

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2021

Daniel Tomeš

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Rodinné podnikání v ČR
Daniel Tomeš

2021

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Daniel Tomeš**
Osobní číslo: **E18747**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Rodinné podnikání v ČR**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem bakalářské práce bude analýza stavu a rozvoje rodinného podnikání v ČR (včetně legislativy a hospodářsko-politických nástrojů). Student provede ekonomické zhodnocení konkrétní rodinné firmy nástroji strategické a finanční analýzy a zpracuje návrh reálného podnikatelského plánu pro další rozvoj firmy.

Osnova:

- Analýza stavu a rozvoje rodinného podnikání v ČR.
- Trh s pánskými módními doplňky v ČR.
- Rodinná firma N.TIES CLASSIC s.r.o.
- Ekonomické zhodnocení rodinné firmy N.TIES CLASSIC s.r.o.
- Návrh podnikatelského plánu pro další rozvoj rodinné firmy N.TIES CLASSIC s.r.o.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ALDERSON, K. J. Understanding The Family Business. New York: Business Expert Press, 2018. EAN: 9781631575730.

KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A. a M. MIHALISKO. Rodinné podnikání: Způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.

Občanský zákoník: novelizované znění : rejstřík : redakční uzávěrka . Ostrava: Sagit, 2012. ISBN 978-807-4883-088.

RŮŽKOVÁ, P. Finanční analýza, 6. aktualizované vydání: metody, ukazatele, využití v praxi. Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.

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

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

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

Byl jsem seznámen 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. 4. 2021

Daniel Tomeš

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucí mé práce paní doc. Ing. Jolaně Volejníkové, Ph.D. za její cenné rady a ochotu při tvorbě mé bakalářské práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se věnuje analýze stavu a rozvoje rodinného podnikání v České republice, provedení ekonomického zhodnocení rodinné firmy N.TIES CLASSIC s.r.o. nástroji strategické a finanční analýzy a zpracování návrhu reálného podnikatelského plánu pro další rozvoj této firmy. V práci je obsažena analýza stavu a rozvoje rodinného podnikání v ČR, popis trhu s pánskými módními doplňky v ČR, představení vybrané rodinné firmy, její ekonomické zhodnocení a návrh podnikatelského plánu pro její další rozvoj.

KLÍČOVÁ SLOVA

Rodinná firma, analýza, ekonomické zhodnocení, podnikatelský plán, rozvoj

TITLE

Family business in the Czech Republic

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the analysis of the state and development of family business in the Czech Republic, the implementation of the economic evaluation of the family business N.TIES CLASSIC s.r.o. by tools of strategic and financial analysis and elaboration of a proposal of a real business plan for further development of this company. Furthermore, the thesis contains an analysis of the state and development of family business in the Czech Republic, a description of the men's fashion accessories market in the Czech Republic, an introduction to a selected family business, its economic evaluation and a proposal for a business plan for its further development.

KEY WORDS

Family business, analysis, economic evaluation, business plan, development

Obsah

1.	Analýza stavu a rozvoje rodinného podnikání v ČR.....	13
1.1.	Rodinné podnikání	13
1.2.	Silné a slabé stránky rodinného podniku.....	21
1.3.	Teorie rodinného podnikání	23
2.	Trh s pánskými módními doplňky v ČR.....	25
2.1.	Pánské módní doplňky	25
2.2.	Módní trendy	25
2.3.	Trh.....	27
3.	Rodinná firma N.TIES CLASSIC s.r.o.....	32
3.1.	Představení organizace	32
3.2.	Organizační struktura	34
3.3.	Postavení na trhu	35
4.	Ekonomické zhodnocení rodinné firmy N.TIES CLASSIC s.r.o.....	37
4.1.	Finanční analýza společnosti.....	37
4.1.1.	Vertikální analýza rozvahy	38
4.1.2.	Horizontální analýza rozvahy	42
4.1.3.	Ukazatele	48
4.2.	Strategická analýza.....	49
5.	Návrh podnikatelského plánu pro další rozvoj rodinné firmy N.TIES CLASSIC s.r.o.....	51
5.1.	Produkt	51
5.2.	Realizace	52
5.3.	Zákazníci	53
5.4.	Konkurence	53
5.5.	Finanční plán.....	53

Seznam tabulek

Tabulka 1: 10 nejstarších rodinných podniků na světě	13
Tabulka 2: Věkové složení mužů k 1. 1. 2019	29
Tabulka 3: Hodnoty finanční struktury	40
Tabulka 4: Hodnoty aktiv společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o.	43
Tabulka 5: Výkaz zisku a ztráty společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o.	45
Tabulka 6 - Hodnoty jednotlivých položek společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o.	46
Tabulka 7 - Hodnoty tržeb a výkonové spotřeby firmy N.TIES CLASSIC s.r.o. v letech 2015 až 2019	47
Tabulka 8: Ukazatel likvidity společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o.	48
Tabulka 9: Ukazatel rentability společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o.	49
Tabulka 10: Kalkulace kravaty – hedvábí	54
Tabulka 11: Kalkulace šátky – digitální tisk	55
Tabulka 12: Kalkulace motýlky – digitální tisk	55

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model F-PEC	15
Obrázek 2: Historie firmy	16
Obrázek 3: Generační životní cyklus rodinného podnikání	18
Obrázek 4: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců podle krajů	28
Obrázek 5: Organizační struktura firmy N.TIES CLASSIC s.r.o.	35
Obrázek 6: Vertikální analýza pasiv společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o., v roce 2015	38
Obrázek 7: Vertikální analýza pasiv společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o., v letech 2016 až 2017	39
Obrázek 8: Vertikální analýza pasiv společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o., v letech 2018 až 2019	39
Obrázek 9 - Vertikální analýza aktiv společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o., v letech 2018 až 2019	40
Obrázek 10 - Vertikální analýza aktiv společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o., v letech 2016 až 2017	40

Obrázek 11 - Vertikální analýza aktiv společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o., v roce 2015	40
Obrázek 12 - Podíl jednotlivých položek oběžných aktiv na oběžných aktivech celkových společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o.....	41
Obrázek 13 - Horizontální analýza vybraných položek strany aktiv společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o.	42
Obrázek 14 - Vývoj jednotlivých položek společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o.....	46
Obrázek 15 - Tržby a výkonové spotřeby firmy N.TIES CLASSIC s.r.o. v letech 2015 až 2019	47
Obrázek 16: SWOT analýza firmy N.TIES CLASSIC s.r.o	50

Seznam použitých symbolů a zkratk

F-PEC	Family influence trough Power, Experience and Culture
RBV	Resource-based view
a. s.	Akciová společnost
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
spol.	Společnost s ručením omezeným
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná

Úvod

Rodinné podnikání se ve světě vyskytuje již od nepaměti. Přímo v České republice jej v současnosti nelze přesně změřit, nicméně se můžeme domnívat, že 30 % podnikatelských subjektů v naší zemi mohou být právě rodinné podniky. Navíc je více než pravděpodobné, že toto procento poroste a jednou dosáhne úrovně západních ekonomik.

Cílem této práce je analýza stavu a rozvoje rodinného podnikání v České republice, provedení ekonomického zhodnocení rodinné firmy N.TIES CLASSIC s.r.o. nástroji strategické a finanční analýzy a zpracování návrhu reálného podnikatelského plánu pro další rozvoj firmy.

Práce je rozdělena na pět hlavních částí, a to analýzu stavu a rozvoje rodinného podnikání v ČR, trh s pánskými módními doplňky v ČR, rodinnou firmu N.TIES CLASSIC s.r.o., její ekonomické zhodnocení a návrh podnikatelského plánu pro další rozvoj rodinné firmy N.TIES CLASSIC s.r.o. První část se zaměřuje nejprve na historii rodinných podniků ve světě a v České republice, dále vysvětluje definici rodinného podniku a měření vlivu rodiny na podnik pomocí modelu F-PEC. Dalším bodem jsou přímo rodinné podniky v ČR a jejich fáze životního cyklu – rodinný podnik ve fázi zavádění, růstu a zralosti. Dále se věnuje silným a slabým stránkám rodinného podnikání a jeho vnitřním a vnějším tlakům.

V druhé části, zvané trh s pánskými módními doplňky v ČR, se popisuje jejich historie a zároveň konkurence s pánskými módními doplňky na trhu. Dále jsou zde obecně popsány a následně vyjmenovány velkoobchody a maloobchody, které se v České republice vyskytují a jsou zaměřeny na prodej módních doplňků.

Třetí a čtvrtá část se již věnuje konkrétní vybrané rodinné firmě N.TIES CLASSIC s.r.o. Společnost je zde představena, je zde nastíněna její historie a poté její postavení na trhu. Následuje ekonomické zhodnocení této rodinné firmy.

Pátá část práce nastiňuje návrh podnikatelského plánu pro další rozvoj rodinné firmy N.TIES CLASSIC s.r.o. Nejprve se soustředí na samotné produkty podnikatelského plánu, dále na realizaci v podobě výrobního plánu, realizačního týmu a zajištění potřebných vstupů a dodavatelů. Je zde okomentována i konkurence, finanční plán a cenotvorba.

K vypracování této bakalářské práce byla využita primárně odborná literatura a účetní výkazy rodinné firmy N.TIES CLASSIC s.r.o.

1. Analýza stavu a rozvoje rodinného podnikání v ČR

1.1. Rodinné podnikání

Historie

„Rodinný podnik je bezesporu nejstarší forma podniku v celé historii novodobé civilizace. Jistý docent z univerzity v Římě řekl o Ježíšovi Kristovi: „Pracoval jako dělník stejně jako jeho otec Josef“. Na základě tohoto tvrzení můžeme tedy mluvit s trochou nadsázky o jednom z nejstarších a neznámějších rodinných podniků.“

Jeden z nejstarších rodinných podniků, který stále drží linii rodinných příslušníků je japonská společnost Kungo-Gumi. První zmínka o společnosti se datuje do roku 593 n.l., kdy korejský tesař Shigemitsu Kongo navštívil Japonsko kvůli stavebním pracím. Stavební společnost přetrvává dodnes a řídí ji Masakazu Kongo, který je člen 40. generace této rodiny. Další společností, která je v držení stejné rodiny, je hotel Hoshi. Počátek tohoto hotelu Hoshi sahá do 8. století n.l. Staré rodinné podniky můžeme najít i v Evropě. Například společnost Antinori a Beretta Firearms, které vlastní původní rodiny dodnes.¹

V posledních letech vzrostl zájem o provozování malých a středních podniků, které mají důležitou roli v ekonomickém rozvoji národních ekonomik. V tomto sektoru enormně vrostl příchod rodinných firem a v případě Španělska nebo Německa jsou tyto firmy největší hybnou silou celé národní ekonomiky.² Nejstarší rodinné podniky na světě zobrazuje tabulka č. 1.

Tabulka 1: 10 nejstarších rodinných podniků na světě

Název Firmy	Rok založení	Obor	Země
Kungo-Gumi	578	Stavebnictví	Japonsko
Hoshi Ryokan	718	Hotelnictví	Japonsko
Château de Goulaine	1000	Vinařství	Francie
Fonderia Pontificia Marinelli	1000	Zvonařství	Itálie
Barone Ricasoli	1141	Vinařství a výroba olivového oleje	Itálie
Barovier &Toso	1295	Sklářství	Itálie
Hotel Pilgrim Haus	1304	Hotelnictví	Německo
Richard de Bas	1326	Papírenství	Francie
Torrini Firenze	1369	Zlatnictví	Itálie
Antinori	1385	Vinařství	Itálie

Zdroj: Vlastní zpracování [3]

¹ KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6. 9-10

² Tamtéž

Z tabulky č. 1 plyne, že nejvíce rodinných firem pochází z Itálie, kde mají nejsilnější tradici v rodinném podnikání.

Historie rodinného podnikání v ČR

Historie rodinného podnikání má v České republice přerušenu tradici, kvůli politickému vývoji země. Rozkvět rodinné podnikání tedy začalo, až po tzv. sametové revoluci. V éře první republiky byly malé či větší živnosti nejčastěji zastupovány rodinnými podniky, které byly předávány z generace na generaci. Jeden z příkladů je rodinný podnik Tomáše Bati ve Zlíně, který byl založen roku 1894. Historie rodinného podniku byla přerušena znárodněním. Podniku byl vrácen rodinný charakter, až po sametové revoluci v rámci restituce.³

Definice rodinného podniku

Definice pojmu rodinný podnik je vcelku problematická, jelikož v odborné literatuře můžeme nalézt celou řadu definic, které využívá několik různých kritérií, jako například počet rodinných příslušníků ve společnosti, kolik procent společnosti ovládá rodina nebo jaký má rodina strategický vliv na společnost. Je jasné, že různá kritéria mohou v praxi způsobovat zmatek, a proto se Shanker a Astrachan rozhodli využít tří definic:

Široká definice: *„Rodinný podnik je takový, kde má rodina strategický vliv na další směřování podniku (nikoli však nutně strategickou většinu ve smyslu akcií) a kde existuje záměr stávajících vlastníků udržet podnik v rodině.“*

Středně široká definice: *„Rodinný podnik je takový, kde zakladatel či jeho potomci podnik řídí a mají nad ním vlastnickou kontrolu (ve smyslu podílu akcií).“*

Úzká definice: *„Říká, že za rodinný podnik lze považovat takový podnik, kde se angažuje více rodinných generací, rodina podnik přímo řídí a také vlastní a více než jeden člen rodiny v něm má významné manažerské postavení.“*

Výše zmíněné definice nebyly zcela uznávány kvůli názoru, že rozdělování podniků na rodinné a nerodinné úplně neodpovídá realitě. Proto Astrachan, Klein a Smyrnios vymysleli nový model, který měří míru rodinnosti. Model se nazývá F-PEC.⁴

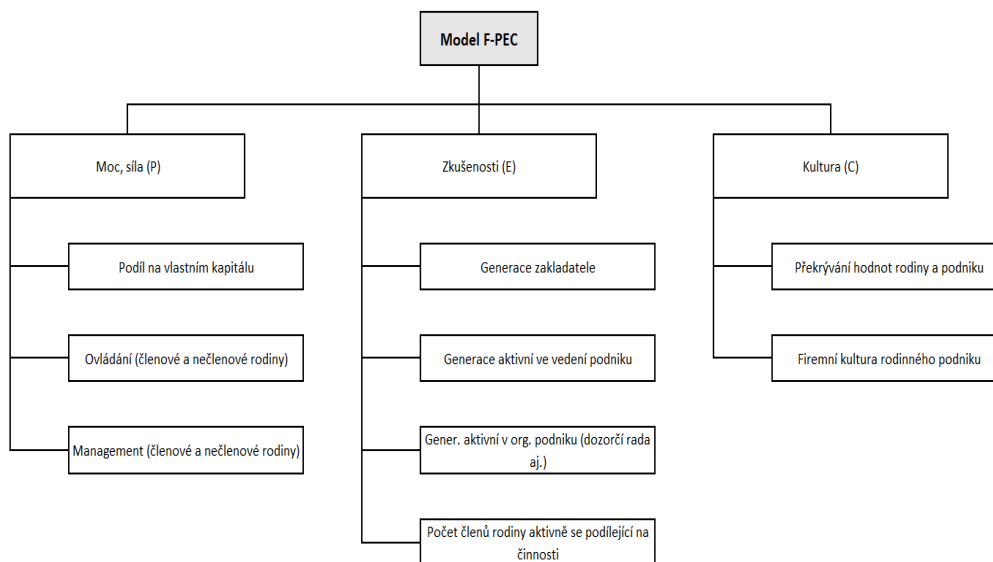
³ Tamtéž

⁴ Tamtéž

Podle občanského zákoníku můžeme rodinný podnik definovat jako: „Za rodinný se považuje závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Na ty z nich, kteří trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu.“⁵

Měření vlivu rodiny na podnik pomocí modelu F-PEC

Tento model byl představen roku 2001 a je určen k měření vlivu rodiny na podnik. Skládá se ze třech pilířů: moc, síla (Power), zkušenosti (Experience) a kultura (Culture). F-PEC tedy znamená „Family influence trough Power, Experience and Culture.“ a znázorňuje ho obrázek č. 1.



Obrázek 1: Model F-PEC

Zdroj: Vlastní zpracování [3]

Moc, síla (P): rodina může ovlivňovat podnik, jestliže má většinový podíl, tudíž má práva ke kontrole a vedení rodinného podniku.

⁵ 89/2012 Sb. Občanský zákoník (nový). Zákony pro lidi - Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 01.04.2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89 § 700>

Zkušenosti (E): za předpokladu, že rodina ovlivňuje podnik, rodina sílí s každým příchodem další generace. Můžeme tedy říct, že příchod další generace vede k růstu vlivu rodiny a zkušeností rodiny a podniku.

Kultura (C): v rámci hodnotového systému je nejdůležitější, aby nejstarší generace předala vedení podniku další generaci. Toto rozhodnutí je ovlivňované rodinou a je důležité pro kulturu podniku.⁶

Rodinné podniky na území ČR

Rodinné podniky existují i u nás, sice nejsou vedeny žádné přesné statistiky, ale domníváme se, že 30 % podnikatelských subjektů mohou být právě rodinné podniky. Je velice pravděpodobné, že procentuální nárůst těchto podniků poroste a dosáhne úrovně západních ekonomik.

V České republice můžeme nalézt klasifikace typů rodinných podniků, které se odvíjí od dvou kritérií: historie firmy a její velikost. Podle následujícího obrázku č. 2 si tyto firmy dále rozdělíme podle délky historie a jestliže se jedná o malý podnik či velký a střední.

		<u>Historie firmy</u>	
		Dlouhá	Krátká
Velikost firmy	Malá	Menší radiční restitované rodinné podniky - zejména menší živnosti, řemesla a podobně	Nové malé a střední firmy založené po roce 1989
	Velká a střední	Velké popřípadě střední restitované „prvorepublikové“ firmy	Nové velké firmy založené po roce 1989

Obrázek 2: Historie firmy

Zdroj: Vlastní zpracování [3]

⁶ KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6. 9-10

Číslo 3 nám popisuje velké a střední podniky, které často mají historii delší než 100 let. Tyto podniky byly znárodněny a po sametové revoluci navraceny rodinným příslušníkům. Příkladem je rodinný podnik Petrof, který se zabývá výrobou klavírů a pian a jeho historie spadá až do roku 1864. Rodinnou firmu Porkert proslavil bytelný litinový mlýnek na maso, který se dovážel i do zahraničí. První zmínky o podniku jsou od roku 1881. Rodinný podnik ZON je výrobce sycených limonád a byl založen roku 1879.⁷

Největší rodinné firmy v České republice

- 1. Czechoslovak Group** – Holdingová společnost, která se zabývá obranné i civilní průmyslové výrobě a obchodu. Společnost řídí majitel Michal Strnad, který společnost převzal od svého otce. Podnik vzniknul roku 1918 a před 3 lety oslavil výročí 100 let. Tržby za rok 2019 činily 28,5 miliard Kč a zaměstnává okolo 8200 lidí.
- 2. Stavebniny DEK** – Společnost vede rodina Kutnarových, kterou převzal Vít Kutnar po svém otci. V rodinném podniku je i bývalá manželka Víta Kutnára, která zastupuje pozici správní ředitelku skupiny DEK. Obrat společnosti činí přes 21 miliard Kč a má 2744 zaměstnanců.
- 3. Synot Holding** – Podniká v hazardním průmyslu a vybudovali ji dva bratři společně se svým otcem. Ve společnosti pracuje dalších šest členů rodiny. Rodinný podnik má tržby 14,5 miliard Kč a má okolo 3000 zaměstnanců.
- 4. Hruška** – Rodinný podnik spravují rovnou 3 rodiny: Hruzíkovi, Škrabalovi a Plevovi. Podnik prodává především potraviny a dominuje na Moravě. Tržby společnosti jsou 8,2 miliard Kč a zaměstnává okolo 3811 lidí.
- 5. Agrostroj** – Společnost vyrábí průmyslové zboží typu stavebních strojů, nákladních automobilů a vysokozdvihných vozíků. Podnik řídí rodina Stokláskových a její tržby jsou 7,2 miliard Kč. Zaměstnanců ve společnosti je 2890.⁸

⁷ Tamtéž

⁸ Nový žebříček: 10 největších rodinných firem v Česku - Seznam Zprávy. Seznam Zprávy [online]. Copyright © 1996 [cit. 01.04.2021]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/novy-zebricek-10-nejvetsich-rodinnych-firem-v-cesku-106829>

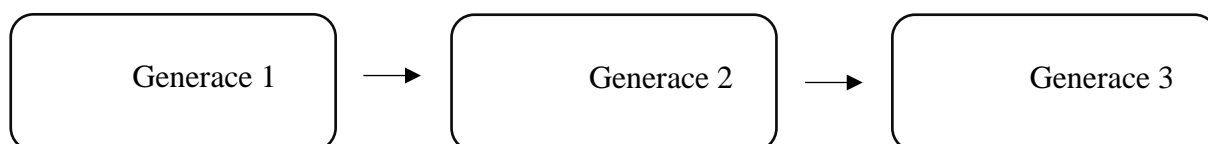
Fáze životního cyklu podnikání

Existuje několik různých životních fází, které rodinné podniky musí zvážit a připravit se na ně. Obvyklý model životního cyklu, podobný jako když marketéři používají k plánování a správě nových produktů, popisují čtyři fáze: zavádění, růst, zralost a úpadek. Rodinné firmy procházejí podobnými fázemi jako jednotlivci, jako rodina a jako organizace. Jednotlivci postupují v několika standartních fázích životního cyklu: dětství (narození až do 11 let), dospívání (11 až 20 let), dospělost (20 až 60 let) a stáří (60+).

Každý jednatel si projde těmito standartními fázemi – narození a smrt. Rodinný život má také cykly, ale jsou více kolísavé a často se mění.

Životní cyklus organizace obvykle prochází standartními životními cykli jako jednatel, ale na trhu může působit navždy. V průběhu historie firem mohou mít období rapidního růstu anebo pomalého růstu. Rodina by měla zabránit pomalému růstu tím, že bude brát ohled na příležitosti a chopí se jich. V podniku má každý produkt svůj vlastní životní cyklus, samotný průmysl má životní cyklus a národní ekonomika má životní cyklus expanze nebo kontrakce. Aby rodinný podnik prosperoval, měli by vlastníci a manažeři vyhodnotit stádia podniku a použít vhodné strategie k rozpoznání jejich příležitostí nebo omezit jejich rizika. Mezi různými cykly může docházet k významným změnám, jestliže do rodinné firmy vstupují noví členové, když se ekonomický cyklus nachází v expanzi nebo kontrakci a když vedení společnosti odchází do důchodu a odchází z firmy.

Obrázek č. 3 ukazuje generační životní cyklus rodinného podnikání, jak postupuje z jedné fáze na další. Můžeme si všimnout, že následnictví mezi generacemi není oddělené, s čistým zlomem mezi generacemi. Místo toho často nastává doba, kdy se nová generace dostane k moci, zatímco stávající generace se pomalu stahuje z vedoucích pozic.⁹



Obrázek 3: Generační životní cyklus rodinného podnikání

Zdroj: Vlastní zpracování [1]

⁹ ALDERSON a KEANON. Understanding the Family Business: Exploring the Differences Between Family and Nonfamily Businesses. 2. United States of America: Business Expert Press, 2018. ISBN 978-1631575730. st. 38 – 39.

Rodinný podnik ve fázi zavádění

Ve fázi zavádění není zatím jisté, zda podnik bude rodinný ve smyslu udržet podnik v rodině a předat další generaci, či nikoliv. Jedním z hlavních důvodů, proč není jasné zda bude podnik rodinný, jsou především rodinné vazby zakladatele, který je v době založení například svobodný nebo bezdětný.

Je důležité si uvědomit, že i v případě existence rodinné vazby, nemusí samotný podnik skončit v rodinných kruzích. Dále si musíme položit otázku: „Do které kategorie se zařadí nově zakládané podniky, které jsou vedeny soukromými osobami a jejichž kapitál těmto osobám patří, když tedy nejde o rodinný podnik?“ Jestliže budeme brát v potaz, že soukromé podniky se dají rozdělit, podle již zmíněných kritérií, na rodinné a nerodinné, potom se tedy můžeme domnívat, že na konci první fáze, již víme, jestli se náš podnik bude vyvíjet v rodinných kruzích, či nikoliv.

Fázi zavádění můžeme rozdělit do několika kroků. V prvním kroku musíme mít potřebu se osamostatnit nebo mít nápad pro zahájení podnikání. Dále máme určitou potřebu být sám svým pánem nebo chceme založit podnik z důvodu nezaměstnanosti. Když už máme nápad pro zahájení podnikání, musíme přejít do fáze plánování. Cílem je vyhotovit podnikatelský plán, ve kterém si vyjasníme směr a obor podnikání. Pro úspěšné zavedení podniku je důležitá orientace na trhu a kvalita plánování.¹⁰

Rodinný podnik ve fázi růstu

Ve fázi růstu nám končí etapa poptávky, kde podnik nakupuje statky a služby pro zahájení podnikání a začíná dominovat strana nabídky. Rodinný podnik začne nabízet na trhu své výrobky a služby. Obvykle samotný trh roste rychleji než rodinný podnik, a to vede k příchodu nové konkurence. Problém s neznámostí podniku v rané fázi růstu se změní na problémem ostré konkurence.

Jednou z nejdůležitějších součástí, pro růst rodinného podniku, je tržní strategie. Pro začínající podniky je problémem využití 4P marketingového mixu. Proto by se podnik měl zaměřit na tuto problematiku. Dalším problémem je nevyužitý potenciál v oblasti komunikaci

¹⁰ KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6. 9-10 st. 26–28.

se zákazníkem, z důvodu časové vytíženosti nebo z nedostatku sil podnikatele. Z hlediska konkurenční výhody – blízký vztah se zákazníkem, je důležité, aby organizační struktura a řízení vztahu se zákazníky bylo přizpůsobované velikostí podniku. K dalšímu růstu rodinného podniku, je klíčové vytvořit vnitřní informační systém, který nám vygeneruje potřebné informace sloužící pro úspěšné rozhodování, plánování a řízení. Další otázkou je financování podniku, která je i v této fázi nezbytnou součástí pro posílení organizace.¹¹

Rodinný podnik ve fázi zralosti

Slabé stránky podnikové kultury, které byly do značné míry ignorovány, se v této fázi objeví jako vážný problém. Podnik na to často reaguje rozšířením inovací produktů. Zbytečně se vyrábí více výrobků, které zatěžují výnosnost podniku, zatěžují výrobní kapacitu, a hlavně nutí neefektivně pracovat management v oblasti marketingu, výzkumu a vývoji nebo v samotném řízení podniku. Podnik se tedy poprvé nachází v situaci, kdy klesá zisk a obrat podniku je stejný.

Z této situace se lze dostat za předpokladu, že podnik využije své konkurenční výhody – vůdcovství v nákladech na celém svém trhu. Podnik může vést cenovou válku, ale jen za předpokladu, že si jasně vymezí cíl, na který se zaměří a stane se jeho prioritou.

Další možnou strategií je diferenciací od konkurence, díky tomu budou zákazníci brát náš výrobek nebo službu za jedinečný. Diferenciací se většinou využívá ve fázi růstu, ale kdyby se podniku povedlo v této fázi s diferenciací uspět, znamená to nový růst rodinného podniku, a to jen kvůli získání nových zákazníků.

Jestliže by tato strategie byla neúspěšná, můžeme náš podnik přeorientovat do jiného segmentu, kde nebudou konkurovat velké podniky, kvůli nezajímavé oblasti s příliš malým potenciálem. Za předpokladu, že tyto tržní segmenty nebyly již ve fázi růstu natolik veliké, aby zapříčinily nezáměr o volbu této strategie. Pokud se podniku podaří si vyjasnit daný cíl, tak i ve fázi zralosti podnik může přežít.¹²

¹¹ Tamtéž

¹² KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6. 9-10 st. 28 – 29.

1.2. Silné a slabé stránky rodinného podniku

„Co je možno považovat za výhodu rodinného podniku, se za jistých okolností může proměnit v nevýhodu.“¹³

Autor Tagiuri a Davis představují výzkum, který nám ukazuje, jak jednotlivé výhody mohou být nevýhody a naopak.

Silné stránky rodinného podniku

Mezi silné stránky rodinného podniku můžeme přiřadit tyto:

- *Vzájemná shoda mezi osobami*
- *Angažovanost*
- *Flexibilita ohledně práce, času a peněz*
- *Dlouhodobý záměr*
- *Stabilní kultura*
- *Rychlost při přijímání rozhodnutí*
- *Hrdost a důvěryhodnost*
- *Efektivita*
- *Produktivita*
- *Tvůrci pracovních míst*
- *Orientace na kvalitu*
- *Společensky odpovědné chování*¹⁴

Silných stránek může být v rodinném podniku více. Dlouhodobí zaměstnanci se v podniku cítí jako součást rodiny. Podle zmíněných bodů si rodinné podniky nevedou vůbec špatně ve srovnání s nerodinnými podniky, pokud jde o ekonomické chování a konkurenceschopnost. Rodinné podniky mají větší potenciál být úspěšnější v sektorech kde osobnost podnikatele má velkou roli, kde je důležitý čistý zisk – kvůli hotovosti, která financuje

¹³ KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6. 9-10 st. 60.

¹⁴ Tamtéž

rodinné podniky, v oblastech, kde má podnikatel speciální znalosti, v odvětvích, kde si velké společnosti váží jediného vlastníka – zásobování a distribuce.¹⁵

Bohužel se rodinné podniky jen zřídka objevují v sektorech, kde je vysoká technologická úroveň produktů. Je to způsobené velkou koncentrací národních společností. Velkou roli zde hraje globalizace a objem úspor.¹⁶

Slabé stránky rodinného podniku

Slabé stránky rodinného podniku reprezentují problémy, které se musí odstranit. Můžeme je klasifikovat na vnitřní tlaky a vnější tlaky. Vnitřní tlaky působí na podnik zevnitř a jde o emocionální tlaky a podnikové tlaky. Vnější slabé stránky jsou takové, na které nemá podnik přímý vliv, ačkoliv je v některých případech může kontrolovat nepřímo. Tyto stránky mají špatný vliv na prosazení se na trhu. Vnější tlaky jsou: Veřejné mínění, postoj investorů a daňová politika státu.¹⁷

Vnitřní tlaky

Emociální tlaky

Jsou to konflikty, které se tvoří v soukromí rodinných příslušníků a na pracovišti mezi nimi. Emocionální problémy mohou narušit chod podniku, jestliže dojde k prolínání mezi osobním životem rodiny a podnikem. Rodinné prostředí je založené na emocích, loajalitě a potřebě chránit. V podniku se musí dodržovat povinnosti, plnit stanovené úkoly a dosahovat předpokládaných zisků. Emociální tlaky představují: Vztahy otec – syn, rivalita mezi sourozenci a další typické psychodynamické problémy rodinných podniků.¹⁸

Podnikové tlaky

Emociální problémy souvisejí i s podnikovým charakterem, protože existuje interakce mezi podnikem a rodinou. Musíme zde vytknout, že emociální stránka má vliv i na podnik. Vedoucí pracovníci rodinného podniku se nacházejí v situaci, kde musejí respektovat omezení

¹⁵ KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6. 9-10 st. 62–90.

¹⁶ Tamtéž

¹⁷ Tamtéž

¹⁸ Tamtéž.

ze strany rodiny, a přitom efektivně plnit cíle podniku. Podnikové tlaky představují: Podnikové plánování, podnikový management a podnikovou kontrolu¹⁹

Vnější tlaky

Veřejné mínění

Největším problémem rodinných podniků je negativní postoj k nim, ze strany veřejnosti i přesto, že podniky hrají důležitou roli v mnoha sektorech národního hospodářství. Tento negativní postoj má za následek, že neexistuje veřejná skupina (až na samotné rodinné podniky), která by naléhala na změny v legislativách a daňové politice státu. Dokonce koluje takový názor, že společnost chce, aby se rodinné podniky snažily čelit svým problémům, ačkoliv by přišly o rodinný charakter.

Postoj investorů

Ochota investorů se poměrně shoduje s veřejným míněním, kde banky nemají zájem pomáhat rodinným podnikům, kdy se podnik vymezuje vůči rodině. Banky ani nespustily studia platební schopnosti rodinných podniků.

Daňová politika státu

Daňová politika taktéž nehraje do karet rodinného podnikání. Převod vlastnictví na následující generaci je postižen daňovou zátěží, kterou podnik je nucen zaplatit, i přesto, že musí prodat část podniku, aby mohl splatit veškeré závazky. Tím pádem je ohrožena existence rodinného podniku.²⁰

1.3. Teorie rodinného podnikání

The Resource-Based Approach

Tato teorie věří, že přístup založený na zdrojích (RBV) může vysvětlit kompetitivní výhodu rodinných podniků oproti nerodinných podniků. RBV uvádí, že rodinný podnik má několik unikátních schopností, zdrojů a vztahů, které nerodinné podniky nemají a nemohou jich dosáhnout. Rodinné podniky mají pět základních zdrojů kapitálů, které mohou vysvětlit

¹⁹ KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6. 9-10 st. 80.

²⁰ KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6. 9-10 st. 94 – 95.

pozitivní efekty této teorie: lidský kapitál, sociální kapitál, dlouhodobý kapitál, schopnost přežít a struktura řízení. Výhoda rodinného podnikání spočívá v interakci mezi rodinou a podnikem v jedinečném pohledu na řízení, vyhodnocování, zavádění, získávání a využívání jejich zdrojů.

Termín „rodinnost“ byl použit k popsání jedinečných a odlišných aspektů rodinného podnikání v porovnání s nerodinným podnikáním. Tento termín popisuje napětí mezi rodinou a podnikem, včetně sociálního hlediska, které ovlivňuje strategické rozhodování podniku.

The Stewardship Approach

Perspektiva „*stewardship*“ rodinného podniku, se rodina chová a jedná jako opatrovníci podniku. Rodina se cítí zodpovědně za chod podniku, za respektování předchozích generací a snaží se, aby úspěšně proběhlo předání další generaci. Správci pozvou profesionály do rady, kteří dají podniku objektivní rady a pomůžou rodině se silnými a slabými stránkami podniku. Příkladem této perspektivy jsou velké rodinné podniky ve Standard & Poor's 500, které mají ředitele, kteří podniku dávají objektivní rady. Většina těchto společností jsou řízeny externími profesionály, jako například ve Ford a Wal-Mart. Výzkum ukázal, že ke zlepšování rozhodování dochází v rodinných firmách se silnými a aktivními správními radami.

Socioemotional Wealth

Tato teorie vytvořila silný argument, který pomohl vysvětlit altruismus v rodinných podnicích. Pro rodinu jsou často důležitější věci než pouhé finanční odměny. Rodina vkládá velkou hodnotu do sociálních a emociálních aspektů v rodinném podnikání. Rodina může mít silnou připoutanost k jejich podniku a chce pokračovat v předávání podniku pro další generace. Rodinný sociální status může záviset na rodinném podniku. Prodej firmy by znamenal poškození sociálního statusu ve společnosti, včetně sociálního kapitálu.²¹

²¹ ALDERSON a KEANON. Understanding the Family Business: Exploring the Differences Between Family and Nonfamily Businesses. 2. United States of America: Business Expert Press, 2018. ISBN 978-1631575730. st. 40–42

2. Trh s pánskými módními doplňky v ČR

2.1. Pánské módní doplňky

Přesto, že se tyto předměty nazývají módní doplňky, mají velký vliv na vzhled společensky oblečeného muže. A mohou jej výrazně vylepšit zajímavou kombinací anebo výrazně zhoršit nevkusným laděním. Mezi nejčastější módní doplňky se řadí kromě kravat, motýlků a kapesníků také: Pánské šle, manžetové knoflíčky, opasky a smokingové pásky.

2.2. Módní trendy

Na módní trendy pánských módních doplňků mají zásadní vliv aktuální dezény a vzory obleků a košil. Doplňky by měly ladit především barvou a vzorem, ale i materiálem k obleku. Módní trendy jsou udávány módními návrháři především z Itálie. Tyto trendy se prezentují zejména na módní show Milan Fashion Week nebo Pitty di Uomo Fashion Show.

V České republice se módní trendy prezentují v Praze na Prague Fashion Week. Móda v České republice se inspirovává Italskou módou, ale nepřebírá ji ve všech aspektech, ale přizpůsobuje jí českému trhu a českému zákazníkovi. Převážná většina zahraničních zákazníků, ze zemí na západ od nás, tak dbají na aktuální módní trendy na prestižních fashion weecích. Na rozdíl od českého zákazníka, který není ochoten všechny módní trendy akceptovat a do společenského oblečení není ochoten investovat tolik finančních prostředků než tito zahraniční zákazníci. Jeden z hlavních důvodů je nižší koupě schopná poptávka a rovněž absence dlouhodobé historie silného módního povědomí populace, která byla zapříčiněna čtyřicetiletým totalitním režimem.

Nejčastějším doplňkovým vzorem, který odpovídá současným módním trendům jsou drobné geometrické vzory (puntík nebo kostička) anebo drobné motivové vzory (slon, bulldog, kolo a kotvička.) Pruhy v současné době nepatří k módním hitům, ale je to klasický vysoce společenský vzor.

Základní pravidlo, které platí je, že doplněk musí být tmavší, než je košile. Doplněk by měl ladit barvou nebo vzorem košile a obleku nebo by měl být neutrální. Například, když máme světle modrou košili a tmavě modrý oblek, tak doplňky typu kravata a motýlek, by měla být v základu tmavě modré barvy a doplňkový vzor, například puntík nebo proužek, by měli být světle modrý v odstínu košile. U kapesníčku by to mělo být obráceně, základ by měl být světle modrý a doplňkový vzor by byl v barvě tmavě modré. Tmavě modrá kravata bude vypadat

kontrastně na světle modré košili a světle modrý kapesníček bude vypadat kontrastně na tmavě modrém obleku. Obdobného kontrastu je možné docílit i výraznější možnou barevnou kombinací, například, že si do takové kombinace (košile a oblek) vezmeme výraznou červenou kravatu a doplňkový vzor (puntík, pruh nebo kostička) by měl mít barvu buďto košile anebo obleku. Kapesníček může být jednobarevný bez vzoru, ale v barvě košile nebo základové barvy kravaty.

Historie s pánskými módními doplňky

První zmínky o kravatě máme již od roku 1635, kdy chorvatští vojáci přijeli na pomoc francouzskému králi Ludvíkovi XIII. Měli na krku uvázaný barevný šátek, které byly vyrobeny z hrubé látky nebo hedvábí a bavlny. Tyto barevné šátky byly pro Francouzskou šlechtu natolik inspirativní, že se staly součástí jejich uniformy. Postupem času se z výrazu „à la Croate“ stalo slovo „la cravatte“, které označuje kravaty, které známe dnes.

Na začátku 18. století vzrostlo nošení kravat v Evropě, kterým se říkalo steinkirk, podle bitvy u Steinkirku. Byl to volně uvázaný šátek s cipy přichycenými na prsou. Tento módní trend se líbil i ženám, které nosily honosnou napodobeninu kravaty v různých barvách, jelikož bílou barvu měli v oblibě muži.

Další vývoj kravaty se stal za pomoci George Bryan Brummel, který tvrdil, že se každý může stát gentlemanem. Stačí si jen obléknout tmavý oblek s kravatou, bílou košili a černé boty. G. B. Brummel: „*Gentleman jsou známí svou diskrétností a absencí vulgární podívané,*“ tímto chtěl autor říct, že kravata je odraz individuality nositele.

Po roce 1825 se móda posunula dál a bylo vytvořeno několik variant kravat a šátků. Především v Anglii, kde na univerzitách bylo povinné nosit formální oblečení, si vymysleli různé způsoby vázání kravat a vlastní styl. Móda již nebyla pro potěšení, ale byla to povinnost. Díky politickému postavení Velké Británie, tento módní styl expandoval na území Evropy a Ameriky. Později kravata představovala individualitu a postavení ve společnosti.

Koncem 19. století se po celém světě nosily kravaty, které měly zelené, modré, žluté, červené anebo bílé proužky na černém podkladu. Vázání kravat vypadalo jako dnes, kdy kravata byla obtočena kolem krku a uvázan uzel. Oscar Wilde pronesl: „*Dobře uvázaná kravata je první vážnou věcí v životě.*“

Mezi světovými válkami filmová branže začala uvádět nové trendy, které se chytly a spustily módní vlnu. Například ve filmu *Bonnie a Clyde* si hlavní hrdina vzal světlou kravatu s tmavou košilí.

V roce 1975 John Malloy vydal knihu *Oblečením k úspěchu*, kde píše o důvěryhodnosti a finančním zabezpečení mužů, kteří právě nosí kravatu. Dále tvrdí, že se nošení kravaty nesmí brát na lehkou váhu a špička kravaty musí být ve stejné rovině, jako je opasek a měla by ladit s oblečením. V Itálii začaly vznikat známe firmy jako Armani, Gucci, Versace, Dolce & Gabbana, které začaly udávat módní trendy po celém světě.²²

2.3. Trh

Trh je místo, ve kterém se střetává nabídka s poptávkou, kde minimálně dva subjekty mohou směňovat statky a služby. Na jedné straně je prodávající a na druhé je kupující. Proávající nabízí statky nebo služby za cenu, kterou si určí a kupující si může vybrat, jestli směnu uskuteční, či nikoliv.

Velkoobchod – kladné a záporné stránky

Velkoobchod: Prodej statků nebo služeb maloobchodu, který je dál prodává konečnému zákazníkovi. Cílem je nakoupit velké množství výrobků s množstevní slevou a následný kusový prodej za vyšší cenu.

Kladné: Přístup k nižším cenám při velkoobchodním nákupu, prodej většího množství výrobků maloobchodu při jedné obchodní transakci, možnost oslovení potenciálních odběratelů z velmi širokého okolí, snadnější přístup na zahraniční trh, relativně nízké fixní náklady spojené s prodejem na jeden kus.

Záporné: Velká investice, velké prostorové nároky na uskladnění zboží, v případě prodeje zboží na fakturu se splatností hrozí riziko nesplacení pohledávky, v případě nevýhodného nákupu se společnost bude těžko zbavovat výrobků, nízké marže při prodeji.

²² Scienceworld | Perlička: Kde se vzala kravata?. Science World.cz | Novinky ze světa vědy a techniky: technologie, neživá příroda, člověk, biologie [online]. Dostupné z: <https://www.scienceworld.cz/clovek/perlicka-kde-se-vzala-kravata-1756/>

Maloobchod – Kladné a záporné stránky

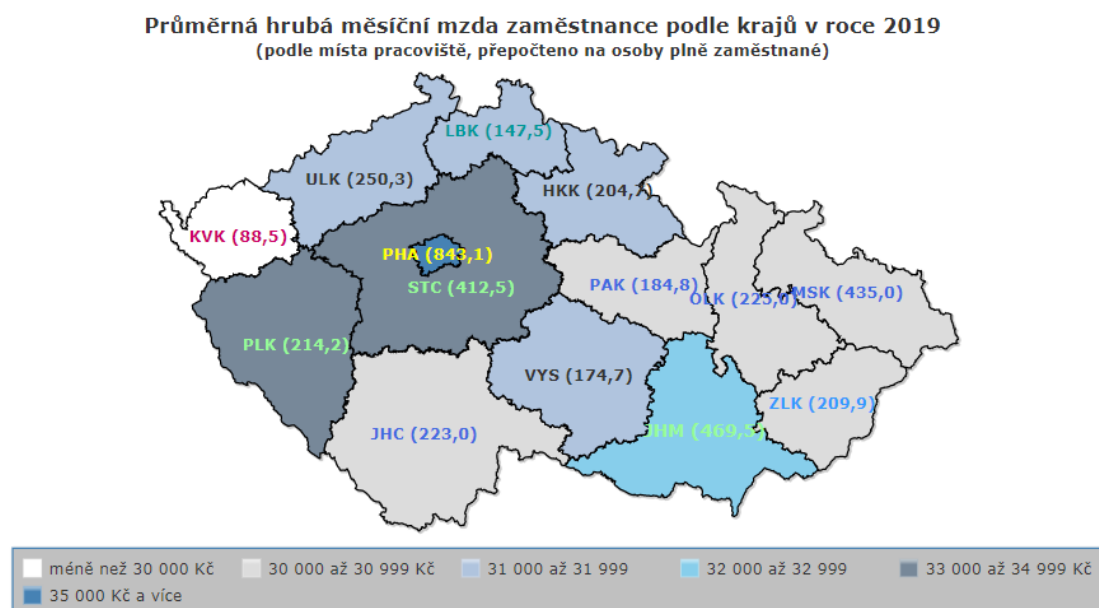
Maloobchod: Prodej statků nebo služeb konečnému zákazníkovi.

Kladné: Velmi blízký kontakt s blízkým zákazníkem, okamžitá platba za zboží, vyšší marže při prodeji, lepší podmínky pro výprodeje zboží (mimo internetový obchod).

Záporné: Relativně vysoké fixní náklady spojené s prodejem na jeden kus zboží, v případě pandemie je možnost vlády jejím nařízením zavřít maloobchodní prodejnu, aniž by kompenzovala veškeré náklady s tím spojené.

Průzkum trhu

Pro maloobchodní prodej je důležité zjistit potenciální zákazníky, kteří by byli ochotní vynaložit peněžní prostředky pro nákup pánských módních doplňků. Obrázek č. 4 udává průměrnou měsíční hrubou mzdu podle krajů a následně tabulka č. 2 zobrazuje věkové rozdělení mužů k 1. lednu 2019.



Obrázek 4: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců podle krajů.

Zdroj: Český statistický úřad [7]

Jak obrázek č. 4 ukazuje, v Praze je největší průměrná měsíční mzda, tudíž by zde náš potenciální zákazník byl schopen vynaložit více finančních prostředků na nákup pánských módních doplňků než jihovýchod. Jestliže budeme zaměřeni na střední a vyšší třídu a naše cenová politika jí bude také přizpůsobena, tak je nejvýhodnější Praha pro náš maloobchodní

prodej. Samozřejmě můžeme mít maloobchodních sítí více a rozmístit obchody do největších měst.

Tabulka 2: Věkové složení mužů k 1. 1. 2019

Věkové složení mužů k 1. 1. 2019									
Věk Age	CZ0 ČR	CZ01 Praha	CZ02 Střední Čechy	CZ03 Jihozápad	CZ04 Severo- západ	CZ05 Severo- východ	CZ06 Jihovýchod	CZ07 Střední Morava	CZ08 Moravsko- slezsko
Muži									
Males	3 729 644	455 539	473 110	432 043	396 096	528 814	593 780	425 169	425 093
18	48 180	4 929	6 170	5 587	5 399	7 229	7 559	5 651	5 656
19	47 169	5 017	5 700	5 522	5 146	7 184	7 555	5 519	5 526
20	48 060	5 120	6 031	5 497	5 318	7 337	7 633	5 613	5 511
21	48 433	5 164	6 042	5 512	5 248	7 350	7 729	5 574	5 814
22	48 915	5 230	6 136	5 572	5 327	7 324	7 785	5 588	5 953
23	52 186	5 760	6 287	6 128	5 643	7 825	8 315	5 937	6 291
24	57 778	6 182	6 870	6 886	6 331	8 331	9 430	6 867	6 881
25	65 126	7 186	7 849	7 565	7 198	9 503	10 716	7 520	7 589
26	66 163	7 596	7 963	7 485	7 079	9 893	10 735	7 589	7 823
27	70 445	8 639	8 391	8 034	7 433	10 128	11 325	8 158	8 337
28	71 115	9 290	8 350	8 223	7 222	9 936	11 446	8 221	8 427
29	70 591	9 609	8 409	8 023	7 305	9 747	11 292	7 968	8 238
30	73 223	10 339	8 689	8 286	7 522	10 002	11 704	8 165	8 516
31	73 308	10 660	8 639	8 327	7 626	10 097	11 658	8 019	8 282
32	74 668	11 061	9 100	8 370	7 582	10 068	11 998	8 099	8 390
33	76 110	11 210	9 389	8 412	7 666	10 331	12 559	8 235	8 308
34	76 460	11 365	9 582	8 667	7 697	10 145	12 543	8 173	8 288
35	76 441	11 098	9 744	8 594	7 610	10 377	12 506	8 162	8 350
36	77 788	11 469	9 902	8 782	7 874	10 474	12 708	8 436	8 143
37	78 295	11 590	10 258	8 791	7 926	10 429	12 517	8 609	8 175
38	82 862	12 018	11 010	9 367	8 092	11 296	13 251	9 043	8 785
39	90 875	13 046	12 281	10 185	9 221	12 378	14 236	9 982	9 546
40	93 288	13 087	12 894	10 394	9 414	12 969	14 510	10 225	9 795
41	94 383	13 012	12 940	10 612	9 552	13 131	14 740	10 367	10 029
42	96 762	12 860	13 274	10 755	9 967	13 726	15 203	10 764	10 213
43	97 894	12 528	13 562	10 995	10 272	13 766	15 312	11 074	10 385
44	99 035	12 428	13 770	11 228	10 590	14 109	15 193	11 132	10 585
45	93 077	11 391	12 614	10 641	10 100	13 331	14 350	10 400	10 250
46	83 978	10 295	11 310	9 482	9 111	11 796	13 023	9 642	9 319
47	78 852	9 537	10 579	8 873	8 525	11 266	12 260	8 796	9 016
48	75 603	9 041	10 112	8 769	8 287	10 724	11 640	8 347	8 683
49	72 723	8 381	9 470	8 401	7 996	10 297	11 448	8 285	8 445
50	68 783	8 015	8 918	7 885	7 480	9 621	10 937	7 852	8 075
51	68 738	8 126	8 914	7 895	7 322	9 461	10 996	7 794	8 230
52	68 958	7 735	8 702	8 091	7 359	9 583	10 931	7 984	8 573
53	71 411	8 222	8 875	8 254	7 889	9 829	11 405	8 281	8 656
54	74 328	8 534	9 339	8 610	8 110	10 250	11 766	8 604	9 115
55	70 968	8 036	8 690	8 283	7 933	9 767	11 292	8 238	8 729
56	63 515	7 145	7 954	7 349	6 755	8 841	10 225	7 455	7 791
57	61 373	6 574	7 399	7 249	6 472	8 529	10 035	7 455	7 660
58	60 034	6 583	7 053	7 068	6 372	8 297	9 877	7 432	7 352
59	58 676	6 103	7 016	7 108	6 164	8 201	9 795	7 228	7 061
60	62 152	6 426	7 500	7 507	6 653	8 783	10 305	7 412	7 566
61	65 893	6 756	7 918	8 145	7 031	9 571	10 787	7 929	7 756
62	67 153	6 820	8 256	8 340	7 168	9 714	10 971	8 071	7 813
63	67 011	7 069	8 231	8 356	7 126	9 799	10 881	8 023	7 526
64	65 973	7 097	8 260	8 300	7 137	9 653	10 221	7 899	7 406
65	65 574	7 079	8 095	8 027	7 144	9 689	10 343	7 657	7 540
66	65 359	6 990	8 215	8 019	7 033	9 852	10 364	7 569	7 317
67	63 993	6 914	7 911	7 752	7 170	9 585	9 977	7 425	7 259
68	61 879	6 474	7 663	7 533	6 946	9 540	9 577	7 201	6 945
69	58 696	6 278	7 433	7 144	6 702	8 738	9 044	6 801	6 556
70	59 391	6 425	7 451	7 163	6 851	9 012	9 172	6 699	6 618

Zdroj: Český statistický úřad [6]

Tabulka 2 nám zobrazuje muže od věku 18 let, až do 59 let, tedy potenciální zákazníci pro maloobchodní prodej módních doplňků. Nejlepším možným místem pro prodej je jihovýchod, jelikož se tam nachází nejvíce potenciálních zákazníků a to 593 780. Z tabulky můžeme také zjistit, že v Praze je o 138 241 mužů méně.

Konkurence na trhu s pánskými módními doplňky

Maloobchodních prodejců pánských módních doplňků je více, a proto si rozebereme ty největší z nich. Samozřejmě existují firmy, které se primárně neorientují na tento trh, ale pánské módní doplňky jsou jen dodatečným sortimentem. Nejdříve si musíme konkurenci rozdělit do několika skupin. První dělení je na velkoobchod a maloobchod. Další podskupinou velkoobchodu je na výrobce a dovozce z Asie. Podskupinou maloobchodu je prodej v kamenných obchodech nebo obchod v shopping centru a E-shop.

Po sametové revoluci, kdy se otevřeli západní hranice se jednoznačně ukázal nedostatek spotřebního zboží v porovnání se západními zeměmi. Český trh na to reagoval velkým zvýšením poptávky po tomto zboží a ochotou zákazníků nakupovat cokoli co se podobalo zboží ze západních zemí a co na našem trhu nebylo. Tato nenasycená poptávka se samozřejmě týkala i pánských módních doplňků. Na tuto situaci reagoval trh vznikem mnoha nových firem, které se začali zabývat jak jejich výrobou, tak dovozem z Asie. Po delší době se trh nasytil a nabídka těchto firem začala převyšovat poptávku spotřebitelů. Nastala fáze intenzivního konkurenčního boje těchto firem o přežití. Velkou roli hrály konkurenční výhody jednotlivých firem, které si dokázali do této doby vybudovat. Jako první odpadly firmy, které se nedokázali novým požadavkům nasyčeného trhu přizpůsobit. Trh začal jednotlivé konkurenční výhody porovnávat: kvalita, sortiment, desény, servis, platební podmínky.

Kvalita byla důležitá, protože zákazníci vyžadovali kvalitní ušití, a to někteří dovozci z Asie nesplňovali. Sortiment je ve dvou rovinách, první věc je sortiment co do typu a desény kravat (muselo jich být hodně), druhá věc je že firma musela nabízet široký sortiment (kravaty, motýlky, kapesníčky, šle). Na desény byl požadavek nabízet světové módní trendy korespondující se specifickými požadavky zákazníků v ČR. V případě zákaznického servisu je zapotřebí mít obchodního zástupce, který navštěvuje odběratelé a fyzicky prezentuje jednotlivé výrobky, případně vyměňuje neprodané zboží. Platební podmínky jsou dodávka zboží s co nejdélsí splatností nebo dodání zboží do komisního prodeje (odběratel zaplatí pouze zboží, které prodal za určité časové období). V rámci těchto parametrů další firmy ukončili nebo výrazně

omezili svoji činnost. Další velkou konkurenční výhodou do dalšího období byla schopnost firem vyrábět pánské módní doplňky přesně podle návrhů a požadavků větších odběratelů, kteří produkovali vlastní kolekce pánské společenské módy. Toto období trvá doposud, tudíž velkoobchodů v České republice je jen pár.

Velkoobchod – výrobce

Mezi největší velkoobchodní výrobce patří tyto firmy:

- **N.TIES CLASSIC s.r.o.**
- **HEDVA, a.s.**
- **LOGOTEX s.r.o.**
- **V.style CZ s.r.o.**

Velkoobchod – dovozce

Velkoobcích dovozců v ČR není příliš mnoho. Jsou jimi:

- **ORSI spol. s r.o.**
- **SILK STUDIO.cz s.r.o.**

Maloobchod – kamenný obchod

- **BLAŽEK PRAHA a.s.**
- **BANDI VAMOS a.s.**
- **MAX TARA s.r.o.**
- **Koutný spol. s r.o.**
- **VOLANSKI Group s.r.o.**

Maloobchod – E-shop

- **Internet Mall, a.s.**
- **Zalando**
- **FERATT Fashion s.r.o.**
- **Padne s.r.o.**
- **ZOOT a.s.**
- **Trendhim**

3. Rodinná firma N.TIES CLASSIC s.r.o.

3.1. Představení organizace

Obchodní jméno: N.TIES CLASSIC s.r.o.

Spisová značka: C 14979 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové

Identifikační číslo: 25925733

Sídlo společnosti:

Brněnská 700/25, Nový Hradec Králové, 500 06 Hradec Králové

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Den zápisu: 19. srpna 1999

Společnost se především zaměřuje na výrobu a velkoobchodní prodej pánských ale i dámských módních doplňků typu kravat, motýlků, kapesníků, šátků a šál, smokingových pásů a šlí.

Dále se zabývá velkoobchodním prodejem obleků, košil, polokošil, svetrů, triček, manžetových knoflíčků, opasek a kravatových spon.

Další částí prodeje společnosti je maloobchod, který je uskutečňován prostřednictvím E-shopu. Sortiment E-shopu je v porovnání s nabídkou velkoobchodu výrazně omezený. Můžeme zde najít výrobky jako jsou: Kravaty, manžetové knoflíčky, opasky, motýlky, šátky, smokingové pásy, košile, kapesníčky, kravatové spony, šle.

Historie organizace

Firma N.TIES s.r.o. se původně jmenovala Martin Tomeš – N.TIES a vznikla nejdříve jako fyzická osoba roku 1991, která neměla žádného zaměstnance. Začala s výrobou kravat a následným prodejem do lokální maloobchodní sítě prodejen. Během několika let firma rozšířila svůj sortiment a přijala své první zaměstnance. Sortiment se skládal z kravat, motýlků, kapesníků, smokingových pásů, šlí, dámských šátků a dalších pánských společenských doplňků. První zaměstnanci byli převážně rodinní příslušníci, sousedé z okolí sídla firmy a další domácí pracovnice. Prvním sídlem firmy byl byt o rozměrech 1+1, který sloužil jako sklad materiálu a hotového zboží, kam švadleny chodily pro látky a odevzdávaly kravaty. Jak se firma rozrůstala, malé prostory nestačily a bylo nutné pronajmout větší byt o rozměrech 3+1. Jeden z pokojů byl sklad, druhý dílna a třetí kancelář. S růstem poptávky po zboží firma začala rozšiřovat své portfolio odběratelů, které představovalo větší obchodní domy. Dalším krokem firmy bylo přestěhování do větších, komerčních, dílenských prostorů, kde se rozšířilo množství

odběratelů. Jako nejznámější odběratel byla síť obchodních domů Kmart. Poptávka rychle rostla a firma nestíhala uspokojit poptávku ostatních odběratelů. Nezbyvalo tak nic jiného než si vzít úvěr na provozní kapitál, nabrat další zaměstnance a nakoupit nové stroje. Firma rozšířila svojí velkoobchodní nabídku o manžetové knoflíčky, kravatové spony, pánské kožené opasky a košile. Vzhledem k omezeným možnostem pronájmu výrobních prostor u současného pronajímatele a rapidnímu zvýšení ceny pronájmu, si firma musela najít nové místo, kde byl větší potenciál pro její další růst a rozvoj. Firma našla nové sídlo v bývalém vojenském opravárenském závodu v Hradci Králové, který patřil společnosti MEDTEC-VOP. Tento krok byl důležitý i z důvodu plánované expanze do zahraničí. V roce 1997, kdy proběhlo stěhování do nových prostor, firma odkoupila od krachující konkurenční firmy strojní vybavení, které pomohlo ke snížení norem na výrobu kravat, které byly stále dominantním produktem.

Ve stejném roce začala společnost BLAŽEK PRAHA a.s. s otevíráním vlastních prodejen v obchodních domech a obchodních centrech. Firma Martin Tomeš – N.TIES se tak stala výhradním dodavatelem pánských módních doplňků a tím navázala dlouhodobou spolupráci s touto přední českou značkou prodávající pánskou společenskou módu. Během následujících několika let firma dodávala výrobky do většiny prodejen a prodejních sítí s pánskou módou. Díky tomu si firma začala postupně budovat jméno a pověst kvalitních pánských módních doplňků.

Firma necílila pouze na prodej zboží ostatním maloobchodním a velkoobchodním společnostem, ale začala se účastnit i státních výběrových řízení, ve kterých se dokázala prosadit mezi ostatními konkurenčními firmami. Jedno z významnějších úspěšně absolvovaných řízení byla zakázka Ministerstva vnitra České republiky pro Policii České republiky v rozsahu 50 tisíc kravat.

V roce 1999 z důvodů vzrůstajícího daňového zatížení OSVČ společnost změnila právní formu z fyzické osoby na právnickou osobu N.TIES CLASSIC s.r.o.

Další významnou událostí, která měla velký vliv na rozšíření společnosti, bylo navázání spolupráce s celosvětově známou značkou Hermès, která své produkty, především hedvábné šátky, prodává v prestižních buticích po celém světě. N.TIES CLASSIC s.r.o. byla jednou z oslovených společností pro účast na výběrovém řízení na subdodavatele ruční výroby hedvábných šátků. Hodnotícím kritériem bylo zvládnutí speciální technologie ruční zaválky okrajů šátků v požadované kvalitě. Díky preciznosti a nadání zaměstnanců dopadlo výběrové

řízení pro společnost N.TIES CLASSIC s.r.o. úspěšně a byla tedy pozvána do výrobního závodu Hermès ve Francii. Cílem návštěvy bylo dojednání konkrétních podmínek spolupráce a proškolení několika klíčových švadlen ve správném pracovním postupu výroby hedvábných šátků. Po návratu bylo nutné pronajmout další prostory pro výrobu a zařídit je předepsaným vybavením. Souběžně s tím začaly probíhat výběrová řízení s cílem nalézt vhodné uchazeče o práci švadleny, které by dokázaly zvládnout velmi náročný výrobní postup. Po zahájení výroby i nadále probíhal nábor nových zaměstnanců, dokud nedošlo k naplnění kapacity nové dílny.

Dalším zajímavým krokem vpřed byla úspěšná účast na výběrovém řízení pro Ministerstvo zahraničních věcí pro Evropské záležitosti Slovenské Republiky, vypsaném z důvodu nadcházejícího předsednictví Slovenské Republiky v Evropském parlamentu. Předmětem tohoto řízení byla dodávka 40 tisíc kusů hedvábných šátků a kravat s národními motivy Slovenské republiky.

V roce 2016 začala společnost úzce spolupracovat s firmou MAX TARA s.r.o., kam dodávala nejen stávající sortiment, ale i svetry, obleky, polokošile, boty, kabáty, bundy, a dokonce i dámské šaty. Díky spolupráci s MAX TARA s.r.o. se výrazně navýšil obrat společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o. a rozšířil se sortiment nabízených výrobků.

3.2. Organizační struktura

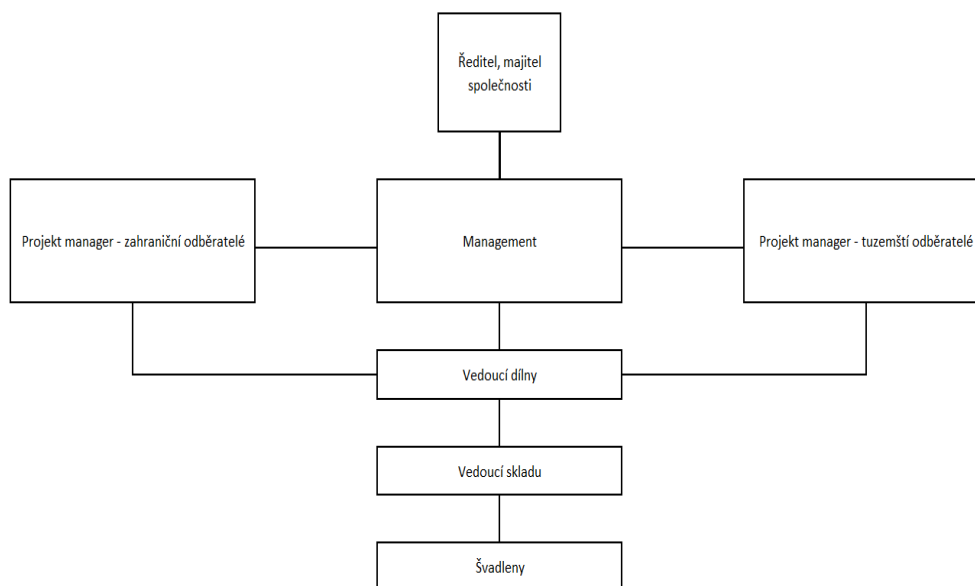
Organizační struktura společnosti je více-liniového typu, reprezentovaným typem funkčním. Tuto organizační strukturu znázorňuje obrázek č. 5.

Ředitel (rodinný příslušník) – Kontrola, zadávání úkolů a poskytování konzultací liniovým ředitelům. Průběžná komunikace se stěžejními obchodními partnery.

Projekt manager (rodinný příslušník) – zahraniční odběratelé, jeho pracovní náplní je realizace zakázek zahraničních odběratelů, jejím aktivním vyhledáváním a komunikací s vedoucími dílny v rámci jednotlivých zakázek.

Management – Personalistika, koordinace výroby, zajištění administrativního zázemí.

Projekt manager (rodinný příslušník) – tuzemští odběratelé, jeho pracovní náplní je realizace zakázek tuzemských odběratelů, jejím aktivním vyhledáváním a komunikací s vedoucími dílny v rámci jednotlivých zakázek.



Obrázek 5: Organizační struktura firmy N.TIES CLASSIC s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů od vedení podniku

3.3 Postavení na trhu

Pozice firmy N.TIES CLASSIC s.r.o. na trhu

Rodinný podnik N.TIES CLASSIC s.r.o. zaujímá dominantní postavení ve výrobě pánských módních doplňků určené především pro značkové prodejny s pánskou společenskou módou. Spolupráce s těmito prodejny vypadá tak, že rodinný podnik konzultuje s návrháři jednotlivých značek jednotlivé kolekce nebo vývoj nových kolekcí, na základě toho, jaké kolekce plánují, tak takový podnik objedná desény materiálů na tyto doplňky. Tohle se dělá s předstihem třičtvrtě roku a podle jejich požadavků se vyrábí motýlky, kapesníčky, šle, smokingový pásy a kravaty. Jedná se i o vzorování jednotlivých střihů, které následně závisí na vzhledu, respektive tvarů jednotlivých výrobků. Tato činnost je jednou z velkých konkurenčních výhod společnosti.

Hlavními odběrateli, kteří využívají této služby jsou: BLAŽEK PRAHA a.s., MAX TARA s.r.o. a Koutný spol. s.r.o.. Díky této spolupráci s těmito dominantními prodejci pánské společenské módy rodinný podnik si udržuje tuto svoji pozici na trhu.

Rovněž zaujímá nezanedbatelnou pozici na trhu pánských módních doplňků, ale i dámských šál a šátků s firemním logem. Na firmu se obracejí jednotlivé společnosti, které

chtějí, aby jejich zaměstnanci nosili stejné kravaty, šátky a další módní doplňky v korporátních barvách a s firemním logem. Těmto firmám, je rodinný podnik schopen nabídnout plný servis ve vývoji těchto doplňků počínaje grafickým návrhem přes výrobu, až po distribuci. Statistické údaje pro prodej výrobků s firemním logem se nikde neevidují, tudíž je nemožné zjistit přesnou pozici na tomto trhu.

Rodinný podnik spolupracuje s dalšími společnostmi, které jsou přímými výrobci dalších pánských módních doplňků, jako jsou například: Kožené opasky, manžetové knoflíčky a dále obleky, svetry, trička, košile a polokošile. Pro tyto odběratelé je výhodné spolupracovat s tímto rodinným podnikem, kvůli větší efektivitě procesu výběru tohoto zboží, které probíhá najednou a u jednoho dodavatele.

Spolupráce s těmito hlavními prodejci pánské společenské módy, kteří dominují na tomto trhu v České republice lze předpokládat, že rodinný podnik zastává pozici největšího dodavatele a tím pádem jeho místo na trhu je vůdčí.

4. Ekonomické zhodnocení rodinné firmy N.TIES CLASSIC s.r.o.

Pro ekonomické zhodnocení rodinné firmy jsem si vybral finanční analýzu, která umožňuje rozbor finanční situace podniku, díky které se úspěšný podnik neobejde. Hlavním důvodem použití finanční analýzy je připravit podklady pro další vývoj podniku.

Nejdůležitější součástí jsou zdroje informací, které budu využívat k sestavení finanční analýzy. Kvalita informací a jejich komplexnost nám pomůže k podchycení veškerých dat, aby nám jakkoliv nezkreslily výsledky hodnocení finančního zdraví podniku. Nejčastější složkou těchto informací jsou účetní výkazy, které nám dávají přehled o stavu a struktuře majetku, zdrojích krytí, tvorbě a užití výsledku hospodaření a také o peněžních tocích. Do těchto účetních výkazů tedy zařazujeme: rozvaha, výkaz zisku a ztrát, přehled o peněžních tocích a výkaz o změnách kapitálu.²³

Dále použijeme pro analýzu poměrové ukazatele, a to ukazatel likvidity a ukazatel rentability. Ty nám pomůžou zjistit, jak podnik dokáže uhradit své závazky a jak je společnost výnosná v poměru se zdroji. Rozebereme si běžnou likviditu, pohotovou a okamžitou, rentabilitu tržeb, aktiv a vlastního kapitálu. Využijeme rozvahu a výkaz zisku a ztráty a rozebereme si výsledky v horizontu pěti let.²⁴

4.1 Finanční analýza společnosti

Rozvaha

Rozvaha je účetní výkaz, ve kterém budeme sledovat aktiva (stav dlouhodobého, krátkodobého majetku a ostatní aktiva) a pasiva (zdroje jejich financování) k určitému období. U aktiv si sestavíme grafy, které budou vyházet z let 2015 až 2019 a následně si interpretujeme jejich vývoj. Pasiva nám pomůžou zjistit původ financí (vlastní zdroje, cizí zdroje, ostatní pasiva) a kolik jich podnik využívá. Jako bilanční sumu použijeme čistou hodnotu Netto a pro sestavení analýzy použijeme vertikální a horizontální analýzu. Rozvahu analyzované společnosti zobrazuje tabulka č. 3.

²³ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4. st. 9–10

²⁴ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4. st. 57–62

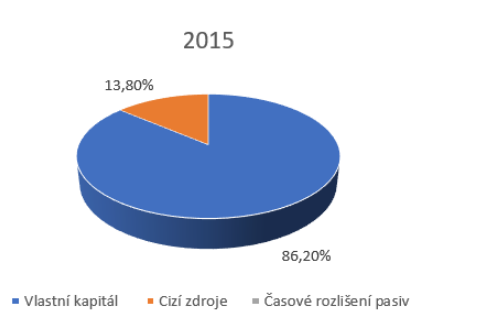
Tabulka 3: Rozvaha společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o., v letech 2015 až 2019

Rozvaha - N.TIES CLASSIC s.r.o. - v tis. Kč					
	2019	2018	2017	2016	2015
Aktiva celkem	17164	11764	10673	12477	7368
Dlouhodobý majetek	510	420	743	860	716
Dlouhodobý nehmotný majetek					
Dlouhodobý hmotný majetek	488	398	743	860	716
Dlouhodobý finanční majetek	22	22			
Oběžná aktiva	16598	11311	9929	11617	6517
Zásoby	1959	2543	4146	3322	3090
Peněžní prostředky	11358	5846	2649	4255	1023
Dlouhodobé pohledávky	50				
Krátkodobé pohledávky	3231	2922	3134	4041	2404
Krátkodobý finanční majetek					
Časové rozlišení	56	33	1	0	135
Pasiva celkem	17164	11764	10673	12477	7368
Vlastní kapitál	14199	10870	9146	7608	6351
Základní kapitál	100	100	100	100	100
Kapitálové fondy					
Fondy ze zisku	5	5	5	5	5
Výsledek hospodaření minulých let	10736	9054	7504	6246	5632
Výsledek hospodaření běžného účetního období	3358	1711	1537	1257	614
Cizí zdroje	2960	894	1527	4869	1017
Rezervy					
Dlouhodobé závazky	-461				
Krátkodobé závazky	3421	894	1527	4689	1017
Časové rozlišení	5				

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

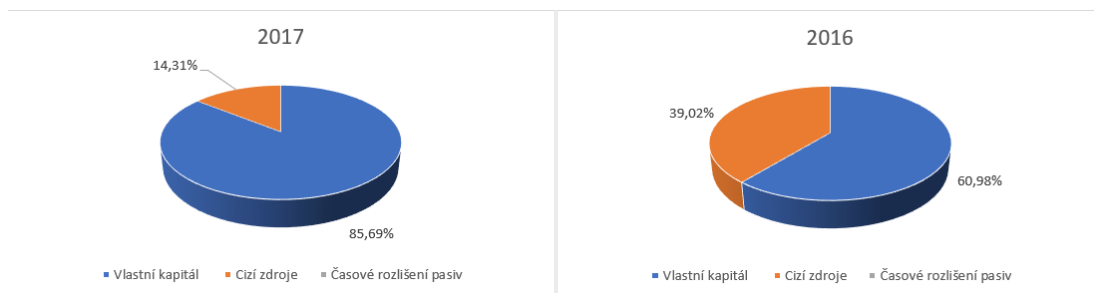
4.1.1. Vertikální analýza rozvahy

Údaje rozvahy zkoumané společnosti z tabulky č. 3 jsou graficky zpracovány s rozdělením podle časového období. Vertikální analýzy pasiv jsou znázorněny na obrázku č. 6–8 spolu s hodnotami finanční struktury uvedených v tabulce č. 4. Dále obrázek č. 9–11 vertikální analýzu aktiv za určitá časová období.



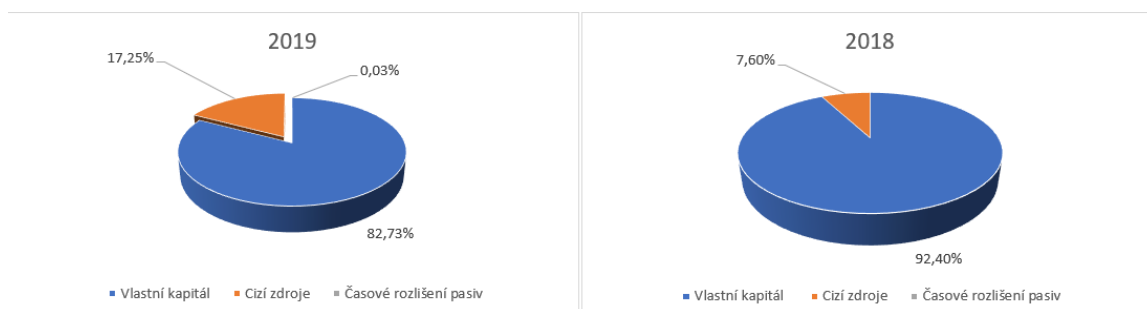
Obrázek 6: Vertikální analýza pasiv společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o., v roce 2015

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku



Obrázek 7: Vertikální analýza pasiv společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o., v letech 2016 až 2017

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku



Obrázek 8: Vertikální analýza pasiv společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o., v letech 2018 až 2019

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

Můžeme si všimnout, že ve všech letech podnik využíval především vlastní kapitál, který měl největší hodnotu v roce 2018 a to 92,4 %. Nejmenší hodnota byla naměřena v roce 2016, kde zabírala 60,98 %.

Časové rozlišení pasiv bylo využito pouze v roce 2019, kde jsou jen 0,03 % a byly použity na náklady příštích období.

Cizí kapitál měl největší hodnotu 39,02 % v roce 2016 a nejmenší v roce 2018, kde bylo využito pouhých 7,6 %.

V období před 2015 společnost vygenerovala dost vlastního kapitálu k financování podniku celé firmy, a tudíž nebyl důvod proč uvažovat o cizím kapitálu, protože úroková náročnost není nízká a v případě dostatečném množství vlastního kapitálu úroky zbytečně snižují výnosy. Podnik využívá vlastní kapitál z důvodu, že je relativně vysoká obrátkovost výrobků a zboží – investice se vrátí za 3 až 4 měsíce. U výrobků je relativně vysoká přidaná hodnota – výrobek se prodá do tří měsíců.

Tabulka 3: Hodnoty finanční struktury

	2019,00	2018	2017	2016	2015
Vlastní kapitál	82,73%	92,40%	86%	61%	86%
Cizí zdroje	17,25%	7,60%	14%	39%	14%
Časové rozlišení pasiv	0,03%	0,00%	0%	0%	0%

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku



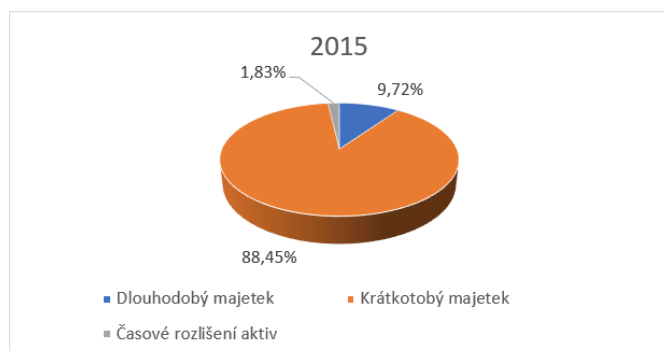
Obrázek 9 - Vertikální analýza aktiv společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o., v letech 2018 až 2019

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku



Obrázek 10 - Vertikální analýza aktiv společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o., v letech 2016 až 2017

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku



Obrázek 11 - Vertikální analýza aktiv společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o., v roce 2015

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

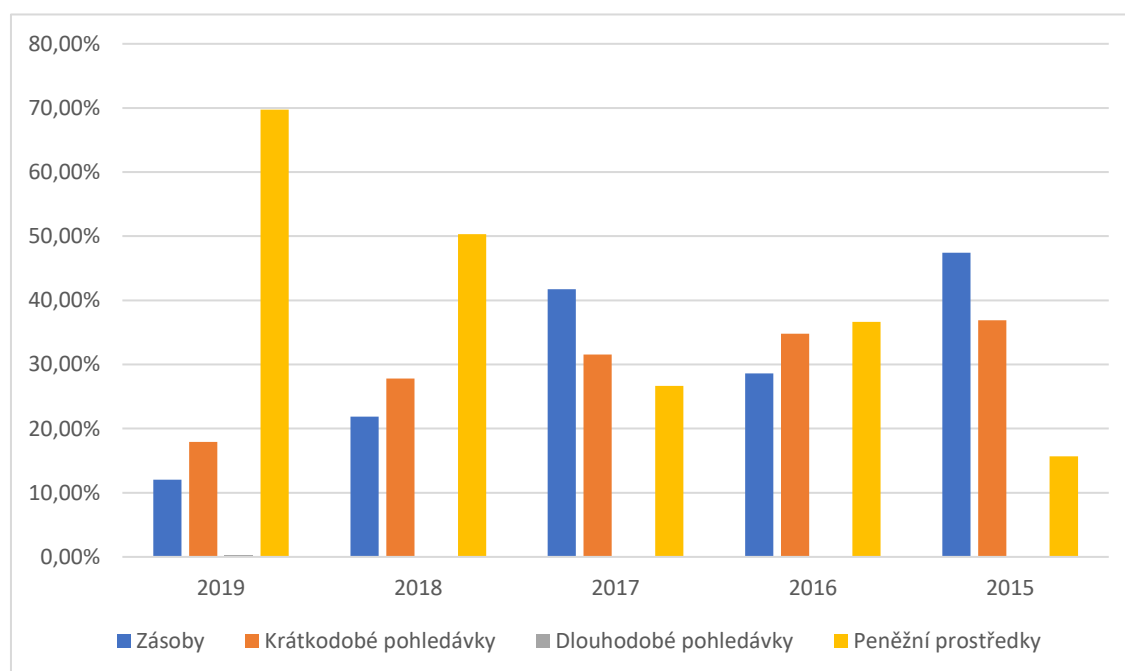
Sledovaný podnik využívá nejvíce krátkodobý majetek, který je zastoupen peněžními prostředky, zásobami a krátkodobými pohledávkami. V roce 2019 bylo na firemním účtu a pokladně 11 358 000 Kč. Dlouhodobý majetek se ve společnosti v průběhu let využíval podobně a nejvíce byl využíván v roce 2015 v hodnotě 9,72 %.

Podle teorie by měl mít výrobní podnik více dlouhodobého majetku než krátkodobého. Součástí dlouhodobého majetku by mělo být strojní vybavení a automatizované strojní linky.

Sledovaný podnik by mohl mít menší množství zásob, ale kvůli nezanedbatelnému poměru komisního prodeje na celkových tržbách, potřeba vyššího množství zásob roste.

V případě velkých zakázek a výběrových řízení, podnik potřebuje mít připravený větší obnos peněžních prostředků. Tento proces je finančně výhodnější než krátkodobé úvěrování.

Vliv jednotlivých oběžných aktiv na celková oběžná aktiva znázorňuje obrázek č. 12 s časovým horizontem 2015–2019 v sestupném ročním pořadí.



Obrázek 12 - Podíl jednotlivých položek oběžných aktiv na oběžných aktivech celkových společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

V peněžních prostředcích je vidět rostoucí trend, i když nepravidelný. Jediný pokles byl v roce 2017, kvůli investici do komisního zboží u odběratele.

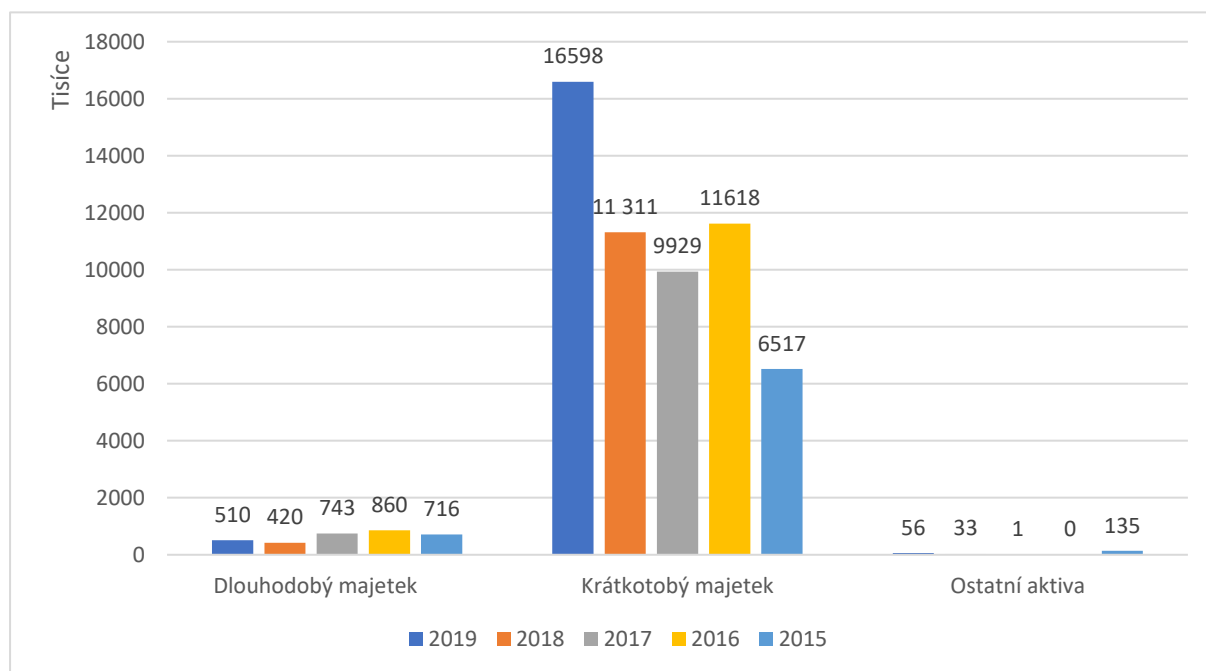
Zásoby v letech 2019 a 2018 se snižovaly, kvůli zvýšení rizikovosti prodeje některých typů zboží, tudíž se neinvestovalo do tohoto zboží.

Dlouhodobé pohledávky se vyskytovaly pouze v roce 2019 ve výši 50 000 Kč a byla to pohledávka za krachujícím odběratelem.

Krátkodobé pohledávky se pohybují okolo 3 000 000 Kč. V roce 2016 krátkodobé pohledávky dosáhly nejvyšší hodnoty 4 041 000 Kč, protože koncem prosince se zrealizovalo několik výjimečných zakázek výrobků s firemním logem.

4.1.2. Horizontální analýza rozvahy

Rozložení hodnot podle časového období sledované společnosti jsou znázorněny pomocí obrázku č. 13.



Obrázek 13 - Horizontální analýza vybraných položek strany aktiv společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

Ve sledovaném podniku se dlouhodobý majetek v časovém horizontu moc nemění a jeho hodnoty se pohybují okolo 700 000 Kč

Hodnota ostatních aktiv, tak jako u dlouhodobého majetku, se také moc nemění, ale v roce 2016 jejich hodnota byla 0 Kč a následující rok se zvýšila o pouhých 1 000 Kč. Následující roky byl zaznamenán rostoucí trend.

Krátkodobý majetek, který ve společnosti dominuje, se od roku 2015 zvyšoval, ale v roce 2017 byl zaznamenán menší pokles. Další velký nárůst byl v roce 2019, kde vzrostl na hodnotu 165 980 000 Kč.

Tabulka č. 5 vyjadřuje relativní a absolutní změny hodnot v jednotlivých letech působení podniku

Tabulka 4: Hodnoty aktiv společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o.

Horizontální analýza rozvahy - N.TIES CLASSIC s.r.o.								
	Relativní změny				Absolutní změny v tis. Kč			
	2018/2019	2017/2018	2016/2017	2015/2016	2018/2019	2017/2018	2016/2017	2015/2016
Aktiva celkem	45,90%	10,22%	-14,46%	69,34%	5400	1091	-1804	5109
Dlouhodobý majetek	21,43%	-43,47%	-13,60%	20,11%	90	-323	-117	144
Dlouhodobý nehmotný majetek								
Dlouhodobý hmotný majetek	22,61%	-46,43%	-13,60%	20,11%	90	-345	-117	144
Dlouhodobý finanční majetek	0%				0	22	0	0
Oběžná aktiva	46,74%	13,92%	-14,53%	78,26%	5287	1382	-1688	5100
Zásoby	-22,97%	-38,66%	24,80%	7,51%	-584	-1603	824	232
Peněžní prostředky	94,29%	120,69%	-37,74%	315,93%	5512	3197	-1606	3232
Dlouhodobé pohledávky					50	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	10,57%	-6,76%	-22,44%	68,09%	309	-212	-907	1637
Krátkodobý finanční majetek					0	0	0	0
Časové rozlišení	69,7%	3200%		-100%	23	32	1	-135
Pasiva celkem	45,90%	10,22%	-14,46%	69,34%	5400	1091	-1804	5109
Vlastní kapitál	30,63%	18,85%	20,22%	19,79%	3329	1724	1538	1257
Základní kapitál	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0
Kapitálové fondy								
Fondy ze zisku	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	18,58%	20,66%	20,14%	10,9%	1682	1550	1258	614
Výsledek hospodaření běžného účetního období	96,26%	11,32%	22,28%	104,72%	1647	174	280	643
Cizí zdroje	231,1%	-41,45%	-68,64%	378,76%	2066	-633	-3342	3852
Rezervy								
Dlouhodobé závazky					-461	0	0	0
Krátkodobé závazky	282,66%	-41,45%	-67,43%	361,06%	2527	-633	-3162	3672
Časové rozlišení					5	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

Z analýzy je vidět, že bilance aktiv má stoupající tendenci, mimo rok 2017, kde byl evidovaný pokles o 14,46 %. Tento pokles byl způsoben snížením dlouhodobého majetku a snížením oběžných aktiv,

Dlouhodobý majetek měl v letech 2016/2017 úbytek majetku o 13,6 % a v letech 2017/2018 byl zaznamenán výrazný pokles o 43,47 %, který byl způsoben snížením dlouhodobého hmotného majetku o 46,43 %.

Oběžná aktiva měla rostoucí trend, mimo let 2016/2017, kde si můžeme všimnout poklesu o 14,53 %. Pokles byl způsoben snížením peněžních prostředků o 1 606 000 Kč.

Časové rozlišení v letech 2017/2018 byl zaznamenán nárůst o 3200 %, ale v absolutní výši byl nárůst pouhých 32 000 Kč.

Bilanční suma pasiv se snížila stejným způsobem jako bilanční suma aktiv (aktiva a pasiva se rovnají), ale důvod snížení pasiv je snížení cizích zdrojů o 68,64 %

Vlastní kapitál má rostoucí trend a nejvyšší zaznamenaný nárůst byl v letech 2018/2019 a to o 30,63 %. Důvodem zvýšení byl nárůst výsledku hospodaření běžného účetního období, který byl v absolutních hodnotách 1 647 000 Kč.

Cizí zdroje, stejně jako dlouhodobý majetek, klesal v letech 2016/2017 a 2017/2018, jinak měl rostoucí charakter. Důvodem úbytku bylo průběžné celoroční splácení závazků ke společníkům, které v roce 2016 vyšplhaly na částku 3 913 000 Kč.

Výkaz zisku a ztrát

Přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité účetní období je zobrazeno v tabulce č. 6 v relativních a absolutních změnách. Pro sestavení analýzy nás bude zajímat provozní výsledek hospodaření, finanční výsledek hospodaření, výsledek hospodaření za účetní období, tržby a výkonová spotřeba. To nás povede k analýze rentability tržeb. Budeme porovnávat provozní **VH**, finanční **VH** a **VH** za účetní období v letech 2015 až 2019. Tyto údaje nám pomůžou znázornit hospodaření podniku a z jaké činnosti má podnik nejvíce výnosů. Budeme tedy předpokládat, že tržby z prodeje výrobků a služeb budou mít rostoucí charakter a výkonová spotřeba klesající z důvodu snižování nákladů. Pro sestavení analýzy použijeme horizontální analýzu.

Tabulka 5: Výkaz zisku a ztráty společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o.

Výkaz zisku a ztráty - N.TIES CLASSIC s.r.o.								
	Relativní změny				Absolutní změny v tis. Kč			
	2018/2019	2017/2018	2016/2017	2015/2016	2018/2019	2017/2018	2016/2017	2015/2016
Tržby z prodeje výrobků a služeb	13,25%	-8,15%	-18,87%	45,73%	1963	-1315	-3753	6240
Tržby za prodej zboží	-70,17%				-1997	2796	50	0
Výkonová spotřeba	-7,54%	-2,05%	-25,11%	58,59%	-836	-232	-3798	5587
Změna stavu zásob vlastní činnosti					499	0	0	0
Aktivace					0	0	0	0
Osobní náklady	-0,04%	-4,41%	-1,66%	-20,28%	-1	-107	-41	-627
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-84,33%	367,19%	18,52%	67,26%	-1765	1645	70	152
Ostatní provozní výnosy	0%		-100%		0	16	-13	13
Ostatní provozní náklady	122,22%	-35,71%	-26,32%	5600%	33	-15	-15	56
Provozní výsledek hospodaření	94,74%	10,60%	3,63%	156,85%	2036	206	68	1145
Ostatní finanční výnosy	900%	-97,83%	35,29%	-68,22%	9	-45	12	-73
Ostatní finanční náklady	28,57%		-100%	441,82%	8	28	-298	243
Finanční výsledek hospodaření	-3,70%	-158,70%	-115,59%	-786,05%	1	-73	341	-338
Výsledek hospodaření před zdaněním	95,99%	6,69%	25,97%	104,27%	2037	133	410	806
Daň z příjmů	94,89%	-9,27%	40,68%	102,52%	390	-42	131	163
Výsledek hospodaření po zdanění	96,26%	11,39%	22,20%	104,72%	1647	175	279	643
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům								
Výsledek hospodaření za účetní období	96,26%	11,39%	22,20%	104,72%	1647	175	279	643
Čistý obrát za účetní období	-0,14%	8,95%	-18,58%	44,94%	-25	1452	-3704	6180

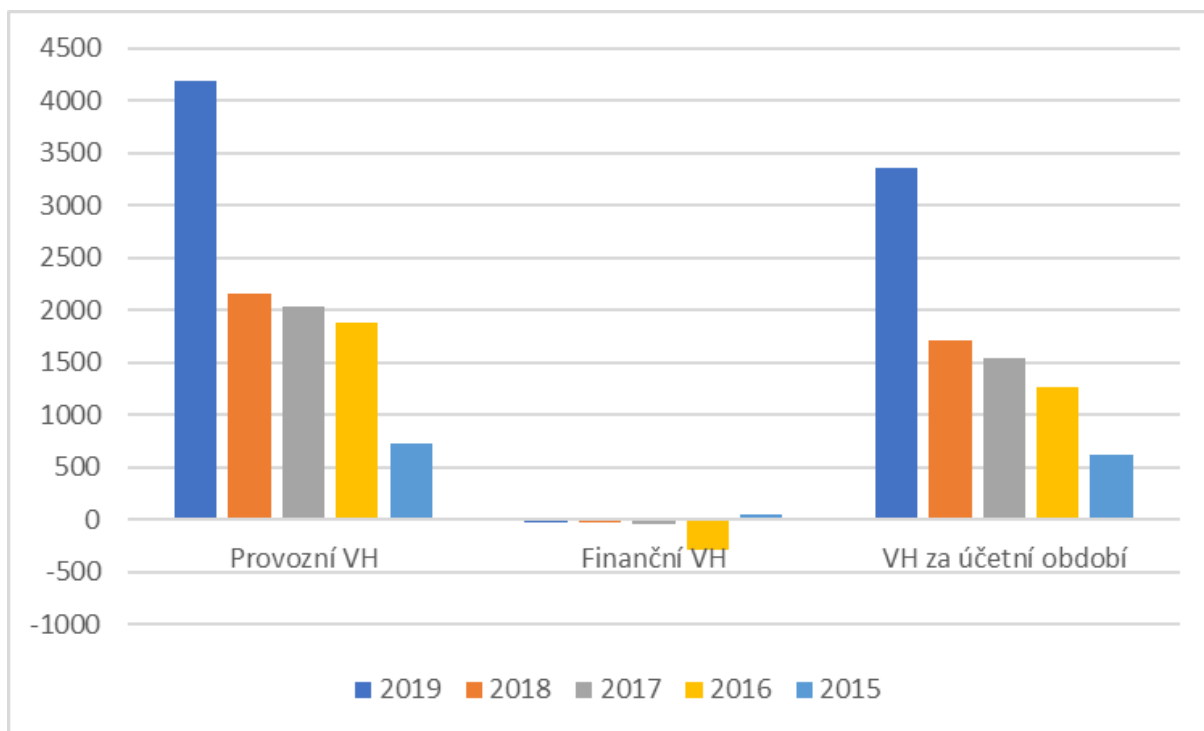
Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

Tržby z prodeje výrobků a služeb nemají lineární rostoucí trend, ale kdybychom k nim sečetli tržby za prodej zboží, tak mimo let 2015/2016, by tržby měly rostoucí charakter. V letech 2015/2016 byl tedy zaznamenán rekordní nárůst o 45,73 % a to z důvodu vyhraného výběrového řízení pro Ministerstvo zahraničních věcí Slovenské republiky.

Výkonová spotřeba se v průběhu let snižovala, což můžeme brát jako pozitivní jev, z hlediska snižování nákladů, ale v roce 2015/2016 byl zaznamenán nárůst o 58,59 %. Tento nárůst byl zapříčiněn zvýšením tržeb z prodeje výrobků a služeb, které vzrostly o 6 240 000 Kč.

Provozní výsledek hospodaření má lineární rostoucí charakter a nejvyšší zaznamenaný přírůstek byl v roce 2015/2016, který byl 156,85 %. Následující roky byly pro společnost také pozitivní a v letech 2018/2019 se absolutní hodnota zvýšila o 2 036 000 Kč. Na rozdíl od provozního výsledku hospodaření finanční výsledek má klesající charakter. V letech 2015/2016 se změnila hodnota o 786,05 %, což znamenalo snížení o 338 Kč absolutní hodnoty. Výsledek hospodaření za účetní období je jako provozní výsledek rostoucí. Za období 2018/2019 byl zaznamenán nárůst o 96,26 %. To bylo zapříčiněno snížením Úpravy hodnot v provozní oblasti o 84,33 %. Dále jsou zobrazovány výsledky hospodaření za sledované období rozdělené jak na

provozní, tak finanční, které znázorňuje obrázek č. 14, kdy konkrétní hodnoty jsou uvedeny v tabulce č.



Obrázek 14 - Vývoj jednotlivých položek společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

Tabulka 6 - Hodnoty jednotlivých položek společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o.

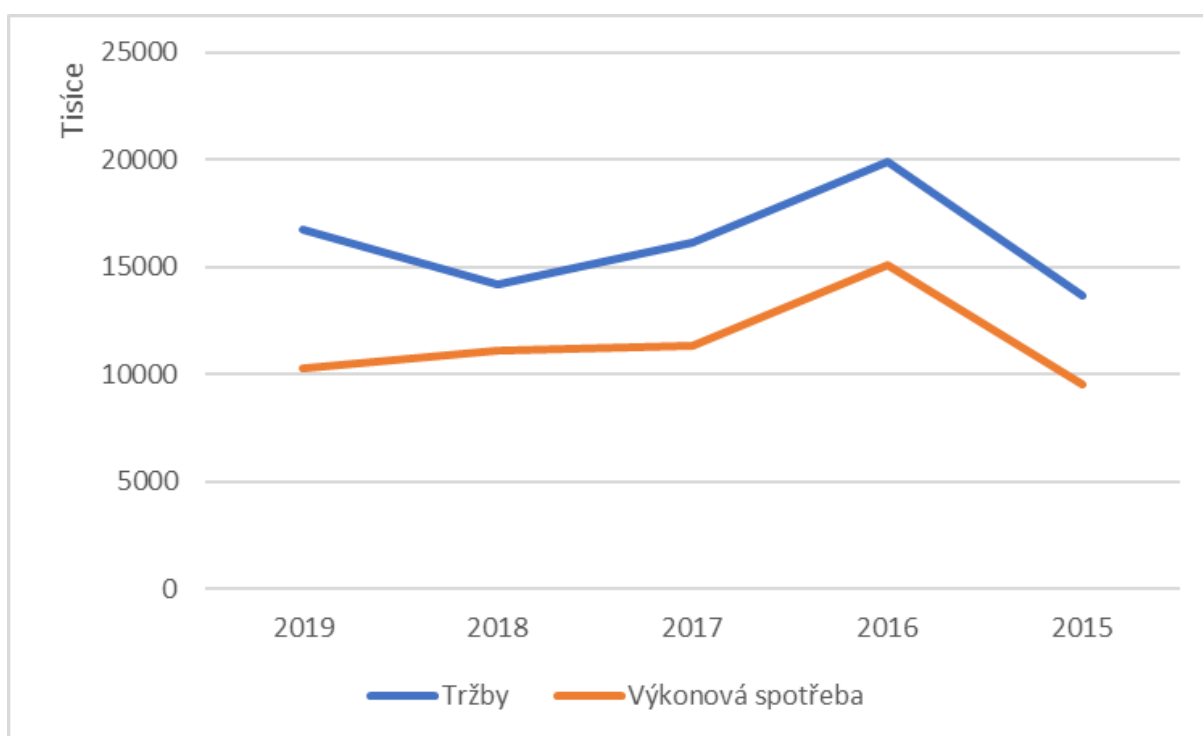
	2019	2018	2017	2016	2015
Provozní VH	4185	2149	2029	1875	730
Finanční VH	-26	-27	-39	-295	43
VH za účetní období	3358	1711	1537	1257	614

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

Provozní výsledek hospodaření byl v roce 2019 ve výši 4 185 000 Kč, což přispělo k hodnotám výsledku hospodaření za účetní období. Důvodem zvýšení provozního VH je zvýšení rozdílu mezi tržbami a výkonovou spotřebou.

Finanční VH je mimo roku 2015 záporný a pro zvýšení VH za účetní období by bylo zapotřebí zvýšit finanční výnosy a snížit finanční náklady.

Obrázek č. 15 zobrazuje tržby spolu s výkonnou spotřebou podniku, kdy konkrétní hodnoty za jednotlivé roky jsou přesně uvedeny v tabulce č. 7.



Obrázek 15 - Tržby a výkonové spotřeby firmy N.TIES CLASSIC s.r.o. v letech 2015 až 2019

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

Tabulka 7 - Hodnoty tržeb a výkonové spotřeby firmy N.TIES CLASSIC s.r.o. v letech 2015 až 2019

	2019	2018	2017	2016	2015
Tržby	16780000	14187000	16182000	19885000	13645000
Výkonová spotřeba	10257000	11093000	11325000	15123000	9536000

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

Z analýzy můžeme vyčíst, že tržby v roce 2016 rapidně vzrostly a následující 2 roky měly klesající charakter. V roce 2019 byl zaznamenán nárůst tržeb, který nabyl hodnotu 16 780 000 Kč.

Výkonová spotřeba je ve všech letech nižší, než tržby a v roce 2018 se nejvíce blíží k tržbám. Největší naměřená hodnota výkonové spotřeby je zaznamenána v roce 2016, ale kvůli výši tržeb můžeme navýšení výkonové spotřeby předpokládat.

4.1.3. Ukazatele

Ukazatel likvidity

Likvidita nám říká, jak je schopný podnik uhradit své závazky. Pro sestavení ukazatele nás budou zajímat oběžná aktiva a krátkodobé závazky, ze kterých si vyhotovíme běžnou, pohotovou, okamžitou likviditu a následně si interpretujeme jejich hodnoty. Optimální hodnoty běžné likvidity by se měly pohybovat okolo 1,5 až 2,5. Optimální hodnoty pohotové likvidity – 1 až 1,5. Optimální hodnoty okamžité likvidity – 0,2 až 0,5. Hodnoty likvidity sledované společností v jednotlivých letech je uvedeno v tabulce č. 8.

Tabulka 8: Ukazatel likvidity společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o.

Ukazatel likvidity	2019	2018	2017	2016	2015
Běžná likvidita	4,85	12,65	6,50	2,48	6,41
Pohotová likvidita	4,28	9,81	3,79	1,77	3,37
Okamžitá likvidita	3,32	6,54	1,73	0,91	1,01

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

Běžná likvidita má optimální hodnotu pouze v roce 2016. V ostatních letech jsou hodnoty vyšší a v roce 2018 se vyšplhala na 12,65. To vypovídá o velkém množství finančních prostředcích a nízkých krátkodobých závazků. Můžeme tedy říct, že podnik je schopný uhradit krátkodobé závazky, ale hodnota oběžných aktiv je příliš vysoká.

V pohotové likviditě nemáme zahrnuté zásoby a jak můžeme vidět z tabulky, hodnoty se snížily, ale ani v jednom roce likvidita nenabyla optimálních hodnot. Nejnižší hodnota byla naměřena v roce 2016. Interpretace je stejná jako u běžné likvidity.

Okamžitá likvidita je snižena o zásoby a pohledávky, tudíž se hodnoty snížily. K optimální hodnotě má neblíže rok 2016, kde hodnota likvidity je 0,91.

I když je optimální hodnota pouze v jednom roce běžné likvidity, hodnoty jsou vyšší a podnik dokáže uhradit své krátkodobé závazky.

Ukazatel rentability

Ukazatel rentability neboli výnosnost, nám říká, jak je podnik schopný vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Pro vypočítání rentability potřebujeme znát zisk, tržby za zboží a za vlastní výrobky, aktiva a vlastní kapitál. Následně si vypočítáme rentabilitu tržeb, aktiv, vlastního kapitálu a interpretujeme si jejich hodnoty. Optimální hodnota rentability tržeb by měla být nad 10 %. Optimální hodnota rentability aktiv – nad 5 %. Optimální hodnota rentability vlastního kapitálu – nad 8 %. Jednotlivé hodnoty rentability sledované společnosti v jednotlivých letech je uvedeno v tabulce č. 9.

Tabulka 9: Ukazatel rentability společnosti N.TIES CLASSIC s.r.o.

Ukazatel rentability	2019	2018	2017	2016	2015
Rentabilita tržeb (ROS)	19%	10%	9%	6%	4%
Rentabilita aktiv (ROA)	20%	15%	14%	10%	8%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	24%	16%	17%	17%	10%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

I když optimální hodnoty nebyly naměřeny v letech 2015 až 2017, hodnoty mají rostoucí charakter. Největší poměr zisku a tržeb je v roce 2019, kde má hodnotu 19 %.

Rentabilita aktiv měla ve všech letech optimální hodnoty. To vypovídá o tom, že podnik vytváří efektivně zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů tento zisk tvoří.

Rentabilita vlastního kapitálu měla také ve všech letech optimální hodnoty. To nám říká, že podnik efektivně využívá zdroje kapitálu.

4.2. Strategická analýza

SWOT analýza

SWOT analýza nám pomůže zjistit jaký má podnik slabé a silné stránky a jaké má na trhu příležitosti a hrozby, které si představíme v obrázku č. 16.

SWOT analýza

Interní	Silné stránky	Slabé stránky
	Zkušenosti Kvalitní vybavení Silné finanční zázemí Flexibilita výroby Zkušený tým zaměstnanců	Vysoké náklady spojené s výrobou Zanedbatelný marketing Zanedbatelný zahraniční trh
Externí	Příležitosti	Hrozby
	Expanze do zahraničí Rozšíření sortimentu	Příchod nové konkurence z Číny Růst mezd

Obrázek 16: SWOT analýza firmy N.TIES CLASSIC s.r.o

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů od vedení podniku

Silné stránky podnikání: třicetileté leté zkušenosti v textilním a výrobním oboru. Vlastní dílna s kvalitním strojním vybavením, silné finanční zázemí, flexibilita výroby i přístupu k zákazníkovi, široké portfolio odběratelů a dodavatelů, zkušený tým zaměstnanců, kvalita výroby.

Slabé stránky podnikání: relativně vysoké náklady spojené s kvalitní výrobou, nedostatečný důraz na marketing, nedostatečné proaktivní aktivity směrem k zahraničnímu trhu.

Příležitosti na trhu: rozšíření nabízených výrobků a zboží, expanze do zahraničí.

Hrozby trhu: příchod nové konkurence z Číny nebo Polska (podnik nedokáže konkurovat s cenou), prodloužení uzavření provozoven stávajících odběratelů v rámci státních restrikcí, výrazný nárůst průměrné mzdy a následující tlak na růst mezd v ČR.

5. Návrh podnikatelského plánu pro další rozvoj rodinné firmy N.TIES CLASSIC s.r.o.

Rodinný podnik měl navržen podnikatelský plán pro další rozvoj. Společnost přemýšlela, jak rozšířit trh o dalšího odběratele, ale tuzemský trh není tak veliký a s největšími odběrateli, již navázaná spolupráce je, takže se společnost začala zaměřovat na zahraniční trh na západ a jich od společnosti kde je větší koupě schopná poptávka. Vzhledem ke korporativním výhodám je větší pravděpodobnost úspěchu a rozvoje na zahraničním trhu. Prvním krokem tedy byla analýza českého trhu, která vedla k expanzi na zahraniční trh. Jelikož rodinný podnik je velkoobchod, tak velký potenciál mají veletrhy. Tudíž podnik musí analyzovat kontraktační veletrhy v zahraničí. Důležitou součástí je analýza konkurence a zmapování konkurenční nabídky a porovnání s nabídkou rodinného podniku. Bylo zjištěno že nejdůležitější veletrhy jsou v Miláně, Paříži a Mnichově.

Dalším krokem by byla návštěva těchto veletrhů, které jsou 2x do roka. Hlavní důvod návštěvy by byl zjistit chod veletrhu, jaké jsou podmínky pro účast a jak se na to má společnost připravit, aby do příštího konání veletrhů se mohl podnik zúčastnit. Podnik by si připravil co nejširší nabídku sortimentu, kterou by mohl prezentovat. Další fází by byla příprava vzorků a dalších pomocných materiálů.

Dalším bodem by se podnik měl připravit dostatečnou výrobní kapacitu dodavatelů a subdodavatelů. V neposlední řadě je důležité si zajistit vlastní výrobní kapacitu, aby se nestalo, že podnik nebude schopna výrobky dodat. Účastí na veletrzích by měla předcházet kompletní nabídka zboží na webových stránkách a měla by být na stránkách kromě anglické jazykové mutace i německá, francouzská a španělská. Vzhledem k pandemické situaci byl tento projekt pozastaven, kvůli nekonání zahraničních veletrhů a dalších omezení trhů s módou. Tudíž jsem vytvořil nový podnikatelský plán, který zde představím.

5.1. Produkt

Hlavní myšlenkou podnikatelského plánu je nabízení produktů reklamním agenturám, které dodávají textilní zboží firmám, například jako dárky pro své zaměstnance či odběratele nebo dodavatele. Dalším příkladem je případ, kdy firma potřebuje obléknout své zaměstnance pro reprezentování své značky v jednotném korporátním designu a osloví reklamní agenturu o vyřízení jejich požadavků. Cílem tedy je oslovit reklamní agentury a nabídnout jim textilní

zboží. Díky kontaktům je podnik schopný poptat textilní zboží ze zahraničí, které vyjde levněji než jeho výroba rodinnou firmou. Další výhodou je schopnost sehnat i jiné zboží než textilní.

Jedinečnost

Rodinný podnik je výjimečný kvalitou svých výrobků, možností poptání zboží ze zahraničí v dobré kvalitě a nižší cenou, možností další úpravy textilního zboží a dokáže se přizpůsobit zákazníkovi (nechat vyrobít látku na zakázku).

5.2. Realizace

Výrobní plán

Kravaty: v první řadě se pošle grafický návrh kravaty výrobcí látky, jestliže se jedná o tkaný žakár, výrobce látky musí vytkat tak, aby se následně mohla kravata ušít, podle toho grafického návrhu. Kromě návrhu se musí specifikovat barvy podle pantone barevnice, aby v tkalcovně věděli, jaké nitě mají použít (ve většině případů je kravata vícebarevná). V případě tištěné látky podnik musí zpracovat tisková data a společnost, která se zabývá tiskem, podle tiskových dat vytiskne látku, barvy jsou součástí tiskových dat a tiskaři rovnou danou barvu natisknou. Látka dorazí a nařeže se nebo se ručně nastříhá a vznikne kravata.

Šátky: situace je obdobná, ale materiál není žakár, ale pouze polyester nebo hedvábí, které jsou určeny k tisku. Látka se potiskne a následně se zboží zkontroluje, nastříhá a ušije.

Motýlky: mají stejný výrobní plán jako kravaty. Na motýlky je použita stejná látka jako na kravaty, z důvodu společné výroby. Jestliže přijde zakázka pouze na motýlky, tak se tedy postupuje stejně jako s kravaty.

Košile: látka se musí vybrat od subdodavatele, co se týče její struktury, jestli je látka skladem nebo chceme specifický desén, který se přímo natiskne na látku (tato možnost je finančně nákladnější, tudíž se preferuje látka skladem). Jestli je látka skladem, zákazník chce především logo, které se netiskne, ale vyšije (nejčastěji na límeček nebo hrudník). Pokud se zákazník rozhodne pro tištění košil, tak se nic nevyšívá, ale vše se potiskne. Když dorazí látka, následně se nařeže a ušiji se košile. Při řezání je důležité si dát pozor, aby se nařezal správný počet kusů, od různých objednaných velikostí.

Realizační tým

Toto bude mít na starosti projekt manager, který zakázku má na starosti od jednání se zákazníkem, přes objednání látky a dalších adjustačních komponentů, přes kontrolu výroby, až po expedici.

Zajištění potřebných vstupů a dodavatelů.

Rodinný podnik již spolupracuje s celou řadou subdodavatelů. Důležité je vybrat správné subdodavatele. Každý subdodavatel je v něčem jedinečný. Když jsou velké zakázky kravaty a šátků z polyesterového mikrovlákná, množství desítek tisíc kusů, tak je lepší využít jednoho subdodavatele z Německa. V případě menších a středních zakázek na výrobky z polyesterového mikrovlákná nebo hedvábí, tak se využívá jiný výrobce metráže, ale opět z Německa. Jestliže jsou ještě menší zakázky, tisk a rychlost zpracování zakázky, tak se využívá český subdodavatel. Pokud se jedná o obtížně vytkatelnou látku a je zapotřebí výrobu zrealizovat velmi rychle, ideální subdodavatel se nachází v Itálii (Tkaný žakár).

5.3. Zákazníci

Cílová skupina jsou reklamní agentury, které si své zboží neobjednávají z Číny. Výrobní firmy, které se zabývají jiným produktem, ale potřebují korporátní oblečení nebo dárky (kravata, šátek, box kravata s kapesníčkem), potřebují obléct prodavače.

5.4. Konkurence

Konkurence na tomto trhu je značná. V Čechách se zabývá 15 až 20 společností. Největší z nich jsou: Hedva, Logotex, reklamní agentura Reda, reklamní agentura Xena. Velká část konkurence dováží zboží z Číny.

5.5. Finanční plán

Zdroje financování

Z rozvahy společnosti víme, že v podniku dominují vlastní zdroje. Rodinný podnik vygeneroval za minulá období dostatečný nerozdělený zisk na to, že firma neplánuje využít cizí zdroje pro další rozvoj společnosti.

Přehled nákladů

Největší podíl na provozních nákladech zaujímají mzdové náklady, nájem a služby s ním spojené. V případě navýšení zakázek společnost by musela rozšířit výrobní prostory,

vybavit je adekvátním strojním vybavením a najmout nové zaměstnance. Například když výroba jedné kravaty trvá 15 minut a podnik bude chtít vyrobit o 5000 kusu měsíčně více. Bude nutno zaměstnat o 7 až 8 zaměstnanců navíc. Další náklady jsou: náklady na drobný a krátkodobý majetek, náklady na firemní vozový park, náklady spojené se strojním vybavením.

Cenotvorba

Pro cenotvorbu je důležité si připravit informace a zohlednit veškerých nákladů. Do nákladů se promítají nejen přímé náklady, ale je i třeba zohlednit i nepřímé náklady (nájem, režijní a administrativní pracovníky, oprávky ke strojům). Pro cenotvorbu jsem připravil kalkulaci vybraného zboží, které si následně popíšeme. Kalkulace ceny na jednotlivé produkty jsou uvedeny v tabulkách č. 10–12.

Tabulka 10: Kalkulace kravaty – hedvábí

REKLAMNÍ AGENTURY KRAVATY HEDVÁBÍ		VZ + REŽ 1 704 Kč +D	VZ+REŽ+D na 1 ks	Látka na ks	VZ+REŽ+D+ +Látka+Tisk +Šití / 1 ks	Marže koeficient	Prodejní cena za ks	Zisk za ks	Zisk celkem
Ks	Doprava								
6	167 Kč	1 871 Kč	312 Kč	35 Kč	472 Kč	1,40	660 Kč	189 Kč	1 132 Kč
10	167 Kč	1 871 Kč	187 Kč	35 Kč	342 Kč	1,40	478 Kč	137 Kč	1 367 Kč
18	167 Kč	1 871 Kč	104 Kč	35 Kč	258 Kč	1,40	362 Kč	103 Kč	1 861 Kč
26	167 Kč	1 871 Kč	72 Kč	35 Kč	226 Kč	1,40	317 Kč	91 Kč	2 355 Kč
38	167 Kč	1 871 Kč	49 Kč	35 Kč	200 Kč	1,40	280 Kč	80 Kč	3 038 Kč
50	167 Kč	1 871 Kč	37 Kč	35 Kč	188 Kč	1,33	250 Kč	62 Kč	3 103 Kč
100	189 Kč	1 893 Kč	19 Kč	32 Kč	167 Kč	1,27	212 Kč	45 Kč	4 500 Kč
150	270 Kč	1 974 Kč	13 Kč	32 Kč	161 Kč	1,25	201 Kč	40 Kč	6 033 Kč
200	270 Kč	1 974 Kč	10 Kč	32 Kč	158 Kč	1,25	197 Kč	39 Kč	7 880 Kč
250	433 Kč	2 137 Kč	9 Kč	32 Kč	156 Kč	1,23	192 Kč	36 Kč	8 986 Kč
300	433 Kč	2 137 Kč	7 Kč	32 Kč	152 Kč	1,21	184 Kč	32 Kč	9 592 Kč
400	515 Kč	2 219 Kč	6 Kč	32 Kč	151 Kč	1,20	181 Kč	30 Kč	12 055 Kč
500	678 Kč	2 382 Kč	5 Kč	32 Kč	150 Kč	1,20	180 Kč	30 Kč	14 990 Kč

Ks – počet kusů **VZ** – vzorování **REŽ** – režijní náklady **D** – doprava od výrobce k zákazníkovi

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů od vedení podniku

Výše uvedená tabulka popisuje detailní kalkulaci kravaty s firemním logem. Náklady jsou v základu rozděleny na fixní a variabilní. Do variabilních nákladů se řadí materiál, tisk a šití. Do fixních nákladů se řadí režijní náklady, doprava a vzorování. Celkové náklady jsou rozlišeny podle počtu vyráběných kusů a podle tohoto kritéria se mění i výše marže. V případě menšího počtu objednaných kusů se volí vyšší marže než v případě většího počtu objednaných kusů.

Tabulka 11: Kalkulace šátky – digitální tisk

REKLAMNÍ AGENTURY																Zisk - základní	
Strana A cm	Strana B cm	Množství ks	Cena látky bm	Střihání a Šití min	Mzdové N Kč / h	Cena tisku Kč / m2	Cena látky Kč / ks	Střihání a Šití Kč / ks	Cena tisku Kč / ks	Další Var. N Kč	Vzorování Kč	Fix 820,- + Doprava Kč	Náklady Kč / ks	Marže koeficient	Prodejní cena za ks	Zisk Ks	Zisk Celkem
70	70	6	49	19,10	228	165	21,2	72,6	85,5	6	631	961	451	1,40	631 Kč	180 Kč	1 082 Kč
70	70	10	49	19,10	228	145	21,2	72,6	75,2	6	610	961	332	1,40	465 Kč	133 Kč	1 328 Kč
70	70	18	49	19,10	228	145	21,2	72,6	75,2	6	610	961	262	1,40	367 Kč	105 Kč	1 888 Kč
70	70	26	49	19,10	228	130	21,2	72,6	67,4	6	595	961	227	1,40	318 Kč	91 Kč	2 360 Kč
70	70	38	49	19,10	228	130	21,2	72,6	67,4	6	595	961	208	1,40	291 Kč	83 Kč	3 163 Kč
70	70	50	49	19,10	228	130	21,2	72,6	67,4	6	595	961	198	1,33	264 Kč	65 Kč	3 271 Kč
70	70	100	49	19,10	228	130	21,2	72,6	67,4	6	595	975	183	1,27	232 Kč	49 Kč	4 936 Kč
70	70	150	49	19,10	228	130	21,2	72,6	67,4	6	595	1005	178	1,25	222 Kč	44 Kč	6 667 Kč
70	70	200	49	19,10	228	120	21,2	72,6	62,2	6	585	1005	170	1,25	212 Kč	42 Kč	8 494 Kč
70	70	250	49	19,10	228	120	21,2	72,6	62,2	6	585	1044	168	1,23	207 Kč	39 Kč	9 686 Kč
70	70	300	49	19,10	228	120	21,2	72,6	62,2	6	585	1044	167	1,21	203 Kč	35 Kč	10 544 Kč
70	70	400	49	19,10	228	120	21,2	72,6	62,2	6	585	1074	166	1,20	199 Kč	33 Kč	13 287 Kč
70	70	500	49	19,10	228	120	21,2	72,6	62,2	6	585	1115	165	1,20	198 Kč	33 Kč	16 534 Kč

Ks – počet kusů **H** – hodina **Mzdové n** – hodinové mzdové náklady **Var. N** – variabilní náklady

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů od vedení podniku

Tato tabulka ukazuje kalkulaci šátek tištěných digitálním tiskem a popisuje obdobné parametry, jako tabulka předchozí, ale spočítá celkové náklady na šátek v závislosti na rozměru jednotlivých stran a v závislosti na použitém materiálu.

Tabulka 12: Kalkulace motýlky – digitální tisk

REKLAMNÍ AGENTURY																Zisk - základní	
Množství ks	Cena látky	Střihání, Šití a kompletace min	Mzdové N Kč / h	Cena tisku Kč / m2	Spotřeba lát. šíře 140 cm cm2	Cena látky Kč / ks	Střihání, Šití, kompleta ce Kč / ks	1.200 cm2 Cena tisku Kč / ks	Var. N Kč	Vzorování Kč	Fix 820,- + Doprava Kč	Náklady Kč / ks	Marže koeficient	Prodejní cena za ks	Zisk Ks	Zisk Celkem	
6	63	19,71	228	165	1200	5,4	74,9	19,8	16	538	961	366	1,40	512 Kč	146 Kč	878 Kč	
12	63	19,71	228	165	1200	5,4	74,9	19,8	16	538	961	241	1,40	337 Kč	96 Kč	1 157 Kč	
19	63	19,71	228	165	1200	5,4	74,9	19,8	16	538	961	195	1,40	273 Kč	78 Kč	1 482 Kč	
26	63	19,71	228	165	1200	5,4	74,9	19,8	16	538	961	174	1,40	243 Kč	70 Kč	1 807 Kč	
33	63	19,71	228	145	1200	5,4	74,9	17,4	16	534	961	159	1,40	223 Kč	64 Kč	2 099 Kč	
45	63	19,71	228	145	1200	5,4	74,9	17,4	16	534	961	147	1,33	195 Kč	48 Kč	2 182 Kč	
100	63	11,63	228	130	1200	5,4	44,2	15,6	16	469	961	95	1,27	121 Kč	26 Kč	2 578 Kč	
150	63	11,63	228	130	1200	5,4	44,2	15,6	16	469	961	91	1,25	113 Kč	23 Kč	3 402 Kč	
200	63	11,63	228	130	1200	5,4	44,2	15,6	16	469	975	88	1,25	111 Kč	22 Kč	4 421 Kč	
250	63	11,63	228	130	1200	5,4	44,2	15,6	16	469	975	87	1,23	107 Kč	20 Kč	5 001 Kč	
300	63	11,63	228	130	1200	5,4	44,2	15,6	16	469	975	86	1,21	104 Kč	18 Kč	5 418 Kč	
400	63	11,63	228	130	1200	5,4	44,2	15,6	16	469	1005	85	1,20	102 Kč	17 Kč	6 790 Kč	
500	63	11,63	228	130	1200	5,4	44,2	15,6	16	469	1005	84	1,20	101 Kč	17 Kč	8 414 Kč	

M² – metry čtvereční **Cm²** – centimetry čtvereční **Var. N** – variabilní náklady **Fix** – fixní náklady

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů od vedení podniku

Tato tabulka ukazuje kalkulaci motýlků se speciálním desénem nebo firemním logem tištěným digitálním tiskem a rozdělení nákladu na variabilní a fixní náklady, stejně jako předchozí tabulka, ale spotřeba na jeden kus je neměnná, na rozdíl od předchozí tabulky.

Závěr

Rodinné podnikání se ve světě vyskytuje již od nepaměti. Přímo v České republice jej v současnosti nelze přesně změřit, nicméně se můžeme domnívat, že 30 % podnikatelských subjektů v naší zemi mohou být právě rodinné podniky. Navíc je více než pravděpodobné, že toto procento poroste a jednou dosáhne úrovně západních ekonomik. K analýze stavu a rozvoje rodinného podnikání, konkrétně k provedení ekonomického zhodnocení rodinné firmy N.TIES CLASSIC s.r.o. byly využity účetní výkazy firmy a podklady z odborné literatury. Na závěr byla také provedena SWOT analýza.

Cílem této práce je analýza stavu a rozvoje rodinného podnikání v České republice, provedení ekonomického zhodnocení rodinné firmy N.TIES CLASSIC s.r.o. nástroji strategické a finanční analýzy a zpracování návrhu reálného podnikatelského plánu pro další rozvoj firmy.

Pro ekonomické zhodnocení rodinné firmy byla vybrána finanční analýza, která umožnila rozbor finanční situace podniku. Jako zdroj finanční analýzy byly použity účetní výkazy, které nám poskytly přehled o stavu a struktuře majetku, zdrojích krytí, tvorbě a užití výsledku hospodaření a také o peněžních tocích. Do těchto účetních výkazů byly zařazeny tyto položky: rozvaha, výkaz zisku a ztrát, přehled o peněžních tocích a výkaz o změnách kapitálu. Pomocí rozvahy byla sledována aktiva (stav dlouhodobého, krátkodobého majetku a ostatní aktiva) a pasiva (zdroje jejich financování) k určitému období. Jako bilanční suma byla použita čistá hodnota netto a pro sestavení analýzy vertikální a horizontální analýza. Z grafů vertikální analýzy pasiv můžeme vyčíst, že ve všech letech podnik využíval především vlastní kapitál, který měl největší hodnotu v roce 2018. Nejmenší hodnota byla naměřena v roce 2016. V období před 2015 společnost vygenerovala dost vlastního kapitálu k financování podniku celé firmy, a tudíž nebyl důvod proč uvažovat o cizím kapitálu, protože úroková náročnost není nízká a v případě dostatečného množství vlastního kapitálu úroky zbytečně snižují výnosy. Podnik využívá vlastní kapitál z důvodu, že je relativně vysoká obrátkovost výrobků a zboží. U výrobků je relativně vysoká přidaná hodnota – výrobek se prodá do tří měsíců. Co se týče vertikální analýzy aktiv, z grafů vidíme, že námi sledovaný podnik využívá nejvíce krátkodobý majetek, který je zastoupen peněžními prostředky, zásobami a krátkodobými pohledávkami. Dlouhodobý majetek se ve společnosti v průběhu let využíval podobně a nejvíce byl využíván v roce 2015. Ve směru horizontální analýzy vybraných položek strany aktiv lze říci, že se dlouhodobý majetek v časovém horizontu příliš nemění a pohybuje se okolo 700 000 Kč. Co

se týče krátkodobého majetku, který ve společnosti dominuje, ten se od roku 2015 zvyšoval, jediný pokles byl zaznamenán roku 2017. Tabulka aktiv nám ukazuje, že bilance aktiv má stoupající tendenci, mimo rok 2017, kde byl evidovaný pokles. Ten byl způsoben snížením dlouhodobého majetku a snížením oběžných aktiv.

V oblasti výkaz zisku a ztrát byl porovnáván provozní výsledek hospodaření, finanční výsledek hospodaření a výsledek hospodaření za účetní období v letech 2015 až 2019. Tyto údaje znázornily hospodaření podniku a z jaké činnosti má podnik nejvíce výnosů. Pro sestavení analýzy byla použita horizontální analýza. Tabulka výkazu zisku a ztrát ukázala, že tržby z prodeje výrobků a služeb nemají lineární rostoucí trend. Je tomu z důvodu, že byl v letech 2015/2016 zaznamenán rekordní nárůst o 45,73 % a to z důvodu vyhraného výběrového řízení pro Ministerstvo zahraničních věcí Slovenské republiky. Provozní výsledek hospodaření měl lineární rostoucí charakter a nejvyšší zaznamenaný přírůstek byl v roce 2015/2016. Následující roky byly pro společnost také pozitivní a v letech 2018/2019 se absolutní hodnota provozního výsledku hospodaření zvýšila o 2 036 000 Kč. Na rozdíl od provozního výsledku hospodaření finanční výsledek má klesající charakter. Výsledek hospodaření za účetní období je stejně jako provozní výsledek rostoucí. Za období 2018/2019 byl zaznamenán nárůst o 96,26 %. To bylo zapříčiněno snížením Úpravy hodnot v provozní oblasti o 84,33 %.

Jako návrh podnikatelského plánu pro další rozvoj rodinné firmy N.TIES CLASSIC s.r.o. byla představena možnost se angažovat na zahraničních trzích na západ a na jih od České republiky z důvodu vyšší koupě-schopné poptávky. Pravděpodobnost na úspěch by zde byla větší, a to díky korporátním výhodám. Jelikož je společnost N.TIES CLASSIC s.r.o. velkoobchod, v úvahu zde přichází primárně veletrhy. Bylo zjištěno, že nejdůležitější veletrhy jsou v Miláně, Paříži a Mnichově, které by firma navštívila. Hlavní důvod návštěvy bude zjistit chod veletrhu, jaké jsou podmínky pro účast a jak se na to má společnost připravit, aby se příštího konání veletrhů mohl podnik zúčastnit. Podnik si připraví co nejširší nabídku sortimentu, kterou zde bude prezentovat. Další fáze by byla příprava vzorků a dalších pomocných materiálů, příprava dostatečné výrobní kapacity dodavatelů a subdodavatelů a v neposlední řadě je důležité si zajistit vlastní výrobní kapacitu, aby se nestalo, že podnik nebude schopný výrobky dodat. Účasti na veletrzích by měla předcházet kompletní nabídka zboží na webových stránkách, kde by měla být kromě anglické jazykové mutace i mutace německá, francouzská a španělská. Vzhledem k pandemické situaci byl tento projekt

pozastaven kvůli nekonání zahraničních veletrhů a dalších omezení trhů s módou. Z tohoto důvodu jsem musel vytvořit nový podnikatelský plán.

Hlavní myšlenkou podnikatelského plánu je nabízení produktů reklamním agenturám, které dodávají textilní zboží firmám, například jako dárky pro své zaměstnance či odběratele nebo dodavatele. Dalším příkladem je případ, kdy firma potřebuje obléknout své zaměstnance pro reprezentování své značky v jednotném korporátním designu a osloví reklamní agenturu o vyřízení jejich požadavků. Cílem tedy je oslovit reklamní agentury a nabídnout jim textilní zboží. Díky kontaktům je podnik schopný poptat textilní zboží ze zahraničí, které vyjde levněji než jeho výroba rodinnou firmou. Další výhodou je schopnost sehnat i jiné zboží než textilní.

Jelikož se podnik zaměřuje na výrobu módních doplňků a vzhledem ke korona virové pandemii a následné krizi, módní doplňky se ukazují na zboží zbytné. Provoz většiny firemních odběratelů byl státem uzavřen. Tudíž rodinný podnik důsledky korona virové krize pocítil téměř okamžitě, a to i přesto, že provoz podniku uzavřen nebyl. Podnik na to reagoval tak, že přešel na alternativní výrobní program, který zajistil dostatek práce pro většinu zaměstnanců, a to až do konce roku 2020. Díky přetrvávajícím státním korona virovým restrikcím, se na začátku roku 2021 situace zhoršila natolik, že podnik musel přibližně polovinu zaměstnanců poslat domů s 60 % náhradou mzdy. Někteří tito zaměstnanci si během krátké doby našli alternativní zaměstnání. Pro zbylou druhou polovinu práce zatím je. Podnik očekává, že koncem května se restriktivní opatření rozvolní, tak jako v roce 2020 a současně s tím vzroste poptávka po námi vyráběném zboží.

Použitá literatura

- [1] ALDERSON a KEANON. Understanding the Family Business: Exploring the Differences Between Family and Nonfamily Businesses. 2. united states of america: business expert press, 2018. ISBN 978-1631575730.
- [2] Český statistický úřad | ČSÚ [online]. [cit. 09.04.2021]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/121768532/1300642002.pdf/da78dce6-aa1b-4760-843a-4c19e04cf369?version=1.1>
- [3] KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.
- [4] Mzdy v krajích ČR | ČSÚ v Brně. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-v-krajich-cr>
- [5] Nový žebříček: 10 největších rodinných firem v Česku - Seznam Zprávy. Seznam Zprávy [online]. 1996 [cit. 01.04.2021]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/novy-zebricek-10-nejvetsich-rodinnych-firem-v-cesku-106829>
- [6] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- [7] Scienceworld | Perlička: Kde se vzala kravata?. Science World.cz | Novinky ze světa vědy a techniky: technologie, neživá příroda, člověk, biologie [online]. [cit. 09.04.2021]. Dostupné z: <https://www.scienceworld.cz/clovek/perlicka-kde-se-vzala-kravata-1756/>
- [8] Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník (nový). Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 01.04.2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89> § 700