

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Rodinné podnikání v ČR
Diplomová práce

2023

Pavčina Šedinová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavlína Šedinová**
Osobní číslo: **E19997**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Rodinné podnikání v ČR**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza stavu a rozvoje rodinného podnikání v ČR (včetně legislativy a hospodářsko-politických nástrojů) a jeho komparace se zahraničím. Konkrétní rodinná firma bude ekonomicky zhodnocena nástroji strategické a finanční analýzy a následně bude zpracován návrh reálného podnikatelského plánu pro další rozvoj firmy.

Osnova:

- Charakteristika rodinného podnikání.
- Historie a současnost rodinného podnikání v ČR.
- Představení podniku Elegia spol. s r. o.
- Analýza společnosti.
- Návrh možného řešení pro další rozvoj podniku.

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Rozsah grafických prací: –
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

ALDERSON, K. J. Understanding The Family Business. New York: Business Expert Press, 2018. EAN: 9781631575730.
CIMLER, P. a ŠÍPEK, L. Obchod v České republice – struktura a změny. Oeconomica: Nakladatelství VŠE, 2008. ISBN 978-80-245-1442-0.
JANOUC, V. Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2795-7.
KORÁB, V. Rodinné podnikání. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.
RŮŽKOVÁ, P. Finanční analýza, 6. aktualizované vydání: metody, ukazatele, využití v praxi. Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4
SRPOVÁ, J. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
STAŇKOVÁ, A. Podnikáme úspěšně s malou firmou. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.
VEBER, J. Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.
Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce: 1. září 2022
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2023

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Rodinné podnikání v ČR jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 06. 2023

Pavλίna Šedinová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí této diplomové práce doc. Ing. Jolaně Volejníkové, Ph.D, za její přístup, trpělivost a cenné rady, které mi pomohly vypracovat tuto diplomovou práci. Zároveň bych chtěla poděkovat mému manželovi a celé rodině, kteří mě v průběhu celého studia podporovali, mému Tatínkovi.

ANOTACE

Cílem diplomové práce je analýza rodinného podniku, který se zabývá výrobou kabelek a následné vypracování podnikatelského plánu s návrhem dalšího rozvoje podniku. V úvodní teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy a shrnuta historie rodinných podniků. Následuje část popisující problematiku rodinných podniků, rozvoj podnikání a jeho podpora. Praktická část je věnována analýze společnosti, popisu odvětví, ve kterém podnik působí a provedení finančních a strategických analýz. Ve vazbě na provedené analýzy je navržen plán dalšího rozvoje podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnik, rodinné podnikání, životní cyklus, nástupnictví, silné a slabé stránky, rozvoj a podpora.

TITLE

Family business in the Czech republic

ANNOTATION

The aim of the diploma theses is to analyze a family business that is engaged in the production of handbags and the subsequent elaboration of a business plan with a proposal for further development of the enterprise. The introductory theoretical part explains the basic concepts and summarizes the history of family businesses. The following part describing the issues of family businesses specific problems, business development and its support. The practical part is devoted to the analysis of the company, the description of the sector in which the company operates and the implementation of financial and strategic analyses. In connection with the analyses, a plan for the further development of the enterprise is proposed.

KEYWORDS

Family business, life-cycle model, generational succession, strengths, weaknesses, development and support.

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ	8
SEZNAM TABULEK	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY	13
1.1 Definice rodinného podnikání	13
2 HISTORIE RODINNÉHO PODNIKÁNÍ	18
2.1 Historie rodinného podnikání v ČR	19
3 VÝZNAM RODINNÉHO PODNIKÁNÍ	21
4 VLIV RODINY NA PODNIK	26
4.1 Modely kruhů	27
5 SPECIFIKA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ	31
5.1 Silné stránky podniku	31
5.2 Slabé stránky podniku	31
6 FÁZE VÝVOJE RODINNÉHO PODNIKU	34
6.1 Nástupnictví – generační obměna	35
7 ROZVOJ A PODPORA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ	37
7.1 Právní forma v rodinných podnicích	37
7.2 Právní forma a odvětví	38
7.3 Rodinné podniky a burza	40
7.4 Důležité instituce a podpora	41
8 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	45
8.1 Představení podniku	45
8.2 Analýza finanční situace	49
8.3 Analýza odvětví	62
8.4 Analýza makroprostředí	63
8.5 Porterův model pěti sil	65
8.6 Strategická analýza	68
9 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	74
ZÁVĚR	98
POUŽITÁ LITERATURA	99
PŘÍLOHY	104

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Model vlivu rodiny na podnik	26
Obrázek 2: Model dvou kruhů	27
Obrázek 3: Vzájemné překrývání systémů.....	28
Obrázek 4: Model tří kruhů	29
Obrázek 5: Životní cyklus RP	34
Obrázek 6: Procento přežití v rámci generace	35
Obrázek 7: Právní formy rodinných podniků v ČR, Rakousku a Německu	38
Obrázek 8: Právní forma rodinných podniků dle odvětví	39
Obrázek 9: Odvětví rodinných podniků v ČR, Rakousku a Německu.....	40
Obrázek 10: Organizační struktura firmy Elega	47
Obrázek 11: Vertikální analýza aktiv	51
Obrázek 12: Finanční struktura ve zpracovatelském průmyslu v r. 2020	52
Obrázek 13: Vertikální analýza aktiv	52
Obrázek 14: Majetková struktura ve zpracovatelském průmyslu v r. 2020	53
Obrázek 15: Položky oběžných aktiv v letech 2020 – 2022	54
Obrázek 16: Průběh výsledků hospodaření (v tis. Kč).....	56
Obrázek 17: Vývoj tržeb a výkonové spotřeby (v tis. Kč).....	57
Obrázek 18: Porovnání ROE spol. Elega a bezrizikové úrokové sazby státních cenných papírů	59
Obrázek 19: Finanční struktura podniku v letech 2020 – 2022	60
Obrázek 20: Doba obratu zásob, závazků a pohledávek firmy Elega v letech 2020 – 2022 ..	61
Obrázek 21: Analýzy Porterova modelu	68
Obrázek 22: Porterův model pěti sil.....	80
Obrázek 23: Matice IFE a EFE	81
Obrázek 24: Kůže Adrie	85
Obrázek 25: Kůže Nappa	86
Obrázek 26: Kůže Saffiano	86
Obrázek 27: Počet aktivních uživatelů sociálních médií	108

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: 20 nejstarších rodinných firem na světě.....	19
Tabulka 2: Podíl rodinných podniků na celkovém počtu podniků.....	21
Tabulka 3: Podíl rodinných podniků Německo.....	22
Tabulka 4: Znamé rodinné podniky ve světě	23
Tabulka 5: Největší rodinné firmy Evropy	24
Tabulka 6: Rodinné podniky v ČR.....	25
Tabulka 7: Role v tříkruhovém systému	29
Tabulka 8: Překrývající se vlastnosti rodinných podniků	33
Tabulka 9: Přehled operačních programů v ČR na období 2014-2020.....	43
Tabulka 10: Program Záruka 2015 až 2023	44
Tabulka 11: Program Expanze	44
Tabulka 12: Struktura aktiv podniku (v tis. Kč).....	50
Tabulka 13: Struktura pasiv podniku (v tis. Kč)	50
Tabulka 14: Horizontální analýza vybraných aktiv (v tis. Kč)	54
Tabulka 15: Hodnoty pasiv v letech 2020 – 2022 (v tis. Kč).....	55
Tabulka 16: Výkaz zisku a ztrát (v tis. Kč).....	56
Tabulka 17: Vývoj likvidity podniku v porovnání oborových hodnot.....	58
Tabulka 18: Vývoj položek rentability podniku	59
Tabulka 19: Porterova analýza	67
Tabulka 20: Matice SWOT	69
Tabulka 21: Matice OT firmy Elegia	70
Tabulka 22: Matice EFE - příležitosti a ohrožení	70
Tabulka 23: Matice SW firmy Elegia.....	71
Tabulka 24: Matice IFE – silné a slabé stránky	72
Tabulka 25: Matice IE.....	72
Tabulka 26: Profil společnosti.....	78
Tabulka 27: Plán rozvoje.....	96
Tabulka 28: Varianty rozpočtu.....	96
Tabulka 29: Analýza webu za pomoci nástroje SimilarWeb	108
Tabulka 30: Šablona podnikatelského plánu.....	109

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČSÚ	Český statistický úřad
EBITDA	zisk před započtením úroků, daní a odpisů
ES	Evropské společenství
HDP	hrubý domácí produkt
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
HV	hotové výrobky
MD	Ministerstvo dopravy
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MZ	Ministerstvo zemědělství
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
NRB	Národní rozvojová banka
OP PIK	Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
PR	Public relations (vztahy s veřejností)
SWOT	Analýza silných a slabých stránek

ÚVOD

Předložená diplomová práce se zabývá problematikou rodinného podnikání, jeho specifikami, strategickým řízením rodinných podniků a rozvojem konkrétního malého rodinného podniku nacházejícího se v královéhradeckém kraji.

Přestože je problematika rodinných podniků považována za samostatnou vědeckou disciplínu, teprve v poslední době se stává součástí hlavního proudu vědeckého výzkumu a vznikají nové publikace. Vývoj v teorii rodinného podnikání reaguje na globální změny v podnikání, dále na změny sociální, ekonomické, enviromentální, technologické, demografické, ale také na rozvoj moderních technologií a změny v nákupním chování spotřebitelů. Rodinné podniky také získávají stále větší pozornost veřejnosti, politiků a podporu legislativní.

Podnik ve vlastnictví rodiny je nejstarším a nejběžnějším typem podniku. Vzhledem k jeho vysokému podílu na celkovém počtu soukromých firem, na hrubém domácím produktu a na tvorbě pracovních míst, je jeho rozvoj ve vyspělých ekonomikách klíčový pro dosažení ekonomické stability, soběstačnosti a udržitelnosti. Rodinné podniky to nemají jednoduché. Čím dál častěji se musí přizpůsobovat moderní době, jsou zodpovědné, pružné, zaměřené na tradici, cíle, na své závazky vůči rodině, dalším následníkům, ale také na závazky vůči svému okolí, které ho obklopuje. Neopomenutelným prvkem je to, že mají obrovský ekonomický potenciál.

Propojení obchodu s rodinou je v podnikání spojeno s řadou faktorů jako jsou: logika, úspěch, zklamání, láska a nenávisť, to vše propletené ve složitých rodinných vazbách a citech. Podobné propojení vztahů, emocí a logiky nikde jinde nenajdeme. Je to přece jen především rodina, která je základem podniku.

Cílem diplomové práce je analýza stavu a rozvoje rodinného podnikání v ČR a jeho komparace se zahraničím.

K dosažení stanovených cílů byla využita odborná literatura a elektronické zdroje, které se týkají rodinného podnikání. Na základě prostudování literatury byla zpracována základní problematika rodinného podnikání, důležité pojmy, historie a význam rodinného podnikání, specifika a podpora rodinného podnikání. Praktická část je pak zaměřena na návrh rozvoje konkrétního rodinného podniku, který se nachází v královéhradeckém kraji. Jedná se o podnik, který se zabývá výrobou kožených kabelek a doplňků. Nejdříve je pozornost věnována vnitřnímu prostředí podniku. V rámci této analýzy bude představen konkrétní podnik, jeho

charakteristika a v druhé části je provedena finanční analýza. Na vnitřní analýzu navazuje vnější analýza, jejíž součástí je analýza podnikatelského a konkurenčního prostředí. Celkové propojení analýz je shrnuto ve strategické analýze formou matice hodnocení interních a externích faktorů. Ve vazbě na provedené analýzy je navržen podnikatelský plán na další rozvoj podniku, jenž je dalším cílem práce. K dosažení cíle bylo využito strategických analýz vnitřního a vnějšího okolí podniku. Návrhová část se věnuje marketingovému plánu na propagaci nové kampaně. Závěrečná část shrnuje navrhovaná doporučení.

1 Základní pojmy

Rodina

Rodina je základ státu. Pojem rodina je velmi důležitý, je základní, přesto jeho vymezení v našem právním řádu nenajdeme, i když se občanský zákoník rodinnému právu věnuje.

„Rodina je slovy klasika moderní sociologie Anthony Giddense skupinou osob spojených přímým příbuzenstvím, jejíž dospělí členové a členky na sebe berou odpovědnost za děti. Plní funkci reprodukční, sociální a ekonomickou.“¹

Podnikání

V rámci názvu práce Rodinné podnikání je dále třeba vymezit i pojem podnikání. Podnikání je, na rozdíl od pojmu Rodina, stanoveno v právním řádu České republiky a dle občanského zákoníku je konkrétně podnikatelem osoba, která:

- samostatně vykonává výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem,
- vykonává ji vlastním jménem a na svou odpovědnost,
- vykonává ji soustavně za účelem dosažení zisku,
- uzavírá smlouvy s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností,
- jedná svým jménem nebo na účet podnikatele.

Podnikatelem je pak dle zákona ten, kdo:

- je zapsaný v obchodním rejstříku,
- podniká na základě živnostenského oprávnění,
- podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zákona.²

1.1 Definice rodinného podnikání

I když má rodinné podnikání více než tisíciletou tradici, dlouhou dobu neexistovala jednotná definice, která by byla odbornou veřejností přijímána. Odborná literatura uvádí různé definice a pro vymezení pojmu rodinného podnikání využívá mnoho různých způsobů a kritérií.

¹ HLAVAČKA, Milan, Pavel BEK a kol. *Rodinné podnikání v moderní době*. Praha: Historický ústav AV ČR, 2018. ISBN 978-80-7286-318-1. s. 29.

² ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. *Občanský zákoník (nový) ze dne 3. února 2012*. In: *Zákony pro lidi* [online]. AION CS, 2010-2023 [cit. 2023-05-30]. Dostupné na: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p420>.

Mezi nejčastější kritéria, podle kterých se určoval rodinný podnik, patří:

- vlastnictví, tedy velikost podílu, které rodina vlastní;
- počet generací, které v podniku působily a působí;
- počet pracujících členů rodiny v podniku;
- velikost rodinného podniku;
- míra vlivu rodiny na provoz podniku.³

Česká republika (dále jen ČR) se intenzivně věnuje podpoře soukromého sektoru. V roce 2019 Vláda ČR schválila jasnou definici rodinného podnikání, které je definováno jako rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost.

1) *Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které:*

- *je více než polovina společníků tvořena členy jedné rodiny a minimálně jeden člen rodiny je současně statutárním orgánem;*
- *členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a minimálně jeden člen je také členem statutárního orgánu;*
- *je jediný společník a ten je současně členem statutárního orgánu a alespoň jeden jiný člen stejné rodiny je členem jejího statutárního orgánu, prokuristou, zaměstnancem nebo členem dozorčí rady;*
- *většinu hlasovacích práv provádí správce svěřenského fondu, pokud je minimálně jeden člen rodiny členem statutárního orgánu, fundace nebo svěřenského fondu.*

2) *Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svou prací nebo majetkem podílí nejméně dva členové jedné rodiny. Držitelem živnostenského nebo jiného oprávnění je nejméně jeden z členů rodiny nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu.*

3) *Za členy jedné rodiny se považují společně pracující manželé nebo partneři. Dále jejich příbuzní až do třetího stupně, osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do druhého stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii a sourozenci. Pokud je mezi osobami také osoba, která není plně svéprávná, zastupuje ji zákonný zástupce nebo opatrovník.⁴*

³ KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6. s. 20.

⁴ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Definice rodinného podniku*. Mpo.cz [online]. © 2020 MPO [cit. 2020-12-18]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--253096/>.

Pro tuto definici rodinné firmy není rozhodující ani velikost podniku ani právní status podniku, tedy jestli se jedná o živnost, společnost s ručením omezením nebo akciovou společnost a další. Z výše uvedené definice je patrný rozdíl mezi rodinným a nerodinným podnikem, kterým je právě určitá úroveň zapojení rodinných příslušníků do firmy, ať už vzhledem k vlastnictví nebo účasti na řízení podniku. Podstatné je, jaký vliv mají členové rodiny na řízení podniku, jaké mají manažerské postavení nebo kolik generací se v podniku angažuje. Nejedná se tedy jen o vliv strategický či vlastnický, ale také o vlivy prostřednictvím různých hodnot a stylů vedení.

Většinou lze rodinné podniky zařadit dle velikosti mezi malé a střední podniky, ale nacházejí se také mezi těmi největšími. Najdeme je v různých průmyslových odvětvích. V současné dynamické a často měnící se době se musí vypořádat s externími i interními vlivy, kam patří i rodinné vztahy.

Vymezení rodinného podniku upravuje také Evropská komise, která v rámci vymezení tohoto pojmu navíc navrhuje úpravu kótovaných společností, které pro zařazení mezi rodinné podniky musí splňovat podmínku podstatného vlivu rodiny na řízení podniku.

Rodinný podnik je dle Evropské komise kterýkoliv podnik, jakékoliv velikosti, pokud splňuje některé z následujících kritérií:

- Většina rozhodovacích práv je v držení fyzických osob, které podnik založily, nebo které získaly základní kapitál společnosti, nebo je v držení manželů, dětí nebo jejich přímých dědiců.
- Většina rozhodovacích práv je přímých nebo nepřímých.
- Na řízení podniku se podílí alespoň jeden zástupce rodiny nebo příbuzní.
- Na burze kótovaná společnost splňuje definici rodinného podniku, pokud osoba, která podnik založila nebo získala, nebo širší rodina nebo potomci vlastní alespoň 25 % základního kapitálu.⁵

Definice rodinného podniku – Švýcarsko

„Rodinný podnik je takový podnik, na který vyvíjí rozhodující a určující vliv rodina. O rozhodujícím vlivu rodiny se dá hovořit tehdy, pokud rodina zcela dominuje v jednom

⁵ EUROPEAN FAMILY BUSINESS. *Family Businesses in Europe. Definition*. Europeanfamilybusinesses.eu [online]. © 2018 European Family Businesses [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>.

z určujících faktorů, kterými jsou vlastní kapitál nebo členství ve statutárním orgánu, nebo pokud je menší vliv jednoho faktoru vyrovnán odpovídajícím vlivem faktoru druhého. Nutnou podmínkou je ovšem podíl rodiny na vlastním kapitálu.“⁶

Definice rodinného podniku – Německo

Dle výzkumného institutu „Institut für Mittelstandsforschung, Bonn“ v Německu je podnik identifikován jako rodinný dle následující charakteristiky:

- rodina má podstatný vliv na řízení podniku. Za tímto účelem by měly dvě fyzické osoby nebo jejich rodiny držet podíl alespoň 50,01 %. V případě, že je vlastnický podíl mezi 25,01 a 50,00 %, pak alespoň jeden člen rodiny musí být zastoupen ve vedení nebo v dozorčí radě, kde aktivně uplatňuje svůj vliv.⁷

Definice rodinného podniku – Rakousko

V Rakousku je rodinné podnikání hodně rozvinuté a má dlouholetou tradici. Koráb vychází z prací Voglera a v definici omezil rodinný podnik pouze na obchodní společnosti, které jsou rodinnými, pokud splňují tři kritéria:

- „Osoby majetkově zainteresované na daném podniku musí být členy jedné rodiny.
- Jednotliví členové rodiny nebo celá rodina musí být v takové pozici, že daný podnik ovládají.
- Management rodinného podniku se rekrutuje z členů rodiny, kteří musí mít pevnou vůli řídit daný podnik tak, aby sloužil dané rodině k zajištění živobytí.“⁸

Definice rodinného podniku – Itálie

V rámci italského právního systému byl institut rodinného podniku poprvé chráněn reformou rodinného práva v roce 1975. Dnes se řídí čl. 230 občanského zákoníku, který

⁶ KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6. s. 21.

⁷ Institut für Mittelstandsforschung. *Benchmark Familienunternehmen - Eine vergleichende Analyse für die Metropolregion Rhein-Neckar 2016*. Institut-fuer-mittelstandsforschung.de [online]. © 2023 Institut für Mittelstandsforschung [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: http://www.institut-fuer-mittelstandsforschung.de/kos/WNetz?art=File.download&id=4337&name=Studie_Benchmark_Familienunternehmen_MRN.pdf. s. 10.

⁸ KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6. s. 22.

zdůrazňuje takové aspekty, které přímo nehovoří o rodinném podniku, ale pro účely definice rodinného podniku definuje, kdo je rodinným příslušníkem:

„Konkrétním rodinným příslušníkem je manžel nebo manželka, příbuzní až do třetího stupně; členem rodinného podniku je spolupracující manžel/ka, příbuzní až do třetího stupně.“⁹

Literatura na téma „definice rodinného podniku“ je široká, většinou se distancuje od pojmů vyjádřených právními normami definovanými ve vnitrostátních právních systémech. Velké množství definic však znesnadňuje nalezení určitého konsensu o definici rodinného podniku a s tím souvisí i nemožnost srovnání výsledků různých průzkumů, které se rodinnými podniky zabývají.

Z důvodu nejednotnosti definic se jako první pokusili o její sjednocení autoři Shanker a Astrachan, kteří v rámci svého výzkumu začlenily rodiny do tří skupin, které se liší mírou zapojení rodiny do podnikání:

- 1) *„Široká definice – členové rodiny mají strategický vliv na další vývoj v podniku a chtějí udržet vlastnictví podniku i pro další generace.*
- 2) *Středně široká definice – zakladatel či jeho potomci podnik řídí a nad podnikem mají vlastnickou kontrolu (podíl akcií).*
- 3) *Úzká definice – v podniku se účastní více generací, rodina podnik přímo řídí, vlastní a alespoň dva členové rodiny zastávají významnou manažerskou pozici.“*

Jelikož se zmíněné definice zaměřily spíše na to, co je rodinné a co není, přišli autoři Astrachan, Klein a Smyrnios v roce 2002 s novým konceptem, tzv. F-PEC škálou, který rozšířil původní definici také o měření míry vlivu rodiny na podnik.¹⁰

⁹ BROCARDI. *Articolo 230 bis Codice Civile. Impresa familiare*. Brocardi.it [online]. © 2003-2022 Brocardi [cit. 2022-06-30]. Dostupné z: <https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-primi/titolo-vi/capo-vi/sezione-vi/art230bis.html>.

¹⁰ KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6. s. 20.

2 Historie rodinného podnikání

Rodinné podnikání je v celé historii novodobé civilizace vůbec nejstarší formou podnikání. Některé podniky přecházejí jako rodinné dědictví na potomky zakladatelů, přetrvávají tak v rodinném vlastnictví po mnoho generací a některým se podařilo přetrvat dodnes a existují i po několik století. Kořeny podnikání sahají hluboko do historie. Zpočátku bylo vlastně spojeno s řemeslnickými dílnami a zemědělstvím. První podnikatelé založili své malé stánky a dílny, kde vyráběli zboží na prodej. Zemědělství bylo v minulosti významným zdrojem obživy pro mnoho lidí. Farmáři zakládali své vlastní farmy, neboť produkce byla v té době velmi rozmanitá a bylo mnoho příležitostí, jak dále podnikání rozvíjet. Tím se podnikání stalo základním kamenem obchodního světa, ale i celé společnosti.

Nejstarším podnikem vůbec byla pravděpodobně japonská společnost Kongo-Gumi, kterou stejná rodina vlastnila po více než 1400 let. Její založení je datováno k roku 578, kdy měla být založena korejským tesařem Shigemitsu Kongo, který byl povolán na stavbu jednoho z nejstarších masivních budhistických chrámů Shitenno-ji.¹¹ V roce 2006, kdy byla řízena již čtyřicátou generací této rodinné firmy, ale ztratila svou nezávislost prostřednictvím akvizice se stavební firmou Takamatsu. V současné době je jediným rodinným pracovníkem rodiny Kongo dcera 40. hlavy rodiny, i když tato zástupkyně klanu Kongo již není zapojena do řízení společnosti.¹²

Další japonskou firmou, kterou vlastní a řídí stále stejná rodina, je japonský hotel Hoshi. Podnik byl založen v roce 718 a v současné době je pod kontrolou již 46. generace rodiny Hoshi. Jedná se o nejstarší rodinný podnik na světě, který stále funguje a je téměř nejstarším hotelem v provozu.¹³

Japonsko se zdá být nejpřístupnější zemí na světě co se týče dlouhotrvajícího podnikání. Podle některých odhadů je až 100 000 japonských podniků starých více než 100 let a téměř 100 z nich je dokonce starých více než 600 let.¹⁴

¹¹ KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6. s. 9.

¹² NIKKEI ASSIA. NAKAZAWA, Yasuhiko. *Japan's oldest company defies time with merit-based succession*. Asia.nikkei.com [online]. © 2022 Nikkei Inc. [cit. 2022-06-06]. Dostupné z: <https://asia.nikkei.com/Business/Companies/Japan-s-oldest-company-defies-time-with-merit-based-succession>.

¹³ STURGIS, India. *Keeping it in the family: Inside the Japanese hotel that has been run by 46 generations of the same family for 1,300 years*. Dailymail.co.uk. [online]. © 2022 Associated Newspapers Ltd. [cit. 2022-06-06]. Dostupné z: https://www.dailymail.co.uk/travel/travel_news/article-3015085/Keeping-family-Inside-historic-Japanese-hotel-run-family-1-300-years.html.

¹⁴ FAMILY BUSINESS. KRISTIE, Leah. *The world's oldest family companies*. Familybusinessmagazine.com. [online]. © 2022 MLR Media. [cit. 2022-06-06]. Dostupné z: <https://www.familybusinessmagazine.com/worlds-oldest-family-companies>.

Nejen japonské rodinné firmy dominují mezi nejstaršími na světě. Evropské rodinné podniky jsou také velmi úspěšné a v první desítce dominují firmy evropské, především podniky italské.

Jak uvádí tabulka 1, v žebříčku prvních dvaceti nejstarších rodinných firem na světě je 17 podniků z Evropy a nejpočetnější skupinou jsou podniky z Itálie, kterých je celkem osm.

Tabulka 1: 20 nejstarších rodinných firem na světě

Pořadí	Rok založení	Název společnosti	Odvětví	Lokace
1	718	Houshi Onsen	Hotelnictví	Komatsu, Japonsko
2	1000	Château de Goulaine	Vineyard, museum, butterfly collection	Haute Goulaine, Francie
2	1000	Pontificia Fonderia Marinelli	Zvonařství	Agnone, Itálie
4	1141	Barone Ricasoli	Vinařství, výroba olivového oleje	Siena, Itálie
5	1295	Barovier & Toso	Sklářství	Murano, Itálie
6	1304	Hotel Pilgrim Haus	Hotelnictví	Soest, Německo
7	1326	Richard de Bas	Papírnictví	Ambert d'Auvergne, Francie
8	1369	Torrini Firenze	Zlatnictví	Florence, Itálie
9	1385	Marchesi Antinori Srl	Vinařství	Florence, Itálie
10	1438	Camuffo	Loďářství	Portogruaro, Itálie
11	1494	Baronnie de Coussergues	Vinařství	Montblanc, Francie
12	1500	Grazia Deruta	Keramika	Turin, Itálie
13	1526	Fabbrica D'Armi Pietro Beretta S.p.A.	Střelné zbraně	Gardone, Itálie
14	1530	William Prym GmbH & Co.	Výroba měděné a mosazné galanterie	Stolberg, Německo
15	1541	John Brooke & Sons	Výroba přízí	Huddersfield, Velká Británie
* 16	1545	Touwfabriek G. van der Lee B.V.	Ropa	Oudewater, Nizozemí
17	1551	Codorníu	Vinařství	Saint Sadurní d'Anoia, Španělsko
18	1552	Fonjallaz	Vinařství	Lavaux, Švýcarsko
19	1568	Freiherr von Poschinger Glasmanufaktur	Sklářství	Frauenau, Bavaria, Německo
20	1575	Hacienda Los Lingues	Víno, hotelnictví	San Fernando, Chile

Zdroj: FAMILY BUSINESS. KRISTIE, Leah. *The world's oldest family companies*. [online]. © 2022 MLR Media. [cit. 2022-06-06]. Dostupné z: <https://www.familybusinessmagazine.com/worlds-oldest-family-companies>, upraveno autorkou.

2.1 Historie rodinného podnikání v ČR

Rodinné podnikání má v ČR dlouholetou tradici. Jeho prvopočátky můžeme sledovat již ve středověkém obchodním podnikání, které je datováno k přelomu 15. a 16. století, kdy vznikaly cechovní řemeslnické dílny, které pracovaly na rodinném základě.

Moderní rodinné podnikání ale má své kořeny až v období přelomu 18. a 19. století. Je to období, kdy dochází k vývoji v podnikání a podnik již neoznačuje pouze místo organizace výroby, jakým je dílna, továrna, kancelář, ale stává se institucí, která má právní základ, své pevné vnitřní struktury, dochází k oddělení peněz, které jsou pro obživu rodiny a které jsou kapitálem. Podnik postupně začíná formovat svou nezaměnitelnou identitu (název, značka, know how).¹⁵

V období po převratu ale prakticky zastavilo rodinné podnikání svůj vývoj. Je to dané politickým vývojem naší země, kdy v rámci socialistické a komunistické ideologie veškeré podnikání, včetně toho rodinného, nebylo žádoucí, v podstatě bylo likvidováno, dehonestováno. Hospodářská transformace, která proběhla v 90. letech 20. století, byla spíše ve prospěch bývalých socialistických velkopodniků, zahrnujících i oblast zemědělství. Ke svým současným podílům ve firmách přišli podnikatelé nikoliv tím, že by firmu založili, zdědili nebo získali podnikáním předchozích generací, ale ke jmění a majetku přišla téměř polovina z nich díky politickým a jiným konexím, 33,3 % je ve vlastnictví bankovních domů a finančního sektoru a jen 16,7 % jsou skuteční vlastníci, což ale v případě ČR jsou většinou bývalí ředitelé a náměstci socialistických velkopodniků. Rodinné podnikání jako nosný ekonomický typ u nás proto téměř čtvrtstoletí po převratu skoro neexistuje.¹⁶

Po tzv. sametové revoluci v listopadu 1989, která znamenala ukončení totalitního režimu, nastal rozvoj soukromého podnikání a také podnikání rodinného. Z uvedeného vyplývá, že historie rodinného podnikání v ČR má tradici poměrně krátkou, jeho vývoj znovu začal od začátku až od 90. let.¹⁷ Z tohoto období lze zmínit některé velmi známé tradiční rodinné podniky:

- Jiva- Jirák, založena r. 1935, výrobce nerezových jídelen a kuchyní;
- Koh-i-noor, od r. 1994 rodina Břízů vyrábí tužky;
- Petrof, založena r. 1864, po restituci vrácena v r. 2001, výrobce pian a klavírů;
- RAVAK, vznikla v r. 1991, největší střeoevropský výrobce sprchových koutů a akrylátových van;
- Fitmin, výrobce krmiv pro domácí zvířata.

¹⁵ HLAVAČKA, Milan, Pavel BEK a kol. *Rodinné podnikání v moderní době*. Praha: Historický ústav AV ČR, 2018. ISBN 978-80-7286-318-1. s. 39-41.

¹⁶ HLAVAČKA, Milan, Pavel BEK a kol. *Rodinné podnikání v moderní době*. Praha: Historický ústav AV ČR, 2018. ISBN 978-80-7286-318-1. s. 93-94.

¹⁷ KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6. s. 10.

3 Význam rodinného podnikání

Rodinné podniky mají v národních ekonomikách velký význam. Je odhadováno, že pod rodinným vlivem je 70 – 90 % všech firem světa.¹⁸ Například v USA představují rodinné podniky 80 – 95 % všech registrovaných firem, v Evropě je pod rodinnou kontrolou přibližně 70 – 80 % podniků, v Latinské Americe je podíl kolem 70 %, v Austrálii je podíl 67 %, ale i v Číně dominují rodinné podniky, i když mnohé z nich mají svá sídla v zemích mimo Čínu.¹⁹ Situaci v Evropě blíže mapuje tabulka 2, která uvádí podíl rodinných firem na celkovém počtu všech registrovaných firem v Evropě a ve světě.

Tabulka 2: Podíl rodinných podniků na celkovém počtu podniků

	Země	Podíl rodinných firem v %
Evropa	Belgie	70
	Česká republika	30
	Finsko	86
	Francie	75
	Itálie	73
	Maďarsko	70
	Německo	95
	Nizozemí	69
	Portugalsko	80
	Rakousko	80
	Slovensko	80
	Španělsko	75
	Švédsko	79
	Švýcarsko	88
	Turecko	90
	Velká Británie	69
Svět	Afrika severní	80
	Japonsko	96
	Mexiko	95
	Indie	95
	Kanada	80
	Brazílie	90
	Austrálie	67

Zdroj: ALDERSON J. Keanon. *Understanding the Family Business: Exploring the Differences Between Family and Nonfamily Businesses*. 2. edition. Business Expert Press, LLC. ISBN 978-1-63157-573-0. s. 9-11.

¹⁸ ZELLWEGER, Thomas. *Managing the Family Business: Theory and Practise*. Edward Elgar Publishing, 2017. ISBN 978-17-8347-071-6, s. 46.

¹⁹ ALDERSON J. Keanon. *Understanding the Family Business: Exploring the Differences Between Family and Nonfamily Businesses*. 2. edition. Business Expert Press, LLC. ISBN 978-1-63157-573-0. s. 1.

Rodinné podnikání je nerozšířenější formou podnikání na světě. Jeho ekonomický přínos závisí na velikosti těchto firem. Některé rodinné podniky, vzhledem ke své velikosti, mohou dominovat národní ekonomice nebo regionu tím, že představují většinu HDP země.

Výrazný podíl na jejich počtu lze nalézt mezi malými a středními podniky, zejména pak mezi drobnými podniky s méně než deseti zaměstnanci.²⁰ Na podporu tohoto tvrzení lze uvést příklad situace v Německu viz tabulka 3, kde rodinné podniky s ročním obratem menším než 1 milion EUR tvoří 97 % všech společností v rámci této kategorie a % podíl v jednotlivých kategoriích postupně klesá se zvětšujícím se objemem tržeb.

Tabulka 3: Podíl rodinných podniků Německo

Roční objem tržeb	Podíl na trhu
< 1 mil. EUR	97 %
1 – 5 mil. EUR	86 %
5 – 10 mil. EUR	74 %
10 – 50 mil. EUR	58 %
> 50 mil. EUR	34 %

Zdroj: ZELLWEGER, Thomas. *Managing the Family Business: Theory and Practise*. Edward Elgar Publishing. 2017. ISBN 978-17-8347-071-6, str. 46-47, upraveno autorkou.

Velký význam rodinného podnikání v celosvětovém měřítku utvrzuje i fakt, že mezi rodinné podniky se řadí nejen více či méně známé malé a střední podniky, ale také významné a slavné nadnárodní firmy viz následující tabulka 4, která uvádí vybrané světoznámé podniky.

²⁰ ZELLWEGER, Thomas. *Managing the Family Business: Theory and Practise*. Edward Elgar Publishing. 2017. ISBN 978-17-8347-071-6, str. 46-47.

Tabulka 4: Známé rodinné podniky ve světě

Země	Významné rodinné podniky
Německo	Adidas BMW Henkel Merck
Francie	L'Oreal Michelin
Itálie	Benetton Ferrero FIAT Prada
Japonsko	Toyota
Korea	LG Samsung Hyundai
Rakousko	RedBull Swarovski Crystal
Nizozemí	Heineken
Španělsko	Roca
Švýcarsko	Hoffman-La Roche Ltd.
Velká Británie	AstraZeneca PLC
USA	Ford Motor Company Hilton Wal-Mart

Zdroj: ALDERSON J. Keanon. *Understanding the Family Business: Exploring the Differences Between Family and Nonfamily Businesses*. 2. edition. Business Expert Press, LLC. ISBN 978-1-63157-573-0. s. 12-14.

Rodinné podniky mají dopad nejen na ekonomický a společenský život, ale jsou také významnými zaměstnavateli po celém světě. Family Capital každý rok sestavuje žebříček největších rodinných firem světa. V roce 2019 dle tohoto žebříčku mělo 750 největších společností světa tržby ve výši 10,3 trilionu dolarů a dohromady zaměstnávaly 33,5 milionu lidí. Výše uvedené potvrzuje fakt, že rodinné podniky jsou hnacím motorem ekonomik a tvořitelem nových pracovních míst.

Další fakta a trendy z žebříčku vyplývající jsou následující:

- Meziroční nárůst tržeb největších společností světa byl v roce 2019 o 13 %.
- Meziroční nárůst počtu zaměstnanců byl v roce 2019 o téměř 10 %.
- Výrazným trendem je vzestup asijského rodinného podnikání. Nejvyšší počet nových účastníků v žebříčku je právě z Asie.

- Asie, Tichomoří a Severní Amerika mají v žebříčku 188 společností a tato skupina tvoří 25 % podíl.
- Evropské rodinné podniky jsou největší skupinou v žebříčku, zahrnují 298 podniků, což představuje 39 % podíl na celkovém počtu podniků.²¹

Následující tabulka 5 uvádí top 15 největších evropských rodinných firem, jejich obor, obrat a také počet zaměstnanců a vychází z žebříčku 750 největších rodinných firem světa.

Tabulka 5: Největší rodinné firmy Evropy

Název společnosti	Rok založení	Země	Rodinný podíl (v %)	Obor	Příjmy 2018 (v mil. USD)	Počet zaměstnanců
Volkswagen AG	1937	Německo	31,3	Automotive	283 506	671 205
Exor N.V.	1899	Nizozemsko	55,3	Finanční služby	160 180	268 979
Schwarz-Group (inc. Kaufland, Lidl)	1930	Německo	100	Maloobchod	117 073	458 000
Bayerische Motoren Werke AG	1916	Německo	42,7	Automotive	116 945	133 778
ALDI Group	1913	Německo	100,0	Maloobchod	91 817	234 560
Gunvor Group Ltd	2000	Kypr	87,0	Energetický průmysl	75 000	1 600
ArcelorMittal	1976	Lucembursko	37,1	Těžební průmysl	70 615	191 248
Roche Holding AG	1896	Švýcarsko	50,1	Farmaceutický průmysl	65 825	97 735
INEOS Group Holdings S.A.	1998	Velká Británie	100,0	Chemický průmysl	61 000	26 000
LVMH Moët Hennessy - L. Vuitton, S. Européenne	1923	Francie	45,1	Textilní průmysl	60 229	163 309
Anheuser-Busch InBev SA/NV	1366	Belgie	40,6	Potravinářství	52 329	171 915
Continental Aktiengesellschaft	1871	Německo	46,0	Automotive	49 914	241 458
IKEA Group	1943	Nizozemsko	>50,0	Maloobchod	43 388	211 000
Casino, Guichard-Perrachon S.A.	1898	Francie	52,7	Maloobchod	39 625	209 696

Zdroj: FAMILY CAPITAL. BAIN, David. *The World's Top 750 Family Businesses Ranking*. Famcap.com [online]. © 2022 Family capital [cit. 2022-06-09]. Dostupné z: <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/>.

Jediným českým zástupcem v top 750 největších rodinných firem se za ČR na 312. místě umístila společnost AGROFERT, a. s., založena v r. 1993, která zaměstnává 33 000 zaměstnanců.

Magazín Forbes každý rok sestavuje svůj žebříček nejvýznamnějších českých firem, které řídí a rozvíjejí rodinní příslušníci. Tabulka 6 uvádí přehled deseti největších rodinných podniků v ČR, které magazín Forbes uveřejnil v roce 2022.

²¹ FAMILY CAPITAL. BAIN, David. *The World's Top 750 Family Businesses Ranking*. Famcap.com [online]. © 2022 Family capital [cit. 2022-06-09]. Dostupné z: <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/>.

Tabulka 6: Rodinné podniky v ČR

Poř.	Název společnosti	Obor	Tržby (v mld. Kč)	EBITDA (v mld. Kč)	Počet zaměstnanců
1.	DEK	stavebnictví	24,6	2,1	4404
2.	Czechoslovak Group	průmyslová výroba	13,8	2,5	3739
3.	Mattoni 1873	potravinářství	13,3	1,9	3200
4.	HP Tronic	maloobchod	20,3	1,0	3122
5.	Agrostroj	strojírenství	8,1	1,4	3394
6.	Promet Group	strojírenství a hutnictví	12,7	0,91	2750
7.	Juta	textilní průmysl	8,2	1,2	2234
8.	Synot Holding	loterijní průmysl	15,7	0,53	2400
9.	Hruška	maloobchod	8,6	0,518	3580
10.	Hopi	logistika a potravinářství	6,1	0,568	5000

Zdroj: FORBES ČESKO. TMEJOVÁ, Kristýna, Zuzana KRAJČÍKOVÁ, Pavla FRANCOVÁ, et al. 175 NEJVĚTŠÍCH RODINNÝCH FIREM ČESKA 2022. Forbes Česko. Praha: MediaRWy, SE, 2022, 2022(E20283), 210. ISSN 1805-059X. s 56-59, vlastní zpracování.

Pro sestavení pořadníku byly použity průměrné tržby rodinné firmy nebo skupiny za poslední tři roky a průměrná EBITDA za poslední tři roky.

EBITDA je zkratka anglického názvu Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization“ a v překladu znamená zisk před odečtením úroků, daní a odpisů. EBITDA (1) měří finanční výkonnost společnosti.

$$EBITDA = \text{nezdaněný hospodářský výsledek} + \text{odpisy} + \text{nákladové úroky} \quad (1)$$

Z žebříčku roku 2022 dále vyplynula zajímavá fakta:

- pouze 9 žen vede nebo se výrazně podílí na vedení v první stovce největších firem;
- dohromady zaměstnávají více než 123 000 zaměstnanců, nejvíce jich je zaměstnáno v oborech maloobchod/velkoobchod a potravinářství/krmiva;
- tříleté průměrné tržby jsou 443,9 miliardy korun, nejvíce v oboru maloobchod/velkoobchod;
- nejčastější obory rodinného podnikání jsou maloobchod/velkoobchod a potravinářství/krmiva.²²

²² FORBES ČESKO. TMEJOVÁ, Kristýna, Zuzana KRAJČÍKOVÁ, Pavla FRANCOVÁ, et al. 175 NEJVĚTŠÍCH RODINNÝCH FIREM ČESKA 2022. Forbes Česko. Praha: MediaRWy, SE, 2022, 2022(E20283), 210. ISSN 1805-059X. s. 52.

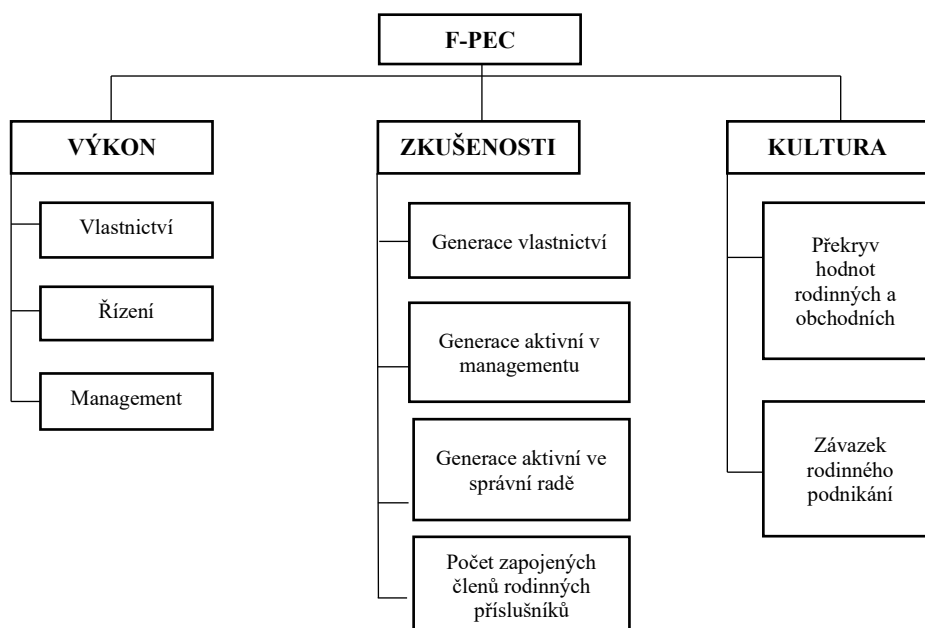
4 Vliv rodiny na podnik

Základním modelem, který zkoumá do jaké míry se rodinné a obchodní hodnoty překrývají, jakým způsobem se rodiny zapojují do řízení svých firem, je model F-PEC. Zkratka F-PEC pochází z anglického výrazu „Family influence through Power, Experience and Culture“. Vliv rodiny tedy vychází ze tří základních dimenzí viz obrázek 1: moc (power), zkušenosti (experience) a kultura (culture).

První dimenze se týká rozsahu kontroly rodiny nad firmou prostřednictvím podílového vlastnictví, řízení a managementu. Mocí se rozumí dominantní postavení rodiny prostřednictvím financování (např. akcie držené rodinou), podnikového řízení nebo kontrolou podniku. Rodina může podnik kontrolovat tak, že ho přímo řídí nebo se jen podílí na jeho řízení.

Druhá dimenze zkušeností představuje počet generací, po které je firma pod kontrolou rodiny. Zkušenosti se týkají všech zkušeností, které rodina do podnikání přináší. Tento pilíř se vztahuje k nástupnictví a počtu rodinných příslušníků přispívajících do podnikání. Pilíř je tvořen generací vlastníka, generací, která je aktivní v podnikovém řízení, generací aktivní ve správní radě a počtem zapojených rodinných členů.

Kulturní dimenze znamená míru kulturního překrývání mezi rodinnými a obchodními hodnotami. Kultura je tvořena hodnotami zakořeněnými v organizaci, je průnikem rodinných a obchodních hodnot, závazkem a odhodláním, které plynou z rodinného podnikání. Kultura přináší zdroje jako jsou sdílené hodnoty, vize a schopnosti organizace.



Obrázek 1: Model vlivu rodiny na podnik

Zdroj: ODEHNALOVÁ, Pavla. 2011. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-802-1056-039., s. 20; upraveno autorkou.

Model F-PEC umožňuje:

- určit dopad vlivu rodiny na podnik, který je ve firmách odlišný;
- mezinárodně statisticky porovnat podniky, i za předpokladu, že nebere v úvahu daňové a právní systémy, které jsou v zemích různé a především podporují různé formy vlastnictví.

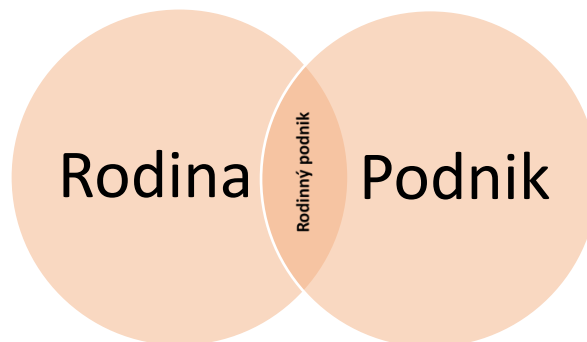
Vliv rodiny na podnik je ve firmách odlišný a tato jedinečnost může vést k významné konkurenční výhodě. Model vychází z předpokladu, že s každou další generací roste vliv rodiny na podnik, roste jeho „rodinnost“.

4.1 Modely kruhů

Rodinné firmy jsou často v literatuře definovány jako organizace, které jsou charakterizované několika subsystemy. Tyto subsystemy lze za pomoci kruhových modelů dobře modelovat a analyzovat.

Model dvou kruhů

Obrázek 2 reprezentuje systémový pohled na rodinné firmy, který se skládá ze dvou odlišných sociálních systémů: systém rodina a systém podnik.²³



Obrázek 2: Model dvou kruhů

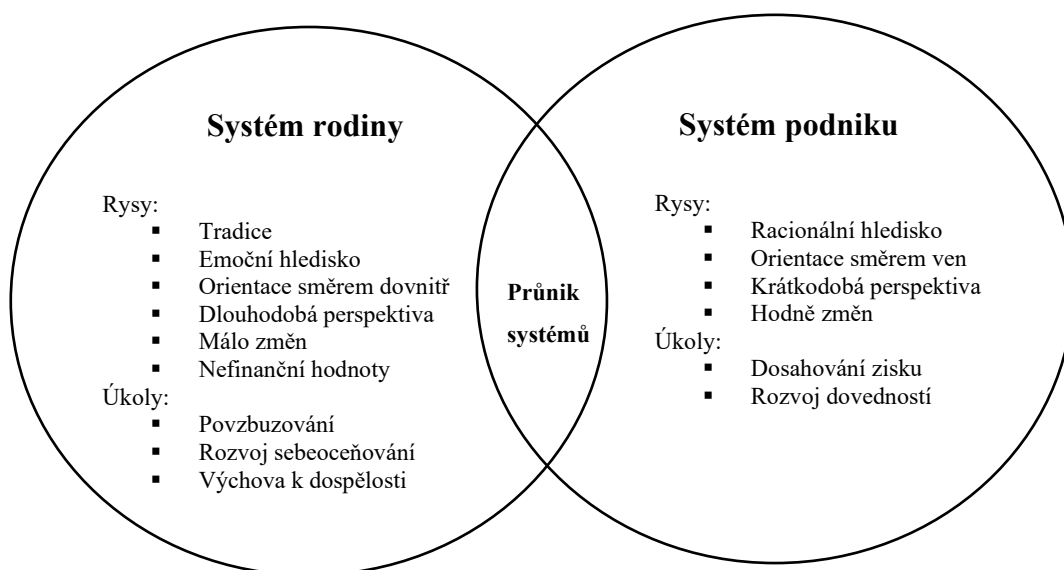
Zdroj: ZELLWEGER, Thomas. *Managing the Family Business: Theory and Practise*. Edward Elgar Publishing, 2017. ISBN 978-17-8347-071-6, str. 34, upraveno autorkou.

Rodina představuje city a emoce, podnik představuje racionalitu a výsledky.²⁴ Oba systémy mají své vlastní cíle, očekávání, chování a normy. Kruhový model naznačuje, že v průniku kruhů lze očekávat určité napětí, které vzniká propojením obchodních a rodinných

²³ ZELLWEGER, Thomas. *Managing the Family Business: Theory and Practise*. Edward Elgar Publishing, 2017. ISBN 978-17-8347-071-6, str. 33.

²⁴ KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6. s. 53.

prvků, které jsou více či méně kompatibilní.²⁵ Pokud identifikujeme jednotlivé složky systémů, můžeme pochopit příčinu problémů. Obrázek 3 popisuje jednotlivé rysy, kde na první pohled je vidět, že systém rodiny a podniku má odlišné rysy i úkoly.



Obrázek 3: Vzájemné překrývání systémů

Zdroj: KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6. s. 53, upraveno autorkou.

Přestože mohou být oba systémy řízeny stejnou osobou, každý z nich má svůj vlastní svět. Řízení rodinných firem znamená řídit napětí mezi těmito systémy, které může být zdrojem problémů, se kterými se podnik musí umět vypořádat.²⁶

Model tří kruhů

Alternativou k uvedenému dvoukruhovému modelu je model tří kruhů, který původně popsali Taiguri a Davis (1996), kde hlavní prvky systému tvoří rodina, management a vlastnictví. Tento model je v praxi více využíváný, protože vysvětluje více rolí, do kterých se jednotlivci v rámci rodinného řízení dostávají. V rámci tříkruhového modelu je definováno sedm sektorů, které jsou představuje následující obrázek 4.

²⁵ ZELLWEGER, Thomas. *Managing the Family Business: Theory and Practise*. Edward Elgar Publishing, 2017. ISBN 978-17-8347-071-6, str. 35

²⁶ JUROVÁ, Marie. a kol. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5717-9. s. 25.



Obrázek 4: Model tří kruhů

Zdroj: ZELLWEGER, Thomas. *Managing the Family Business: Theory and Practise*. Edward Elgar Publishing. 2017. ISBN 978-17-8347-071-6, s. 34-35, upraveno autorkou.

Tabulka 7 znázorňuje systémové role a cíle jednotlivých účastníků, které v jednotlivých sektorech figurují.

Tabulka 7: Role v tříkruhovém systému

Sektor	Role v systému	Na co se zaměřují
1	Rodinní příslušníci, kteří nemají podíl ve firmě a nejsou obchodními manažery.	Harmonie, vzájemná podpora, dlouhodobé přežití firmy
2	Akcionáři, kteří nejsou ani rodinnými příslušníky, ani manažery.	Návratnost akcií, dividendy, hodnota vlastnického podílu.
3	Zaměstnanci nebo manažeři, kteří nejsou ani rodinnými příslušníky, ani akcionáři.	Jistota zaměstnání, plat, stimulační pracovní prostředí, možnosti povýšení.
4	Rodinní příslušníci, kteří vlastní akcie, ale nepracují v podniku.	Návratnost vlastního kapitálu, dividendy.
5	Nerodinní manažeři vlastníci podíl.	Příležitost těžit z výkonnosti firmy a zvyšování hodnoty.
6	Rodinní příslušníci zapojení do řízení podniku bez podílů.	Poznejte firmu, kariérní dráhu uvnitř firmy, způsoby, jak se nakonec stát vlastníkem.
7	Rodinní manažeři vlastníci akcie. Snažím se být úspěšný ve všech třech systémech.	Návratnost akcií, dividendy, hodnota vlastnického podílu.

Zdroj: ZELLWEGER, Thomas. *Managing the Family Business: Theory and Practise*. Edward Elgar Publishing. 2017. ISBN 978-17-8347-071-6, s. 35, upraveno autorkou.

Tento model nevysvětluje žádnou definici rodinného podnikání, ale slouží jako index, kterým lze změřit, jaký vliv má rodina na podnikání prostřednictvím vlastnictví a řízení. Model může sloužit k pochopení faktorů, díky kterým člen rodiny získává, udržuje, případně ztrácí vliv v rodinném podniku.²⁷

²⁷ HLAVAČKA, Milan, Pavel BEK a kol. *Rodinné podnikání v moderní době*. Praha: Historický ústav AV ČR, 2018. ISBN 978-80-7286-318-1. s. 85.

5 Specifika rodinného podnikání

Každý podnik je jedinečný svou velikostí, oborem, ve kterém působí, svou lokací, typem a velikostí rodinného vlivu. Specifické rysy rodinných podniků mohou být konkurenční výhodou a usnadňovat jejich dlouhodobý růst. Naopak ale existují faktory, které oslabují podnik a komplikují jeho další rozvoj. Přehled nejčastějších silných a slabých stránek dokáže poukázat na nejkritičtější aspekty řízení rodinné firmy.

5.1 Silné stránky podniku

K silným stránkám rodinného podniku patří:

- dlouhodobá orientace;
- silná a stabilní firemní kultura;
- vysoká společenská odpovědnost;
- dynamika;
- flexibilita;
- silné osobní vztahy se zaměstnanci;
- vysoká míra samofinancování;²⁸
- efektivní řízení;
- vzájemný soulad zájmů - méně konfliktů, pokud jsou manažeři a vlastníci členy jedné rodiny. Podmínkou jsou harmonické vztahy.
- identita podniku – jeho pověst, důvěra a respekt stakeholderů;²⁹
- orientace na kvalitu;
- vyšší produktivita daná menší divergencí cílů a nákladová orientace;
- péče o zákazníky;
- schopnost týmové práce.³⁰

5.2 Slabé stránky podniku

Typické slabé stránky podniku jsou:

²⁸ FAMILY BUSINESS AWARD. *Familienunternehmen in der Schweiz*. Family-business-award.ch [online]. © 2020 Amag Group AG [cit. 2022-06-10]. Dostupné z: <https://www.family-business-award.ch/de/willkommen/family-business-award/familienunternehmen-in-der-schweiz.html>.

²⁹ ZELLWEGER, Thomas. *Managing the Family Business: Theory and Practise*. Edward Elgar Publishing, 2017. ISBN 978-17-8347-071-6, s. 55.

³⁰ KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6. s. 63.

- nepotismus – je proces, kdy jsou do manažerských funkcí protěžováni nebo jsou povyšováni zaměstnanci ne pro své schopnosti a dovednosti, ale proto, že patří mezi členy rodiny;
- demotivace ostatních zaměstnanců souvisí s nepotismem, neboť vysněný post není získán za kvalitu práce a pracovní nasazení, ale bez zásluh někomu z rodiny;
- nedostatečná komunikace mezi členy rodiny – ve většině rodin není komunikace zrovna dokonalá, ale každý podnik, nejen ten rodinný, pro svůj úspěch bezpodmínečně potřebuje efektivní a otevřenou komunikaci;³¹
- problémy s nástupnictvím jsou největší výzvou při řízení rodinné firmy. Dle provedené studie pouze 30 % všech rodinných firem „přežije“ do další generace. Během tří generací tento podíl klesá pouze na 3 %. Často je to dáno tím, že neexistuje nástupnický plán. Dalším problémem je, že sice majitelé mají snahu předat firmu další generaci, ale ta buď nemá o vedení podniku zájem nebo nemá podnikatelské vlohy;
- omezení zdrojů – spoléhání se na rodinu jako na hlavní zdroj kapitálu může omezovat inovace a růst;³²
- neúspěch může mít negativní vliv na příjmy celé rodiny a na rodinné vztahy;
- neoddělitelné propojení pracovního a rodinného života;
- organizační struktura může mít vliv na rodinné vztahy.³³

Dle výzkumu Tagiuriho a Davise mohou být některé specifické rysy rodinného podnikání výhodou i nevýhodou. Tabulka 8 v prostředním sloupci uvádí celkem sedm vlastností RP. Záleží na konkrétních podmínkách v podniku, jestli se vlastnost projeví negativním vlivem nebo naopak bude mít pozitivní vliv, jak udává pravý sloupec.

³¹ ALDERSON, J. Keanon. *Understanding the Family Business: Exploring the Differences Between Family and Nonfamily Businesses*. 2. edition. Business Expert Press, LLC. ISBN 978-1-63157-573-0. s. 51-52.

³² ZELLWEGER, Thomas. *Managing the Family Business: Theory and Practise*. Edward Elgar Publishing. 2017. ISBN 978-17-8347-071-6, s. 55.

³³ RÁČKOVÁ, N. Ladislava. *Rodinné podnikání – zlatý důl nebo konec rodinných vztahů?* Aktuálně-Podnikani-info.cz [online]. © 2020-2022 Podnikani-INFO.cz, 9.3.2021 [cit. 2022-06-10]. Dostupné z: <https://www.podnikani-info.cz/rodinne-podnikani-zlaty-dul-nebo-konec-rodinnych-vztahu/>.

Tabulka 8: Překrývající se vlastnosti rodinných podniků

Negativní vliv	Vlastnost (atribut)	Pozitivní vliv
<ul style="list-style-type: none"> ▪ zmatky v řízení ▪ nedostatek objektivity v obchodních rozhodnutích ▪ nevhodné směřování záležitostí rodiny, firmy a vlastnictví 	Souběžné role	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rychlé a efektivní rozhodování
<ul style="list-style-type: none"> ▪ svazující pocit být neustále sledován ▪ omezený prostor pro individuální rozvoj 	Sdílená identita	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zvýšená loajalita k firmě ▪ silný smysl pro poslání
<ul style="list-style-type: none"> ▪ podnikatelská investiční strategie dokáže tolerovat nejistotu nebo delší dobu bez výnosů 	Dlouhodobá orientace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ samolibost, setrvačnost, neochota využít příležitostí
<ul style="list-style-type: none"> ▪ nadměrná kontrola, nedůvěra, strach 	Podniková kultura ovlivněná rodinou	<ul style="list-style-type: none"> ▪ odhodlání, důvěra, vzájemná podpora
<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"> ▪ konflikty způsobené altruismem 	Překrývání managementu a vlastnictví	<ul style="list-style-type: none"> ▪ menší riziko konfliktu mezi vlastníkem a manažerem

Zdroj: ZELLWEGER, Thomas. *Managing the Family Business: Theory and Practise*. Edward Elgar Publishing, 2017. ISBN 978-17-8347-071-6, s. 59; upraveno dle KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6. s. 61.

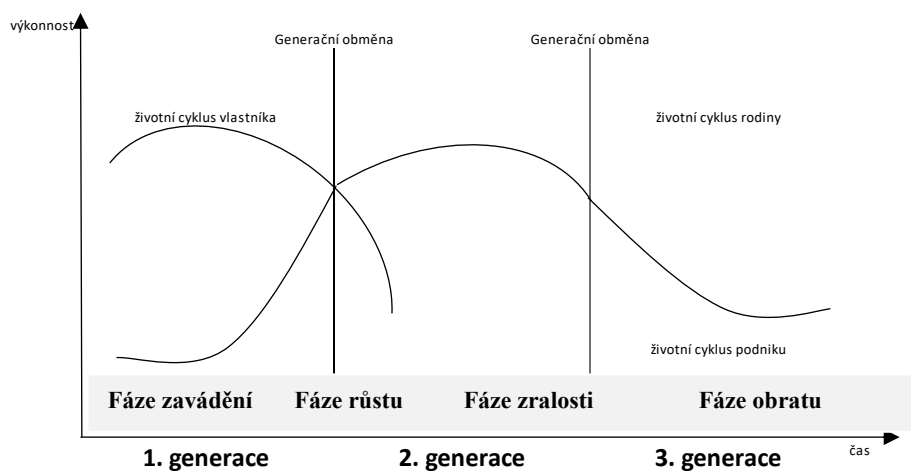
Ve výše uvedeném seznamu lze sledovat možné vazby mezi atributy a posilující efekty. Například pokud je člen rodiny vlastníkem a zároveň manažerem podniku, může to přinést výhodu sladění obou skupin, ale naopak to také může vést k problémům kvůli vazbám mezi členy rodiny. Většina výhod/nevýhod nemusí mít jen pozitivní/negativní dopad.³⁴

³⁴ ZELLWEGER, Thomas. *Managing the Family Business: Theory and Practise*. Edward Elgar Publishing, 2017. ISBN 978-17-8347-071-6, s. 60.

6 Fáze vývoje rodinného podniku

V rámci problematiky životního cyklu rodinných podniků najdeme v literatuře řadu konceptů týkající se této oblasti. Na objasnění problematiky budou uvedeny dva koncepty a to koncept podle Rosenbauera a koncept podle Goehlera.

Rosenbauer popsal svůj výzkum v publikaci *Methamorphose-Modell des Lebenszyklus von Familienunternehmen* v roce 1994. Zaměřil se na čtyři rodinné cykly, které probíhají paralelně. Jeho model životního cyklu podniku prochází fází zavádění, fází růstu, fází zralosti a fází obratu. Ve svém konceptu zdůrazňuje význam generační obměny, jak zachycuje následující obrázek 5.



Obrázek 5: Životní cyklus RP

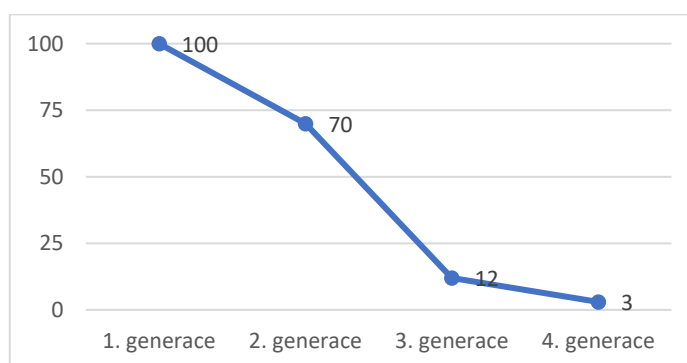
Zdroj: KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALSKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6. s. 25.

Během fáze zavádění přichází na trh podnikatel s inovativním nápadem nevyužitého potenciálu a začíná budovat podnik, který dále rozvíjí. Po následném etablování na trhu se dostane do růstové fáze, ve které stále využívá svého potenciálu, který dále rozvíjí a rozšiřuje. Na konci první fáze nebo na začátku fáze růstu nastává odchod původního zakladatele, dochází k první generační obměně a životní cyklus vlastníka se chýlí ke konci. Následná fáze zralosti je charakterizována klesajícími maržemi a neúměrně rostoucími náklady, což má za následek omezení možnosti dalšího růstu podniku. Druhá generace sice rozšiřuje portfolio výrobků, ale hlavním zdrojem zisku je stále původní výrobek. Postupem času dochází ke stárnutí původního výrobku a podnik tak ztrácí svou konkurenční výhodu. V této fázi je důležité učinit rozhodnutí, jestli podnik revitalizovat (výrobky, postupy, nové potenciály) nebo zachovat a uzavřít. Model předpokládá, že na rozdíl od životního cyklu firmy, životní cyklus rodiny v rámci rodinné firmy končí ve chvíli, kdy není možné najít v rodině nástupce, který může ovlivňovat rozvoj podniku.

Dalším modelem, který se věnuje životnímu cyklu rodinného podniku je model podle Goehlera. Goehler svůj model uvedl v knize *Der Erfolg grosser Familienunternehmen im fortgeschrittenen Marktzyklus* v roce 1993. Goehlerův model životního cyklu oproti Rosenbauerovi zobrazuje tři fáze, kdy první fází založení podniku není standardní zápis do OR, ale fází založení je až doba, když podnik nabývá na významu a nezáleží na tom, jestli jde o generaci zakladatelskou nebo nástupnickou. První fáze se vyznačuje vysokou mírou flexibility, průkopnického ducha a podnikatelského nasazení, což dává rodinné firmě výhody oproti jiným formám podnikání. Po první fázi charakteristické svým růstem a prosperitou, která končí odchodem zakladatele z firmy, nastává druhá fáze, kdy se do popředí dostávají problémy jako jsou nedostatek manažerské kvalifikace a stárnutí organizačních struktur, což má přímý škodlivý vliv na vitalitu podniku. Pokud nebudou odstraněny problémy, které vyšly najevo ve druhé fázi, ve třetí fázi se prohlubují. Navíc vliv zvyšujícího se počtu vlastníků a roztržštěnosti kapitálu vede ke snížené ochotě změn a patovým situacím, které se dále negativně projeví na vitalitě rodinného podniku, neboť jsou blokovány akutně potřebné změny.³⁵

6.1 Nástupnictví – generační obměna

Většina majitelů rodinných podniků se těší na dobu, kdy budou moci předat své pomyslné „žezlo“ další generaci, svým dětem. Bohužel se může stát, že k předání podniku další generaci nedojde důsledkem faktorů jako je nezáměr nebo nedostatečné schopnosti nástupců. Jak zobrazuje obrázek 6, pouze přibližně jedna třetina rodinných podniků přejde do druhé generace, asi 12 procent působí ve třetí generaci a pouze kolem 3 procent projde do čtvrté generace.



Obrázek 6: Procento přežití v rámci generace

Zdroj: HATTEN, S. Timothy. *Small Business Management: Creating a Sustainable Competitive Advantage*. Colorado Mesa University. 7. vydání. 2019, Sage Publications. ISBN 9781544330860. S. 156.

³⁵ GROSSMANN, Steffen. *Konflikte und Krisen in Familienunternehmen: Eine Untersuchung der Wechselwirkungen zwischen Konflikten in Familie und Unternehmen und dem Untergang von Familienunternehmen*. Göttingen: V & R unipress GmbH. 2014. ISBN 978-3-8471-0245-8. s. 65-66.

Jak uvádí Hatten, hlavní příčinou neúspěchu rodinného podnikání je absence nástupnického plánu. Pouze 44 % podniků má písemnou podobu plánu nástupnictví. Mezi důvody, proč rodina nedokáže nástupnictví plánovat, mohou patřit následující fakta, kdy starší členové podniku:

- obtížně přijímají skutečnost, že stárnou;
- se obávají, že mladší generace nedokáže řídit podnik tak, aby udržely úspěch;
- pozdě předávají kontrolu nad podnikem kvůli obavám o osobní finanční zabezpečení³⁶ nebo také proto, že zakladatelé jsou obvykle hodně podnikaví a mají tendence zapomínat na plánování nástupnictví až do poslední chvíle;³⁷
- jsou příliš osobně vázáni na podnikání a postrádají jiné vnější zájmy, kterými by vyplnili volný čas po odchodu do důchodu.³⁸

Plánovat nástupnictví je nesmírně důležité. Proces předání nástupnictví je nejtragičtějším projektem v životě podniku. Výzva, které čelí druhá a třetí generace je úplně odlišná v porovnání s tím, čemu čelí první generace (zakladatel).

³⁶ HATTEN, S. Timothy. *Small Business Management: Creating a Sustainable Competitive Advantage*. Colorado Mesa University. 7. vydání. 2019, Sage Publications. ISBN 9781544330860. S. 156.

³⁷ STENIUS, Per. *Succession Planning In The Context Of A Family Business And Why You Need Outside Help*. Entrepreneur.com [online]. © 2022 Entrepreneur Media, Inc.. 5.1.2016. [cit. 2022-06-05]. Dostupné z: Dostupné online: <https://www.entrepreneur.com/article/254614>.

³⁸ HATTEN, S. Timothy. *Small Business Management: Creating a Sustainable Competitive Advantage*. Colorado Mesa University. 7. vydání. 2019, Sage Publications. ISBN 9781544330860. S. 156.

7 Rozvoj a podpora rodinného podnikání

Rodinné podnikání je jedinečnou formou efektivního podnikání, které je důležité jak pro občany, tak pro ekonomiku země. Proto je třeba růst podniků podporovat, ať už komplexní definicí rodinného podnikání na úrovni zákona, tak jeho implementací do legislativy, nebo vytvořením zajímavých podmínek pro jeho financování a vytvořením podpůrných institucí. To vše jsou faktory důležité pro růst a rozvoj rodinných podniků.

Pro komparaci ČR se státy Německo a Rakousko byla využita data z časopisu Forbes žebříček 175 největších rodinných firem³⁹ a online dostupná data z Family Capital, který sestavil žebříček TOP 750 rodinných firem světa⁴⁰. Do vzorku bylo začleněno celkem 154 rodinných firem, 51 rodinných firem z ČR, 7 firem z Rakouska a 96 firem z Německa.

7.1 Právní forma v rodinných podnicích

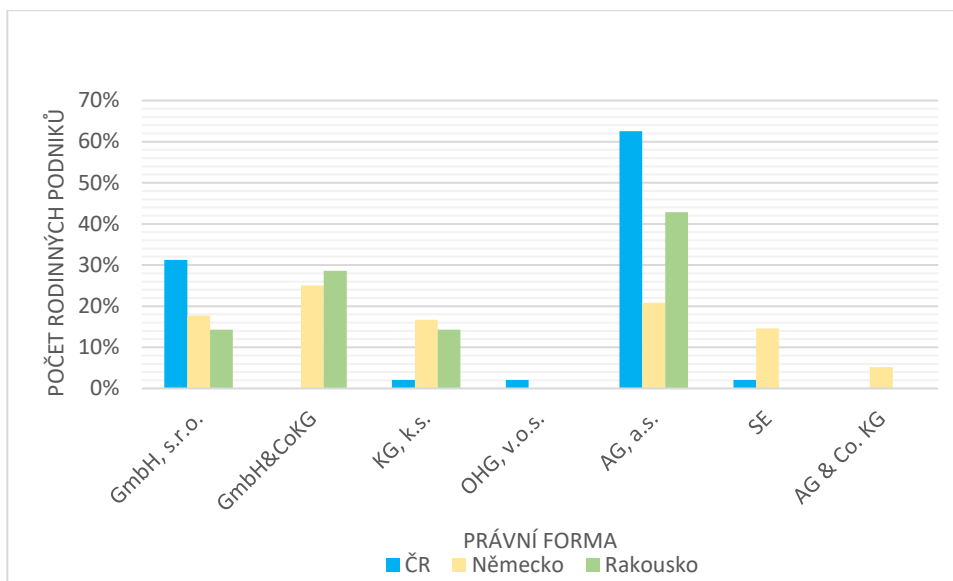
Většina rodinných podniků začíná své podnikání jako podnikatel – fyzická osoba. Postupně obvykle dochází k přeměně na osobu právnickou. Volba právní formy nemá význam jen na začátku podnikání, ale je třeba právní formu zohlednit i v případech, kdy se mění legislativa, aktuální podmínky právní a daňové.

Z porovnání právní formy rodinných podniků ve třech zemích Německo, ČR a Rakousko je patrné, že současnou převažující právní formou v Rakousku a ČR je akciová společnost, v Německu je to GmbH. V ČR působí 63 % rodinných podniků pod hlavičkou a. s., která je ekvivalentem společnosti AG, v Rakousku je to 43 %. Další poměrně oblíbenou právní formou podniků je GmbH, což je společnost s ručením omezením, v Německu je to 25 % podíl ze zkoumaného vzorku. Na pomyslném třetím místě se umístila GmbH&CoKG, tzv. smíšená obchodní společnost, která je mixem spol. s r. o. s komanditní společností a v ČR nemá obdobu.⁴¹ Obrázek 7 zobrazuje sedm základních právních forem. Z grafu je patrné, že nejmenší zastoupení má právní forma veřejné obchodní společnosti.

³⁹ FORBES ČESKO. TMEJOVÁ, Kristýna, Zuzana KRAJČÍKOVÁ, Pavla FRANCOVÁ, et al. *175 NEJVĚTŠÍCH RODINNÝCH FIREM ČESKA 2022*. Forbes Česko. Praha: MediaRWy, SE, 2022, 2022(E20283), 210. ISSN 1805-059X. s. 56-59.

⁴⁰ BAIN, D. The World's Top 750 Family Businesses Ranking. Famcap.com [online]. © 2022 Family capital [cit. 2022-06-20]. Dostupné z: <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/>.

⁴¹ KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6. s. 41.



Obrázek 7: Právní formy rodinných podniků v ČR, Rakousku a Německu

Zdroj: vlastní zpracování

Porovnáním výše uvedených hodnot se zjištěnými, které ve své knize uvádí Koráb, Hanzelková a kol., je patrná změna současného preferovaného typu právní formy mezi rodinnými podniky. Nejvíce oblíbenou právní formou ve stejných třech sledovaných zemích byla společnost s ručením omezeným, následována GmbH&CoKG a komanditní společností. Společnost s r. o. byla v ČR využita u více než 85 % podniků, ve Spolkové republice Německo téměř 54 % a v Rakousku to bylo 66,9 %.⁴²

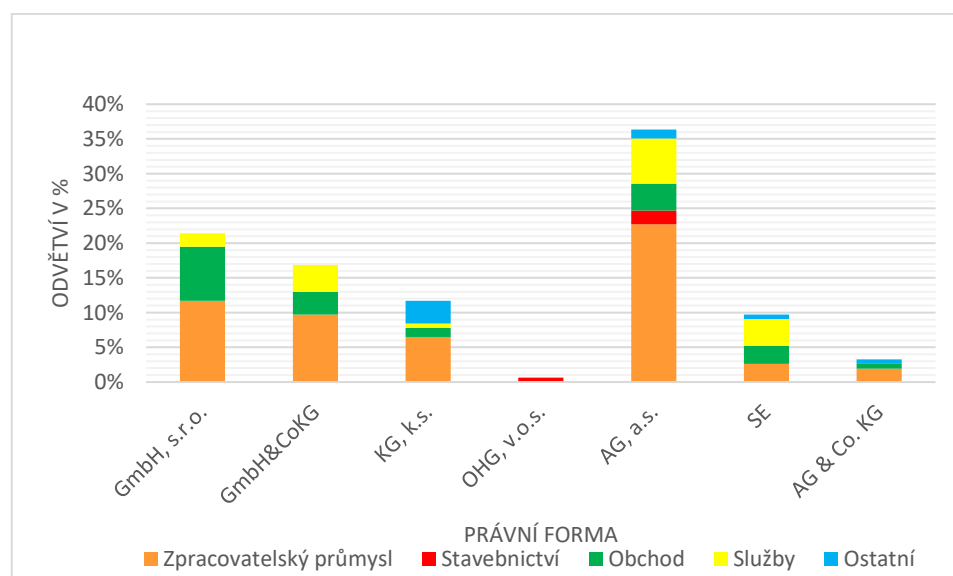
Akciová společnost, která je v současné době nejvíce preferovaným právním typem velkých společností, byla dříve nejméně využívanou právní formou. Důvodem rozvoje podniků je skutečnost, že velikost podniku může mít přímou souvislost s volbou právní formy a s tím související především zákonné administrativních výdaje, které jsou odlišné pro kapitálové a osobní společnosti. To znamená, že s růstem podniku souvisí větší kapitálová náročnost a s růstem kapitálové náročnosti souvisí změna právní formy, častěji na akciovou společnost.

7.2 Právní forma a odvětví

Ve zkoumaném vzorku je identifikováno celkem pět odvětví, do kterých jsou rodinné podniky rozděleny. Jedná se o zpracovatelský průmysl, stavebnictví, obchod, služby a ostatní. Cílem porovnání je zjistit, jaké jsou rozdíly mezi jednotlivými odvětvími.

⁴² KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6. s. 43.

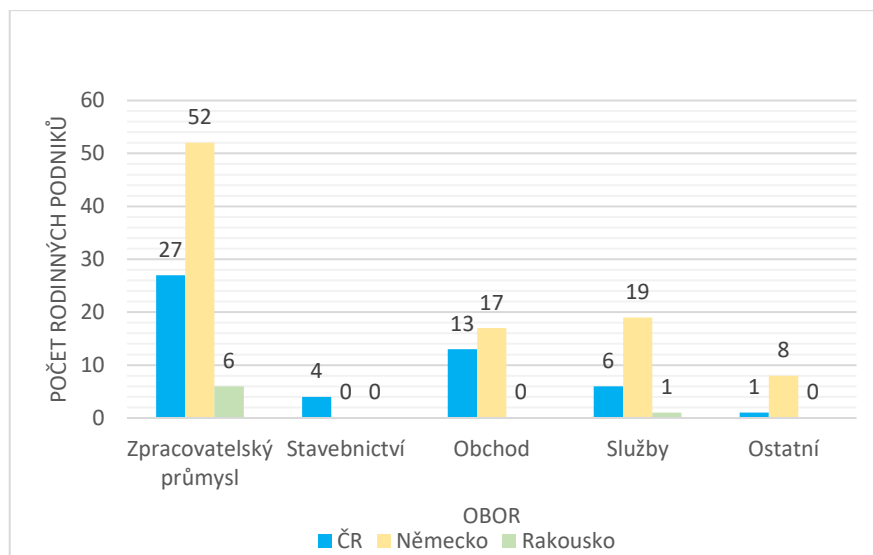
Obrázek 8 znázorňuje výsledky porovnání právní formy a jednotlivých odvětví, z nichž je patrné, že ve zpracovatelském průmyslu jednoznačně dominuje právní forma akciové společnosti, která se ve zkoumaném vzorku vyskytuje z 35 %. Následuje společnost s ručením omezeným, která se vyskytovala v 18 % a GmbH&CoKG, která tvoří 15 %. V sektoru obchod dominují s 12 % společnosti s ručením omezeným, v sektoru služeb jsou to akciové společnosti, které jsou zastoupeny z 10 %. V oboru stavebnictví dominují akciové společnosti a v blíže neurčených odvětvích je převaha komanditních společností.



Obrázek 8: Právní forma rodinných podniků dle odvětví

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 9 jednoznačně dokládá, že zpracovatelský průmysl je dominantním oborem ve zkoumaném vzorku rodinných podniků (více než 55 %), následuje obchod s 19 %, služby se 17 %, obory blíže nespecifikované jsou ve vzorku obsaženy z 6 % a nejméně je zastoupen obor stavebnictví se 3 %.



Obrázek 9: Odvětví rodinných podniků v ČR, Rakousku a Německu

Zdroj: vlastní zpracování

7.3 Rodinné podniky a burza

Svou podstatou je rodinný podnik stejný jako kterýkoliv jiný, tzn. řeší stejné problémy: rozvoj, expanze, investice, finance. RP se zaměřují na dlouhodobý horizont a proto jsou v otázkách financování dalšího růstu velmi opatrné. Obvykle jsou méně závislé na financování z cizích zdrojů.

Rodinné firmy jsou ve světě velmi úspěšné, pokud obchodují na burze cenných papírů. Mnohdy mají větší zisky v porovnání s ostatními společnostmi. Příkladem může být americký Walmart, který patří rodině Waltových nebo evropská automobilka Volkswagen. Mezi hlavní důvody, proč rodinné podniky vstupují na burzu jsou:

- vyřešení problému nástupnictví –růst a rozvoj firmy zajištěný prostřednictvím vstupu nových investorů, kteří se stávají spolujemiteli podniku s cílem podpory a jeho dalšího rozvoje.
- uchování hodnoty podniku pro následující generace.
- získání finančních prostředků – cílem je získat nové zdroje financování. Nové finance lze použít na rozšíření podnikání, vývoj a rozvoj produktů nebo na akvizice do jiných společností.
- zvýšení kreditu a transparentnosti – zveřejňování informací o výsledcích podniku a finančních tocích je pro účast na burze povinné. Podnik tak na investory a zákazníky působí pozitivně, důvěryhodně a stabilně.

- posílení povědomí o značce jako vedlejší efekt vstupy na burzu může být výhodným krokem. Podnik díky burze může rozšířit svou působnost i na další zahraniční trhy.⁴³

Největší evropskou burzou cenných papírů v Evropě je Euronext, který má sídlo v Paříži.

7.4 Důležité instituce a podpora

Rodinné podniky jsou důležitým prvkem ekonomiky rozvinutých zemí. Vytváří ekonomickou stabilitu tím, že rozvíjejí a stabilizují zaměstnanost v regionech, kde působí. Jsou odolnější vůči ekonomickým výkyvům, zvyšují prestiž zemí v zahraničí a mají vysokou odpovědnost vůči svému okolí. Podpora těchto podniků je proto velmi důležitá, protože realitou je, že nemalé množství podnikatelů končí neúspěchem a jejich úpadky doprovází nejen velké finanční ztráty, ale také osobní a jiné tragédie. Proto je důležité, aby podniky měly možnost získávat aktuální informace o vývoji v podnikání a mohly na situaci rychle reagovat.

Podpory lze obecně rozdělit na:

- finanční
- nefinanční.⁴⁴

V rámci podnikatelského prostředí lze rozdělit subjekty poskytující podporu do následujících skupin:

- vládní organizace;
- finanční instituce;
- nevládní organizace;
- komerční subjekty.⁴⁵

Podpory v podnikání mají především celoplošný charakter. Důvodem je, aby byly zachovány rovné soutěžní podmínky na trhu a nedocházelo ke zvýhodňování některých

⁴³ KRAMER, Jaroslav, E15. *Rodinné firmy na burzu patří. Získají nový kapitál a vyřeší své nástupnictví*. PXstart.cz [online]. © 2022 Trh PX start Burza cenných papírů Praha. 3.12.2020 [cit. 2022-06-15]. Dostupné z: <https://www.pxstart.cz/novinka/rodinne-firmy-na-burzu-patri-ziskaji-novy-kapital-a-vyresi-sve-nastupnictvi/#:~:text=Ve%20sv%C4%9Bt%C4%9B%20existuje%20%C5%99ada%20p%C5%99%C3%ADklad%C5%AF%20%C3%BAsp%C4%9B%C5%A1n%C3%BDch%20rodinn%C3%BDch%20firem%2C,Volkswagen%20ovl%C3%A1d%C3%A1%20st%C3%A1le%20klan%20rodin%20Porsche%20a%20Pi%C3%ABch>.

⁴⁴ VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy: 3. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing. 2012. ISBN 978-80-247-4520-6. s. 23.

⁴⁵ SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. 2010. ISBN 978-80-247-3339-5. s. 98.

podniků nebo oborů. Výjimkou je podpora následujících oblastí, která je stanovena nařízením Komise (ES) č. 800/2008:

- Malé a střední firmy;
- Výzkum, vývoj a inovace;
- Ochrana životního prostředí;
- Zaměstnanost a vzdělávání;
- Zaostalé regiony.⁴⁶

Vládní organizace poskytující podporu

Finanční podpora z veřejných prostředků je poskytována prostřednictvím ministerstva a vládních institucí, které podnikatelům poskytují podporu různých forem. Mezi nejdůležitější patří zejména:

- Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (MPO), Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo zemědělství;
- CzechInvest – je státní příspěvková organizace a výkonná jednotka MPO ČR.
- Národní asociace pro rozvoj podnikání (NARP);
- Regionální poradenská a informační centra (RPIC);
- Centrum pro regionální rozvoj ČR (CRR ČR);

Finanční instituce poskytující podporu

- Česká exportní banka, a. s. (ČEB);
- Národní rozvojová banka, a. s. (NRB);
- Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s. (EGAP);

Nevládní organizace

- Hospodářská komora ČR (HK ČR);
- Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR);
- Unie malých a středních podniků ČR (SME Union ČR);
- Asociace inovačního podnikání ČR (AIP);

⁴⁶ VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy: 3. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing. 2012. ISBN 978-80-247-4520-6. s. 23.

Komerční subjekty

- Czech Venture Capital Association (CVCA) - fondy rizikového kapitálu

Aktuální programy podpory

Na základě prioritních strategických rozvojových cílů Evropské unie (EU) jsou z Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF) alokovány prostředky na nové programy. Pro ČR je vyčleněno téměř 24 mld. EUR pro období 2014-2020. Přehled všech operačních programů v ČR uvádí tabulka 9.

Tabulka 9: Přehled operačních programů v ČR na období 2014-2020

Národní operační program 2014-2020	Dotace	Fond	Zodpovídá
OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost	4,09 mld. EUR	EFRR	MPO
OP Doprava	4,56 mld. EUR	FS / EFRR	MD
OP Výzkum, vývoj a vzdělávání	2,77 mld. EUR	ESF / EFRR	MŠMT
OP Zaměstnanost	2,15 mld. EUR	ESF / YEI	MPSV
OP Životní prostředí	2,79 mld. EUR	FS / EFRR	MŽP
OP Praha - pól růstu ČR	0,2 mld. EUR	ESF / EFRR	Magistrát HMP
OP Technická pomoc	0,21 mld. EUR	FS	MMR
OP Rybářství	0,03 mld. EUR	ENRF	MZ
Program rozvoje venkova	2,3 mld. EUR	EZFRV	MZ
Integrovaný regionální OP	4,76 EUR	EFRR	MMR

Zdroj: www.mpo.cz, vlastní zpracování

Rodinných podniků se týká především Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014-2020 (OP PIK), který je základním programovým dokumentem MPO. Tento program byl schválen Evropskou komisí v roce 2015 a je zásadním nástrojem pro podporu českých podnikatelů, na který lze čerpat finanční prostředky z Evropského fondu pro regionální rozvoj.

Cílem OP PIK „je dosažení konkurenceschopné a udržitelné ekonomiky založené na znalostech a inovacích.“⁴⁷ Konkrétními programy zaměřené na rodinné podniky a malé a střední podniky jsou programy Expanze a Záruka.

⁴⁷ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. 61110. *Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost*. Ministerstvo průmyslu a obchodu. [online]. © 2005 Mpo.cz. [cit. 2022-06-16]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost--157679/#:~:text=C%C3%ADlem%20Opera%C4%8Dn%C3%ADho%20programu%20Podnik%C3%A1n%C3%AD%20a%20inovace%20pro%20konkurenceschopnost,na%20sv%C4%9Btov%C3%BDch%20tr%C3%ADch%20a%20vytv%C3%A1l%C5%99et%20dostatek%20pracovn%C3%ADch%20m%C3%ADst.>

Program ZÁRUKA je realizován NRB. Program je určen pro malé a střední firmy a jeho cílem je pomocí záruk zpřístupnit bankovní úvěry pro malé a střední firmy na realizaci jejich podnikatelských projektů. Jak uvádí tabulka 10, program obsahuje celkem 4 typy záruk.

Tabulka 10: Program Záruka 2015 až 2023

Typ záruky	Výše zaručovaného úvěru	Výše záruky	Doba ručení	Předmět
M-záruka	max. 4 mil. Kč	< 70 %	< 6 let	investiční i provozní výdaje
GEN-záruka	max. 30 mil. Kč	< 80 %	< 8 let	podíl v rodinné firmě
SMART	max. 4 mil. Kč	< 80 %	< 6 let	digitalizace podniku
Vynucená změna dodavatele energie	max. 2 mil. Kč	< 80 %	< 2 roky	provozní výdaje

Zdroj: vlastní zpracování

Program EXPANZE je rozdělen na dvě části, na úvěrovou část a záruční část. Malé a středně velké rodinné firmy mohou díky programu získat úvěr za výhodnějších podmínek oproti standardnímu programu pro nerodinné podniky.

Tabulka 11: Program Expanze

Část	Výše úvěru	Procentuální výše úvěru	Doba splatnosti	Finanční příspěvek	Předmět
úvěrová část ZPA	1-45 mil. Kč	< 45 %	< 10 let	až 2 mil. Kč	malé a střední podniky
zvýhodněná úvěrová část	650 tis. - 60 mil. Kč	< 45 %	< 10 let	až 4 mil. Kč	rodinné podniky
investiční část ZPA	4-40 mil. Kč	< 70 %	< 10 let		malé a střední podniky
zvýhodněná investiční část	1-60 mil. Kč	< 80 %	< 10 let		rodinné podniky

Zdroj: vlastní zpracování

Zvýhodněné úvěry lze využít na nákup dlouhodobého hmotného majetku (DHM) a nehmotného majetku (DNM). Podmínkou je, že min. 20 % financování musí být poskytnuto od spolupracující komerční banky nebo leasingové společnosti, přičemž na tuto část úvěru bude poskytnut finanční příspěvek viz tabulka 11. Další aktuální otevřené výzvy jsou uvedeny v příloha a.

AMSP ČR ve spolupráci s MPO a Radou kvality ČR vyhláší od roku 2020 tzv. Národní cenu ČR za kvalitu v rodinném podnikání.

*„Posláním Národní ceny ČR za kvalitu v rodinném podnikání je zviditelnit úspěšnost českých rodinných podniků. Rodinné podniky tak získají zpětnou vazbu na úroveň kvality svého podnikání“.*⁴⁸

⁴⁸ MPO. OFICIÁLNÍ PORTÁL RADY KVALITY ČR. *Národní cena ČR za kvalitu v rodinném podnikání*. Narodniportal.cz [online]. © 2022 Oficiální portál Rady kvality ČR. [cit. 2022-06-16]. Dostupné z:

8 Charakteristika vybraného podniku

V praktické části práce je představen rodinný podnik, jeho strategická a finanční analýza s návrhem jeho dalšího rozvoje.

8.1 Představení podniku

Rodinný podnik Elega, spol. s r. o. byl založen dne 29. 11. 1991 dvěma fyzickými osobami Jaroslavem Šedinou a Gustavem Pařízkem. Historie podniku je více než stoletá, neboť první zmínka o továrně v Třebechovicích se datuje již k osmdesátým létům 19. století. Elega je nástupcem jednoho ze závodů národního podniku Gala Prostějov, který byl v roce 1992 zprivatizován. Gala byla orientována na výrobu a prodej kožené galanterie, zaměřena byla především na export svého zboží. Nastupující společnost Elega navázala na tato obchodní partnerství a rozšířila svou působnost v Čechách, v rámci Evropy, ale dodává své výrobky i na jiné zahraniční trhy jako jsou např. Arabské Emiráty. V současné době exportuje kolem 45 % své produkce. Dynamický rozvoj společnost zaznamenala ve druhé polovině 90. let, v současné době spíše upevňuje svou pozici na trhu.

Základní kapitál společnosti činí k 8. 2. 2023 plně zaplacený vklad manželů Šedinových ve výši 100 000 Kč. Společnost má v současné době 65 zaměstnanců. Roční obrat je ve výši 22 mil. Kč. Hlavní činností firmy je výroba a prodej kožené galanterie. Zaměřuje se na výrobu a prodej luxusního zboží, důraz je kladen na kvalitu výrobku za použití nekvalitnější přírodních materiálů a moderních technologií.

Ve výrobním portfoliu lze nalézt více než 370 kožených modelů. Při výrobě se používá především hovězí kůže tzv. hovězinka, dále pak koženka či pevné textilie. Hlavním výrobním portfoliem jsou kožené kabelky, ale v sortimentu lze nalézt i další doplňky jako jsou peněženky, opasky, tašky na notebooky, manažerské aktovky nebo cestovní tašky. Z doplňkové výroby lze zmínit výrobu thermo potahů na vířivé bazény, výrobu pouzder pro důlní průmysl, výrobu klíčenek nebo kabelek z moderních materiálů.

Výrobní závod se nachází v Královéhradeckém kraji ve městě Třebechovice pod Orebem. V současné době má výrobní areál rozlohu 16 000 m². Společnost je držitelem certifikátu Český výrobek, což je ochranná známka řádně registrovaná v ČR, která je udělena jen výrobcům, kteří splňují přísná kritéria.

Podnik je v rámci svého okolí vnímán pozitivně především tím, že navazuje na tradici řemeslné výroby a většina zaměstnanců pracuje v podniku přes 20 let.

Cíle, mise, strategie

Luxusní kožené zboží je segmentem trhu, který se vyznačuje vysoce konkurenčním prostředím. Silná konkurence je především důsledkem velkého počtu světových módních značek a také levné konkurence výrobků z Asie. Aby mohla společnost dlouhodobě obstát v tak silné konkurenci a především v turbulentním prostředí trhů, musí mít jasně stanovené poslání, vizi a strategii.

Poslání definuje základní smysl podniku. „Kabelky jsou naší vášní“, tak zní slogan a poslání podniku. Jeho prvky se prolínají do všech firemních procesů. Skrývá v sobě hodnoty, které podnik uznává, jako je pokora, pokračování ve staleté tradici, individualita, kvalita a ruční práce.

Vize určuje budoucí směr podniku a očekávané budoucí výsledky. Hlavním záměrem je výroba luxusního zboží tradiční řemeslnou výrobou s prvky aktuálních moderních trendů. Každá vyrobená kabelka je original. Jednoznačná vize podniku není definována.

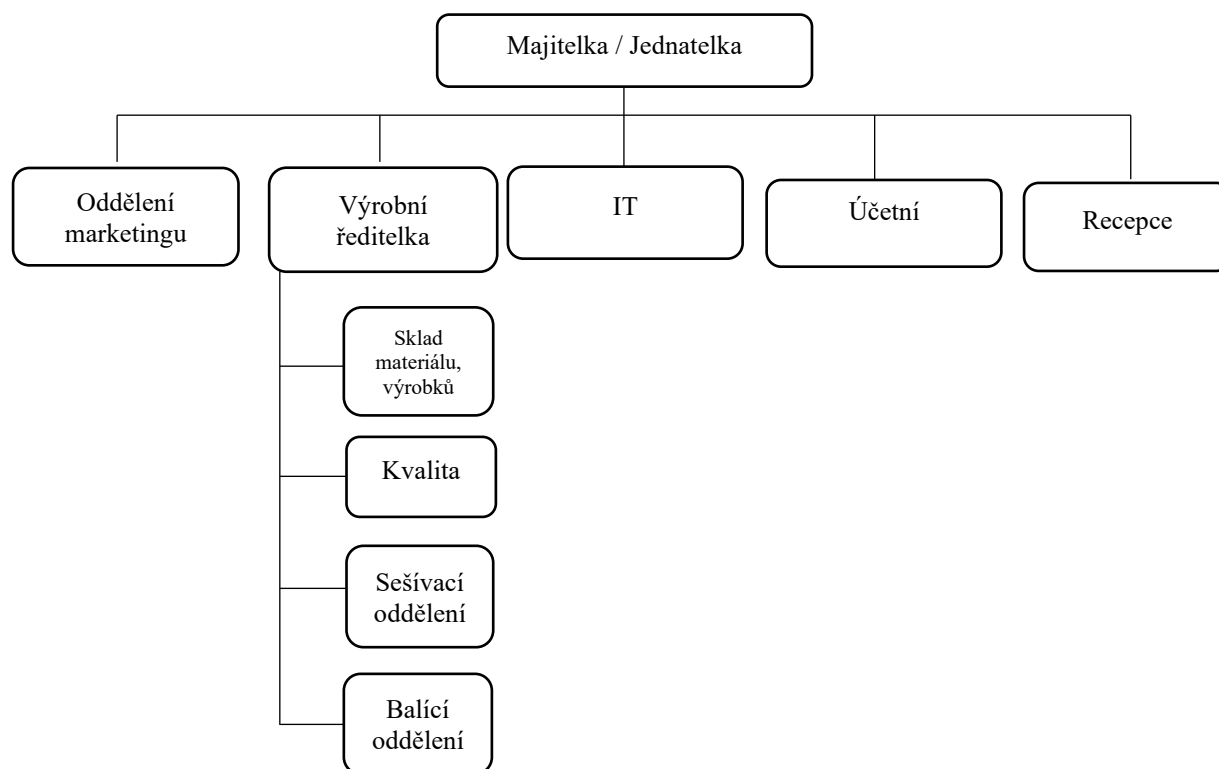
Základem dlouhodobé prosperity je dobře promyšlená podniková strategie, která je zaměřena na podnik jako celek a určuje další budoucí směr. Je prostředkem pro dosažení konkurenční výhody, podkladem pro stanovení dlouhodobých i ekonomických cílů. Hlavním záměrem je vykouzlit úsměv na rtech každé ženy. Jde o prozákaznický orientovaný přístup, uspokojení zákaznických požadavků, zajištění finanční stability a dlouhodobé prosperity. Podnik se soustředí na inovace, sledování nejnovějších evropských trendů a nejlepších materiálů, aby mohl svým zákazníkům nabídnout jen to nejlepší. Největší důraz je kladen na kvalitu vyrobeného zboží.

Charakter rodinného podniku, vysoce konkurenční prostředí a především podniková kultura se prolínají do stanovené podnikové strategie, která vede k naplňování podnikových cílů, kterými jsou:

- vysoká kvalita výrobků opírající se o technickou přípravu i bezchybné dodavatelské činnosti;
- vytvořit okruh stálých a solventních obchodních partnerů;
- obchodní obrat zajišťující finanční stabilitu;
- vytváření nových kolekcí, inovace;
- stabilita tržního podílu, stabilní obchodní vztahy v ČR i zahraničí;
- udržitelnost a sociální odpovědnost.

Organizační struktura

V současné době má podnik 65 zaměstnanců. Vedení podniku má na starosti majitelka. Výrobní ředitelka dohlíží na koordinaci výrobního úseku, pod oddělení výroby je dále zařazen sklad a kvalita. Ve výrobě pracuje 45 zaměstnanců, kteří mají přesně stanovenou práci, specializují se na jednu operaci montážního procesu, u strojů se nestřídají. Pod oddělení marketingu spadá celá oblast obchodu, marketingu i správa sociálních sítí. Dále je zde účetní, oddělení informačních technologií (IT) a recepce (organizační schéma viz obrázek 10)



Obrázek 10: Organizační struktura firmy Elegia

Zdroj: vlastní zpracování

Majitelka / jednatelka – vedení podniku kontroluje a koordinuje celý podnik i zaměstnance. Udává směr a na nejvyšší úrovni leží také strategické rozhodování, které se současně týká nejen koordinace a kontroly celého podniku, jako je oblast personalistiky, obchodu, technického rázu či investic, ale pracuje i na tvůrčím procesu při přípravě kolekcí, výběru designerů, stará se o výběr a nákup materiálů a komponentů pro výrobu dané kolekce.

Marketingové oddělení - zpracovává veškeré objednávky, které jsou přes webový portál do podniku odeslány. Věnuje se také zákaznickému servisu, poradenství, zajišťuje pozáruční servis. Další důležitou oblastí jsou sociální média. Oddělení marketingu zahrnuje i činnosti public relations (PR) neboli vztahy s veřejností.

Oddělení výroby – výrobní oddělení se skládá z jednotlivých výrobních procesů na sebe navazujících, které se odehrávají na jednotlivých pracovištích. Zajišťuje technologickou přípravu, plánování, řízení výroby a kvalitativní kontrolu. Součástí výrobního oddělení je řízení skladu základního materiálu i hotových výrobků. V kompetenci ředitelky výrobního oddělení je veškerá oblast zakázkové výroby, od komunikace se zákazníkem, po zpracování návrhu, makety, kalkulace výrobku až po samotnou výrobu zakázkové série.

Účetní – je zodpovědná za celý systém účetnictví v podniku. Věnuje se vystavování a evidenci daňových dokladů, správě a evidenci mzdových listů, vyúčtování mezd, podává přehled a daňová přiznání úřadům, má odpovědnost za inventarizaci majetku, spolupracuje s auditory při kontrolních auditech.

Recepce – zajišťuje běžné dílčí administrativní činnosti, zodpovídá za chod recepce, vede knihy návštěv, stará se o poštu, vyřizuje telefonickou komunikaci, je podporou vedení.

Oddělení IT – oddělení informačních technologií zajišťuje především chod e-shopu.

Rodina v podniku

V prvopočátcích fungování podniku se na podnikových činnostech podíleli rovným dílem zakladatel Ing. Jaroslav Šedina a jeho obchodní partner. Po úmrtí pana Šediny převzala vedení podniku jeho manželka Eva Šedinová. Později došlo k odkupu podílu obchodního partnera do výhradního vlastnictví rodiny Šedinů a v současné době je podnik pouze pod kontrolou této rodiny. Rodina má tedy dominantní postavení v podniku, z hlediska podílového vlastnictví rodina podnik přímo kontroluje a řídí.

V rámci rozvoje firmy postupně vznikala potřeba navýšit počet jednotlivých pracovníků jak odborných, tak i administrativních. Do podniku se zapojil syn majitelky Ing. Jaroslav Šedina ml., který vystudoval IT oblast a který se této oblasti nadále věnuje. V podniku je zaměstnán jako konzultant, protože hlavní pracovní poměr má u jiné společnosti, dlouhodobě žije v zahraničí.

Dalším členem rodiny, který se zapojil do fungování podniku, je dcera majitelky Dita Valentová. Dita se do činností podniku zapojila ihned po vystudování střední školy a ve firmě pracuje již téměř 20 let. Postupně prošla od oddělení nákupu k oddělení obchodu a současně se začala aktivně věnovat marketingu, propagaci, PR a sociálním médiím. Dita vystudovala úplně jiný obor, než ve kterém aktuálně v podniku působí, proto bylo nutné postupně získávat zkušenosti a dovednosti v těchto zásadních podnikových aktivitách.

Neméně důležitou činností v podniku je výrobní oddělení. Plánování a organizování výroby je v rukou Pavly Šedinové, která je švagrovou současné majitelky.

Správu budovy, oblast nákupu energií, nových technologií a zajištění funkčnosti a oprav zařízení, má na starosti manžel majitelky a současný jednatel Ing. Vít Šedina.

Služby, jako jsou doprava hotových výrobků a materiálu pro výrobu, jsou zajišťovány externí společností. Tyto činnosti jsou v zodpovědnosti dalšího rodinného příslušníka a to švagra majitelky Miloslava Šediny.

Jako v každém rodinném podniku, i v tomto dochází k prolínání soukromého a pracovního života v podstatě neustále. Jelikož jsou v podniku jasně vymezené pravomoci, jsou velmi efektivní, odborní, mají silný smysl pro to co, dělají. Společné rodinné podnikání přispělo k úzkým rodinným vazbám.

Na základě teoretické části této práce lze určit pozici podniku z hlediska životního cyklu. Podnik se nachází v rukou první generace, na konci první fáze ve chvíli, kdy nastává postupný odchod zakladatele a dochází ke generační obměně. Dalším krokem majitelky tedy může být buď předání vedení podniku další generaci a v případě, že nebude mít dalšího nástupce, může nastat i odstoupení rodiny a následný prodej podniku.

Dcera Dita má zkušenosti v oboru, kterému se věnuje, nicméně nemá žádné zkušenosti s vedením podniku. Syn Jaroslav dlouhodobě žije v zahraničí a zajímá se o jinou oblast podnikání. Druhá dcera se věnuje oblasti marketingu potravin a nemá zatím zájem o řízení rodinného podniku.

Předpovídat konečné rozhodnutí o následném předání podniku mladší generaci je ještě víceméně předčasné. Záleží na strategii, jakou podnik zvolí, nicméně lze s jistotou konstatovat, že majitelka podniku má velkou osobní vazbu na podnik a kabelky jsou její životní náplní. Podnik nemá připravený písemný nástupnický plán, ale dá se předpokládat, že brzy dojde k procesu plánování předání nástupnictví i s ohledem na finanční situaci podniku.

8.2 Analýza finanční situace

Finanční analýza je důležitým nástrojem pro zhodnocení skutečné ekonomické situace podniku a slouží jako podklad pro další finanční plánování, ať už krátkodobé nebo dlouhodobé strategické.

Základním cílem finanční stability majitelů je zajištění dostatečné úrovně likvidity a zisku tak, aby celková ekonomická situace byla vyrovnaná. Důraz je kladen na zajištění platební schopnosti, v současné době jde ale také o navýšení rentability, kdy vzhledem

k ekonomické situaci na trhu a ekonomické recesi se podnik potýká s klesajícími tržbami a rentabilitou.

Majetková struktura aktiv podniku ve zkráceném přehledu je zpracována viz tabulka 12. Přehled aktiv je zpracovaný pro časové období od roku 2018 do roku 2022. V tabulce struktury aktiv je patrný pokles aktiv podniku o 2 mil. Kč ve sledovaném období.

Tabulka 12: Struktura aktiv podniku (v tis. Kč)

	2018	2019	2020	2021	2022
AKTIVA CELKEM	28054	29684	26967	28945	26044
A. Pohledávky za upsaný ZK	0	0	0	0	0
B. Stálá aktiva	12271	12119	10819	9190	8029
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	12271	12119	10819	9190	8029
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C. Oběžná aktiva	15642	17392	16085	19699	17948
C.I. Zásoby	8892	7785	7277	7931	9601
C.II. Pohledávky	5394	8769	5823	4021	1591
C.III. Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.IV. Pěněžní prostředky	1356	838	2985	7747	6756
D. Časové rozlišení	141	173	63	56	67

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13 znázorňuje zkrácený přehled zdrojů financování podniku ve formě pasiv rozvahy za období roku 2018 až 2022. Z tabulky je patrné, že podnik vykazuje vyjma roku 2021 dlouhodobou ztrátu.

Tabulka 13: Struktura pasiv podniku (v tis. Kč)

	2018	2019	2020	2021	2022
PASIVA CELKEM	28054	29684	26967	28945	26044
A. Vlastní kapitál	22196	19598	17914	18840	17184
A.I. Základní kapitál	100	100	100	100	100
A.II. Ážio a kapitálové fondy	96	96	96	96	96
A.III. Fondy ze zisku	11	11	11	11	11
A.IV. Výsledek hosp. minulých let	25285	21995	19392	17707	18633
A.V. Výsledek hosp. běžného úč.obd.	-3296	-2604	-1685	926	-1656
A.VI. Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0	0	0	0	0
B+C Cizí zdroje	5834	10058	9011	10071	8689
B. Rezervy	0	0	0	0	0
C. Závazky	5834	10058	9011	10071	8689
C.I. Dlouhodobé závazky	0	758	6316	6169	6015
C.II. Krátkodobé závazky	5834	9300	2695	3902	2674
D. Časové rozlišení pasiv	24	28	42	34	171

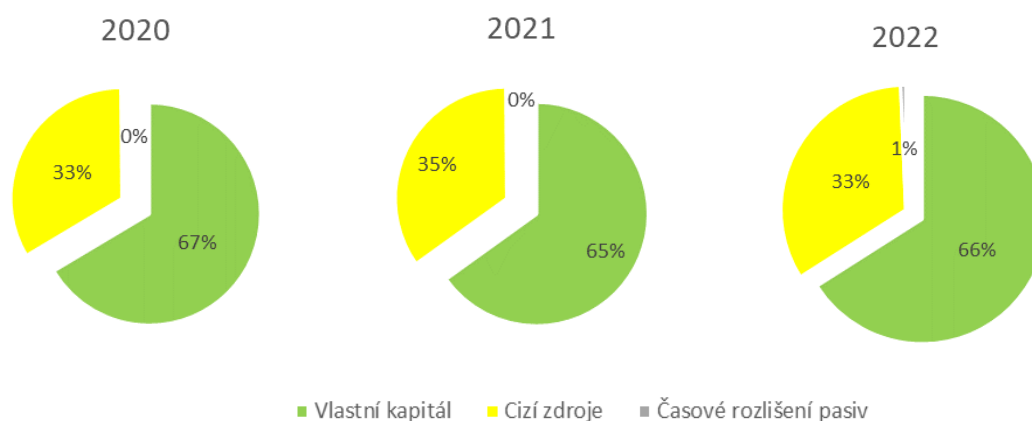
Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že lze očekávat problematické výsledky, je finanční analýza provedena komplexním přístupem. Nejdříve je provedena vertikální analýza a horizontální analýza všech výkazů, které jsou k dispozici, jejich porovnání s oborovými hodnotami a dále analýza vybranými poměrovými ukazateli.

Vertikální analýza rozvahy

Cílem vertikální analýzy rozvahy je zjistit, jak se jednotlivé části rozvahy celkově podílí na majetkové a finanční bilanci. Pro vlastní analýzu finanční struktury jsou dále zahrnuty dostupné informace z výročních zpráv za období posledních tří let.

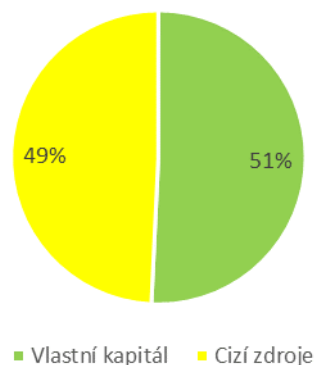
Na základě analýzy finanční struktury z rozvahové strany pasiv, viz obrázek 11, lze konstatovat, že ve struktuře pasiv ve sledovaném období dominuje především vlastní kapitál stabilním poměrem kolem 66 %.



Obrázek 11: Vertikální analýza aktiv

Zdroj: vlastní zpracování

Reálné zhodnocení kapitálové struktury podniku zachycuje obrázek 12. Zobrazuje finanční strukturu, jaké bylo dosaženo v roce 2020 v oboru průmyslové výroby. Konkrétně se jedná o zpracovatelský průmysl, tedy obor, pod který výroba kožených výrobků patří.

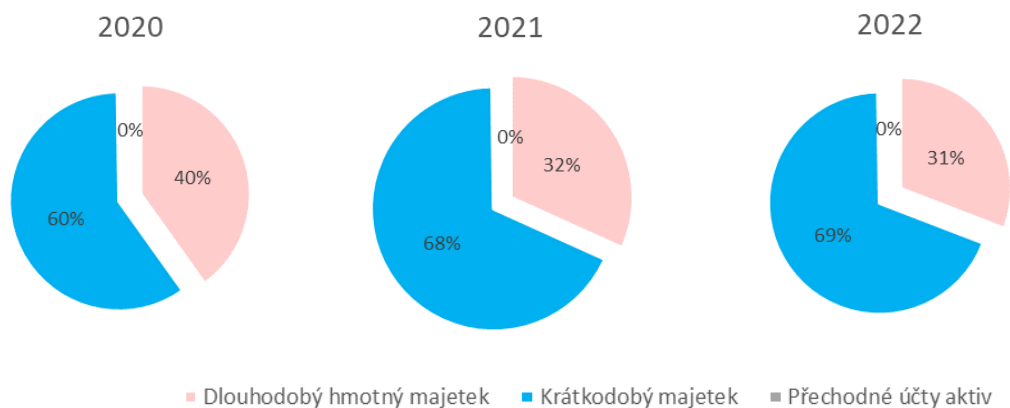


Obrázek 12: Finanční struktura ve zpracovatelském průmyslu v r. 2020

Zdroj: vlastní zpracování

Porovnáním výsledků viz obrázek 11 a obrázek 12 lze konstatovat, že zatímco ve zpracovatelském průmyslu lze obecně sledovat vyváženou finanční strukturu s malým příklonem na stranu cizích zdrojů, tak v analyzovaném podniku výrazněji převládá podíl vlastního kapitálu. V tomto případě platí obecné pravidlo, že cizí zdroje jsou pro podnik výhodnějším a především levnějším zdrojem financování, proto pro rozhodnutí, jestli se jedná o optimální finanční strukturu, bude v dalších analýzách nutné zjistit, jaká je rentabilita vlastního kapitálu. Rozdílné výsledky podílů lze vysvětlit obavou z rizika spojeného s cizím financováním, horší dostupností úvěru pro menší firmy a ekonomickou situací.

Obrázek 13 znázorňuje analýzu majetkové struktury z rozvahové strany aktiv.



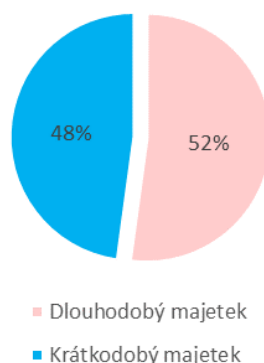
Obrázek 13: Vertikální analýza aktiv

Zdroj: vlastní zpracování

Provedenou analýzou bylo zjištěno, že převládající položkou aktiv je krátkodobý majetek. Analyzovaný podnik je především výrobní firmou a proto převládající složkou aktiv bývá u výrobních společností preferován spíše dlouhodobý majetek. Ve sledovaném období se

hodnoty DHM pohybují v rozmezí 30 – 40 % a podíl dlouhodobého majetku postupně v čase klesá.

Pro oborové porovnání hodnot, jakých je průměrně ve zpracovatelském průmyslu dosahováno, byla opět použita data Českého statistického úřadu z roku 2020, viz následující obrázek 14.

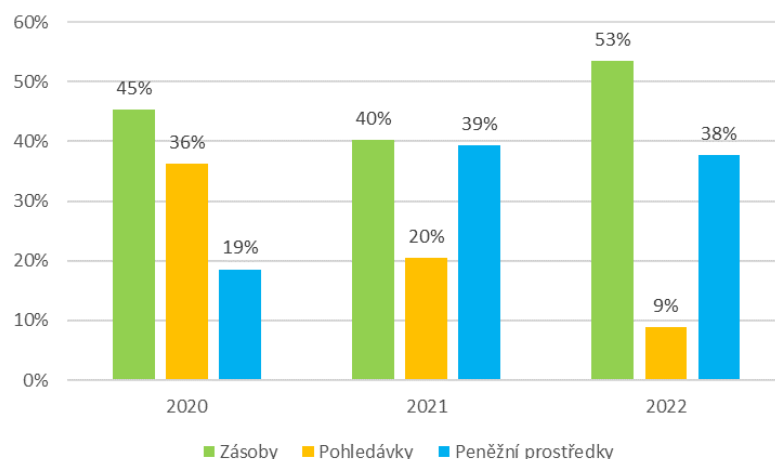


Obrázek 14: Majetková struktura ve zpracovatelském průmyslu v r. 2020

Zdroj: www.czso.cz, vlastní zpracování

Porovnáním hodnot bylo zjištěno, že ve sledovaném roce je struktura majetku více přikloněna ke krátkodobým aktivům, ale celkově je struktura aktiv přibližně vyrovnaná.

Pokud se blíže podíváme na strukturu oběžných aktiv viz obrázek 15, tak z hlediska objemu mají dominantní postavení zásoby. Jejich podíl postupně roste z 45 % na 53 % v posledním sledovaném roce. Zdá se, že zásoby jsou drženy na vysoké úrovni. Pohledávky mají výrazně klesající tendenci z úrovně 36 % na 9 %. Zda-li je výsledek efektivní nelze z prvního pohledu jednoznačně určit, může se jednat o zlepšení platební morálky dodavatelů nebo také o pokles objemu prodaných výrobků. Naopak peněžní prostředky rostou z původní hodnoty 19 % na úroveň 38 %. Růst objemu peněžních prostředků nelze hodnotit pozitivně, protože se zvyšuje hodnota neefektivního aktiva.



Obrázek 15: Položky oběžných aktiv v letech 2020 – 2022

Zdroj: vlastní zpracování

Pro celkové vyhodnocení bude třeba v dalších analýzách využít přímých ukazatelů jako jsou ukazatele likvidity a aktivity.

Horizontální analýza

Tabulka 14 navazuje na předchozí část a za pomoci horizontální analýzy ukazuje, jak se v čase změnily nejdůležitější položky, a která ze změn pravděpodobně nejvíce zasáhla do výsledků podniku. Do analýzy nejsou začleněny položky dlouhodobého nehmotného a finančního majetku, krátkodobého finančního majetku, neboť dosahovaly nulových hodnot.

Tabulka 14: Horizontální analýza vybraných aktiv (v tis. Kč)

	Horizontální analýza v Kč		Horizontální analýza v %	
	změna 22	změna 21	změna 22	změna 21
Dlouhodobý majetek	-1161	-1629	-13%	-15%
Dlouhodobý hmotný majetek	-1161	-1629	-13%	-15%
Oběžná aktiva	-1751	3614	-9%	22%
Zásoby	1670	654	21%	9%
Pohledávky	-2430	-1802	-60%	-31%
Peněžní prostředky	-991	4762	-13%	160%
Časové rozlišení	11	-7	20%	-11%

Zdroj: vlastní zpracování

Při bližší analýze hodnot je patrné, že dochází k postupnému snižování dlouhodobého hmotného majetku, což nepatří mezi pozitivní změny. Ve sledovaném období podnik neprovádí žádnou investiční činnost.

V rámci oběžných aktiv došlo k postupnému zvyšování hodnoty této položky. Hodnocení aktiv nelze jednoznačně určit. Krátkodobý finanční majetek je v nulových hodnotách, proto co se týče platební schopnosti, pozitivní je, že podnik vykazuje solventnost. Nicméně vazba aktiv v peněžních prostředcích není zrovna efektivní. Pokles pohledávek může být způsobený poklesem tržeb, se kterým se hodně podniků v roce 2020 důsledkem covidové pandemie potýkalo. Bude třeba dále prověřit, jestli se pokles pohledávek projevil v ukazatelích aktivity. Celkové hodnocení aktiv vzhledem k jejich kolísavosti není jednoznačné.

Zbývá nyní vyhodnotit za pomoci horizontální analýzy hodnoty pasiv. Přehled postupného vývoje vybraných finančních položek rozvahy viz následující tabulka 15.

Tabulka 15: Hodnoty pasiv v letech 2020 – 2022 (v tis. Kč)

	Horizontální analýza v Kč		Horizontální analýza v %	
	změna 22	změna 21	změna 22	změna 21
PASIVA CELKEM	-2901	1978	-10%	7%
Vlastní kapitál	-1656	926	-9%	5%
Základní kapitál	0	0	0%	0%
Kapitálové fondy	0	0	0%	0%
Rezervní fondy	0	0	0%	0%
Výsledek hosp. minulých let	926	-1685	5%	-9%
VH běžného úč. období	-2582	2611	-279%	-155%
Cizí zdroje	-1382	1060	-14%	12%
Rezervy	0	0	0%	0%
Závazky	-1382	1060	-14%	12%
Dlouhodobé závazky	-154	-147	-2%	-2%
Krátkodobé závazky	-1228	1207	-31%	45%
Ostatní pasiva - časové rozlišení pasiv	137	-8	403%	-19%

Zdroj: vlastní zpracování

Za pomoci vertikální a horizontální analýzy bylo možné analyzovat jednotlivé položky, zjistit jejich trend a procentní rozbor za analyzované časové období. Na základě analýzy rozvahy bylo možné získat základní představu o majetkové a finanční situaci podniku. Jak již bylo výše popsáno, některé výsledky je dále nutno hlouběji analyzovat k získání informací, co současný stav do budoucna přinese.

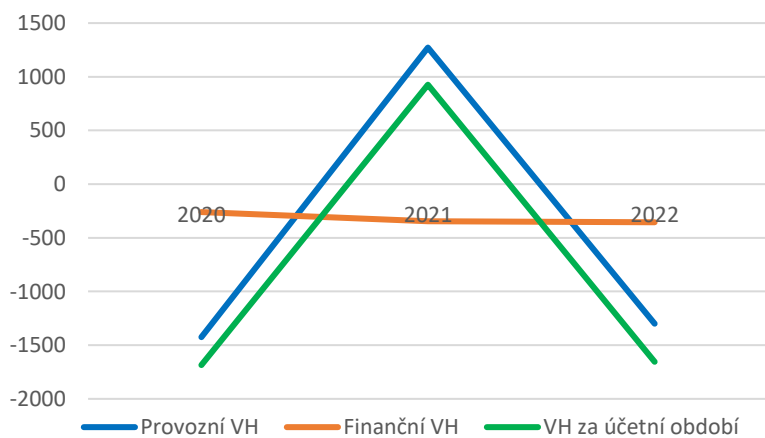
Důležitým podkladem pro hodnocení firemní ziskovosti je výkaz zisku a ztrát. Tabulka 16 zobrazuje přehled vybraných položek ve sledovaném období 2020 – 2022. V tabulce jsou současně provedeny propočty horizontální analýzy.

Tabulka 16: Výkaz zisku a ztrát (v tis. Kč)

	2020	2021	2022	změna 2021	změna 2022
Tržby za prodej výrobků a služeb	33502	27173	22051	-19%	-19%
Tržby za prodej zboží	450	115	103	-74%	-10%
Výkonová spotřeba	14357	10798	10110	-25%	-6%
Změna stavu zásob	-680	-242	-897	-64%	271%
Aktivace	0	0	0	0%	0%
Osobní náklady	20166	18448	12835	-9%	-30%
Odpisy	1511	1271	1105	-16%	-13%
Ostatní provozní výnosy	518	5087	259	882%	-95%
Ostatní provozní náklady	541	828	561	53%	-32%
Provozní výsledek hospodaření	-1425	1272	-1301	-189%	-202%
Výnosy z DFM - podíly	0	0	0	0%	0%
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0%	0%
Výnosy z ostatního DFM	0	0	0	0%	0%
Náklady související s ostatním DFM	0	0	0	0%	0%
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0%	0%
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0%	0%
Nákladové úroky a podobné náklady	0	282	379	0%	34%
Ostatní finanční výnosy	118	276	81	134%	-71%
Ostatní finanční náklady	378	340	57	-10%	-83%
Finanční výsledek hospodaření	-260	-346	-355	33%	3%
Výsledek hospodaření před zdaněním	-1685	926	-1656	-155%	-279%
Daň z příjmů	0	0	0	0%	0%
Výsledek hospodaření po zdanění	-1685	926	-1656	-155%	-279%
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0%	0%
Výsledek hospodaření za účetní období	-1685	926	-1656	-155%	-279%
Čistý obrát za účetní období	34588	32651	22494	-6%	-31%

Zdroj: vlastní zpracování

Důležité je zaměřit se na všechny oblasti výsledku hospodaření. Provozní výsledek hospodaření pak má vypovídací hodnotu o tom, jak je firma schopna vytvářet kladný hospodářský výsledek. Obrázek 16 znázorňuje vývoj výsledků hospodaření ve sledovaném období.



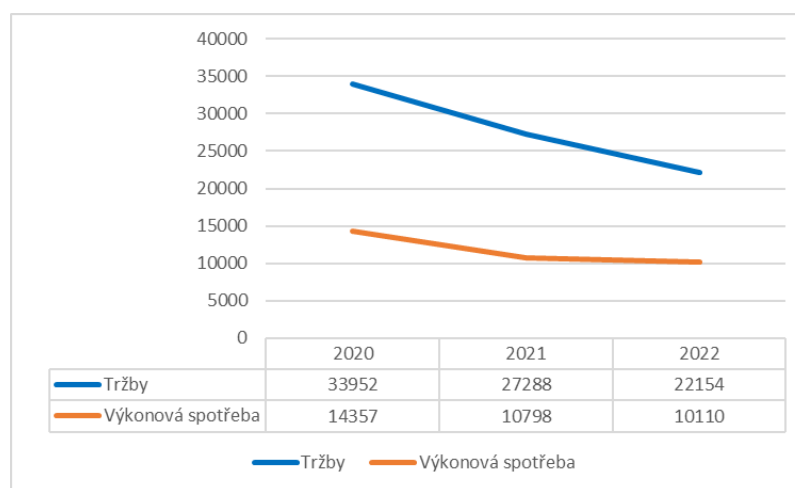
Pozn.: osa Y v tis. Kč

Obrázek 16: Průběh výsledků hospodaření (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku vývoje hospodaření vyplývá, že kromě finančního výsledku hospodaření mají ostatní výsledky kolísavý vývoj. V podstatě korespondují se situací na trhu, kdy se na podnikových výsledcích podepsala covidová pandemie následována energetickou a ekonomickou krizí a s nimi spojené změny spotřebitelského chování a růst nákladů, jejichž výsledkem je postupné snižování tržeb a negativní výsledek hospodaření. Zákazníci začali jako první šetřit a omezují spotřebu luxusního zboží.

Při bližší analýze přírůstkového období a kladném provozním HV roku 2020 bylo zjištěno, že došlo k prodeji dlouhodobého majetku. Růst výnosů byl rychlejší než růst nákladů a tento prodej výrazně ovlivnil výsledek v provozní oblasti. Z tohoto důvodu je analýza výkazu zisku a ztrát doplněna o obrázek 17, který porovnává vývoj tržeb a výkonové spotřeby.



Obrázek 17: Vývoj tržeb a výkonové spotřeby (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocením klesajícího trendu v oblasti tržeb a vysokých nákladů lze doporučit zvažování setrvání v současném výrobním programu. Klesající poptávka je varujícím signálem. Výsledek hospodaření z provozní činnosti je záporný, signalizuje tím nepříznivou hospodářskou situaci podniku a v rámci dlouhodobého horizontu je v takovém stavu podnik neudržitelný.

Vertikální analýza není v této práci využita, neboť pozbývá významu. Procentuální rozložení nákladů a výnosů je vhodné spíše pro interní zpřesňování výsledků.

K posouzení finanční situace podniku, s ohledem na výsledky vertikální a horizontální analýzy rozvahy, je finanční analýza doplněna o vybrané ekonomické ukazatele poměrové finanční analýzy. Jsou to ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

Ukazatel likvidity

Likvidita podniku je důležitým prvkem z hlediska finanční stability. Vyjadřuje schopnost podniku dostát svým krátkodobým finančním závazkům tím, že je podnik schopen přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky v krátkodobém časovém horizontu. Z ukazatelů bude dále použit ukazatel rychlé likvidity, který měří okamžitou platební schopnost. Doporučená hodnota je v rozmezí 1 – 1,5. Trend časové řady by měl vykazovat stabilní hodnoty bez výrazných výkyvů.

Rychlá likvidita udává, jaká je platební schopnost podniku aniž by bylo nutné prodat zásoby, které jsou méně likvidním aktivem v porovnání s ostatními oběžnými aktivy a jejich případný prodej by mohl vykazovat i ztrátu.

$$\text{rychlá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

Tabulka 17: Vývoj likvidity podniku v porovnání oborových hodnot

Ukazatel	ELEGA			Oborové hodnoty
	2020	2021	2022	2020
Rychlá likvidita	3,27	3,02	3,12	0,81

Zdroj: www.czso.cz, vlastní zpracování

Hodnocením podniku z hlediska jeho likvidity viz tabulka 17 a jeho porovnáním s oborovými hodnotami bylo zjištěno, že výsledné podnikové hodnoty jsou vysoko nad úrovní hodnot v daném oboru. Oborové hodnoty se přibližují doporučené hranici 1.

Z hlediska trendu časové řady nedochází k výrazným změnám podnikových hodnot. Vykazované hodnoty likvidity podniku jsou nadměrně vysoké. Vysoká likvidita pro podnik znamená, že finanční prostředky jsou vázány v nevýnosných formách aktiv. Podniku lze doporučit hodnoty likvidity sledovat a především snížit likviditu na doporučenou úroveň.

Ukazatele rentability – informují o tom, jak efektivně je využíván vložený kapitál. Trend časové řady by měl vykazovat rostoucí tendenci. Z ukazatelů rentability bude dále pro hodnocení podniku použit ukazatel rentability celkového kapitálu a rentability vlastního kapitálu.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) vyjadřuje celkovou efektivnost podniku bez ohledu na zdroj financování.

$$ROA = \frac{zisk}{aktiva} * 100 \quad (3)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost vlastníky nebo akcionáři vloženého kapitálu. Ideální výsledek by měl být vyšší než je úroková míra bezrizikových cenných papírů.

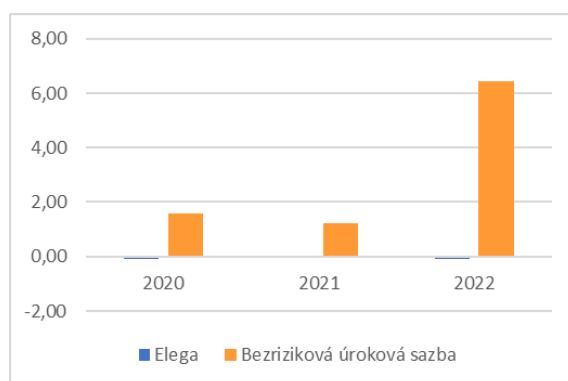
$$ROE = \frac{zisk}{vlastní\ kapitál} * 100 \quad (4)$$

Tabulka 18: Vývoj položek rentability podniku

Ukazatel	ELEGA			Oborové hodnoty
	2020	2021	2022	2020
ROA	-6,25	3,20	-6,36	4,82
ROE	-0,09	0,05	-0,10	9,57

Zdroj: www.czso.cz, vlastní zpracování

Hodnocení rentability viz tabulka 18 nelze považovat za uspokojivý výsledek. Úroveň rentability je nestabilní, nižší než jsou oborové hodnoty a hodnoty rentability jsou spíše záporné vyjma roku 2021. Nestabilní situace podniku byla vykazována již v roce 2020, tedy bez vlivu období pandemie a přicházející recese a s ní spojenou nižší kupní silou. Jak již bylo dříve zmíněno, nadměrná likvidita může snižovat rentabilitu, což bylo nyní potvrzeno. V oborovém porovnání podnik není schopný držet tempo. Pro majitele podniku je důležité, aby výsledky rentability vlastního kapitálu byly vyšší než je úroková sazba bezrizikových státních obligací.



Obrázek 18: Porovnání ROE spol. Elega a bezrizikové úrokové sazby státních cenných papírů

Zdroj: www.mfcr.cz; vlastní zpracování

Z grafu viz obrázek 18 je patrné, že podnik vykazuje ve všech sledovaných obdobích nulovou hodnotu rentability vlastního kapitálu, což je nižší hodnota než je bezriziková úroková sazba. Pro majitele to znamená, že podnik nevytváří ekonomickou přidanou hodnotu a je

absolutně neefektivní. Lze pouze doporučit návrat ke zvýšení hodnot rentability, především je třeba zaměřit se na růst odbytu.

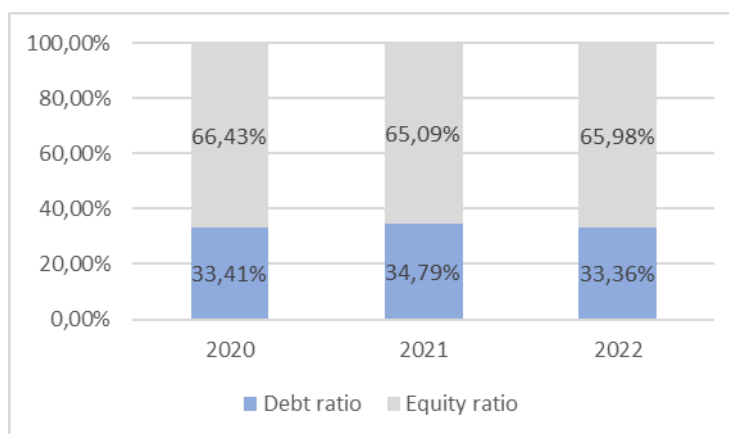
Ukazatele zadluženosti posuzují podnik z hlediska rozsahu financování cizím kapitálem. Optimální kapitálová struktura má zásadní vliv na dlouhodobý rozvoj podniku. Pro zhodnocení zadluženosti podniku jsou použity ukazatele zadluženosti a koeficient samofinancování.

Ukazatel věřitelského rizika (debt ratio) zjišťuje rozsah financování aktiv cizími zdroji. Obecně je preferována nižší hodnota tohoto ukazatele. Vyšší hodnoty pro věřitele znamenají riziko a pokud dluhy převyšují aktiva je podnik předlužený.

$$Debt\ ratio = \frac{cizí\ kapitál}{celková\ aktiva} \quad (5)$$

Koeficient samofinancování (equity ratio) doplňuje ukazatel věřitelského rizika a vyjadřuje finanční poměr udávající podíl vlastního kapitálu použitého k financování aktiv společnosti.

$$Equity\ ratio = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva} \quad (6)$$



Obrázek 19: Finanční struktura podniku v letech 2020 – 2022
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu viz obrázek 19 vyplývá, že podnik výrazně využívá kapitálovou strukturu, ve které převládají vlastní zdroje financování. Finanční struktura je ve sledovaném období stabilní. Oborové hodnoty dosahují úrovně 45,28 %. Zatímco firma Elega využívá spíše vlastní zdroje financování, obor se již blíží rovnoměrnému rozdělení mezi vlastními a cizími zdroji financování. Z výše uvedeného lze konstatovat, že stavbu kapitálové struktury nelze označit za

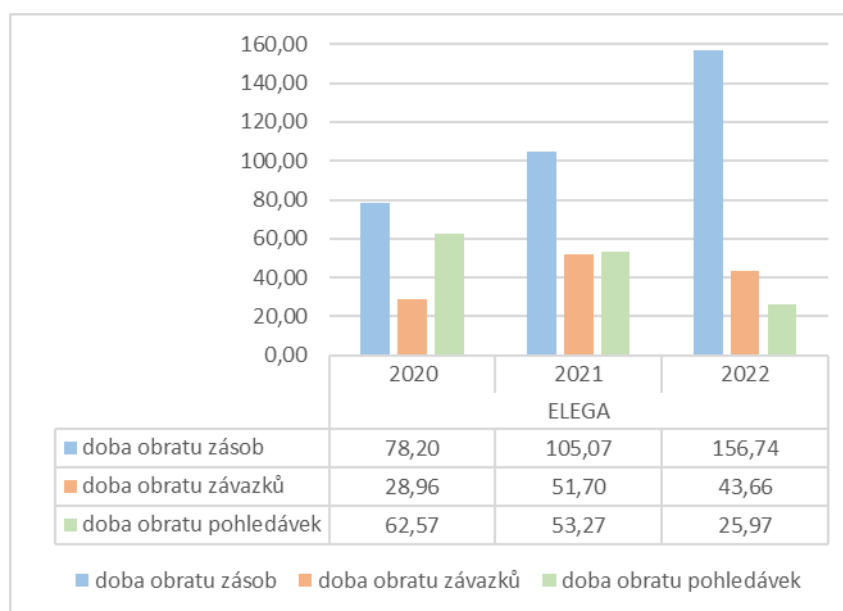
optimální, neboť s ohledem na dřívější výsledky ukazatelů rentability je evidentní, že dominantní využití vlastních zdrojů přímo souvisí s negativními hodnotami rentability.

Ukazatele aktivity měří efektivnost hospodaření podniku se svými aktivy. Vyhodnocena bude doba obratu zásob, pohledávek a závazků. Obecně platí, že by měla být doba obratu zásob co nejnižší a doba obratu pohledávek nižší než doba obratu závazků.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{360}{\frac{\text{tržby}}{\text{průměrné zásoby}}} \quad (7)$$

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\frac{\text{roční tržby}}{360}} \quad (8)$$

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{roční tržby}}{360}} \quad (9)$$



Obrázek 20: Doba obratu zásob, závazků a pohledávek firmy Elega v letech 2020 – 2022

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska doby obratu zásob, viz obrázek 20, vyplývá, že zásoby mají růstovou tendenci, což lze hodnotit jako negativní efekt, neboť zásoby jsou neefektivní položkou aktiv. Pokud jsou prostředky vázané v zásobách, nedochází k zhodnocování finančních prostředků. Doporučení z hlediska tohoto ukazatele je zaměřit se na změnu zásobovací politiky, zkrácení doby obratu zásob a zajištění optimální velikosti zásob s ohledem na nutnost zajištění plynulosti výroby.

Pozitivně lze hodnotit dobu obratu pohledávek, jejíž doba se v časové řadě výrazně snižuje až na hodnotu méně než 30 dní. Důvodem výrazného poklesu může být snížení tržeb v uvedeném období nebo zlepšení solventnosti odběratelů. Doba obratu pohledávek se v posledním sledovaném roce dokonce dostala na nižší hodnotu než je doba obratu závazků, což lze také hodnotit pozitivně.

8.3 Analýza odvětví

Výroba kabelek patří do odvětví zpracovatelského průmyslu. Jedná se především o módní průmysl, luxusní zboží, které lze podle typu produktu rozdělit na klasickou kabelku malou a velkou, společenskou kabelku, brašnu, psaníčko a ostatní zboží. Geograficky je trh kabelek rozdělen na Severní a Jižní Ameriku, Evropu, Asii a Tichomoří, Střední východ a Afriku. Největším trhem je Severní Amerika. Distribuční cesty jsou dvě. Jedná se o online maloobchodní prodej a offline prodej prostřednictvím maloobchodních kamenných obchodů.

Trh s luxusním zbožím byl silně ovlivněn pandemií covidu, neboť většina maloobchodních prodejen byla uzavřena a v rámci různých restrikcí bylo obyvatelstvo více či méně omezeno v cestování a v pohybu mimo domov. Módní průmysl byl tímto velmi zasažen, neboť většina spotřebitelů omezila své výdaje. Kabelka je módní doplněk, patří mezi zbytnou potřebu, a proto pokud spotřebitelé jsou nuceni šetřit, módní doplněk je jedním z prvních výrobků, kde omezí svou spotřebu. Tato situace ovlivnila tržby z prodeje kabelek v roce 2021. Vzhledem k tomu, že pandemie pominula, situace na trhu s kabelkami se postupně zlepšuje a očekává se, že na trhu dojde k opětovnému růstovému potenciálu kolem 5 %.

Hlavní trend v odvětví je bezpochyby určován růstem v módním průmyslu, ekonomickou situací, zájmem spotřebitelů o módu, který je ovlivněn především rostoucím vlivem sociálních médií jako je Instagram a Twitter. Mezi hlavní spotřebitele na trhu s kabelkami patří ženy ve věkové skupině 15 – 64 let. Významnou kupní sílu mají pracující ženy, které jsou důležitým spotřebitelem, neboť často investují do prémiových kabelek. Světovou globalizací, především rozvojem a dostupností internetu, rozvojem v dopravě, došlo ke zlepšení přístupu a dostupnosti značek prostřednictvím online prostředí. Existují elektronické obchody, které umocní zážitek z nakupování módního zboží tím, že spojují online nakupování s dostupností různých značek na jednom místě, což pro konečného spotřebitele znamená hlavně pohodlí při nakupování. Vzhledem k tomu, že sociální média používá

především mladší generace, současným trendem nejznámějších značek je právě zaměření sortimentu na tuto věkovou skupinu.

Trh s kabelkami se vyznačuje vysokou konkurencí s velkým počtem regionálních a hlavně globálních značek. Hlavním trendem jsou inovace produktů, expanze a fúze.

Ochrana životního prostředí je dalším důležitým tématem v oboru. Podniky se snaží snižovat uhlíkovou stopu, optimalizují dodavatelské řetězce, používají recyklované a zodpovědně získané materiály.

Je třeba ještě zmínit jeden důležitý problém, který v oboru dlouhodobě existuje, a to je přítomnost padělaných produktů. Je to hlavní problém oboru, se kterým se v podstatě setkávají všechny značky po celém světě.

8.4 Analýza makroprostředí

K analýze makroprostředí byla použita PEST analýza. PEST analýza zkoumá čtyři nejdůležitější faktory, které externě na podnik působí, ať už pozitivním nebo negativním vlivem. Jedná se o prostředí politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy. Vedení podniku by mělo prostředí své působnosti znát, sledovat a vyhodnocovat všechny vlivy, které na podnik působí. Podnik bude úspěšnější v případě, kdy se mu podaří vytvořit soulad mezi okolím a svou strategií.

Politické a právní faktory

Politické faktory se týkají ovlivnění podniku stran vládní politiky, její stability, politických opatření a případné regulace na trhu. Podpora a motivace ze strany státu pro rodinné podnikání a celkově pro podnikání obecně je velmi důležitá. Jak již bylo uvedeno v první části práce, státní dotační programy a záruky jsou klíčovým nástrojem pro rozvoj rodinného podnikání nejen v České republice. Důležité jsou v oblasti inovací, investic, digitalizace. V současné době firma Elega není příjemcem podpory žádného z programů.

Nejen na rodinné podnikání, ale na podnikání celkově, má vliv i mezinárodní politika. Jedná se především o oblast zahraničního obchodu, celní politiky, dovozních poplatků, obchodních restrikcí. V oblasti kožedělného zboží nejsou restrikce, které by podnikání spol. Elega omezovalo.

V rámci legislativního rámce se podnik musí řídit zákonem. Obchodní společnosti, kam společnost s ručením omezením patří, upravuje v České republice zákon č. 90/2012 Sb. Zákonnou úpravu týkající se rodinného podnikání lze nalézt v novém občanském zákoníku

konkrétně §700 – 707 zákona č. 89/2012 Sb., kde byl vymezen institut rodinný závod, který vzniká automaticky po naplnění zákonných podmínek, definuje členy rodiny a jejich práva. V roce 2019 byl vymezen pojem rodinného podniku usnesením vlády č. 330 ze dne 13. 5. 2019.

Podniky se dále řídí základními pravidly pro nakládání s odpady, především zákonem č. 541/2000 Sb. o odpadech a jeho prováděcími předpisy. V daňové oblasti se řídí Zákonem o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb., zákonem č. 563/1991 Sb. o účetnictví.

Ekonomické faktory

Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují ekonomiku a podnikatelské prostředí. Ekonomické faktory mají vliv na to, jak firma podniká a jaké rentability dosahuje. Jednotlivé faktory mohou být propojeny a vzájemně se ovlivňovat. Mezi nejvýznamnější faktory současné doby patří vysoká inflace, ceny energií, vysoké úrokové sazby. Inflace a ceny energií negativně ovlivňují ceny dodávaných zboží a služeb a zvyšují náklady. Inflace navíc mění spotřebitelské chování tím, že snižuje příjem spotřebitelů a omezuje poptávku po luxusním zboží. Vysoké úrokové sazby snižují spotřebu, domácnosti více šetří a podniky omezují investice. Společnost Elega ovlivňuje i směnný kurz, neboť obchoduje se zahraničím. Výsledek hospodaření ovlivňuje výše daně z příjmu.

Sociální faktory

V tomto odvětví je důležitým faktorem demografie obyvatelstva, jeho postoje, tradice a trendy. Kabelky patří do módního zboží. Poptávku po kabelkách v této oblasti ovlivňuje věkové rozložení, úroveň vzdělání, dále zvyšující se úroveň příjmů, ale také zvyšující se počet žen v manažerských pozicích. Česká republika sice dlouhodobě zaostává v podílu žen ve vedoucích pozicích v porovnání se světem i Evropou, ale téma rovnosti mužů a žen v české společnosti nachází podporu i ve veřejném zájmu. Genderová rovnost je součástí také vládní strategie s cílem dostat se na úroveň srovnatelnou s ostatními evropskými státy.⁴⁹ S ohledem na tuto strategii lze předpokládat, že zvýšení počtu žen v manažerských pozicích v budoucnu pozitivně ovlivní poptávku po módním zboží.

Přestože je v královéhradeckém kraji vysoká zaměstnanost, firma Elega nemá problémy s nacházením nové pracovní síly.

⁴⁹ VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Vláda schválila Strategii rovnosti žen a mužů na léta 2021 – 2030*. Vlada.cz [online]. © 2023 Vláda ČR. [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/zmocnenkyne-vlady-pro-lidska-prava/aktuality/vlada-schvalila-strategii-rovnosti-zen-a-muzu-na-leta-2021---2030-187165/#:~:text=VI%C3%A1da%20dnes%20schv%C3%A1lila%20Strategii%20rovnosti%20%C5%BEen%20a%20mu%C5%BE%C5%AF,covid-19%2C%20kter%C3%A1%20%C5%99adu%20genderov%C3%BDch%20nerovnost%C3%AD%20je%C5%A1t%C4%9B%20v%C3%ADce%20prohloubila>.

Technologické faktory

Technologické faktory zahrnují vlivy a trendy technologického sektoru, které ovlivňují podnikání a trh. Nejnovější technologie ovlivňují konkurenceschopnost podniku, neboť technologický pokrok podniky využívají pro rozvoj strategií a zlepšování procesů.

Jednou z nových technologií, která se začala používat při výrobě kožených kabelek, je laserové řezání. Laser zajišťuje přesné řezání kůže a umožňuje vytváření složitějších a detailnějších vzorů. Navíc minimalizuje riziko poškození kůže ve srovnání s konvenční nožovou technologií.

Novinkou v nejen v tomto oboru je 3D tisk. Pomocí speciálních polymerů lze vytvořit kabelku nového designu, která je lehká a odolná. I v oboru kožedělného průmyslu se začíná používat recyklovaná kůže, která snižuje množství dopadů na životní prostředí a zlepšuje udržitelnost výroby.

8.5 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je analytický nástroj pro identifikaci klíčových faktorů, které ovlivňují konkurenční prostředí podniku. Model identifikuje pět prvků, které ovlivňují konkurenční prostředí podniku.

Stávající konkurenti – analyzovaný trh je vysoce konkurenčním. Na trhu působí velký počet značek, především globálních hráčů. Mezi nejdůležitější světové hráče patří Coach IP Holdings LLC (USA), Louis Vuitton (Francie), Chanel (Francie), Guccio Gucci (Itálie), Prada S.p.A. (Itálie), Hermés International SA (Francie), Michael Kors GmbH (Švýcarsko). V České republice působí i regionální podniky se svými značkami. Jedná se o tradiční výrobce jako jsou např. Jan Kubát, Hajn s.r.o., Baťa. Na trhu působí velké množství designérů, kteří budují svou značku, ale vlastní výrobu nemají, výrobu kooperují. Z rychle rostoucích značek mladých designerů lze uvést např. Bagind company, s.r.o., Vuch s.r.o. Tyto společnosti nejsou přímými výrobci, výrobu kabelek zadávají externím společnostem, buď českým výrobcům nebo zahraničním, především však v Číně. Je to jednoduchý způsob, neboť Čína je důležitým exportérem základního materiálu – kůže. Vzhledem k počtu výrobců a značek je malá pravděpodobnost ovládnutí trhu pouze jedním výrobcem. Významný vliv na loajalita zákazníků má jejich spokojenost, vnímaná kvalita a prestiž značky týkající se luxusní kabelky.

Potenciální konkurence

Bariérou vstupu do oboru jsou náklady na založení podniku, technologické vybavení a především náklady na marketing. Náklady na základní vybavení nemusí být vysoké. Jelikož i v ČR je materiál, konkrétně hovězinka, běžně dostupný, lze bez složitého šití a za pomoci sociálních sítí, případně knižní podpory, vyrobit koženou kabelku i své pomocí. Obecně lze říct, že ČR a její dlouhodobá rostoucí kupní síla populace je atraktivním místem pro maloobchod. Proto neustále roste příliv nových značek ze zahraničí. Např. v loňském roce svou prodejnu v Praze otevřel Chanel nebo Balenciaga. Praha je současně významnou světovou turistickou destinací, a proto se ČR, zejména Praha, stává centrem, kde nově přichází značky otvírají své obchody právě kvůli zahraniční klientele, která tvoří značnou část zákazníků. Distribuční síť není třeba budovat, obvykle nově vstupující firmy využívají svých internetových obchodů, případně otvírají svou první prodejnu nejdříve v Praze v obchodních centrech nebo na hlavních nákupních třídách, teprve poté otvírají prodejny v dalších městech. Režijní náklady nemusí být vysoké, kabelky vlastní výroby lze prodávat i módním maloobchodníkům nebo přímo spotřebitelům a to online nebo při výstavách a řemeslných přehlídkách. Konkurenční výhodou je vytvoření unikátních návrhů, použití neobvyklých materiálů a schopnost prodávat online.

Zákazníci

Mezi zákazníky patří především pracující ženy. Vyjednávací síla je velká, neboť vlivem vysoké konkurence v oboru si zákazníci mohou vybrat z velkého množství značek a výrobců. Loajalita je nízká, je dána především novými trendy. Pro firmy je zásadní, aby sledovaly trendy a neustále inovovaly své výrobky a zlepšovaly služby. Kvalita výrobku je dnes brána jako standard. Firmy musí reagovat na neustále se měnící požadavky a preference svých zákazníků. Jedině tak mohou fungovat a růst. Vlivem globalizace a rozvojem internetu je v dnešní době lehké porovnat a nakoupit na jednom místě kabelky od více značek z pohodlí domova. Zákazníci jsou dále designéři, módní obchody nebo firmy, které mají zájem o zakázku výrobu na míru.

Dodavatelé

Největším exportérem kůží na světě je Itálie. Itálie je známá svým vysokým počtem výrobců kůží a je nejvýznamnějším centrem kožedělného průmyslu na světě. V Itálii lze nalézt celou řadu malých i středně velkých výrobců. Mezi hlavní dodavatele kůží pro výrobu kabelek spol. Elega patří Itálie, Polsko, ale také Čína. Kvalitní kůže je základním prvkem pro výrobu

kvalitní kabelky, proto vliv dodavatelů je vysoký. Kůže nakoupené v Evropě jsou rychle dostupné, ale jejich cena je vysoká v porovnání s kůžemi nakoupenými v Číně, kde je sice cena příznivá, ale termín dodání je až 3 měsíce a kvalita materiálů je nestabilní, možnost reklamace nulová. Ostatní komponenty na výrobu lze nakoupit od soukromých podniků v ČR i zahraničí.

Substituty

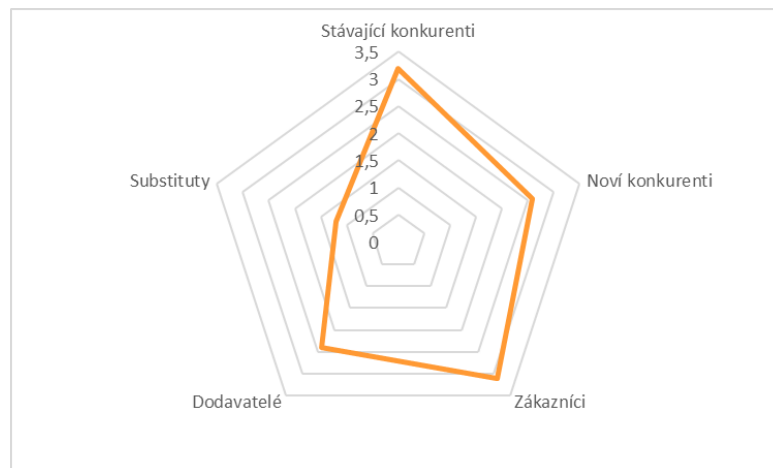
Substitučních výrobků, které mohou nahradit koženou kabelku, je celá řada. Kabelky lze vyrobit z recyklovaných materiálů, jako jsou PET lahve nebo textilní odpad, populárním je polyester, syntetická kůže, veganská kůže, neopren, džínovina, juta, nylon ad. Tlak na udržitelnost je obrovský, a proto je i vysoká hrozba v nahrazení základního materiálu, především kůže, udržitelnějšími materiály.

Tabulka 19 a obrázek 21 uvádí finální analýzu jednotlivých faktorů. Každá z pěti částí je analyzována a hodnocena samostatně. Faktory byly doplněny o jejich ohodnocení body 0 až 5, kde 0 označuje nízké riziko a hodnota 5 naopak vysoké riziko.

Tabulka 19: Porterova analýza

Stávající konkurenti	Váha	Riziko	Ocenění
Koncentrace konkurence	0,5	4	2
Loajalita zákazníka	0,1	1	0,1
Růst trhu	0,1	5	0,5
Cenová konkurence	0,3	2	0,6
			3,2
Noví konkurenti			
Vstup nových konkurentů	0,5	3	1,5
Kapitálové požadavky	0,1	1	0,1
Přístup k distribučnímu kanálu	0,3	3	0,9
Náklady přechodu k jinému dodavateli	0,1	1	0,1
			2,6
Zákazníci			
Počet zákazníků	0,3	5	1,5
Cenová politika	0,1	1	0,1
Lokalizace	0,3	4	1,2
Standardizace produktu	0,3	1	0,3
			3,1
Dodavatelé			
Velikost dodavatelů	0,6	2	1,2
Termíny dodání	0,1	3	0,3
Kapacita dodavatelů	0,3	3	0,9
			2,4
Substituty			
Počet substitutů	0,3	4	1,2
Vnímaná úroveň diverzifikace produktu	0,7	5	3,5
			1,2

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 21: Analýzy Porterova modelu

Zdroj: vlastní zpracování

Z analýzy je patrné, že mezi hlavní rizikové faktory patří zákazníci a stávající konkurenti. Zákazníci ovlivňují trh svými preferencemi, které se mění dle aktuálních trendů. Na to reaguje stávající konkurence, která se snaží oslovit své zákazníky prostřednictvím inovací, novými designy, rychlejšími a kvalitnějšími službami.

8.6 Strategická analýza

V předešlé části byl proveden rozbor podnikatelského prostředí. Pro další rozvoj firmy je třeba vybrat vhodnou strategii tak, aby byla efektivní a reagovala na současné trendy. Koncepce analýzy SWOT vychází z provedené finanční analýzy, analýz vnitřního i vnějšího prostředí, Porterovy analýzy a v neposlední řadě dotazováním a brainstormingem s obchodním týmem. Výsledky SWOT analýzy byly bodově ohodnoceny a rozpracovány do vyhodnocovací matice IE.

Tabulka 20 uvádí přehled vnitřních a vnějších faktorů, které mají vliv na podnikání společnosti.

Tabulka 20: Matice SWOT

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
▪ Tradice	▪ Nejasná strategie
▪ Kvalita výrobku	▪ Nízká ziskovost
▪ Vlastní značka	▪ Nízká marketingová síla podniku
▪ Kvalifikovaná pracovní síla	▪ Doba obratu zásob
▪ Personifikace, individuální výrobky	▪ Vysoká likvidita
▪ Technologie	▪ Absence plánu nástupnictví
▪ Rodinné prostředí	▪ Zastaralost prodejny
▪ Zkušenosti a přístup majitelky	▪ Averze k cizím zdrojům
▪ Odborné poradenství, možnost oprav	
▪ Vlastní prodejna	
▪ Velký sortiment výrobků	
▪ Dlouhodobá spolupráce s dodavateli	
Příležitosti (O)	Ohrožení (T)
▪ Neexistence stejné konkurence v ČR	▪ Pokles poptávky
▪ Nové trhy	▪ Přílišná specializace
▪ Spokojenost stávajících zákazníků	▪ Příchod konkurence s novým výrobkem
▪ Nové materiály	▪ Ekonomická recese
▪ Růst poptávky	▪ Růst cen vstupů
	▪ Nízké bariéry vstupu do odvětví
	▪ Přednost nízké ceny před kvalitou
	▪ Pokles obliby standardních materiálů

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je na první pohled patrná převaha silných stránek nad slabými, což je pozitivní výsledek. V rámci externích vlivů převládají ohrožení nad příležitostmi. Ke stanovení celkové prognózy bylo vypracováno vážené ohodnocení nejvýznamnějších faktorů za pomoci matic EFE (External Forces Evaluation), IFE (Internal Forces Evaluation) a určena finální strategie maticí IE.

Hodnocení faktorů externí analýzy

Za použití matice OT budou dále zhodnoceny externí faktory, které podnik ohrožují.

Matice OT

Seznam příležitostí a hrozeb, které vstupují z vnějšího prostředí a ohrožují podnik, je uveden viz tabulka 21 za pomoci matice O/T (Opportunities/Threats).

Tabulka 21: Matice OT firmy Elega

Příležitosti (O)	Ohrožení (T)
1. Neexistence stejné konkurence v ČR	1. Pokles poptávky
2. Nové trhy	2. Přílišná specializace
3. Spokojenost stávajících zákazníků	3. Příchod konkurence s novým výrobkem
4. Nové materiály	4. Ekonomická recese

Zdroj vlastní zpracování

Matice EFE

Pro určení vlivu externího prostředí na podnik bylo provedeno jejich hodnocení maticí EFE. Jednotlivé faktory byly bodově ohodnoceny čtyř stupňovou škálou (1 - nízký, 2 – střední, 3 – nadprůměrný, 4 – vysoký stupeň vlivu) a hodnocení doplněno o váhu vlivu v rozsahu 0,00 – 1,00, kdy součet jednotlivých vah je roven jedné, jak uvádí tabulka 22. Čím má faktor vyšší váhu, tím je významnější. Součinem váhy a hodnocení jednotlivých faktorů vzniká konečné vážené hodnocení faktorů. Vysoká citlivost je dána při celkové hodnotě 4, nízká citlivost při hodnocení 1.

Tabulka 22: Matice EFE - příležitosti a ohrožení

Příležitosti (O)	Váha (V)	Hodnocení (H)	Výsledek (V*H)
1. Neexistence stejné konkurence v ČR	0,07	2	0,14
2. Nové trhy	0,07	3	0,21
3. Spokojenost stávajících zákazníků	0,15	2	0,30
4. Nové materiály	0,17	3	0,51
Ohrožení (T)	Váha (V)	Hodnocení (H)	Výsledek (V*H)
1. Pokles poptávky	0,15	4	0,60
2. Přílišná specializace	0,09	3	0,27
3. Příchod konkurence s novým výrobkem	0,15	4	0,60
4. Ekonomická recese	0,15	3	0,45
Vážený průměr - příležitosti	0,46		1,16
Vážený průměr - ohrožení	0,54		1,92
Celkem O/T	1		3,08

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrná vysoká citlivost na pokles poptávky, příchod konkurence s novým výrobkem a stav ekonomiky. V matici příležitostí bylo zjištěno, že největší výzvou je použití nových materiálů. Celková citlivost podniku na vlivy externího prostředí byla vyhodnocena jako nadprůměrně vysoká.

Hodnocení faktorů interní analýzy

Z výsledků analýz provedených v předešlých částech a brainstormingu s obchodním týmem byly identifikovány faktory silných a slabých stránek, které byly za použití matice SW dále zhodnoceny.

Matice SW

Seznam významných identifikovaných faktorů silných (S) a slabých stránek (W), které mohou ovlivňovat podnik, je uveden viz následující tabulka 23.

Tabulka 23: Matice SW firmy Elegia

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
1. Tradice	1. Nejasná strategie
2. Kvalita výrobku	2. Nízká ziskovost
3. Vlastní značka	3. Nízká marketingová síla podniku
4. Kvalifikovaná pracovní síla	4. Doba obratu zásob
5. Personifikace, individuální výrobky	5. Vysoká likvidita
6. Technologie	6. Absence plánu nástupnictví

Zdroj: vlastní zpracování

Matice IFE

Pro vyhodnocení faktorů interního prostředí společnosti byl seznam silných a slabých stránek doplněn o váhu jednotlivých faktorů a ohodnocen dle stupnice 4 – významná S, 3 – méně důležitá S, 2 – méně důležitá W, 1 – významná W. Nejlepší výsledek odpovídající ohodnocení 4 znamená silnou interní pozici, naopak ohodnocení 1 znamená nejhorší výsledek a slabou interní pozici. Hodnocení bylo doplněno o váhu vlivu v rozsahu 0,00 – 1,00, kdy součet vah silných a slabých stránek je roven jedné. Silnou interní pozici má podnik, který dosáhne celkového váženého ohodnocení 4, průměrnou pozici, pokud dosáhne ohodnocení 2,5 a slabou interní pozici při ohodnocení 1. Výsledky hodnocení interního prostředí za použití matice IFE jsou uvedeny viz tabulka 24.

Tabulka 24: Matice IFE – silné a slabé stránky

Silné stránky (S)	Váha (V)	Hodnocení (H)	Výsledek (V*H)
1. Tradice	0,05	3	0,15
2. Kvalita výrobku	0,14	4	0,56
3. Vlastní značka	0,15	4	0,60
4. Kvalifikovaná pracovní síla	0,05	3	0,15
5. Personifikace, individuální výrobky	0,14	4	0,56
6. Technologie	0,05	3	0,15
Slabé stránky (W)	Váha (V)	Hodnocení (H)	Výsledek (V*H)
1. Nejasná strategie	0,05	2	0,10
2. Nízká ziskovost	0,05	1	0,05
3. Nízká marketingová síla podniku	0,13	1	0,13
4. Doba obratu zásob	0,07	2	0,14
5. Vysoká likvidita	0,10	1	0,10
6. Absence plánu nástupnictví	0,02	2	0,04
Vážený průměr - silné stránky	0,58		2,17
Vážený průměr - slabé stránky	0,42		0,56
Celkem S/W	1,00		2,73

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedené analýzy vyplývá, že celkovou interní pozici podniku vůči současné strategii lze hodnotit jako průměrnou, středně silnou. Mezi nejdůležitější silné stránky podniku patří vlastní značka, kvalita a možnost personifikace výrobků, dominující nevýhodou je nízká marketingová síla následovaná nejasnou strategií a vysokou likviditou.

Celkové hodnocení interních a externích faktorů

Výslednou maticí pro souhrnné vyhodnocení externích a interních faktorů je matice IE, která vychází z vážených ohodnocení matic EFE a IFE. Matice IE je použita ke zjištění vhodné strategie, kterou by měl podnik sledovat. Celkovou pozici podniku, získanou propojením výsledných hodnot matic IFE a EFE, uvádí tabulka 25.

Tabulka 25: Matice IE

		INTERNÍ HODNOCENÍ (IFE)			
		4 silné	3 střední	2 slabé	1
EXTERNÍ HODNOCENÍ (EFE)	4 vysoké	I.	II.	III.	
	3 střední	IV.	V.	VI.	
	2 nízké	VII.	VIII.	IX.	
1					

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem propojení matice EFE a IFE je oblast II., která znamená nejpříznivější volbu a mezi doporučené strategie patří penetrace trhu, vývoj produktu a rozvoj trhu.

9 Návrh podnikatelského plánu

Na základě provedených analýz je v následující části představen návrh reálného podnikatelského plánu pro další rozvoj firmy. Hlavním zdrojem informací pro tvorbu plánu byly informace od majitelky podniku, články na webových stránkách, provedené analýzy finanční a strategické a navíc provedené ankety, které uvádí Příloha B a Příloha C.

Doporučení rozvoje podniku je navrženo na 23 stranách.

**Podnikatelský plán rozvoje
rodinného podniku
ELEGA**



Vypracovala: Pavlína Šedinová

Datum: květen 2023

Obsah

Úvod	77
Základní informace o společnosti	78-79
Souhrnná analýza	80-86
Marketingový plán	87-95
Shrnutí plánu rozvoje	96-97

Úvod

Předpokládaný podnikatelský plán byl vytvořen pro interní účely rodinného podniku Elega. Cílem tohoto dokumentu je navržení dalšího rozvoje podniku. Plán slouží jako potenciální podklad pro rozhodování vedení firmy o dalším směru a možném budoucím rozvoji rodinného podniku.

Podnikatelský záměr musí respektovat hlavní faktory a tím je kvalita a zákazník. Kvalita zboží a služeb je naprosto klíčová. Bude zajištěna zkušeným kvalifikovaným personálem, rychlým poprodejním servisem a kvalitním výběrem materiálů pro výrobu finálního produktu. Třetím faktorem je závazek udržitelnosti, tedy zodpovědný přístup k životnímu prostředí, který bude zahrnut jako doporučující prvek budoucí firemní strategie.

Podkladem pro podnikatelský plán byla provedená finanční analýza v kapitole 8.2, strategické analýzy v kapitole 8.6, analýza povědomí o značce provedená dotazníkovým šetřením viz Příloha B a analýza online prostředí viz Příloha C. Vzhledem k tomu, že některé analýzy již byly popsány v předchozích kapitolách, budou v této kapitole shrnuty. V první kapitole je představen podnik Elega s uvedením základních informací o podnikání. Druhá kapitola shrnuje poznatky provedených strategických analýz. Jejím výstupem je souhrnná matice EFE a IFE. Třetí kapitola zahrnuje marketingový plán a návrhy na další rozvoj podniku. Poslední kapitola přehledně shrnuje doporučující návrhy včetně jejich předpokládané nákladovosti ve třech variantách.

Základní informace o společnosti

Společnost Elega spol. s r. o. je právnickou osobou, která působí ve zpracovatelském průmyslu. Původní zakladatelé se již na řízení společnosti nepodílí, ale podnik zůstal v rukou rodiny. Základní profil společnosti uvádí tabulka 26. Elega se zaměřuje především na výrobu luxusních kožených kabelek. Do jejího portfolia dále patří:

- peněženky,
- opasky,
- tašky na notebooky,
- manažerské aktovky,
- cestovní tašky.

Tabulka 26: Profil společnosti

<i>Obchodní jméno:</i>	ELEGA, spol. s r. o.
<i>Sídlo:</i>	Tyršova 536, 503 46 Třebechovice pod Orebem
<i>Provozovna:</i>	Tyršova 536, 503 46 Třebechovice pod Orebem
<i>Identifikační číslo:</i>	42194393
<i>Právní forma:</i>	Společnost s ručením omezeným
<i>Den zápisu:</i>	29. 11. 1991
<i>Základní vklad:</i>	200 000,- Kč
<i>Předmět podnikání:</i>	Výroba textilií, textilních výrobků, oděvů a oděvních doplňků
<i>Statutární orgán:</i>	Eva Šedinová (jednatel) Vít Šedina (jednatel)
<i>Společníci:</i>	Eva Šedinová Jaroslav Šedina

Zdroj: vlastní zpracování

Mise společnosti Elega spol. s r. o.

Misí společnosti Elega spol. s r. o. je pokračování ve staleté tradici, kvalita a ruční práce podle motta: „Kabelky jsou naší vášní“.

Vize společnosti Elegia s. r. o.

Hlavním záměrem je výroba luxusního zboží tradiční řemeslnou výrobou s prvky aktuálních moderních trendů. Každá vyrobená kabelka je originál. Jednoznačná vize podniku není definována.

Dlouhodobé cíle

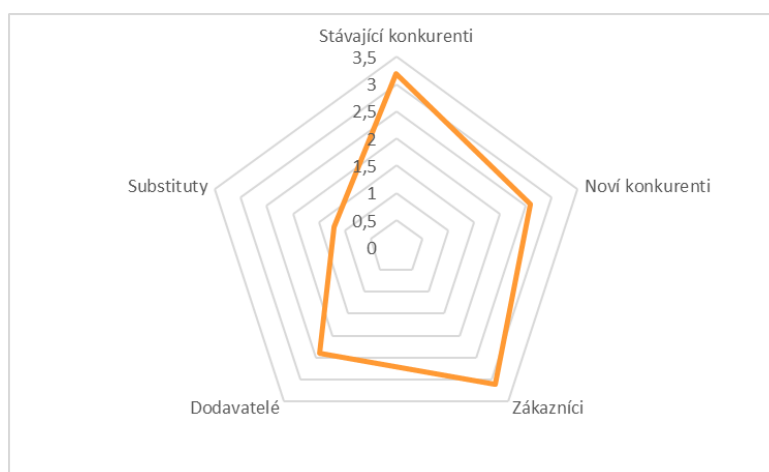
Hlavním cílem je udržení stávajících zákazníků prostřednictvím kvality výrobků, služeb a individuálním přístupem ke každému zákazníkovi. Uspokojení zákaznických požadavků má za cíl upevnit pozici na trhu. Dlouhodobou prosperitu rodinnému podniku mají zajistit následující cíle:

- zvýšení počtu nových zákazníků o 10 % ročně.
- zvýšení objemu výroby o 5 % ročně do tří let.
- do 5 let zvýšit povědomí o značce a stát se jedničkou na trhu.

Souhrnná analýza

V této části projektu jsou shrnuty hlavní faktory, které ovlivňují současnou situaci podniku a mohou mít vliv na budoucí vývoj. Analýza vychází z podrobné Porterovy analýzy uvedené v kapitole 8.5 a stručným popisem jednotlivých částí SWOT analýzy, jejíž podrobné zpracování obsahovala kapitola 8.6.

Výsledná pozice podniku dle Porterova analýzy pěti sil je zachycena viz obrázek 22.



Obrázek 22: Porterův model pěti sil

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledného grafu je patrné, že v současném ekonomickém prostředí jsou nejmenším rizikem substituční výrobky. Kožená kabelka v současnosti představuje kvalitu, luxus a eleganci. Je nutné konstatovat, že byl zaznamenán posun v chování spotřebitelů a odklon od živočišných produktů a výrobků. Proto výrobci přicházejí s veganskými koženými kabelkami a rozšiřují svou nabídku, aby získali důvěru spotřebitelů.

Reálná hrozba dodavatelů a nových konkurentů je nadprůměrně vysoká. Vstup na trh nemusí znamenat velké náklady, neboť kabelku lze vyrobit i doma svépomocí. Významnou úlohu hraje přístup k distribuci, neboť současná konkurence má velmi dobře integrovanou distribuční síť. V důsledku toho má konkurence velkou konkurenční výhodu v porovnání s nově vstupujícími do odvětví. V případě zřízení výrobního závodu je situace odlišná. Počáteční investice jsou vysoké, neboť jsou nezbytná povolení regulačních orgánů a další náklady související s pořízením technologií, patentů a dalších faktorů.

Dodavatelé mají značnou vyjednávací pozici. Hlavním evropským výrobcem a největším světovým exportérem kůže je Itálie. Jelikož je Elega menším výrobcem, vzhledem k vysokým cenám přepravy a termínům dodání kůže dodavateli mimo Evropu, přichází v úvahu

především evropský výrobci. Vzhledem k velikosti podniku má Elega střední vyjednávací pozici u dodavatelů. Na evropském trhu je větší množství dodavatelů, integrace dodavatelů je reálná.

Největšími hrozbami jsou stávající konkurenti a zákazníci. Zkoumaný trh s kabelkami je vysoce konkurenčním se značným počtem regionálních a globálních hráčů. Tyto společnosti mají silné strategie, které zahrnují především inovace produktů, fúze a akvizice, expanze. Mají silnou distribuční síť, která jim poskytuje konkurenční výhodu.

Vyjednávací síla zákazníků je vysoká. Zákazníci ovlivňují trh svými preferencemi. Hlavními zákazníky jsou ženy ve věkové skupině od 15 do 64 let. Na trhu je velký počet zákazníků a tlak na kvalitu produktů je vysoký.

Souhrnná analýza je v plánu rozvoje shrnuta prostřednictvím SWOT matice, která byla rozpracována do matic IFE a EFE. Vážené ohodnocení jednotlivých faktorů shrnuje následující obrázek 23.

Silné stránky (S)	Váha (V)	Hodnocení (H)	Výsledek (V*H)	Příležitosti (O)	Váha (V)	Hodnocení (H)	Výsledek (V*H)
1. Tradice	0,05	3	0,15	1. Neexistence stejné konkurence v ČR	0,07	2	0,14
2. Kvalita výrobku	0,14	4	0,56	2. Nové trhy	0,07	3	0,21
3. Vlastní značka	0,15	4	0,60	3. Spokojenost stávajících zákazníků	0,15	2	0,30
4. Kvalifikovaná pracovní síla	0,05	3	0,15	4. Nové materiály	0,17	3	0,51
5. Personifikace, individuální výrobky	0,14	4	0,56				
6. Technologie	0,05	3	0,15				
Slabé stránky (W)	Váha (V)	Hodnocení (H)	Výsledek (V*H)	Ohrožení (T)	Váha (V)	Hodnocení (H)	Výsledek (V*H)
1. Nejasná strategie	0,05	2	0,10	1. Pokles poptávky	0,15	4	0,60
2. Nizká ziskovost	0,05	1	0,05	2. Přílišná specializace	0,09	3	0,27
3. Nizká marketingová síla podniku	0,13	1	0,13	3. Příchod konkurence s novým výrobkem	0,15	4	0,60
4. Doba obratu zásob	0,07	2	0,14	4. Ekonomická recese	0,15	3	0,45
5. Vysoká likvidita	0,10	1	0,10				
6. Absence plánu nástupnictví	0,02	2	0,04				
Celkem S/W	1,00		2,73	Celkem O/T	1		3,08

Obrázek 23: Matice IFE a EFE

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi **silné stránky** patří níže uvedené faktory:

- Tradice – vzhledem k historii podniku je firma tradičním výrobcem s dlouholetou působností v obci Třebechovice pod Orebem. Podnik je vnímán jako stabilní a důvěryhodný s dlouhodobými dobrými vztahy se svými dodavateli i zákazníky.
- Kvalita výrobku – výběr kvalitních kůží a preciznost zpracování jsou základní strategií podniku při výrobě kožených výrobků. Kvalita zajišťuje spokojenost zákazníka a zvyšuje jeho důvěru ve značku. Kvalita může přilákat více zákazníků, mohou doporučovat výrobky svým přátelům, kolegům, rodině, což pomáhá značce budovat dobré jméno a pověst, což je klíčovým prvkem pro růst podniku a jeho stabilitu.

- Vlastní značka znamená velký potenciál a je pro podnik výhodou, neboť odlišuje výrobek od ostatních. Potenciál vlastní značky je obrovský, neboť lze podnikání stavět na vlastním poslání se specifickým stylem, vlastní kreativitě a jedinečnosti, což může vést k vyšším prodejům a marži. Navíc má podnik úplnou kontrolu nad produktem, od jeho návrhu, výroby až po kvalitu a způsob prezentace. Důležitá je marketingová komunikace, která posiluje značku a ovlivňuje zákazníky.
- Kvalifikovaná pracovní síla – je základním požadavkem ve výrobním procesu a úzce souvisí s kvalitou zboží. Výroba kabelek je náročnou řemeslnou ruční prací. Kvalifikovaní pracovníci mají zkušenost a znalosti, jsou efektivní, mají lepší produktivitu a vyrábí kvalitnější výrobky, což zvyšuje spokojenost zákazníků a snižuje počty reklamací a s tím spojené náklady. Kvalifikace pracovní síly může být konkurenční a dlouhodobou výhodou pro podnik jako celek.
- Personifikace, individuální výrobky – vzhledem k vlastní výrobě i návrhářskému studiu je podnik schopen výrobky personifikovat a vyrobit kabelku „na míru“.
- Technologie – vlastní technologie znamenají kontrolu nad náklady, efektivitou výroby a procesů, možnost výroby unikátních výrobků na míru, které nemá konkurence a plnou kontrolu nad kvalitou výroby.

Slabé stránky jsou následující položky:

- Nejasná strategie je nevýhodou při stanovení postupů, jak dosáhnout stanovených cílů. Znamená ztrátu času, zdrojů a konkurenční výhody. Je důležité mít jasnou a fungující strategii, aby bylo možno lépe porozumět trhu a cílovým zákazníkům s cílem poskytovat lepší produkty a služby v porovnání s konkurencí.
- Nízká ziskovost – podnik nedokáže generovat dostatečně vysoký zisk, aby pokryl náklady a nemá možnost investovat zpět do podniku a rozvíjet se. Nízká ziskovost také odrazuje potenciální investory a s tím souvisí omezená schopnost podniku růstu a případné expanze. Finanční nestabilita je dlouhodobě neudržitelná a je potenciální hrozbou existence podniku v budoucnosti.
- Nízká marketingová síla byla spatřena v nízké znalosti značky. Podnik by se měl zaměřit na potenciální zákazníky, zjistit, jak nejlépe upoutat jejich pozornost a jak zvýšit povědomí o své značce, svých produktech a službách. Dostatečné investice do marketingu jsou pro dlouhodobou úspěšnost podnikání klíčové, zejména v konkurenčním prostředí, jakým je trh s kabelkami. Podnik musí bojovat o pozornost zákazníků, stávajících i nových.

- Doba obratu zásob – finanční prostředky jsou vázány v zásobách, doba obratu zásob má růstovou tendenci, což je negativní efekt. Udržování vysokých zásob je nákladné. Snížení doby obratu zásob může pomoci snížit náklady a zlepšit finanční situaci podniku.
- Vysoká likvidita - finanční prostředky jsou vázány v nevýnosných formách aktiv a podnik je nevyužívá k investicím do růstu a svého rozvoje. V rámci agresivního růstu lze uvažovat o využití cizího kapitálu s cílem získat vyšší zisk a snížit likviditu na minimální úroveň.
- Absence plánu nástupnictví – majitelka připravuje další generaci na vedení společnosti, ale v současnosti není připravený žádný plán nástupnictví. To může vést k nejistotě, poklesu výkonu a s tím související ztrátou zákazníků. Absence plánu nástupnictví může narušit firemní kulturu, vztahy a zhoršit pracovní prostředí ve svém nejhorším scénáři. Pravidelná revize a aktualizace plánu by měla být součástí strategického plánování a řízení rizik, kdy budou identifikovány klíčové pozice, případně konkrétní jedinci, kteří by mohli obsadit dané pozice a dbát na zajištění jejich rozvoje.

Příležitosti, kterých by měl podnik využít, jsou:

- Neexistence stejné konkurence v ČR je výzvou a příležitostí k získání nových zákazníků.
- Nové trhy – kabelky hrají klíčovou roli na trhu módy. Pracující obyvatelstvo, především ženy, významně investují do kabelek. Došlo k jejich širší dostupnosti prostřednictvím on-line kanálů, což usnadnilo nakupování v tom smyslu, že on-line prostředí zajistí dostupnost značek z pohodlí domova i v rámci jedné webové stránky. Nové trhy jsou možností, jak rozšířit zákaznickou základnu, zvýšit příjmy podniku a příležitostí k rozšíření produktového portfolia.
- Spokojenost stávajících zákazníků – loajální zákazník je prioritou. Jeho věrnost posilují hodnoty jako jsou tradice, kvalita a osobní přístup. Luxusní kabelky se staly symbolem společenského postavení. Zákazníka v tomto segmentu nezajímá cena. Z tohoto důvodu hraje velkou roli prémiovost produktu.
- Nové materiály jsou výzvou. Byla zaznamenána změna v chování spotřebitelů směrem k životnímu prostředí, kterou si uvědomují i globální hráči a environmentální prvky lze nalézt v jejich kampaních. Výrobci materiálů na změnu v trendu reagují vývojem nových materiálů jako jsou veganské kůže např. z jablek nebo citrónů, recyklovaného

PETu aj. Výrobci kabelek se zaměřují na výrobní procesy, snižují používání zdrojů a snižují emise škodlivin.

Identifikované **hrozby**, které ohrožují podnik jsou následující:

- Pokles poptávky pro podnik znamená pokles prodejů, snižuje výnosy a ziskovost podniku. Podnik by měl flexibilně reagovat na změny v poptávce a přizpůsobit se novým podmínkám na trhu, ať už změnou v sortimentu, vstupem na nový trh nebo prostřednictvím inovací. K tomu může pomoci úspěšná komunikační marketingová podpora.
- Přílišná specializace na jeden typ materiálu a to může být ohrožením pro podnik v případě, že se náhle změní poptávka na trhu. Proto je důležitá diverzifikace produktů a služeb, aby byl zajištěn dlouhodobý růst a rozvoj.
- Příchod konkurence s novým výrobkem může být pro podnik skutečnou hrozbou. Konkurence může lépe oslovit zákazníky, nabídnout lepší cenu nebo inovativní řešení, které zákazníci hledají. Podíl na trhu lze udržet zlepšováním kvality, inovacemi a vývojem nových výrobků.
- Ekonomická recese by mohla negativně ovlivnit poptávku po luxusním zboží. Situaci zhoršuje velké množství zásob materiálu, které má podnik na skladě. Podnik by měl aktivně reagovat na potřeby trhu, neustále zlepšovat svou konkurenceschopnost a zvyšovat svůj podíl na trhu prostřednictvím nových výrobků, zlepšováním kvality, vztahů se zákazníky, snižováním nákladů a zefektivňováním výroby.

Analýza odběratelů

Mezi hlavní přímé zákazníky patří pracující ženy ve věku 15 – 64 let, především v České republice. Očekává se zvyšující se trend používání kabelek na všech úrovních, dělnických i manažerských. Rostoucí podíl pracující ženské populace představuje potenciální spotřebitele na trhu. Tato spotřebitelská skupina se zaměřuje především na estetické faktory, a proto se luxusní nebo značkové kabelky staly symbolem společenského postavení. Spotřebitelé se obecně sice snaží tlačit na ceny, ale v tomto segmentu se zákazníci o ceny až tak nezajímají. Proto i menší výrobci, jako je Elega, uvádějí na trh prémiové kabelky. Naopak důležitými faktory při výběru jsou design, prémiovost, kvalita, doprovodné služby. Předpokladem dalšího růstu podniku je vytvoření klientely, která je spokojena s kabelkami a vrací se pro opakované nákupy, ať už prostřednictvím on-line objednávek nebo prostřednictvím partnerských prodejen

a v neposlední řadě by pravidelným klientem mohl být zákazník, který navštíví podnikovou prodejnu a v příjemném prostředí si kabelky může vyzkoušet. Cílovou skupinou jsou tedy ženy ve věku 15 – 64 let, které preferují kvalitu, profesionální přístup, a jelikož má podniková prodejna blízkou lokaci k dálnici D35, zaměření bude i na náhodně projíždějící, kteří mohou být potencionálními zákazníky.

Na základě výsledků analýzy byl zjištěn téměř 10 % zájem o životní prostředí a ekologické materiály. Tento výsledek ani není překvapením, neboť je v souladu se současnými trendy v módním průmyslu. Z výše uvedeného důvodu panuje přesvědčení o tom, že tento trh je potenciálním trhem pro zákazníky mladší generace, kteří kabelku vyrobenou za použití ekologických materiálů přivítají a ocení.

Analýza konkurence

Mezi současné největší prodejce kabelek na českém trhu lze zařadit společnost Baťa a Vuch. Společnost Baťa již není ryze českým podnikem, ale v povědomí obyvatel ČR tak pořád je. Společnost Vuch je nejvíce rostoucí společností. Globální značky jsou významnou konkurencí v segmentu kabelek. Podrobnější analýzu lze nalézt v kapitole 8.5.

Analýza dodavatelů

Mezi hlavní dodavatele patří dodavatelé základního materiálu na výrobu - kůže. Nejvíce používaným materiálem je hovězí kůže – typ Adrie, dále pak Saffiano, hověžina a Nappa. Předními evropskými dodavateli jsou italské společnosti.

Jedním z dodavatelů je společnost Pelle ITALIA S.r.l. Výhodou dodavatele je lokace v Evropě, velké množství kolekcí skladem, tzn. lze objednávat v režimu Just-In-Time (JIT), poprodejní servis. Kůže Adrie se používá především pro typ kabelky - taška. Kůže je velmi měkká s nápadným jemným zrnkovým vzorem viz obrázek 24, vyrobená z hovězích kůží. K dispozici je v 90 barvách. Podíl kůže Adrie na používaných materiálech je 40 %.



Obrázek 24: Kůže Adrie

Zdroj: PelleITALIA. *ADRIA Collection*. www.pelleitalia.it [online]. © 2013-2023 PelleITALIA [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: https://pelleitalia.it/en/leather_goods_adria.html.

Kůže Nappa viz obrázek 25 je kvalitní přírodní kůže, která je měkká, jemná a poddajná kůže, která je ekologicky minerálně činěná. Svou jemností je vhodná právě pro výrobu kabelek a pro ruční zpracování na šicím stroji. Většinou je vyrobena z jehněčí nebo kravské kůže. Její velkou výhodou je měkkost a lesk. Jedná se o luxusní kůži s prémiovým vzhledem. Může být jemná a hladká, ale také se zrnitým vzorem. V nabídce je až 90 různých barev.



Obrázek 25: Kůže Nappa

Zdroj: PelleITALIA. *ADRIA Collection*. www.pelleitalia.it [online]. © 2013-2023 PelleITALIA [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: https://pelleitalia.it/en/leather_goods_nappa.html.

Kůže Saffiano viz obrázek 26 je vyrobena z telecí kůže. Dalším zpracováním je vyražen typický diagonální vzor a poté je do kůže zapracován vosk. Kabelka je vodotěsná a téměř nezničitelná právě díky voskování, neboť to brání možnosti poškrábání a vzniku skvrn. Materiál je vysoce kvalitní. Jedná se o velmi vzácnou a drahou kůži právě kvůli nákladům na zpracování a stroje potřebné k její výrobě. Zajímavostí je, že původně byla použita a patentována módní značkou Prada. Dodavatelem kůže je výrobce z Toskánska v Itálii. Výhodou je možnost vlastní dopravy do sídla podniku. Nevýhodou je vysoká cena materiálu daná jeho exkluzivitou a kvalitou.



Obrázek 26: Kůže Saffiano

Zdroj: Mapel & C. Srl. *Saffiano Leather Hides Material: Main Features And Uses*. www.buyleatheronline.com [online]. © 2022 Mapel & C. Srl [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://buyleatheronline.com/en/blog/saffiano-leather-hides-material-main-features-and-uses-n23>.

Na celkovou analýzu navazuje kapitola, která obsahuje konkrétní návrhy na další rozvoj podniku.

Návrhy a doporučení pro další rozvoj

Návrhová část projektu je zaměřena na konkrétní doporučení pro rozvoj podniku Elega, která vycházejí z provedených analýz, poznatky z odborných časopisů, článků dostupných na webových stránkách o současné situaci na trhu a ankety uvedené viz Příloha B.

Z provedené SWOT analýzy vyplynulo, že nejslabší stránkou je nízká marketingová síla. Z důvodu omezeného rozsahu diplomové práce byla na základě analýz a dotazníku vybrána jako stěžejní oblast marketingová propagace. Nejdříve bude vypracován marketingový plán, který se zaměří na aktuální kolekci. Převážná část doporučení je zaměřena na oblast marketingu a další oddíl navazuje na hlavní část s vedlejšími doporučeními, které by mohly přispět k růstu spokojenosti a počtu zákazníků.

Návrhová část vychází ze současné finanční situace, která počítá s omezeným finančním rozpočtem, který byl majitelkou stanoven ve výši 250 000 Kč, kterou lze aktuálně vyčlenit na rozvoj podniku.

Marketingový plán

Produkt

Hlavním produktem jsou kožené kabelky. Pro letošní rok byla zvolena nová kolekce, která je reedicí Zámkové kolekce. Je rozdělena do dvou řad Twins a Monument. Pro kolekci byly vybrány nejprodávanější typy kabelek:

- Psaníčko
- Shopper
- Malá kabelka
- Velká kabelka

Kolekce Twins je vyrobena z hladké Nappa kůže, zdobená logem Elega na přední straně kabelky. Tento nadčasově elegantní model lze nosit ručně s velkým ozdobným řetězem a nebo s koženým popruhem. Základní řada obsahuje 15 barevných kombinací.

Kolekce Monument navazuje na zámeckou kolekci a je vyrobena z luxusní Saffiano kůže s povrchovou úpravou. Kabelky se vyrábí v 5 barevných variantách a lze je nosit buď s páskem přes rameno a nebo stylově zavěšené v ruce.

Cena

Luxusní zboží, kterou kožená kabelka je, je zbožím, které zákazníci chtějí, ale nepotřebují. Výrobci při stanovení ceny zvažují výrobní náklady, image výrobku s jeho vhodností a cenovou dostupností.

Výrobní náklady se odvíjí od ceny materiálu a ta se liší podle typu vybrané kůže. Nej kvalitnější kůže a materiály se podílí na výrobních nákladech z 30 %, 40 % nákladů na výrobu kabelky je práce, 25 % nákladů tvoří logo a dekorace a zbylých 5 % tvoří ostatní náklady. Hrubá marže se pohybuje v rozmezí 30 – 50 %.

Přehled produktů:

- | | |
|--------------------------|----------|
| • Twins malá kabelka | 5 900 Kč |
| • Twins velká kabelka | 6 900 Kč |
| • Monument psaníčko | 4 900 Kč |
| • Monument velká kabelka | 6 900 Kč |
| • Monument shopper | 7 500 Kč |

Distribuce

Prodej kolekce koncovým zákazníkům bude probíhat napřímo především prostřednictvím vlastních webových stránek a také prostřednictvím vlastní podnikové prodejny. Pro dodání na místo určení jsou nasmlouváni externí přepravci.

Marketingová komunikace

Marketing využívá různých nástrojů, aby dosáhl firemních cílů. Nejvýznamnějším prvkem marketingového mixu je marketingová komunikace. Prostřednictvím optimálně nastaveného komunikačního mixu podnik prezentuje své výrobky a komunikuje se zákazníky. Mezi základní propagační nástroje patří osobní prodej, reklama, podpora prodeje, přímý marketing, PR a sponzoring. Marketingová strategie bude uzpůsobena na oslovení co největšího počtu lidí. Střednědobým cílem je upevnění postavení na trhu a budování silné značky.

Osobní prodej

Osobní prodej je silným marketingovým prostředkem. Je náročný na kvalifikované pracovníky a je nákladný. Na druhou stranu je velice efektivní právě při prodeji luxusního zboží. V luxusním odvětví zákazník očekává profesionální přístup a služby a osobní prodej může být klíčovým faktorem pro úspěch podniku. Zákazník má osobní zkušenost s produktem, může si ho vyzkoušet, nechat si poradit od odborného poradce. Zákazníci mohou dále sdílet pozitivní i negativní zkušenosti svému nejbližšímu okolí, rodinným příslušníkům, kolegům nebo přátelům a to také může mít významný vliv na příchod nových zákazníků.

Při osobním prodeji lze navíc zvýšit hodnotu a představu o podniku u zákazníka, protože prodejce může prezentovat i další produkty nebo služby, které by potenciálně mohly zákazníka zaujmout.

Elega má vlastní podnikovou prodejnu přímo v sídle v Třebechovicích. Jednou ze slabin je poměrně zastaralý interiér a exteriér, který neodpovídá typu zboží, který je nabízen. Výhodou je vlastnictví budovy, takže majitelka může prodejnu bez problémů modernizovat. Z tohoto důvodu lze navrhnout následující změny:

- **Modernizace exteriéru** – prodejna je označena původním panelem s nápisem „PRODEJNA“ a natištěným logem. Vstupní dveře jsou označené samolepkou Elega a na okně je umístěn text, který popisuje, jaké výrobky lze na prodejně

zakoupit. Text zakrývá celé okno. Výloha má zastaralé zaměření prodeje. Exteriér by měl zákazníka přilákat, vyvolat zájem a je třeba mu věnovat opravdovou pozornost. Lze uvažovat o výměně panelu za LED 3D písmena ELEGA, které lze pořídit za cenu kolem 27 800 Kč, při rozměru 200 x 50 cm. Cena se odvíjí od velikosti písmen a typu použitého materiálu. Pro vlastní odborný odhad bylo uvažováno o písmenech z hliníkových profilů zavěšených na ráhnu, aby byla skryta kabeláž. Písmena jsou krabicového typu a čelo písmen z plexiskla. Žáda jsou z dibondu a jsou vystrojena vysoce svítivými LED moduly. Náklady na demontáž a montáž nového osvětlení jsou v hodnotě 2 000 Kč, náklady na dopravu 1 500 Kč. Okenní prostory mají lákat nakupující zákazníky. Lze doporučit odstranění současných samolepek a připravit nové aranžmá výlohy z vlastního prodávaného zboží, aby měl zákazník pocit, že se uvnitř opravdu zboží nachází. Tím se otevře pohled do prodejny a zvýší se tak jeho atraktivita pro zákazníky. Okenní prostory by měly být zajímavé, nápadité a estetické. Nemusí obsahovat všechny typy produktů, které Elega nabízí, ale lze doporučit soustředit se na právě nabízenou kolekci a naaranžovat výlohu z nejoblíbenějších typů kabelek. Je třeba dbát na aktivitu, aby se příliš výloha neokoukala, a proto je nutné ji pravidelně aktualizovat.

- **Modernizace interiéru** – prodejna je vybavena třípatrovým dřevěným policovým systémem, kde kabelky jsou vystaveny především knižní formou, jsou také vystaveny na podlaze pod regály a zavěšeny na nízkých stojanech. Vystavení kabelek je spíše nepřehledné a zdá se, že hlavní zásadou vystavení bylo umístit co nejvíce výrobků a využít každé místo. V místnosti se dále nachází dvě křesla zámeckého typu a stoleček. Skříň se zrcadlem slouží jako dekorace a kromě estetické funkce plní i tu praktickou, umožňuje zákazníkovi kontrolu při zkoušení výrobku. Osvětlení zajišťuje staré zářivkové světlo, i když s vyměněným led zdrojem. Celkově prodejna působí čistým dojmem, ale poněkud knižním a nezajímavým. Luxusní zboží má být synonymem pro kvalitu a exkluzivitu. Proto je žádoucí, aby interiér tomu popisu odpovídal, aby nabídl moderní design a inovativní prvky, které zákazníky okouzlí. Prvním krokem k modernizaci interiéru je zakrytí stávajících tří oken jednoduchou záclonou zavěšenou na tyči, kterou lze pořídit např. na www.ikea.cz za celkovou cenu 2 100 Kč. Pro zvýšení estetiky by stěny mohly být nově natřeny v barvě s teplým

odstínem, která bude sladěna se zbytkem interiéru a dodá mu neodolatelnou eleganci. Aby interiér působil příjemně a teple, mohl by být instalován dekorativní koberec, který zákazníkům poskytne pocit komfortu a luxusu. Ten lze pořídit např. na www.breno.cz do 3 000 Kč. Modernizace by dále měla zahrnovat také nové osvětlení, které prodejnu prosvětlí a dodá žádoucí dojem moderního a jasného prostoru. Stávající zářivkové světlo lze nahradit bodovým osvětlením, které je v současné době velmi moderní a není nákladné. Panel s bodovým osvětlením lze pořídit např. za 1 290 Kč na www.ikea.cz. Peněženky a drobné doplňky jako jsou pouzdra na telefon, doklady a platební karty by bylo vhodné umístit do nového proskleného prodejního stolu. Stůl ve vrchní prosklené části bude prezentovat drobné výrobky a ve spodní části bude skříňka, kde lze uskladnit výrobky i v dalších barevných kombinacích, tak aby prodavačka mohla rychle reagovat na přání zákazníka a nabízet alternativy. Tento typ stolu je obvyklý v prodejnách podobného typu prodeje a lze ho pořídit např. na www.wexta.cz za cenu 7 400 Kč. Dalším nápadem, jak oslovit zákazníky nejen kvalitou, ale i pohodlím je instalace nové pohodlné sedačky. Sedačku lze pořídit na www.xxxlutz.cz v hodnotě 21 500 Kč. Interiér lze doplnit i velkým zrcadlem namísto současné skříně, které lze pořídit do 4 000 Kč dle internetových cen. Současný regálový systém není příliš moderní, ale jeho výměna by byla příliš nákladná. Vzhledem k omezeným finančním prostředkům lze uvažovat o modernizaci regálů prostřednictvím LED pásků a optickém rozdělení aktuálního policového systému. Práce truhláře byly odhadnuty na 10 000 Kč.

Doporučení modernějšího vzhledu současné podnikové prodejny má za cíl poskytnout zákazníkovi prvotřídní a pohodlný zážitek z návštěvy tak, aby se i v Třeběchovicích cítil jako při návštěvě pražské Pařížské ulice. Moderní styl prodejny a luxusní kvalitní kabelky jsou klíčové proto, aby zákazníci měli pocit, že si opravdu kupují nejmodernější a nekvalitnější výrobky a zároveň se pohodlně a příjemně cítili. Sečtením výše uvedených výdajů jsou náklady na modernizaci prodejny odhadnuty ve výši 80 590 Kč.

Public relations

Hlavním úkolem public relations (PR) je vytváření a udržování pozitivního obrazu podniku a získávání důvěry interních i externích stakeholderů. Jedná se o např. o zaměstnance,

média, veřejnost, firmy, státní orgány. PR se věnuje komunikaci s veřejností, informuje o novinkách a aktivitách. Elegia v této oblasti pravidelně poskytuje informace ve vlastním magazínu, kde informuje o novinkách, není třeba v této oblasti dalšího rozvoje.

Podpora prodeje

Podpora prodeje zahrnuje celou řadu aktivit, které mají za cíl zvýšit prodej výrobků tím, že se zákazníkům nabízí krátkodobé výhody. Na základě nastudované literatury a kvalifikovaného odhadu lze navrhnout pro novou kolekci následující výhody, které jsou platné pouze pro členy věrnostního programu, tedy zákazníky, kteří se registrovali na webových stránkách společnosti:

- Narozeninový dárek – v den narozenin zákazníka, bude zaslán slevový poukaz ve výši 15 % jako dárek k oslavě.
- Uvítací poukaz ve výši 10 % na další nákup bude zaslán emailem na adresu, která byla použita při registraci.
- Přednostní možnost objednání nové kolekce – 14 dní před stanoveným termínem mohou registrovaní zákazníci objednávat novou kolekci. Budou tak mít výhodu před ostatními zákazníky.
- Pro registrované zákazníky možnost vrácení zboží nové kolekce do 60 dní. Neregistrovaný zákazník má možnost vrácení zboží do 30 dní. Zákazníci tak budou vnímat solidnost podniku.

Na tyto skutečnosti je třeba řádně upozornit a zviditelnit je pro zákazníka např. tím, že budou uvedeny hned na úvodní webové stránce.

Reklama

Reklama má za cíl zvýšit povědomí o produktu, značce a podniku. Výhodou reklamy je to, že rychle osloví velkou skupinu spotřebitelů. Nevýhodou je neosobnost komunikace a vysoká nákladovost. Vzhledem k charakteru zboží byly pro novou kolekci zvoleny následující formy:

- **Venkovní reklama** – ve formě reklamního billboardu při nově otevřené silnici D35, která navazuje na dálnici D11 z Prahy na Ostravu. Cílem reklamy bude zviditelnit firmu a nalákat příjíždějící a odjíždějící z krajského města Hradec Králové. Předpokládané náklady na kampaň, která trvá 6 měsíců, jsou ve výši

36 000 Kč. Cena byla stanovena na základě ceny obvyklé pro kraj královéhradecký. Bylo využito nabídky na www.mojebillboardy.cz.

- **Online prostředí** – je médiem, které je nejmladším a zároveň nejrychleji rozvíjejícím se. Online nakupování je v ČR velmi oblíbené a počet uživatelů neustále roste. Digitální kanály jsou hlavním způsobem, jak rychle a efektivně oslovit spotřebitele. Elega si uvědomuje nutnost posílení v internetovém marketingu. Komplexní digitální aktivity na internetu s využitím všech nástrojů i prostředí mají za cíl plnou viditelnost kolekcí a publikaci kampaní využíváním moderních kanálů. Omezený rozpočet je ale limitujícím faktorem pro výběr propagace v oblasti reklamy. Digitální marketingový rozpočet na novou kampaň, který by zahrnoval reklamu na YouTube, reklamu na Heureka.cz a reklamu na Google.cz, byl odborně odhadnut na 0,5 mil. – 0,7 mil. Kč za šesti měsíční kampaň, což je mimo stanovený rozpočet. Z tohoto důvodu je dalším krokem návrh na zlepšení aktuálních oblastí, kde firma působí a to jsou vlastní webové stránky a sociální síť Facebook.

Webové stránky – Příloha C uvádí základní analýzu webových stránek z pohledu jejich návštěvnosti. Na základě této analýzy je doporučením zvýšit atraktivitu webových stránek tím, že bude přidán žebříček pěti nejprodávanějších kabelek, který má za cíl získat pozornost zákazníků. Je obecně známé, že tím lze ovlivnit nákupní chování některých zákazníků, neboť se při rozhodování o koupi řídí tím, co nakoupili ti ostatní. Úprava webu externí firmou se pohybuje v rozmezí 250 – 300 Kč / hodinu v závislosti na náročnosti. Předpokládaný čas na výše uvedenou úpravu byl stanoven na 3 hodiny práce v celkové částce 900 Kč. Dalším doporučením je zvýšení atraktivity výrobku tím, že k prezentaci výrobků na webu budou přidány fotky výrobku s modelkou. Internetový obchod bude důležitým prvkem nové kampaně, proto je focení zboží jedním z důležitých faktorů, které mohou rozhodnout o koupi zboží. Fotografie produktů budou připraveny ve stávajícím foto koutku, aby fotka vypadala jednotně a profesionálně. Dofocení produktů bylo odhadnuto na jeden celý den, nákladově za 6 500 Kč. Na webových stránkách lze nalézt poměrně velké množství gramatických chyb, které snižují důvěryhodnost. Opravit text lze svépomocí, neboť správu webu má na starosti vlastní zaměstnanec. Posledním doporučením je vylepšení prezentace prodeje. V online prostředí je typické, že

ne všechno zboží je v kteroukoliv dobu skladem. To ale zákazníka nezajímá, zákazník potřebuje mít vybrané zboží hned k dispozici nebo chce znát jeho dostupnost. Současná úprava stránky informuje o dostupnosti nebo nedostupnosti zboží nové kolekce. Zákazník bude lépe vnímat, pokud bude u produktu uvedena informace, za jak dlouho bude produkt skladem.

Facebook – jako nejpopulárnější sociální síť na počet aktivních uživatelů bude hlavním médiem kampaně. Správu sociálních sítí zajišťuje interní zaměstnanec, což lze hodnotit velmi pozitivně, neboť jsou zákazníkům předávány informace ihned a jsou profesionální, neboť interní pracovník má znalosti a kvalifikaci. Facebook je v současné době nejvíce oblíbenou sociální sítí.

Digitální kanály jsou hlavním způsobem, jak rychle a efektivně oslovit spotřebitele. Elega si uvědomuje nutnost posílení v internetovém marketingu. Komplexní digitální aktivity na internetu s využitím všech nástrojů i prostředí mají za cíl plnou viditelnost kolekcí a publikaci kampaní využíváním moderních kanálů.

Další doporučení

Tento oddíl obsahuje doporučení, která nejsou aktuální pro současnou kampaň, ale podnik by se na tyto oblasti v budoucnu měl zaměřit.

- **Nástupnictví** – je důležitý prvek, který je ve firmách často opomíjen. Náhlý výpadek nebo nepředvídaný odchod klíčového pracovníka může mít za následek ochromení podniku a způsobit ztrátu. Aby se tak nestalo, měla by majitelka plán nástupnictví v nejbližší době připravit, aby byl čas k zajištění kroků pro jeho hladký průběh, jako je určení důležitých pozic, hledání nových pracovníků, předávání znalostí a zkušeností, plán jejich rozvoje a případně i odborná školení, koučink a tréninky.
- **Otevření nové prodejny** – v centru Prahy nebo jednom z pražských obchodních center je strategií, kterou využívá většina luxusních značek. Lze tím přilákat nové zákazníky a nakupující. Turisté často nakupují suvenýry a právě značkové luxusní zboží je často jejich cílem.
- **Nový prodejní kanál** – součástí nové prodejní strategie by mohl být prodej oblečení na více módních trzích prostřednictvím rychle rostoucích online módních skupin jako jsou About You, Zalando, Eobuv nebo Zoot. Lze tak využít

výhod partnerského programu a rozšířit oblast působení i přes hranice. Popularita těchto online prodejců rychle roste, neboť se zaměřují především na mladší generaci a to může být důvodem, proč tak rychle roste jejich obliba. Například internetový prodejce About You obsluhuje 14 evropských zemí, ve svém portfoliu má 3 500 značek a obsluhuje 12,7 milionu aktivních zákazníků. Zaměřuje se především na mladé lidi ve věku 25 – 45 let a nabízí inspirativní a personalizovaný zážitek z nakupování. Prostřednictvím partnerského programu lze významně navýšit prodeje a zvýšit povědomí o značce.

- **Vize** by měla být jednoznačně stanovena. Vizí společnosti by mohlo být stát se jedním z předních a uznávaných výrobců kabelek na trhu. Snažit se zpříjemnit životy zákazníků prostřednictvím kvalitních, moderních a elegantních módních doplňků. Vizí společnosti by mohlo být, aby si ELEGantní kabelky oblíbila každá žena a aby značka byla spojována s kvalitou a ELEGancí.
- **Nové materiály** – ve výsledcích analýzy trhu a provedeného dotazníku byl zjištěn nemalý zájem o výrobky z udržitelných materiálů a na to by měla Elegance reflektovat v další kolekci. Lze si představit výběr nejoblíbenější kabelky, který bude vyroben ze standardní hovězinové kůže a bude také nabídnut z jablečné kůže, tedy udržitelného materiálu. Jablečná kůže v menším množství je běžně dostupná a cenový rozdíl je v rozmezí 10 – 15 %. Pro Elegance to sice znamená určité zvýšení zásob materiálu, ale výrobní proces zůstane stejný – raznice, práce, technologie. Výsledný produkt může být propagován jako limitovaná edice. Následně bude nutné celý projekt řádně vyhodnotit a určit další strategii.

Shrnutí plánu rozvoje

Strategická analýza byla podkladem pro druhou kapitolu Podnikatelského plánu rozvoje, kde byly detailně specifikovány doporučené oblasti rozvoje. Omezením podnikatelského plánu byl stanovený rozpočet. V rámci rozpočtového omezení byly stanoveny následující kroky k dosažení stanovených cílů v rámci nové kampaně:

- 1) modernizace vnějšího prostředí prodejny;
- 2) modernizace vnitřního prostoru prodejny;
- 3) podpora prodeje prostřednictvím věrnostního programu;
- 4) venkovní reklama formou billboardu;
- 5) online prostředí.

Náklady na zlepšení dle výše uvedených návrhů souhrnně uvádí tabulka 27:

Tabulka 27: Plán rozvoje

Marketingová oblast	Zlepšení	Položka	Náklady
Osobní prodej	Modernizace exteriéru	LED 3D písmena	31 300
	Modernizace interiéru	Záclony	2 100
		Koberec	3 000
		Bodové osvětlení	1 290
		Prodejní stůl	7 400
		Sedačka	21 500
		Zrcadlo	4 000
		Truhlář	10 000
Podpora prodeje	Věrnostní program	slevy pro stálé zákazníky	110 000
Reklama	Venkovní reklama	pronájem billboardu	36 000
	Online prostředí	úprava webových stránek	900
		dofočení produktů	6 500
CELKEM			233 990

Zdroj: vlastní zpracování

Nejnákladnější položkou je věrnostní program ve výši 110 000 Kč a celková modernizace podnikové prodejny. Výše uvedené náklady byly stanoveny v realistické variantě. Pro finanční rozpočet je důležité započítat různé vlivy, které mohou vývoj nákladů ovlivnit.

Tabulka 28: Varianty rozpočtu

Varianta rozpočtu	Neutrální	Optimistická	Pesimistická
Rozpočet	250 000	250 000	250 000
Náklady	344 500	233 990	565 010
Rozdíl	-94 500	16 010	-315 010

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 28 uvádí celkem tři varianty rozpočtu. Nejnákladnější a zároveň nejistou položkou, která záleží na mnoha faktorech, jsou náklady na věrnostní program. Realistická varianta počítá s náklady na věrnostní program ve výši 1 % z celkových tržeb. V rámci této varianty je předpoklad překročení rozpočtu o 94 500 Kč. Optimistická varianta počítá s náklady na rozvoj ve výši 233 990 Kč a zbývají volné prostředky ve výši 16 010 Kč, které lze využít na jiné účely. Náklady na věrnostní program byly stanoveny ve výši 0,5 % celkových tržeb. Pesimistická varianta počítá s náklady na věrnostní program ve výši 2 % celkových tržeb a předpokládá výrazné překročení rozpočtu o 315 010 Kč.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla analýza stavu a rozvoje podnikání v ČR a jeho porovnání se zahraničím. Dalším cílem byla finanční a strategická analýza rodinného podniku, která byla zakončena návrhem podnikatelského plánu dalšího rozvoje podniku.

Základem pro dosažení cílů byla analýza literatury, kde byly popsány hlavní faktory ovlivňující rodinné podnikání. Teoretickým základem problematiky rodinného podnikání, jeho specifickým, rozvoji a podpoře bylo věnováno prvních sedm kapitol práce. Zároveň byla tato část doplněna o porovnání ČR se zahraničím. Teoretická východiska pro tvorbu podnikatelského plánu uvádí Příloha D.

Na teoretickou část navazuje praktická část věnující se konkrétnímu podniku. V této části bylo potvrzeno, že podnik nemá jasně stanovenou vizi, nemá vytvořený plán nástupnictví a je příliš závislý na jedné osobě – majitelce. Finanční analýzy posledních tří let poukázaly na znepokojující stav finanční stránky podniku, kdy většina hodnot byla mimo obecně doporučené hodnoty. Finanční analýza byla doplněna o porovnání hodnot podnikových a oborových. Bylo potvrzeno, že oborové hodnoty se spíše přibližovaly hodnotám v literatuře doporučeným, ale hodnoty podnikové byly mimo daná rozmezí.

Na finanční analýzu navázala analýza odvětví, PEST analýza, Porterova analýza a SWOT analýza zakončena maticí IE, které se věnovaly vnějšímu okolí podniku. Z analýzy vyplynula pozitivní situace na trhu se strategií penetrace, rozvoje trhu a dále potřeba zlepšení propagace a posílení marketingu.

Závěry z provedených analýz a anket byly podkladem pro tvorbu podnikatelského plánu, který se věnuje návrhu dalšího rozvoje podniku. Návrhové řešení a ekonomické porovnání je shrnuto v závěrečné části.

Na základě získaných poznatků z literatury, provedených analýz a anket lze shrnout, že úspěšné podnikání vyžaduje řadu důležitých vlastností a faktorů. Mezi nejdůležitější patří příprava podnikatelského plánu, silná strategie, silné vedení, marketing a v neposlední řadě schopnost riskovat a mít vynikající produkt.

Tuto práci lze využít jako interní zdroj pro vedení podniku, které získá externí pohled nezainteresované osoby a jeho výsledky může využít k lepšímu porozumění toho, co si zákazníci přejí, jak zvýšit jejich spokojenost a na jaké oblasti se dále zaměřit.

POUŽITÁ LITERATURA

1. ABOUT YOU SE. *About you...* Aboutyou.de [online]. © 2023 ABOUT YOU SE & Co. KG [cit. 2023-05-30]. Dostupné z: <https://corporate.aboutyou.de/en/about-us>.
2. ALDERSON J. Keanon. *Understanding the Family Business: Exploring the Differences Between Family and Nonfamily Businesses. 2. edition.* Business Expert Press, LLC. ISBN 978-1-63157-573-0. 133 s.
3. BASCO, Rodrigo, Roger STOUGH and Lech SUWALA. *Family Business and Regional Development: Routledge Advances in Regional Economics, Science and Policy*). Routledge. London, New York, 2021. ISBN 978-0-367-17861-1.
4. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Marketing na sociálních sítích: Prosaďte se na Facebooku a Twitteru.* Brno: Computer Press. 2011. ISBN 978-80-251-3320-0. 200 s.
5. BROCARDI. *Articolo 230 bis Codice Civile. Impresa familiare.* Brocardi.it [online]. © 2003-2022 Brocardi [cit. 2022-06-30]. Dostupné z: <https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-primi/titolo-vi/capo-vi/sezione-vi/art230bis.html>.
6. CARLOCK, S. Randel and John L. WARD. *Strategic Planning for the Family Business: Parallel planning to Unify the Family and Business.* New York: Palgrave. ISBN 0.333-94731-2. 256 s.
7. CIMLER, Petr a Ladislav ŠÍPEK. *Obchod v České republice – struktura a změny.* Oeconomia: Nakladatelství VŠE, 2008. ISBN 978-80-245-1442-0.
8. CUSHMAN & WAKEFIELD. *US BRANDS HAVE THRIVED ON THE CZECH MARKET FOR MANY YEARS, WITH VICTORIA'S SECRET NOW SET TO OPEN ITS FIRST STORE.* Cushmanwakefield.com. [online]. © 2023 CUSHMAN & WAKEFIELD, 2.3.2023. [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://www.cushmanwakefield.com/cs-cz/czech-republic/news/2023/02/us-brands>.
9. ČESKO. *Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník (nový) ze dne 3. února 2012.* In: *Zákony pro lidi* [online]. AION CS, 2010-2023 [cit. 2023-05-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p420>.
10. Český statistický úřad. *Ekonomické výsledky průmyslu ČR – 2020. Kapitola A: Souhrnné výsledky. Tab. 3 Sekce C – zpracovatelský průmysl.* www.czso.cz [online]. © 2023 ČSÚ. [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2020>.
11. Český statistický úřad. *Informační společnost v číslech – 2023. Kapitola C: Osoby a digitální technologie.* www.czso.cz [online]. © 2023 ČSÚ. [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/informacni-spolecnost-v-cislech-2023>
12. DATA BRIDGE MARKET RESEARCH. *Global Luxury Handbag Market – Industry Trend and Forecast to 2029.* Databridgemarketresearch.com. [online]. © Databridge. [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.databridgemarketresearch.com/reports/global-luxury-handbag-market>.
13. DVORÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2012. ISBN 978-80-7400-224-3. 173 s.
14. ELEGA. *Kolekce.* Elega.cz [online]. © 2020 Elega s.r.o. [cit. 2023-02-06]. Dostupné z: <https://www.elega.cz/kolekce?cat=1111>.
15. EUROPEAN FAMILY BUSINESS. *Family Businesses in Europe. Definition.* Europeanfamilybusinesses.eu [online]. © 2018 European Family Businesses [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>.
16. FAMILY BUSINESS AWARD. *Familienunternehmen in der Schweiz.* Family-business-award.ch [online]. © 2020 Amag Group AG [cit. 2022-06-10]. Dostupné z:

- <https://www.family-business-award.ch/de/willkommen/family-business-award/familienunternehmen-in-der-schweiz.html>.
17. FAMILY BUSINESS. KRISTIE, Leah. *The world's oldest family companies*. Familybusinessmagazine.com. [online]. © 2022 MLR Media. [cit. 2022-06-06]. Dostupné z: <https://www.familybusinessmagazine.com/worlds-oldest-family-companies>.
 18. FAMILY CAPITAL. BAIN, David. *The World's Top 750 Family Businesses Ranking*. Famcap.com [online]. © 2022 Family capital [cit. 2022-06-09]. Dostupné z: <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/>.
 19. FASHION UNITED. FRASER, Kristopher. *Why is the luxury handbag market increasing?* Fashionunited.uk. [online]. © 2023 Fashionunited, 28.4.2022. [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://fashionunited.uk/news/fashion/why-is-the-luxury-handbag-market-increasing/2022042862828>.
 20. FORBES ČESKO. TMEJOVÁ, Kristýna, Zuzana KRAJČÍKOVÁ, Pavla FRANCOVÁ, et al. *175 NEJVĚTŠÍCH RODINNÝCH FIREM ČESKA 2022*. Forbes Česko. Praha: MediaRWy, SE, 2022, 2022(E20283), 210. ISSN 1805-059X. 210 s.
 21. FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press. 2006. ISBN 80-251-1041-9. 488 s.
 22. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe – 2. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2. 416 s.
 23. GBAF Publications. *Handbag Market Size, Share, Growth: Industry Trends Report, 2021-2026*. Globalbankingandfinance.com [online]. © 2010-2022 GBAF Publications Ltd [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://www.globalbankingandfinance.com/handbag-market-size-share-growth-industry-trends-report-2021-2026/>.
 24. GROSSMANN, Steffen. *Konflikte und Krisen in Familienunternehmen: Eine Untersuchung der Wechselwirkungen zwischen Konflikten in Familie und Unternehmen und dem Untergang von Familienunternehmen*. Göttingen: V & R unipress GmbH. 2014. ISBN 978-3-8471-0245-8. 215 s.
 25. HATTEN, S. Timothy. *Small Business Management: Creating a Sustainable Competitive Advantage*. Colorado Mesa University. 7. vydání. 2019, Sage Publications. ISBN 9781544330860. 512 s.
 26. HLAVÁČKA, Milan, Pavel BEK, et al. *Rodinné podnikání v moderní době*. Praha: Historický ústav AV ČR, 2018. ISBN 978-80-7286-318-1. 608 s.
 27. HUTHESON, Henry. *Dirty Little Secrets of Family Business: Ensuring success from one generation to the next*. 3. vyd. Greenleaf Book Group Press, Austin, Texas, 2019. ISBN: 978-1-62634-624-6. 248 s.
 28. Institut für Mittelstandsforschung. *Benchmark Familienunternehmen - Eine vergleichende Analyse für die Metropolregion Rhein-Neckar 2016*. Institut-fuer-mittelstandsforschung.de [online]. © 2023 Institut für Mittelstandsforschung [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: http://www.institut-fuer-mittelstandsforschung.de/kos/WNetz?art=File.download&id=4337&name=Studie_Benchmark_Familienunternehmen_MRN.pdf. s. 56.
 29. IMARC. *Handbag Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2023-2028*. Imarcgroup.com. © IMARC Services Private Limited [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://www.imarcgroup.com/handbag-market>.
 30. JANOUCHEK, Viktor. *Internetový marketing: Prosaďte se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2795-7. 304 s.
 31. JANOUCHEK, Viktor. *Internetový marketing*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2020. ISBN 978-80-251-5016-0. 344 s.

32. JUROVÁ, Marie. a kol. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5717-9. 264 s.
33. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza - krok za krokem. 2. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5. 135 s.
34. KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press. 2008. ISBN 978-80-251-1843-6. 176 s.
35. KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. 2007. ISBN 978-80-251-1605-0. 216 s.
36. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd.* Praha: Grada Publishing. 1011. ISBN 978-80-247-3527-6. 304 s.
37. KRAMER, Jaroslav, E15. *Rodinné firmy na burzu patří. Získají nový kapitál a vyřeší své nástupnictví*. PXstart.cz [online]. © 2022 Trh PX start Burza cenných papírů Praha. 3.12.2020 [cit. 2022-06-15]. Dostupné z: <https://www.pxstart.cz/novinka/rodinne-firmy-na-burzu-patri-ziskaji-novy-kapital-a-vyresi-sve-nastupnictvi/#:~:text=Ve%20sv%C4%9Bt%C4%9B%20existuje%20%C5%99ada%20p%C5%99%C3%ADklad%C5%AF%20%C3%BAsp%C4%9B%C5%A1n%C3%BDch%20rodinn%C3%BDch%20firem%2C,Volkswagen%20ovl%C3%A1d%C3%A1%20st%C3%A1le%20klan%20rodin%20Porsche%20a%20Pi%C3%ABch>.
38. Mapel & C. Srl. *Saffiano Leather Hides Material: Main Features And Uses*. www.buyleatheronline.com [online]. © 2022 Mapel & C. Srl [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://buyleatheronline.com/en/blog/saffiano-leather-hides-material-main-features-and-uses-n23>.
39. MARIANNE. RYBÁŘOVÁ, Alžběta. *Praha světová! Nové butiky, které ožily v Pařížské ulici*. Marianne.cz [online]. © 2003 -2023 Burda International CZ, 24.6.2022. [cit. 2022-06-15]. Dostupné z: <https://www.marianne.cz/moda/praha-svetova-nove-butiky-ktere-ozily-v-parizske-ulici>.
40. MINISTERSTVO FINANČÍ ČR. *Výnosy SDD*. Mfcr.cz. [online]. © 2023 MFČR, 18.5.2023. [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/rizeni-statniho-dluhu/emise-statnich-dluhopisu/vynosy-sdd/>.
41. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Definice rodinného podniku*. Mpo.cz [online]. © 2020 MPO [cit. 2020-12-18]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--253096/>.
42. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. OFICIÁLNÍ PORTÁL RADY KVALITY ČR. *Národní cena ČR za kvalitu v rodinném podnikání*. Narodniportal.cz [online]. © 2022 Oficiální portál Rady kvality ČR. [cit. 2022-06-16]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/narodni-a-krajske-ceny/narodni-cena-kvality-cr/narodni-cena-cr-za-kvalitu-v-rodinnem-podnikani/>.
43. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. 61110. *Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost*. Ministerstvo průmyslu a obchodu. [online]. © 2005 Mpo.cz. [cit. 2022-06-16]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost--157679/#:~:text=C%C3%ADlem%20Opera%C4%8Dn%C3%ADho%20programu%20Podnik%C3%A1n%C3%AD%20a%20inovace%20pro%20konkurenceschopnost,na%20sv%C4%9Btov%C3%BDch%20trz%C3%ADch%20a%20vytv%C3%A1%C5%99et%20dosta%20pracovn%C3%ADch%20m%C3%ADst>.

44. NIKKEI ASSIA. NAKAZAWA, Yasuhiko. *Japan's oldest company defies time with merit-based succession*. Asia.nikkei.com [online]. © 2022 Nikkei Inc. [cit. 2022-06-06]. Dostupné z: <https://asia.nikkei.com/Business/Companies/Japan-s-oldest-company-defies-time-with-merit-based-succession>.
45. NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing. 2010. ISBN 978-80-247-3158-2. 208 s.
46. ODEHNALOVÁ, Pavla. 2011. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-802-1056-039., 144 s.
47. PelleITALIA. *ADRIA Collection*. www.pelleitalia.it [online]. © 2013-2023 PelleITALIA [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: https://pelleitalia.it/en/leather_goods_adria.html.
48. PelleITALIA. *ADRIA Collection*. www.pelleitalia.it [online]. © 2013-2023 PelleITALIA [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: https://pelleitalia.it/en/leather_goods_nappa.html.
49. PŘIKRYLOVÁ, Jana a kol. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 2019. ISBN 978-80-271-2648-4. 344 s.
50. RÁČKOVÁ, N. Ladislava. *Rodinné podnikání – zlatý důl nebo konec rodinných vztahů?* Aktuálně-Podnikani-info.cz [online]. © 2020-2022 Podnikani-INFO.cz, 9.3.2021 [cit. 2022-06-10]. Dostupné z: <https://www.podnikani-info.cz/rodinne-podnikani-zlaty-dul-nebo-konec-rodinnych-vztahu/>.
51. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing. 2019. ISBN 978-80-271-2028-4. 160 s.
52. SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. 2010. ISBN 978-80-247-3339-5. 432 s.
53. SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing. 2011. ISBN 978-80-247-7076-5. 200 s.
54. STATISTA. *Most popular social networks worldwide as of January 2023, ranked by number of monthly active users*. Statista.com. Online dataset. © 2023 Statista [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>. Statista.com Online dataset. © 2023 Statista.
55. STATISTA. *Leading exporters of leather worldwide in 2021, by country (in million U.S.dollars)*. Statista.com. Online dataset. © 2023 Statista [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1043663/leading-exporters-of-leather-worldwide/>.
56. STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9. 199 s.
57. STENIUS, Per. *Succession Planning In The Context Of A Family Business And Why You Need Outside Help*. Entrepreneur.com [online]. © 2022 Entrepreneur Media, Inc., 5.1.2016. [cit. 2022-06-05]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/254614>.
58. STRAKOVÁ, Jarmila, Jan VÁCHAL a kol. *Malé a střední podniky v ČR: současnost a vize*. Praha: Grada Publishing. 2020. ISBN 978-80-271-1747-5. 200 s.
59. STURGIS, India. *Keeping it in the family: Inside the Japanese hotel that has been run by 46 generations of the same family for 1,300 years*. Dailymail.co.uk. [online]. © 2022 Associated Newspapers Ltd. [cit. 2022-06-06]. Dostupné z: https://www.dailymail.co.uk/travel/travel_news/article-3015085/Keeping-family-Inside-historic-Japanese-hotel-run-family-1-300-years.html.
60. SYNEK, Miroslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. 2011. ISBN 978-80-247-3494-1. 480 s.
61. THE WORLD BANK. *Labor force participation rate, female (% of female population ages 15-64) (modeled ILO estimate) – Czechia*. www.worldbank.org. [online]. © 2023 The

- World Bank Group [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.ACTI.FE.ZS?locations=CZ>.
62. TOMAN, Miloš. *Výloha – podceňovaný prodejní nástroj*. Intuitivnimarketing.cz. [online]. © 2023 Intuitivní marketing. [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://intuitivnimarketing.cz/maloobchod/vyloha-nevyuzity-reklamni-nastroj/>.
63. TRANSPARENCY MARKET RESEARCH. *Luxury Handbag Market Outlook 2031*. Transparencymarketresearch.com. [online]. © 2023 Transparency Market Research. [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.transparencymarketresearch.com/luxury-handbag-market.html>.
64. VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy: 3. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing. 2012. ISBN 978-80-247-4520-6. 336 s.
65. VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Vláda schválila Strategii rovnosti žen a mužů na léta 2021 – 2030*. Vlada.cz [online]. © 2023 Vláda ČR. [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/zmocnenkyne-vlady-pro-lidska-prava/aktuality/vlada-schvalila-strategii-rovnosti-zen-a-muzu-na-leta-2021---2030-187165/#:~:text=Vl%C3%A1da%20dnes%20schv%C3%A1lila%20Strategii%20rovnosti%20%C5%BEen%20a%20mu%C5%BE%C5%AF,covid-19%2C%20kter%C3%A1%20%C5%99adu%20genderov%C3%BDch%20nerovnost%C3%AD%20je%C5%A1t%C4%9B%20v%C3%ADce%20prohloubila>.
66. ZELLWEGGER, Thomas. *Managing the Family Business: Theory and Practise*. Edward Elgar Publishing. 2017. ISBN 978-17-8347-071-6, 544 s.

PŘÍLOHY

Příloha A: Aktuální otevřené výzvy	105
Příloha B: Anketa	106
Příloha C: Analýza online prostředí	108
Příloha D: Struktura podnikatelského plánu.....	109
Příloha E: Rozvaha podniku za rok 2022 (5 stran)	111
Příloha F: Výkaz zisku a ztráty za rok 2022 (2 strany).....	116

AKTUÁLNÍ OTEVŘENÉ VÝZVY

Vyhlášení výzvy	Zahájení a ukončení příjmu	Program podpory	Zaměření programu podpory
01. 07. 2020	15. 7. 2020 - 31. 12. 2022	Inovační vouchery - Výzva VI	nákup poradenských, expertních a podpůrných služeb v oblasti inovací od výzkumných organizací a certifikovaných zkušeben
27. 12. 2018	27. 12. 2018 - 31. 12. 2023	Rizikový kapitál: Fond fondů EIF	Zvýšení dostupného kapitálového financování pro podniky během celého cyklu jejich raného stadia vývoje
26. 01. 2021	01. 02. 2021 - 30. 06. 2023	Rizikový kapitál: Fond IPO	Podpora přístupu MSP k rizikovému financování na kapitálovém trhu
01. 05. 2021	01. 05. 2021 - 31. 03. 2023	ITI Nemovitosti: Brownfield Fond	Zvýhodněné juniorní financování projektů modernizace zastaralých areálů, které bude možné znovu využít pro rozvoj MSP
28. 04. 2017	01. 06. 2017 - 30. 06. 2023	Expanze - úvěry	Zvýšit konkurenceschopnost začínajících a rozvojových MSP, usnadňovat začínajícím a rozvojovým malým a středním podnikatelům přístup k financování jejich podnikatelských projektů pro zahájení a/nebo další rozvoj podnikání či překlenutí krizové ekonomické situace vyvolané šířením koronaviru SARS-CoV-2 (resp. onemocněním s označením COVID-19, které tento koronavirus způsobuje).
04. 02. 2019	15. 02. 2019 - 30. 06. 2023	Expanze - záruky	Zvýšit konkurenceschopnost začínajících a rozvojových MSP, usnadňovat začínajícím a rozvojovým malým a středním podnikatelům přístup k financování jejich podnikatelských projektů pro zahájení a/nebo další rozvoj podnikání či překlenutí krizové ekonomické situace vyvolané šířením koronaviru SARS-CoV-2 (resp. onemocněním s označením COVID-19, které tento koronavirus způsobuje).
19. 09. 2017	19. 09. 2017 - 30. 09. 2023	Úspory energie - úvěry	Podpora snížení energetické náročnosti podnikatelského sektoru prostřednictvím opatření přispívajících k úspoře konečné spotřeby energie

⁵⁰ Ministerstvo průmyslu a obchodu, 6110. Operační program Podnikání inovace pro konkurenceschopnost. Mpo.cz. [online]. Copyright © 2005 Ministerstvo průmyslu a obchodu. [cit. 2022-06-16]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/opik-2014-2020/opik-informacni-zpravodaj/2022/5/Informacni-zpravodaj-OPIK-c--21.pdf>. S. 22.

Příloha B: Anketa

Pro dokreslení a potvrzení vlastní představy o dalším strategickém směru byla autorkou připravena krátká anketa o znalosti značky Elega. V rámci ankety bylo položeno 9 otázek otevřených, polootevřených a jedna možnost na seřazení položek. Výběr respondentů byl nahodilý, nebyl cílen na žádnou skupinu zákazníků. Anketa byla zadána přes sociální sítě 145 osobám, na kterou odpovědělo 75 respondentů. Jednalo se o muže i ženy v rámci celé České republiky všech věkových skupin. Následující tabulka 29 uvádí výčet nejčastějších odpovědí a jejich procentuální podíl v rámci celkového počtu odpovědí na každou jednu otázku. Otázky jsou v tabulce seřazeny vzestupně tak, jak byly pokládány. Odpovědi jsou seřazeny dle nejčastější odpovědi na danou otázku.

Z tabulky je patrné, že nejznámější značkou je Louis Vuitton se 33,3 %. Tato značka má silnou marketingovou strategii. Zaměřuje se nejen na své jedinečné kabelky, ale také na oblečení, obuv a doplňky, aby nabídli svým zákazníkům kompletní služby. Je to ikonická značka. Z dotazníku dále vyplynulo, že nejznámější značkou v ČR je Baťa. Zajímavé bylo zjištění, že analyzovanou společnost nezná téměř 75 % respondentů. Reklamu nikde nevidělo 65 % dotázaných. Prostřednictvím ankety byl zjištěn nemalý, téměř 10 %, zájem o alternativní materiály jako jsou veganské kůže. Výsledek potvrzuje trend dnešní doby, kdy ekologie je důležitým tématem, lidé se zajímají o životní prostředí. Firmy toto vnímají, reagují na změny spotřebitelského chování svých zákazníků, jejich požadavky a roste jejich zájem o společenskou odpovědnost.

Tabulka 29: Anketa

Poř. č.	Anketní otázka	Cíl zjištění	Odpověď	Responzi	Podíl, umístění
Otázka 1	Napište prosím, která firma Vás napadne jako první, když se řekne "luxusní kabelka". (textová odpověď)	Konkurence	Jiné	25	33,3%
			Louis Vuitton	24	32,0%
			Gucci	11	14,7%
			Prada	8	10,7%
			Guess	4	5,3%
			Michael Kors	3	4,0%
Otázka 2	Znáte firmu Elegu? (výběr jedné odpovědi)	Síla značky	Nikdy jsem o ní neslyšel/a	55	74,3%
			Už jsem o ní slyšel/a, ale nikdy jsem nekoupil/a žádný z jejich produktů	17	23,0%
			Příležitostně kupuji jejich produkty	3	4,0%
			Pravidelně kupuji jejich produkty	0	0,0%
Otázka 3	Kde jste viděl/a reklamu Elegy? (výběr více odpovědí)	Marketing	Nikde	65	86,7%
			Na internetu	7	9,3%
			V televizi nebo rádiu	2	2,7%
			V novinách / časopisech	1	1,3%
Otázka 4	Která z následujících vlastností se Vám pojí se značkou Elegy? (výběr více odpovědí)	Povědomí o značce	nevím	44	55,0%
			Dana Morávková	22	27,5%
			česká kabelka	7	8,8%
			Jiná	3	3,8%
			kvalita	2	2,5%
			luxusní kabelky	2	2,5%
Otázka 5	Seřadte značky podle toho, jak je nejlépe znáte. 1. nejlépe, 3. nejméně známá značka.	Povědomí o značce ve spojení s nejnámějšími značkami v ČR	Baťa		2,88
			Vuch		1,97
			Elega		1,15
Otázka 6	Který aspekt je pro Vás rozhodující při volbě luxusní kabelky? (výběr více odpovědí)	Vlastnosti kabelek	Vzhled	53	56,4%
			Kvalita	30	31,9%
			Cena	11	11,7%
Otázka 7	Do jaké věkové skupiny patříte? (výběr jedné odpovědi)	Typ generace	37-59 let	53	70,7%
			18-36 let	17	22,7%
			nad 59 let	3	4,0%
			méně než 18 let	2	2,7%
Otázka 8	V jaké cenové relaci standardně kabelky nakupujete?	Senzitivita na cenu	do 3 000 Kč	44	58,7%
			do 1 000 Kč	13	17,3%
			do 5 000 Kč	10	13,3%
			nemám limit	8	10,7%
Otázka 9	Preferujete při koupi klasické materiály na výrobu kabelek nebo alternativní? (výběr jedné odpovědi)	nová cílová skupina	klasické materiály (kůže, syntetická kůže, polyester)	67	89,3%
			alternativní materiály (veganská kůže - jablečná, citronová = šetří životní prostředí)	8	10,7%

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha C: Analýza online prostředí

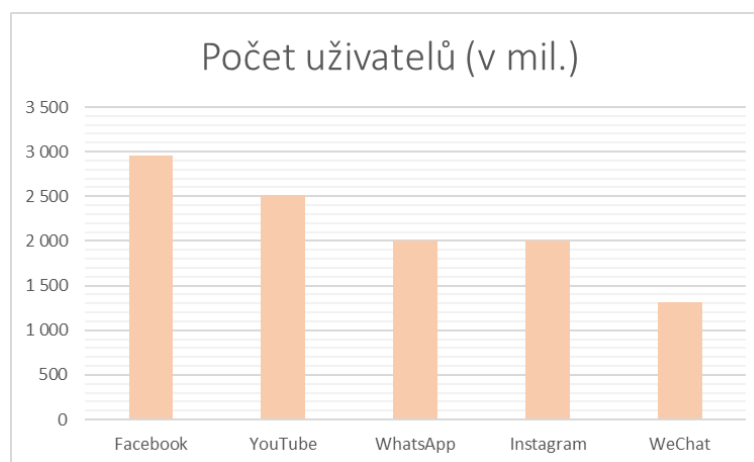
Analýza stránek společnosti Elega a největších konkurentů byla provedena za pomoci základní verze na www.similarweb.com, která je zdarma dostupná. Cílem bylo získat základní orientaci, jak je na tom Elega ve srovnání s konkurencí. Následující tabulka 30 zobrazuje hodnoty návštěvnosti společnosti Elega a dvou největších konkurentů. Z výsledků je patrná nízká návštěvnost webových stránek analyzované společnosti. Lze doporučit přepracovat webové stránky tak, aby byly více atraktivní.

Tabulka 30: Analýza webu za pomoci nástroje SimilarWeb

Návštěvnost webu	březen	duben	květen	% změna
elega.cz	6 600	5 700	4 600	-30,30%
vuch.cz	152 300	180 300	116 700	-23,37%
bata.cz	366 900	362 800	400 700	9,21%

Zdroj: www.similarweb.com, vlastní zpracování

Jedním z nejdůležitějších míst, kde lze prezentovat výrobky, informovat a ovlivňovat zákazníka, jsou sociální sítě. Níže uvedený obrázek 27 prezentuje pět největších sociálních sítí dle počtu aktivních uživatelů.



Obrázek 27: Počet aktivních uživatelů sociálních médií

Zdroj: STATISTA. *Most popular social networks worldwide as of January 2023, ranked by number of monthly active users.* Statista.com © 2023 Statista [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>.

Z výsledků je patrné, že Facebook je stále nejvíce oblíbenou sociální sítí. Následuje YouTube. Jsou to dvě sociální sítě, kde by se nová kampaň měla propagovat.

Příloha D: Struktura podnikatelského plánu

„Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy.“⁵¹

Struktura podnikatelského plánu není pevně stanovena. V literatuře lze nalézt mnoho různých osnov, jak podnikatelský plán sestavit. Důležité je podnikatelský plán zpracovat podle toho, komu je plán určen, jestli je zpracován pro vnitřní potřeby managementu nebo externím subjektům jako jsou banky, investoři aj. Rozsah plánu také závisí na velikosti firmy a charakteru produktu. Jednou z možností je struktura viz následující tabulka 31:

Tabulka 31: Šablona podnikatelského plánu

Poř.	Struktura podnikatelského plánu	Poznámka
1.	Titulní list	úvodní strana
2.	Obsah	členění dokumentu do jednotlivých kapitol
3.	Úvod, účel a pozice	komu je plán určen, rozsah, podrobnosti
4.	Shrnutí	stručné shrnutí důležitých informací plánu
5.	Popis podnikatelské příležitosti	popis produktu, konkurenční výhody
6.	Cíle firmy a vlastníků	formulace jednotlivých cílů
7.	Potenciální trhy	cílový trh a jeho charakteristika, průzkum trhu
8.	Analýza konkurence	může být součástí průzkumu trhu
9.	Marketingová a obchodní strategie	rozhodnutí o marketingovém mixu, distribuci
10.	Realizační projektový plán	časový harmonogram všech činností
11.	Finanční plán	potvrzuje reálnost podnikatelského záměru
12.	Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu	SWOT analýza, analýza rizik
13.	Přílohy	smlouvy, výkresy, rozvahy a výkazy zisků a ztrát

Zdroj: vlastní zpracování dle SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-7076-5. s 14-33.

Navržený podnikatelský plán této diplomové práce slouží pouze k interním účelům managementu podniku. Proto bude pro tyto účely v diplomové práci využita následující vlastní struktura podnikatelského plánu, která vznikla na základě výše uvedené struktury.

1. úvodní část – titulní strana, obsah plánu, základní informace o společnosti, mise, vize a cíle;
2. analytická část – strategické analýzy vnitřního a vnějšího prostředí;
3. návrhová část – návrhy pro další rozvoj, marketingový plán, vedlejší doporučení pro

⁵¹ VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy: 3. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6. s 97.

další rozvoj, shrnutí plánu rozvoje včetně třech variant rozpočtu;

4. implementační část – samotná realizace jednotlivých částí podnikatelského plánu.

Příloha E: Rozvaha podniku za rok 2022 (5 stran)

IČ: 42194393

Rozvaha pro podnikatele, v plném rozsahu ke dni 30.6.2022

(v celých tisících Kč)

	AKTIVA	běžné účetní období			minulé účetní období netto
		brutto	korekce	netto	
		1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	63299	37255	26044	28945
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva	45231	37202	8029	9190
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	120	120	0	0
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	0	0	0	0
B.I.2.	Ocenitelná práva	120	120	0	0
B.I.2.1.	Software	120	120	0	0
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0
B.I.3.	Goodwill	0	0	0	0
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	45111	37082	8029	9190
B.II.1.	Pozemky a stavby	31338	23836	7502	8492
B.II.1.1.	Pozemky	695	0	695	695
B.II.1.2.	Stavby	30643	23836	6807	7797
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	13773	13246	527	698
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.II.5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0

	AKTIVA	běžné účetní období			minulé účetní období netto
		brutto	korekce	netto	
		1	2	3	4
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
B.III.3	Podíly - podstatný vliv	0	0	0	0
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	0	0	0	0
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	0	0	0
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	18001	53	17948	19699
C.I.	Zásoby	9601	0	9601	7931
C.I.1.	Materiál	3241	0	3241	2252
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	832	0	832	1136
C.I.3	Výrobky a zboží	5528	0	5528	4536
C.I.3.1.	Výrobky	4791	0	4791	3678
C.I.3.2.	Zboží	737	0	737	858
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	7
C.II.	Pohledávky	1644	53	1591	4021
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	0	0	0	0
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	0	0	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	1644	53	1591	4021
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1120	53	1067	3523
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	524	0	524	498
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	28	0	28	31
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	496	0	496	467
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0

	AKTIVA	běžné účetní období			minulé účetní období netto
		brutto	korekce	netto	
		1	2	3	4
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	0	0	0	0
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	0	0	0	0
C.II.3.1.	Náklady příštích období	0	0	0	0
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
C.II.3.3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	6756	0	6756	7747
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	0	76	39
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	6680	0	6680	7708
D.	Časové rozlišení aktiv	67	0	67	56
D.1.	Náklady příštích období	67	0	67	56
D.2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
D.3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0

	PASIVA	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
	PASIVA CELKEM	26044	28945
A.	Vlastní kapitál	17184	18840
A.I.	Základní kapitál	100	100
A.I.1.	Základní kapitál	100	100
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	0	0
A.I.3.	Změny základního kapitálu	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	96	96
A.II.1.	Ážio	0	0
A.II.2.	Kapitálové fondy	96	96
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	96	96
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	0	0
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	0	0
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	11	11
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	10	10
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	1	1
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	18633	17707
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	18633	17707
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-1656	926
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
B.+C.	Cizí zdroje	8689	10071
B.	Rezervy	0	0
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	0	0
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0
B.4.	Ostatní rezervy	0	0
C.	Závazky	8689	10071
C.I.	Dlouhodobé závazky	6015	6169
C.I.1.	Vydané dluhopisy	0	0
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	0	0
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	6015	6169
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	0	0
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0

	PASIVA	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	0	0
C.I.8.	Odložený daňový závazek	0	0
C.I.9.	Závazky - ostatní	0	0
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	0	0
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	0	0
C.I.9.3.	Jiné závazky	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky	2674	3902
C.II.1.	Vydané dluhopisy	0	0
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	0	0
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	0
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	118	105
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	852	958
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	0	0
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	0	0
C.II.8.	Závazky ostatní	1704	2839
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	0	0
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	684	1453
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	331	455
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	175	234
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	290	462
C.II.8.7.	Jiné závazky	224	235
C.III.	Časové rozlišení pasiv	0	0
C.III.1.	Výdaje příštích období	0	0
C.III.2.	Výnosy příštích období	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv	171	34
D.1.	Výdaje příštích období	171	34
D.2.	Výnosy příštích období	0	0

Zdroj: Interní dokument

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty za rok 2022 (2 strany)

IČ: 42194393

**Výkaz zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění, v plném rozsahu
ke dni 30.6.2022**

(v celých tisících Kč)

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	22051	27173
II.	Tržby za prodej zboží	103	115
A.	Výkonová spotřeba	10110	10798
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	208	403
A.2	Spotřeba materiálu a energie	5322	4835
A.3	Služby	4580	5560
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-897	-242
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	12835	18448
D.1.	Mzdové náklady	9474	14205
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	3361	4243
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2999	4166
D.2.2.	Ostatní náklady	362	77
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1105	1271
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1105	1271
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1105	1271
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	0	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy	259	5087
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	15	4800
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	137	93
III.3.	Jiné provozní výnosy	107	194
F.	Ostatní provozní náklady	561	828
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	358
F.2.	Prodaný materiál	0	0
F.3.	Daně a poplatky	137	142
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	424	328
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-1301	1272

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	379	282
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	379	282
VII.	Ostatní finanční výnosy	81	276
K.	Ostatní finanční náklady	57	340
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-355	-346
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-1656	926
L.	Daň z příjmů	0	0
L.1.	Daň z příjmů splatná	0	0
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-1656	926
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-1656	926
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	22494	32651

Zdroj: Interní dokument