připomínky, které přispěly k vypracování této práce. Děkuji také vedení a zaměstnancům rodinné firmy TĚSNĚNÍ NÝVLT, s. r. o. za poskytnutí potřebných informací, bez nichž by tato diplomová práce nikdy nevznikla.

Obsah

Seznam zkratk	9
Seznam tabulek	10
Seznam obrázků	11
Úvod	12
1 Rodinné podnikání a jeho význam	14
1.1 Historie rodinných podniků	15
1.1.1 Historie rodinných podniků na území České republiky	15
1.2 Definice rodinného podnikání	17
1.2.1 Definice a právní vymezení rodinných podniků v České republice	19
2 Specifika rodinného podnikání	21
2.1 Silné a slabé stránky rodinného podnikání	23
2.1.1 Silné stránky rodinného podnikání	24
2.1.2 Slabé stránky rodinného podnikání	24
3 Strategické řízení firmy	28
3.1 Poslání a vize podniku	30
3.2 Strategie a strategické cíle	30
3.3 Strategická analýza	32
3.3.1 Strategická analýza vnitřního okolí podniku	32
3.3.2 Strategická analýza vnějšího okolí podniku	37
3.3.3 SWOT analýza a konfrontační matice	42
4 Návrh strategie	43
4.1 Druhy strategií	43
4.2 Možné alternativní strategie	44
Strategie expanze	44
Strategie omezení	45
Strategie stability	45
Kombinovaná strategie	45
4.3 Alternativní strategie pro rodinný podnik	45
4.4 Výběr optimální strategie a její realizace	48
4.5 Kritéria výběru optimální strategie	48
4.6 Realizace strategie	49
5 Rodinná firma Těsnění Nývlt, s. r. o.	50

5.1	Základní informace o firmě.....	50
5.2	Analýza vnitřního okolí podniku.....	53
5.3	Analýza vnějšího okolí podniku.....	66
5.3.1	PEST analýza.....	66
5.3.2	Analýza oborového okolí podniku	71
5.3.3	Analýza obce	75
5.4	SWOT analýza a konfrontační matice.....	76
6	Návrh rozvoje firmy	83
6.1	Strategická východiska rozvoje.....	83
6.2	Návrh strategie	85
6.2.1	Dílčí nástroje pro dosažení stanovené strategie.....	86
6.3	Ekonomický dopad vybraného návrhu pro další rozvoj firmy	90
	Závěr.....	94
	Seznam použité literatury	96
	Seznam příloh.....	101

Seznam zkratek

AMSP ČR	Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EET	Elektronická evidence tržeb
HDP	Hrubý domácí produkt (<i>Gross Domestic Product</i>)
ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci (<i>International Organization for Standardization</i>)
NOZ	Nový občanský zákoník
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným

Seznam tabulek

Tabulka 1: Bivalentní atributy rodinných podniků	23
Tabulka 2: Porovnání ofenzivního a defenzivního přístupu k vědecko-technickému rozvoji	33
Tabulka 3: Skupiny zákazníků a jejich preference při nakupování.....	40
Tabulka 4: Aktiva firmy Těsnění Nývlt, s. r. o. za rok 2016.....	62
Tabulka 5: Pasiva firmy Těsnění Nývlt, s. r. o. za rok 2016	62
Tabulka 6: Výkaz zisku a ztráty firmy Těsnění Nývlt, s. r. o. za rok 2016.....	63
Tabulka 7: Ukazatele finanční analýzy pro firmu Těsnění Nývlt, s. r. o.....	64
Tabulka 8: Výsledek hospodaření firmy Těsnění Nývlt, s. r. o. za období 2006-2016.....	64
Tabulka 9: Porovnání cen s konkurenční firmou Hartman, s. r. o.....	72
Tabulka 10: SWOT analýza firmy Těsnění Nývlt, s. r. o.....	77
Tabulka 11: Konfrontační matice SWOT.....	79
Tabulka 12: Náklady na zřízení marketingového oddělení za 1. rok	90
Tabulka 13: Náklady potřebné pro marketingové aktivity	91
Tabulka 14: Ekonomické dopady zřízení marketingového oddělení (údaje v Kč)	92

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vzájemné prolínání systémů: rodiny a rodinného podniku	21
Obrázek 2: Model tří kruhů	22
Obrázek 3: Model strategického řízení.....	29
Obrázek 4: Členění vnějšího okolí dle Jaucha a Gluecka	38
Obrázek 5: Firemní logo – Těsnění Nývlt, s. r. o.	51
Obrázek 6: Vybrané produkty firmy Těsnění Nývlt, s. r. o.	55
Obrázek 7: Vysekávací CNC stroj HS AUTOMA 30.....	59
Obrázek 8: Jednoduché organizační schéma firmy Těsnění Nývlt, s. r. o.	61
Obrázek 9: Výsledek hospodaření Těsnění Nývlt, s. r. o. za období 2006-2016	65
Obrázek 10: Průměrná hrubá měsíční mzda podle krajů v roce 2016.....	70
Obrázek 11: Srovnání cen daných výrobků s konkurenční firmou Hartman, s. r. o.	73
Obrázek 12: Oboustranné štítky firmy Těsnění Nývlt, s. r. o.....	86

Úvod

Rodinné podnikání bezpochyby tvoří nedílnou součást všech národních ekonomik. Česká republika je však v oblasti rodinného podnikání stále o krok pozadu oproti ostatním zemím. Většina rodinných firem byla utlačena vlivem přechodu k centrální plánované ekonomice po 2. světové válce. V důsledku nepříznivého vývoje zaniklo mnoho ekonomických subjektů rodinného charakteru. Obrat k lepšímu nastal až po roce 1989, kdy se řada rodinných příslušníků pokusila obnovit rodinnou tradici podnikání. Doposud bylo velmi obtížné zjistit, jaké postavení rodinné firmy v rámci české ekonomiky zaujímají. V České republice oblast rodinného podnikání doposud neměla téměř teoretický význam, nyní se situace zlepšuje. Rodinné podnikání začíná představovat velmi důležitou součást tuzemské ekonomiky a Asociace malých a středních podniků a živnostníků napomohla tím, že poskytla jednotný pohled na věc a definovala pojem rodinné podnikání. Zvýšenému zájmu o oblast rodinného podnikání napovídá i fakt, že nadcházející rok 2018 byl vyhlášen rokem rodinného podnikání.

Většina rodinných firem naráží na problém chybějící ucelené koncepce vlastního rozvoje. Proto cílem diplomové práce je nastavení základních strategických východisek a navržení vhodné strategie a potřebných nástrojů pro další rozvoj rodinné firmy Těsnění Nývlt, s. r. o. Pro dosažení stanoveného cíle jsou na začátku diplomové práce nastoleny teoretické předpoklady. Nejdříve se autorka diplomové práce zabývá v první kapitole problematikou rodinného podnikání, jeho historií, vymezením definice a silných a slabých stránek rodinných podniků. Dalším teoretickým předpokladem, který je projednán ve třetí kapitole, je konkretizace základních strategických východisek, jako je určení poslání, vize a strategických cílů firmy, a v neposlední řadě definování strategie. Třetí kapitola je také věnována strategické analýze, která je rozdělena na analýzu vnitřního okolí firmy a analýzu vnějšího okolí firmy. Strategická analýza vnějšího okolí firmy zahrnuje jak analýzu obecného okolí (PEST analýza), tak i analýzu oborového okolí a analýzu obce, ve které firma Těsnění Nývlt, s. r. o. podniká. Čtvrtá kapitola teoretické části vymezuje problematiku samotného návrhu strategie, jednotlivých druhů strategií a na to navazuje výběr optimální strategie a její následné realizace.

Pro splnění cíle diplomové práce byl zvolen následující metodický postup:

1. Zpracování strategické analýzy, která se skládá ze dvou částí. Nejprve bude provedena analýza vnitřního okolí firmy, tedy vlivů, které firma dokáže sama ovlivnit. Do analýzy vnitřního okolí firmy spadá analýza faktorů z oblasti vědecko-technologického rozvoje, marketingu a distribuce, výroby a řízení výroby, podnikových a pracovních zdrojů a posledním krokem je zjištění finančního zdraví podniku za pomoci finanční analýzy.
2. Navržení strategie rozvoje firmy. Na základě provedené konfrontační matice vyplynula doporučení pro další rozvoj a následně byla vybrána růstová strategie – expanze na zahraniční trh. Firma díky této strategii zintenzivní svůj růst, za pomoci zvýšení objemu prodeje, vstupem na polský trh.
3. Vymezení nástrojů, které byly vytipované na základě provedených analýz a mohou být problematické pro dosažení zvolené růstové strategie.
4. Zhodnocení vybraného nástroje pro eliminaci zjištěných disfunkcí z ekonomického hlediska. Autorka diplomové práce pro zhodnocení ekonomických dopadů vybrala nástroj – zřízení marketingového oddělení, jelikož z provedené konfrontační matice vyplývá jako nejslabší článek v rozvoji analyzované firmy a je tedy nezbytné, aby firma tomuto problému věnovala větší pozornost.

1 Rodinné podnikání a jeho význam

Rodinný podnik je považován za jednu z nejstarších a zároveň nejrozšířenějších forem podnikání. Z průzkumu Evropské komise vyplývá, že právě rodinné podniky tvoří 70 – 80 % všech podniků v Evropské unii a zaměstnávají zhruba 50 % z celkové pracovní síly (Evropská komise, 2009).

Rodinné firmy se bezesporu podílejí významnou měrou na tvorbě hrubého domácího produktu v jednotlivých státech, nabízejí dostatek pracovních míst a tím mají výrazný vliv na zaměstnanost v dané ekonomice. V celosvětovém měřítku se příspěvky rodinných podniků na tvorbu HDP pohybují v rozmezí mezi 45 až 75 %. Tento podíl světových rodinných firem na tvorbu HDP v komparaci s účastí českých podniků rodinného typu na tvorbu HDP je až trojnásobný (Rydvalová, et al., 2015). Odehnalová (2009) ve své práci uvádí, že největší počet rodinných firem se nachází v Itálii, kde více jak 95 % ze všech registrovaných podnikatelských subjektů představují právě rodinné podniky.

Je vhodné také podotknout, že rodinné podniky se neřadí pouze do kategorie malých a středních podniků, ale lze najít řadu velkých mezinárodních podniků rodinného charakteru. Jako příklad lze uvést automobilky Fiat a Ford, z oděvního průmyslu firmy H&M a C&A, dále také výrobce hraček Lego nebo výrobce kosmetiky L’Oreal (Koráb, et al., 2008). O důležitosti rodinných podniků v Evropě hovoří fakt, že v roce 1997 vznikla organizace European Group of Owner Manager and Family Enterprises, jejímž cílem je poskytnout podporu rodinným podnikům a dále jim pomoci vybudovat pevné základy v podnikatelském prostředí (Rydvalová, et al., 2015).

Koráb, et al. (2008) ve svém výzkumu poukazuje na fakt, že v rodinných podnicích hrají důležitou roli především rodinné vazby, vztahy mezi příslušníky rodiny a tradice. Dalším pozitivním faktem je, že následovníci podnikání vzhlížejí k zakladatelům rodinného podniku a snaží se vést podnik, jak nejlépe dokáží. Koráb, et al. (2008) také vysvětluje, že právě rodinné vztahy, tradice a hodnoty vybudované v rodinných firmách jsou významnými faktory, které vedou k dlouhodobému fungování podniku a poskytují důležitou konkurenční výhodu oproti nerodinným firmám.

1.1 Historie rodinných podniků

Jak autorka diplomové práce v úvodu zmínila, rodinné podniky patří mezi nejstarší formy podnikání. Tuto skutečnost dokazuje i studie prof. Williama T. O'Hara společně s Peterem Mandelem, ve které uvádějí 100 nejstarších rodinných firem z celého světa. Úplně nejstarším rodinným podnikem je japonská firma Kongo Gumi, která byla založena roku 578 n. l., a nyní ji vede již čtyřicátá generace. Na seznamu nejstarších rodinných firem dominují italské rodinné podniky, naopak v něm nefiguruje ani jedna česká rodinná firma (Rydvalová, et al., 2015).

Absence českých rodinných firem v seznamu nejstarších firem je způsobena především stagnujícím vývojem v naší zemi a jeho nepříznivým dopadem na rozvoj rodinných firem.

1.1.1 Historie rodinných podniků na území České republiky

Podle Odehnalové (2009) můžeme zrod rodinného podnikání směřovat do období 16. a 17. století, kdy si příslušníci šlechtických rodů najímali služebnictvo, které obhospodařovalo jejich pozemky a statky. Významných úspěchů v oblasti podnikání v této době dosáhl rod Smiřických, který vybudoval celosvětově uznávaný pivovar. Dalším průlomem v rodinném podnikání byl bezesporu vznik manufakturního způsobu výroby, nejdříve v textilním průmyslu a následně i v odvětví sklářském či železářském, které postupně transformovaly do větších továrních výroben. Právě průmyslová revoluce způsobila přeměnu manufakturní výroby na tovární výrobu. Většinu těchto továren přebírali po zakladateli zpravidla jejich nejstarší synové. Už v této době vznikala soudržnost mezi příslušníky rodiny a jejich společný zájem pro další rozvoj rodinného podniku. Mezi významné továrny patří např. Baťa – továrna na výrobu obuvi, továrna na výrobu likérů – Becher a továrna na výrobu hudebních nástrojů – Petrof.

V období po první světové válce došlo k úpadku průmyslové výroby v důsledku militarizace průmyslu, která proběhla během první světové války. Chaos, který nastal v průmyslu díky zmíněné militarizaci, se podařilo urovnat v období tzv. 1. republiky za pomoci nastolených reforem (Odehnalová, 2009). Následně se podle Hanzelkové (2004)

československá ekonomika stala moderní, otevřenou a proexportně orientovanou ekonomikou. V poválečném období se mnoho podniků potýkalo s finančními potížemi a každý se s tím snažil vypořádat po svém. Zmiňovaný Baťa se odvážil k nevídanému kroku. Snížil ceny všech bot o 50 % (BAŤA, 2016). Tento krok Baťovi zajistil lepší finanční situaci a získal pozici předního exportéra obuvi na světě.

Po 2. světové válce došlo k znárodnění veškerých továren, soukromé podnikání bylo zcela utlačeno a došlo k centrálnímu plánování národního hospodářství. Odehnalová (2009) uvádí, že komunismus zpřetrhal tradici rodinného podnikání na území České republiky. Sametová revoluce představuje pro českou ekonomiku zásadní průlom. V období sametové revoluce došlo k rozvoji ekonomického prostředí. Vzniklo nejen mnoho malých a středních podniků, ale také nespočet velkých podniků. Jak ve své práci uvádí Odehnalová (2009), na začátku 90. let 20. století se ukázala nutnost transformovat centrálně plánované hospodářství zpět na tržní ekonomiku pomocí tzv. privatizace. Privatizace měla také negativní dopad na rodinné podniky, jelikož mnoho rodinných podniků bylo znehodnoceno či v horším případě zdevastováno.

Několik větších rodinných podniků však přečkalo celý proces znárodnění a následné navrácení majetku původním majitelům či privatizaci. Mezi ně lze zařadit firmy Baťa, Koh-i-noor apod. I přes komunistickou diktaturu se také některým z nich podařilo uchovat rodinné receptury, know-how či zachovat vývoj svých výrobků. Lze jmenovat např. rodinnou firmu ATMOS kotle, které se podařilo i přes nepřízeň doby zajistit vývoj kotlů na dřevo a dalších jejích výrobků, čímž si zajistila pozici předního českého výrobce ekologických zpevňovacích kotlů na dřevo, dřevěné brikety, uhlí a palety, které jsou vyváženy do celého světa (Rydvalová, et al., 2015). Na druhou stranu musela většina podnikatelů od 90. let začít budovat své rodinné podniky od samého začátku, a to je důvod, proč se rodinné podnikání na území České republiky nemůže chlubit tak dlouhou historií a tradicí jako jiné státy.

1.2 Definice rodinného podnikání

Ačkoliv se rodinné podnikání pyšní po celém světě dlouhou historií, jednotná definice pro tento druh podnikání zcela chybí. V odborné literatuře můžeme nalézt nespočet definic objasňujících, co je to rodinné podnikání, a mnoho specifických kritérií, které vymezují rodinný podnik. Jako nejdůležitější znak pro definování rodinného podniku uvádí Hesková a Vojtko (2008) podíl vlastnictví podniku členy rodiny. Dalším podstatným kritériem je vliv rodiny na řízení firmy. Zmíněná dvě kritéria doplnila ve své publikaci Rydvalová, et al. (2015), kde uvádí další kritéria pro definování rodinného podniku. Mezi ně patří: důležitost rodiny v oblasti kontrolování a podíl zaměstnanosti členů rodiny v podniku.

Podle Korába, et al. (2008) se autoři Shanker a Astrachan jako jedni z prvních věnovali ve svém výzkumu z roku 1996 problematice chybějící společné definice rodinného podnikání. Ti následně doporučili používat tři následující pojetí definice rodinného podnikání:

- Široká definice: Za rodinný podnik se rozumí takový podnik, kde má rodina rozhodovací vliv na dalším strategickém vývoji podniku a kde se stávající vlastníci rozhodnou, že rodinný podnik zůstane v rodině.
- Středně široká definice říká: Za rodinný podnik se považuje takový podnik, kde zakladatel či jeho potomci mají rozhodující vliv na řízení podniku a vlastnickém podílu.
- Úzká definice: Rodinný podnik je takový, kde se ve vedení nachází více rodinných generací a rodina podnik vlastní a alespoň jeden ze členů rodiny se angažuje na vysokých manažerských pozicích ve vedení.

V praxi se tyto definice příliš slibně neujaly, a proto byl navrhnut zcela nový koncept, tzv. škála F-PEC (Family influence through Power, Experience and Culture), která dokáže změřit rodinným podnikům tzv. míru rodinnosti. Tento nástroj pro měření vlivu rodiny na podnik se opírá o tři hlavní body: moc, síla (Power), zkušenosti (Experience) a kulturu (Culture). (Koráb, et al., 2008)

Hesková a Vojtko (2008) ve své publikaci uvádí další širší definici, kterou společnost Massachusetts Mutual Life Company definovala na základě prováděného výzkumu o rodinných podnicích v roce 1999. Společnost stanovila následující kritéria pro určení rodinného podniku:

- Majitel společnosti považuje podnik za rodinný.
- Majitel má v úmyslu předat podnik některému ze členů rodiny.
- V podniku kromě majitele musí pracovat jiný člen rodiny, který se zároveň podílí i na řízení podniku.

Podle Korába, et al. (2008) se ve Švýcarsku definicí rodinného podniku zabýval pan Goehler, který ve své studii poukázal na fakt, že právě vliv rodiny na podnik je rozhodujícím faktorem při definování rodinného podniku. Rozhodující resp. dominantní moc rodiny na podnik závisí na následujících attributech: podíl vlastního kapitálu ovládaného rodinou a počtu členů statutárního orgánu pocházející z dané rodiny. Definice německého rodinného podniku (Rydvalová, et al., 2015) vychází z následujících faktorů: rodinné vazby a kapitál. V Německu se považuje podnik za rodinný, jestliže nejméně dva členové rodiny se přímo podílejí na řízení podniku a tyto osoby nebo jejich rodiny disponují minimálně 50% podílem v daném podniku. V Rakousku (Koráb, et al., 2008) musí společnosti vyhovět následujícím kritériím, aby se mohly stát rodinným podnikem:

- Osoby, které jsou majetkově zainteresované na daném podniku, musí být členy jedné rodiny.
- Jednotliví členové rodiny nebo celá rodina musí disponovat většinou hlasovacích práv, jinak řečeno musí podnik ovládat.
- Management daného podniku se skládá z členů rodiny, kteří mají odhodlání řídit podnik tak, aby zajistil rodině živobytí.

Jak je již známo, v uvedených zemích je rodinné podnikání vysoce rozvinuté, pyšní se bohatou tradicí, proto i definice rodinného podniku jsou již pevně vymezena. V mnoha evropských, ale i světových zemích je kladen velký důraz na problematiku rodinného podnikání, důkazem toho je skutečnost, že vzniklo velké množství institucí a vzdělávacích programů na univerzitách, které se této problematice věnují.

1.2.1 Definice a právní vymezení rodinných podniků v České republice

Jak uvádí Rydvalová, et al. (2015), v roce 2012 došlo v České republice k mnoha změnám v soukromém právu v důsledku společenského vývoje na začátku 21. století. Právě rekodifikace soukromého práva, díky níž přišel v účinnost zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen NOZ), má za následek vznik nového právního institutu rodinný závod. Česká republika se v definování a zařazení rodinného závodu inspirovala v italském občanském zákoníku.

Charakteristika rodinného závodu je definována v paragrafu 700 NOZ (ČESKO, 2012, s. 1102) a říká: „*Za rodinný 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 zúčastněné na provozu rodinného závodu.*“ Jak Rydvalová, et al. (2015) uvádí, lze rodinný podnik (závod) podle NOZ charakterizovat následujícími znaky:

- osoby v příbuzenském vztahu se participují na chodu, řízení a obchodním vedení podniku;
- možnost podporovat (finančně, materiálně a osobně) rodinného příslušníka ze získaných prostředků v rámci podnikatelské činnosti;
- pro rodinný podnik členové rodiny vykonávají bezesmluvní faktickou a trvalou spolupráci.

Významné posílení práv rodinných příslušníků díky nové právní úpravě (v tomto případě vytvoření nového institutu „rodinný závod“), vidí Rydvalová et al. (2015) především v poskytnutí ochrany rodinným příslušníkům, odstranění smluvní povinnosti u osob v příbuzenském vztahu a ve vzniklém právu podílet se na zisku.

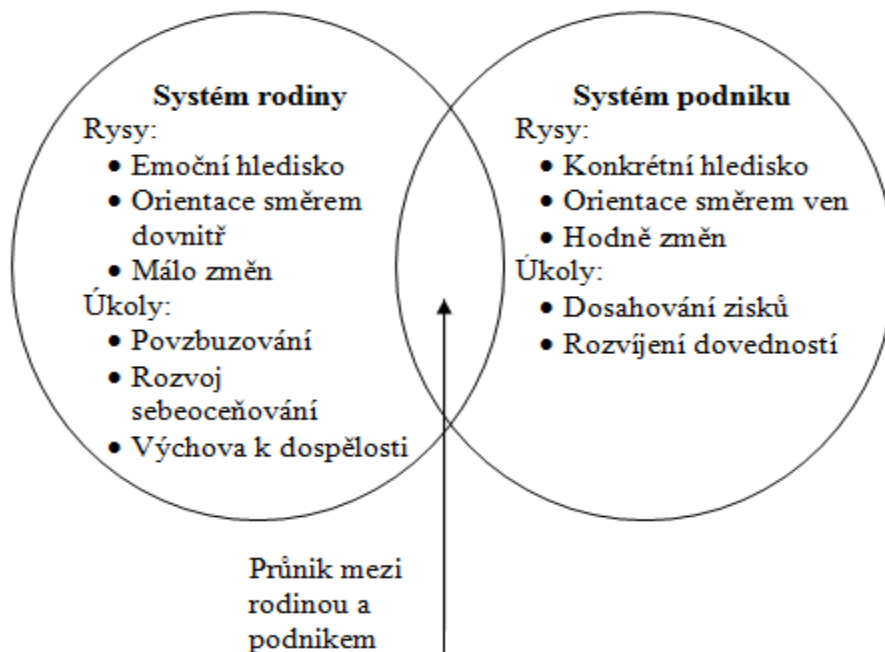
V průběhu zpracování diplomové práce byla vymezena nová definice rodinného podniku Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR (dále jen AMSP ČR), která je jak v souladu s požadavky a doporučením EU a zároveň odpovídá podmínkám a požadavkům ČR. AMSP ČR definuje rodinný podnik jako rodinnou obchodní společnost, anebo

rodinnou živnost, anebo rodinnou farmu. **Rodinnou obchodní společností** se rozumí společnost s ručením omezením či akciová společnost, ve které členové rodiny mají nadpoloviční většinu v součtu peněžitých i nepeněžitých vkladů základního kapitálu společnosti a zároveň alespoň jeden z členů rodiny je členem statutárního orgánu nebo statutárním orgánem rodinné obchodní společnosti. **Rodinnou živností** se rozumí živnostenské podnikání, na němž se podílejí minimálně dva členové rodiny, a to buď svojí prací či majetkem, a zároveň nejméně jeden z členů rodiny je držitelem živnostenského osvědčení. **Rodinnou farmou** se rozumí polnohospodářská výroba, na které se svojí prací či majetkem participují nejméně dva členové rodiny a minimálně jeden z nich vlastní odpovídající osvědčení. Za členy rodiny se v tomto případě považují příbuzní v přímé linii, sourozenci či manželé (AMSP ČR, 2016).

Jáč a kolektiv (2017, s. 13) ve své publikaci navrhuje obecnou definici rodinného podnikání z právního hlediska v České republice, která zní: *„Rodinné podnikání je chápáno jako výdělečná činnost členů rodiny vykonávaná soustavně, samostatně, na vlastní účet, na vlastní odpovědnost, živnostenským nebo odborným způsobem za účelem tvorby zisku/hodnoty pro danou rodinu, s předpokladem generačního předání.“*

2 Specifika rodinného podnikání

Rodinné podnikání se od ostatních typů podnikání odlišuje především tím, že v rodinném podniku existují současně dva systémy: rodina a podnik, které na sebe vzájemně působí. Oba tyto systémy (viz obr. 1) mají své vlastní potřeby i cíle a každá z těchto oblastí žije vlastní život, ačkoliv v nich působí stejné osoby (Kenyon-Rouvinezová, Ward, 2016). Právě specifické znaky působící na každý systém můžeme považovat jako zdroj problémů, kterým rodinné podniky musí čelit.

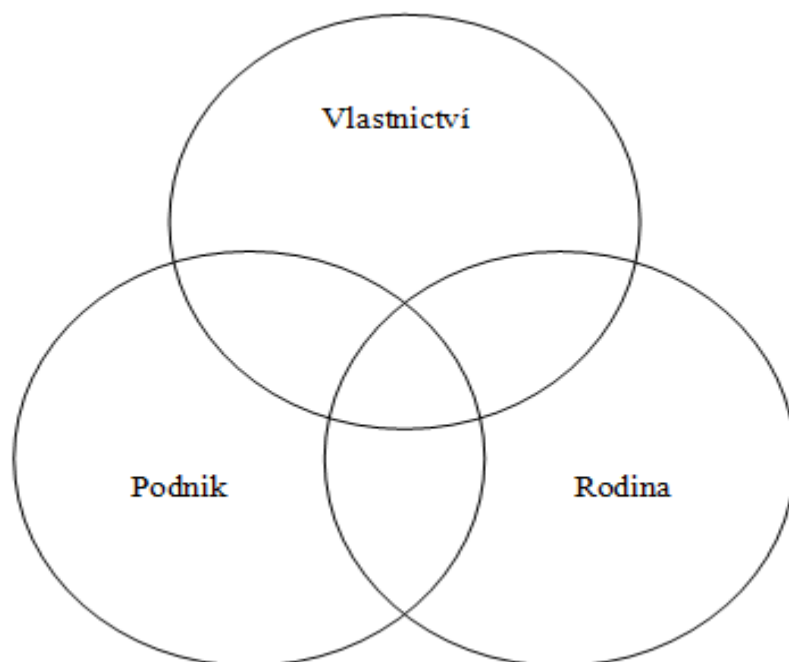


Obrázek 1: Vzájemné prolínání systémů: rodiny a rodinného podniku
Zdroj: Koráb et al., 2008, s. 54

Ve své publikaci Carlock a Ward (2001) zdůrazňují, že se systém rodiny soustřeďuje především na emoce, dále je zaměřen dovnitř a zpravidla odmítá změny. Systém podniku se logicky musí vyznačovat opačným přístupem. Jestliže chce přežít, zaměřuje se navenek a vyhledává jiné možnosti, kterými lze dosáhnout většího úspěchu. Důležitým faktorem pro celkové zdraví rodinného podniku a vyvarování se problémům spojeným s podnikáním je vyrovnanost systémů rodiny a podniku. Rodiny, které dokáží vyrovnat zmíněné systémy,

vytvoří příznivé prostředí, kde se rodině daří a společnost prosperuje. V opačném případě, pokud je kladen větší důraz na systém podniku, pak v rodinném podniku je oslabena komunikace mezi členy rodiny, rodinná loajalita, čas strávený s rodinou a rodinné emoce. Naopak jestliže převažují rodinné úvahy a potřeby v podnikovém plánování, dochází k narušení obchodních vztahů, obchodní komunikaci a rozhodování (Carlock a Ward, 2001).

V roce 1982 byl v Family Business Review publikován model tří kruhů, jehož autory jsou Renato Tagiuri a John Davis (ANON., 2013). Tento model vyvinuli, jelikož považovali dosavadní model dvou kruhů (systém rodiny a systém podniku) za nedostačující rámec k pochopení celkového systému rodinného podniku. Jak lze vyčíst z obrázku 2, model tří kruhů je tvořen třemi systémy: rodina, podnik a vlastnictví. Přestože jsou jednotlivé systémy od sebe odděleny, tak spolu velmi úzce souvisí a vzájemně se ovlivňují. Podle Korába, et al. (2008) z modelu vyplývá, že je zcela nemožné vyhnout se konfliktu v rodinném podniku, jelikož osoby v jednotlivých částech diagramu mohou mít odlišný názor na aspekty související s podnikem a rodinou.



Obrázek 2: Model tří kruhů
Zdroj: Koráb et al., 2008, s. 55

2.1 Silné a slabé stránky rodinného podnikání

Pro analyzování silných a slabých stránek je nutné vycházet ze vzájemné kooperace tří systémů v rodinném podnikání, které autorka diplomové práce shrnula v předcházející kapitole. Silné stránky rodinných podniků pomáhají ulehčit vytváření dlouhodobého hospodářského prospěchu a na druhou stranu slabé stránky se mohou stát podnětem k narušení dosavadní existence rodinného podniku (Koráb, et al., 2008). Výzkum autorů Tagiuriho a Davise poukazuje také na skutečnost, že některé specifické atributy rodinného podnikání mohou patřit zároveň mezi přednosti a zároveň mezi nedostatky rodinného podnikání, viz tabulka 1.

Tabulka 1: Bivalentní atributy rodinných podniků

Nevýhody pro rodinnou firmu (-)	Vlastnosti (atributy)	Výhody pro rodinnou firmu (+)
<ul style="list-style-type: none"> - Zmatky v řízení firmy - Nevhodné směřování záležitosti rodiny, firmy a vlastnictví - Nedostatek podnikatelské objektivnosti 	Zdvojené (resp. vzájemně se překrývající) role	<ul style="list-style-type: none"> - Zvýšená loajalita k firmě - Rychlé a efektivní rozhodování
<ul style="list-style-type: none"> - Svazující pocit v důsledku příliš úzkých a osobních vztahů - V důsledku toho ohroží odcizení od rodiny a firmy 	Sdílená identita	<ul style="list-style-type: none"> - Zvýšená loajalita k firmě - Silný pocit poslání - Objektivnější rozhodování ve firemních záležitostech
<ul style="list-style-type: none"> - Členové rodiny mohou vzájemně poukazovat na své slabiny - Zklamání z dětství mohou vést k nedostatku důvěry v pozdějších pracovních vztazích 	Celoživotní společná historie členů rodiny	<ul style="list-style-type: none"> - Příbuzní mohou stavět na silných stránkách a kompenzovat navzájem případné slabiny - Pevné vztahy mohou pomoci při překonávání překážek a krizí
<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatek objektivnosti v komunikaci - Odpor nebo pocity viny mohou komplikovat pracovní vztahy - Může se objevit skrytá nenávisť 	Emoční zapojení a ambivalence	<ul style="list-style-type: none"> - Vyjádření pozitivních emocí podporuje loajalitu a důvěru
<ul style="list-style-type: none"> - Může odstartovat citlivé reakce, které poškozují komunikaci a vytvářejí podmínky pro vznik osobních konfliktů 	Soukromý jazyk	<ul style="list-style-type: none"> - Umožňuje efektivnější komunikaci a větší míru důvěrnosti
<ul style="list-style-type: none"> - Může u příbuzných vést k pocitu, že jsou příliš úzce sledováni a v podnikání až „uvěznění“ 	Vzájemná znalost soukromého života	<ul style="list-style-type: none"> - Lepší komunikace a podnikatelská rozhodnutí, která podporují firmu, vlastníky i rodinu
<ul style="list-style-type: none"> - Při nestejném vnímání mohou mezi členy rodiny vzniknout konflikty 	Smysl připisovaný rodinné firmě	<ul style="list-style-type: none"> - Firemní symbolika může vypěstovat silný pocit poslání i u zaměstnanců

Zdroj: Koráb, et al., 2008, s. 61

2.1.1 Silné stránky rodinného podnikání

Mezi silné stránky rodinných podniků, napomáhajících zvyšovat konkurenceschopnost podniku, lze zařadit:

- Vzájemná jednotnost mezi členy rodiny – klíč k důvěře a snadné komunikaci.
- Znalost podnikového prostředí – blízkost trhů a schopnost pružně přizpůsobit produkty potřebám zákazníků.
- Rychlé přijímání rozhodnutí.
- Averse k riziku.
- Orientace na kvalitu – mimořádný důraz na vztah kvalita/cena.
- Flexibilita co se týče času, peněz a práce.
- Dosahování vyšší produktivity – účinnějším způsobem vynakládají své prostředky.
- Vyšší návratnost investovaného kapitálu.
- Informovanost v užívání know-how a pokročilých výrobních technologií.
- Stabilní firemní kultura.
- Orientace na tradici.
- Dlouhodobá vize – stanovení dlouhodobých obchodních cílů.
- Důvěryhodnost podniku – vřelejší a srdečnější jednání s klienty, zaměstnanci nebo jinými zainteresovanými osobami; poskytování vyšší úrovně služeb.
- Sociálně-společenská odpovědnost – investice do rozvoje regionu, sponzoring místních aktivit, tvůrce nových míst a dobrá péče o stávající zaměstnance (Koráb, et al., 2008; Odehnalová, 2009).

2.1.2 Slabé stránky rodinného podnikání

Úskalí, kterým musí rodinné podniky čelit, je nutno věnovat větší pozornost oproti silným stránkám. Slabé stránky představují pro rodinné podniky hrozby, které je potřeba eliminovat. Slabé stránky můžeme dále rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní slabé stránky lze považovat za slabiny podniku, které je možné zmírnit nebo v lepším případě úplně odstranit. Na druhou stranu za vnější slabé stránky lze považovat takové skutečnosti, které rodinný podnik nemůže přímo ovlivnit (Koráb, et al., 2008).

Vnitřní tlaky

Vnitřní tlaky, které působí na rodinné podniky, lze rozdělit na tlaky emocionální a tlaky podnikové. Koráb, et al. (2008) poukazují na fakt, že emocionální tlaky vznikají v důsledku konfliktu vzájemné interakce systému rodiny se systémem podniku a mohou mít velký vliv na působení podniku. Naopak podnikové tlaky působí na rodinný podnik v průběhu jednotlivých fází manažerského procesu (plánování, organizování, řízení a kontrola).

Mezi nejdůležitější emocionální tlaky lze zařadit:

- **Vztah otce a syna** – Rivalita je považována za základní psychologický konflikt v rodinných podnicích. Otec jako zakladatel považuje podnik za své dítě či milenku nebo nástroj seberealizace a osobního uspokojení. Osoby, které pracují s ním (rodinní příslušníci) nebo pro něho (zaměstnanci), považuje za nástroj pro utváření podniku. Proto je pro otce velmi obtížné předat pravomoci na někoho jiného. Otec (zakladatel) si vědomě přeje, aby jednou podnik převzal jeho syn, ale na druhou stranu si chce dokazovat, že je silnější a schopnější než jeho syn. Dokazováním otce, že je lepší než syn, se nevědomky snaží vytlačit syna z podniku.

Pocity syna ohledně rivality jsou odrazem jeho otce. S rostoucím věkem syn přirozeně více usiluje o zvýšení odpovědnosti a vyžaduje větší svobodu jednat zodpovědně na vlastní pěst. Syn je frustrovaný z otcových instrukcí a planých slibů ohledně odchodu do důchodu. V očích otce si pak připadá stále jako malý chlapec. Tento pocit doplněný např. otcovým opovržením, povýšeností a nedostatkem důvěry může vést k tomu, že syn bude zvažovat svůj odchod z podniku (Levinson, 1971; Koráb, et al., 2008).

- **Rivalita mezi sourozenci** – Tyto problémy nastávají, jestliže v podniku jsou zaměstnáni dva sourozenci. Jejich soupeření může zintenzivnit otec, který záměrně žene sourozence do vzájemné konfrontace, nebo v případě, když se již rozhodl o svém budoucím následníkovi, který podnik převezme. Tento problém se stává ještě komplikovanějším, jestliže v něm jsou zainteresovaní další členové rodiny (matka, manželky/manželé). Jak je zvykem, starší sourozenec se stává následníkem svého otce. Starší sourozenci považují své mladší sourozence za méně schopné, méně způsobilé a ctižádné osoby, než jsou oni sami. Na druhou stranu se mladší

sourozenci snaží vydobýt své postavení v podniku, aby staršímu sourozenci ukázali, že dokáží být stejně schopní, způsobilí, ctizádostiví a samostatní (Koráb, et al., 2008; Levinson, 1971).

- Jako **další psychodynamické problémy rodinných podniků** Koráb, et al. (2008) uvádí:

5. **Nepotismus** – Jedná se o situaci, kdy se členové rodiny vědomě zvýhodňují před jinými zaměstnanci, ať už se jedná o případ vyššího platového ohodnocení či dosazení na pozici, kterou by lépe vykoval externí zaměstnanec.
6. **Syndrom rozmazleného dítěte** – Situace, kdy otec (zakladatel) většinu času obětuje podnikání. Následně se cítí vinen, jelikož zanedbával výchovu svých dětí k zodpovědnosti, a také si je vědom, že své děti dobře nepřipravil k převzetí podniku. Tyto skutečnosti poté otec kompenzuje pomocí „uplácení“ dětí. V důsledku tohoto konání se jedinou motivací pro děti stává pocit obdarování či vlastnění.
7. **„Dojení“ financí podniku** – Stav, kdy příslušníci rodiny pracují v rodinném podniku a snaží se zužitkovat veškeré výhody plynoucí z podniku, ale zároveň nemají žádný zájem přispívat k jeho rozvoji.
8. **Komunikace** – Jeví se jako klíčové hledisko při sledování vzájemných konfliktů mezi systémy rodiny a podniku. Mnoho rodinných podniků se potýká s nedostatkem otevřenosti během komunikace, a to má za následek nevyjadřování pocitů a názorů u jednotlivých členů rodiny. Většina členů rodiny, která pracuje v rodinném podniku, nejsou zastánci názoru, aby se rodinné potíže přenášely do podnikového prostoru.

Vnější tlaky

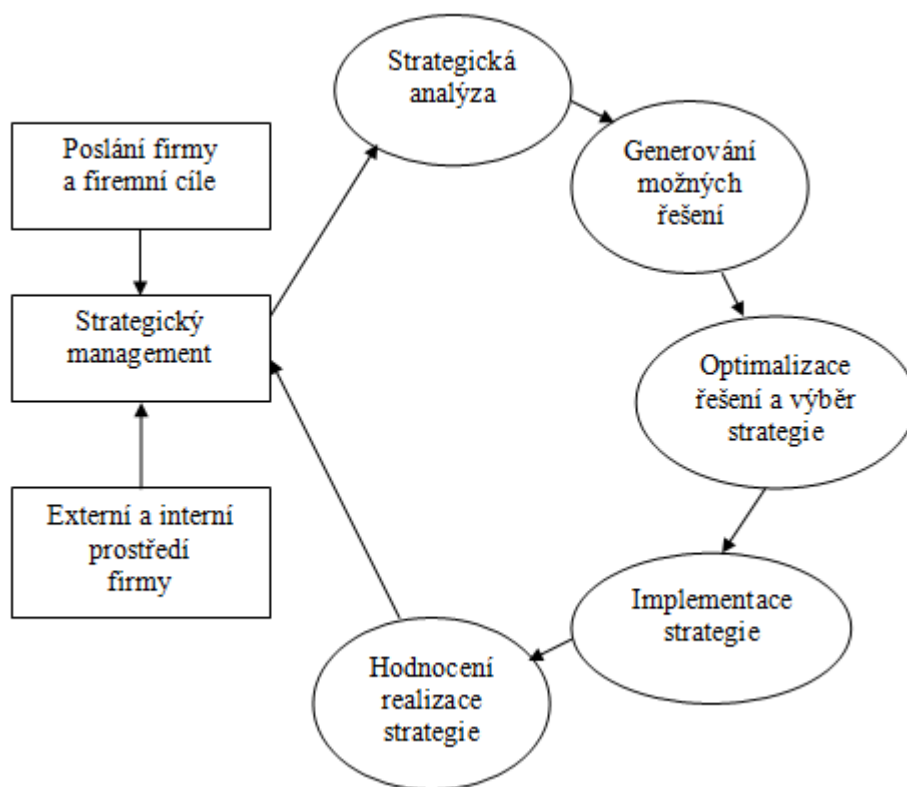
Podle Korába, et al. (2008) za vnější tlaky lze považovat takové problémy, které mají na podnik nepřímý vliv. Na tyto problémy může podnik také nepřímo dohlížet. Mezi nejdůležitější vnější tlaky patří následující tři okruhy:

- **Veřejné mínění** – Mnoho majitelů rodinných podniků jsou zastánci názoru, že právě rodinné podnikání by zasluhovalo větší pozornost veřejného mínění. Rodinné podnikání je opomíjeno, a to i navzdory důležitosti rodinných podniků. Rodinné podniky jsou hnacím motorem většiny světových ekonomik a v mnoha případech tvoří páteř národního hospodářství. O významu rodinných podniků autorka diplomové práce psala v kapitole 1.
- **Postoj veřejných ústavů (investorů)** – Většina rodinných podniků je často nucena, stejně jako i nerodinné podniky, v době finanční krize nebo ve fázi rozvoje požádat o finanční výpomoc. Přestože podniky dosahují dobrých zisků a jejich zadluženost je velmi nízká, banky jsou k rodinným podnikům skeptické a neprojeví zájem jim pomáhat, o čemž svědčí i fakt, že doposud nezačaly s prostudováním jejich platební schopnosti.
- **Fiskální (daňová) politika státu** – Ačkoliv má každý stát jinou daňovou legislativu, existuje všeobecně uznávaný názor, že právě daňová politika je nepříznivá k rodinným podnikům především v souvislosti s nástupnictvím a převodem vlastnictví na další generace.

3 Strategické řízení firmy

Úspěšnost podnikání z velké části závisí na včasném předvídání tržních možností a řešení eventuálních problémů, které mohou v podniku nastat. Právě z těchto důvodů je pro podnik důležité rozhodování ve strategickém řízení. Strategické řízení poskytuje podniku jasné cíle a směr pro budoucí rozvoj a také dává pracovníkům pocit jistoty. Jak Keřkovský a Vykypl (2002) uvádějí, většina lidí podává lepší pracovní výsledky, pokud jsou předem obeznámeni, kam podnik směřuje a co se od nich očekává.

Strategické řízení prováděné top managementem popřípadě vedením firmy zahrnuje aktivity orientované na udržování dlouhodobé harmonie mezi posláním podniku, jeho dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a také zachování souladu mezi podnikem a prostředím, ve kterém podnik existuje. V odborných literaturách ideální model strategického řízení podniku neexistuje, avšak většina odborníků se shoduje, že strategické řízení by mělo být prováděno v konkrétních, logicky promyšlených a navazujících krocích. Model strategického řízení je ilustrován v obrázku 3. Na strategické řízení je nutné nahlížet jako na proces, který nikdy nekončí a obsahuje sled opakujících se a na sebe navazujících kroků. Počíná definováním poslání podniku a jeho cílů, následně provedení strategické analýzy, na základě jejího vyhodnocení se formulují potenciální varianty řešení, poté se vybírá a implementuje nejvhodnější strategie a na samotný závěr probíhá kontrola navržené strategie. Keřkovský a Vykypl (2002) uvádějí, že dobře fungující systém strategického řízení je ve své podstatě daleko důležitější než samotné dokumenty, které jsou pomocí strategického řízení formovány – strategický plán a strategie. Tento fakt je způsoben současným turbulentním a flexibilním podnikatelským prostředím, které se musí přizpůsobovat všem změnám, a tudíž nastavené podmínky a postupy při zahájení strategického procesu jsou na samotném konci tohoto procesu do jisté míry zastaralé (Keřkovský a Vykypl, 2002).



Obrázek 3: Model strategického řízení
Zdroj: Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 7

Hlavním účelem celého procesu strategického plánování je v určitém období získat silnější strategickou konkurenční výhodu než je ta stávající a tím zajistit podniku vyšší zisky (Charvát, 2006). V dnešní době strategicky uvažující manažeři musí přijít na správné odpovědi u těchto otázek:

- Na které trhy a části trhů, i na které výrobky a služby je třeba se soustředit?
- Jakým způsobem a za pomoci jakých prostředků lze vytvořit takové výrobky či služby, které budou lepší než ty, co nabízejí konkurenti?
- Jaké jsou možnosti úspěchu podniku a jak by podnik měl zacházet s disponibilními zdroji podniku (finančními, personálními, technickými, informačními aj.)?
- Podle jakých měřítek lze funkčně měřit pokrok při realizaci schválené strategie (Keřkovský a Vykypěl, 2002)?

3.1 Poslání a vize podniku

Poslání neboli mise podniku vystihuje, proč firma na trhu existuje. Každá z firem byla založena a funguje, aby mohla uskutečňovat své poslání. Poslání by se mělo shodovat se základní vizí podniku a na tom, co je předmětem podnikání, kdo jsou zákazníci a jakými výrobky či službami bude podnik uspokojovat potřeby svých zákazníků (Keřkovský a Vykypěl, 2002). Tyto základní předpoklady pro správné stanovení poslání Charvát (2006) ve své publikaci rozšiřuje o následující vztahy – jak se podnik vymezuje vůči zaměstnancům, akcionářům či vnějšímu prostředí (společnosti). Poslání by mělo být vymezeno takovým způsobem, aby motivovalo všechny zainteresované lidi v podniku a naplňovalo v nich pocit, že jsou spoluodpovědní za rozvoj podniku (Charvát, 2006).

Vize podniku naznačuje určitý směr rozvoje, kam se podnik chce vyvíjet. Jedná se tedy o budoucí stav, kde by společníci chtěli podnik vidět. V praxi je velmi důležité nezaměnit poslání s vizí podniku. Vize se orientuje do budoucna, tedy kde se chce firma vidět v příštích letech, kdežto poslání musí čerpat z přítomnosti a musí vycházet z konkrétních předpokladů, ve kterých se podnik nachází (Charvát, 2006).

3.2 Strategie a strategické cíle

Dedouchová (2001) ve své publikaci poukazuje na samotný vývoj definice strategie. Tradiční pojetí nahlíží na strategii jako na dokument, v němž jsou stanoveny všechny dlouhodobé cíle podniku. Na druhou stranu Dedouchová (2001, s. 1) popisuje moderní pojetí definice strategie jako: *„Přípravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“*

Při definování strategie je důležité také porozumět rozdílům mezi dlouhodobým plánováním a strategií. Základní rozdíl vidí Charvát (2006) v tom, že při stanovení dlouhodobých cílů si podnik klade otázku, kam chce směřovat, zatímco pomocí strategie se

podnik snaží najít odpověď na otázku, jakým způsobem se tam chce dostat. Strategická rozhodnutí tedy ovlivňují dlouhodobý směr, při kterém se podnik snaží dosáhnout určité konkurenční výhody.

Keřkovský a Vykypěl (2002, s. 10) vymezují strategické cíle jako: „*žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Strategické cíle tvoří podstatu strategií, jsou hlavní součástí jejich obsahu.*“ Mezi nejčastější strategické cíle lze zařadit např.: ziskovost, růst, podíl na trhu, spokojenost zákazníků, kvalitu výrobků a služeb, vědeckotechnický rozvoj či hospodárnost. V odborných literaturách se doporučuje, aby strategické cíle splňovaly základní vlastnosti, kterými jsou:

- S – „specific“, cíle musí být konkrétní/specifické,
- M – „measurable“, dosažení cíle musí být měřitelné,
- A – „acceptable“, cíle by měly být akceptovatelné/přijatelné,
- R – „realistic“, cíle musí být reálné/dosažitelné,
- T – „time specific“, cíle musí být časově specifikované (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

Fotr (2012) ve své publikaci vytyčuje základní strategický cíl vhodný pro všechny firmy za všech okolností, a to je zvyšování tržní hodnoty firmy. Následně rozděluje strategické cíle do několika skupin:

- **Marketingové cíle** – tyto cíle se vztahují k působení firmy na trzích a uspokojení poptávky po výrobcích.
- **Ekonomické cíle** – vztahují se jak k utváření ekonomické hodnoty, tak i tvorbě firemní hodnoty.
- **Majetkové cíle** – jsou cíle, které se vztahují ke zhodnocení a rozvoji veškerého firemního majetku (hmotná a nehmotná aktiva).
- **Rozvojové cíle** – tyto cíle jsou spojeny s inovačním procesem firmy.
- **Personální cíle** – vztahují se k lidskému kapitálu, jeho motivaci, rozvoji apod.

Základním strategickým cílem rodinných firem je vždy maximalizace zisku, jak tomu je i u většiny nerodinných firem. Naopak majitelé rodinných firem hledí více do budoucnosti, vytvářejí hodnoty firmy, aby zajistili její dlouhodobý chod, a tím zabezpečili i další generace. V rodině i ve firmě by měla proto panovat shoda v pohledu na budoucnost.

3.3 Strategická analýza

Strategická analýza se provádí na samém počátku strategického procesu. Za pomoci strategické analýzy se získávají a klasifikují informace, které tvoří základní kámen pro strategická rozhodnutí. Vymezení strategie začíná provedením strategické analýzy, která se dělí na tzv. interní analýzu (analýza zdrojů a schopností podniku) a na tzv. externí analýzu (analýza okolí podniku). Strategická analýza zahrnuje různé analytické nástroje, které využívá pro určení vztahů mezi okolím podniku, obsahujícím makrookolí, konkurenci, odvětví a trh (Sedláčková a Buchta, 2006).

3.3.1 Strategická analýza vnitřního okolí podniku

Analýza vnitřního prostředí firmy neboli tzv. interní analýza má za cíl odhalit silné a slabé stránky podniku. Jestliže chce podnik identifikovat silné a slabé stránky, je nepostradatelné, aby podnik analyzoval vnitřní faktory. Mezi tyto vnitřní faktory podle Keřkovského a Vykypěla (2002) patří:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- faktory marketingové a distribuční,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktor finanční a rozpočtový.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Podle Keřkovského a Vykytěla (2002), při vytváření konkurenční výhody hraje vědecko-technický rozvoj velmi důležitou roli, a to hned ze dvou zásadních důvodů:

- Dochází k vytvoření nového výrobku nebo ke zdokonalení stávajícího výrobku pro trh.
- Vede ke zkvalitnění postupů ve výrobě. Pomocí nich podnik může získat nákladové výhody, které dokáží vylepšit cenovou politiku v podniku.

V odborných publikacích se rozlišují tři základní přístupy k vědecko-technickému rozvoji, a to:

1. **Ofenzivní inovátor** – jedná se především o menší podniky a současně mnoho z nich vstoupilo nově do oboru.
2. **Defenzivní následník** – většinou se jedná o větší a zároveň již zaběhlé podniky v oboru.
3. **Defenzivní inovátor** – jedná se o podniky, které se nacházejí v oborech, kde technologické pokroky nejsou tak složité a technologické změny jsou pomalejšího charakteru a trvají mnohem déle.

V tabulce 2 jsou shrnuty hlavní rozdíly mezi ofenzivním a defenzivním přístupem k vědecko-technologickému rozvoji.

Tabulka 2: Porovnání ofenzivního a defenzivního přístupu k vědecko-technickému rozvoji

	Ofenzivní	Defenzivní
Charakter výrobků a výrobních procesů	neustálé novinky	zlepšování existujících
Vývoj výrobků	flexibilní, rychle reagující	rigidní, s důrazem na hospodárnost
Rozsah výroby	menší důraz na jednotkové náklady	zpravidla důraz na velký rozsah objemu, využívání úspor z rozsahu
Implementace	tendence k budování nových výrobních provozů pro nové výrobky	tendence k využívání existujících výrobních kapacit a organizačních struktur
Okolí firmy	proaktivní	reaktivní

Zdroj: Keřkovský a Vykytěl, 2002, s. 75

Marketingové a distribuční faktory

Jednotlivé podniky přikládají marketingovým faktorům různé úrovně důležitosti. V mnoha oblastech je marketing podceňován a není na něj v podnikové struktuře kladen takový důraz, jaký si zaslouží. Marketing je potřebný pro podnik, aby zasáhl velkou masu lidí (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

Pro analyzování marketingových a distribučních faktorů je obecně používán marketingový mix. Tento marketingový nástroj zahrnuje vše, čím firma dokáže ovlivnit nabídku na cílovém trhu. Marketingovým mixem se rozumí soubor taktických marketingových nástrojů, známých jako 4P – produktové (produkt), cenové (price), komunikační (promotion) a distribuční (place) politiky, které pomáhají firmám ovlivňovat chování spotřebitelů (Kotler, 2007).

- **Produkt** – Zahrnuje všechny výrobky a služby, které firma nabízí ve svém produktovém portfoliu. Produktem se rozumí vše, co lze nabídnout koncovým spotřebitelům na trhu. Produktová politika je zaměřena na sortiment, kvalitu, design, vlastnosti, značku, obal, služby a záruku.
- **Cena** – Cena je peněžní částka, kterou zákazníci musí vynaložit na zaplacení daného produktu či služby. U cenové politiky se firma musí zaměřit na následující faktory: ceníky, slevy, náhrady, platební lhůty a úvěrové podmínky.
- **Komunikace** – Komunikací se rozumí veškeré činnosti, které obeznámí spotřebitele s vlastnostmi produktu či služby a přesvědčí je k jejich nákupu. Komunikační politika zahrnuje tyto faktory: reklamu, podporu prodeje, osobní prodej a publicitu.
- **Distribuce** – Do distribuce spadají všechny činnosti, pomocí nichž se produkt či služba stávají dostupnými spotřebitelům. Distribuční politika se zaměřuje především na distribuční kanály, dostupnost, sortiment, umístění, zásoby a dopravu.

Faktory výroby a řízení výroby

Podle Keřkovského a Vykypěla (2002) se považuje za nejdůležitější aspekt při analyzování výroby a jejího řízení pružnost výroby, která se měří například tím, za jakou dobu je výrobce schopen uspokojit poptávku po daném výrobku. Mezi další kritéria, která jsou potřebná analyzovat, patří:

- dostatek výrobních možností tak, aby uspokojovali tržní poptávku,
- hospodárnost a účinnost v systému řízení zásob,
- hospodárnost a účinnost postupů procesu výroby včetně řízení jakosti,
- hospodárnost a zužitkování surovin, polotovarů a energií,
- srovnatelnost úrovní výrobních nákladů s konkurencí (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Většina velkých podniků klade na tyto aspekty velký důraz, jelikož tyto faktory dokáží výrazně ovlivnit konkurenční výhody podniku na trhu. Armstrong (2007) považuje řízení lidských zdrojů v podniku za nejdůležitější část podnikového řízení, jelikož jsou to hlavně lidi, kteří přispívají buď individuálně, nebo kolektivně k dosažení podnikových cílů.

Keřkovský a Vykypěl (2002) ve své publikaci uvádí hned několik kritérií v této oblasti, které jsou potřebné analyzovat. Mezi ně patří například:

- pověst a prestiž podniku,
- efektivnost organizačního schématu, pracovní prostředí a atmosféra,
- kvalita zaměstnanců a jejich motivace a odměňování,
- vztahy s odbory,
- hospodárnost a efektivnost personální a sociální politiky.

Faktory finanční a rozpočtové – finanční analýza

Finanční analýzou se rozumí hodnocení podniku pomocí systému zvolených ukazatelů. Finanční analýza je úzce propojena s finančním řízením podniku a finančním účetnictvím a právě tyto dvě oblasti jsou za pomoci finanční analýzy sloučeny dohromady. Hlavním

cílem analyzování finančních a rozpočtových kritérií je zhodnocení finančního zdraví podniku, neboli posouzení současného finančního hospodaření podniku. Za pomoci finanční analýzy se také posuzuje, zda je navrhovaný strategický rozvoj z hlediska finanční stability pro podnik přípustný či naopak. Tvorba rozpočtů je pro podnik také důležitá, a to především kvůli předpovídání kapitálové struktury v podniku, zaopatření a rozmístění finančních zdrojů, fluktuace peněz apod. (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

Valach (1999) považuje za smysl a účel finanční analýzy provedení diagnózy finančního hospodaření podniku, a to za pomoci k tomu určených metodických nástrojů. V případě potřeby lze i podrobněji zhodnotit některou z částí spravování finančního majetku (např. analýzu likvidity, analýzu zadluženosti, analýzu rentability apod.)

Mezi ukazatele, které se používají při finanční analýze, patří (Keřkovský a Vykypěl, 2002):

- **Ukazatelé likvidity (liquidity ratios)**

Pomocí ukazatelů likvidity (1) podnik zjistí, zda je schopný dostát svých krátkodobých závazků. Nejužívanější ukazatel likvidity je vyjádřen poměrem oběžných prostředků a současných dluhů podniku. Jestliže vyjde např. hodnota 1,5, tak udává, že jednotka dluhů (Kč, USD, €) je kryta 1,5 jednotkami oběžných prostředků (Kč, USD, €), které má podnik k dispozici. Podle Keřkovského a Vykypěla (2002) ideální hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 2-3.

$$\text{likvidita} = \frac{\text{oběžné prostředky}}{\text{současné závazky}} \quad (1)$$

- **Ukazatelé síly neboli dlouhodobé finanční stability (leverage ratios)**

Ukazatel síly (2) nám říká, kolik závazků (dluhů) přísluší jedné jednotce celkových aktiv (Kč, USD, €). Ukazatel dlouhodobé finanční stability je znám také pod názvem ukazatel zadluženosti. Jinak řečeno ukazatel síly vyjadřuje procento celkových aktiv podniku, které jsou hrazeny dluhy. Celkovými aktivy se rozumí součet oběžných aktiv, stálých aktiv v zůstatkových cenách a dlouhodobých pohledávek. V ideálním případě by se hodnota tohoto ukazatele měla pohybovat do 0,5.

$$síla = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{celková aktiva}} \quad (2)$$

- **Ukazatelé efektivity užití zdrojů (activity ratios)**

Ukazatel obratu aktiv (3) vyjadřuje, jakým efektivním způsobem jsou využívána celková aktiva, jinými slovy vystihuje hodnotu tržeb na jednotku celkových aktiv.

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (3)$$

- **Ukazatelé ziskovosti (profitability ratios)**

Ukazatelé ziskovosti poukazují na fakt, jak efektivně podnik hospodaří. Mezi nejčastěji používané ukazatele patří podle Keřkovského a Vykypěla (2002) ukazatel ziskovosti (4) a ukazatel ROA (5) a ukazatel ROE (6).

$$\text{ziskovost} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (4)$$

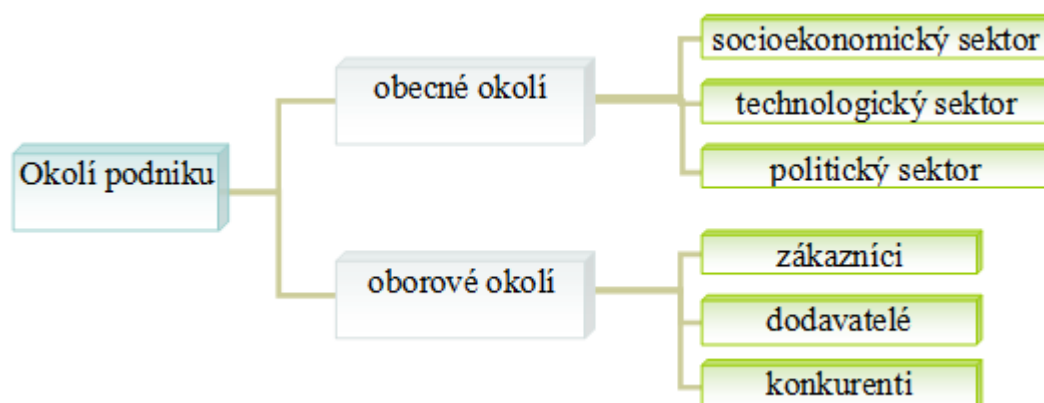
$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk před zdaněním a zaplacením úroků}}{\text{celková aktiva}} \quad (5)$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{výsledek hospodaření za účetní období}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (6)$$

3.3.2 Strategická analýza vnějšího okolí podniku

Okolí podniku je nutno důkladně monitorovat a zároveň systematicky analyzovat, jelikož podnikatelské prostředí, ve kterém se podnik nachází, obsahuje faktory působící na podnik. Ty buď mohou pro podnik představovat nové eventuální příležitosti, nebo naopak znamenat potenciální hrozby (Keřkovský a Vykypěl, 2002). Strategická analýza vnějšího okolí by se především měla zaměřovat na odhalování vývojových trendů, které mohou podnik následně zásadněji ovlivnit. Obrázek 4 ilustruje podrobné členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka, kteří vnější okolí rozdělili na okolí obecné a oborové.

V praktické části diplomové práce autorka strukturovala analýzu vnějšího okolí podniku v souladu s uvedeným schématem (viz obr. 4).



Obrázek 4: Členění vnějšího okolí dle Jaucha a Gluecka
Zdroj: Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 37

Analýza obecného okolí podniku – PEST analýza

Za pomoci PEST analýzy podnik rozebírá a hodnotí externí a podnikem neovlivnitelné jevy. Na tyto aspekty je podnik nucen brát zřetel při plánování budoucího vývoje podniku a jeho postupných kroků. Je tedy potřebné věnovat PEST analýze větší pozornost a pokusit se co nejpřesněji odhadnout budoucí vývoj těchto jevů. Do PEST analýzy řadíme rozbor politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

- **Politické a legislativní prostředí**

Při analyzování politických faktorů je potřeba brát zřetel zejména na stabilitu politického prostředí a jak silně může vláda ovlivňovat fungování ekonomiky. V této oblasti se analyzují především tyto faktory: současná legislativa na domácím trhu, budoucí právní předpisy, vládní politika, její podmínky a změny, obchodní podmínky, lobbying, nátlakové skupiny aj. (Chapman, 2016). Analyzují se také všechny nezbytné zákony, které mají důležitý vliv na oblast, ve které podnik působí.

- **Ekonomické prostředí**

V prostředí ekonomickém se analýza zabývá odhadem cen produktů a služeb. V této části analýzy je důležité zaměřit se také na otázky týkající se situace v domácí ekonomice a jejích trendů, makroekonomických ukazatelů (HDP apod.), daní a cel,

stability domácí měny a jejího kurzu, úrovně úrokových sazeb, hospodářského cyklu aj. (Chapman, 2016).

- **Sociální prostředí**

Podle Zikmunda (2010) je analýza sociálního prostředí nejnáze proveditelná část PEST analýzy, jelikož téměř celé podklady lze najít připravené od národních statistických úřadů. V této části se řeší především trendy životního stylu, demografické údaje, postoje a názory spotřebitelů a médií, vnímání reklamy a inzerce, etnické či náboženské faktory, změny v zákonech ovlivňující sociální faktory aj. (Chapman, 2016).

- **Technologické prostředí**

Analýza technologického prostředí se zabývá otázkami rozvoje průmyslu, stavem a rozvojem aplikovaného vědeckého výzkumu, podporou vědy, inovačním potenciálem, financováním výzkumu apod. V této části analýzy je také důležité se zaměřit na oblast průmyslové ochrany-různé patenty, užité a průmyslové vzory aj. (Chapman, 2016).

Analýza oborového okolí podniku

Analýza oborového okolí podniku, která je známá také jako analýza odvětví, se zabývá především analýzou konkurence, dodavatelů a zákazníků. Atraktivita oboru, ve kterém firma působí, má silný vliv na volbu strategie a podnikových cílů (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

- **Analýza oblasti zákazníků**

V tomto sektoru je nejdůležitější analyzovat, kdo jsou jejich zákazníci a jaké mají potřeby a očekávání. Na druhou stranu je nutné zajímat se, kdo by mohl být eventuální zákazník a jaké trendy mohou ovlivnit zákazníka ke změně jejich potřeb a chování. Při identifikaci zákazníků podnik musí rozlišit, do jaké skupiny jejich zákazníci spadají, a díky tomu zjistí faktory, které ovlivňují rozhodnutí o nákupu (viz tabulka 4).

Tabulka 3: Skupiny zákazníků a jejich preference při nakupování

Třída zákazníků	Faktory ovlivňující jejich rozhodnutí nakupovat		
Spotřebitelé	dostupnost	ceny	rozmanitost
	pohodlí	kvalita	záruky
	půjčky	reputace	
Velkoobchod, resp. Maloobchod	konkurenční schopnost výrobku	uznání spotřebiteli	
	dostupnost výrobku	obrat výrobku	
	rozmanitost (šíře)	potenciální zisk	
	dodavatelská závislost		
Průmysl a instituce	náklady vs. ziskovost	informace o výrobku	
	financování	provedení výrobku	
	technické zabezpečení a servis	cena	
	vyhovění normám a zákonům		

Zdroj: Keřkovský a Vykpěl, 2002, s. 40

- Analýza oblasti konkurence

Při analyzování konkurence musí podnik ze začátku najít odpověď na několik otázek. Především na to, jaká je jeho konkurence a jakou pozici vůči nim zaujímá. Podstatné je také sledovat, jak se konkurence mění a vyvíjí, jaké jsou bariéry vstupu na trh a zda dosavadní konkurenti náhodou neopouštějí trh. Keřkovský a Vykpěl (2002) poukazuje na fakt, že právě vstup či výstup podniků do/z odvětví závisí na bariérách vstupu/výstupu. Mezi podstatné bariéry vstupu patří: diferenciací výrobků, rozsah produkce, distribuční kanály, absolutní výhody v celkových nákladech či eventuální reakce podniků na vstup nového konkurenta. Do hlavních bariér výstupu lze zařadit: vysoké přímé náklady na produkt, zvyky nebo stereotypy řídicích pracovníků či zbytečné plýtvání peněz ve výrobních prostředcích.

- Analýza oblasti dodavatelů

Pro podnik je podstatný správný výběr dodavatele, popřípadě více dodavatelů. Je tedy velmi důležité, aby podnik prozkoumal dostupnost a náklady všech zdrojů (materiál, polotovary, energie, kapitál a pracovní síla), které jsou k výrobě potřebné, a také jaká je stabilita dodávek. Náklady a dostupnost všech potřebných výrobních vstupů lze

podle Keřkovského a Vykypěla (2002) považovat jako určující faktory pro kvalitu vztahů mezi odběratelem a dodavatelem. Čas při této části analýzy hraje důležitou roli. Například když podnik nedostane dodávku včas, může dojít dokonce i k narušení podnikové strategie. Podnik se může vyskytnout ve výhodné pozici, jestliže má na výběr z několika kvalitních dodavatelů, kteří si konkurují, a proto podnik může získat silnou vyjednávací pozici v odběratelsko-dodavatelském vztahu.

Analýza obce

V praktické části se autorka diplomové práce nejdříve zaměří na základní charakteristiky obce, obyvatelstvo a ekonomickou situaci v obci a v neposlední řadě je také důležité zabývat se společenskou odpovědností podniku vůči obci.

Společenská odpovědnost firem známá také pod anglickým názvem Corporate Social Responsibility lze chápat jako dobrovolný přístup firem počínat si v rámci podnikatelské činnosti odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém firma existuje. Společensky odpovědný podnik uspokojuje nejen potřeby zákazníků, ale také řídí všechny aktivity s ohledem na sociální a ekologický dopad na prostředí (Koubská a Hralová, 2006).

Společensky odpovědné chování přináší pro podnik velké množství pozitiv:

- posílení důvěryhodnosti firmy,
- výhodnější pozice pro získání nových investorů či obchodních partnerů,
- budování dobrého jména podniku a tím zajištění lepší pozice na trhu,
- přímé finanční úspory související s chováním podniku v ekologické oblasti (např. úspora energie, opakované využívání odpadového materiálu ve výrobních procesech),
- zvýšení produktivity práce a věrnosti zaměstnanců,
- zvýšení kvality produktů a poskytovaných služeb,
- zvýšení obrátu aj. (ANON., 2008).

3.3.3 SWOT analýza a konfrontační matice

Název SWOT analýzy vznikl složeninou počátečních písmen ze slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Smyslem externí analýzy je odhalit příležitosti a hrozby nacházející se v okolí podniku, naopak za pomoci interní analýzy podnik identifikuje jeho silné a slabé stránky. Zjištěné výsledky ze strategické analýzy je potřeba sloučit do 4 kvadrantů (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby) a následně tyto faktory setřídít podle důležitosti za pomoci tzv. konfrontační matice.

Konfrontační matice

Pomocí konfrontační matice podnik identifikuje hlavní příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky, které mohou mít klíčový vliv při definování podnikové strategie a budoucího vývoje. Při tvorbě konfrontační matice je nutné položit silné a slabé stránky do protikladu s příležitostmi a hrozbami. K tomu účelu pomůže tabulka, kde v řádcích jsou vypsány silné a slabé stránky a ve sloupcích příležitosti a hrozby. Tabulka se vyplňuje pomocí znamének „+“, „-“ a „0“.

Znaménko „+“ se použije tehdy, jestliže se silná stránka stává významnou a dovolí podniku využít příležitost či zažehnat hrozbu, a na druhou stranu, jestliže slabá stránka přichází o svou významnost. Znaménko „-“ se aplikuje v případě, že silná stránka ztrácí na svém významu nebo slabá stránka odvrátí podniku vyhnout se hrozby. Znaménko „0“ se použije v takovém případě, kdy mezi faktory nelze identifikovat žádnou souvislost (Dedouchová, 2001).

4 Návrh strategie

Po provedení strategické analýzy a rozpoznání slabých a silných stránek podniku je potřeba přistoupit k další fázi strategického řízení, a to k formulaci strategie.

4.1 Druhy strategií

V bezprostřední návaznosti na poslání podniku by měla existovat hierarchická struktura na sebe navazujících strategií, kterou tvoří firemní (Corporate), obchodní (Business) a funkční strategie (Functional). Všechny tyto strategie by měly být formulovány na základě strategické analýzy, která je zaměřená jak na vnější tak i vnitřní prostředí firmy (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

- **Firemní strategie (Corporate strategy)** – Tato strategie vyjadřuje výchozí podnikatelská rozhodnutí, například v jaké zemi či v jakém odvětví bude podnik uskutečňovat svoji činnost, jakým způsobem podnik rozmístí své disponibilní kapitálové prostředky či jakým způsobem bude podnikání řízeno. Na Corporate strategii lze nahlížet buď jako na rozpracování mise společnosti, nebo lze Corporate strategii považovat jako východisko pro formulování vhodných Business strategií.
- **Obchodní strategie (Business strategy)** – Tato strategie formuluje strategické cíle určité strategické obchodní jednotky (SBU-Strategic Business Unit) a možné postupy, jak těchto cílů dosáhnout. Za pomoci obchodní strategie se určuje specifický charakter pro daný podnik na určitém trhu. Obchodní strategie by měla konkretizovat strategické cíle pro rozšířený marketingový mix, tedy 7P (Product – výrobek, Price – cena, Place – trh, Promotion – distribuce, People – zaměstnanci, Process – výrobní proces a Planning – plánování a řízení). Na základě obchodní strategie bývají vymezeny dva základní typy strategií, které se liší podle toho, jakou podobu konkurenčního boje podnik na trhu zaujme, a to nákladová strategie (Cost leadership) a strategie odlišnosti (Differentiation). Při nákladové strategii podnik jako konkurenční výhodu považuje nízké ceny, které je podnik ochoten stanovit díky nízkým výrobním nákladům. Naopak při strategii odlišnosti podnik považuje za svou konkurenční výhodu

výjimečný charakter svých výrobků, díky kterému podnik může stanovit daleko vyšší cenu.

- **Funkční strategie** – Z hierarchického pojetí strategií by pod obchodní strategií měly existovat dílčí strategie a dílčí strategická řízení v jednotlivých specifických oblastech. To znamená, že každá obchodní strategie by měla být rozpracována do několika funkčních strategií. Úloha dílčích strategií spočívá v zajištění strategického rozvoje významných specifických oblastí v souladu se strategickým rozvojem celého podniku (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

4.2 Možné alternativní strategie

Při výběru ze strategických alternativ musí podnik vycházet z budoucího vývoje podniku. Tj. co podnik plánuje do budoucna. Je potřeba vědět, zda chce podnik zvýšit svůj podíl na trhu, nebo na druhou stranu, zda chce snížit tržní podíl, či zůstat v dosavadní pozici a zaujímat stabilní podíl na trhu. Keřkovský a Vykypěl (2002) vymezují následující čtyři základní druhy strategických alternativ:

- strategie expanze,
- strategie omezení,
- strategie stability,
- kombinovaná strategie.

Strategie expanze

Podnik uplatňuje strategii expanze, jestliže výrobky či trhy jsou na začátku životního cyklu, tj. před stádiem zralosti. Strategie expanze se používá zpravidla tehdy, když podnik své strategické rozhodování zaměřuje na rozšíření stávajících oblastí podnikání (nové výrobky, nové trhy či nové funkce). Cílem této strategie je zvyšování podílu na trhu.

Strategie omezení

Strategii omezení podnik prosazuje tehdy, když výrobky a trhy se nacházejí v konečném stádiu životního cyklu. Strategie omezení znamená pro podnik zrušení výroby některých výrobků, opuštění některých svých trhů či uzavření některých závodů, což v důsledku vede ke snížení podílu na trhu. Při strategii omezení dochází k propouštění zaměstnanců, omezování rozvoje apod. Na druhou stranu podnik může nově uvolněné finanční prostředky využít na zefektivnění jiných činností.

Strategie stability

Strategii stability používají zpravidla podniky, jejichž výrobky a trhy se nacházejí ve stádiu zralosti životního cyklu. Strategie stability neznámá pro podnik nic nedělat, naopak podnik se musí snažit o segmentaci trhu, diferenciaci svých výrobků a zlepšování efektivnosti výroby. Cílem této strategie je udržení svého tržního podílu na podobné úrovni.

Kombinovaná strategie

Tato strategie vychází z kombinace tří výše zmíněných strategií. Kombinovaná strategie je zpravidla podnikem využívána, jestliže dochází ke změně životního cyklu výrobků nebo trhů.

4.3 Alternativní strategie pro rodinný podnik

Aby rodinný podnik správně fungoval, je potřeba zaměřit se nejen na strategie, které byly vymezeny v předchozích kapitolách, ale je potřeba brát zřetel také na alternativní strategie pro podnik se specifiky rodinného podnikání.

Pod tímto pojmem si lze představit následující strategie (Brown, 2014):

- Otevřená komunikaci mezi členy rodiny – je nezbytné pořádat pravidelné sezení členů rodiny, které slouží k projednávání zásadních otázek ohledně podniku.
- Nutnost přiřazení jasných rolí a odpovědností jednotlivým členům rodiny – tento fakt vede k eliminaci toho, že všichni dělají všechno, a na druhou stranu napomáhá k hladkému průběhu podnikání.
- Flexibilita členů rodiny – být ochotný pomoci i za hranicemi stanovených rolí a nebát se zkoušet nové věci.
- Důležitost informovanosti o financích podniku – tímto bodem se zabývá buď člen rodiny, nebo tuto práci delegují na kvalifikovanou účetní.
- Mzdy u rodinných příslušníků – mzda by měla odpovídat druhu vykonávané práce. Velmi častou chybou je nastavení stejné mzdy pro rodinné příslušníky při rozdílném druhu práce popřípadě při rozdílné odpovědnosti.
- Stále se učit novým věcem – náplň práce se vyvíjí stejně, jako se vyvíjí celá podnikatelská sféra.

Při propojování rodinných a firemních cílů, zlepšování výkonnosti a zisku firmy hraje důležitou roli také **strategie FAB** (family-and-business strategy). Aby tato strategie byla efektivní, měla by být řídicím nástrojem, který spojuje plánování a řízení podnikání s větším rozsahem rodinných zájmů. Strategie FAB obsahuje následující složky (Lea, 2001):

- Vize – v krátkodobých strategiích, pomocí nichž se dosahuje krátkodobých cílů, je užitečné např.: jednoroční skok v podílu na trhu, posílení výrobní kapacity pro konkrétní projekt, budování manažerských dovedností nových rodinných příslušníků.
- Komplexnost – pro každý rodinný podnik je důležitých pět plánů: obchodní plán, strategický plán, plán nástupnictví, plán nemovitostí a plán rozpadu. Když jsou tyto plány zkompleťovány společně s rodinnými hodnotami, mohou být vyčerpávajícím podnětem pro strategii FAB, která zahrnuje obchodní cíle a další procesy se širokým spektrem osobních cílů a zájmů vlastníků.

- Důvěryhodnost – strategie FAB musí být realistická a věrohodná, aby měla nějakou naději na formování budoucnosti rodinného podniku.
- Flexibilita – strategie FAB musí být nastavena tak, aby se včas mohlo zareagovat na změny na trhu, ve společnosti či rodině. Každá změna může být přerušena neočekávanými událostmi, takže firma musí být schopná tyto události absorbovat a pružně na ně reagovat.

Strategie nástupnictví

Nástupnictví je důležitým prvkem v existenci jakékoliv firmy. U rodinných firem se objevuje i další velmi důležitý komplexní rozměr, a to hodnota rodiny, vztahy mezi rodinnými příslušníky a jejich vzájemná propojenost v podnikání. Členové rodiny by měli otevřeně mluvit o otázkách, které se týkají vlastnictví či následovnictví. Identifikace nástupců u malých rodinných firem bývá většinou neformální a je založena na intuitivním chování majitele, které vychází z individuálních interakcí a vedení vzorem. U větších rodinných firem je zapotřebí vypracovat plán nástupnictví, který se skládá ze tří následujících částí (AMSP ČR, 2014) :

- 1. příprava plánu nástupnictví** – cílem je uchopení obchodní strategie a propojení ji s požadavky na lídry. Tato fáze probíhá za spolupráce s vedením firmy.
- 2. identifikace talentů a implementace plánu nástupnictví** – cílem je identifikace nástupců a příprava akčních plánů pro rozvoj možných nástupců na dané pozici.
- 3. monitoring plánu nástupnictví a mobilizace nástupců** – cílem této fáze je měření a přizpůsobování plánů podle potřeb jednotlivých nástupců a také monitorování efektivity plánu nástupnictví.

4.4 Výběr optimální strategie a její realizace

Samotný výběr optimální strategie je velmi složitý rozhodovací proces, s jehož pomocí dochází k postupnému vytřídění možných strategických alternativ a variant. Na konci tohoto rozhodovacího procesu je určena strategie, od které se očekává, že díky ní dojde k dosažení předem vytyčených podnikových cílů. V rodinné firmě bývají nejen majitel, ale i další rodinní příslušníci zapojováni do rozhodování o dalším strategickém rozvoji a ve firmě i v rodině by měly být jasně stanoveny dlouhodobé obchodní i rodinné cíle.

Chování rodinné firmy oproti nerodinné se převážně liší v oblasti administrativně-právnícko-psychologické, manažerské a ekonomicko-finanční oblasti. Rodinná firma by se měla prezentovat jako rodinná a vyzdvihovat pozitiva rodinných firem (hodnoty, soudržnost rodiny, tradice, kvalitu aj.). Každá rodinná firma dbá na kvalitní pracovní podmínky, spokojenost svých zaměstnanců a snaží se získat uznávané certifikáty např. certifikát ISO. Jednou z typických vlastností rodinných firem je, že pro zahájení podnikání a při realizaci rozvoje firmy využívají převážně vlastní kapitál a případný zisk je z větší části znovu investován do dalšího rozvoje. Při realizaci významných změn v rozvoji (např. nákup nového stroje apod.) jsou prodiskutovány jak ve firmě, tak i v rodině možná rizika s tím spojená (Jáč et al., 2017). Některé rodinné firmy se však z větší části mohou chovat jako nerodinné firmy a prvkům rodinnosti nevěnují pozornost, kterou si zaslouží. To může být spojováno s nepříliš vydařenou historií rodinného podnikání a nastavenými podmínkami pro rodinné podnikání v ČR.

4.5 Kritéria výběru optimální strategie

Keřkovský a Vykypl (2002) stejně jako mnoho dalších odborníků doporučují, aby návrhy strategií byly posuzovány ze tří základních hledisek:

- **vhodnost** – daná strategie je v soudržnosti s posláním podniku a musí logicky vyplývat ze strategické analýzy. Dále se počítá s tím, že při návrhu strategie byly promyšleny všechny relevantní faktory, skutečnosti a návrh využívá klíčových schopností podniku.

- **přijatelnost** – znamená, že navrhovaná strategie v případě přijetí uspokojí všechny zainteresované skupiny (zákazníky, vlastníky, management a zaměstnance, stát, obchodní partnery, banky apod.).
- **uskutečnitelnost** – znamená, zda podnik má dostatek výrobních faktorů (surovin, finanční zdroje, know-how, pracovní síly s požadovanou rekvalifikací, energie apod.) pro realizaci navrhované strategie.

4.6 Realizace strategie

Posledním krokem strategického řízení je realizace strategie, která uvádí všechny záměry strategie do života. Aby mohlo být strategické plánování a zároveň celý proces strategického řízení považován za efektivní, musí být splněny určité předpoklady, mezi které patří např. vytyčení jasných rodiných i obchodních cílů, vytvoření organizačních podmínek, vytvoření dlouhodobých plánů a rozpočtů, jasně dané povinnosti a kompetence odpovědných pracovníků, nutnost informovat i řadové zaměstnance či průběžná kontrola realizace strategie (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

5 Rodinná firma Těsnění Nývlt, s. r. o.

V této části diplomové práce autorka nejdříve představí rodinný podnik Těsnění Nývlt, s. r. o., který sídlí v obci Červený Kostelec. Dále využije poznatků z předešlých kapitol k analyzování rodinného podniku Těsnění Nývlt, s.r.o. jak z hlediska vnitřního, tak i vnějšího okolí firmy. Následně ze zjištěných výsledků navrhne strategický plán rozvoje daného podniku.

5.1 Základní informace o firmě

Firma Těsnění Nývlt, s. r. o. má sídlo v Červeném Kostelci, který se nachází v Královehradeckém kraji nedaleko česko-polských hranic. Předmětem podnikání analyzované rodinné firmy je výroba a distribuce vysekávaného plochého těsnění a veškerých výrobků z technické tvarové pryže. Zpočátku firma působila v odvětví vodoinstalace, plynu a topení, avšak v důsledku požadavků trhu se firma začala specifikovat i na další oblasti, jako jsou výrobky pro domácnost, zahradu, zavlažování a průmysl (TĚSNĚNÍ NÝVLT, 2017).

Základní údaje:

Obchodní jméno společnosti:	TĚSNĚNÍ NÝVLT, s. r. o.
Sídlo společnosti:	Lánská 1194, 549 41 Červený Kostelec
Identifikační číslo:	260 11 336
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum zápisu do OR:	25. května 2004
Jednatel společnosti:	Josef Nývlt, mladší
Základní kapitál:	200 000 Kč (100 % splaceno)

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; zámečnictví, nástrojářství; pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor

Firma Těsnění Nývlt, s. r. o. je jedním z největších a nejsolidnějších dodavatelů vodo-topo-plyn těsnění na českém trhu a nadále se snaží rozvíjet a inovovat svoji činnost, aby si tuto pozici udržela. Jedná se o rodinnou firmu, ve které v roce 2004 došlo k částečnému předání vedení z otce na syna. V roce 2017 zaměstnává celkem 15 pracovníků. Analyzovaná firma si zakládá na solidním a slušném přístupu, který je založený na toleranci a vlídném přístupu nejen ke svým zaměstnancům, ale především k zákazníkům, protože si je vědoma, že právě tyto faktory představují nejefektivnější model přinášející úspěch. Firemní logo lze vidět na obrázku č. 5.



Obrázek 5: Firemní logo – Těsnění Nývlt, s. r. o.
Zdroj: interní materiály

Historie firmy:

V roce 1990 byla analyzovaná firma Těsnění Nývlt, s. r. o. založena jako fyzická osoba panem Josefem Nývltkem starším. Za půl roku ke svému otci nastoupil Josef Nývlt mladší. Výroba plochých těsnění začínala v dětském pokoji, a to na jednom ručním lisu. Při zdárném rozvoji výroby bylo zapotřebí rozšířit výrobní prostory důstojnějšího charakteru. Výroba byla přemístěna do garáže, kam se dokoupily 2 elektrické lisy. V dětském pokoji zůstala pouze kancelář. Po roce se podařilo nakoupit větší prostory (bývalá prádelna – cca 100 m²) v blízkosti sídla firmy. Tyto prostory se musely zrekonstruovat, aby vyhovovaly účelu podnikání – výrobě těsnění. Panu Josefu Nývltovi stačilo přejít pouze přes dvorek z bytu do provozovny, což představovalo jistou výhodu. S růstem zakázek došlo k nákupu dalších lisovacích strojů, které vedlo k navýšení výrobních kapacit. Z tohoto důvodu

museli pan Josef Nývlt starší se svým synem začít zaměstnávat pracovníky, kteří jim pomohli především ve výrobě. Se stále narůstajícími požadavky na výrobu zaměstnávali v roce 1999 již 5 zaměstnanců. V následujícím roce byly dostaveny další výrobní prostory, jelikož stávající místnosti přestaly zcela postačovat. V roce 2000 byl zakoupen první CNC řezací stroj. Tento stroj byl jeden z prvních strojů v České republice, což napomohlo k dalšímu rozvoji firmy a k získání nových zákazníků. Se zvyšujícími požadavky na výrobu a samotné požadavky zákazníků byla firma neustále nucena hledat větší výrobní a skladové prostory v okolí Červeného Kostelce o rozloze kolem 500 m². V průběhu čtyř let vystřídala firma Těsnění Nývlt, s. r. o. další dva pronajaté prostory ve městě Červený Kostelec. První objekt byl o rozloze 100 m² a druhý objekt o rozloze 250 m². V obou provozovnách byla soustředěna pouze kompletace výrobků, balení, distribuce, sklad a dvě kanceláře pro majitele a fakturantku. Výroba zůstala nadále v sídle firmy vzdáleném asi půl kilometru, což nebylo ideální kvůli neustálým převozům vyráběného zboží. V roce 2004 se podařilo zakoupit průmyslové prostory na adrese Jiráskova 37, 549 41 Červený Kostelec o rozloze 650 m², kde následně proběhla kompletní rekonstrukce budovy, instalace skladových regálových systémů a výrobních prostorů. Díky větším prostorům firma mohla také rozšířit škálu nabízeného sortimentu. Navyšující se obrát firmy a počet nových zákazníků byl hlavním důvodem k přijmutí dalších zaměstnanců (v roce 2004 – 9 zaměstnanců). V roce 2004 došlo k transformaci právní formy a z fyzické osoby se stala společnost s ručením omezeným a to především z důvodu překročení obrátu, který je stanoven zákonem. Společníky se stali otec Josef Nývlt starší a jeho syn Josef Nývlt mladší. Do roku 2011 analyzované firmě postačovaly výrobní a skladové prostory provozovny Jiráskova 37, avšak se stále navyšujícími požadavky na výrobu byla zakoupena část objektu o výměře kolem 1000 m² na adrese Řehákova 1162, 549 41 Červený Kostelec. Po dokončení rekonstrukce a instalace potřebných výrobních sítí byla celá výrobní činnost firmy přesunuta do nových prostorů a v sídle provozovny se tak naskytly prázdné prostory, které byly hned využity k rozšíření skladových prostor. V roce 2012 získala firma velmi důležitou zakázku pro automobilový průmysl a začala vyrábět distanční prvky pro firmu HAUK, s. r. o., která vyrábí svařované a lisované díly pro automobilový průmysl, především tedy pro automobilku ŠKODA Auto, a. s. Na základě získání zakázek od tohoto odběratele byl zakoupen nový CNC lis ATOM HS AUTOMA 30t, na kterém se tyto prvky vyrábějí.

Budoucnost:

Do budoucna firma plánuje odkoupení zbývajících prostorů (cca další 1000 m²) na adrese Řehákova 1162, 549 41 Červený Kostelec. Hlavním cílem je přesunout do těchto prostorů celou provozovnu, aby byla firma opět na jednom místě. Tímto krokem by firma ušetřila část nákladů, které musí vynakládat na převoz materiálu, výrobků, a čas s tím strávený. Firma se nadále bude snažit optimalizovat výrobu, sklad i prodejní činnost.

5.2 Analýza vnitřního okolí podniku

Tato část diplomové práce je věnována analýze vnitřního okolí firmy, tedy jevům, které každá firma dokáže sama ovlivnit. Za pomoci strategické analýzy vnitřního okolí podniku firma dokáže identifikovat silné a slabé stránky. Nejdříve budou analyzovány vědeckotechnologické faktory rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikové a pracovních zdrojů a na samý závěr této části se zhodnotí finanční zdraví podniku za pomoci finanční analýzy.

Faktory vědeckotechnologické

Obor podnikání, ve kterém firma působí, není nijak náročný na používaný software. Firma se snaží držet krok s technologickým pokrokem, a proto nakupuje nové stroje. Firma se nijak neangažuje v žádném výzkumu a vývoji. Firmu Těsnění Nývlt, s. r. o. lze považovat za defenzivní z hlediska přístupu k vědeckotechnologickému rozvoji. Firma stále zlepšuje existující výrobky a k tomu využívá stávající výrobní kapacity. Nebojí se přijít s novinkami, které jsou na trhu vyžadovány. Lze jmenovat například zakoupení stroje k laminaci plošných deskových materiálů.

Faktory marketingové a distribuční

Cílem všech firem je prodat své výrobky, proto by měla být marketingovým faktorům věnována značná pozornost. Avšak realita je mnohdy jiná, protože každá firma může marketingovým faktorům přiřazovat různou váhu podle povahy podnikání. Pro firmu Těsnění Nývlt, s. r. o. vhodně zvolený marketingový mix hraje důležitou roli.

Produkt

Jak již bylo v kapitole 5.1 zmíněno, firma Těsnění Nývlt, s. r. o. působí v celé řadě odvětví od vodoinstalace, plynu, topení až po výrobky pro domácnost, zahradu, zavlažování či průmysl. Prvotními výrobky (viz obr. 6) analyzované firmy bylo pouze ploché vysekávané těsnění a veškeré výrobky z technické tvarové pryže a dalších materiálů (novoplast, silikon, teflon, bezazbest aj.). Firma nabízí hliníkové a měděné těsnící kroužky, těsnící pryžové „o“ kroužky, které mají velké využití. S rostoucími potřebami zákazníků firma rozšířila oblast podnikání a začala nabízet výrobky po kutily, zahradu, domácnost atd. V roce 2017 firma vydala nový katalog, kde si zákazníci mohou vybrat z aktualizované nabídky výrobků. V nabídce jsou také prodejní panely, na které se osazují různé sady těsnění. Tyto panely nabízí firma hned v několika provedeních a neosazené panely včetně dopravy jsou poskytovány zdarma. Firma Těsnění Nývlt, s. r. o. nabízí také zakázkovou výrobu, a to z podnětu, že je pro tento obor podnikání zakázková výroba přímo nutností, ale i z toho důvodu, že se firma snaží co nejvíce přiblížit svým zákazníkům a uspokojit jejich požadavky. Významnými faktory, které působí na poptávku po firemních produktech, je bezesporu cena, kvalita, bezporuchovost a dlouhá životnost. Případné reklamace jsou poskytovány na zboží po dobu 24 měsíců od data prodeje a firma je vyřizuje podle platných předpisů.



Obrázek 6: Vybrané produkty firmy Těsnění Nývlt, s. r. o.

Zdroj: TĚSNĚNÍ NÝVLT, s. r. o. 2017. Velkoobchod s těsněním voda-topení-plyn, výroba a prodej těsnění, CNC řezání – Těsnění Nývlt, s. r. o. [online]. [cit. 2017-06-12]. Dostupné z: <http://www.tesneninyvlt.cz/>

Cena

Cenu vyráběné produkce firma určuje na základě kalkulace nákladů (ve skutečných výrobních nákladech, které zahrnují přímé náklady a výrobní režii). Cena ostatních nakupovaných výrobků se určuje na základě skutečné pořizovací ceny plus vedlejší pořizovací náklady, tato částka je ještě navýšena o cenovou přírážku. Ceny nemusí být stejné pro všechny zákazníky. Firma Těsnění Nývlt, s. r. o. si vyhrazuje možnost využití určité zákaznické slevy pro stálé a osvědčené zákazníky. Při jednání s danými zákazníky se dohodne případná zákaznická sleva a způsob úhrady. Od 1. 1. 2017 byla firma nucena aktualizovat ceník vlivem rostoucích cen nakupovaného materiálu, zvláště kvůli rostoucím cenám kaučuku na světových trzích. Aktuální seznam cen všech výrobků je k dispozici na internetových stránkách firmy www.tesneninyvlt.cz.

Distribuce

Jak již autorka diplomové práce uvedla, firma Těsnění Nývlt, s. r. o. má provozovnu v Červeném Kostelci, který se nachází v Královohradeckém kraji nedaleko česko-polských hranic. Ačkoliv se firma zabývá velkoobchodním prodejem, dříve mohli také koncoví zákazníci (spotřebitelé) nakupovat výrobky přímo v sídle firmy. Tento maloobchodní prodej byl v červnu 2017 zrušen, jelikož do firmy přicházeli lidé, kteří mnohdy požadovali pouze jeden kus těsnění a tím brzdili a zdržovali zaměstnance, kteří se jim museli věnovat. Také tržby z prodeje byly mnohdy pod míru očekávání. Všichni zaměstnanci kanceláře však telefonicky rádi vyberou a doporučí maloobchodního prodejce v okolí zákazníkova bydliště, který jim podá odborné informace a cenné rady, jestliže si nejsou jisti se správným výběrem zboží. Doprava zboží je zajišťována přepravní společností PPL popřípadě Českou poštou. Dopravné pro spotřebitele (koncového zákazníka) činí u přepravní služby PPL 100 Kč bez DPH a u České pošty 116 Kč bez DPH. Dopravné pro registrované zákazníky (OSVČ, firmy) u zásilek do 2000 Kč činí 80 Kč bez DPH a u zásilek nad 2000 Kč je doprava zdarma. Pro zásilky posílané na Slovensko je dopravné u zásilek do hodnoty 6000 Kč stanoveno na 350 Kč bez DPH. V případě větších objednávek, například pro firmu SIKO Koupelny, a. s. a Protimex CS, spol. s r.o., dopravu zabezpečuje přímo firma Těsnění Nývlt, s. r. o. svým firemním vozidlem.

Propagace

Propagace by v dnešní době neměla být opomíjena, protože díky ní firmy přilákají potenciální zákazníky a rozšíří se povědomí o značce. Propagaci firmy Těsnění Nývlt, s. r. o. na veřejnosti lze považovat za jednu ze slabších částí firemní strategie, avšak postupně se začíná na firemní propagaci pracovat. Firma nejvíce spoléhá na šíření povědomí o dobrém jméne firmy prostřednictvím spokojených zákazníků. Je však zapotřebí důkladně promyslet kroky další propagace. Kromě propagace prostřednictvím spokojených zákazníků se firma propaguje prostřednictvím vlastních webových stránek, kde lze kromě základních informací o firmě, výrobě a různých akcích najít také online katalog a aktualizovaný ceník a především e-shop. Webové stránky jsou dostupné jak v českém tak i v anglickém jazyce. Firma v letošním roce vydala aktualizovaný katalog těsnění a produktů, který přikládá ke každému balíku. Mezi další propagační materiály lze

jmenovat pracovní oděvy, na kterých je natištěno firemní logo, pásky na balení balíků s logem firmy, propisky s firemním logem aj. Od roku 2010 má firma Těsnění Nývlt, s. r. o. na internetovém portálu Seznam.cz zaplacenou reklamu SKLIK, kde je ve vyhledávači firem vyrábějící těsnění na třetím místě. V návaznosti na vazbu rodinné firmy na obec je potřeba také zmínit, že firma sponzoruje kulturní akce v okolí, například vyhlášený Mezinárodní folklórní festival, který se koná v Červeném Kostelci.

Faktory výroby a řízení výroby

Firma Těsnění Nývlt, s. r. o. vyrábí těsnění a výrobky na třech CNC řezacích strojích ATOM. Stroje jsou schopny vyřezat těsnění bez nutnosti výroby nástroje.

Stroj č. 1

- maximální síla materiálu: 20 mm
- maximální rozměr materiálu: 3000 x 1500 mm

Stroj č. 2

- maximální síla 160 mm u pěnových materiálů
- maximální rozměr materiálů: 1500 x 1500 mm

Stroj č. 3

- maximální síla materiálu: 20 mm
- maximální rozměr materiálu: 1000 x 600 mm
- malý stroj vhodný pro vzorkování a kusovou výrobu

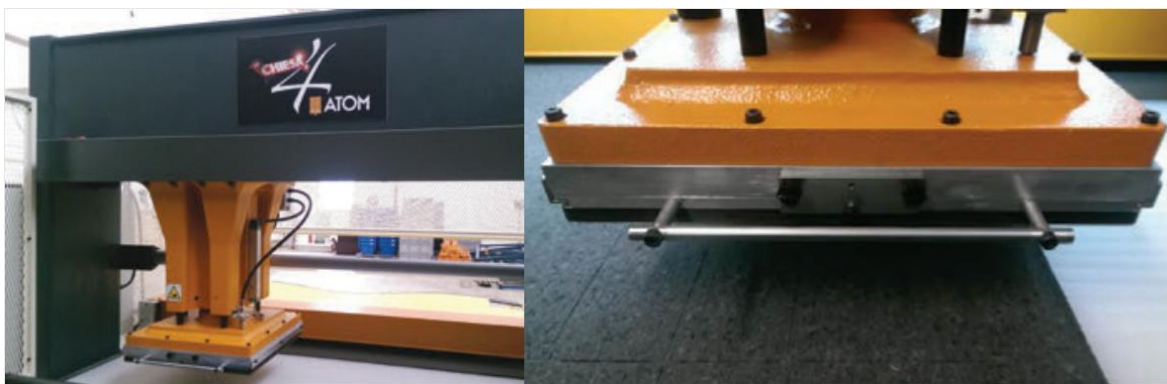
Stroje pracují s vysokou přesností a dokáží vyříznout i velmi malé těsnění. Na strojích se vyrábí těsnění i od jednoho kusu, většinou však vyráběné množství těsnění odpovídá až tisícům kusů. Podkladem pro výrobu těsnění je doložená dokumentace od zákazníka ve formátu DXF, CDR v. 11, PDF, případně je firma schopna dokumentaci zajistit na základě dodaného vzorku či podrobného kótovaného nákresu. Vlivem požadavků trhu a Ministerstva zdravotnictví, některé materiály, ze kterých firma Těsnění Nývlt, s. r. o.

vyrábí, musely projít atestací o zdravotní nezávadnosti pro trvalý styk s pitnou vodou. Při výrobě jsou používány následující plošné materiály:

- Pryž
- Mikroporézní pryž
- Silikon
- Teflon
- PVC (novoplast)
- Polyethylen
- Fíbr
- Papír (ROTĚS)
- Korek
- Filc
- Kůže
- Bezazbest
- PUR pěny
- Materiály se samolepící vrstvou a další.

V roce 2016 firma rozšířila svou nabídku o možnost obstarat plošné deskové materiály samolepící vrstvou (samolepkou či povrchovou laminací na stroji). Materiály vhodné pro polep jsou následující: pryže, mikroporézní pryže, pěnové materiály – molitan, silikonové pryže, teflonové desky, PVC desky, sádkartony aj. Samolepky pro polepy zajišťuje firma dle požadavků zákazníka s gramáží lepidla od 50 do 250 g/m², jako např. beznosičové lepicí pásy, lepicí pásy zpevněné PET mřížkou i pásy s netkanou textílií. Pokud zákazník bude potřebovat provést polep na svém vlastním materiálu, nejdříve bude nutné provést zkušební polep na řádně odmaštěném a očištěném vzorku. Firma je schopná zajistit případné odmaštění speciálními prostředky přímo ve výrobě. V roce 2016 firma Těsnění Nývlt, s. r. o, pro potřeby vlastní výroby pořídila vysekávací stroj HS AUTOMA 30t. Před samotnou výrobou je nutné zhotovit vysekávací rastr dle zákazníkem dodané technické dokumentace. Materiál může zákazník dodat vlastní, popřípadě firma zajistí daný materiál dle specifikace zákazníka. Tento vysekávací CNC stroj HS AUTOMA 30t (viz obrázek 7)

byl zakoupen na základě získání významného zákazníka, který dodává svařované a lisované díly pro automobilový průmysl.



Obrázek 7: Vysekávací CNC stroj HS AUTOMA 30
Zdroj: interní materiály

Firma Těsnění Nývlt, s. r. o. je držitelem certifikátu kvality ISO 9001:2008 pro předmět činnosti: Výroba těsnění. Výroba těsnících a tepelně izolačních součástí a prvků z různých pryžových, plastových izolačních a těsnících materiálů. Tímto certifikátem se rodinná firma zavazuje poskytovat vyráběné těsnění v té nejvyšší kvalitě.

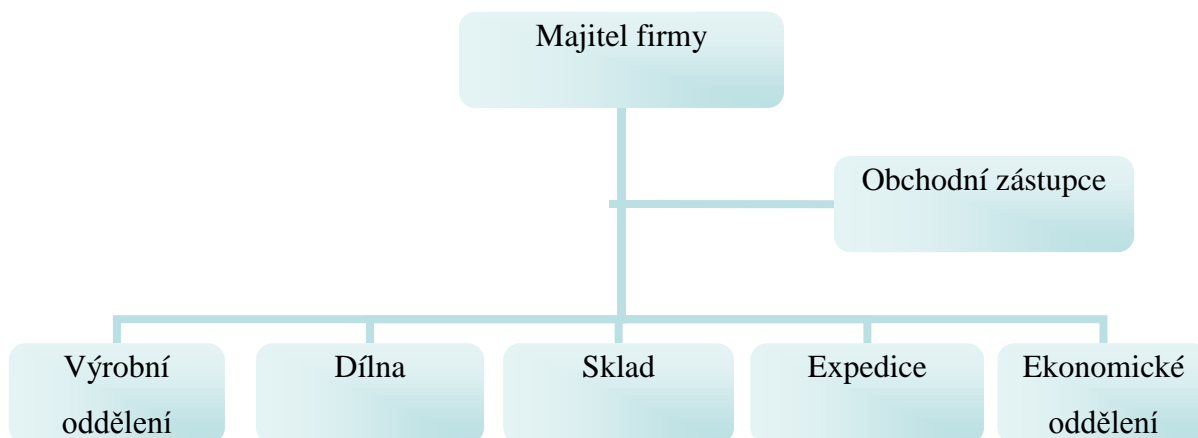
Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Při plánování strategie je potřeba brát zřetel také na faktory podnikových a pracovních zdrojů. Při analýze hmotných, nehmotných a lidských zdrojů podniku je důležitý nejen jejich výčet, ale také stanovení jejich významu pro podnik, a zjištění, co je pro firmu silná stránka a co naopak slabá stránka. Údaje o nehmotných a hmotných statcích lze najít v účetnictví, přesněji z rozvahy firmy Těsnění Nývlt, s. r. o. (viz tabulka 4). Firma vlastní hmotný majetek (pozemky, budovy a samostatné movité věci) o celkové hodnotě 14 607 000 Kč. Tato částka je již snížena o hodnotu, která představuje opotřebení dlouhodobého majetku – jedná se tedy o zůstatkovou cenu dlouhodobého majetku. Firma vlastní 2 budovy, v jedné z nich je umístěna pouze výrobní činnost (stroje) a ostatní aktivity (vedení, kanceláře, sklad, dílna a expedice) jsou umístěny ve druhé budově, které jsou od sebe vzdáleny asi 5 minut jízdy autem. Firma také vlastní pozemky o hodnotě 1 588 000 Kč a firemní vozový park čítá 3 vozidla, z toho jeden osobní automobil

a 2 transportery. Mezi dlouhodobé hmotné zdroje patří také výrobní stroje, které byly podrobněji rozebrány u analýzy faktorů výroby a řízení výroby.

Firma nevlastní žádný dlouhodobý nehmotný majetek, jelikož obor, ve kterém analyzovaná firma působí, není náročná na technologii a software. Firma nevlastní žádné ochranné známky, patenty či licence a také se neangažuje v žádném výzkumu a vývoji.

V současné době je ve firmě Těsnění Nývlt, s. r. o. zaměstnáno celkem 15 lidí. Analyzovaná firma v roce 2015 vyplatila na mzdách 3 478 000 Kč a v roce 2016 činily mzdové náklady 3 762 000 Kč. Trend zvyšování mezd pokračuje i v roce 2017. Nejvíce zaměstnanců pracuje v dílně, kde se přebírají, kompletují a balí různá těsnění, sady a další výrobky, které nejsou ve skladě. Dále se předávají k zaměstnancům, kteří zpracovávají zakázky a následně je expedují. V oblasti výroby pracují 3 zaměstnanci a každý z nich je odpovědný za jeden výrobní stroj. Ve vedení firmy je majitel pan Josef Nývlt mladší, který deleguje práci na obchodního zástupce. Obchodní zástupce má zároveň na starosti řízení výroby. Podle zakázek zadává úkoly odpovědným pracovníkům a rozhoduje, jaké druhy těsnění mají zrovna dát do výroby. V ekonomickém oddělení pracuje pouze jedna osoba, a to sestra majitele paní Ing. Jana Nývltová, která má na starosti především fakturaci. Ve firmě působí také jeden skladník, jehož úkolem je objednávání výrobků i materiálu a jejich následné vyskladňování. Další zaměstnanec pracuje s webovými stránkami a e-shopem. Ve firmě je také zaměstnána manželka majitele paní Zuzana Nývltová, jejich náplní práce je především zpracování zakázek, ale také v případě nepřítomnosti vedoucí ekonomického oddělení vystavení faktur. Ve firmě, přesněji v dílně, je realizováno spíše chaotické řízení lidských zdrojů, což však bývá typické pro malé a střední podnikání. Nicméně se tento fakt jeví jako překážka pro další rozvoj firmy. Jednoduché organizační schéma firmy Těsnění Nývlt, s. r. o. je nastíněno na obrázku 8.



Obrázek 8: Jednoduché organizační schéma firmy Těsnění Nývlt, s. r. o.

Zdroj: vlastní zpracování dle firemních informací

Firma Těsnění Nývlt, s. r. o. se snaží vytvářet a udržovat pracovní podmínky pro zaměstnance tak, aby jejich zaměstnání ve společnosti bylo pro ně perspektivní a prestižní. Každý zaměstnanec je ve firmě odpovědný za svou práci či službu pro zákazníka. Všichni zaměstnanci se proto pravidelně účastní školení. Vztahy mezi majitelem a zaměstnanci jsou na velmi dobré úrovni. I díky tomu v této rodinné firmě panuje přátelská atmosféra a zaměstnanci nemají potřebu měnit zaměstnání. Důkazem je i to, že firma se může pyšnit malou fluktuací zaměstnanců – za posledních 10 let z firmy neodešel ani jeden zaměstnanec (nezapočítává se mateřská dovolená), naopak postupně nabírá nové zaměstnance. V posledních letech se však objevuje hrozba v podobě nedostatku kvalifikovaných pracovníků. I firma Těsnění Nývlt, s. r. o. se bude muset s touto hrozbou vypořádat, protože bez kvalifikovaných lidí není možné obsluhovat výrobní stroje.

Faktory finanční a rozpočtové

Finanční analýza má za úkol zhodnotit finanční zdraví firmy, tedy to, jak podnik hospodaří. Výchozími dokumenty pro finanční analýzu je rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Těsnění Nývlt, s. r. o. má následující konečnou rozvahu ve zkráceném rozsahu pro rok 2016 (viz tabulky 4 a 5). Výkaz zisku a ztráty za rok 2016 vystihuje tabulka 6.

Tabulka 4: Aktiva firmy Těsnění Nývlt, s. r. o. za rok 2016

	AKTIVA (v tis. Kč)	Běžné účetní období			Min.úč. období
		Brutto	Korekce	Netto	
	AKTIVA CELKEM	32 636	-8 000	24 636	24 214
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	22 607	-8 000	14 607	14 658
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	87	-87	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	22 520	-7 913	14 607	14 658
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	9 599	0	9 599	9 067
C.I.	Zásoby	4 859	0	4 859	4 035
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	2 879	0	2 879	2 446
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 861	0	1 861	2 586
D.I.	Časové rozlišení	430	0	430	489

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky firmy Těsnění Nývlt, s. r. o.

Tabulka 5: Pasiva firmy Těsnění Nývlt, s. r. o. za rok 2016

	PASIVA (v tis. Kč)	Běžné úč. období	Minulé úč. období
	PASIVA CELKEM	24 636	24 214
A.	Vlastní kapitál	22 055	15 649
A.I.	Základní kapitál	200	200
A.II.	Kapitálové fondy	8 078	3 891
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	20	20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	12 303	9 282
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 454	2 256
B.	CIZÍ ZDROJE	2 478	8 409
B.I.	Rezervy	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	2 193	2 962
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	285	5 447
C.	Časové rozlišení	103	156

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky firmy Těsnění Nývlt, s. r. o.

Tabulka 6: Výkaz zisku a ztráty firmy Těsnění Nývlt, s. r. o. za rok 2016

	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)	Skutečnost v úč. období	
		sledovaném	minulém
A.II.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	33 491	31 428
B.	Výkonová spotřeba	26 499	24 918
+	Přidaná hodnota	7 007	6 489
C.	Osobní náklady	3 762	3 478
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	840	773
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	2 646	3 248
N.	Nákladové úroky	156	48
O.	Ostatní finanční náklady	49	95
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-201	-143
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	991	84
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	1 454	3 021
***	Výsledek hospodaření za účetní období	1 454	3 021
****	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM	2 445	3 105

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky firmy Těsnění Nývlt, s. r. o.

Ukazatel běžné likvidity (1) ukazuje podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků a vyjadřuje, jak krátkodobá aktiva dokáží pokrýt závazky. Pro firmu Těsnění Nývlt, s. r. o. vyšel tento ukazatel 4,38 a je tedy schopna 4,38 krát uspokojit své věřitele, kdyby všechna oběžná aktiva přeměnila na hotovost. Ukazatel síly (2) vyjadřuje procento celkových aktiv, které firma musí uhradit dluhy. Analyzovaná firma v roce 2015 musela 35% z celkových aktiv hradit dluhy, tento ukazatel se v roce 2016 snížil na pouhých 10%. Obrat aktiv (3) firmy Těsnění Nývlt, s. r. o. se promítne do tržeb 1,36 krát. Ziskovost (4) měřená podílem čistého zisku a tržeb vyšla 4,34 %. Ukazatel ROA (5) pro firmu vyšla 9,92% a ukazuje výnosnost celkových aktiv. Výnosnost vlastního kapitálu neboli ukazatel ROE (6) u firmy Těsnění Nývlt, s. r. o. vyšla 6,59% a představuje samotný výnos, který přísluší vlastníkov. Shrnutí sledovaných ukazatelů a jejich hodnot v roce 2015 i 2016 je shrnuta v následující tabulce 7.

Tabulka 7: Ukazatele finanční analýzy pro firmu Těsnění Nývlt, s. r. o.

Ukazatel	Rok	
	2015	2016
Běžná likvidita	3,06	4,38
Ukazatel síly	0,35	0,1
Obrat aktiv	1,3	1,36
Ziskovost	6,43 %	4,34 %
ROA	12,82 %	9,92 %
ROE	19,30 %	6,59 %

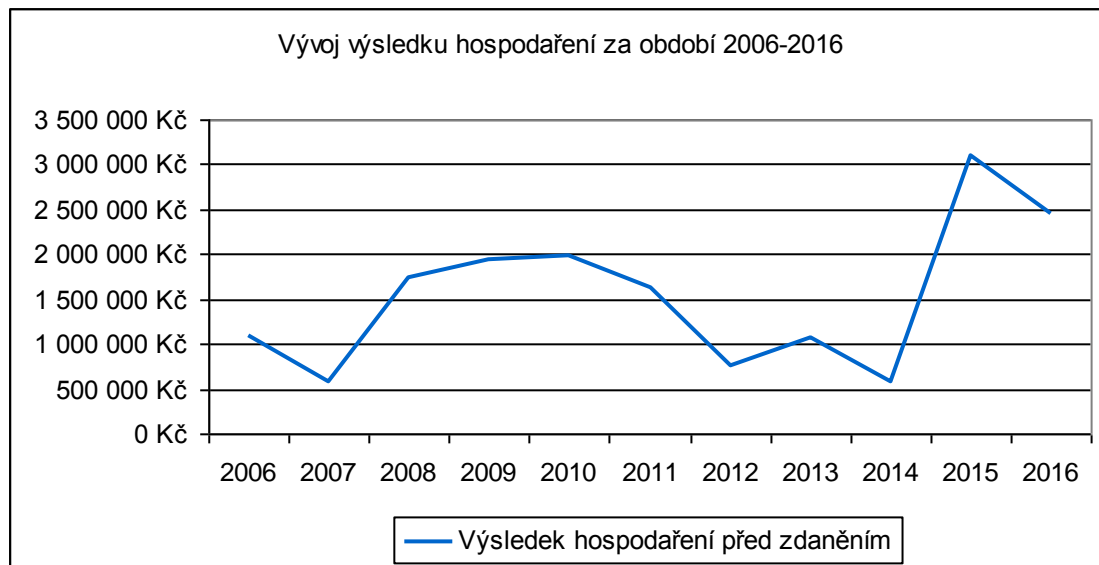
Zdroj: vlastní zpracování

V doplňujících informacích k rozvaze a výkazu zisku a ztráty lze mimo jiné nalézt pohledávky a závazky z obchodního styku dané firmy po lhůtě splatnosti. Zajímavé je zjištění, že firma Těsnění Nývlt, s. r. o. má celkem 112 závazků po lhůtě splatnosti, ale na druhou stranu má také velké množství pohledávek, kterým již doba splatnosti uplynula. Například pohledávek po době splatnosti do 30 dnů má firma 168 a pohledávek po době splatnosti od 180 dní a více vlastní dokonce 67. Zákazníci, kteří nezaplatí za své objednávky, jsou několikrát telefonicky i písemně upozorňováni na prošlou dobu splatnosti faktur, v případě delšího ignorování upomínek je někdy firma nucena řešit tyto problémy právní cestou.

Tabulka 8: Výsledek hospodaření firmy Těsnění Nývlt, s. r. o. za období 2006–2016

Rok	Výsledek hospodaření před zdaněním
2006	1 089 000 Kč
2007	576 000 Kč
2008	1 749 000 Kč
2009	1 940 000 Kč
2010	1 984 000 Kč
2011	1 618 000 Kč
2012	754 000 Kč
2013	1 061 000 Kč
2014	589 000 Kč
2015	3 105 000 Kč
2016	2 445 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetní závěrky Těsnění Nývlt, s. r. o.



Obrázek 9: Výsledek hospodaření Těsnění Nývlt, s. r. o. za období 2006–2016
 Zdroj: vlastní zpracování na základě účetní závěrky Těsnění Nývlt, s. r. o.

Firma Těsnění Nývlt, s. r. o. za poslední dekádu vykazovala vždy kladný výsledek hospodaření před zdaněním, avšak s kolísavým vývojem (viz tabulka 8 a obrázek 9). První propad v hospodaření firmy v roce 2007 byl způsoben celkovou rekonstrukcí nemovitosti na adrese Jiráskova 37, 549 41 Červený Kostelec, kde má firma situovanou provozovnu. V roce 2012 se výsledek hospodaření propadl z 1 618 000 Kč na pouhých 754 000 Kč. V tomto roce firma zakoupila další objekt, který v dnešní době slouží jako výrobní hala. Nákup dalšího CNC stroje ATOM v roce 2014 způsobil další pokles hospodářského výsledku. V roce 2015 došlo k výraznému zvýšení hospodářského výsledku analyzované firmy. Tento fakt lze spojovat především s prodejem pozemku, který firma sice vlastnila, ale nevyužívala. I v roce 2016 došlo k dalšímu propadu, který může být spojován s nákupem dalších CNC strojů potřebných pro zakázkovou výrobu pro firmu HAUK, s. r. o.

Z finanční analýzy vyplynulo, že firma Těsnění Nývlt, s. r. o. má dobré finanční zdraví, jelikož většina ukazatelů se zlepšila a výsledek hospodaření se jeví stabilní i s přihlédnutím k provedeným investicím do rozvoje firmy. Běžná likvidita u analyzované firmy dosahuje vyšších hodnot, než je doporučeno (viz kapitola 3.3.1), a to i přes velký počet pohledávek po splatnosti. U firmy proto existuje velmi malé riziko platební neschopnosti. Ukazatel zadluženosti se také snížil, tudíž má firma v tomto ohledu skryté možnosti.

Vývoj finančních ukazatelů k lepšímu bude jistě pokračovat i v roce 2017, protože tomu současná ekonomická situace nahrává. A to i přes nepříznivý faktor, kterým je současný nedostatek zaměstnanců.

5.3 Analýza vnějšího okolí podniku

V této části diplomové práce autorka zanalyzuje vnější okolí podniku za pomoci PEST analýzy, kde bude zkoumat nejdříve politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociálně-demografické faktory a technologické faktory, následně zanalyzuje oborové okolí podniku, do kterého spadá analýza konkurence, analýza zákazníků a analýza dodavatelů. Na konec analýzy vnějšího okolí firmy bude rozebrána analýza obce z hlediska úrovně hospodaření.

5.3.1 PEST analýza

Jevy, které firma nemůže ovlivnit, jsou zkoumány za pomoci PEST analýzy. PEST analýza je jedním z nástrojů pro zkoumání vnějšího okolí firmy a vznikla zkratkou začínajících písmen od 4 zkoumaných faktorů.

Politické a legislativní faktory

V České republice je politické a právní prostředí řízeno vládou, která vydává zákony a předpisy a tudíž má zásadní vliv na podnikatelské prostředí v naší zemi. Veškeré podnikající právní subjekty v České republice musí dodržovat platnou právní legislativu, která je řízena základními dokumenty. Mezi ně patří (ANON., 2017):

- Občanský zákoník č. 89/2012 Sb.,
- Zákoník práce č. 262/2006 Sb.,
- Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb.,
- Zákon o dani z příjmů č. 586/1992 Sb.,
- Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb.,
- Zákon o Finanční správě České republiky č. 456/2011 Sb.,

- Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.,
- Zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění č. 592/1992 Sb.,
- Zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti č. 589/1992 Sb.

Firma Těsnění Nývlt, s. r. o. se kromě obecně platné legislativy musí při výrobě těsnění řídit i specifickými předpisy. Výrobky firmy Těsnění Nývlt, s.r.o., které uvádí na trh a přicházejí do kontaktu s potravinami, musí vyhovovat následujícím předpisům:

- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1935/2004 o materiálech a předmětech pro styk s potravinami,
- Vyhláška Ministerstva zdravotnictví ČR č.38/2001 Sb., kterou mění Vyhláška č. 186/2003 Sb. a vyhláška č 551/2006 Sb. o hygienických požadavcích na výrobky určené pro styk s potravinami a pokrmy,
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví.

Velmi diskutovaným tématem v této oblasti je v posledních letech zavedení elektronické evidence tržeb (dále jen EET), která má za úkol efektivně provádět daňové kontroly. Elektronická evidence tržeb je upravena v následujících zákonech:

- Zákon č. 112/2016 Sb., zákon o evidenci tržeb,
- Zákon č. 113/2016 Sb., zákon, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o evidenci tržeb,
- Vyhláška č. 269/2016., vyhláška o způsobu tvorby podpisového kódu poplatníka a bezpečnostního kódu poplatníka.

Ministerstvo financí zavedlo tento nástroj kontroly, aby zabránilo daňovým únikům a zároveň poskytlo Finanční správě adekvátní informace, zda daňový poplatníci správně vykazují své tržby. Elektronickou evidenci jsou v postupných fázích povinni vést všechny podnikatelské subjekty, které platí daně z příjmů v České republice. Ve druhé fázi, tedy od 1. března 2017, musí začít používat EET všechny maloobchody a velkoobchody, tudíž i firma Těsnění Nývlt, s. r. o. se k tomuto datu zapojila do elektronické evidence tržeb (Finanční správa, 2017).

Ekonomické faktory

Stav ekonomiky je důležitým faktorem, který ovlivňuje veškeré podnikatelské subjekty. V této oblasti je nutné sledovat především ukazatele ekonomické výkonnosti, kterými jsou (Kamenický a Súkupová, 2017) :

1. HDP

Podle Českého statistického úřadu se růst české ekonomiky v 1. až 3. čtvrtletí roku 2016 zpomalil, jelikož se v roce 2016 neopakovala výjimečná kombinace růstových faktorů. Hrubý domácí produkt v České republice meziročně vzrostl o 1,9 % a dostal se tak na úroveň Evropské unie. Česká národní banka vydala prognózu týkající se meziročního růstu reálného HDP v roce 2017 a 2018. Hodnoty meziročního růstu HDP vyčíslila na 2,8 %, což v případě vyplnění prognózy znamená pro Českou republiku v následujících letech další ekonomický růst. Prognóza ukazatel růstu HDP je pro firmu Těsnění Nývlt, s. r. o. velmi důležitý, jelikož růst HDP je spojen s růstem poptávky po produktech firmy.

2. Inlace

Na konci roku 2016 došlo k zrychlení růstu spotřebitelských cen a to se odrazilo na zvýšení predikce míry inflace z 1,2 % na 2,0 % pro rok 2017 a zároveň ČNB očekává v následujícím roce 2018 míru inflace ve výši 1,6 %. Většina ekonomických subjektů považují inflaci za negativní jev, jelikož dochází k postupnému zdražování surovin a energií, a proto firma Těsnění Nývlt, s. r. o. musela zareagovat a k datu 1. 1. 2017 upravila ceny svých výrobků.

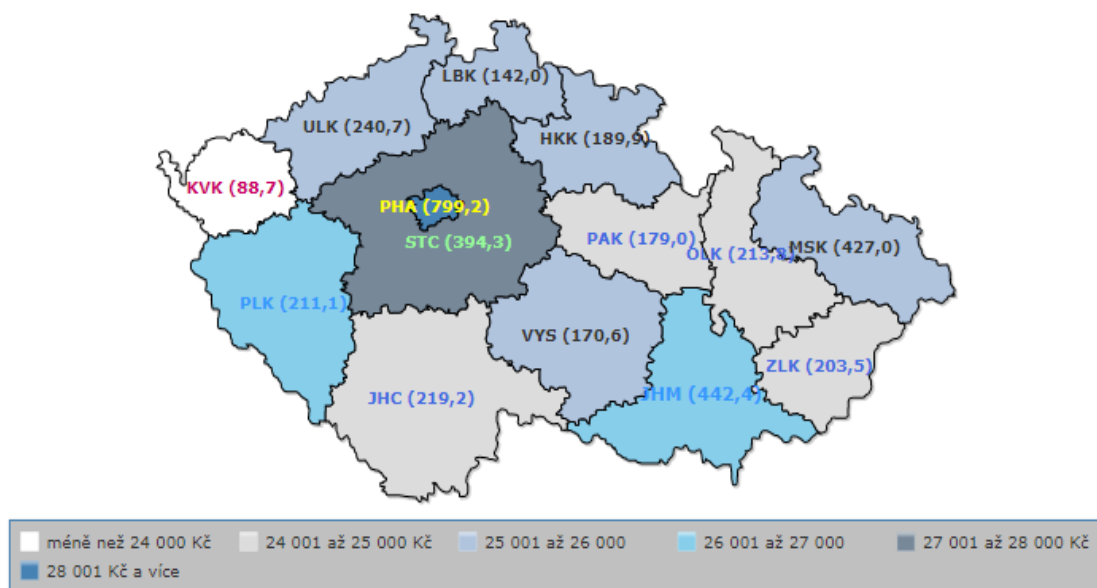
3. Nezaměstnanost

Podle ČSÚ je trh práce nadále v dobré kondici. Ve 3. čtvrtletí roku 2016 bylo zaměstnáno 5,27 mil. osob. Obecná míra nezaměstnanosti se pohybuje blízko přirozené míry, a proto se míra nezaměstnanosti nadále snižovala, avšak oproti předchozímu roku pomalejším tempem. Obecná míra nezaměstnanosti se ve 4. čtvrtletí 2016 snížila na 3,6 %, oproti 4. čtvrtletí 2015 klesla o 0,9 %.

Sociální faktory

Mezi základní sociální faktory lze zařadit vyšší vzdělanost obyvatelstva a jeho stárnutí, trendy v životním stylu aj. Pro firmu Těsnění Nývlt, s. r. o. může markantní nárůst vzdělanosti do budoucna znamenat odliv možných zájemců o manuální práci. Jelikož veškerou práci ve výrobním oddělení lze vykonávat i bez dosaženého vysokoškolského vzdělání, v následujících letech může tento fakt představovat pro firmu hrozbu v podobě hledání nových zaměstnanců na pozici dělníka. Ve firmě převládá manuální práce, kde je zapotřebí větší zdatnost a rychlost. S tím také souvisí tlak na zvyšování mezd a touha lidí dosáhnout vyššího ohodnocení. Jak již autorka diplomové práce zmínila, firma Těsnění Nývlt, s. r. o. má sídlo v Královehradeckém kraji, kde se průměrná měsíční hrubá mzda podle Českého statistického úřadu pohybuje okolo 25 000 Kč. V porovnání s hlavním městem Prahou, kde průměrná měsíční hrubá mzda šplhá k 36 000 Kč (ČSÚ, 2017). Obrázek 10 podává přehled o průměrných hrubých mzdách v jednotlivých krajích ČR v roce 2016. V dnešní době největší motivací pro každého zaměstnance představuje mzda, i proto lze předpokládat, že větší zájem o práci bude převládat spíše v krajích s vyšší průměrnou měsíční mzdou.

Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance podle krajů v roce 2016
(podle místa pracoviště, přepočteno na osoby plně zaměstnané)



Obrázek 10: Průměrná hrubá měsíční mzda podle krajů v roce 2016

Zdroj: ČSÚ. 2017. Mzdy v krajích v ČR. [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-v-krajich-cr>

Technologické faktory

Dnešní doba je spjata s technologickým pokrokem a enormním zvýšením technologických inovací. Jelikož výroba většiny těsnění probíhá za pomoci strojů – technologie a inovace pro firmu Těsnění Nývlt, s. r. o. hraje významnou roli. Při postupech výroby těsnění se bere zřetel především na kvalitu na úkor kvantity, a proto je nutné neustále zkvalitňovat postupy výroby. Výroba těsnění probíhá na CNC řezacích strojích ATOM, které obsluhuje proškolený personál.

Technologie nesmí být také opomíjena v oblasti komunikaci se zákazníky, dodavateli a dalšími zainteresovanými skupinami. Podnik bez moderní komunikační technologie v dnešní době již nemůže fungovat, internetové stránky, online katalog a e-shop jsou pro firmu již nutností.

5.3.2 Analýza oborového okolí podniku

Při tvorbě strategického plánu je pro každou firmu velmi důležité důkladně zanalyzovat především její konkurenci, zákazníky a dodavatele.

Analýza konkurence

Těsnění Nývlt, s. r. o. se musí potýkat s neustále zvyšující se konkurencí na trhu těsnění. Tento fakt je způsoben tím, že těsnění je využíváno jak v prvovýrobě, ale především při údržbě. Dnešní doba a s ní spojená nová průmyslová revoluce (digitalizace) nahrává do karet firmám vyrábějící těsnění, a proto i poptávka po jejich výrobcích bude neustále růst. Firma Těsnění Nývlt, s. r. o. nabízí širokou škálu vlastního výrobního portfolia, ale také ho rozšířila o další výrobky z oboru, u kterých figuruje pouze jako prodejce, nikoliv jako výrobce. Na trhu s těsněním a jeho výrobou funguje po celé republice několik desítek konkurenčních podniků. Mezi největší konkurenty firmy Těsnění Nývlt, s. r. o. patří:

- **Těsnění Hartman, s. r. o.** – Tato firma je jednou z největších výrobců těsnění vodo-topo-plyn v České republice. Firma byla založena v roce 1990 v Orlických horách a v dnešní době dodává přes 10 000 druhů těsnění pro železářství, velkoobchody nebo specializované prodejny. Mimo jiné nabízí výrobu speciálního těsnění dle výkresu či vzoru. Svoji podnikatelskou činností prakticky překrývá analyzovanou firmu Těsnění Nývlt, s. r. o. V roce 2017 však firma Těsnění Hartman, s. r. o. postupně pozastavuje svou činnost v důsledku jiných podnikatelských aktivit a kvůli nedostatečné zaměstnanosti (TĚSNĚNÍ HARTMAN, 2010).
- **TEXIM, s. r. o.** – Firma vznikla v roce 1991 v Hradci Králové. Texim, s. r. o. začínal pouze jako velkoobchod s pracovními rukavicemi, gumárenským zbožím a různými druhy těsnění. Postupem času firma rozšířila svoji činnost i na výrobu těsnění a tím výrazně rozšířila své výrobní portfolio (TEXIM, 2012).
- **NIKA-Těsnění, s. r. o.** – Stejně jako Těsnění Nývlt, s. r. o. je i NIKA-Těsnění, s. r. o. rodinná firma, která se zabývá výrobou vodo-topo-plyn těsnění a jiných druhů těsnícího materiálu. Firma stejně jako ostatní konkurenti vyrábí i na zakázku dle přání zákazníků (NIKA-TĚSNĚNÍ, 2010).

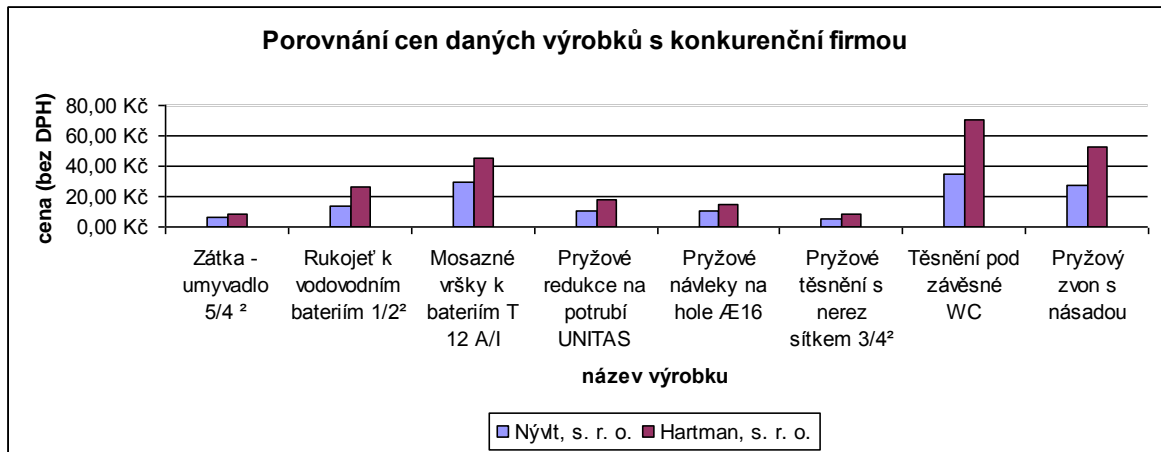
- **ADITEG, s. r. o.** – Firma ADITEG, s. r. o. je gumárna, která byla založena v roce 2003. Pro Těsnění Nývlt, s. r. o, představuje tato firma konkurenci v oblasti plochých kroužků, „o“ kroužků, gumových zářezek pro různá využití a také poskytuje zakázkovou výrobu na technickou pryž (ADITEG, 2016).

Pro srovnání cen byla vybrána konkurenční firma Hartman, s. r. o. z toho důvodu, že se jedná o jednoho z největších výrobců těsnění vodo-topo-plyn v ČR. Pro názornost bylo provedeno porovnání cen vybraných výrobků tzv. představitelů, kteří byli specifikováni na základě objemu odbytu (viz obrázek 11). Autorka diplomové práce vybrala z katalogu následující výrobky (viz tabulka 9), které u analyzované firmy Těsnění Nývlt, s. r. o. tvoří největší objem odbytu, a následně porovнала prodejní ceny bez DPH za rok 2014, protože pro tento rok konkurenční firma Hartman, s. r. o. naposledy zveřejnila na svých webových stránkách ceník výrobků. Jak je z tabulky 9 patrné, firma Těsnění Nývlt, s. r. o. prodává totožné těsnění daleko levněji oproti konkurenci. Je však důležité podotknout, že tento fakt lze spojovat pouze s rozdílnou cenovou politikou firem, nikoliv s rozdílnou kvalitou výrobků.

Tabulka 9: Porovnání cen s konkurenční firmou Hartman, s. r. o.

Srovnání cen (bez DPH) pro rok 2014		
Název výrobku	Nývlt, s. r. o.	Hartman, s. r. o.
Zátka – umývadlo 5/4 "	5,90 Kč	8,51 Kč
Rukojeť k vodovodním bateriím 1/2"	13,50 Kč	26,30 Kč
Mosazné vršky k bateriím T 12 A/I	29,00 Kč	45,30 Kč
Pryžové redukce na potrubí UNITAS	10,30 Kč	17,55 Kč
Pryžové návleky na hole Ø16	10,90 Kč	15,03 Kč
Pryžové těsnění s nerez. sítkem 3/4"	5,20 Kč	8,21 Kč
Těsnění pod závěsné WC	35,00 Kč	70,31 Kč
Pryžový zvon s násadou	27,00 Kč	53,09 Kč

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 11: Srovnání cen daných výrobků s konkurenční firmou Hartman, s. r. o.
Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza zákazníků

Většinu zákazníků firmy Těsnění Nývlt, s. r. o. tvoří velkoobchody a maloobchody ze všech koutů České republiky. Firma má také několik zákazníků na Slovensku. Těsnění Nývlt, s. r. o. se proto snaží na svém e-shopu nabízet širokou škálu produktů, aby mohla uspokojit všechny potřeby svých zákazníků a zákazníci nemuseli objednávat u více dodavatelů. Spokojenost zákazníka je pro firmu na prvním místě. Cílem je také pružně reagovat a vyhovět požadavkům trhu. Objednávky, které firma přijímá přes e-mail či přes e-shop, jsou odesílány prostřednictvím přepravní společnosti PPL nebo České Pošty. V průměru je denně odesíláno 30–35 zásilek. V systému pro přepravní společnost jsou zaznamenáni všichni zákazníci, kteří si minimálně jednou objednali u analyzované firmy. Tento systém čítá přes 3000 odběratelů. Počet stálých zákazníků, kteří pravidelně nakupují firemní produkty, se pohybuje kolem 400. Firemní produkty lze najít v prodejnách s instalátorskými potřebami, železářství, marketech pro hobby a řemesla, prodejnách s vodo-topo-plyn potřebami, velkoobchodech s potřebami do koupelen a podobně zaměřených obchodech. Mezi největší odběratele firmy Těsnění Nývlt, s. r. o. patří:

- M.A.T. Group, s. r. o.,
- HAUK, s. r. o.
- Protimex CS spol. s r. o.,
- SIKO Koupelny, s. r. o.,

- Techmat, a. s.,
- TRIKER, s. r. o.,
- Velkoobchod Orion, s. r. o.,
- Wärme spol. s r.o.,
- VČAS, s. r. o.,
- Aqua-team Slovakia, s. r. o.,
- M.A.K. , s. r.o.,
- PROFIINSTAL, s. r. o.
- Pramos spol. s. r. o.

Potenciální nové větší zákazníky se snaží pro firmu Nývlt, s. r. o. získat obchodní zástupce, který má mimo jiné na starosti také komunikaci se stávajícími odběrateli.

Analýza dodavatelů

Firma Těsnění Nývlt, s. r. o. nakupuje z větší části u velkoobchodů, ale také hodně polotovarů pořizují přímo od výrobců. Mnoho dodavatelů lze považovat zároveň jako konkurenci. S cílem uspokojit potřeby zákazníků firma naskladňuje velkou škálu výrobků, aby si každý přišel na své a nemusel nakupovat u jiných obchodů. Lze jmenovat například firmu **Alca Plast, s. r. o.**, která firmě dodává odpadní sifony a jejich příslušenství, WC napouštěcí a vypouštěcí ventily, dále firmu **Falcon, v. o. s.**, která analyzovanou firmu zásobuje splachovači, WC napouštěcím a vypouštěcím zařízením a WC sedátky. Mezi největší dodavatele lze zařadit také firmu **MSO trade, a. s.**, která firmě dodává sprchové a umývadlové baterie a celý sprchový program (sprchové hadice, sprchová sluchátka a sprchové příslušenství). **GAMA Plus, s. r. o.** zásobuje firmu některými druhy pákových a kohoutkových baterií, odpadními trubkami a tvarovkami PVC. Většina typů hadic (zahradní, pračkové, průmyslové), které firma Těsnění Nývlt, s. r. o. nabízí, je nakupována od firmy **Valmon, s. r. o.** Redukce do odpadních trubek PVC, průchodky a membrány pro firmu Těsnění Nývlt, s. r. o. vyrábí **Technická pryž – Michaela Frýbová** a veškeré špunty, které lze nakoupit u analyzované firmy, dodává firma **Vapo, spol. s r.o.** Role z technické pryže na výrobu vlastního těsnění dodává firma **Gumárny Zubří, a. s.** a veškeré obaly, do kterých jsou výrobky baleny, se nakupují od firem **FABONA-obaly, s. r. o.** a **ServisBal Obaly, s. r. o.** Někteří zákazníci také požadují, aby na obal byla

přípevněna etiketa, s jejíž pomocí lze výrobek v obchodech pověsit. Etikety a různé štítky dodává tiskárna **GZH, s. r. o.**

5.3.3 Analýza obce

Typickým rysem pro rodinnou firmu je úzká vazba na obec, ve které působí. A proto je v následující kapitole uvedena analýza obce a regionu.

Jak autorka v kapitole 5.1 zmínila, firma Těsnění Nývlt, s. r. o. sídlí ve městě Červený Kostelec, který leží v Královehradeckém kraji, asi 10 km od města Náchod, kde se nachází hraniční přechod s Polskem. Obec Červený Kostelec leží v podhůří Krkonoš uprostřed regionu Náchodsko – Trutnovsko. Mezi místní části obce patří Bohdašín, Červený Kostelec, Horní Kostelec, Lhota za Červeným Kostelcem, Mstětín, Olešnice a Stolín. Počet obyvatel se v posledních letech pohyboval kolem 8 500. První písemná zmínka o Červeném Kostelci byla zaznamenána již v roce 1362. Červený Kostelec je spjat s mnoha známými osobnostmi či událostmi. V roce 1942 byla na Končinách (část Horního Kostelce) ukryta vysílačka Libuše, kterou nakonec gestapo odhalilo a popravilo rodinu Burdychových, která poskytla úkryt radistovi Jiřímu Potůčkovi. V Červeném Kostelci se nachází také dům, ve kterém bydlela spisovatelka Božena Němcová – nyní dům slouží jako muzeum. Pro Červený Kostelec měl v minulém století velký význam textilní průmysl.

Červený Kostelec je považován za kolébkou průmyslového odvětví s dlouholetou tradicí. Toto město představuje ekonomicky stabilní prostředí v Královehradeckém kraji. Dodnes zde převažuje právě průmyslové odvětví na úkor terciéru. V roce 2011 bylo zaměstnáno v průmyslu 37,8 % pracujících, což převyšuje průměr jak Královehradeckého kraje (28,78 %) tak i celé ČR (25,3 %). Tato fakta vyplývají z vypracovaného strategického plánu rozvoje města Červený Kostelec (Škoda, 2015). V Červeném Kostelci sídlí 277 firem a kolem 1700 živnostníků (ANON, 2017). Mezi silné stránky obce Červený Kostelec v oblasti hospodářství patří bezesporu nižší míra registrovaně nezaměstnaných a vyšší podíl zaměstnaných osob než ve větších územních celcích (Náchod či Královehradecký kraj). Jako další silnou stránku lze bezesporu jmenovat existenci průmyslové zóny ve Stolíně, kde sídlí ty největší firmy – SaarGummi Czech, s. r. o., MG Italy Czech Division, s. r. o., Izomat, s. r. o., LH Technik, s. r. o., Boltjes Holding, s. r. o. a mnoho dalších.

Za nejvýznamější zaměstnavatele v Červeném Kostelci lze považovat firmy SaarGummi Czech, s. r. o. a MERTLIN, s. r. o., dříve známý pod názvem Batist Medical, a. s. Pro podnikatelskou sféru v Červeném Kostelci představují velké či střední podniky umístěné v průmyslové zóně Stolín příležitost z hlediska inovací. Menší podniky, do kterých spadá i Těsnění Nývlt, s. r. o., mají velkou šanci tyto podniky následovat nebo se pouze přiučít ve vývoji inovací. Na druhou stranu velké procento podnikatelské sféry zaměřené na průmysl lze posuzovat jako hrozbu pro Červený Kostelec. To může v blízké době vést k čím dál větším rozdílům mezi nabídkou a poptávkou po kvalifikované pracovní síle.

5.4 SWOT analýza a konfrontační matice

Za pomoci SWOT analýzy lze propojit a zhodnotit vzájemné působení faktorů z vnějšího a vnitřního okolí, které působí na firmu. SWOT analýza se skládá ze 4 základních prvků – strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby) a výsledkem dílčích analýz, které autorka diplomové práce provedla v kapitolách 5.2 a 5.3.

Tabulka 10: SWOT analýza firmy Těsnění Nývlt, s. r. o.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • rodinný podnik a kvalitní firemní kultura, • kvalitní výrobky a jejich široký výběr, • kvalita poskytovaných služeb, • individuální a vstřícný přístup k zákazníkům, • zakázková výroba dle přání zákazníka, • cenová politika (nižší cena výrobků oproti konkurenci). 	<ul style="list-style-type: none"> • marketingové aktivity, • nedostatek kvalifikovaných pracovníků, • nedostatečné delegování pravomocí, • absence podnikové prodejny, • absence firemní strategie.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • vstup na nový trh (Polsko), • spolupráce s místními firmami a živnostníky (dodavatelé), • expanze české ekonomiky – zvyšování počtu zakázek, • možnost získání potencionálních zákazníků od konkurence, • letní výpomoc od brigádníků na základě DPP 	<ul style="list-style-type: none"> • nepříznivé změny v legislativě (zvýšení daně z příjmů PO), • nedostatečně kvalifikovaní pracovníci v oboru, • elektronická evidence tržeb, • kopírování firemních produktů konkurencí, • platební neschopnost u zákazníků (nárůst dlužníků).

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 10 je možné vidět výčet silných stránek, z kterých firma může těžit při dalším rozvoji firmy, i slabých stránek, které se musí firma naopak snažit co nejvíce eliminovat, aby mohla dosáhnout dalšího rozvoje. Ve spodní části tabulky 10 lze najít příležitosti a hrozby analyzované firmy. Souhrn příležitostí mohou firmu podpořit v dalším rozvoji. Naopak firma by se postupně měla připravit na případné hrozby, které mohou nastat a proti kterým bude muset bojovat.

Po vyhodnocení všech 4 částí SWOT analýzy, lze přejít ke konfrontační matici, která má za úkol vyzdvihnout pouze nejvýznamnější faktory z celé SWOT analýzy. Konfrontační matice je složena z 5 nejdůležitějších faktorů z každé kategorie. Tabulka konfrontační matice je sestavena ze silných a slabých stránek, které se nacházejí v řádcích a reprezentují interní faktory, a ve sloupcích jsou vypsány příležitosti a hrozby, které naopak představují

externí faktory. Za pomoci konfrontační matice lze postavit silné a slabé stránky proti daným příležitostem a hrozbám. Ke každé konfrontaci je zapotřebí zjistit a přidělit efekt, který pro podnik znamená. Při hodnocení provázanosti silných a slabých stránek proti příležitostem a hrozbám vzniknou následující možnosti:

- kladné znaménko „+“ bude přiřazeno v případě, že silné stránky dokáží využít příležitosti nebo odvrátit hrozby a naopak, když slabé stránky budou vyrušeny za pomoci příležitostí.
- záporné znaménko „-“ bude přiřazeno v případě, že silné stránky budou eliminovány danými hrozbami nebo naopak slabé stránky budou rozšířeny hrozbami.
- neutrální znaménko „0“ bude přiřazeno tehdy, když při konfrontaci interních a externích faktorů neexistuje žádný vliv.

Na základě součtu pozitivních a negativních vlivů zjistíme, které interní a externí faktory jsou pro firmu Těsnění Nývlt, s. r. o. nejdůležitější. Z tabulky č. 10 konfrontační matice, která vznikla na základě SWOT analýzy, lze tedy vyčíst extrémní vlivy působící na analyzovanou firmu. Následně tyto faktory mohou být využity při strategickém plánování. Jednotlivým faktorům byla přiřazena určitá míra důležitosti („+“, „-“ nebo „0“) na základě konzultace s Ing. Janou Nývltovou, která je vedoucí finančního oddělení.

Tabulka 11: Konfrontační matice SWOT

Vnitřní okolí firmy		Konfrontační matice SWOT																				
												Slabé stránky					Silné stránky					
CELKEM	absence firemní strategie	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	absenice podnikové prodejny	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	nedostatečné delegování pravomocí	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	nedostatek kvalifikovaných pracovníků	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	marketing podniku	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	cenová politika	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	zákazková výroba dle přání zákazníka	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	kvalita poskytovaných služeb	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	kvalita výrobků a jejich široký výběr	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	rodinný podnik, firemní kultura	+	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++
		Příležitosti					Vnější okolí podniku					Hrozby										
		vstup na nový trh (např. Polsko)					daňová legislativa (zvýšení daně z příjmu PO)					elektronická evidence tržeb										
		spolupráce s místními firmami a živnostníky (dodavatelé)					nedostatečně kvalifikovaná pracovní síla v oboru					kopírování firemních produktů konkurencí										
		expanze české ekonomiky - zvyšování počtu zakázek					neúspěšná spolupráce s konkurencí					platební neschopnost u zákazníků (nárůst dlužníků)										
		získání potenciálních zákazníků od konkurence					brýdání na základě DPP															
		brigádníci na základě DPP																				
		0	3+	1+	2+	2-	2-	9-	1+	1-	5-	4	3+	2+	3-	1+	3-	3-	3-	3-	3-	3-
		CELKEM																				

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 11, která představuje konfrontační matici firmy Těsnění Nývlt, s. r. o., vyplynuly nejzásadnější konfrontace celé SWOT analýzy. Jak již bylo řečeno, po konzultaci s Ing. Janou Nývltovou byly ohodnoceny všechny vlivy a z toho následně vyplynuly nejdůležitější silné stránky a příležitosti, které by firmě mohly napomoci v případném strategickém rozvoji. Dále se objevily nejvýraznější slabé stránky a hrozby, kterým by se naopak měla firma vyhnout nebo pokusit se na ně nějakým způsobem připravit.

Mezi silné stránky firmy patří to, že se jedná o rodinný podnik s kvalitní firemní kulturou a dobrým jménem, který nabízí výrobky nejvyšší kvality. Je možné si v podniku vybrat z široké škály výrobků, také kvalita poskytovaných služeb spadá do silných stránek firmy. Ke každému zákazníkovi firma přistupuje se vstřícným a individuálním přístupem, což je spojeno i s další silnou stránkou podniku. Firma vyrábí různé druhy těsnění na zakázkovou výrobu s cílem splnit požadavky a přání zákazníků. Další silnou stránkou je bezesporu nastavená cenová politika. Firma Těsnění Nývlt, s. r. o. v roce 2017 sice zvýšila ceny, ale i přesto má stále nastaveny ceny pod úrovní konkurenčních cen. Po konfrontaci silných stránek s příležitostmi a hrozbami dané firmy se jako nejsilnější faktor jeví nastavená cenová politika firmy. Tento nejzásadnější faktor může být zúročen například při snaze získat potencionální zákazníky od konkurenčních firem. Cenová politika obecně hraje zásadní roli při získávání nových zakázek či při vstupu na nový trh. Zákazníci (koncoví uživatelé) dávají všeobecně přednost výrobkům s nižší cenou, je však potřeba zdůraznit, že kvalita firemních výrobků je na vysoké úrovni, čemuž může napomoci i fakt, že firma Těsnění Nývlt, s. r. o. je držitelem certifikátu ISO 9001:2008. Díky cenové politice se firma dokáže lépe vyrovnat s kopírováním firemních produktů od konkurence. Přestože firmy zkopírují produkt, ze stanovených cen u konkurenčních firem vychází stále lepší pozice analyzované firmy pro nákup daného výrobku. Jako druhý důležitý faktor lze jmenovat charakter podniku jako rodinný a jeho dobré jméno i kvalitní firemní kultura, kde tyto aspekty hrají zásadní roli při získávání nových zákazníků.

Po konfrontaci všech příležitostí se silnými a slabými stránkami firmy se za nejzásadnější faktor jeví spolupráce s místními firmami či živnostníky v dodavatelsko-odběratelských vztazích. Tato skutečnost především přispívá ke kvalitnímu a přátelskému podnikatelskému prostředí v Červeném Kostelci a jeho okolí. Zmíněná příležitost má při konfrontaci se všemi silnými stránkami či slabými stránkami pozitivní či neutrální dopady.

Mezi další velmi pozitivní příležitosti lze zařadit získávání potencionálních zákazníků od konkurence, čímž tato příležitost může podniku pomoci v růstu tržeb a jeho dalším rozvoji. Jako další kladnou příležitost lze jmenovat stále rostoucí českou ekonomiku (ve fázi expanze), která napomáhá růstu počtu zakázek a tím i obratu analyzované firmy.

Mezi slabé stránky firmy patří především marketingová oblast. Firma nemá žádné výrazné marketingové aktivity, pomocí nichž by se dokázala zvýraznit na trhu. Mezi slabé stránky lze zařadit také nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Tím má autorka na mysli kvalifikaci většiny pracovníků, kteří přijdou do kontaktu (telefonicky či osobně) se zákazníky, aby jim dokázali vysvětlit, jak co funguje a hlavně poradit. Jako slabou stránku lze brát i nedostatečné delegování pravomocí, které se projevuje především v dílně, kde chybí odpovědná osoba (mistr), která rozdává úkoly a kontroluje jejich průběh. V současné době rozdává úkoly zaměstnancům v dílně vícero osob a tím někdy dochází k chaosu. Mezi slabé stránky patří také absence podnikové prodejny či absence firemní strategie. Po konfrontaci slabých stránek s příležitostmi a hrozbami se jako nejslabší stránka podniku jeví špatná marketingová aktivita. Nedostatečná marketingová aktivita má vliv na samotnou podnikatelskou činnost. To platí v případě, kdy firma přemýšlí o vstupu na nový trh nebo při snaze získat nové potencionální zákazníky. Je totiž velmi obtížné se dozvědět o analyzovaném podniku, jestliže nevyvíjí žádnou reklamu nebo se nesnaží zviditelnit jiným způsobem. Za negativní vliv působící na firmu lze také považovat to, že firemní strategii není věnována pozornost, kterou si zaslouží. Absence podnikové prodejny v místě provozovny se naopak jeví jako bezvýznamná slabá stránka, jelikož v okolí se nachází mnoho dalších odběrných míst, kde si zákazníci mohou zakoupit firemní produkty.

Jako největší hrozbu firma Těsnění Nývlt, s. r. o. spatřuje v nedostatku kvalifikovaných pracovních sil v oboru. Této hrozbě bude muset firma čelit, stejně jako většina ostatních firem v okolí Červeného Kostelce. V budoucnu může nastat situace, že na trhu práce nebude možné získat mladé a kvalifikované pracovníky. Z interních podkladů (viz finanční analýza) vyplývá, že se neustále zvyšuje počet neplacících zákazníků, což představuje také významnou hrozbu pro firmu.

Po vyhodnocení všech faktorů za pomoci konfrontační matice a následně ze SWOT analýzy (viz kapitola 5.4) byly zjištěny nejdůležitější silné stránky, příležitosti a naopak slabé stránky či hrozby analyzované firmy. Zjištěné faktory ze SWOT analýzy i z konfrontační matice napomůžou firmě lépe stanovit budoucí směr dalšího rozvoje.

Jedním ze základních problémů rodinných firem je absence vypracovaného strategického plánu vlastního rozvoje. Ani analyzovaná firma Těsnění Nývlt, s. r. o. není výjimkou, a proto autorka diplomové práce v následující kapitole 6 navrhuje podklady pro jeho sestavení.

6 Návrh rozvoje firmy

V této kapitole bude sestaven návrh rozvoje firmy Těsnění Nývlt, s. r. o. pro období 2018-2025. Velmi často se u malých firem, do kterých spadá i analyzovaná firma, stává, že vedení firmy má jistou představu o svém poslání a vizi, avšak písemná forma chybí. Proto autorka diplomové práce po konzultaci s vedením firmy stanovila poslání a vizi firmy, která odpovídá charakteru podniku a také nárokům majitele.

Dosavadní tradici a dobré jméno, kterou si rodinná firma Těsnění Nývlt, s. r. o. od začátku podnikání vybudovala, by si měla snažit nadále udržet. Proto je nutné brát velký zřetel jak na kvalitu výrobku, tak i na kvalitu poskytovaných služeb. Firma by měla být schopná obětovat část zisku k dalšímu rozvoji podniku, čímž by zajistila dlouhodobý chod firmy pro další generace.

6.1 Strategická východiska rozvoje

Co se týká strategické oblasti, je potřeba vypracovat plán rozvoje – poslání, vizi, stanovit základní strategické cíle jak ekonomické tak i z hlediska celkového udržitelného rozvoje firmy i z hlediska nástupnictví. Pro splnění plánované růstové strategie – expanze na zahraniční trh je nutné se z hlediska operativy tak i taktiky zaměřit na odstranění disfunkcí, které jsou již teď na základě provedených analýz viditelné.

Poslání

Jak se autorka diplomové práce zmínila v kapitole 3.1, poslání firmy naznačuje, proč firma na trhu existuje. Poslání vyjadřuje výchozí smysl podnikání v souvislosti s podnikatelskou představou firmy. Poslání by se mělo shodovat se základní vizí na tom, co je předmětem podnikání, jakými výrobky či službami bude podnik uspokojovat potřeby svých zákazníků a kdo jsou jejich zákazníci.

Posláním rodinné firmy Těsnění Nývlt, s. r. o. je poskytovat souhrnné služby v oblasti výroby a distribuce těsnění pro odvětví od vodoinstalace, plynu a topení, dále poskytovat

komplexní služby v oblasti prodeje výrobků pro domácnost, zahradu, zavlažování a průmysl.

Firma Těsnění Nývlt, s. r. o. staví svůj rozvoj na kvalitě výrobků, poskytovaných služeb, na krátké dodací lhůtě a solidním a přátelským přístupem k zákazníkovi. Mottem společnosti je: „S námi to utěsníte...“. Prvotním záměrem analyzované firmy je vždy vyhovět a pružně reagovat na požadavky trhu.

Vize

Vize firmy představuje určitý směr rozvoje, tedy kam se podnik chce vyvíjet. Vize určité firmy je tedy orientována do budoucnosti a říká, kde se firma v příštích letech chce vidět.

Vizí firmy Těsnění Nývlt, s. r. o. je být nadále uznávanou rodinnou firmou, která dodává kvalitní těsnění za přijatelnou cenu, a poskytovatelem nejlepších možných služeb v daném oboru.

Strategické cíle:

Strategické cíle představují žádoucí stavy, kterých chce firma za pomoci své existence a činnosti dosáhnout. Strategické cíle tvoří hlavní podstatu strategií. Při stanovení strategických cílů by firma měla postupovat podle pravidla SMART. Každý strategický cíl by měl být specifický, měřitelný, přijatelný, reálný a časově specifikovaný.

Firma doposud neměla vytyčené cíle ani ucelenou koncepci vlastního rozvoje. Po konzultaci s vedením firmy autorka diplomové práce stanovila následující strategické cíle firmy Těsnění Nývlt, s. r. o., platné **ke konci roku 2025** v oblasti ekonomického rozvoje a dalšího rozvoje firmy.

- Zvýšit výsledek hospodaření po zdanění minimálně na 4 000 000 Kč.
- Snížit počet dlužníků na čtvrtinu.
- Rozšířit povědomí o firmě za pomoci vhodně zvolených marketingových aktivit.
- Tvorba pracovní příležitosti pro další členy rodiny.

Členové rodiny uznávají jednotné cíle jako je oddanost rodině, loajalita a pracovitost zaměstnanců, péče o zaměstnance, otevřenost komunikace uvnitř firmy a odhodlanost poskytovat co nejlepší výrobky a služby.

6.2 Návrh strategie

Strategie je základem celého strategického plánování. Musí být stanoveny potřebné aktivity, s jejichž pomocí podnik dosáhne nastavených strategických cílů. Díky strategii podnik najde odpověď na otázku, jakým způsobem chce stanovený strategický cíl dosáhnout. K naplnění stanovených strategických cílů byla zvolena následující růstová strategie:

- **Vstup na nový zahraniční trh (Polsko) či rozšíření stávajícího trhu (Slovensko)**

Jak se již autorka diplomové práce zmínila, jednu z možností růstu podniku představuje vstup na zahraniční trh – přesněji řečeno na polský trh. Firma má velmi výhodnou demografickou pozici pro uskutečnění tohoto kroku, jelikož sídlo firmy je vzdáleno necelých 20 km od česko-polských hranic. Polský trh se jeví pro analyzovanou firmu jako velmi atraktivní i před provedením analýzy trhu. Kdyby se firma opravdu rozhodla pro tento krok, bylo by potřeba nejdříve provést zmiňovanou analýzu trhu a zajistit potřebné investice pro vstup. Navázání nových kontaktů by měl na starosti obchodní zástupce, který je pro tuto aktivitu proškolen. Při vstupu na nový zahraniční trh (Polsko), kde o analyzované firmě nemá nikdo ponětí, je zapotřebí vynaložit na marketing větší náklady. Proto je velmi důležité odhadnout budoucí příjmy a vynaložené náklady, a tím zjistit, zda daný trh je pro firmu výhodný.

Co se týká slovenského trhu, na kterém analyzovaná firma již z části působí, autorka diplomové práce by doporučila navázat spolupráci s dalšími možnými odběrateli. Firma Těsnění Nývlt, s. r. o. prozatím dodává své výrobky pro slovenskou pobočku hobbymarketu OBI, Aqua-team Slovakia, s. r. o. a pro další dva drobné odběratele. Bylo by proto vhodné rozšířit povědomí o firmě (značce). Obchodní zástupce by měl za úkol identifikovat nové možnosti zvýšení počtu odběratelů, nejdříve e-mailem nebo telefonicky je oslovit a snažit se navázat nové kontakty, případně i zvážit

služební cestu. Díky dodávání výrobků na slovenský trh, se analyzovaná firma rozhodla natisknout nové lístky (viz obr. č. 12), které jsou nyní oboustranné – přední strana je napsána česky a zadní je určena pro slovenské odběratele.



Obrázek 12: Oboustranné štítky firmy Těsnění Nývlt, s. r. o.
Zdroj: firemní materiály

6.2.1 Dílčí nástroje pro dosažení stanovené strategie

V této kapitole budou popsány dílčí nástroje na odstranění odhalených disfunkcí, které napomohou firmě dosáhnout vytyčené cíle. Na základě provedené SWOT analýzy a konfrontační matice (viz kapitola 5.4) byly vytipované klíčové otázky, které mohou být problematické pro realizaci růstové strategie – expanze na zahraniční trh. Mezi nejzásadnější nedostatky firmy Těsnění Nývlt, s. r. o. patří propagace firmy, nejasné delegování pravomocí a absence řídicí osoby v dílně, rozšíření výroby o gumárenskou výrobu, otevření podnikové prodejny v místě provozovny.

- **Marketingové aktivity**

V kapitole 5.2 byl zanalyzován marketingový faktor, přesněji řečeno jeho část – propagace firmy, jako za nepostačující. V dnešní době je podstatné věnovat propagaci jistý čas i potřebné náklady. Doposud firma spoléhala, že povědomí o firmě a o jejich

produktech bude šířeno prostřednictvím spokojených zákazníků. Po konzultaci s vedením firmy, které je do určité míry spokojeno se stávajícími marketingovými aktivitami, autorka diplomové práce navrhla jistá doporučení v této oblasti:

1. Zřízení marketingového oddělení v analyzované firmě. Přijmutí odborného pracovníka, který má zkušenosti s marketingovými aktivitami a který by pomohl s cílenou propagací firmy. V následující kapitole 6.3 autorka diplomové práce tento krok přiblíží z pohledu ekonomického.
2. Tištěná reklama v některých odborných časopisech či informačních letácích z daného odvětví. Oslovení některých hobbymarketů (OBI, Hornbach, Bauhaus aj.) o možnosti umístění reklamy v jejich informačních letácích.
3. Umístění reklamy na firemní vozidla, díky kterým se firma lépe dostane do podvědomí koncových zákazníků.
4. Zjednodušení telefonní komunikace se zákazníky. Zavedení číselné předvolby pro různé úseky (obchodní zástupce, sklad, e-shop, fakturace, distribuce aj.), aby se předešlo zdlouhavému předávání hovoru zákazníka, který je na druhém konci telefonu, od jednoho zaměstnance k druhému. Tímto krokem bude mít zákazník sám možnost vybrat si, s kterým odpovědným pracovníkem bude okamžitě spojen.

- **Zaměstnání mistra**

Dalším důležitým faktorem, který napomůže k rozvoji a doposud ho firma Těsnění Nývlt, s. r. o. postrádá, je přijmutí odpovědné osoby, která jako jediná bude rozdávat dalším zaměstnancům práci. V analyzované firmě dochází při větším počtu zakázek k určitému chaosu, protože zaměstnanci nevědí, jakou zakázku připravovat dříve. Přijmutím mistra by bezesporu tento chaos pominul. Jeho popisem práce by byla již zmíněná dělba práce mezi podřízené zaměstnance a kontrola plnění přidělených úkolů. Byl by povinen zajišťovat potřebné těsnění z výroby, aby průběh zpracování zakázek byl plynulý. Dohlížel by také na bezpečnost a nezávadnost práce, podával pravidelné hlášení vedení firmy o chodu dílenského provozu.

- **Rozšíření podnikání o gumárenskou výrobu**

Jak již bylo v kapitole 5.1 řečeno, firma má v úmyslu odkoupit druhou část nemovitosti, ve které se nyní nachází pouze výrobní činnost firmy (Řehákova 1162, 549 41 Červený Kostelec), a proto se nabízí možnost rozšíření výroby o lisovanou

technickou pryž. Lisovanou technickou pryží se rozumí zátky – špunty (umývadlové, vanové, italské výlevky či přísavné) a různé redukce, průchodky a membrány, které doposud firma odebírá od malých živnostníků. Problémem, který často nastává, je dlouhá dodací lhůta, jelikož firma objednává velké množství a výrobní kapacity zmíněných dodavatelů nepostačují navyšujícím se firemním požadavkům. Již z tohoto důvodu by bylo vhodné přemýšlet o rozšíření výroby. Dalším důvodem je bezesporu snížení nákladů, když se pomine počáteční investice na pořízení potřebných strojů, pecí a různých forem, firmě by odpadly náklady spojené s pořízením daných výrobků od dodavatelů.

- **Zřízení podnikové prodejny**

I když z provedené SWOT analýzy a následné konfrontační matice vyplynulo, že podniková prodejna sice pro rozvoj firmy nemá žádný vliv, autorka diplomové práce by i přesto doporučila otevřít podnikovou prodejnu. Koneční zákazníci (spotřebitelé) byli zvyklí nakupovat těsnění a ostatní produkty v provozovně a právě z důvodu ukončení maloobchodního prodeje jsou většinou ve firmě odmítáni a posíláni k nejbližšímu železářství, kde lze firemní produkty nakoupit. Tam však zákazníci často naráží na problém neproškolenosti zaměstnanců ohledně firemních produktů. Ti nemají potřebné znalosti, co se týče technických parametrů atd. Podniková prodejna by se mohla zřídit v budově, kde je prozatím umístěna výrobní činnost, protože je otázkou času, kdy se tam přestěhuje celá firma. Je však zapotřebí zanalyzovat možné přínosy (tržby) a následně porovnat s vynaloženými náklady na provoz prodejny (mzda zaměstnance, využitá energie aj.). Zavedená EET (elektronická evidence tržeb) by pro firmu v tomto případě nepředstavovala žádnou překážku, jelikož firma byla povinna zaregistrovat se k tomuto nástroji kontroly již začátkem března 2017.

- **Udržení klíčových zákazníků**

Aby firma mohla nadále zvyšovat svůj obrát a byla schopna dosáhnout stanovených strategických cílů, je velmi důležité udržet si klíčové odběratele, kteří vytváří větší část firemního obrátu. Mezi tyto odběratele lze jmenovat: Protimex CS, spol. s r. o. (OBI, Hornbach), SIKO Koupelny s. r. o., HAUK, s. r. o. a mnoho dalších. Je tedy vhodné, aby firma u těchto významných zákazníků vyhověla jejich veškerým požadavkům a snažila se prohlubovat již zaběhlou spolupráci a tím by byli zákazníci s produkty a službami poskytnutými firmou Těsnění Nývlt, s. r. o. nadměru spokojeni.

Firma by se proto měla snažit snížit dobu zpracování jejich zakázek (dodací lhůtu) na minimum, aby tito klíčový odběratelé neměli žádné podněty k přechodu ke konkurenci.

- **Získání nových zákazníků**

Získávání nových zákazníků velmi úzce souvisí s marketingovými aktivitami dané firmy. Aby firma získala nové potenciaální zákazníky, je nutno podstoupit něco nového. Firma by se mohla začít prezentovat na veletrzích či výstavách, kde by mohla sama navázat nové kontakty. Po celé ČR existuje nespočet veletrhů a výstav, do jejichž odvětví spadá i předmět podnikání analyzované firmy. Lze jmenovat například:

- FOR HABITAT v pražských Letňanech,
- HOBBY výstava v Českých Budějovicích,
- FOR ARCH veletrh.

Zde by bylo na místě, aby se obchodní zástupce spolu s majitelem domluvili, zda by účast na některém veletrhu pro firmu znamenal přínos a popřípadě rozhodli, jaký veletrh navštívit.

Nástupnictví

V každé rodinné firmě je potřeba, kromě všech ostatních strategií, promyslet i velmi významný charakteristický rys rodinného podnikání, a to proces předání firmy z generace na generaci – tzv. nástupnictví. Z důvodu rozsáhlosti tématu se v diplomové práci nelze podrobně zabývat plánováním nástupnictví. Je však důležité zapojit budoucího nástupce do chodu rodinné firmy co nejdříve, aby získal co nejvíce znalostí. Právě předání znalostí má velmi důležitý význam pro úspěšné předání rodinné firmy. I rodinná firma Těsnění Nývlt, s. r. o. se bude muset strategií nástupnictví zabývat.

Jak již bylo v kapitole 5.1 uvedeno, v rodinné firmě Těsnění Nývlt, s. r. o. došlo k první generační obměně, kdy pana Josefa Nývlt staršího vystřídal ve vedení firmy jeho syn Josef Nývlt mladší. Nynější majitel firmy, pan Josef Nývlt mladší, se ke svému otci připojil již v prvním roce podnikání. Při odchodu do důchodu měl pan Josef Nývlt starší přání, aby všechna jeho vnoučata získala určitý podíl v rodinné firmě. Po dosažení zletilosti vnoučat bude jeho přání naplněno. Majitel firmy, pan Josef Nývlt mladší, je v produktivním věku a jeho děti jsou malé, a proto se další generační obměna v blízké

době v rodinné firmě Těsnění Nývlt, s. r. o. nepředpokládá. Rodina však věří, že se jedno z dětí vedení ujme. Majitel firmy bude preferovat předání odpovědnosti, funkce a vlastnictví postupně. Právě proto je důležité tento proces nepodcenit a důkladně se na něj připravit.

6.3 Ekonomický dopad vybraného návrhu pro další rozvoj firmy

V této části diplomové práce je vypracován finanční pohled na vybraný nástroj pro eliminaci zjištěných disfunkcí rodinné firmy, s jehož pomocí bude možno dosáhnout vytyčených cílů. Autorka diplomové práce vybrala zřízení marketingového oddělení, jelikož marketingové aktivity analyzované firmy vyplynuly z provedené SWOT analýzy a následné konfrontační matice (viz kapitola 5.4) jako nejslabší článek firmy. Proto je vhodné se na tuto zásadní disfunkci více zaměřit. Všechny finanční částky uvedeny v tabulkách 12 a 13 jsou pouze odhadnuty po konzultaci s obchodním zástupcem analyzované firmy Těsnění Nývlt, s. r. o.

Tabulka 12: Náklady na zřízení marketingového oddělení za 1. rok

Vybavení kanceláře (stůl, židle, počítač, monitor aj.)	14 750 Kč
Režie (rok)	12 000 Kč
Mzdové náklady	300 000 Kč
Odvody na zdravotní pojištění (9%)	27 000 Kč
Odvody na sociální pojištění (25%)	75 000 Kč
CELKOVÉ ROČNÍ NÁKLADY	428 750 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady v oblasti zřízení marketingového oddělení se týkají především nákupu drobného hmotného majetku nezbytného pro pracoviště, nákupu počítače a dalšího příslušenství a v neposlední řadě přijmutí marketingového manažera, který bude mít bohaté zkušenosti v oblasti marketingu. Z tohoto důvodu autorka diplomové práce navrhuje prozatím přijmout zaměstnance mimo rodinu, jelikož doposud žádný člen rodiny nemá potřebné vzdělání či požadované zkušenosti z oblasti marketingu. Pracovní poměr nového zaměstnance by vznikl k 1. lednu 2019. S jeho přijmutím firmě vzniknou další náklady spojené s odvody na zdravotní a sociální pojištění. Jednotlivé minimální náklady na zřízení

marketingového pracoviště, bez potřebného zaškolení a zakoupení databáze pro marketingové analýzy jsou uvedeny v tabulce 12.

Tabulka 13: Náklady potřebné pro marketingové aktivity

Polep 2 firemních automobilů	6 000 Kč
Propagační letáky a poutače	2 500 Kč
Reklama (2x ročně)	4 500 Kč
Sponzorský dar	5 000 Kč
ROČNÍ NÁKLADY NA MARKETINGOVÉ AKTIVITY	18 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Další náklady související s propagací firmy jsou uvedeny v tabulce 13. Jedná se o pouhý odhad autorky diplomové práce. Minimální náklady spojené s propagací firmy se týkají především polepu 2 firemních automobilů, tisku propagačních letáků, zadání reklamy do časopisů atd. a poskytnutí sponzorského daru městu Červený Kostelec na pořádání veřejných akcí.

Po součtu jednotlivých nákladových položek vyšly minimální náklady potřebné na realizaci doporučeného návrhu pro další rozvoj analyzované firmy v hodnotě 446 750 Kč. Skutečné příjmy za rok 2016 činí 33 506 000 Kč. Částka výdajů za rok 2016, která je dohledatelná ve výkazu zisku a ztráty za rok 2016 a činí celkem 32 052 000 Kč. V případě výpočtu plánovaných příjmů a výdajů, po konzultaci s obchodním zástupcem, byly použity pouze odhady na základě současného tržního i firemního vývoje. V průběhu tvorby strategických kroků je vhodné vzít v úvahu různé varianty budoucího hospodaření analyzované firmy. Je potřeba uvažovat jak o pesimistické variantě tak i optimistické (viz tabulka č. 14). Realita bude nejspíše někde uprostřed.

Tabulka 14: Ekonomické dopady zřízení marketingového oddělení (údaje v Kč)

	Skutečnost (2016)	Pesimistická varianta		Optimistická varianta	
		Plán		Plán	
		1. rok	2. rok	1. rok	2. rok
		nárůst 2%	nárůst 4%	nárůst 4%	nárůst 8%
Příjmy	33 506 000	34 176 120	35 543 165	34 846 240	37 633 939
Přírůstek příjmů		670 120	1 367 045	1 340 240	2 787 699
Výdaje	32 052 000	32 480 750	32 892 750	32 480 750	32 892 750
Přírůstek výdajů		428 750	412 000	428 750	412 000
Zisk po zdanění	1 454 000	1 695 370	2 650 415	2 365 490	4 741 189
Nárůst zisku po zdanění v %		16,60	56,33	62,69	100,43

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový dopad návrhu pro firmu Těsnění Nývlt, s. r. o. je uveden v tabulce 14. Jak již bylo řečeno, autorka diplomové práce stanovila předpokládané příjmy pouze odhadem po předešlé konzultaci s obchodním zástupcem firmy. Při odhadu budoucích příjmů bylo přihlédnuto na současný vývoj trhu s těsněním. Je potřeba počítat jak s pesimistickou variantou tak i optimistickou. Rok 2019 je stanoven jako první rok plánovaného nárůstu. V případě pesimistického scénáře je počítáno s nárůstem příjmů o 2 % v prvním roce a o 4 % v druhém roce. Na druhou stranu v případě optimistické varianty se uvažuje v prvním roce s nárůstem příjmů o 4 % a ve druhém roce s nárůstem příjmů o 8 %. Přírůstek výdajů v tabulce 14 zohledňuje pouze růst výdajů za marketing společnosti. Změny cen materiálů, produktů či služeb se nepředpokládají, neboť nelze s přesností očekávat jejich vývoj. Jedná se tedy pouze o orientační výpočet.

Z tabulky 14 vyplývá, že opatření, které autorka diplomové práce navrhla, by pro analyzovanou firmu znamenalo navýšení výsledku hospodaření, a to i v případě pesimistické varianty. Budeme-li brát v úvahu pesimistickou variantu, tak v prvním roce vychází nárůst čistého zisku o 16,6 % a v následujícím roce až o 56,33 %. V případě optimistické varianty vychází nárůst výsledku hospodaření o 62,59 % a v druhém roce dokonce o 100,43 %. Financování zvoleného návrhu by bylo zcela z vlastních finančních prostředků firmy, a proto by analyzované firmě nevznikaly dodatečné náklady spojené se splácením úvěru. S postupem času se investované peníze navrátí vlivem zvolené růstové strategie pro další rozvoj – expanze na zahraniční trh. Tento krok by pro firmu Těsnění Nývlt, s. r. o. znamenal zefektivnění hospodaření. Zřízení marketingového oddělení se jeví

jako vhodný nástroj, bez kterého by zvolená strategie expanze na zahraniční trh nebyla tolik účinná. Investice do zřízení marketingového oddělení, v návaznosti na zvolenou růstovou strategii, by bylo tedy vhodným řešením pro další rozvoj firmy.

Závěr

Tématem diplomové práce byla problematika strategického plánu rozvoje vybrané rodinné firmy. Za tímto účelem byla vybrána rodinná firma TĚSNĚNÍ NÝVLT, s. r. o., která se specializuje na výrobu a distribuci vysekávaného plochého těsnění a veškerých výrobků z technické tvarové pryže. U rodinných firem je velmi časté, že strategická opatření jsou uchována pouze v hlavě majitele, nikoliv na papíře. Většinou tedy chybí ucelená písemná koncepce dalšího rozvoje firmy.

Cílem diplomové práce bylo navržení strategického plánu rodinné firmy Těsnění Nývlt, s. r. o., přesněji nastavení základních strategických východisek a následně navržení vhodné strategie. Aby zvolená strategie byla efektivní, bylo doporučeno několik nástrojů, které pomohou eliminovat zjištěné nedostatky. Návrhy na další rozvoj firmy vychází z podrobné strategické analýzy.

První čtyři kapitoly jsou věnované teoretické části, v níž se autorka zaměřila na témata, která jsou teoretickým podkladem pro vypracování praktické části za účelem dosažení stanoveného cíle diplomové práce. V teoretické části jsou postupně rozebrána témata: rodinné podnikání, jeho význam, historie, definice a silné a slabé stránky. Aby byl splněn cíl diplomové práce, autorka se musela zabývat i problematikou strategického řízení, strategické analýzy, druhů strategií a následného výběru optimální strategie.

V praktické části jsou aplikovány poznatky z teoretické části na vybranou rodinnou firmu Těsnění Nývlt, s. r. o. Na úvod páté kapitoly je stručně představena a charakterizována analyzovaná firma. Nejdříve je vypracována analýza vnitřního okolí firmy z hlediska vědecko-technologického rozvoje, marketingu a distribuce, výroby a řízení výroby, podnikových a lidských zdrojů a nakonec je provedena stručná finanční analýza, která odhalí finanční zdraví podniku. Analýza vnějšího okolí je provedena za pomoci PEST analýzy, analýzy oborového okolí firmy a analýzy obce, ve které firma působí. Výsledky z provedené strategické analýzy jsou shromážděny ve SWOT analýze a pomocí konfrontační matice byly zjištěny nejzásadnější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby analyzované firmy. Na základě výstupu z konfrontační matice je v poslední kapitole navržena růstová strategie pro další rozvoj firmy a následně jsou doporučeny nástroje pro

eliminaci kritických faktorů, které jsou již patrné z provedených analýz. Mezi nejzásadnější nástroje patří především zřízení marketingového oddělení, najmutí mistra, rozšíření podnikání o gumárenskou výrobu a otevření podnikové prodejny. Tyto nástroje byly navrženy, jelikož odstranění těchto nedostatků hraje klíčovou roli při realizaci růstové strategie. Na konci praktické části autorka diplomové práce vybrala nástroj zřízení marketingového oddělení, který zhodnotila z hlediska ekonomických dopadů na rodinnou firmu.

Největším přínosem diplomové práce pro rodinnou firmu bylo stanovení poslání, vize a ucelení strategického směřování pro další rozvoj dané firmy. Zvoleným strategickým cílem podniku bylo navýšit čistý příjem minimálně na 4 000 000 Kč a rozšířit povědomí o rodinné firmě pomocí efektivních marketingových aktivit. Vlivem zvolené růstové strategie – expanze firmy na polský trh a zvolených nástrojů, jako je zřízení marketingového oddělení, přijmutí mistra k usnadnění delegace práce aj., by měl být zvolený strategický cíl rodinné firmy naplněn. Díky vstupu na polský trh by firma získala nové zákazníky a dosahovala by tak vyšších příjmů. Návrh dalšího rozvoje bude rodinné firmě předložen.

Seznam použité literatury

ADITEG. 2016. O nás - Výroba těsnění a technické pryže Aditeg. [online]. 2016 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <https://www.aditeg.cz/o-aditegu.html>

AMSP ČR. 2014. *Plánování nástupnictví* [online]. [cit. 2017-08-21]. Dostupné z: http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty/Publikace/Planovani_nastupnictvi_dvoustrany_.pdf

AMSP ČR. 2016. *Rodinné firmy čeká revoluční změna*. [online]. [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <http://www.amspace.cz/rodinne-firmy-ceka-revolucni-zmena>

ANON. 2008. Společenská odpovědnost firem | BusinessInfo.cz. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce-7482.html>

ANON. 2017. Nové účinné předpisy. *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

ANON. 2017. Červený Kostelec, město v okrese Náchod - Města a obce. *KurzyCZ* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/obec/cervený-kostelec/>

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAŤA. 2016. *Baťa: O nás - naše historie*. [online]. [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/bata-history>

BROWN, M. Carolyn. 2014. 5 Success Strategies for Family Business. *Black Enterprise* [online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <http://www.blackenterprise.com/small-business/5-success-strategies-for-family-businesses/>

CARLOCK, Randel S. a John L. WARD. 2001. Strategic planning for the family business: parallel planning to unify the family and business. New York: Palgrave, ISBN 03-339-4731-2.

CHAPMAN, Alan. 2016. Free PEST market analysis template and method, free pest market analysis examples. *Businessballs.com*[online]. [cit. 2016-12-09]. Dostupné z: <http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>

ČESKO. 2012. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů*, částka 33, ze dne 2012-03-22. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile>.

ČSÚ. 2017. Nejnovější údaje o kraji. [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa>

DAVIS, John. ©2013 *Dr. John A. Davis: Family Enterprise and Family Wealth Authority » Three-Circle Model of the Family Business System* [online]. [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://johndavis.com/three-circle-model-of-the-family-business-system/>

DEDOUCHOVÁ, Marcela. 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.

EU, EVROPSKÁ KOMISE. 2009. *Family Business - European Commission: Final Report of Family Business Relevant Issues* [online]. [cit. 2016-11-02]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family_business_expert_group_report_en.pdf

FINANČNÍ SPRÁVA. 2017. Kdo, co a odkdy? etržby. *Etržby* [online]. Finanční správa [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <http://www.etrzby.cz/cs/kdo-co-a-kdy>

FOSTER, Richard N. 1990. *Strategie podnikání*. Praha: Melantrich. ISBN 80-702-3071-1.

FOTR, Jiří. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, Alena. 2004. *Re-establishing traditional czech family businesses: a multiple case study of the present challenges* [online]. Jyväskylä: University of Jyväskylä, [cit. 2016-11-09]. Jyväskylä studies in business and economics, 36. ISBN 95-139-1909-9.

HESKOVÁ, Marie a Viktor VOJTKO. 2008. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. Zeleneč: Profess Consulting. ISBN 978-80-7259-062-9.

CHARVÁT, Jaroslav. 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.

JÁČ, Ivan et al. 2017. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-352-2.

KAMENICKÝ Jiří a Karolína SÚKUPOVÁ. 2017. *Vývoj ekonomiky České republiky - v roce 2016*. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-06-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-v-roce-2016>

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

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-578-X.

KORÁB, Vojtěch et al. 2008. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.

KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4715-452.

KOUBSKÁ, Klára a Eva HRALOVÁ. 2006. *Společensky odpovědné podnikání jako trend a příležitost: příručka pro malé a střední podniky*. In: *Centrum inovací a rozvoje* [online]. [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <http://www.cir.cz/prirucka-csr/482649/1985622>

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

LEA, James. 2001. Strategy, strategy, strategy. *Journal Record* [online]. s. 1 [cit. 2017-08-15]. ISSN 07375468. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/259466230/487FED44A1504E1FPQ/1?accountid=17116>

LEVINSON, Harry. 1971. *Conflicts That Plague Family Business* [online]. [cit. 2016-11-14]. Dostupné z: <https://hbr.org/1971/03/conflicts-that-plague-family-businesses>

NIKA-Těsnění. 2010. Výroba plochých těsnění a těsnících pásů. [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.nikatesneni.cz/vyrobni-cinnost.html>

ODEHNALOVÁ, Pavla. 2009. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno. Disertační práce (Ph.D.). Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.

RYDVALOVÁ, Petra et al. 2015. Rodinné podnikání - zdroj rozvoje obcí. V Liberci: Technická univerzita. ISBN 978-80-7494-245-7.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 80-717-9367-1.

ŠKODA, Jiří. 2015. Shrnutí analytických výstupů. *Červený Kostelec* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: https://www.cervenykostelec.cz/Media/ContentItems/16061_strategicky-plan-rozvoje/shrnuti-analytickych-vystupu.pdf

TĚSNĚNÍ HARTMAN. 2010. ISO 9001, pryž, fibr, o kroužky, bezazbest, , pásy, CNC řezání. [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.hartman.cz/?page=profil>

TĚSNĚNÍ NÝVLT. 2017. Velkoobchod s těsněním voda-topení-plyn, výroba a prodej těsnění, CNC řezání - Těsnění Nývlt, s. r. o. [online]. [cit. 2017-06-12]. Dostupné z: <http://www.tesneninyvlt.cz/>

TEXIM. 2012. O firmě TEXIM, s. r. o. [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://teximtesneni.com/o-firme/>

UČEŇ, Pavel. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2472-0.

VALACH, Josef. 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-861-1921-1.

ZIKMUND, Martin. 2010. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *Businessvize* [online]. [cit. 2016-12-09]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

Seznam příloh

Příloha A	Výpis z obchodního rejstříku	102
Příloha B	Certifikát jakosti ISO 9001:2001	103
Příloha C	Atestace materiálu.....	104

Příloha A Výpis z obchodního rejstříku

V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Hradci Králové
oddíl C, vložka 19964



Datum zápisu: 25.května 2004
Obchodní firma: TĚSNĚNÍ NÝVLT s.r.o.
Sídlo: Červený Kostelec, Lánská 1194, PSČ 549 41
Identifikační číslo: 260 11 336

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- Výroba plastových výrobků a pryžových výrobků
- Specializovaný maloobchod
- Výroba kovového spotřebního zboží
- Výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví
- Velkoobchod
- Maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny
- Zámečnictví

Statutární orgán:

Jednatel: Josef Nývlt, r.č. 470418/035
Červený Kostelec, Lánská 838, PSČ 549 41
den vzniku funkce: 25.května 2004
Jednatel: Josef Nývlt, r.č. 750211/3223
Červený Kostelec, Dvořáčkova 1210, PSČ 549 41
den vzniku funkce: 25.května 2004

Způsob jednání za společnost:

Každý z jednatelů jedná a podepisuje jménem společnosti samostatně. Pokud výše hodnoty závazku přesáhne částku 100.000,- Kč, jednají a podepisují jménem společnosti oba jednatelé společně.

Společníci:

Josef Nývlt, r.č. 470418/035
Červený Kostelec, Lánská 838, PSČ 549 41
Vklad: 100 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 1/2
Josef Nývlt, r.č. 750211/3223
Červený Kostelec, Dvořáčkova 1210, PSČ 549 41
Vklad: 100 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 1/2

Základní kapitál: 200 000,- Kč

----- Správnost tohoto výpisu se potvrzuje -----
Krajský soud v Hradci Králové

Číslo výpisu: 11821/2006



Vyhotovil: Mažánek David

Výpis vyhotoven: 14.04.2006 14:02:13

Strana: 1/1

Obr. A 1: Výpis z obchodního rejstříku firmy Těsnění NÝVLT, s. r. o.
Zdroj: TĚSNĚNÍ NÝVLT, s. r. o.

Příloha B Certifikát jakosti ISO 9001:2001



CERTIFIKÁT

č. 42010319

Osvědčujeme a prohlašujeme, že systém managementu kvality ve společnosti

TĚSNĚNÍ NÝVLT s.r.o.
Lánská 1194
549 41 Červený Kostelec

včetně provozovny:
Řeháková 1162, 549 41 Červený Kostelec

byl prověřen a shledán splňující požadavky normy

ISO 9001:2008

pro předmět činnosti

Výroba těsnění. Výroba těsnících a tepelně izolačních součástí a prvků z různých pryžových, plastových izolačních a těsnících materiálů.

Tento certifikát byl vydán pod číslem **42010319** a je platný od 1. ledna 2017 do 31. prosince 2019.

[Signature]
Schválil

[Signature]
Vytiskl



ověřovací kód: **BDD3C5ED-2A0**
Přístup certifikátu online (mimo kódem na www.ll-c.info)

LL-C (Certification) Czech Republic s.r.o. | Pobežní 620/3, 186 00 Praha 8

www.ll-c.net

Obr. B 1: Certifikát ISO 9001:2008
Zdroj: TĚSNĚNÍ NÝVLT, s. r. o.

Příloha C Atestace materiálu

Zdravotní ústav se sídlem v Ústí nad Labem
Centrum hygienických laboratoří
Jana Černého 361/46, 503 41 Hradec Králové

Hradec Králové, 8.6.2015
Značka: 41600 – 229
Vyřizuje: Ing. Jankovská

TĚSNĚNÍ NÝVLT s.r.o.
Lánská 1194
549 41 Červený Kostelec

Věc: vyšetření zdravotní nezávadnosti výrobku určeného pro trvalý styk s pitnou vodou
– tmavě modré těsnění na pitnou vodu

Dne 30.4. 2015 jste nám předali vzorek těsnění, vzorek jsme vyšetřovali a hodnotili podle vyhlášky č.409/2005 Sb.

Jako vzorek jste předložili:

415601 – těsnění z materiálu DELTAFLON BLUE PR 11010A, síla těsnění 2 mm, materiál SEBS

Výrobce:

Těsnění Nývlt s.r.o., Červený Kostelec

Rozsah vyšetření byl stanoven dle bodu č.15 přílohy č.1 k vyhlášce č. 409/2005 Sb., který stanoví minimální rozsah stanovovaných ukazatelů pro jednotlivé okruhy nejpoužívanějších druhů materiálů, provedli jsme vyšetření pro polyethylen a polystyren, kvůli výrazně modré barvě byl stanoven i kobalt.

Pro hodnocení zdravotní bezpečnosti zkoušených výrobků podle § 3 vyhlášky č. 409/2005 Sb. je tento výrobek určený pro trvalý styk s pitnou vodou.


Podle §3 (3b) vyhlášky č. 409/2005 Sb. výluhová zkouška provedená dle přílohy č.1 citované vyhlášky může dosáhnout 100% limitu sledovaného ukazatele pitné vody dle vyhlášky č. 252/2004 Sb., pokud není stanoven, tak ukazatele stanoveného touto vyhláškou v §3(6).

Výrobky byly hodnoceny dle bodu č.12 B přílohy č.1 k vyhlášce 409/2005 Sb., tj. výsledná střední koncentrace migrovaných složek $K_{23}^{72,3}$.

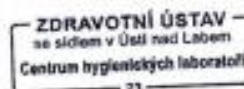
Předložený vzorek **vyhověl** požadavkům citované vyhlášky č.409/2005 Sb.

Závěr:

Předložený vzorek **je vhodný** pro styk s pitnou vodou a **vyhověl** požadavkům na zdravotní bezpečnost.


Ing. Ivana Jankovská
CHL/Hradec Králové

Příloha:lab.prot. č. 41600/2015



Obr. C 1: Protokol o provedené atestaci materiálu, který přichází do styku s pitnou vodou
Zdroj: TĚSNĚNÍ NÝVLT, s. r. o.