

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**OBCHODNÍ PODNIKÁNÍ RODINNÉ FIRMY
KÁMEN A KERAMIKA**

Autor práce: Zdeněk Dvořáček

Studijní obor: Marketing a management služeb

Forma studia: kombinované studium

Vedoucí práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Katedra: Marketing a management služeb

2016

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Marii Heskové, CSc., za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce „Rodinné podnikání Kámen a keramika“ je zpracování návrhu marketingových a obchodních aktivit firmy. První teoretická část se věnuje teoretickému vymezení rodinných firem, definováním rodinného podnikání a metodám, které se využívají pro situační analýzu. V praktické části je charakterizován rodinný podnik, provedena situační analýza v části vnitřního a externího prostředí. Závěrem je uvedena SWOT analýza, která byla výchozí pro stanovení základní strategie firmy. Součástí práce je marketingový výzkum, který je zaměřen na zjištění spokojenosti zákazníků s podnikem, především dodacími podmínkami.

Klíčová slova: Rodinné podnikání, analýza, marketingový výzkum, strategie, dotazník, vyhodnocení

ABSTRACT

The purpose of this bachelor thesis "The family business - Stone and ceramics" is processing a draft of marketing and business activities of the company. The first part is aimed at theory of family companies, the definition of family business and the methods used for a situational analysis. The practical part contains a characteristics of the family company and a the situational analysis of inner and external environment. The conclusion of the thesis contains SWOT analysis, which was default for determining the basic corporate strategy. The part of the thesis is also the marketing research, which is aimed at determine customer satisfaction, especially with delivery terms.

Key words: Family business, analysis, marketing research, strategy, questionnaire, evaluation

Obsah

Úvod.....	8
1 Cíl a metodika bakalářské práce	9
2 Teoretické aspekty rodinného podnikání	10
2.1 Podnikání.....	10
2.2 Rodinné podnikání	11
2.3 Typy rodinných firem.....	14
2.4 Marketingové plánování rodinných firem.....	15
2.4.1 Finanční analýza.....	17
2.5 Analýzy určující postavení podniku.....	17
2.5.1 Analýza produktového portfolia (BCG matice).....	18
2.5.2 SWOT analýza	20
3 Situační analýza rodinné firmy Kámen a keramika	21
3.1 Charakteristika společnosti Kámen a keramika	21
3.2 Situační analýza rodinné firmy Kámen a keramika	23
3.2.1 Analýza interních faktorů.....	23
3.2.2 Analýza interní – analýza produktového portfolia (BCG matice)	24
3.2.3 Analýza pracovního prostředí a pracovníků	25
3.2.4 Finanční analýza.....	26
3.3 Analýza externích faktorů	31
3.3.1 PEST analýza	32
3.3.2 Porterův model pěti sil	36
3.4 SWOT analýza	40
3.5 Hodnotový řetězec.....	41
4 Marketingový výzkum	45
4.1 Plán Marketingového výzkumu.....	45

4.2	Realizace výzkumu a analýza dat.....	48
5	Návrhy pro marketingovou a obchodní politiku firmy	55
5.1	Marketingová strategie firmy	56
5.2	Produktová strategie	56
5.3	Komunikační strategie.....	56
5.4	Distribuční strategie	56
5.5	Cenová strategie	57
5.6	Strategie lidských zdrojů	57
5.7	Materiální prostředí	57
5.8	Procesy	58
	Závěr	59
	Seznam použitých zdrojů	60
	Seznam zkratk	63
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	64
	Přílohy	65

Úvod

Téma bakalářské práce se zabývá rodinným podnikáním vybraného podniku v Příbramském regionu. Přestože je rodinné podnikání jednou z nejrozšířenějších forem podnikání ve světě, tak této problematice v České republice není věnována dostatečná pozornost jako v jiných zemích, kde existují univerzity věnující se přímo tomuto tématu a také dokonce byla vytvořena Evropská asociace rodinného podnikání. Bohužel tradice rodinného podnikání byla přerušena obdobím plánované ekonomiky v letech 1948 až do roku 1990. V některých případech se podařilo navázat na tradici rodinných firem převzetím majetku podle „restitučního“ zákona. Jako příklad lze uvést Kasalovu pilu (rodiny Kasalových v Jindřichově Hradci) a další. Po roce 1992 s úpravou legislativy pro povolení živnostenského podnikání začaly vznikat nové rodinné podniky. V současné době takové firmy mohou procházet přechodem z první na druhou generaci.

Pro téma bakalářské práce byl vybrán rodinný podnik Kámen a keramika sídlící na okraji města Příbram. V práci bude zkoumána obchodní činnost podniku Kámen a keramika, zároveň bude snahou navrhnout účinná marketingová opatření na zvýšení prosperity zkoumaného rodinného podniku. Téma rodinného podnikání jsem si vybral především z toho důvodu, že rodinné podnikání je mi velice blízké, a v okolí se nachází několik rodinných firem.

1 Cíl a metodika bakalářské práce

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza rodinného podnikání firmy Kámen a keramika působící v příbramském regionu. Na základě provedené situační analýzy a marketingového výzkumu budou formulovány návrhy pro obchodní a marketingovou politiku firmy. V první části teoretické kapitoly se budu zabývat vymezením rodinné firmy, aspekty rodinného podnikání a zaměřím se na specifika řízení rodinných firem.

Ve druhé kapitole bude provedena situační analýza firmy Kámen a keramika, a to s důrazem na její obchodní a marketingové aktivity. Situační analýza bude zakončena závěrečnou SWOT analýzou. Po ověření návrhů bude realizován marketingový výzkum spokojenosti zákazníků firmy Kámen a keramika. Výsledky sekundární analýzy, SWOT analýzy a marketingového výzkumu budou sloužit ke zhodnocení jednotlivých faktorů v rodinném podniku a bude vytvořen návrh možných zlepšení.

Zdrojem sekundárních informací bude odborná literatura, statistiky a interní materiály firmy a majitelů rodinného podniku. Zdrojem primárních dat bude realizovaný marketingový výzkum, který bude zpracován na základě plánu marketingového výzkumu.

Plán marketingového výzkumu bude popisovat charakteristiku objektu zkoumání, pracovní postupy, způsob získávání informací a jejich zdrojů, použité metody vyhodnocení a interpretace výsledků a statistické metody.

Pomocí syntézy výsledků sekundární analýzy a primárních dat budou navržena zlepšení pro obchodní a marketingovou činnost firmy, která by mohla přispět ke zlepšení celkových výsledků.

2 Teoretické aspekty rodinného podnikání

S ohledem na skutečnost, že předmětem bakalářské práce je rodinná firma, bude v teoretické části podán výklad základních pojmů věnujících se podnikání a specifík rodinného podnikání. Text se bude v nezbytné míře zabývat i oblastí plánování malé rodinné firmy, především v oblasti marketingu a obchodu.

2.1 Podnikání

Definice podnikání a podnikatel

Ekonomické pojetí – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.

- cílevědomá činnost,
- iniciativní, kreativní přístupy,
- organizování a řízení transformačních procesů,
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,
- opakování, cyklický proces

Definice podnikatele

- osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu,
- osoba schopna rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika

Právní definice podnikatele

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.¹

¹ VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008, s. 16-17. ISBN 978-80-247-2409-6

Historie podnikání

Na území České republiky jsou zaznamenány jedny z prvních zmínek o rozvoji podnikání v 10. století. První větší rozmach podnikání na našem území nastal ve 14. století, kdy řemeslníci začali vytvářet cechy, které tvořily téměř monopol. První a do té doby největší revolucí byla v roce 1860, kdy císař František Josef První vydal živnostenský řád, který legalizoval živnostenský řád a hospodářskou politiku. Tento živnostenský řád platil do roku 1965, kdy byl zrušen, a s ním bylo i svobodné podnikání a živnosti dočasně pozastaveny až do roku 1989. Největší rozmach podnikání na území České republiky nastal po roce 1989, kdy byla svržena komunistická vláda. V prvních letech začalo podnikat mnoho lidí, ale neměli dostatečné zkušenosti s vedením podniku, podniky byly rozkrádány, rozšiřovala se korupce, proto mnoho podnikatelů ukončilo svou činnost. S ukončením podnikání mnoha podnikatelů se zvedla v druhé části 90. století nezaměstnanost z 3% až na alarmujících 11%.

Rodinné podnikání patří mezi tzv. malé a střední podnikání, které tvoří významnou součást naší ekonomiky. Malé a střední firmy představují 99,85 % z celkového počtu firem, na tvorbě hrubého domácího produktu se podílí více než z 37 %, na výkonech a přidané hodnotě více než z 50 % a zabezpečují z 60 % zaměstnanost.²

2.2 Rodinné podnikání

Rodina

Při definování pojmu rodinné podnikání je nutné vytyčit si základní pojmy a odlišnosti od „nerodinného“ podnikání. Co slovo rodina znamená? V literatuře se uvádí několik rozdílných definic. Určit nejužitečnější definici pro rodinu je obtížné vzhledem k oblasti, ve které se slovo užívá, ale také vzhledem k proměnlivým hodnotovým východiskům v závislosti na kulturním a civilizačním prostředí dané společnosti. Slovo rodina se užívá již po mnoha staletí, ale v právním řádu České republiky jej nenalezneme, i když existuje zákon o rodině.

Jednou ze základních a také nejjednodušších definic rodiny je, že rodina je skupina lidí, kteří žijí spolu a jsou propojeni manželskými a příbuzenskými vztahy.

² VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008, s. 11. ISBN 978-80-247-2409-6

Rodinné podnikání

Rodinné podnikání je jednou z nejrozšířenějších a nejoblíbenější forem podnikání na území České republiky. Rodiny tyto firmy zakládají z mnoha důvodů. Hlavní důvody vzniku rodinných firem jsou: ztráta zaměstnání a donucení podnikat sami na sebe, neochota pracovat pod někým jiným, být pánem svého času a řídit se heslem kolik uděláš, tolik máš. Tento druh firmy se velice často přenáší z generace na generaci. Většina rodinných firem je malého nebo středního typu, proto je nutností definovat co to malé a střední podnikání je.

Nevýhody rodinného podnikání

Rodinné podnikání má nejenom své výhody, ale také nevýhody a není jich zrovna málo. Jednou z častých nevýhod je příliš přehnaná rodinná soudržnost, která vede k tomu, že ve firmě pracují členové rodiny, ať už jsou dobře kvalifikovaní, schopní a vhodní pro danou práci a pozici či nikoliv. Potom se tedy stává, že jedinou kvalifikací na pracovní pozici pracovníka je rodinná příslušnost. Tyto privilegia mohou mít dopad na ostatní pracovníky, kteří uvidí, že na lepší pozici pracuje nekvalifikovaný člověk a jsou velice demotivováni. Tuší, že na místo ředitele může postoupit jen jeho syn a podobně, nejsou tak motivováni k dobrým výkonům. Toto nemusí mít dopad jen na pracovní výkony, ale i na celou pracovní atmosféru v daném podniku a může to mít neblahý vliv především na vztahy zaměstnanců.

Další nevýhodou je, že pokud se firma dostane do období, kdy se nedaří, ovlivní to celou rodinu. Může se tak stát, že se celá rodina najednou dostane do finanční tísně. Nemluvě o tom, když se stane, že celá firma zbankrotuje, tíhu ze závazků pak nesou opět členové rodiny. To nemusí ovlivnit však jen ekonomickou stránku rodiny, ale také tu osobní. Potom kvůli neúspěšnému podnikání má rodina osobní spory, jelikož každý z nás má odlišná strategická rozhodnutí, myšlenky a názory.

Podnikání také zabírá rodině hodně volného času a zatlačuje partnerský či rodinný život zcela do pozadí. Než aby rodina jela na výlet a užila si společné chvíle, důležitější pro ní bude napláňovat rozpočty, protože to je právě to, co živí celou rodinu a je to členy rodiny upřednostňováno. Je pro to pro rodinu důležité, naučit se oddělovat byznys a rodinný život.

Výhody rodinného podnikání

Vzhledem k tomu, že podnik vlastní rodina, můžeme očekávat velké podnikatelské nasazení všech jejich zakladatelů, jelikož všem bude záležet na tom, aby se podnik rozvíjel a aby prosperoval, aby tak všichni členové rodiny měli vysoké příjmy. Jsou velice motivováni. Jak se dá říci „dělají si na svém a pro své“. Očekáváme proto od členů rodiny vysokou pracnost a odhodlání k pracovnímu výkonu.

Od rodinných firem můžeme očekávat vysokou kvalitu zboží. Rodiny často totiž rodinné podniky nezakládají jen proto, aby rychle zbohatli, ale budují něco, co přetrvá po generace a co nabízí kvalitní produkty nejen klientům, ale především samotné rodinně. Rodiny mají k produktům velmi osobní vztah. Kvalita zboží pro ně také znamená zachování si dobrého jména podniku. Rodiče se snaží vybudovat co nejsilnější podnik, který zaopatří jejich děti.

Zaměstnanci v těchto podnicích mají větší pocit jistoty uchování si trvalého zaměstnání, neboť rodinní podnikatelé jsou vedeni k veliké zodpovědnosti ke svým potomkům udržet daný podnik a nepřivést ho ke krachu.

Rodinné podniky v rámci odběratelsko – dodavatelských vztahů jsou proto skvělými a vysoce spolehlivými obchodními partnery.

Rodinné podniky mnohem více, než jiné, investují zisky zpět do rozvoje svého podnikání.

Rodinné podniky jsou bezesporu velice pružné. Což znamená, že dokážou lépe reagovat na změny na trhu. Členové rodiny věnují hodně času právě jejich podnikání. S tím souvisí znalost místních trhů a pohotovost reakce na změnu na trhu.

Další výhodou je to, že často jsou potomci zainteresováni do chodu podniku už od svých raných let a proto můžeme očekávat plnou připravenost a znalosti v době nastoupení zaměstnance do zaměstnání. S tím odpadají náklady na zaučování. Takovýto zaměstnanec často rychle a dobře zapadne do chodu podniku a udržují podnik dále prosperující.

Co se týče výroby, tyto podniky jistě mají vysokou produktivitu. Je zřejmé, že rodinně také záleží na tom, aby se „neplývalo“, s tím souvisí schopnost zacházet dobře s výrobními faktory.

Ve firmě jsou také důležité dobré mezilidské vztahy.

2.3 Typy rodinných firem

Organizační struktura rodinného podniku nekopíruje standardní formy podniku. Do organizačního principu rodinného podniku se přenáší prvek rodiny a je tedy přirozené, že rodinná firma odráží vztahy v rodině. Podle organizačního principu je možné rozlišit tři typy rodinných firem: rodičovskou, manželskou a příbuzenskou.

Rodičovská firma

Dominantní role majitele a šéfa bývá zastupována jedním z rodičů, zpravidla otcem. Kultura firmy je do značné míry ovlivňována jeho stylem řízení. Řízení může mít při podoby:

Autoritativní – autoritativní rodič je často zároveň většinovým majetkovým vlastníkem. Přebírá na sebe většinu kompetencí v oblastech, které se týkají rozhodování a plánování. Jeho přístup ke změnám bývá více konzervativní a prostřednictvím majetku uplatňuje mocenské postavení ve firmě. Na jednu stranu jsou pod takovým stylem vedení zřetelně vymezení kompetence, např. týkající se rozhodování a plánování. Organizační struktura je přehledná – centralistická. Na druhou stranu podřízení členové firmy, kterými jsou zpravidla děti, projevují známky nesamostatnosti. Při snaze se osamostatnit, jsou před ně kladeny překážky. Potomci často čelí ponižování, znevažování a manipulacím. Tento typ řízení se dále vyznačuje podřízeností a nekompromisním jednáním.

Protekciónářská – vytváří formu závislosti člena rodiny na firmě. Potomek je hýčkaný a není zapojován do plného chodu firmy. Získává různé výhody a úlevy a jeho odměňování je nekriticky vysoké ve vztahu k ostatním zaměstnancům. Při generační obměně rodinného podniku je předána firma bez potřebných znalostí, což z dlouhodobého hlediska může narušit vzájemné rodinné vztahy. Nezkušenost potomka řídit firmu může způsobit i ekonomické problémy.

Demokratická – demokratický rodič chápe, že potomek může mít jiné zájmy, než pracovat v rodinném podniku a připouští si myšlenku, že by mohl firmu i opustit. Takový rodič nabízí ve firmě spoluúčast. Nechá potomka postupně projít všemi funkcemi a podílet se na rozhodování. Později mu nabídne majetkovou účast např. oddělením některé části firmy a přesunem kompetencí.

Manželská firma

Manželskou firmu tvoří pár, který společně vlastní podnik. Ke společnému podnikání dochází dvěma způsoby. V prvním jeden z manželů podniká a druhý do firmy vstoupí po uzavření manželství. Ve druhém manželé vytvoří firmu jako důsledek společného rozhodnutí. Existuje několik kombinací vztahů mezi partnery:

Firmu řídí pouze jeden z manželů a druhý poskytuje doplňující servis. Tím může být například zásobování, účetnictví, prodej nebo kontakt s veřejností.

Oba partneři jsou rovnocenní. Mají společné kompetence a rozdělenou – vymezenou pracovní náplň. Často mívají vzdělání na stejné úrovni.

Jeden z manželů se věnuje podniku plně, ale druhý do podniku vstoupil z ekonomických důvodů, například kvůli nižším nákladům. Má však tendenci pracovat v jiné sféře. Pokud jde o ženu, může projevit přání věnovat se více rodině.

Příbuzenská firma

V příbuzenské firmě spolu pracují sourozenci, jejich manželé, popřípadě další příbuzní. Sourozenecké firmy mohou mít oproti počátečním úspěchům později výraznou tendenci k rozpadu. Důvodem jsou nejasné stanovené kompetence a neschopnost flexibilně řešit krizové situace. Sourozenci často prožívají neshody při rozdělování práce a často trpí pocitem křivdy při rozdělování zisku. V mnohých případech se vyskytují soupeřivé vztahy a nedostatek spolupráce.

Objevují se situace, kdy příbuzní za sebe vzájemně lobují a za své známé. Tyto tendence vedou ke zhoršování vhodného výběru zaměstnanců. Snižují se i kritéria pro přijímání. Častá je i benevolence při hodnocení pracovního výkonu ve snaze vyhnout se rodinnému konfliktu.

Příbuzenská firma se vyznačuje tím, že nezaměstnává rodiče. Důvodem je jejich zkušenost s podnikáním nebo se jedná o péči o rodiče v důchodovém věku. V takovém případě je rizikem i zasahování rodičů do chodu firmy.³

2.4 Marketingové plánování rodinných firem

Každý podnik chce být úspěšný v činnosti, ve které podniká. K úspěchu je třeba mít připravenou strategii a nezáleží na velikosti podniku, zda je velký nebo malý, protože bez správné strategie může každý skončit velice rychle ve své podnikatelské činnosti. Volba strategie je jedním z nejdůležitějších bodů v rozhodování firmy.

³ HESKOVÁ, M., VOJTKO, V. *Rodinné firmy*. Praha. Grada, 2008, s. 30-33. ISBN 978-80-7259-062-9

Marketing is of interest to everyone, whether they are marketing good, services, properties, persons, places, events, information, ideas, or organizations.⁴

Dnešní marketing je třeba chápat nikoli ve starém významu jako schopnost prodat- „přesvědčit a prodat“ - ale v novém významu uspokojování potřeb zákazníka.⁵

Názor na definici strategie se v průběhu minulých let vyvíjel v závislosti na zkušenostech a poznatcích získaných v oblasti zpracování a implementace strategie v podniku. Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.⁶

Strategické řízení

Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Jde o mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a přijetí navazujícího strategického rozhodnutí týkajícího se alokace zdrojů a způsobů jejich využití.⁷

Strategická analýza

Strategická analýza by měla být vždy na prvním místě před jakýmkoliv rozhodnutím firmy, které udělá. Úkolem je získání co nejvíce informací z interního prostředí podniku tak i externího okolí. Na základě získaných informací se zvolí nejvhodnější strategie.

⁴ KOTLER, K., KELLER, P.L. *Marketing management* 14th ed. New Jersey : Prentice Hall, 2012, p. 18. ISBN 978-0-13-210292-6

⁵ KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 38. ISBN 978-80-247-1545-2

⁶ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. Vyd. Praha : C.H. Beck, 2001, s. 1. ISBN 80-7179-603-4

⁷ SEDLÁČKOVÁ, H. , BUCHTA K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006, s. 1. ISBN 80-7179-367-1

2.4.1 Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností.

Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení, protože působí jako zpětná informace o tom, kam podnik v jednotlivých oblastech došel, v čem se mu jeho předpoklady podařilo splnit a kde naopak došlo k situaci, které chtěl předejít nebo kterou nečekal. Samozřejmě platí, že to, co již proběhlo v minulosti, nelze nijak ovlivnit, výsledky finanční analýzy však mohou poskytnout cenné informace pro budoucnost podniku. Výsledky finanční analýzy slouží nejenom pro vlastní potřebu firmy, ale i pro uživatele, kteří nejsou součástí podniku, ale jsou s ním spjatí hospodářsky, finančně apod.⁸

Mezi základní nástroje finanční analýzy patří dílčí ukazatele finanční analýzy. Přinášejí nám odpovědi na otázky související s finančním zdravím podniku. Např. úvěrový pracovník komerční banky vzhledem k poskytnutí šestiměsíčního úvěru může chtít znát míru solventnosti či míru likvidity firmy, potenciální investoři do vašich akcií mohou chtít znát ziskovost firmy a analytik firmy by se měl zajímat o přiměřenost nároků potenciálních dlužníků nebo jaké množství finančních prostředků je nutné mít či získat pro firemní expanzi. Odpovědi na tyto otázky a další otázky mohou být ukryty právě v používání různých finančních ukazatelů.⁹

V praxi se nejčastěji využívá 5 skupin ukazatelů - ukazatelé rentability, aktivity (řízení aktiv), likvidity a zadluženosti.

Jak bylo v úvodu naznačeno, marketingové plánování v rodinných firmách má stejná východiska jako v kterékoli firmě. Problém je, že rodinné firmy jsou zpravidla malé podniky, mají řadu kumulovaných pracovních pozic, kde především v oblasti marketingu zpravidla nemají samostatného, kvalifikovaného pracovníka.

2.5 Analýzy určující postavení podniku

Je vynalezeno mnoho způsobů analýz podniků jak z hlediska interního, tak externího, které mohou firmám pomoci k lepšímu postavení na trhu. Zpracované

⁸ KNÁPOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K. *Finanční analýza komplexní průvodce s příklady*. 2. Vyd. Praha : Grada Publishing, 2013, s. 17. ISBN 978-80-247-4456-8

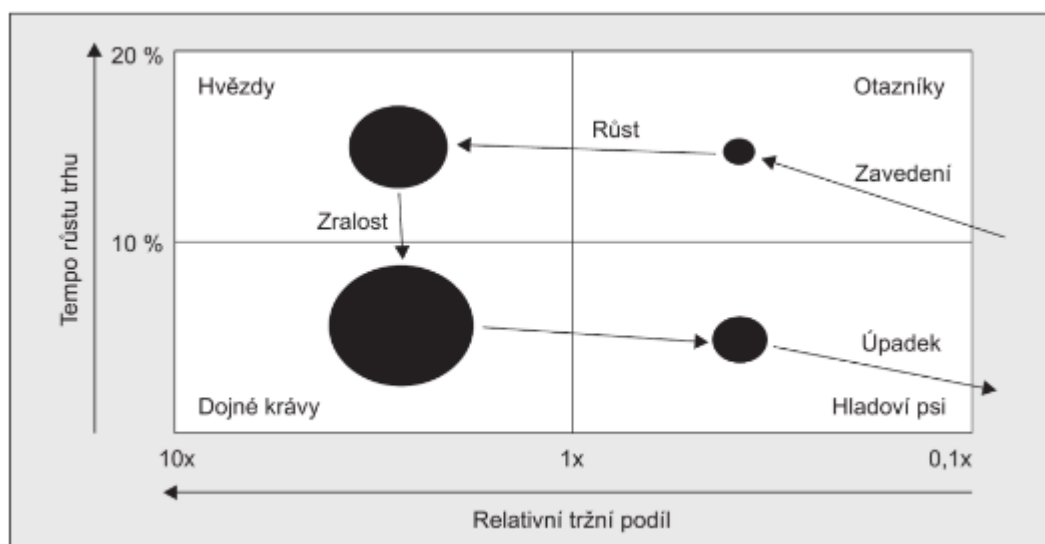
⁹ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 5. Vyd. Praha : Grada Publishing, 2015, s. 11. ISBN 978-80-247-9931-5

teoretické poznatky, které jsou uvedeny níže, budou uplatněny v praktické části práce k hodnocení firmy.

2.5.1 Analýza produktového portfolia (BCG matice)

Bostonská matice je jedním ze základních portfoliových nástrojů sloužících k vyhodnocování potenciálu produktů a trhů, stanovení ziskových produktů a trhů a stanovení jejich financování.¹⁰ Bostonská matice má čtyři základní rozdělení produktů do čtyř kvadrantů. Dojné krávy, hvězdy, otazníky / problémové děti a psi. Toto rozdělení nám názorně zobrazí výkonnost produktů pro podnik, abychom věděli, které produkty jsou přínosem a naopak.

Obr. 1: BCG matice¹¹



Otazníky / problémové děti: Toto jsou spekulativní produkty nesoucí velké riziko. Mohou být ziskové, ale mají malý podíl trhu. Podnik se musí snažit buď zlepšit svoji tržní pozici, což zpravidla vyžaduje značné finanční prostředky (reklama, investice do moderního zařízení s cílem snížit náklady, a tím i cenu výrobku apod.) a nebo postupně uvažovat o odchodu z této části trhu.

¹⁰ PALATKOVÁ, M. *Marketingový management destinací*. Praha : Grada Publishing, 2011, s. 43. ISBN 978-80-247-3749-2

¹¹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing a strategické trendy*, Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. s. 110. ISBN 978-80-247-2690-8

Hvězdy: tyto produkty konkurují na trhu vysokým růstem, mají dominantní podíl trhu a mohou, ale nemusí přinést pozitivní tok peněz, pokud bude potřeba investovat do nového zařízení nebo vývoje produktu. Podnik by se měl snažit výrobky v daném poli udržet a všestranně tuto pozici rozvíjet. Udržení pozice při vysokém růstu trhu zpravidla také vyžaduje vynakládání dalších finančních prostředků (do rozvoje distribuční sítě, reklamy apod.), na druhé straně prodej takových výrobků přináší značné finanční prostředky.

Krávy: produkty v tomto segmentu mají vysoké tržby, ale předpoklady pro jejich budoucí růst jsou limitovány. Jsou to výrobky s vysokým podílem na trhu, jehož růst je však již nízký. Za této situace již není pro podnik výhodné prodej těchto výrobků výrazně finančně podporovat. Rozumnější bude orientace na pouhé sklížení zisků z prodejů. A proto, dojně krávy by měly mít značný podíl daného trhu, který by jim zaručil vyšší tržby než konkurentům. Peníze investované do dojných krav by jim měly pomáhat ke zvýšení jejich tržního podílu, aby se z nich staly hvězdy. Dojně krávy by měly poskytnout investice těm produktům, které mají vysoký potenciál, ale mají nedostatek hotovosti, například „otazníkům“.

Psi: Psi nemají vliv na hotovostní rovnováhu SBU (strategických podnikatelských jednotek), protože poskytují a současně konzumují malou hotovost. To znamená, že tyto produkty nevyrábí dostatečné množství peněz, ale ani jich tolik nespotřebují. U těchto výrobků často neexistuje naděje na zvýšení výkonnosti. Vzhledem k tomu, že tržní pozice těchto výrobků je slabá a růst trhu je nízký, je zřejmé, že nemá smysl investovat finanční prostředky do zlepšení pozice na trhu a je třeba uvažovat o stažení příslušného výrobku z výroby nebo z trhu. Někdy není vůbec možné, aby byly výrobky z tohoto pole staženy z trhu. Důvodem mohou být dlouhodobé závazky vůči odběratelům, nebo to, že výrobky jsou komplementární k výrobkům v poli hvězd anebo v případě, že náklady na exit jsou vyšší, než zůstat na trhu a bojovat o lepší pozice.¹²

¹² MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 94-95. ISBN 978-80-247-1911-5

2.5.2 SWOT analýza

SWOT analýza je analýza, díky které můžeme zhodnotit silné, slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Nejčastěji je využívána v rámci strategického řízení a marketingu, ale dá se využít i v mnoha dalších oblastech, jako např. v politice. Výsledkem je poznání výhod a nevýhod podniku proti konkurenci.

Slovo SWOT je odvozeno z těchto anglických slov: STRENGTHS (silné stránky společnosti), WEAKNESSES (slabé stránky společnosti), OPPORTUNITIES (příležitosti společnosti), THREATS (hrozby společnosti).

SWOT analýzu dělíme na analýzu vnitřního prostředí a na analýzu vnějšího prostředí. Analýzou vnitřního prostředí získáváme vymezení silných a slabých stránek podniku. Analýzou vnějšího okolí podniku získáváme vymezení příležitostí a hrozeb. Spojením těchto analýz dostáváme SWOT analýzu.

Obr. 2 : Schéma SWOT analýzy¹³

VNITŘNÍ	SILNÉ STRÁNKY STRENGTHS	SLABÉ STRÁNKY WEAKNESSES
VNĚJŠÍ	PŘÍLEŽITOSTI OPPORTUNITIES	HROZBY THREATS

¹³ Vlastní zpracování

Analýza vnitřního prostředí

V této analýze jsou zahrnuty silné a slabé stránky. Podnik můžeme srovnávat s konkurencí a můžeme tak zjistit, v čem je analyzovaný podnik lepší a na čem by měl zapracovat. Musíme proto vyzdvihnout jak přednosti firmy, tak také její nedokonalosti.

Analýza vnějšího prostředí

Do této analýzy patří příležitosti a hrozby podniku. Zjišťujeme možné příležitosti podniku a jak těchto příležitostí vhodně využít. Hrozby nás varují a především upozorňují, je důležité minimalizovat rizika.

3 Situační analýza rodinné firmy Kámen a keramika

3.1 Charakteristika společnosti Kámen a keramika

Rodinný podnik Kámen a keramika je největším specializovaným rodinným podnikem v Příbramském regionu na prodej stavební a zahradní architektury – obklady, dlažby, ploty a dekorace. Rodinný podnik byl založen roku 2004 a prvotní náplní podniku byl prodej zahradních dekorativních prvků. Prodejním místem byl vlastní rodinný dům a to do roku 2007 (byl zde pouze jeden dodavatel - Tetram). V roce 2007 se rodinný podnik přestěhoval na Dobříš, kde byla prodejna v pronajatém areálu. V roce 2014 se majitelé rozhodli k přesunu své prodejny do Příbrami, kde sídlí i v současnosti. V rozmezí let 2007 - 2014 rodinný podnik rozšířil svůj sortiment díky spolupráci s novými dodavateli a to se Semel rockem, Stegu, Inkanou, Wild stonem či Magicrete. V roce 2014, po přestěhování podniku do Příbrami, došlo k dalšímu rozšíření o nové dodavatele a to: beton Brož, Godelmann, TW trade a Piedra.

Charakteristika firmy – z hlediska typu rodinné firmy

Rodinný podnik Kámen a keramika se řadí mezi manželské firmy. Ve firmě působí pouze pan Radek Beran a jeho manželka Monika Beranová. Tato rodinná firma vznikla společným nápadem manželů, když byla Monika Beranová na mateřské dovolené a společně přemýšleli, co bude, až mateřská dovolená skončí. Ve firmě mají rozdělené práce, kde Radek Beran se primárně stará o komunikaci se zákazníky přednostně e-mailem, vytváří nejvhodnější cenovou nabídku, rozpočet stavebního materiálu a prací. Zajišťuje rozvoz reklamních letáků do rodinných domů

v Příbramském regionu a logistiku. Monika Beranová působí nejvíce na prodejním místě, kde zákazníkům spravuje objednávky, prodává produkty a podává zákazníkům informace o produktech a pomáhá s výběrem nejvhodnějšího produktu dle požadavků zákazníka.

Marketing a obchodní aktivity

V oblasti marketingu nelze určit jediný, ideální, či optimální model náplně, rozsahu, organizačního zabezpečení atd. těchto činností.¹⁴

V současné době téměř na všech segmentech trhu nabídka převyšuje poptávku, což nutí majitele k využívání marketingových nástrojů a rozpoznání potřeb zákazníka a jeho přání. Nejrozšířenější formou a podporou marketingu většiny společností je internet. Většina domácností v České republice má internet pro domácnost nebo v mobilních telefonech. Výhoda marketingu na internetu je, že tato forma je téměř beznákladová. Firma může mít i své vlastní internetové stránky, kde zákazníci mohou nalézt většinu informací o firmě, produktech a službách, které nabízí.

Obchodní aktivity

Rodinný podnik Kámen a keramika je podnik, který se zabývá pouze prodejem a montáží produktů, které prodává, proto nemá tolik obchodních aktivit jako podniky, které si sami vyrábí i produkty, které dále prodávají.

Hlavní obchodní aktivity jsou:

Prodej – Je to hlavní činnost podniku, která zajišťuje jeho existenci. Prodej se dělí na přímý a nepřímý. S analyzovaným podnikem souvisí pouze přímý prodej.

Poskytování vyšší přidané hodnoty – V rámci objednávky zajištění dovozu zboží přímo na místo a provedení odborné montáže výrobků. Zdarma vytvoření nejvhodnější cenové nabídky a rozpočtu stavebního materiálu a prací.

Přímé vztahy – Umožňují využití informací od zákazníků o požadavcích na produkty a služby, o produktech na trhu a také o nových produktech, které by si zákazníci přáli.

Marketing a obchodní aktivity lze krátce shrnout dvěma hlavními body a to přímý prodej a vyhledávání potřeb zákazníka a následným uspokojením těchto potřeb.

¹⁴ VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008, s. 175. ISBN 978-80-247-2409-6

Tyto činnosti jsou vzájemně propojeny, vlivem působení marketingových nástrojů na zákazníka docílíme větší poptávky a tím zvyšujeme množství prodaných výrobků. Vlivem přímého prodeje můžeme pozorovat nákupní chování a reakce zákazníků a ovlivnit tak jejich myšlení. Přímý prodej je také pohodlnější i pro zákazníky, jelikož i oni sami mohou rozhodnout, zda se dá prodejci důvěřovat a mohou se tak dozvědět cenné rady od zkušených a znalých prodejců.

3.2 Situační analýza rodinné firmy Kámen a keramika

Situační analýza je analýza, která zachycuje veškeré podstatné informace a faktory týkajících se zkoumaného subjektu. Jedná se jednak o soubor faktorů vnitřních, tak i vnějších, které nějakým způsobem ovlivňují současnou a také budoucí situaci firmy. Díky této analýze má firma shromážděné informace, které jí mohou pomoci v jejím rozvoji a možné expanzi na další trhy a nalézt novou zájmovou skupinu zákazníků. Neprofesionálně zpracovaná analýza může být pro rozhodování firmy fatální. Nesprávně zvolená strategie by mohla uškodit a mohla by vzniknout ztrátová investice nebo dokonce v nejhorším možném případě by mohla firma zkrachovat. Pro situační analýzu se používá několik standardních analytických metod. Pro analýzu interních činností firmy např. analýza portfolia, finanční analýza, analýza pracovních sil, analýza strategie a marketingu firmy, pro externí okolí firmy se zpravidla aplikuje Porterův model pěti sil, PEST analýza. Závěrečnou analýzou je SWOT analýza, analýza silných slabých stránek a příležitostí a hrozeb. Pro zhodnocení faktorů SWOT analýzy se využívá metoda hodnocení EEF a IEF matice.

Cílem situační analýzy je zpracovat návrh nejideálnějšího strategického či marketingového rozhodování. Základem pro úspěch je důkladné poznání aktuálního stavu k předejetí špatného směřování firmy.

3.2.1 Analýza interních faktorů

Úkolem analýzy faktorů vnitřního prostředí podniku je identifikace klíčových zdrojů, dovedností, specifických předností a možností, kterými podnik disponuje. Jinými slovy má tato analýza za úkol nalezení silných ale i slabých stránek podniku.

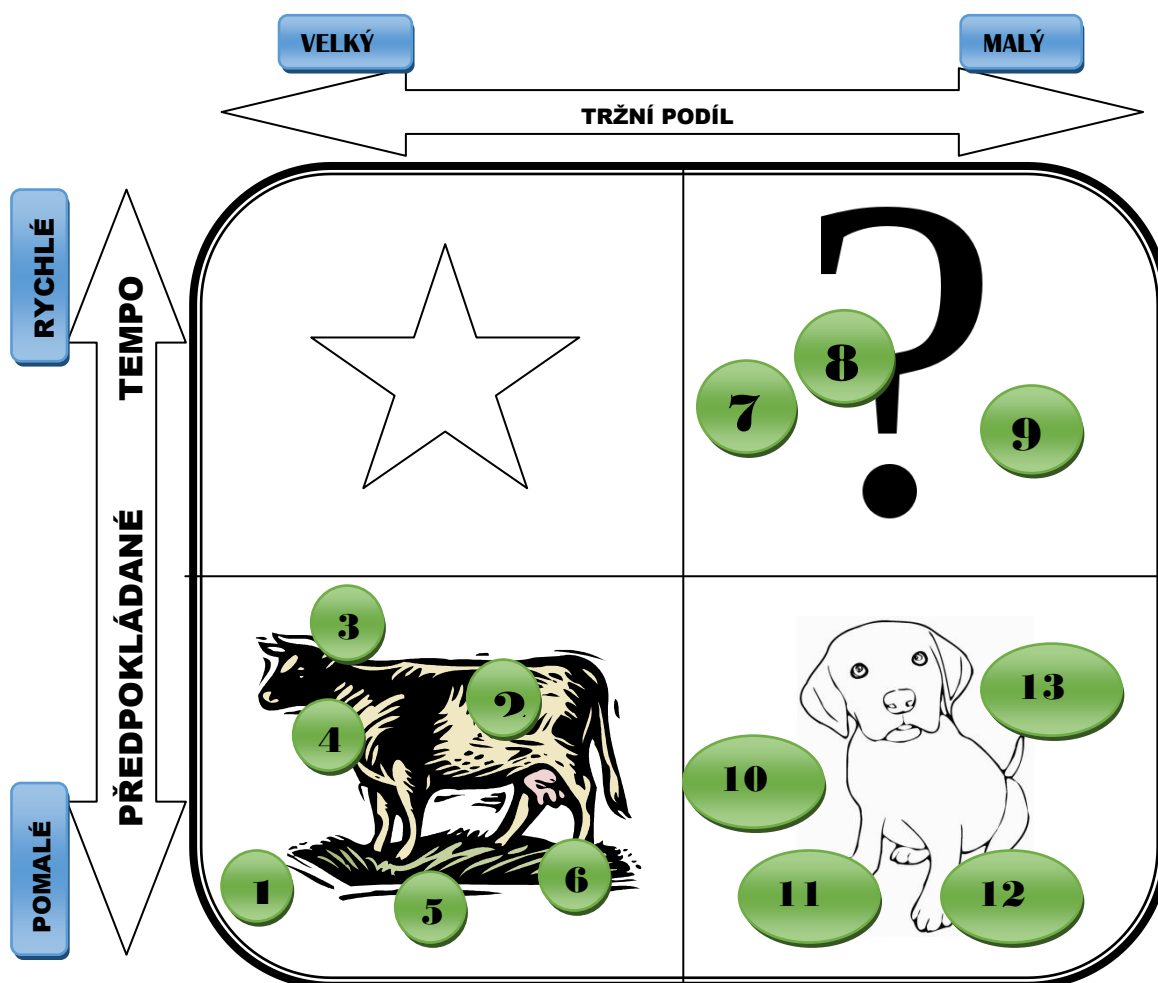
3.2.2 Analýza interní – analýza produktového portfolia (BCG matice)

Rodinný podnik Kámen a keramika nabízí v současné době rozmanité množství produktů, které se člení na přírodní kámen, umělý kámen, keramika, betonové výrobky, ohebné obklady. Většina produktů je nabízena v různých rozměrech a také odstínech.

V rámci analýzy si představíme nabízené produkty pomocí analýzy Boston Consulting Group. Trh je nyní nasycený prodejci, ale s růstem kupní síly se potenciál pro tyto firmy v dalším rozvoji stále zvětšuje.

Znázornění BCG matice je sestaveno na základě informací čerpaných z interních zdrojů podniku o prodeji výrobků a také služeb. Trendy v poptávce se proto znázorní na celkových tržbách. Z průzkumu celkových prodejů vyplynulo, že nejprodávanějšími produkty jsou přírodní kameny, obkladový a dlažební. Zbylé kategorie budou vyhodnoceny níže a detailně popsány.

Obr. 3: Pozice produktů podle BCG¹⁵



¹⁵ Vlastní zpracování

Vyhodnocení

Dojné krávy:

V kategorii dojných krav rodinný podnik z hlediska prodeje zařadil přírodní kámen obkladový i dlažební. Patří sem: porfyr, kvarcit, andezit, rula, pískovec, vápenec. Tyto produkty jsou označeny čísly 1 až 6, dle pořadí. Tyto produkty nejsou jedny z nejlevnějších, ale mají velice dobrý design a využití při zkrášlení jak interiéru, tak exteriéru. Cena těchto produktů je vyšší z důvodu, že na území ČR se nenachází lomy a tento produkt je dostupný pouze importem.

Hvězdy:

V kategorii hvězd nebyl zařazen žádný produkt, který by strmě stoupal. Poptávka po produktech je konstantní nebo mírně stoupající. Nepředpokládá se, že by byl vyroben produkt, který by měl takto velký potenciál k růstu.

Otazníky:

Do této kategorie byly zařazeny kamenné koberce, které jsou považovány za takzvaný hit. Kamenné koberce jsou značeny číslem 7 – kamenné koberce křemičité a číslem 8 – mramorové kamenné koberce a číslem 9 – kamenné koberce mramorové, mixy více barev na obrázku č. Prodeje těchto produktů stále rostou a podle interních průzkumů bylo zjištěno, že i konkurence zaznamenala zvýšení poptávky po těchto produktech.

Psi:

Do kategorie psů byly zařazeny produkty dekorativní architektury, sem patří sošky, korýtky, závěsné dekorace, květináče. Na obrázku č. je můžeme najít pod čísly 10 až 13, dle pořadí. Tyto dekorativní produkty nejsou vždy výnosné z dlouhodobého hlediska, ale podnik neuvažuje o stažení těchto produktů ze svého portfolia, protože je toto pouze doplňkový prodej. Pod číslem 7 jsou označené

3.2.3 Analýza pracovního prostředí a pracovníků

Firma sídlí vedle bývalé sodovkárny v Příbrami. Zde je prodejní dům a také vzorkovna nabízených produktů, která je zpřístupněna zákazníkům i v nepřítomnosti prodejního personálu.

Prostory

Prostory prodejního domu nejsou rozsáhlé, jelikož zde působí ve většině času pouze jedna osoba. Prodejní dům má pouze dvě místnosti, kancelář a toaletu. Zbytek potřebných prostorů je venku u vzorkovny, kde je nakládací plocha a venkovní posezení na letní dny pro příjemnější řešení obchodních záležitostí.

Pracovní vybavení

- Paletový vozík

Ochranné pomůcky:

- Ochranné rukavice
- Hasicí přístroje
- Pevné pracovní boty

Pracovníci

Firma Kámen a keramika nezaměstnává na plný úvazek žádného pracovníka. Ve firmě pracují hlavně majitelé, kteří se starají téměř o vše. Řídí logistiku, vytvářejí reklamu, rozváží reklamní prospekty, vytváří si obchodní strategii, zdarma vytváří nejvhodnější cenovou nabídku a rozpočet stavebního materiálu i prací, dělají si účetnictví, zajišťují prodej, komunikují osobně přes email se zákazníky a odpovídají na dotazy. Jediní pracovníci, kteří spolupracují s touto firmou, tak jsou řidiči nakládacích aut, kteří vozí materiál a živnostníci, kteří provádějí odborné montáže výrobků.

3.2.4 Finanční analýza

V praktické části finanční analýzy se zaměřím na základní poměrové ukazatele. Pomocí nich hodnotím stav a minulý vývoj financí podniku. Uplatníme ukazatele aktivity analýzy likvidity, rentability a zadluženosti. Data jsem čerpal z účetních výkazů firmy a zanesl je do přehledné tabulky. Data jsou z roku 2012, 2013 a 2014.

Tab.1: Data firmy¹⁶

Rok	2012	2013	2014
Tržby	1 654 350	1 706 490	1 507 380
Náklady	1 227 810	1 267 220	1 014 190
Zisk před zdaněním	426 540	439 270	493 190
Sazba daně z příjmů FO	15%	15%	15%
Zisk po zdanění	361 540	372 270	425 840
Aktiva celkem	1 584 656	1 791 346	1 754 125
Vlastní kapitál	440 597	439 834	489 439
Zásoby	18467	19658	21349
Nákladové úroky	0	0	0
Výnosové úroky	0	0	0
Rozdíl úroků	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	189 594	201 375	240 059
Celkové pohledávky	189 594	201 375	240 059
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Krátkodobé závazky	391 051	456 409	466 507
Celkové závazky	391 051	456 409	466 507
Finanční majetek	120 493	230 395	210 383
Krátkodobá OA	860 314	912 819	979 666
Odpisy	13 318	14 106	14 989

Ukazatele aktivity

1) Rychlost obratu zásob

Rychlost obratu zásob = tržby / zásoby

Tab. 2: Rychlost obratů zásob¹⁷

Rok	Rychlost obratu zásob
2012	89,58
2013	86,8
2014	70,6

Rychlost obratu zásob nám udává, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětný nákup zásob. Rodinný podnik materiál pouze objednává a zajišťuje dopravu a dodání zákazníkům. Jediné, co se uskladňuje v podniku, jsou dekorativní prvky, okrasné kameny či šlapáky. Podnik

¹⁶ Vlastní zpracování

¹⁷ Vlastní zpracování

téměř nemá zbytečné nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování. Efektivně využívá tyto zásoby.

2) Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{Celkové zásoby} / (\text{celkové náklady} / 365)$$

Tab. 3: Doba obratu zásob¹⁸

Rok	Doba obratu zásob
2012	5,49
2013	5,66
2014	7,68

Doba obratu zásob nám říká, jak dlouho (ve dnech) jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Vzhledem k tomu, že firma skladuje pouze některé výrobky, můžou být výsledky zavádějící, můžeme však říci, že doba obratu zásob se rok od roku zvyšuje, což je pro podnik negativní výsledek. Firma by se měla na tyto zásoby zaměřit.

3) Rychlost obratu pohledávek

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \text{tržby} / \text{pohledávky}$$

Tab. 4: Rychlost obratu pohledávek¹⁹

Rok	Rychlost obratu pohledávek
2012	8,73
2013	8,47
2014	6,28

Ukazatel nám vyjadřuje v podobě počtu obrátek, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky. Z výsledků plyne, že zákazníci jsou solventní a to umožňuje podniku nebýt vázán na cizí zdroje.

¹⁸ Vlastní zpracování

¹⁹ Vlastní zpracování

4) doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek = pohledávky / (tržby/365)

Tab. 5: Doba obratu pohledávek²⁰

Rok	Doba obratu pohledávek
2012	41,8
2013	43,1
2014	58,1

Doba obratu pohledávek nám ukazuje, kolik dní se majetek podniku vyskytuje ve formě pohledávek, neboli za jak dlouho jsou v průměru pohledávky splaceny. V podniku se vyskytují pouze krátkodobé pohledávky a z výsledků plyne, že v průměru jsou pohledávky splaceny do dvou měsíců.

Ukazatelé likvidity

Analýza likvidity stanovuje, v jaké míře je podnik schopen uhradit své závazky. Můžeme vypočítat Běžnou likviditu, pohotovou a peněžní.

Běžná likvidita = krátkodobá oběžná aktiva/krátkodobé závazky

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

Peněžní likvidita = finanční majetek / krátkodobé závazky

Tab. 6: Ukazatelé likvidity²¹

Rok	2012	2013	2014
Likvidita			
Běžná likvidita	2,20	2,00	2,10
Pohotová likvidita	2,15	1,96	2,05
Peněžní likvidita	0,31	0,50	0,45

Běžná likvidita by měla být v intervalu hodnot 1,5-2,5. Firma Kámen keramika tyto hodnoty splňuje ve všech třech obdobích, to je pozitivní jak pro podnikatele, tak pro věřitele, firma je schopna uspokojit věřitele aniž by byla nucena prodat svoje zásoby.

²⁰ Vlastní zpracování

²¹ Vlastní zpracování

Pohotová likvidita nezahrnuje zásoby, jelikož jsou méně likvidní. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,7 – 1,2. Naše hodnoty se pohybují v rozmezí 1,96 – 2,15 a nesouhlasí s doporučenými hodnotami, avšak to neznamená, že je to negativní výsledek. Říká nám, že 2,15 korunami našich pohledávek a hotovosti je pokryta 1 Kč našich krátkodobých závazků.

Peněžní likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 -0,5. Tyto hodnoty podnik splňuje. Finanční majetek podniku je tvořen penězi v hotovosti, penězi na běžných účtech a minimum také v podobě cenných papírů.

Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu, měří, jak podnik umí nakládat s penězi, které investoval do sebe a jak je zhodnotil. Podle významu kapitálu rozlišujeme rentabilitu celkového kapitálu, vlastního kapitálu a dlouhodobě investovaného kapitálu. Hodnoty jsou vyjádřené v procentech.

1) Rentabilita celkového kapitálu

$$RCK = [\text{zisk po zdanění} + \text{úrok} \times (1 - \text{sazba daně z příjmů})] / \text{Celková aktiva}$$

2) Rentabilita vlastního kapitálu

Vyjadřuje nám zhodnocení vlastního kapitálu, vloženého do podnikání.

$$RVK = \text{zisk po zdanění} / \text{vlastní jmění}$$

Tab. 7: Ukazatelé rentability²²

Rok	2012	2013	2014
Rentabilita			
RCK	22,8 %	20,8%	24,3%
RVK	82,1%	84,6%	87,0%

Veškeré rentability rodinného podniku se zvyšují, což naznačuje, že podnik dobře zhodnocuje vložený kapitál.

²² Vlastní zpracování

Analýza zadluženosti

1) Ukazatel věřitelského rizika

Ukazatel věřitelského rizika = celkové závazky / celková aktiva

2) Ukazatel poměru vlastního jmění k celkovým aktivům

Ukazatel poměru vlastního jmění k celkovým aktivům = vlastní jmění/ celková aktiva

Tab. 8: Ukazatelé zadluženosti²³

Rok	2012	2013	2014
Ukazatel			
Věřitelské riziko	24,7%	25,5%	26,6 %
Vlastní jmění k celkovým aktivům	27,8 %	24,6%	27,9%

Rodinný podnik využívá především své vlastní finanční zdroje. Firma nemá žádné úvěry. Nezádluženost je velkou výhodou, protože majitel není na nikom vázaný a může se spoléhat pouze na své finanční zásoby. Firma má pouze krátkodobé závazky vůči dodavatelům, které majitel řádně splácí.

3.3 Analýza externích faktorů

Ekonomická náročnost na vstup do odvětví

Každý nově vstupující subjekt do tohoto odvětví musí počítat s vysokými náklady. Zajištění počátečního kapitálu není ani z daleka vše, co je potřeba k úspěšnému začátku. Počátečním kapitálem si firma zajistí pronájem prostorů, koupi služebního vozu, dodávky, potřebného vybavení, materiálu a výstavních předmětů. Žádný z nově vstupujících podnikatelských subjektů na trh nemá reference, certifikaci kvality a ani jiná osvědčení což je velice důležité zmínit, protože je to jeden z faktorů k úspěšnosti. Náklady na zaškolení pracovní síly jsou také vysoké, jelikož se jedná o rozsáhlý sortiment, který musí pracovník velice podrobně znát.

²³ Vlastní zpracování

Přístup k distribuci

V oblasti distribuce si firma může zaměstnat obchodního zástupce, který bude vyhledávat obchodní příležitosti a bude hodnocen procentuální provizí z celkové sumy prodaného zboží jeho zásluhou.

Absolutní nákladová výhoda

Dle informací od majitele firmy nelze říct jistě, zda by některá z firem v Příbramském regionu disponovala absolutní nákladovou výhodou.

Vládní politika

Vládní politika může z části ovlivňovat vstup nových firem na stavební trh, kde by mohla snížit daňové zatížení ekonomických subjektů, vytvořit jednodušší legislativu atd. Pomoc vlády ke zvýšení poptávky po stavebních produktech může být vedena cestou zvýšením dotací na stavební účely a zvýšením příspěvku stavebního spoření. V této situaci by také mohlo nastat, že by na stavebním trhu přibyly nové ekonomické subjekty, které by si všimly této aktivity, jež by pomohla ke zvýšení poptávky.

3.3.1 PEST analýza

Pest analýza je analýzou makroprostředí – celkovou analýzou vnějšího prostředí, které nemůže firma nijak ovlivnit a je sama vlivy ovlivňována.

Politické (politicko-právní) faktory

Rodinná firma Kámen a keramika a ostatní firmy ležící na území České republiky musí dodržovat veškeré zákony, vyhlášky, nařízením vlády a také jiné právní normy, které platí v daném státě a musí se jimi řídit a respektovat je. Mezi platné všeobecné předpisy, které jsou pro každou firmu základními a musí je firma dodržovat, ať mají na firmu vliv pozitivní či negativní, patří například:

Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník – upřesňuje postavení dané firmy z hlediska formy podnikání aj.

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů – ukládá podnikateli, kolik musí ze svého zisku odvést do státního rozpočtu.

Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty

Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví – zákon o účetnictví udává, jakým způsobem musí firmy vést účetnictví a jak jej archivovat k možné pozdější průkaznosti.

Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce – Tento zákon stanovuje chování zaměstnance a zaměstnavatele.

Zákon č. 338/1992 Sb. o dani z nemovitosti – tento zákon stanovuje, za které nemovitosti se odvádí daň, do kdy se odvádí a kam se odvádí.

Vláda každý rok analyzuje zákony a daňové systémy určené pro podnikatelské subjekty, zda jsou prospěšné nebo naopak zatěžují zbytečně podnikatele. Firma kámen a keramika podléhá zákonu dani z přidané hodnoty, kde není přímo plátcem, ale její dodavatelé jsou. Daň z přidané hodnoty zaznamenala mnoho změn v období v rozmezí let 2012 – 2015. V lednu roku 2012 vzrostla snížená sazba DPH z 10% na 14% a základní sazba byla 20 %. Od ledna 2013 byla opět zvýšena snížená sazba DPH ze 14% na 15 % a základní sazba také tento rok zaznamenala změnu a to z 20% na 21%. V roce 2014 se sazby nezměnily. Daň z přidané hodnoty zaznamenala na začátku roku 2015 jednu z největších změn za posledních několik let a to tím, že přibyla třetí sazba DPH, základní sazba DPH činí stále 21 % první snížená sazba je 15 % a druhá snížená sazba je 10%. Z výše uvedené historie změny hodnot DPH je zřejmé to, že firma na toto musela reagovat. Firmě byly navýšené ceny produktů od dodavatelů a reakce firmy byla zvýšení cen pro zákazníky.

Ekonomické faktory

Mezi makroekonomické faktory, které mají vliv na větší i menší firmu, patří: nezaměstnanost, míra inflace, hrubý domácí produkt, úrokové sazby a vývoj mezd. V této BP se budeme zabývat především ekonomickými faktory pro středočeský kraj, kde se rodinný podnik nachází.

Nezaměstnanost

Nezaměstnanost se v meziobdobí 2012 – 2015 vyvíjela následovně. Podíl nezaměstnanosti v těchto letech byl vysoký, ale stav nezaměstnanosti se rok od roku zlepšuje. Ve středočeském kraji obecná míra nezaměstnanosti tvořila v roce 2012 4,9 %, kde ženy měly podíl v nezaměstnanosti 6% a muži měli 4%. Ve Středočeském kraji byla tento rok třetí nejmenší nezaměstnanost, a to i přes nepříznivé podmínky české ekonomiky, která procházela recesí. V roce 2013 se situace stále zhoršovala a obecná míra nezaměstnanosti vzrostla oproti předchozímu roku na 5,3%, kde muži se podíleli 4,5% a ženy 6,4%. V roce 2014 se konečně situace na českém trhu práce začala obracet k lepšímu, protože nezaměstnanost začala klesat. Nezaměstnanost žen činila 5,9% a u

mužů 3,9% a celková obecná míra nezaměstnanosti činila 4,8%. V následujícím roce 2015 se míra nezaměstnanosti ještě více zlepšila a celková obecná míra nezaměstnanosti byla 3,1% , u mužů 2,6% a u žen 3,8%.

Zde je viditelné, že situace v letech 2012 a 2013 byla pro Českou republiku nepříznivá a lidé ve velkém množství přicházeli o svá zaměstnání nebo ukončovali podnikatelské činnosti. Vlivem recese měli občané strach investovat, a také se snižovala kupní síla většiny společnosti. To mělo záporný vliv na značnou část podnikatelských subjektů, které krachovaly nebo propouštěly zaměstnance z důvodů nadbytečnosti. V letech 2014 a 2015 se situace na českém trhu práce výrazně zlepšila a to prospělo k znovunastartování české ekonomiky.

Míra inflace a úrokové sazby

Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců.²⁴ Na počátku zkoumaného období, tedy v roce 2012, míra inflace dosáhla hodnoty 3,3%. V roce 2013 inflace klesla na 1,4% a toto tempo snižování inflace stále pokračovalo, přičemž v roce 2014 byla inflace 0,4% a následující rok tedy 2013 dosáhla inflace pouhých 0,3%. Snižování cen a zvyšování kupní síly peněz, od roku 2013, znamenalo, že odběratelé měli více finančních prostředků a mohli si dovolit nakoupit více zboží než předchozí roky a nemuseli hledat ani jiné dodavatele, kde by mohli najít nižší cenu. Pokles inflace (cenové hladiny) způsobilo snížení ceny u potravinářských produktů, energií aj. Úrokové sazby jsou velice spojeny s mírou inflace v dané zemi. Míru inflace a tím i úrokové sazby má na starost Česká národní banka, která se snaží držet inflaci na co nejnižší úrovni. Hypotéky jsou na rekordně nízkých úrokových sazbách, což je nyní důvodem pro mnoho lidí, aby tohoto využili a mohli si splnit své sny za velice dobrých podmínek.

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území; používá se pro stanovení

²⁴ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace – druhy, definice, tabulky*. Český statistický úřad [online]. [cit. 2016-06-09] Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace>.

výkonnosti ekonomiky.²⁵ Vývoj Hrubého domácího produktu v letech 2012 až 2015 vypadal následovně. V roce 2012 činilo HDP pro Českou republiku 4 041,9 miliardy Kč, následující rok HDP bylo již 4 077,3 miliardy Kč. V letech 2014 a 2015 došlo ke zvýšení HDP a to na 4 261,1 miliardy Kč pro rok 2014 a 4 477,0 miliardy Kč pro rok 2015. Každoroční zvyšování HDP signalizuje expanzi České ekonomiky. Tento růst nám udává, že hodnota vytvořených statků a služeb za určité časové období roste. Poptávka firem po produkci je zvýšena, firmy reagují zvýšením své výroby či zvýšením ceny produktů, aby maximalizovali svůj zisk.

Vývoj mezd

Vývoj průměrných mezd z analyzovaného období se vyvíjel následovně. V roce 2012 průměrná mzda pro Českou republiku byla 25 101 Kč, následující rok 2013 se situace mírně zlepšila a průměrná mzda obyvatelstva se zvýšila na 25 128 Kč. V roce 2014 průměrná mzda činila 25 686 Kč, kde byl zaznamenán opět posun k lepšímu. Průměrná mzda pro rok 2015 byla z analyzovaných let nejvyšší a činila 25 903 Kč. Vývoj mezd má také kladný dopad na rodinný podnik Kámen a keramika. Příjmy obyvatel rostou a s tím i jejich spotřební výdaje.

Sociální faktory

Činnost vybraného rodinného podniku může ovlivňovat i řada sociálních faktorů. Z hlediska sociálních faktorů se posuzuje demografická stránka okolí podniku. Mezi tyto faktory patří počet obyvatel, vzdělání apod. Počet obyvatel v Příbramském regionu je přibližně 112 816. Obyvatelstvo se z demografického hlediska rozděluje do tří věkových skupin, pro naši analýzu nás bude zajímat především věková skupina 15-64 let a to z důvodu, že právě v tomto věku přibližně můžeme hledat potenciální zákazníky. Ve věku 15-64 let žije ve vybraném regionu 78 478 lidí.

V analyzovaném regionu je celkem 9 726 podnikatelů. Z toho mají například 1 378 vystudovanou vysokou školu, 443 mají základní vzdělání a 2427 mají úplné střední vzdělání s maturitou. Pro nás je důležitou informací počet podnikatelů v odvětví stavebnictví. Těchto podnikatelů je v okrese Příbram 2014. Ekonomicky aktivních

²⁵ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hrubý domácí produkt - metodika*. Český statistický úřad [online]. [cit. 2015-02-19] Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produktd_hdp->.

obyvatel, kteří se pohybují v odvětví stavebnictví je celkem 4 294, z toho je zaměstnaných 3 772 a nezaměstnaných 372, 14 pracujících studentů a 122 pracujících důchodců.

Obyvatelé Příbramska, kteří mají vystudovanou střední školu v oboru architektura a stavebnictví je 3342, z toho 2 416 ekonomicky aktivních a obyvatel, kteří mají v tomto oboru vystudovanou vysokou školu je 453, z toho jich je 374 ekonomicky aktivních.

Ekonomicky aktivních obyvatel v Příbrami je 55 821, z toho je v zaměstnání 50 242, 727 pracujících studentů a učňů 727. Počet nezaměstnaných lidí, kteří hledají první zaměstnání je 780, ostatních nezaměstnaných je 4 799. Ekonomicky neaktivních obyvatel je v Příbrami 52 743, z toho je 15 875 studentů, či učňů, 25 615 nepracujících důchodců a 1837 lidí s vlastním zdrojem obživy. Z těchto dat můžeme vypočítat především přístup lidí k práci.

Pro firmu jsou potencionálními zákazníci především ti, co bydlí v rodinném domě. V Příbramsku je celkem 20 604 rodinných domů.

Technologické faktory

V současné době v porovnání s předešlými roky je viditelný rozdíl v telekomunikacích. Výrobci mobilních telefonů zmenšují velikost svých mobilních telefonů a to má také dopad na velikost SIM karet. V současné době existují již tři druhy SIM a to nano, micro a klasická SIM karta. V roce 2014 se stala takzvaná revoluce v tarifech, když operátor O2 zveřejnil svůj nový neomezený tarif za 749 Kč, do té doby neomezené volání neexistovalo a lidé byli zvyklí platit za své mobilní služby měsíčně i v řádech tisíců korun.

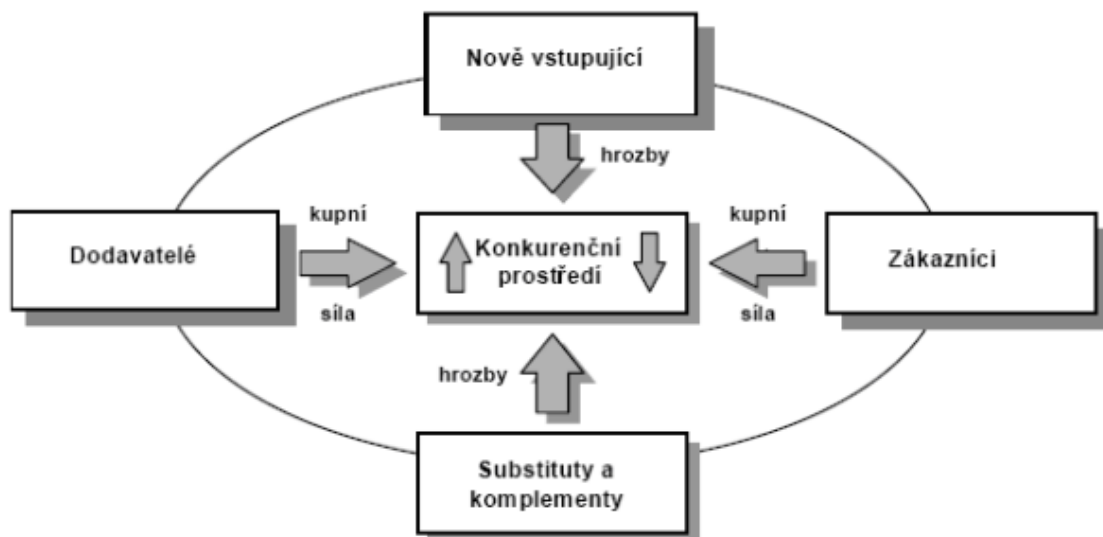
3.3.2 Porterův model pěti sil

Porterův model slouží k analýze konkurenčního prostředí. Obsahuje rozbor zdrojů konkurence, její intenzity, akce a reakce rivalů, současnou i budoucí situaci.

Umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí a vytvořit tak informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku.

V Porterově modelu pěti sil existuje pět zdrojů konkurence:

Obr. 4: Zdroje konkurence Porterova modelu pěti sil ²⁶



Současní konkurenti

Firma Kámen a keramika má ve svém oboru mnoho konkurentů, ale ne žádného, který by měl totožné nebo podobné prodejní portfolio. Vyhodnocení konkurence v tomto regionu by bylo velice náročné, jelikož by musel být proveden speciální marketingový výzkum soustředící se vyloženě na tuto problematiku. Po konverzaci s majiteli firmy jsem zjistil, že nabídka převyšuje poptávku po tomto druhu produktů a je zde značný boj o zákazníky. Firmy se snaží především předhánět cenou, ale také každý subjekt zvyšuje svou kvalitu nabízených služeb, které pomáhají zákazníkům k výběru firmy, ve které uskuteční svůj nákup.

Potenciální noví konkurenti

Každý podnikatel se bojí příchodu nové konkurence na trh, ve kterém podniká. Hrozí mu zde úbytek zákazníků a s tím spojené nižší zisky z prodejů, možnost nuceného snížení cen produktů nebo nutnost investovat více do reklamních kampaní, které do této doby nebyly v takovémto rozsahu. Této oblasti by dle mého názoru měla být věnována maximální pozornost z několika důvodů. Česká republika procházela recesí, kvůli které ve stavebnictví vznikl pokles prováděných stavebních prací a snížil se prodej stavebních

²⁶ JAKASI [online]. © JAKASI 2015–2016 [cit. 2015-08-02] Dostupné z WWW: <<http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>>

a dekoračních produktů. Nyní se ekonomická situace na našem území zlepšuje a ukazatelem je zde stabilní mírné stoupání hrubé mzdy v České republice a také zmenšující se procento nezaměstnaných osob. Hrubá mzda k datu 11. 3. 2016 je 28 150 Kč. ²⁷Nezaměstnanost za poslední čtvrtletí roku 2015 je 4,5% .²⁸ Je zde velký potenciál u vzniku nové konkurence z důvodu větší nákupní síly obyvatelstva, nízkých cen nemovitostí a také výhodných úrokových sazeb u hypoték a půjček, které jsou na jedné z nejnižších hodnot za posledních několik let. To může pomoci mnoha lidem v počátcích jejich podnikání.

Zákazníci

Zákazníci mohou získat totožný produkt – službu od různých dodavatelů, avšak liší se přidanou hodnotou od prodejců, která v tomto případě znamená vstřícnost v jednání, přizpůsobení se zákazníkovo požadavkům a přáním, servisem a cenou. V dnešní době je pro většinu zákazníků cena tím nejdůležitějším faktorem, podle kterého se rozmýšlejí při uskutečňování koupě produktu.

Dodavatelé

Vybrání správných dodavatelů je složitá věc. Ideální dodavatel by měl mít spolehlivé výrobky, dobrou pověst, dobrou cenu, spolehlivý servis a měl by být pružný.

Firma Kámen a keramika má více dodavatelů. Jsou zde 4 hlavní kategorie zboží, které určití dodavatelé dodávají.

Kamenné koberce - Firmy

Piedra

Betonové dlažby

Beton brož

Semmelrock

Godelmann

²⁷ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. Český statistický úřad [online]. [cit. 2016-05-09] Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace>.

²⁸ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Mzdy a náklady práce*. Český statistický úřad [online]. [cit. 2016-06-15] Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace>.

Umělý kámen – obklady - Firmy

Magicrete

Stegu

Vaspo

Incana

Wildstone

Přírodní kámen - Firmy

Twtrade

Biro - D

Substituční výrobky

Hlavní složkou v keramice tvoří kaolin. Kaolin se rozděluje na dvě základní rozdělení a to kaolin plavený a kaolin surový. Kaolin je nejvíce potřeba pro výrobu obkladů a dlažeb, kde největším producentem a také i spotřebitelem na světě je Čína. Kvůli silné celosvětové konkurenci jsou výrobci nuceni zabývat se snižováním nákladů na výrobu a kvůli tomu se využívají substituty jako například jíly, písky aj. Kaolin, který je hlavní složkou v obkladačkách, se již nyní nahrazuje surovým kaolinem a v dlaždicích se pracuje na zkvalitňování výroby pomocí vysoce kvalitních jíků. Novodobé řešení výroby substitutů kaolínu je, že výrobce se sám zaměří na jeden ze tří hlavních faktorů, které jsou licí vlastnosti, tvorba střepu a pevnost. Podmínkou výrobce je, aby substitut splňoval jedno z těchto kritérií a pomocí jím zpracovaných jíků by měl kaolin posílit nebo potlačit.

V oblasti keramiky je největší znamenající hrozbou pro kaolin ekonomika nežli substituty. Hlavním problémem, který se odvíjí od reakce samotných výrobců dlaždic, obkladů a sanity, byla snaha dosažení cenové konkurenceschopnosti. S tím souviselo snížení mezd pracovníků, zvýšení nákladů na energii a suroviny. To mělo negativní vliv na poptávku. Do 5% hmoty je možné zpracovat téměř vše, ale odráží se to poté na výrobcích, které jsou sice cenově velice lákavé a přijatelné, ale kvalita výrobku je na velmi nízké úrovni. Z toho vyplývá, že země, kde je levnější energie a pracovní síla, dokážou k výrobě využít kvalitnější suroviny, než výrobci v ostatních zemích, kde jsou dražší výrobní podmínky a vytvoří také kvalitnější produkty.

3.4 SWOT analýza

Na základě předchozích analýz je sestavena SWOT analýza pro zkoumanou firmu.

Strenghts – silné stránky

S1 - bezdlužnost

S2 - soudružnost rodinných příslušníků

S3 - podpora ze strany dodavatelů – získání propagačních materiálů za zásluhy nejlepších prodejců v Příbramském regionu zcela zdarma

S4 - dobré reference od odběratelů

S5 - velice dobrá organizační struktura

S6 - velice dobré znalosti o produktech a neustále učení se o nových produktech

S7- flexibilita firmy

S8 - vysoké pracovní nasazení

Wakness – slabé stránky

W1 - podnik nemá sklady

W2 - logistika, majitel je odkázán na externí firmy

W3 - onemocnění jednoho z majitelů

W4 - Přepřacovanost

W5 - Při nestejném vnímání mezi členy mohou vzniknout konflikty

W6 - Nevyřešený problém nástupnictví

W7 - Při nestejném vnímání mezi členy mohou vzniknout konflikty

Opportunities – příležitosti

O1 - rozšíření podniku do dalšího regionu

O2 - rozšíření sortimentu o dřevostavby

O3 – zaučení člena rodiny do rodinného podnikání

Treats – hrozby

T1 - vstup nového konkurenta na trh

T2 - zhoršení ekonomické situace na území České republiky – snížení počtu a obsahu zakázek

T3 - zhoršení kvality produktů od dodavatelů

Tato SWOT analýza může být nápomocna při tvorbě strategie firmy, ale je pouze orientační.

3.5 Hodnotový řetězec

Syntézu situační analýzy lze provést pomocí hodnotového řetězce. Hodnotový řetězec se zabývá primárně interním prostředím firmy. Lze rozdělit do dvou okruhů. Prvním okruhem je primární činnost, která obsahuje aktivity, které jsou podstatné k podnikání. Druhý okruh je tvořen činnostmi podporujícími primární činnosti a pomáhající jim k zefektivnění a zkvalitnění. Na konci hodnotového řetězce je vytvořena IFE matice, která ukáže zhodnocení interní pozice organizace.

Primární činnosti

Vstupní logistika

Předmětem činnosti rodinného podnik Kámen a keramika je nákup zboží za účelem prodeje koncovým spotřebitelům. Firma vlastní sklady nemá, proto se musí řídit zásobami svých dodavatelů. Zjišťuje, jestli jsou zásoby dostatečné vůči obdržené objednávce nebo se musí zadat vlastní objednávka na výrobu předem dohodnutého množství, které si zákazník objednal.

Provoz a výroba

U této rodinné firmy, která se zabývá prodejem konečných produktů, přeměna vstupů ve výstupy neexistuje.

Výstupní logistika

Majitel firmy Radek Beran zajišťuje veškerou komunikaci s dodavateli, zákazníky a také logistiku spojenou s dodáním zboží od výrobce k zákazníkovi. Veškeré výrobky jsou doručovány zákazníkům vozidly výrobců nebo externích firem, které vlastní vozidla s vysokou tonáží.

Marketing a prodej

Firmu Kámen a keramika můžeme snadno nalézt na internetu na webových stránkách www.kamen-keramika.cz. Firma věnuje vysokou pozornost sledováním

svého okolí. Vyhledává nově rozestavěné či rekonstruované domy, kde majitele osloví s nabídkou jejich služeb a popřípadě dojde k navázání obchodních vztahů.

Služby

Nabízené služby zákazníkům jsou zaměřeny především na poskytování odborných znalostí o produktech, poradenství, vytváření cenových nabídek, rozpočtů stavebního materiálu a prací.

Podpůrné činnosti

Organizační struktura

Firma je vedena pouze dvěma osobami a to majiteli Radkem Beranem a Monikou Beranovou. Mají rozdělené své role ve firmě. Pan Beran vytváří cenové nabídky, zajišťuje montáže, pracovníky, logistiku, telefonickou komunikaci se zákazníky nebo pomocí e-mailu, vyjednává s dodavateli podmínky, zajišťuje propagaci podniku Monika Beranová zajišťuje zákazníkům odborné poradenství v prodejních prostorech a také telefonicky. Prodává výrobky na prodejním místě.

Řízení lidských zdrojů

Firma Kámen a keramika nemá žádné zaměstnance. Pracovníci, kteří pro firmu vykonávají odborné práce pro zákazníky, jsou externí živnostníci, kteří se touto prací živí a firma Kámen a keramika jim zadává tyto zakázky a na oplátku tito živnostníci dělají dobrou reklamu firmě a sami sobě.

Technický vývoj

Vzhledem k předmětu podnikání firma nemusí vynakládat žádné své peníze do technického vývoje.

Nákup

Zboží je nakupováno podle objednávek od odběratelů. Firma nevlastní žádný sklad, kde by mohla mít připravené produkty pro své odběratele a to z důvodu rozmanité nabídky produktů a také široké nabídky barevného zpracování.

IFE matice

IFE matice se v mé bakalářské práci zaměřuje na interní pozice organizace rodinného podniku. Uvedené silné a slabé stránky jsou vybrané stránky s nejvyšší váhou ze SWOT analýzy. V této IFE matici jsem vybral 5 silných stránek a 5 slabých stránek. Silné stránky jsou označeny S1 až S5, slabé stránky W1 až W5.

Stupnice hodnocení:

4 = významná silná stránka

3 = méně důležitá silná stránka

2 = méně důležitá slabá stránka

1 = významná slabá stránka²⁹

Tab. 9: IFE matice³⁰

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Zvýšení kapitálu podniku	0,12	4	0,48
S2	Organizace prací	0,09	3	0,27
S3	Váha znalostí o produktech	0,1	4	0,4
S4	Pracovní nasazení majitelů	0,1	4	0,4
S5	Vzdělávání sebe sama majitelů	0,1	3	0,3
W1	Problémy v logistice	0,07	2	0,14
W2	Nemoc	0,12	1	0,12
W3	Přepracovanost	0,1	2	0,2
W4	Žádné sklady	0,07	2	0,14
W5	Při nestejném vnímání mezi členy mohou vzniknout konflikty	0,13	1	0,13
				2,58

Výsledek IFE matice vyšel 2,58, což znamená, že podnik má středně silnou interní pozici. Při nepodcenění zmíněných rizik je velký předpoklad k úspěchu. Dominující silné stránky jsou 1, 3 a 4, které jsou ohodnoceny váhou 0,48, 0,4 a 0,4. U slabých stránek je nejdominantnějším číslem 1 a 4 s ohodnocením 0,14 u obou položek.

²⁹ FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha : Grada Publishing, 2012, 44 s. ISBN 978-80-247-3985-4

³⁰ Vlastní zpracování

EFE matice

EFE matice se v mé bakalářské práci zaměřuje na externí pozice rodinného podniku. Uvedené příležitosti a hrozby jsou vybrané ze SWOT analýzy. Tato EFE matice zahrnuje 3 příležitosti a 3 hrozby. Příležitosti jsou označeny O1 až O3 a hrozby T1 až T3.

Stupnice hodnocení:

4 = nejvyšší

3 = nadprůměrný

2 = střední

1 = nízký³¹

Tab. 10: EFE matice³²

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Rozšíření podniku do dalšího regionu	0,13	1	0,13
O2	Rozšíření sortimentu o dřevostavby	0,15	2	0,3
O3	Zaučení člena rodiny do rodinného podnikání	0,23	4	0,92
T1	Vstup nového konkurenta na trh	0,13	2	0,26
T2	Zhoršení ekonomické situace na území České republiky - snížení počtu a obsahu zakázek	0,14	3	0,42
T3	Zhoršení kvality produktů od dodavatelů	0,22	4	0,88
				2,91

Výsledek EFE matice vyšel 2,91, což znamená, že podnik vykazuje střední citlivost na jeho externí prostředí. Z výsledku EFE matice plyne, že nejvýznamnější příležitostí je příležitost číslo 3 s ohodnocením 0,92 a nejvýznamnější hrozba je hrozba číslo 3 s ohodnocením 0,88.

³¹ FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha : Grada Publishing, 2012, 42 s. ISBN 978-80-247-3985-4

³² Vlastní zpracování

4 Marketingový výzkum

Následující kapitola bude věnována marketingovému výzkumu, který bude v praxi sloužit pro sběr primárních informací o spokojenosti zákazníků zkoumané firmy Kámen a keramika s důrazem na hodnocení dodacích lhůt. Marketingový výzkum je realizován na základě sestaveného plánu výzkumu.

Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům.³³

Marketingový výzkum poskytuje empirické informace o situaci na trhu, především o našich zákaznících. Tyto informace jsou získány na základě objektivizovaných a systematických metodologických postupů, které respektují specifika složité sociální-ekonomické reality.³⁴

4.1 Plán Marketingového výzkumu

Definování marketingového problému a cílů výzkumu

Marketingový výzkum se bude zabývat problematikou výrobní doby produktů. Po konzultaci s majitelem firmy jsme usoudili, že by bylo velice užitečné zjistit, jakou váhu pro zákazníky představuje dodací lhůta 1-2 týdny od objednání zboží a zda upřednostňují specializované prodejny nebo úzce specializované firmy, kterou je v tomto případě konkrétní firma kámen a keramika v Příbrami. Problémy se pokusíme objasnit díky zákazníkům a jejich názorům, kteří firmu kámen a keramika oslovili pomocí e-mailu, telefonicky nebo osobně na prodejním místě. Cílem je zjistit, zda je pro ně problém, když si počkají až 1-2 týdny na produkty, které poptávají, než jejich objednávku výrobci vyrobí a předají podniku kámen a keramika k doručení pro samotného zákazníka. Tato „problematická“ situace s dodací lhůtou nastává téměř u každého zákazníka. Každý zákazník je jiný, má jiné potřeby.

Produkty stavební a zahradní architektury mají z technologického hlediska velice složitou výrobu a rozsáhlý výběr sortimentu ani z daleka nepomáhá k urychlení výroby. Toto je hlavním problémem výrobců, kvůli kterému se prodlužuje dodací lhůta. Zákazníci mohou zakoupit podobné produkty ve specializovaných obchodech, jako jsou

³³ TULL, D. S., HAWKINS, D. *Marketingový výzkum*, Machillan, 1990, 5 s. ISBN 9780024218216.

³⁴ FORET, M., MEGYESIOVÁ, S. *Marketingový výzkum v regionálním rozvoji*. BRNO : ASTRON studio CZ, 2013, 10 s. ISBN 978-80-7375-773-1.

OBI, Hornbach a podobně, kde je z pravidla dodací lhůta nižší u většiny produktů, protože mají veliké skladové zásoby a logistiku na vysoké úrovni, díky níž jsou schopni do pár dnů přesunout zboží. Rodinným podnikem, který je také specializovaná prodejna, má značně vyšší výběr produktů. Cena je tak v mnoha případech i o více jak desítky až stovky korun nižší.

Hypotézy

Hypotéza č. 1

H1 Více než 50 % zákazníků si raději počkají na výrobky vyrobené v delších časových termínech (oproti konkurenci)

Hypotéza č. 2

H2 Více než 60 % zákazníků požadují poradenské služby od prodejců.

Hypotéza č. 3

H3 Většina dotazovaných (více než 50 %) upřednostní poradenství přímo od majitelů rodinné firmy oproti poradenství zaměstnanců prostředkovatelských firem.

Výběr respondentů

Výběr respondentů bude zaměřený z největší části na zákazníky, kteří už někdy kontaktovali firmu Kámen a keramika, respektive na zákazníky, kteří již o tyto produkty projeví zájem. Tato skupina zákazníků bude dotazována e-mailem, telefonicky nebo přímo na prodejním místě. Další cílovou skupinou, budou respondenti, kteří vlastní rodinný dům a je u nich větší potenciál, že se stanou zákazníky firmy Kámen a keramika.

Předběžná představa a očekávání

Předběžná očekávání výzkumu jsou taková, že rodinnému podniku pomůžou k rozšíření vědomostí o cílové skupině zákazníků výsledky marketingového výzkumu. Jedná se o zákazníky, kteří aktuálně poptávají tento druh zboží, případně budou poptávat v budoucnu. Cílem bude zjištění důležitosti dodací lhůty produktů na jejich prodejní výkonnost. Dále se bude jednat o zjištění povědomosti zákazníků o těchto produktech. Uvedené informace o chování zákazníků jsou důležité pro marketingová rozhodnutí firmy ve vztahu k zákazníkům.

Základním zkoumaným prvkem jsou zákazníci, kteří již byli s firmou Kámen a keramika v předchozí době v kontaktu telefonicky, emailem nebo osobní návštěvou.

Tito zákazníci budou pro výzkum klíčoví a nejvíce užiteční, jelikož už svým kontaktem naznačili zájem o tento druh sortimentu. Předpokladem účasti respondentů na výzkumu je 150 dotazovaných.

Způsob Dotazování

Největší podíl respondentů - zákazníků byl dotazován pomocí e-mailu, šlo o zákazníky z databáze firmy. Další informace poskytli samotní zákazníci. Dalším způsobem dotazování byla zvolena metoda face to face, která byla prováděna autorem BP osobně a to při návštěvě zákazníků v prodejních prostorech. Pro doplnění informace byli dotazováni vybraní respondenti u nich doma nebo telefonicky. Pro dotazování byla vybrána metoda dotazníku. Bylo snahou, aby tento dotazník vyhovoval třem hlavním požadavkům:

- **účelově technickým:** otázky by měly být formulovány a sestaveny do takového celku, aby dotazovaný co nejpřesněji odpovídal na to, co nás zajímá.
- **psychologickým:** vytvořit takové podmínky, aby se mu tento úkol zdál snadný, příjemný, žádoucí, chtěný. Jde o to, aby respondent odpovídal stručně a pravdivě.
- **srozumitelnost:** aby respondent všemu rozuměl, aby mu bylo jasné, co se po něm chce a jak má postupovat (zejména u filtračních otázek). Dotazník musí být schopen „mluvit“ a respondentovi vše vysvětlit, jako by to dělal tazatel.³⁵

Sestavení dotazníku – operacionalizace cíle

Zjistit jak zákazníci reagují na dodací lhůtu produktů a zda si uvědomují rozdíl cen produktů mezi rodinným podnikem a specializovanými prodejny.

Dotazník obsahuje 10 otázek. Otázek bylo devět uzavřených a žádná polootevřená a také žádná otevřená.

Časový harmonogram – doplňte časové údaje

20.5.2016 – 25.5.2016 předvýzkum.

26.5.2016 případné úpravy dotazníku.

27.5.2016 rozeslání konečného dotazníku respondentům e-mailem a žádání o vyplnění dotazníku face to face na prodejním místě.

³⁵ FORET, M., MEGYESIOVÁ, S. *Marketingový výzkum v regionálním rozvoji*. BRNO : ASTRON studio CZ, 2013. ISBN 978-80-7375-773-1 33 s.

10.6.2016 ukončení dotazování.

11.6.2016 analýza získaných dat.

Předvýzkum

Předvýzkum v tomto marketingovém výzkumu slouží primárně k odhalení špatně položených otázek, které by respondenti mohli špatně chápat, nebo samotná otázka by se nezaměřovala na potřebné informace.

Vlastní výzkum

Vlastní výzkum je nejdelší proces, který trvá 16 dnů. Probíhá zde dotazování respondentů telefonicky, face to face a zasílání dotazníků respondentům. Dotazník je tvořen 9 otázkami.

Analýza dat a jejich interpretace

Analýza dat a následná interpretace je poslední činností v marketingovém výzkumu, kde jsou zjištěna data související s operacionalizací cíle a následné vyhodnocení výsledků zjištěných výzkumem.

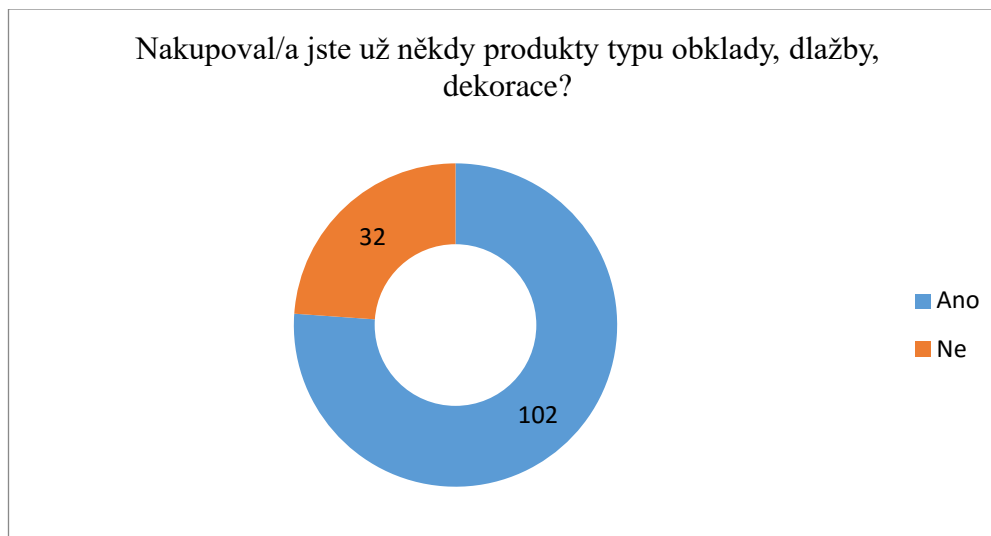
4.2 Realizace výzkumu a analýza dat

V první části byl realizován předvýzkum, kdy byl sestavený dotazník otestován na 20 respondentech. Ukázalo se, že je nutné upravit znění otázky č. 8, kde došlo k nepochopení dotazu. Osm respondentů mělo dodatečné dotazy k této otázce a nebyli si jisti, zda tuto otázku správně pochopili. Původní znění otázky bylo, zda jsou si spotřebitelé vědomi rozdílů cen, ale nebylo zmíněno v porovnání kterých prodejců či produktů s možnostmi odpovědi ano či ne. Otázka byla změněna na otázku, jestli jsou si zákazníci vědomi rozdílů cen a kdo má podle jejich názoru nižší ceny. Možnosti na odpověď byly změněny na rodinný podnik a prostředkovatelské firmy.

Vlastního výzkumu se aktivně účastnilo 134 respondentů, a to elektronickou formou odpovídalo pomocí e-mailu 35 respondentů, face-to-face bylo získáno 99 odpovědí na dotazníky. O vyplnění dotazníku bylo požádáno celkem 343 lidí. Face to face bylo dotázáno 189 lidí a e-mailem byl dotazník zaslán 154. Úspěšnost při sběru dat z dotazníků formou e-mailu byla 23%. Sběr dat formou face-to-face měl větší úspěšnost a to 52%.

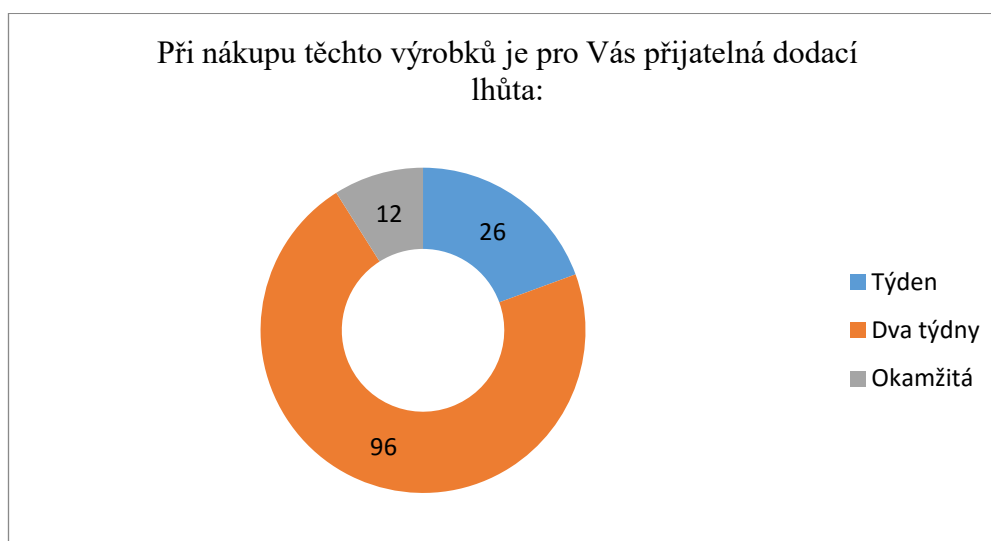
Hodnocení bude provedeno pořadově podle jednotlivých otázek – dotazník viz příloha č. 1

Graf 1: Otázka č. 1 ³⁶



Z grafu vyplývá, že většina zákazníků má již zkušenosti s nákupem produktů dlažeb, obkladů či dekorací. Ze 134 respondentů má zkušenost s nákupem 102 zákazníků čili 76% dotazovaných a zbylých 34% poprvé shání produkty tohoto typu. Touto otázkou jsme zjistili, zda je zákazník zkušenější ve výběru těchto produktů a má již o těchto produktech přehled, nebo ne.

Graf 2: Otázka č. 2 ³⁷

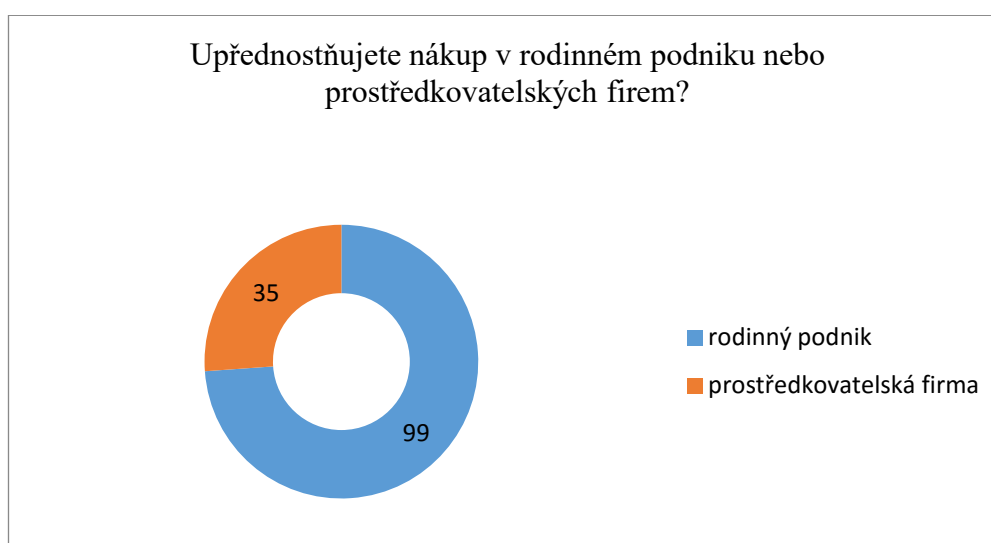


³⁶ Dotazníkové šetření

³⁷ Dotazníkové šetření

Největší část dotazovaných označila přijatelnou dodací lhůtu dva týdny. Tento výsledek je dobrý vůči rodinnému podniku, který má dodací lhůtu od objednání maximálně dva týdny. Tento podíl respondentů tvoří necelých 72 % což je vysoké procento pro úspěšný prodej. Zákazníci, kteří zvolili maximální dodací lhůtu jeden týden, bylo 19 %. U těchto zákazníků je také vysoký potencial k prodeji. Zbýlých 9% zákazníků, kteří zmínili, že zboží chtějí okamžitě na místě, tak bohužel rodinný podnik nedokáže uspokojit při koupi obkladů, dlažeb, ale může nabídnout pouze dekorace, které jsou jediné k prodeji přímo na prodejně.

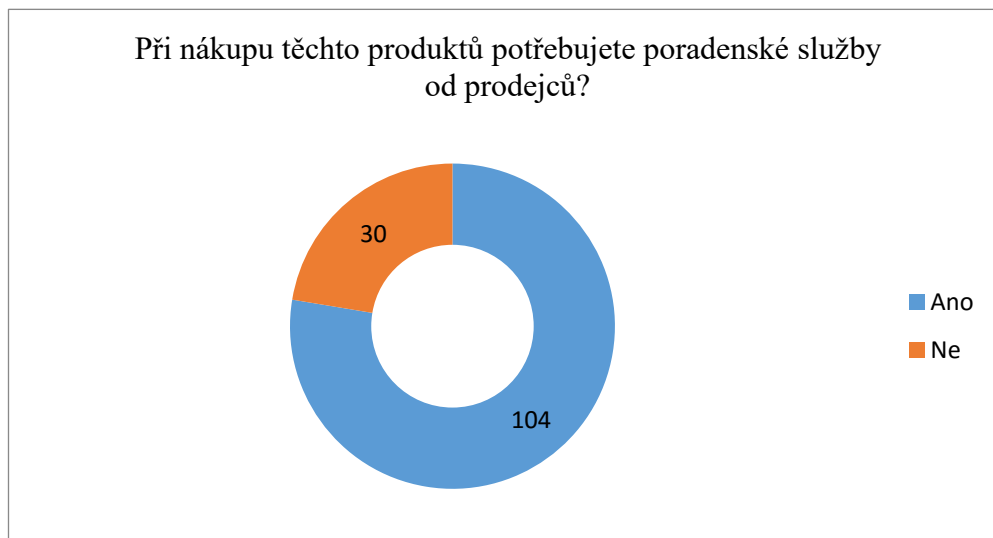
Graf 3: Otázka č. 3 ³⁸



Většina zákazníků upřednostňuje při nákupu rodinný podnik, před zprostředkovatelskou firmou. 74% procent respondentů zvolilo rodinný podnik a zbylých 26% zprostředkovatelskou firmu. Zde je zřejmé, že toto vysoké procento je dobrou zprávou pro analyzovaný rodinný podnik a zákazníci vyhledávají jejich služby.

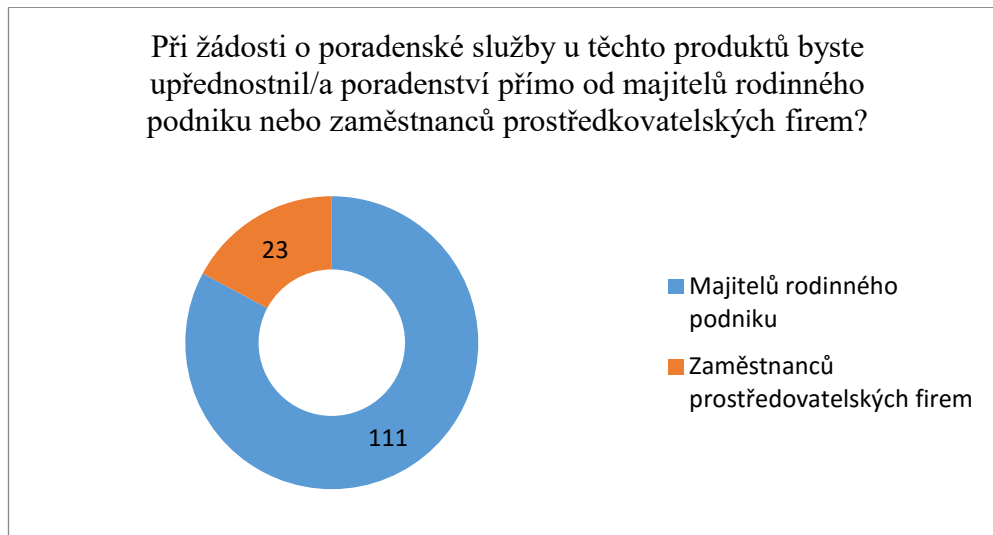
³⁸ Dotazníkové šetření

Graf 4: Otázka č. 4 ³⁹



Respondenti z větší části potřebují poradenské služby od prodejců. Tento počet 78 % respondentů je z důvodu rozmanité nabídky sortimentu a u každého produktu se liší způsob montáže.

Graf 5: Otázka č. 5 ⁴⁰



Respondenti označili z většiny odpověď, že důvěřují více majitelům rodinných firem a upřednostňují je při žádosti o rady ohledně výrobků. Majitelům rodinných firem důvěřuje 83% respondentů a zaměstnancům zprostředkovatelských firem pouhých 17% respondentů. Tato převaha důvěry majitelům tvoří vysoké procento z důvodu, že

³⁹ Dotazníkové šetření

⁴⁰ Dotazníkové šetření

majitelé tvoří sami sobě svou vizitku, které se dále s nimi a jejich podnikem nese velice dlouho dobu. Prodejci zprostředkovatelských firem nemají takovou motivaci, jako majitelé rodinných firem, ale mají jistý základ platu, který si odnesou domů, i když neprodají téměř žádné zboží.

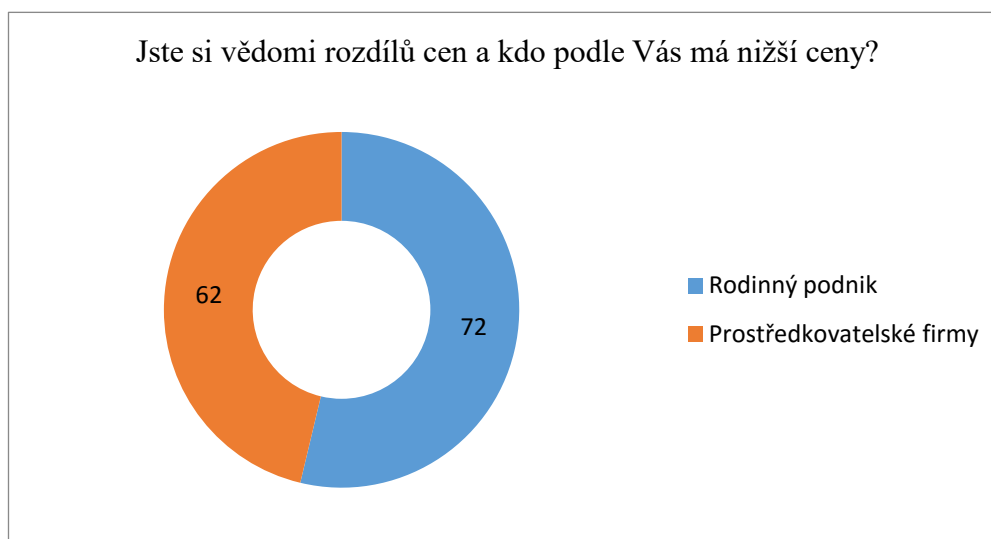
Graf 6: Otázka č. 6 ⁴¹



Tato otázka prozradila, jak se zákazníci zajímají o produkty a jejich kvalitu. Nejvíce respondentů si nechá poradit přímo od prodejců a dá na jejich rady. Takto odpovědělo 61%. Odpověď, že se nezajímá respondent o kvalitu a věří, že obchod nemůže prodávat nekvalitní výrobky, označilo 23% respondentů. Respondentů, kteří se informují pomocí internetu, je nejmenší procento, a to pouhých 16%.

⁴¹ Dotazníkové šetření

Graf 7: Otázka č. 7 ⁴²



54% respondentů si myslí, že levnější je rodinný podnik. Zbýlých 46% zákazníků si myslí, že zprostředkovatelské firmy. Ceny sortimentů jsou odlišné. Z větší části jsou ceny nižší u rodinného podniku, ale když zprostředkovatelské firmy udělají větší slevové akce, například při výprodejích, tak mohou být i nižší.

Graf 8: Otázka č. 8 ⁴³



Zdroj: vlastní zpracování

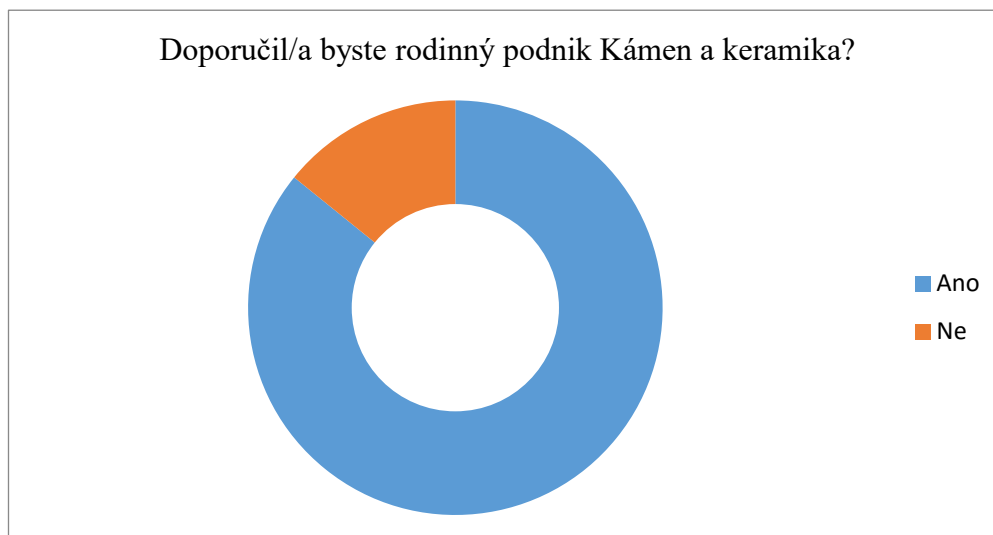
Výběr sortimentu u rodinného podniku je dostačující pro 89% respondentů, 11% respondentů označilo výběr sortimentu jako nedostačující pro jejich požadavky.

⁴² Dotazníkové šetření

⁴³ Dotazníkové šetření

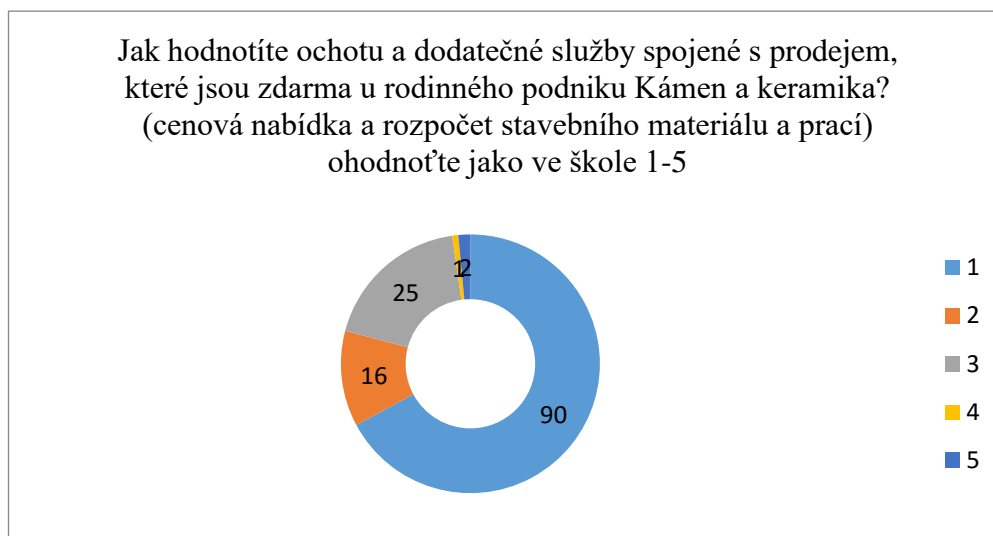
Hodnocení této otázky dopadlo velice dobře pro rodinný podnik, kde je pro většinu dotazovaných sortiment dostačující a nemusí hledat produkty jinde a mohou rovnou uskutečnit svou objednávku na místě.

Graf 9: Otázka č. 9



Rodinný podnik by doporučilo 86% respondentů. Doporučení na rodinný podnik by nedalo 14% respondentů. Doporučení je velice důležité k nalákání nových zákazníků a hodnocení 86% zákazníky, co by rodinný podnik doporučili, je více než uspokojivé.

Graf 10: Otázka č. 10 ⁴⁴



⁴⁴ Dotazníkové šetření

Známkou jedna ohodnotilo 67% respondentů, známkou dva ohodnotilo 12% respondentů, známkou tři hodnotilo 19% respondentů, 1% hodnotilo známkou čtyři a stejným procentuálním poměrem hodnotili respondenti známkou 5.

Vyhodnocení hypotéz

Hypotéza č. 1

V této hypotéze bylo zjišťováno, zda více než 50 % zákazníků si raději počká na výrobky vyrobené v delších časových termínech (oproti konkurenci). Výsledek této hypotézy je, že 91% respondentů si počká na tyto produkty v delších časových termínech a tímto výsledkem je jednoznačně potvrzena správnost hypotézy H1.

Hypotéza č. 2

Výsledek druhé hypotézy je, že více 78% zákazníků požadují poradenské služby od prodejců. Tímto výsledkem byla potvrzena správnost hypotézy H2.

Hypotéza č. 3

Hypotéza byla potvrzena H3 s výsledkem, že zákazníci důvěřují více prodejcům rodinných firem, než prodejcům zprostředkovatelských firem a to v poměru 83% /17%.

Vyhodnocení marketingového výzkumu

Na základě dotazování bylo z marketingového výzkumu zjištěno, že zákazníci rodinnému podniku věří více, než zprostředkovatelským firmám. To je pro rodinný podnik dobrou zprávou z hlediska možnosti zvýšení prodeje, vytvoření si dobrého vztahu se zákazníky, opakovaných nákupů zákazníků a vytváření si dobrého jména. Dodací lhůta prokázala, že nemá až takový vliv na zákazníky. Zákazníci jsou v tomto ohledu trpěliví, a když se nadchnou pro jimi vybraný produkt, jsou ochotni si počkat i delší dobu na výrobu tohoto produktu.

5 Návrhy pro marketingovou a obchodní politiku firmy

Na základě výsledků provedených analýz jsou navrženy nové možné strategie – s důrazem na komunikační a distribuční strategii. Uvedené strategie budou obsahovat také nástroje, které by mohly být nápomocny k dosažení úspěchu díky těmto strategiím.

5.1 Marketingová strategie firmy

Nejvhodnější marketingovou strategií pro rodinný podnik po zhodnocení SWOT analýzy je takzvaná strategie tržního následovatele – parazita podle Kotlera. Tato strategie je nejvhodnější z několika důvodů. Hlavními důvody jsou: vyšší odbornost, odlišnost od konkurence v nabídce doplňujících služeb, které jsou zdarma, možnost slevy na zboží při větším množství objednaného zboží. Záměr této strategie není převzít dominantní pozici na trhu, ale obohacení sebe sama za pomoci marketingu vůdcovských podniků, které prezentují tyto produkty a zviditelňují je.

5.2 Produktová strategie

Produktová strategie podniku je v této chvíli ideální. Zákazníci mají širokou škálu produktů, které si mohou vybrat od více dodavatelů v různých barvách, rozměrech a například kamenné koberce mají i možnost výběru poměr barev. Tato strategie je levná pro rodinný podnik, protože pořizovací náklady na vzorky jsou nízké nebo žádné, když dodavatel tyto vzorky poskytne zdarma.

5.3 Komunikační strategie

Rodinný podnik nemá stanovenou žádnou komunikační strategii. Je vhodné tuto strategii vytvořit. Cílem strategie je zviditelnění firmy a nabízených produktů jak nových, tak starších a zákazníky směřovat ke koupi těchto produktů.

Firma by mohla využít ke zviditelnění např. stavební veletrhy, které se konají několikrát v roce v Praze, Brně a mnoha dalších městech. Také by mohla využít nástrojů podpory prodeje. Mohla by zavést pravidelné prezentace portfolia produktů svých dodavatelů a při té příležitosti sjednávat i objednávky. Nedílnou součástí firmy by mělo být logo, které prozradí, o kterou firmu se jedná. Toto logo je již vytvořeno, ale firma jej nevyužívá. Využití loga by bylo efektivní využívat na rodinných autech. Reklamy na autě by byly směřovány na řidiče a chodce a tímto by se firma dostávala do podvědomí lidí. Využití tohoto loga by bylo možné propojit s dalšími aktivitami jako je sponzorování určitých událostí, například maturitní plesy, sportovní a kulturní akce a další.

5.4 Distribuční strategie

Úkolem distribuční strategie je, aby se nabídka co nejefektivněji střetávala s poptávkou. Důležité je, aby se výrobky dostaly k zákazníkovi v perfektním stavu tzn.

nepoškozené v co nejvyšší kvalitě a co v nejkratším možném časovém úseku. Tohoto by se dalo docílit rozšířením skladových zásob. Tímto bychom nejenom urychlili dodávku, ale také by majitelé firmy měli přehled o stavu zásob a prodejních výrobků a to by jim mnohdy usnadnilo práci. V praxi se stává, že dodavatelé nedodají výrobky v pořádku a majitelé podniku je musejí vracet a to opět prodlužuje čas dodání výrobku zákazníkovi.

5.5 Cenová strategie

Cenová strategie rodinného podniku je od vzniku podniku stále konkurenčně orientovaná. Dle mého názoru ze zjištění u marketingového výzkumu by si podnik mohl dovolit zvýšit ceny produktů. Zákazníci rodinnému podniku důvěřují a mají již zdarma vytvořený rozpočet stavebního materiálu i prací. Při zvýšení marží na produktech například o 5% by zákazníci tuto změnu téměř nepocítili, protože tato změna je v řádu pár korun. Cena by byla po zvýšení stále nižší než v obchodech, jako jsou OBI a další prodejci srovnatelného sortimentu. Tyto obchody mají vysoké provozní náklady a také ceny mají stále vysoké i přes smluvní podmínky, které mají speciálně vyjednané s dodavateli.

5.6 Strategie lidských zdrojů

Strategie lidských zdrojů je v rodinném podniku Kámen a keramika brána za samozřejmost. Majitelé firmy se drží svých přerozdělených prací a ty řádně vykonávají, neustále si rozšiřují své schopnosti, dovednosti a znalosti v daném oboru. V dnešní době je velice složité nalézt zaměstnance, který by byl zodpovědný, měl stejné pracovní nasazení jako rodinní příslušníci a nekradl by firemní majetek. Rodinnému podniku by se v současné době nevyplatilo zaměstnat novou pracovní sílu, protože veškeré práce zvládají sami a to na úkor vysokého pracovního nasazení a obětování svého volného času. Majitelé firmy by měli zasvětit člena z rodiny do rodinného podnikání pro případ, že by jeden z majitelů z nějakého důvodu nemohl vykonávat své pracovní povinnosti nebo při případném rozšíření podniku.

5.7 Materiální prostředí

Firma své materiální prostředí stále zlepšuje, počátkem bylo přestěhování se na nový pozemek, kde je větší plocha a majitel tak může stále rozšiřovat nový sortiment,

přidávat nové vzorníky, obklady a dlažby. Návrhem je využití veškeré plochy, kterou má pronajatou, kde zhodnotí peníze, které platí za pronájem pozemku a zákazníci budou mít lepší představu o nabízených produktech.

5.8 Procesy

Procesy jsou méně unifikované. Například v dopravě produktů se náklady snížit nedají z důvodu většího počtu dodavatelů. Neexistuje dodavatel, který by dodával všechny druhy výrobků. Mezi další procesy patří kalkulace, které majitel vytváří individuálně, jedná se tedy o vysoce rozmanitý proces. Tento proces se také nedá ovlivnit, protože každý zákazník je jiný a má jiné požadavky na množství zboží.

Závěr

Výstupem této bakalářské práce je návrh marketingové a obchodní politiky rodinné firmy.

První fází při zpracování této bakalářské práce bylo vyhledání odborné české a zahraniční literatury týkající se rodinných firem. V teoretické části bakalářské práce byl charakterizován rodinný podnik. Dále bylo konkretizováno rozdělení rodinných firem, výhody a také nevýhody rodinného podnikání.

V další fázi byl proveden sběr dat o firmě pomocí situační analýzy, kde byly využity analýzy interních faktorů, například BCG matice, finanční analýza a další. Po shrnutí těchto analýz bylo zjištěno, že podnik je v dobré ekonomické kondici, splácí v čas své závazky vůči dodavatelům. Ukázalo se, že podnikatelé nejvíce využívají vlastní zdroje, V rámci PEST analýzy bylo prověřováno okolí podniku, kde se například zjistilo, že rodinný podnik je v příznivém okolí z hlediska kupní síly obyvatelstva. Jelikož s kupní silou souvisí velké množství rodinných domů.

Porterův model pěti sil nastínil konkurenční situaci podniku. Ukázalo se, že podnik je velice konkurenceschopný. Na základě všech analýz byla vypracována SWOT analýza vnitřního prostředí a také vnějšího prostředí. Zjištěné hrozby a příležitosti byly ústně podány majiteli firmy, který tyto informace vzal v potaz a činí patřičná opatření. Na základě SWOT analýzy byla vytvořena IFE matice, kde byly využity vnitřní silné a slabé stránky podniku a bylo zjištěno, že podnik má středně silnou interní pozici. Dále byla zpracována matice EFE pro externí prostředí firmy.

V marketingovém výzkumu byl vytvořen dotazník, který byl vyplněn 134 respondenty. Na základě odpovědí od respondentů byly potvrzeny formulované hypotézy jako pravdivé.

Výstupem praktické části práce bylo vytvoření návrhu pro marketingovou a obchodní politiku firmy. Návrhy se týkaly strategií jednotlivých částí marketingového mixu. S ohledem na skutečnost, že se jedná o obchodní společnost, tak byl marketingový mix navržen v rozšířené formě. Důležitým návrhem je zpracování komunikační strategie, která zahrnuje i využívání loga společnosti pro její efektivnější prezentaci u stávajících i potenciálních zákazníků. Návrhy v oblasti obchodní politiky jsou součástí distribuční strategie a byly podloženy výsledky realizovaného marketingového výzkumu.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

1. ALLEN, S., WATON, A. The Effect of Unemployment: Experience and Response. In ALLEN, S., eds. *The Experience of Unemployment*. London: Macmillan, 1986. s. 20.
2. BURSTINER, I. *Základy maloobchodního podnikání*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994. 880 s. ISBN 80-85605-55-4.
3. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. Vyd. Praha : C.H. Beck, 2001, 256s. ISBN 80-7179-603-4
4. FORET, M., MEGYESIOVÁ, S. *Marketingový výzkum v regionálním rozvoji*. BRNO : ASTRON studio CZ, 2013, 124 s. ISBN 978-80-7375-773-1.
5. HESKOVÁ, M., VOJTKO, V. *Rodinné firmy*. Praha: Grada, 2008, 140 s. ISBN 978-80-7259-062-9
6. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing Strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8
7. KNÁPOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K. *Finanční analýza komplexní průvodce s příklady*. 2. Vyd. Praha : Grada Publishing, 2013, 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8
8. KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
9. KOTLER, K., KELLER, P.L. *Marketing management 14th ed*. New Jersey : Prentice Hall, 2012, 816 p. ISBN 978-0-13-210292-6
10. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5
11. PALATKOVÁ, M. *Marketingový management destinací*. Praha : Grada Publishing, 2011, 208 s. ISBN 978-80-247-3749-2
12. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 5. Vyd. Praha : Grada Publishing, 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-9931-5
13. SEDLÁČKOVÁ, H. , BUCHTA K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1
14. TULL, D. S., HAWKINS, D. *Marketingový výzkum*, Machillan, 1990, 836 s. ISBN 9780024218216.
15. VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008, 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
16. ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009, 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Elektronické zdroje

1. ANDRÝSEK, P. Zlepšování přístupu a návratu na trh práce pro osoby obtížně integrovatelné. In *Analýza situace ČR ve vztahu k jednotlivým tématickým oblastem Iniciativy Společenství EQUAL* [online]. Praha : Fondy Evropské unie, 2006 [cit. 2007-08-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/equal/2-2-1-zlepsovani-pristupu-a-navratu-na-trh-prace-pro-osoby-obtizne-integrovatelne>>.
2. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Sčítání lidu, domů a bytů – Středočeský kraj – analýza výsledků – 2011* Český statistický úřad [online]. [cit. 2013-09-30] Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/czso/publikace-o-scitani>>
3. JAKASI [online]. © JAKASI 2015–2016 [cit. 2015-08-02] Dostupné z WWW: <<http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>>
4. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace – druhy, definice, tabulky*. Český statistický úřad [online]. [cit. 2016-06-09] Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace>.
5. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hrubý domácí produkt - metodika*. Český statistický úřad [online]. [cit. 2015-02-19] Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produkthdp>.
6. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. Český statistický úřad [online]. [cit. 2016-05-09] Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace>.
7. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Mzdy a náklady práce*. Český statistický úřad [online]. [cit. 2016-06-15] Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace>.

Legislativní dokumenty

1. ČESKO (ČESKOSLOVENSKO). Zákon č. 550 České národní rady ze dne 6. prosince 1991 o všeobecném zdravotním pojištění. In *Sbírka zákonů České a Slovenské federativní republiky*. 1991, částka 104, s. 2722-2727. Dostupné z WWW: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/1991/sb104-91.pdf>>. ISSN 1210-0005.

Ostatní zdroje

Kromě výše uvedených zdrojů byly při zpracování bakalářské práce využity následující materiály:

- databáze Automatizovaného rozpočtového informačního systému MF ČR,

Seznam zkratek

SBU	Strategické podnikatelské jednotky
SWOT	Strenght, Weakness, Oppurtinities, Threats
BCG	The Boston Consulting Group
PEST	Political, Economic, Social and Technological analysis
OA	Oběžná aktiva
ČSÚ	Český statistický úřad
HDP	Hrubý domácí produkt
SIM	subscriber identity module
IEF	internal – external forces
EEF	External factor Evaluation
FO	Fyzická osoba

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázky

Obrázek 1: BCG matice

Obrázek 2: Schéma SWOT analýzy

Obrázek 3: Pozice produktů podle BCG

Obrázek 4: Zdroje konkurence Porterova modelu pěti sil

Tabulky

Tabulka 1: Data firmy

Tabulka 2: Rychlost obrátů zásob

Tabulka 3: Doba obratu zásob

Tabulka 4: Rychlost obratu pohledávek

Tabulka 5: Doba obratu pohledávek

Tabulka 6: Ukazatelé likvidity

Tabulka 7: Ukazatelé rentability

Tabulka 8: Ukazatelé zadluženosti

Tabulka 9: IFE matice

Tabulka 10: EFE matice

Grafy

Graf 1: Otázka č. 1

Graf 2: Otázka č. 2

Graf 3: Otázka č. 3

Graf 4: Otázka č. 4

Graf 5: Otázka č. 5

Graf 6: Otázka č. 6

Graf 7: Otázka č. 7

Graf 8: Otázka č. 8

Graf 9: Otázka č. 9

Graf 10: Otázka č. 10

Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Vážený respondente,

prosím Vás o vyplnění dotazníku, který se týká mé bakalářské práce na téma: Rodinné podnikání. Získané informace budou použity pro zpracování této bakalářské práce a budou anonymní. Vždy prosím u každé otázky zaškrtněte pouze jednu odpověď.

Děkuji za spolupráci

Zdeněk Dvořáček

1. Nakupoval/a jste už někdy produkty typu obklady, dlažby, dekorace?

- a) Ano
- b) Ne

2. Při nákupu těchto výrobků je pro Vás přijatelná dodací lhůta:

- a) Týden
- b) Dva týdny
- c) Okamžitá

3. Upřednostňujete nákup v rodinném podniku nebo prostředkovatelských firem?

- a) rodinný podnik
- b) prostředkovatelská firma

4. Při nákupu těchto produktů potřebujete poradenské služby od prodejců?

- a) Ano
- b) Ne

5. Při žádosti o poradenské služby u těchto produktů byste upřednostnil/a poradenství přímo od majitelů rodinného podniku nebo zaměstnanců prostředkovatelských firem?

- a) Majitelů rodinného podniku
- b) Zaměstnanců prostředkovatelských firem

6. Když nakupujete tyto produkty, jak se zajímáte o kvalitu výrobku?

- a) Nezajímám, věřím podniku, že by neprodával nekvalitní výrobky
- b) Zeptám se personálu, co mi poví o daném výrobku a dám na jejich rady
- c) Při nákupu si vybrané zboží zkontroluji na internetu podle recenzí, zda tento výrobek je opravdu kvalitní.

7. Jste si vědomi rozdílů cen a kdo podle Vás má nižší ceny?

- a) Rodinný podnik
- b) Prostředkovatelské firmy

8. Byl pro Vás výběr v sortimentu u rodinného podniku Kámen a keramika dostačující?

- a) Ano
- b) Ne

9. Doporučil/a byste rodinný podnik Kámen a keramika?

- a) Ano
- b) Ne

10. Jak hodnotíte ochotu a dodatečné služby spojené s prodejem, které jsou zdarma u rodinného podniku Kámen a keramika? (cenová nabídka a rozpočet stavebního materiálu a prací) ohodnoťte jako ve škole 1-5

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5