

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Problematika nástupnictví v malé rodinné firmě

**Issues of succession planning in a small family
business**

Lucie Bárová

Plzeň 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

"Problematika nástupnictví v malé rodinné firmě"

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

V Plzni, dne

.....

podpis autorky

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla srdečně poděkovat svému vedoucímu diplomové práce Ing. Janu Tluchořovi, Ph.D. za výbornou spolupráci, věcné připomínky a zlepšovací návrhy, které mi poskytl během společných konzultací a díky kterým jsem mohla práci úspěšně dokončit.

Také bych chtěla poděkovat rodinným firmám v práci uvedených za vstřícné jednání a otevřené poskytnutí cenných informací o problematice předání podniku.

OBSAH:

ÚVOD	- 8 -
1 CÍLE PRÁCE A METODIKA	- 10 -
1.1 CÍL PRÁCE.....	- 10 -
1.2 METODIKA PRÁCE A POUŽITÉ METODY	- 11 -
I. LITERÁRNÍ REŠERŠE	- 14 -
2 PODNIKÁNÍ A RODINA	- 14 -
2.1 PODNIKÁNÍ	- 14 -
2.2 RODINA.....	- 15 -
2.3 RODINNÝ PODNIK	- 15 -
2.4 TYPY RODINNÝCH PODNIKŮ	- 19 -
2.5 PRÁVNÍ FORMA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ	- 20 -
2.6 HISTORIE RODINNÝCH PODNIKŮ	- 22 -
2.6.1 RODINNÉ PODNIKÁNÍ VE SVĚTĚ	- 22 -
2.6.2 HISTORIE RODINNÉHO PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	- 24 -
2.6.3 RESTITUOVANÉ VERSUS NOVĚ ZALOŽENÉ PODNIKY.....	- 26 -
3 SPECIFIKA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ	- 29 -
3.1 PŘEDNOSTI RODINNÉHO PODNIKÁNÍ.....	- 30 -
3.2 PŘEKÁŽKY A MEZE RODINNÉHO PODNIKÁNÍ	- 32 -
4 PROBLEMATIKA NÁSTUPNICTVÍ V RODINNÝCH PODNICÍCH	- 38 -
4.1 PLÁNOVÁNÍ GENERAČNÍ OBMĚNY V RODINNÉM PODNIKU	- 39 -
4.2 VARIANTY PŘEDÁNÍ RODINNÉHO PODNIKU VČETNĚ PŘÍPADOVÝCH STUDÍÍ	- 41 -
4.2.1 OBMĚNA GENERACÍ V RODINNÉM PODNIKU.....	- 41 -
4.2.2 PRODEJ RODINNÉHO PODNIKU	- 45 -
4.2.3 FÚZE.....	- 48 -
4.2.4 ROZDĚLENÍ RODINNÉHO PODNIKU	- 49 -
4.2.5 ZÁNİK RODINNÉHO PODNIKU.....	- 49 -
II PRAKTICKÁ ČÁST	- 51 -
5 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	- 51 -
6 PPI, S. R. O.	- 52 -
6.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	- 52 -
6.2 ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ.....	- 53 -

6.2.1 STÁVAJÍCÍ KONKURENCE A SUBSTITUTY.....	- 53 -
6.2.2 NOVÍ POTENCIONÁLNÍ KONKURENTI	- 54 -
6.2.3 ZÁKAZNÍCI.....	- 54 -
6.2.4 DODAVATELÉ.....	- 54 -
6.3 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ.....	- 55 -
6.3.1 PRODUKT.....	- 55 -
6.3.2 CENA.....	- 56 -
6.3.3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	- 56 -
6.3.4 DISTRIBUCE.....	- 57 -
6.3.5 ZAMĚŠTNANCI	- 57 -
6.4 VYHODNOCENÍ STUKTUROVANÝCH ROZHovorů	- 58 -
6.5 SWOT ANALÝZA	- 59 -
6.6 DOPORUČENÍ.....	- 63 -
7 ČESKÉ PEKAŘSTVÍ - OTAKAR SVOBODA.....	- 67 -
7.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	- 67 -
7.2 ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ	- 69 -
7.2.1 STÁVAJÍCÍ KONKURENCE A SUBSTITUTY.....	- 69 -
7.2.2 NOVÍ POTENCIONÁLNÍ KONKURENTI	- 70 -
7.2.3 ZÁKAZNÍCI.....	- 70 -
7.2.4 DODAVATELÉ.....	- 72 -
7.3 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ.....	- 73 -
7.3.1 PRODUKT.....	- 73 -
7.3.2 CENA.....	- 73 -
7.3.3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	- 73 -
7.3.4 DISTRIBUCE.....	- 74 -
7.3.5 ZAMĚŠTNANCI	- 74 -
7.4 VYHODNOCENÍ STRUKTUROVANÝCH ROZHovorů	- 74 -
7.5 SWOT ANALÝZA	- 75 -
7.6 DOPORUČENÍ.....	- 79 -
8 VYHODNOCENÍ PŘEDPOKLADŮ.....	- 81 -
ZÁVĚR.....	- 83 -
ZDROJE.....	- 85 -
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	- 85 -
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	- 86 -
SEZNAM OBRÁZKŮ	- 88 -

SEZNAM TABULEK - 88 -

SEZNAM PŘÍLOH - 88 -

ÚVOD

Prvotním společenstvím, které se během vývoje lidstva utvořilo, je rodina. Rodina je chápána jako malá skupina osob, jejíž členové jsou propojeni manželskými, příbuzenskými či obdobnými vztahy. Hlavní předností rodinného společenství je především vzájemné propojení členů rodiny vycházející ze silných citových pout a emocí. Proto skýtá rodina vhodné prostředí a podmínky k vytvoření rodinného podniku. Pozice samostatného podnikatele není v dnešních nejistých a silně konkurenčních tržních podmínkách nijak lehká. Každý se proto snaží nalézt podporu a pomoc nejen v běžném životě, ale také v práci či podnikání. Každý podnikatel vyžaduje od svých obchodních partnerů především spolehlivost, důvěryhodnost a snahu o naplnění společných cílů. A nejjednodušším způsobem jak tyto vlastnosti u svých obchodních partnerů nalézt je zapojit do podnikání vlastní rodinu. Což s sebou ale přináší celoživotní úděl, nejen pro podnikatele samotného a jeho rodinu, ale i pro jejich následníky.

Na základě provedené úvahy je patrné, že tématem této diplomové práce je problematika rodinných podniků. Konkrétněji se práce bude dotýkat spíše často opomíjené oblasti nástupnictví v rodinných podnicích v Západních Čechách.

Pokud se nad tímto tématem zamyslíme hlouběji, dospějeme k závěru, že rodinné podnikání je bezesporu neopomenutelnou součástí všech národních ekonomik. Bohatou tradici mělo rodinné podnikání i v Čechách. Hlavního rozkvětu se mu dostávalo v době první republiky. Avšak vývoj rodinných firem v české ekonomice byl utlumen a následně zcela pozastaven v období po roce 1945 a ještě intenzivněji po roce 1948. V této době zanikla celá řada ekonomických subjektů rodinného charakteru. Po roce 1989 mohl být opět nastartován jejich rozvoj. K jistému uvolnění "podnikatelských aktivit" docházelo již před tímto rokem. Dalo by se říci, že v tu dobu se se soukromými podnikateli doslova roztrhl pytel. Avšak pravdou zůstává, že ačkoliv od té doby uplynulo více než 27 let neexistují pro oblast rodinného podnikání v České republice téměř žádné teoretické podklady. Ve světě je však situace zcela jiná. Existují různé university, které se danou problematikou zabývají. Například ve Finsku nebo v USA ale také v Itálii je rozpoznatelný velký vliv rodinných firem.

Téma jsem si vybrala především z toho důvodu, že je mi tato problematika velmi blízká, neboť v sousedství se jeden rodinný podnik nachází a v průběhu studia jsem s ním spolupracovala v rámci různých studijních úkol a seminárních prací. Dalším důvodem výběru tohoto tématu byla také skutečnost, že jsem měla možnost v jednom rodinném podniku pracovat a zažít, jak rodinné podnikání funguje.

Do skupiny rodinných podniků můžeme zařadit jak malé firmy (mnohdy nazývané jako mikro podniky), střední firmy ale rovněž i velké nadnárodní korporace, které se díky svému úspěšnému vývoji mnohonásobně zvětšili, jako např. Adidas, Puma, Quelle, Swarovski.

Tato práce se však bude zabývat převážně menšími rodinnými podniky, kde se bude zaměřovat na zkoumání aspektů předání vlastnictví podniku další generaci a to buď v rámci rodiny nebo na třetí osobu. Práce se bude snažit pomocí strukturovaných rozhovorů zjistit, zda vedení firem vůbec věnuje pozornost této problematice, a pokud ano tak do jaké míry. Jelikož není tajemstvím, že v České republice není tato problematika vlastníky rodinných firem brána dostatečně vážně. Tato problematika není specifická pouze pro Českou republiku, ale je samozřejmě řešena i v zahraničí. V současné době pro danou problematiku neexistuje příliš mnoho odborných prací, proto lze za hlavní přínos této diplomové práce považovat jednotlivé případové studie, jenž budou provedeny v praktické části na vybraných podnikatelských subjektech.

1 CÍLE PRÁCE A METODIKA

Tato kapitola se bude věnovat vymezení jednotlivým postupům a metodám, které budou v práci použity pro dosažení stanovených cílů.

1.1 CÍL PRÁCE

Cílem této diplomové práce je zjištění a zhodnocení stávajícího systému řízení a budoucího rozvoje rodinného podniku. Především tedy po stránce týkající se problematiky předání podniků budoucím následníkům. Je nutné vymezit jaká je současná pozice podniku v tržním konkurenčním prostředí, ale také v jaké fázi plánování nástupnictví se podnik nachází.

Hlavním cílem je vypracování návrhu vhodné nástupnické strategie pro konkrétní rodinné podniky. Dílčím cílem práce jsou návrhy pro úspěšné fungování zkoumaných podnikatelských subjektů.

Jak již bylo zmíněno v úvodu, práce se bude zabývat převážně menšími rodinnými podniky, kde se bude zaměřovat na zkoumání aspektů předání vlastnictví podniku další generaci a to buď v rámci rodiny nebo na třetí osobu. Práce se bude snažit pomocí hloubkových řízených rozhovorů zjistit, zda vedení firem vůbec věnuje pozornost této problematice, a pokud ano tak do jaké míry. Jelikož v České republice není tato problematika vlastníky rodinných firem brána s patřičnou vážností a s dostatečným předstihem. Diplomová práce se bude skládat z případových studií, které mohou být přínosem a zdrojem k rozšíření praktických poznatků týkající se problematiky nástupnictví v malých rodinných podnicích.

Dalším cílem práce je ověření předem vymezených předpokladů získanými informacemi. Stanovené předpoklady, které se bude výzkum snažit potvrdit podloženými informacemi zní:

1. Pro vybrané podniky je nejvhodnější jako formu nástupnictví zvolit předání podniku následující rodinné generaci.

Předpoklad vychází ze skutečnosti, že se v obou případech jedná o malou rodinnou firmu, ve které se již nyní následující generace podílí na chodu podniku.

2. Stávající vlastníci i nastupující generace sdílí obdobné představy o předání podniku a jeho budoucím vývoji.

Tento předpoklad vyplývá ze skutečnosti, že firmu vlastní vždy jen jeden zakládající majitel, který chce předat vedení podniku svému potomkovi. Předání vlastnictví se tak tedy budou účastnit jen ty zainteresované osoby, které mají skutečný zájem na budoucím vývoji podniku.

3. Rodinné firmy v Západních Čechách se zabývají problematikou nástupnictví.

Poslední předpoklad vychází z toho, že již v současné době se zapojuje následující generace do chodu podniku.

Díličními cíli, které povedou k naplnění hlavního výše uvedeného cíle, jsou:

- Vypracovat stabilní literární základnu, která je potřebná k porozumění problematice nástupnictví v rodinných podnicích.
- Stanovit kritérií pro výběr vhodných podniků.
- Vybrat vhodné podnikatelské subjekty, dle stanovených kritérií.
- Zajistit informace, které umožní čtenáři bližší seznámení se situací podniku.
- Získat podrobnějších informací potřebné k vyhodnocení fáze nástupnictví podniku.
- Vyhodnotit současnou pozici podniku na trhu.
- Vyhodnotit fázi předávacího procesu, v níž se podnik v současné době nachází.
- Doporučit podnikům vhodná opatření, která pomohou zajistit jeho úspěšný budoucí vývoj.

1.2 METODIKA PRÁCE A POUŽITÉ METODY

K dosažení stanoveného hlavního a díličích cílů této práce bude prvotně využito obzvláště sekundárních dat. Především se jedná o rešerši odborné české či zahraniční literatury a elektronických zdrojů. Výstupem zpracování teoretických poznatků bude literární rešerše zaměřující se na charakteristiku základních rysů rodinného podnikání, jeho historii a jeho klady a zápory.

Následující část práce bude věnována rodinným podnikům, které budou vybrány na základě následujících kritérií.

Rozhodujícími podmínkami budou tato fakta:

- **Jak dlouho podnik působí na českém trhu?**

Je potřebné, aby měl podnik za sebou určitou historii a vývoj. Proto se bude výběr podniků omezovat na ty, které za sebou mají alespoň 10 let působnosti v českém podnikatelském prostředí.

- **V jaké vývojové fázi se podnik nachází?**

Dalším kritériem pro výběr podniku je fáze životního cyklu, v níž se nachází. Pro účely práce je potřebné, aby se podnik nacházel alespoň v růstové fázi či fázi zralosti. Je především nutné, aby podnik nebyl teprve ve fázi vzniku.

- **Považuje majitel svůj podnik za rodinný a chce ho předat blízkému příbuznému?**

Při výzkumu je potřeba, aby majitel považoval svůj podnik za rodinný, jelikož v opačném případě by nebylo možné potvrdit výše stanovené předpoklady.

- **Pracují v podniku kromě majitele i jiní členové rodiny?**

Má-li se jednat o rodinný podnik musí být do podniku zapojeni i další členové rodiny.

S přihlédnutím k těmto podmínkám byly nakonec po podrobném prozkoumání tržního prostředí vybrány podniky: PPI, Protipožární dveře, s. r. o. v Kovářské, Česká pekárna - Otakar Svoboda v Jirkově.

V první fázi výzkumu pak bylo nutné provést s jednotlivými firmami nestrukturované rozhovory, které sloužili k získání primárních informací o podniku. Během rozhovorů se získávali informace o podniku, o podnikatelské rodině, o zaměstnancích, dodavatelích, postavení na trhu apod. Rozhovor byl nestrukturovaný, neformální a nebyl z něj pořízen žádný doslovný záznam. Získané informace byly stavebním kamenem pro sestavení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Všechny provedené analýzy se soustředily na problematiku nástupnictví a na faktory, jež by mohly ovlivnit další rozhodování vlastníků společnosti. K analýze vnějšího prostředí byla využita Porterova analýza pěti konkurenčních sil a analýza vnitřního prostředí byla provedena pomocí rozboru "4P" marketingového mixu rozšířeného o zaměstnance.

Druhou fází byl hloubkový strukturovaný rozhovor, který probíhal na základě předem vypracovaných otázek, které jsou uvedeny v příloze č. 1 a 2 na konci této práce.

Podklady získané tímto strukturovaným dotazováním byly využity pro SWOT analýzu podnikových silných a slabých stránek. Rozhovor byl proveden vždy s vlastníkem podniku a potencionálním budoucím následníkem. Během rozhovoru byl pořízen doslovný zápis, který je rovněž obsažen v přílohách práce.

V závěru práce bude vyhodnocen stav jednotlivých podniků, v němž se nacházejí. Bude jim doporučeno, jakým směrem by se měli dále ubírat, a především jim bude doporučeno, jaká forma nástupnictví je v jejich situaci nejvhodnější.

I. LITERÁRNÍ REŠERŠE

V této kapitole budou osvětleny základní pojmy jako podnikání, rodina, rodinné podnikání aj., které jsou nutným podkladem pro pochopení obsahu celé práce. Dále bude zmíněn historický vývoj rodinných firem nejen v České republice, jejich přednosti a meze a základní způsoby řešení následnictví.

2 PODNIKÁNÍ A RODINA

2.1 PODNIKÁNÍ

Podnikání je, bylo a zřejmě vždy bude základem rozvoje lidské kultury a civilizace, avšak přesto mu po dlouhou dobu nebyla věnována patřičná pozornost. Přestože nelze říci, že znalost historie a teorie podnikání má rozhodující vliv na samotné podnikání, je však nutné podotknout, že pokud má management podniku jistou teoretickou základnu jako oporu pro svá rozhodnutí, zvyšuje to šance podniku na úspěch. Ovšem pouhá znalost teorie nestačí. Podnikatel musí mít patřičné nadání a příslušné vlastnosti, které mu pomohou překonávat bariéry a nástrahy podnikatelského prostředí.

Podnikatel a podnikání je v novém Zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 420 Podnikatel definováno takto: *"Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele."*

Podnik je pak definován v Zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 502 Obchodní závod následovně: *"Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu."*

2.2 RODINA

Jednoznačně definovat pojem rodina může být velmi problematické. Záleží totiž na tom jaký vědecký přístup uplatníme. Dokonce i různé oblasti téže vědy mohou k pojmu rodina přistupovat odlišně. Pro tuto práci bude dostačující pohled z psychologického úhlu.

Podle psychologického slovníku je rodina "společenská skupina spojená manželstvím, nebo pokrevními vztahy, odpovědností a vzájemnou pomocí" (Hartl, Hartlová, 2000, s. 512) Podobný názor mají i Výrost a Slaměník (1998), který ve své knize Aplikovaná sociální psychologie uvádí citaci J. Langmeiera a M. Kňourové, že rodina je institucionalizovaná biosociální skupina, která je tvořena alespoň dvěma osobami opačného pohlaví, jež nespojuje pokrevní pouto, a z jejich dětí.

2.3 RODINNÝ PODNIK

Problematika rodinných firem se v současné době stává velmi aktuální, ale v České republice se tomuto podnikatelskému segmentu věnuje jen malá pozornost. Což je způsobeno především tím, že vývoj rodinných firem byl znovu nastartován až po roce 1989, tedy po pádu centrální plánované ekonomiky.

V odborné literatuře je k dispozici celá řada definic, které k vymezení pojmu rodinného podnikání využívají různá kritéria, např. procento podniku, které rodina vlastní, počet generací, které se v podniku již zapojili, počet členů rodiny kteří ve firmě pracují apod. Avšak jedna obecně platná definice rodinného podniku neexistuje. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Například a Lukeš, Nový a kol. (2005) definují ve své publikaci rodinné podnikání takto jako společnost, v níž členové rodiny vlastní rozhodující podíl a zároveň společnost řídí.

Totožnou definici rodinného podnikání najdeme v knize autora Ernesta Poza, který za rodinný podnik považuje podnik, ve kterém členové jedné nebo více rodin mají výhradní právo vlastnictví. V některých zemích dokonce rodiny vlastní velké mediálně známé podniky, např. Walmart (USA), Samsung Group (Korea), Tata group (Indie). (Poza, 2014)

Strážovská (2002) uvádí ve své publikaci, že za rodinný podnik lze považovat podnik, v němž se angažuje několik generací a kde skutečnost, že se jedná o podnikání rodinných příslušníků zasahuje do chodu podniku.

Obdobných definic bychom v odborné literatuře mohli najít nepřeberné množství. Načež jejich společným znakem, který definice rodinného podnikání většinou zahrnují, je skutečnost, že podnik ovládají rodinní příslušníci.

Výstižnou definici uvedla ve své publikaci L. Strážovská z Univerzity Komenského v Bratislavě. Vysvětluje, že podle ní souvisí rodinné podnikání s institucí manželství a rodiny. Tvrdí, že rodinný podnik nelze vymezit pomocí počtu zaměstnanců či velikosti podniku, ale je nutné nadefinovat specifická kritéria určení. V následujících několika bodech shrneme kritéria rodinných podniků, které definovala Massachusetts Mutual Life Company v rámci svého výzkumu amerických rodinných podniků:

- majitel by měl svůj podnik považovat za rodinný,
- majitel má v úmyslu předat svůj podnik členům rodiny,
- v podniku se angažují i další členové rodiny, kteří se účastní podnikových procesů.

K těmto třem uvedeným bodům by se mohl přidat ještě čtvrtý - velká část kapitálu podniku by měla pocházet od jedné rodiny. (Strážovská, 2002)

Zajímavou definici uvádí také V. Koráb (1998) ve své knize zaměřující se na společné podnikání rodinných příslušníků. Píše, že rodinným podnikem jsou ty firmy, v nichž právě rodinní příslušníci drží v rukou většinový podíl kapitálu. Autor vychází z definice z roku 1991 vytvořené Institutem pro rodinné podnikání ve Španělsku, jelikož právě španělské rodinné podniky mají dlouholetou tradici a zároveň tvoří největší část malých firem Španělska.

Do této chaotické zmesi definic se pokusili vnést světlo autoři Shanker a Astrachan, kteří na základě výzkumu doporučili využívání tří definic rodinného podniku. Definice jsou:

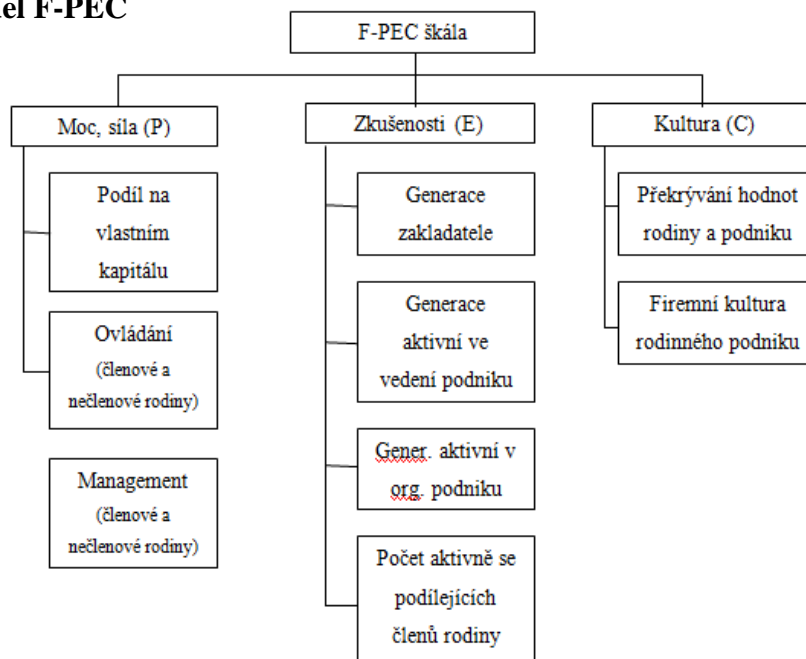
- **Široká definice** - Rodinný podnik je takový, kde má rodina strategický vliv na další vývoj podniku a snaží se ho udržet v rodinné linii.
- **Středně široká definice** - Rodinný podnik je takový, kde rodina podnik řídí a má nad ním vlastnickou kontrolu ve formě akcií.

- **Úzká definice** - Rodinný podnik je takový, kde se angažuje několik generací rodiny, přímo podnik řídí, vlastní ho a více než jeden člen rodiny má v podniku významné manažerské postavení. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Tento pokus o jasné vymezení rodinného podniku se v praxi bohužel příliš neujal. A tak v roce 2002 přišli autoři Astrachan Klein a Smyrnios s novým konceptem, tzv. F-PEC škálou, která umožňuje jakémukoliv podniku určit jakousi míru "rodinnosti". Ve své práci autoři tvrdí, že doposud neexistuje akceptovatelná verze definice rodinného podniku. Uvádí také, že pokud by se podniky rozčlenily podle jednotlivých definic rodinného podniku, tak by se procento těchto podniků pohybovalo v rozmezí 15 % až 81 %. Což jistě není přesné vymezení, které bychom potřebovali. (Hesková, Vojtko 2008)

Proto model F-PEC posuzuje podíl rodiny na hlasovacích právech ve vztahu k vlastnictví. Dále se stanovuje procentuální podíl rodiny na vlastnictví ve vztahu k vedení podniku a jeho kontrole. Tento model předpokládá, že s každou další generací rodinný vliv na podnik roste. V roce 2003 byl model F-PEC testován na 1156 rodinných podnicích a výsledky potvrdily relevantnost modelu jakožto nástroje, který umožňuje zjistit vliv rodiny na rodinné podnikání. (Hesková, Vojtko, 2008)

Obr. č. 1: Model F-PEC

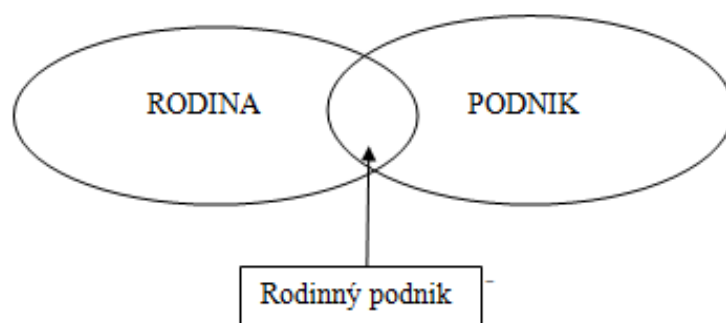


Zdroj: HESKOVÁ, Marie, VOJTKO, Viktor. *Rodinné firmy - zdroj regionálního rozvoje*. 2008

Tento model se tak stal nástrojem k rozlišení rodinných podniků. Na základě tří faktorů, kterými jsou moc (power), zkušenost (experience), kultura (culture), se určuje zainteresovanost rodiny v podnikání. Jednotlivé faktory jsou poté dále členěny, jak je vidět v obrázku č. 1. (Odehnalová, 2011)

Typickou vlastností pro rodinné podnikání je střet několika faktorů, které mohou být více či méně protichůdné. V rodinném podniku se střetávají faktory rodiny a podniku. K popisu tohoto problému slouží modely kruhů. Jednoduchý dvoukruhový model zavedl Leach v roce 1996 a vypadá následovně.

Obr. č. 2: Model dvou kruhů (Leach, 1996)



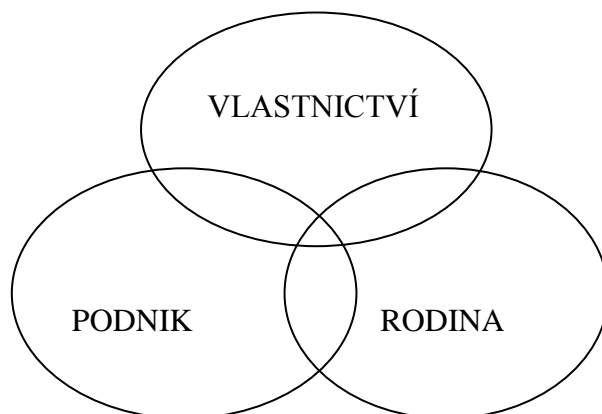
Zdroj: (Odehnalová, 2011, s. 20)

Tento model charakterizuje rysy a úkoly jak pro rodiny, tak pro podnik. A právě ve vyznačeném průniku se tyto předpoklady překrývají. Tento průnik tvoří prostor pro vznik jedinečných charakteristik rodinných podniků. (Odehnalová, 2011) Při propojení rodiny a podnikání může docházet k rozporům mezi emociálním charakterem rodiny a racionálními aspekty podnikání. (Hesková, Vojtko, 2008) Charakteristickým rysem v rodinném podniku je dominance podniku. Ta se projevuje tím, že pokud nastanou komplikace, ihned se odrazí i na situaci v rodině. Chod rodiny je většinou zcela podřízen podnikání. Avšak právě zodpovědnost za řízení podniku a účast na plnění společného cíle se ukazuje jako tzv. "pojítka" mezi členy rodiny. Rodinné podniky chrání členy rodiny převážně ekonomicky. Velmi často dochází k přijímání členů rodiny a to bez jakýchkoliv dalších požadavků či omezujících podmínek. (Hesková, Vojtko, 2008)

Podrobnější popis rodinného podniku přináší Taquiry a Davis (1996), kteří faktor podniku z předešlého modelu dvou kruhů dále rozdělují na vlastnictví a management. Z modelu je patrné, že pro podnikatele neexistuje situace, která by byla neutrální.

Neboli situace, kdy by nebyl ovlivněn rodinou, podnikem či vlastnictvím. Model dále určuje, že i členové rodiny, kteří se v podniku angažují, mohou zastávat jednu z těchto tří rolí: příbuzní, vlastníci nebo manažeři. (Odehnalová, 2011)

Obr. č. 3: Model tří kruhů



Zdroj: (Odehnalová, 2011, s. 21)

Z překrývání těchto tří systémů vyplývá zásadní skutečnost, že jak dobře či špatně funguje rodina, tak dobře či špatně funguje rodinný podnik. Je totiž zjevné, že život rodiny bude mít silný dopad na provoz rodinného podniku. Rodinné problémy se přenášejí do podnikání a naopak pracovní problémy se často odráží na rodinných vztazích. (Hesková, 2008)

V zahraniční literatuře najdeme zmínku o tzv. genogramu. Jedná se o graficky zpracovaný snímek rodinných vztahů jednotlivce a jejich historický vývoj. Nahrazuje tradiční rodinný strom. (Poza, 2014) Tento nástroj se při popisu rodinné firmy využívá i v České republice.

2.4 TYPY RODINNÝCH PODNIKŮ

Rodinné podniky lze dle vztahu rodinných příslušníků dělit na tři typy:

- **Rodičovská rodinná firma** - V rodičovské firmě vystupuje alespoň jeden rodič, který má v podniku rozhodující pozici, a jeho potomci. Tento typ rodinného podnikání se v praxi vyskytuje nejčastěji a většinou ho představuje vazba otec a syn.
- **Manželská rodinná firma** - V tomto typu rodinného podniku vystupuje manželský pár, který zároveň podnik vlastní.

- **Příbuzenská rodinná firma** - Posledním typem rodinného podnikání je příbuzenská firma, která je tvořena sourozenci, jejich partnery nebo dalšími příbuznými, kteří společně podnikají. Příbuzenská firma je nejnáchylnější k rozpadu ze všech těchto tří možností. (Hesková, Vojtko, 2008)

2.5 PRÁVNÍ FORMA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

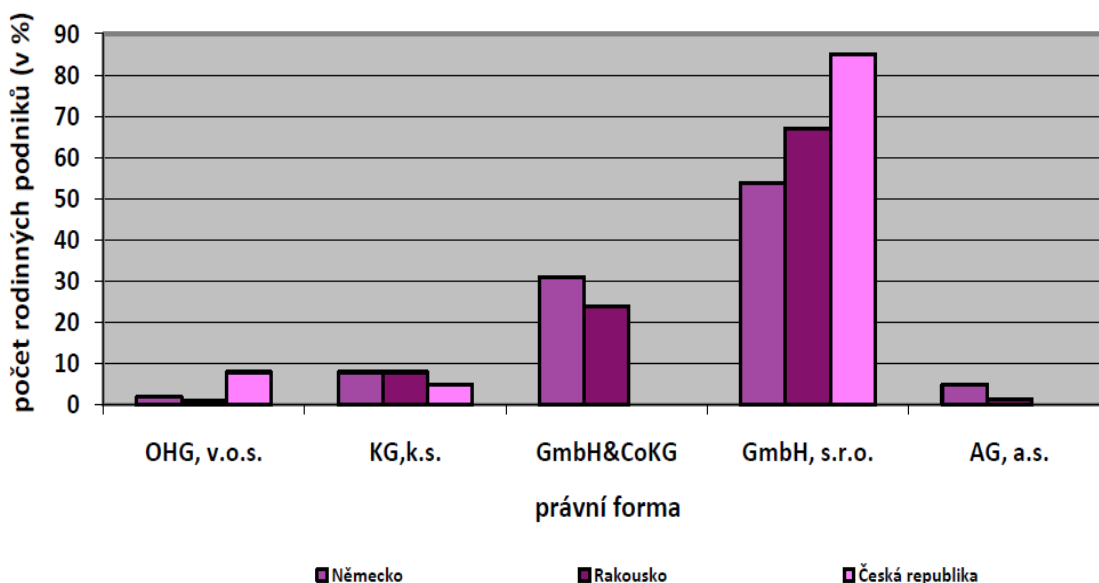
Dle odborné literatury je zjevné, že většina podnikatelů, jenž zakládají rodinné podniky, vstupuje do podnikání jako fyzická osoba. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008) Což znamená, že fyzická osoba tento podnik vlastní, podniká pod vlastním jménem a za závazky podniku ručí celým svým majetkem. (Hesková, Vojtko, 2008)

Postupně se dle výzkumů tyto fyzické osoby transformují na osoby právnické. Průzkumy také ukazují, že nejčastěji využívanou právní formou ve světě je GmbH, což je v České republice obdoba společnosti s ručením omezeným. Druhou hojně zastoupenou právní formou podnikání je tzv. smíšená obchodní společnost, která však u nás nemá ekvivalent. Jedná se totiž o jakousi kombinaci společnosti s ručením omezeným a komanditní společností. A do třetice se může ještě uvést forma KG, což je v České republice komanditní společnost. Nejméně využívána je právní forma akciová společnost. To může být způsobeno především složitou právní úpravou a náročnými požadavky na organizaci podnikání při podnikání na základě této právní formy. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Jako obrazné znázornění využití výše uvedených forem podnikání zde můžeme uvést následující graf, na kterém můžete vidět zastoupení těchto právních forem v České republice, Německu a Rakousku.

Z grafu je patrné, že v Rakousku a Německu jsou nejvíce využívány formy podnikání GmbH, která zastává v Rakousku 66,9 % a v Německu 54 %. Kdežto v České republice má společnost s ručením omezeným 85 %. Dále GmbH&CoKG, jenž čítá v Rakousku 24 % a v Německu 31 %. Tato kombinovaná forma má v České republice nulové zastoupení. Nejméně vyskytující se je pak forma KG(k. s.), AG(a. s.) a OHG (v. o. s.), které nedosahují ani deseti procent. V České republice je pak v minimální míře zastoupena ještě veřejná obchodní společnost a necelých pět procent čítá komanditní společnost. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

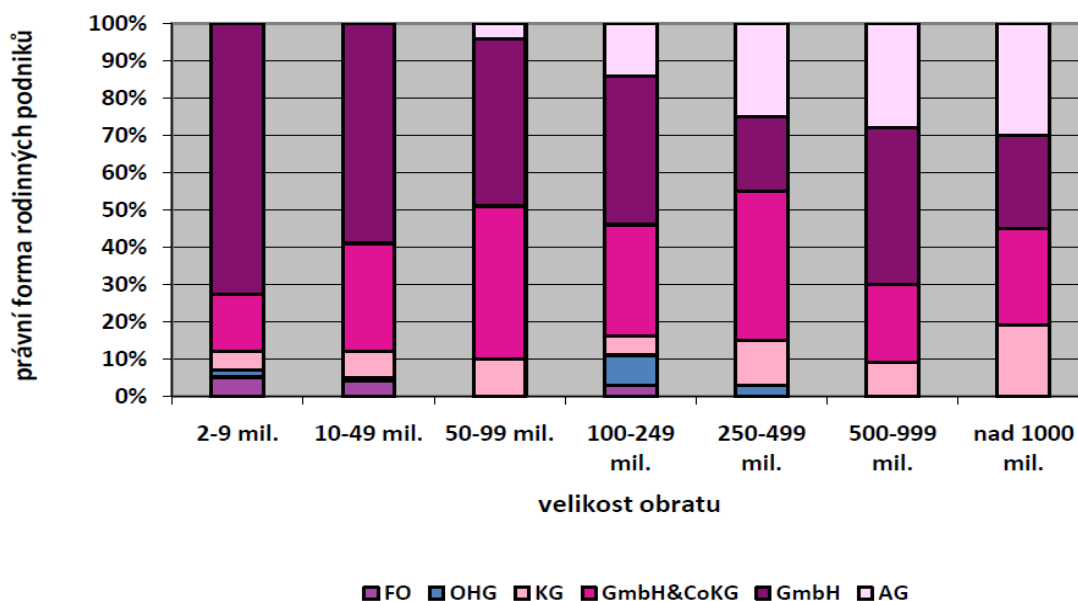
Obr. č. 4: Porovnání právních forem rodinných podniků v Německu, Rakousku a ČR



Zdroj: (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 43)

Z odlišností právních forem podnikání plynou také rozdílné administrativní výdaje, proto je možné, že výběr formy podnikání závisí do určité míry na velikosti podniku. Na následujícím grafu vidíme přiřazení právních forem podnikům podle velikosti jejich obratu. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Obr. č. 5: Právní forma rodinných podniků ve vztahu k velikosti obratu

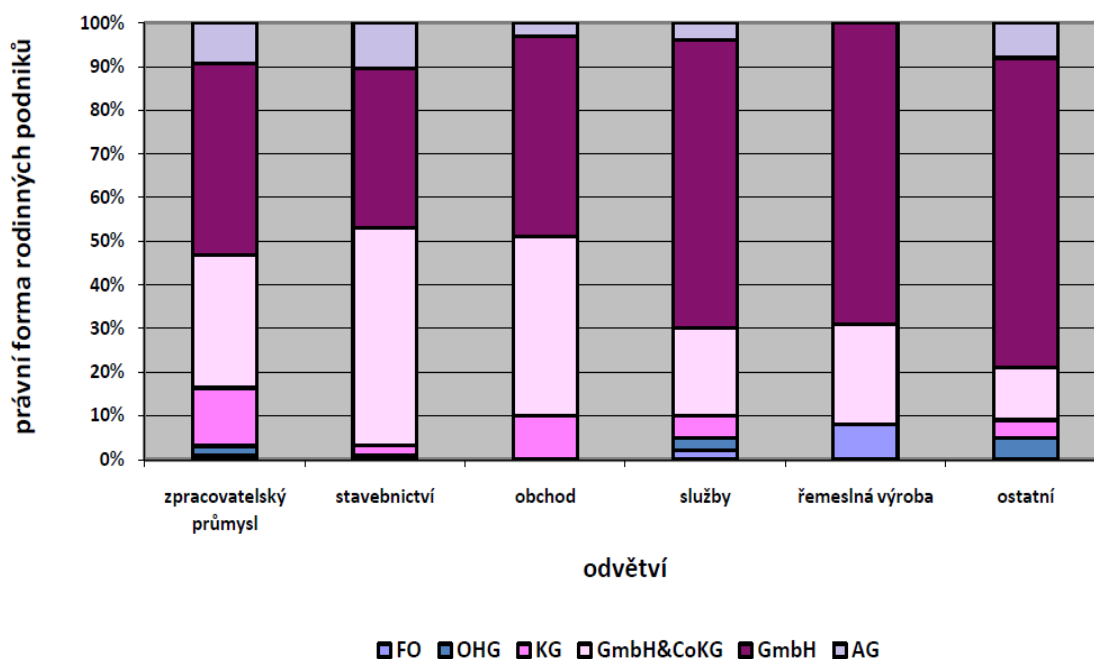


Zdroj: (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 44)

Většinu rodinných podniků nejen v České republice, ale i v Evropě lze zařadit do kategorie malých a středních podniků, jelikož obrat malých rodinných podniků nepřesahuje 10 milionů eur. Je tedy vidět, že nejoblíbenější formou podnikání u malých podniků bývá společnost s ručením omezeným a druhou nejčastěji volenou formou bývá poté kombinovaná forma podniká, která ovšem, jak již bylo zmíněno, je zastoupená pouze v zahraničí nikoliv v České republice. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Podstatný vliv na výběr formy podnikání má také odvětví, ve kterém podnik působí. A jak zobrazuje níže uvedený graf, mezi jednotlivými odvětvími a pro ně charakteristickou právní formou jsou značné rozdíly. Například ve službách, obchodě, řemeslné výrobě a ostatních odvětvích je nejhojněji zastoupená společnost s ručením omezeným. Kdežto ve stavebnictví převládá kombinovaná forma podnikání. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Obr. č. 6: Právní forma rodinných podniků podle odvětví



Zdroj: (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 46)

2.6 HISTORIE RODINNÝCH PODNIKŮ

2.6.1 RODINNÉ PODNIKÁNÍ VE SVĚTĚ

Bezesporu nejstarší formou podniku v historii novodobé civilizace je právě rodinný podnik. Nejmenovaný docent z univerzity v Římě řekl, že "i Ježíš pracoval jako dělník

stejně jako jeho otec Josef". (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008) A dokonce podle názoru finského profesora Matti Koiranena se první rodinná firma na světě jmenovala Ráj a vlastnil ho Adam a Eva. (Šindelka, 2007)

Při dalším zkoumání historických informací, narazíme na skutečnost, že některé z rodinných podniků, jež byly založeny již před několika staletími, přetrvaly po mnoho generací. S největší pravděpodobností je nejstarším rodinným podnikem společnost Kongo-Gumi, která existuje více než jeden a půl tisíce let a i nadále je v rukou téže rodiny. Počátky této společnosti spadají až do roku 593. V tomto roce přijel do Japonska korejský tesař Shigemitsu Kongo, aby se podílel na stavbě jednoho z nejstarších buddhistických komplexů Shitennoji. Dnes řídí stavební firmu Masakazu Kongo, který je členem již čtyřicáté generace tohoto více než 1400 let starého rodinného podniku. Další velmi starou rodinnou firmou, kterou v současnosti řídí již 46. generace, je japonský hotel Hoshi. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Avšak mnoho rodinných firem s mnoho generační tradicí nalezneme také u nás v Evropě. Například italské rodinné podniky Antinori nebo Beretta Firearms, které byly založeny první roku 1358 a druhý roku 1526. Díky přechodu dědictví těchto podniků na potomky jednotlivých generací přetrvávají podniky v jejich vlastnictví dodnes. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Tab. č. 1: 10 nejstarších rodinných firem na světě

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

Zdroj: (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 10). Upravenou autorkou 2016

V tabulce si můžeme všimnout, že mezi nejstaršími firmami převážně dominují italské rodinné podniky. Itálie je i dnes zemí, kde má rodinné podnikání silnou tradici. Co je také velmi zajímavé, je přehled oborů, kterým se nejstarší rodinné firmy věnují. Jedná se převážně o řemeslné obory, jejichž znalosti a dovednosti se předávají z generace na generaci. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

2.6.2 HISTORIE RODINNÉHO PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICĚ

Nejen ve světě, ale také v České republice je rodinné podnikání spojováno s dlouholetou tradicí. Samotné počátky rodinného podnikání by se na našem území daly zařadit do doby pospolité společnosti. Během své mnohaleté historie se zdejší rodinné podnikání muselo vyrovnat s řadou překážek, k nimž řadíme např. feudalismus, průmyslová revoluce, první a druhá světová válka. (Odehnalová, 2011) Rodinné podnikání nabývalo na významu již za první světové války, jelikož soukromý sektor byl tvořen velkým množstvím rozvíjejících se malých i velkých firem. Takovéto podniky byly značným zdrojem hospodářského růstu české ekonomiky. Česká republika spolupracovala s Německem, Francií, Velkou Británií a Rakouskem. A hlavní silou celého rozvoje byla vysoká kvalifikace zdejších pracovních sil. (Hesková, Vojtko, 2008)

Tento úspěšný vývoj byl pozastaven druhou světovou válkou v letech 1939 - 1945. Po pádu demokracie byl celý soukromý systém téměř zcela znárodněn. Podniky byly odebrány původním majitelům a převedeny do vlastnictví státu. Tržní ekonomiku nahradila centrálně plánovaná ekonomika, která kontrolovala podniky. Nařizovala jim, jaké produkty mají vyrábět a jaká množství. Také ceny byly stanovovány centrálně, stejně tak jako systém alokace zdrojů. Tato doba byla tragická pro mnoho rodin, jelikož odebráním jejich podniků přišli o způsob obživy a dostali se tak do těžké osobní, ale i ekonomické situace. Tato situace postihla i známé společnosti, jako Baťa, Kolben, Petrof. (Hesková, Vojtko, 2008)

K významnému zvratu došlo po roce 1989, kdy došlo k pádu východního bloku a proběhla "Sametová revoluce". Po "Sametové revoluci" došlo k tržní deregulaci, liberalizaci cen, eliminaci státních dotací ale především také nastal proces privatizace a restituce, které umožnily návrat rodinných podniků do rukou původních majitelů. Avšak podniky byly ve zdevastovaném stavu. Prozatímní majitelé totiž zpravidla

neinvestovali do nových technologií, stroje tak byly zcela zastaralé. A tak se rodiny dostávali opět do těžké finanční situace. Ani zadluženost nebyla výjimkou. Navíc celá tato situace byla umocněna nestálými ekonomickými a politickými podmínkami. (Hesková, Vojtko, 2008)

Spolu s transformací ekonomiky souvisí problémy, které zasáhly rodinné podniky. Tyto problémy, lze rozdělit do tří kategorií:

- **Makroekonomické problémy** - Jedná se především o inflační tlaky, jež byly způsobeny skutečností, že reálné mzdy rostly rychleji než produktivita práce. Dalšími následky ekonomického transformačního procesu byla zahraniční zadluženost, související s růstem dovozu a poklesem vývozu, a růst nezaměstnanosti, který vyplýval z bankrotu mnoha státem vlastněných podniků.
- **Mikroekonomické problémy** - Do této skupiny spadá především růst kriminality, který byl zapříčiněn nedostatky právního systému a neefektivním vymáháním práva. Navíc ani složitá byrokracie a daňový systém neposkytovaly malým a středním podnikům příznivé podmínky.
- **Specifické problémy** - Tyto problémy vyplývají především z podmínek daného odvětví, historie a velikosti podniku apod. Podniky se potýkaly s nízkou konkurenceschopností na zahraničních trzích a to především díky zastaralým technologiím a nízké pracovní morálce svých zaměstnanců. Díky chybějícím finančním prostředkům a jakékoliv podpoře podnikání ze strany státu byla i snaha o modernizaci podniků velmi obtížná. V té době podniky zanedbávali marketing, management či strategické plánování, což také nepřidávalo jejich slabé pozici na trhu. (Hesková, Vojtko, 2008)

Některé z těchto problémů bohužel přetrvávají dodnes a vytváří tak riskantní podmínky pro rodinné podnikání. Hanzelková, A. (2004) ve svém výzkumu tradičních českých rodinných firem (Re-establishing traditional Czech family businesses) shrnula hlavní příčiny problémů, se kterými se podniky museli potýkat.

Hlavními externími problémy jsou podle Hanzelkové především neefektivní státní sektor, který nepodporuje podnikatelskou sféru, byrokracie, jež zabírá příliš mnoho času, který by podnikatelé mohli využít tím správným směrem, nedostatečné informační toky mezi státem a podniky. Z hlediska právního prostředí podle ní podnikání

nepřispívá ani nesrozumitelná legislativa a vysoké zdanění, které podnikům zabraňuje reinvestovat. Dále uvádí špatnou platební morálku, vysokou kriminalitu, nedůvěru mezi podniky navzájem, nedostatek externích finančních prostředků a posilující korunu. (Hanzelková, 2004)

Dalo by se říci, že celé podnikatelské prostředí v České republice bylo v té době velmi nestabilní. (Hesková, Vojtko, 2008)

Významným historickým milníkem byl pro rodinné podniky také vstup do Evropské unie, jelikož podniky se museli přizpůsobit evropským normám. (Hesková, Vojtko, 2008)

2.6.3 RESTITUOVANÉ VERSUS NOVĚ ZALOŽENÉ PODNIKY

Je možné konstatovat, že rodinné podnikání v novodobé podobě má v České republice poměrně krátkou tradici. Myslíme tím rozvoj rodinných firem po roce 1989. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008) Dochází k restituci rodinných firem a ty se navracejí rodinám původních vlastníků. Avšak členové generace, která se tak dostala k řízení podniku, mohou mít pocit závazku k předkům, jenž jim brání v prosazování změn důležitých pro úspěšný rozvoj podniku. Tyto nové generace, kterým byly podniky navraceny se potýkají s nedostatkem podnikatelských dovedností, znalostí, zkušeností a know-how. (Hesková, Vojtko, 2008)

Zabýváme-li se tedy problematikou restituce, měli bychom si položit také otázku: Jaké typy rodinných podniků lze v České republice nalézt? Názornou klasifikaci rodinných firem charakteristické pro naši republiku nám nabízí následující obrázek. Tato klasifikace je vymezena pomocí dvou kritérií a to velikosti a stáří (historie) podniku. Vzájemnou kombinací těchto kritérií vznikají čtyři základní kategorie rodinných podniků, které lze v českém podnikatelském prostředí rozpoznat. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

První kategorií jsou podniky střední až velké podniky s dlouhou historií. Může se jednat až o více než 100 let, kdy vlastnické rodiny v podnicích působily po mnoho generací. Tyto podniky byly vlastnickým rodinám odebrány po roce 1948 v rámci znárodňovacího procesu a navraceny v období částečné restituce za "první republiky". Do této skupiny řadíme podniky jako např. Petrof - výrobce pian, Porkert - výrobce kuchyňských pomocníků, ZON - výrobce sycených nápojů a mnoho dalších. Typické

pro tyto podniky bylo to, že samy sebe nazývaly rodinnými podniky, což zdůrazňovaly ve své propagaci a marketingové komunikaci. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Do druhé kategorie spadají malé restituované podniky, např. tradiční řemeslné výroby, místní hotely, obchody, řeznictví, pekařství, vinařství apod. Byly to podniky, které se dědily z generace na generaci. Převážně se jednalo o předávání z otce na syna. V současné době jsou to spíše živnostníci, jimž s podnikáním pomáhají další členové rodiny. Tyto podniky jsou rovněž charakteristické svou tradicí, kterou si udržely i přesto, že vlastníci byli od svých podniků odloučeni téměř padesát let. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Třetí a čtvrtá kategorie zahrnuje malé, střední a velké podniky, které byly založeny až po roce 1989. V těchto nově založených podnicích již můžeme spatřit znaky rodinných firem, avšak oni samy sebe za rodinný podnik ještě nepovažují. Jejich rodinná kultura zatím není tak silná jako v podnicích, které prošly restitucí. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Obr. č. 7: Základní kategorie rodinných podniků v České republice

		<u>Historie podniku</u>	
		Dlouhá	Krátká
<u>Velikost podniku</u>	Malá	1. Menší tradiční restituované rodinné podniky - menší živnosti, řemesla apod.	2. Nové malé a střední podniky založené po roce 1989
	Střední a velká	3. Střední až velké restituované podniky	4. Nové velké podniky založené po roce 1989

Zdroj: (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 15)

Hlavními rozdíly mezi restituovanými a nově založenými podniky jsou tyto skutečnosti:

- Nesnadné získávání úvěrů restituovaných firem, vzhledem k jejich neuspokojivé finanční situaci.
- Na rozdíl od nově založených firem si restituované podniky nemohou vybrat atraktivní obor produkce, ale jejich produkty se odvíjejí od oboru zvoleného jejich předchůdci. Především kvůli udržení tradice.
- Restituované podniky se střetávají také s problémem investic do zastaralých technologií, které však nejsou tak efektivní jako investice do technologií nových. A navíc úpravy zastaralého zařízení jsou mnohem dražší, než pořízení nové multifunkční technologie.
- Nevýhodou pro restituovaný podnik může být také jeho lokalizace. Jelikož podniky zůstávají na stejných místech a mohou tak mít problém s dostupností kvalifikované pracovní síly či s přírodními podmínkami (živelné pohromy, např. povodně) aj.
- Také stát spíše podporuje nově založené podniky. Stát také zachází jinak s malými podniky, které jsou závislé na českém kapitálu, a jinak s velkými mezinárodními firmami.
- Velkým problémem pro udržení restituovaného podniku může být také udržení podniku v rukou původní rodiny. Jelikož členové nové generace mnohdy žijí v různých částech světa, mají odlišná povolání atd.
- Avšak tyto podniky mají oproti ostatním také svou silnou stránku, která se skrývá v rodinných vztazích a ve snaze udržet podnik, aby ho mohli předat dalším generacím, rodinná hrdost, dlouhodobý vztah k podniku, ochota obětovat se práci, vytrvalost, inovativní přístup, silná motivace úspěchem a pozitivní postoj k výzvám a problémům. (Hanzelková, 2004)

Z tohoto výčtu problémů, se kterými se restituované rodinné podniky musejí potýkat je zřejmé, že jejich situace v českém ale i zahraničním konkurenčním boji není vůbec jednoduchá. Ale jejich houževnatost a odvaha mnoho z nich posouvá vstříc dalším generacím.

3 SPECIFIKA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

Sedm z deseti zástupců rodinných firem se domnívá, že největší výhodou pro jejich podnikání je právě to, že fungují na principu rodinného podniku. Vyplývá to z dat průzkumu Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. 90 % podnikatelů si také myslí, že firmu je nutné předat následující generaci ještě za svého života. Mnoho z nich již dosáhlo důchodového věku a nyní budou muset řešit otázky týkající se budoucnosti svého byznysu. Tedy otázky následnictví. (Slovácký deník, Redakce, 2015)

Předseda AMSP ČR Karel Havlíček popisuje tuto situaci následovně: "Zatímco zaměstnanec nebo manažer může odejít, když firmě teče do bot, rodinný příslušník, tím spíše šéf rodinného podniku si to nemůže dovolit... Je to pro něj otázka udržení rodiny, zabezpečení dětí či společenské odpovědnosti vůči svému okolí..." (Slovácký deník, Redakce, 2015)

Průzkum Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR také ukázal, že nejčastěji se rodinné firmy pohybují v potravinářství, stavebnictví, nábytkářství, autodopravě či řemeslné výrobě. V těchto podnicích pracuje většinou maximálně 20 zaměstnanců a jejich obrat činí buďto od 1 do 5 milionů korun a nebo 10 až 60 milionů korun. Rodinné podniky se ukázaly jako nejdravější jádro české ekonomiky. Skrývají v sobě totiž nejen kapitál, ale především budoucí potenciál. (Zdeněk Vesecký, 2013)

Nyní si tedy řekneme něco o kladech a záporech rodinného podnikání. Ze samotné podstaty rodinného podniku vyplývají jisté charakteristiky, které podniku pomáhají překonávat překážky, jež se mu staví do cesty. Na druhou stranu má rodinný podnik také jiné charakteristiky, o nichž bychom mohli říci, že působení podniku výrazně komplikují. V následujících podkapitolách se na oba tyto okruhy charakteristik zaměříme. Nyní však ještě zbývá osvětlit si takové rysy rodinného podnikání, které za určitých okolností mít na působení podniku pozitivní vliv a za jiných okolností mohou působit na podnik zcela opačně, tedy negativně. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Vlastnosti, na které lze pohlížet z obou pohledů jsou uvedeny v následující tabulce, ve které je vždy uvedena vlastnost rodinného podniku a její kladné či záporné vlivy na činnost podniku.

Tab. č. 2: Bivalentní atributy rodinného podniku

Zdvojené role	+	Rychlé a efektivní rozhodování; zvýšená loajalita k firmě
	-	Zmatky v řízení firmy; směšování rodiny, firmy a vlastnictví; nedostatek objektivit
Sdílená identita	+	Silný pocit poslání; zvýšená loajalita k firmě; objektivnější rozhodování ve firemních záležitostech
	-	Příliš úzké osobní vztahy; hrozící odcizení od rodiny i firmy
Celoživotní sdílená historie členů rodiny	+	Mohou stavět na svých silných stránkách a kompenzovat tak ty slabé; snazší překonání překážek a krizí
	-	Mohou poukazovat na své slabé stránky; Křivdy z dětství se mohou vést k nedůvěře ve vztazích pracovních
Zapojení emocí	+	Vyjádření pozitivních emocí podporuje loajalitu a důvěru
	-	Nedostatek objektivit v komunikaci; odpor nebo pocity viny mohou komplikovat pracovní vztahy; hrozba skryté nenávisti
Soukromý jazyk	+	Efektivnější komunikace a větší míra důvěrnosti
	-	Může vést až k osobním konfliktům
Vzájemná znalost soukromého života	+	Lepší komunikace a podnikatelská rozhodnutí, která podporují firmu, vlastníky i rodinu
	-	Může vyvolávat pocit přílišného sledování až dokonce "uvěznění" v podnikání
Smysl připisovaný rodinné firmě	+	Růst pocitu poslání (dokonce i u zaměstnanců)
	-	Jeho odlišné vnímání může způsobit konflikty mezi členy rodiny

Zdroj: (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 61). Upraveno autorkou (2016)

3.1 PŘEDNOSTI RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

Průzkum AMSP ČR odhalil, že víc než polovina dotázaných majitelů rodinných podniků je přesvědčeno o tom, že důvěru obchodních partnerů, kteří s nimi spolupracují, posiluje právě rodinný charakter jejich podnikání. (Slovácký deník, Redakce, 2015) Také autor knihy Family business Ernesto J. Poza (2014) ve své publikaci píše, že rodinné podniky jsou unikátní právě díky odrazu rodinné harmonie do podnikatelských vztahů.

Mezi silné stránky dle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008) patří:

- **Vzájemná shoda mezi osobami** - Díky ní vznikají společné zájmy mezi členy rodiny pracujícími v podniku navzájem a také mezi nimi a vlastníky.
- **Zapojení se do podnikání** - Směřuje všechny k dosažení společného cíle a jsou ochotni podstoupit jakékoliv nároky, které na ně budou při jeho plnění kladeny. Angažovanost je základním projevem rodinné kultury.
- **Znalost** - Jedná se o speciální technologii či know-how, která je typická pro jeho realizaci podnikatelské činnosti.
- **Flexibilita ohledně práce, času a peněz** - Rodina věnuje podniku veškerý čas nutný k rozvoji podniku. Umí také podřídit rodinné finanční potřeby potřebám podniku. Především pokud se naskytne možnost investovat do svého podniku.
- **Dlouhodobý podnikatelský záměr** - Rodinné podniky nejsou zakládány za vidinou okamžitého zisku, ale za účelem vystavění dlouhodobé hodnoty.
- **Kultura rodinného podniku** - Rodinné podniky se obvykle mohou pyšnit stabilní kulturou. Vyplyvá to z toho, že vedoucí pracovníci zastávají své funkce po dlouhou dobu a jsou vysoce zainteresováni na úspěších podniku.
- **Rychlejší rozhodování** - Přijímání rozhodnutí je většinou svěřeno do kompetence jedné či dvěma klíčovými osobám, což je pro podnik značnou výhodou.
- **Znalost lokálních trhů** - Skutečnost, že podnik velmi dobře rozumí svému okolí, mu umožňuje pružnější a rychlejší reakce na změny potřeb klientů.
- **Hrdost a důvěryhodnost** - Hrdost a důvěryhodnost souvisí se silnou kulturou a angažovaností ostatních členů rodiny. Majitelé podniku jsou hrdí na podnik, jaký dokázali s pomocí své rodiny vybudovat. To se projevuje i směrem ke klientům srdečným přístupem a poskytováním lepších služeb. Hrdost se tak může řadit k velmi efektivnímu marketingovému nástroji.
- **Efektivita** - Rodinné podniky dokáží efektivně alokovat veškeré zdroje, které mají k dispozici. Ačkoliv jsou rodinné podniky výrazně menší než jiné, co se rentability týká, dosahují rodinné podniky vyšší účinnosti.
- **Tvorba pracovních míst** - Díky svému smyslu pro sociální zodpovědnost mají rodinné podniky větší schopnost vytvářet nová pracovní místa.

- **Důraz na kvalitu** - Po svých zaměstnancích vyžadují rodinné podniky svědomitost a ztotožnění se s výrobky podniku. Neustále sledují kvalitu svých výrobků a záleží jim na poměru kvalita/cena.
- **Společensky odpovědné chování** - Rodinné podniky se znovu stávají hnacím strojem pro rozvoj regionu. Investují do místních společenských aktivit, podporují rozvoj místní komunity, snaží se o ekologičtější chování, pečují o své zaměstnance aj.

Ve výčtu silných stránek rodinného podnikání bychom mohli pokračovat dále, jelikož tyto podniky nejsou příliš závislé na finančních trzích či burze, týmová práce je pro ně velmi snadná a dokonce i externí pracovníci či obchodní partneři po čase začnou být chápáni jako součást rodiny. Ze všech těchto i výše uvedených charakteristik vyplývá, že rodinné podniky si v konkurenčním boji nevedou o nic hůře než ostatními podniky. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

3.2 PŘEKÁŽKY A MEZE RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

Podle odborné literatury lze slabé stránky rodinného podniku rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní slabé stránky vycházejí přímo z podniku samotného. Daly by se nazvat slabinami podniku. Ty vnější se považují okolnosti, které podnik nemůže zcela ovlivnit.

Vnitřní slabiny podniku lze tedy dále členit podle jejich původu na emocionální a podnikové. Mezi **emocionální konflikty** řadíme:

- **Vztah "otec - syn"** - Otec, jako zakladatel podniku, ho vnímá jako součást sebe sama. Je to pro něj způsob seberealizace a výtvar jeho činnosti. Avšak zároveň je podnik prodloužením domácnosti. Vztahy, které existují v rodině, se totiž přenášejí i do podniku. Otec jedná se všemi členy podniku jako se svými stroji. Veškerou moc nad podnikem si nárokuje on sám. Přesto si však přeje, aby jednou po něm jeho syn podnik převzal, ale podvědomě není schopen předat mu řízení. Považuje to za ztrátu moci nebo dokonce jako osobní rezignaci. Naopak syn se v průběhu svého vývoje snaží vymanit z otcova vlivu. Postupem dospívání se chce podílet na řízení rodinného podniku, avšak touží po určité nezávislosti a větší kontrole nad podnikem. Otcovo prodlužování předání podniku synovi v něm může vyvolat frustraci. Syn pociťuje zášť vůči otci a

zároveň vinu, za toto své nepřátelství. Může dojít až k tomu, že syn se vzdá své účasti v rodinném podniku.

Pokud dojde k předání, nastávají další problémy po jeho nástupu k moci. Musí se vypořádat s otcovými zastaralými metodami a závistí ostatních osob, jež čekají na jakékoliv jeho klopýtnutí.

- **Rivalita mezi sourozenci** - Rivalitu mezi sourozenci můžeme během jejich vývoje chápat jako pozitivní jev působící na jejich vzájemné vztahy. Avšak v této koncepci předpokládáme, že v dospělosti si půjdou každý svou vlastní cestou. Jenže v rodinném podniku k tomu bohužel nedojde a dostáváme se do situace, kdy mohou sourozenci bojovat proti sobě i v podniku.

Pokud tato jejich nevraživost nebude nijak korigována ohrožuje řízení a rozhodující procesy v podniku. Může dojít až k rozpadu celého podniku.

- **Nepotismus** - Jedná se o situaci, kdy jsou členové rodiny upřednostňováni před externími zaměstnanci. Jsou zaměstnáváni na významných pozicích, které by jistě lépe vykonávali externí zaměstnanci. Nebo se může jednat o upřednostňování ve formě vyšších platů pro rodinné zaměstnance apod.
- **Syndrom rozmazleného dítěte** - Otec, který v rodinné firmě velmi často představuje podnikatele "zavaleného prací", má většinou tolik práce s jeho vedením, že mu nezbývá čas na rodinu a především pak na děti. Pocit viny ze zanedbávání dětí ho vede k tomu, aby je tzv. uplácel drahými dárky atp. Což však později může způsobit, že jedinou jejich motivací bude snaha něco dostat či vlastnit. Díky této výchově jim může chybět úcta, respekt a zájem o otcovo dílo. Tento jejich postoj může vyústit až v zánik celého podniku.
- **Duch pána** - Tento pojem představuje pro rodinný podnik hrozbu, která tkví v tom, že podnik je řízen autokratickým stylem zakladatele. V počátcích založení podniku je tento styl řízení mnohdy často vítaný, avšak v době jeho růstu již nikoliv. Může totiž brzdit rozvoj podniku a bránit jeho posouvání se kupředu.
- **"Dojení" financí podniku** - Tento problém v podnicích nastává tehdy, pokud jsou členové rodiny příliš dobře placeni, přestože nepřispívají k jeho dalšímu rozvoji. Tato situace by se dala nazvat tzv. "dobře placenou dovolenou" a může vést k závažným finančním potížím podniku nebo například k problémům s motivací dobře pracujících zaměstnanců.

- **Rodinné mýty** - V rodinách a následně pak také v rodinných podnicích může docházet k tvorbě jakýchsi mýtů, které na něj mnohdy mají spíše negativní dopad. Např. mýtus stereotypů, mýtus obětního beránka, mýtus mesiáše, mýtus mučedníka aj.
- **Komunikace** - Tento problém je v rodinných podnicích velmi častým jevem, jelikož členové rodiny se díky úctě, citovým vazbám a strachu někomu ublížit bojí hovořit o svých názorech, stanoviskách a postojích. Dalším příkladem nedostatečné komunikace v rodinných firmách je fakt, že členové rodiny nechtějí směřovat své rodinné problémy s problémy podniku. Dokonce se s nimi nechtějí ostatním členům rodiny ani svěřovat. Tato témata "o nichž se nemluví" však mohou bránit rozvoji vzájemné důvěry a vzájemných dobrých vztahů. Tím, že se o nich nemluví, jen oddalují své problémy, které se mezitím mohou prohlubovat. Řešením této situace jsou rodinné porady konané mimo pracovní prostředí, kde mohou členové rodiny otevřeně vyjádřit své názory.
- **Závist a žárlivost** - Již zde bylo dříve v textu uvedeno, že závist a žárlivost se v rodinných podnicích objevuje velmi často a převážně mezi sourozenci, nebo dokonce mezi otcem a synem. Tyto dvě vlastnosti, pokud se nebudou nějakým způsobem korigovat, mohou zapříčinit i krach či rozpad podniku. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Veškeré emocionální problémy, které zde byly vyjmenovány se stávají zdrojem i pro problémy podnikového charakteru, jelikož rodinné podniky jsou závislé na vazbě rodina/podnik. Je tedy zřejmé, že každý z výše uvedených emocionálních problémů, může mít dopad na jednotlivé činnosti manažerského procesu. Mezi **podnikové vnitřní slabé stránky** tedy patří:

Podnikové plánování

Plánování je považováno za nejdůležitější funkci každého podniku. Prostřednictvím plánování si členové podniku uvědomují příležitosti, určují poslání a vizi, vytyčují cíle a strategie k jejich dosažení. To vše se následně snaží převést v podobě plánu na realitu. (Provazník, 2010) Strategické plánování je prostředkem ke komplexní analýze prostředí, vyhodnocení silných a slabých stránek podniku a identifikaci příležitostí a hrozeb plynoucích z vnějšího okolí podniku. Avšak takové plánování ve většině

rodinných podniků chybí, což bohužel zkracuje jejich životnost. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Organizační činnost

Další podstatnou součástí manažerského procesu je organizování. Organizační činnost zahrnuje rozdělování úkolů, delegaci pravomocí, rozdělení činností do jednotlivých úseků a přiřazení přiměřeného množství práce daným úsekům. Bez organizování by nebylo možné naplnit stanovené plány. Pro rodinné podniky je však typická jejich malá velikost, která jim brání dosahovat vyšších objemů prodeje či zvyšovat počet zaměstnanců. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Podnikový management

Do managementu podniku spadá např. styl vedení podniku, výběr zaměstnanců, jejich motivace a odměňování, zvyšování kvalifikace zaměstnancům apod.

Styl vedení podniku je v rodinných podnicích výrazně ovlivněn osobností zakladatele a to obzvláště v počátečních fázích jeho rozvoje. Tedy v té fázi, kdy je podnik ještě relativně malý a příslušnost k rodinnému podniku utužuje rodinu jako tým a buduje tak silnou podnikovou kulturu. Avšak v období dalšího rozvoje se tento styl vedení stává nevyhovujícím z důvodu absence společného cíle. Je zapotřebí přejít na nový styl vedení v okamžiku, kdy se podniku ujme nová generace. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Motivace je jakousi hnací silou pro vývoj aktivity či určitého chování člověka. (Provazník, 2010) Nejčastěji používaným druhem motivace je systém odměňování na základě systému odměn a sankcí. Skutečná motivace by se ale měla zakládat na osobních potřebách jedince jako je potřeba osobního rozvoje a seberealizace, pocit uspokojení a uznání. Zaměstnavatel by se měl tedy snažit zaměstnance povzbuzovat pomocí delegace odpovědnosti a pravomocí. K tomu je zapotřebí jasná komunikace. Avšak zakladatel rodinného podniku se nerad dělí o své pravomoci a odpovědnosti, což působí negativně na snahu zaměstnanců podniku. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Jedním z hlavních problémů rodinného podniku je *výběr personálu*. Spočívá především ve vazbě rodina-podnik. Členové rodiny se často domnívají, že mohou vykonávat řídicí funkce, i když postrádají potřebnou způsobilost. V zájmu podniku by se měli noví

zaměstnanci vybírat na základě kompetencí potřebné pro zastávání příslušné pozice nikoliv na základě "příbuznosti". (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců je čtvrtým aspektem organizační činnosti. Běžné firemní prostředí dbá na rozvoj zaměstnanců pro potřeby úspěšného fungování podniku. Avšak prostředí rodinného podniku je typické svou absencí tlaku na rozvoj osobnosti zaměstnance, což může vést až k oslabení jejich angažovanosti a píce. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

V *systemu odměňování* rovněž dochází ke konfrontaci plynoucí z vazby rodina-podnik. V rodinných podnicích totiž velmi často dochází k nepodloženému odměňování rodinných příslušníků. Jejich přeplácení či odměňování nižšími mzdami, než jsou na trhu běžné, nijak nepřispívá motivaci zaměstnanců. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008) Proto Staňková ve své publikaci doporučuje aplikovat systém Cafeteria, který je založen na principu odměňování pevnou mzdou, k níž je poté možné vybrat určité benefity, např. životní pojištění, automobil i pro osobní užívání, mobilní telefon, dovolená aj. (Staňková, 2007)

Podniková kontrola

Kontrolní část manažerského procesu má své opodstatnění pouze v případě, že má podnik předem stanovené cíle. Pokud tedy podnik nevěnuje dostatečnou pozornost podnikovému plánování, nemůžeme mluvit ani o existenci kontrolního procesu. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Avšak absolutně největší slabinou rodinného podniku bývá skutečnost, že se nedostatečně zabývají řízením a plánováním nástupnictví. Proto bude této problematice věnována samostatná kapitola

Nyní je ještě nutné zmínit vnější překážky rodinného podnikání. Jedná se o takové hrozby, které vznikají v širším okolí podniku, nikoliv uvnitř podniku samotného. Podnik není schopen tyto hrozby ovlivnit. K těmto vnějším tlakům patří:

- **Veřejné mínění** - Rodinné podniky si stěžují na nezájem veřejnosti o tuto formu podnikání, přestože je odjakživa významným pilířem české ekonomiky.
- **Postoj investorů** - Především banky a ostatní peněžní ústavy nechtějí poskytovat úvěry rodinným podnikům ve fázích, kdy podniky překonávají

různé problémy. Načež banky přehlížejí skutečnost, že většina rodinných podniků dosahuje dobrých zisků a jejich zadluženost je minimální.

- **Daňová politika** - Existuje mínění o tom, že daňová politika zaměřená na rodinné podnikání je značně nevýhodná a komplikuje jejich snahu o převod podniku na následující generaci.
- **Státní sektor** - Rozsáhlá byrokracie, zpoždění informačních tok, špatná vymahatelnost práva a korupce a nízká podpora rodinného podnikání ze strany státu výrazně komplikují pozici malých rodinných podniků na trhu.
- **Ekonomika** - Na ekonomické úrovni podnikání trpí rodinné podniky nedostatkem externích zdrojů financování. Také silný kurz koruny je problémem především pro exportní firmy. A nestabilní podnikatelské prostředí v České republice značně komplikuje podnikatelské odhady při plánování. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Pokud bychom chtěli provést jakési shrnutí silných a slabých stránek na základě rozsahu jednotlivých kapitol, mohlo by se zdát, že má rodinné podnikání více negativ. Ale nenechte se zmást. Slabé stránky je totiž nutné více popsat, aby bylo možné pochopit jejich dopad na rodinný podnik. Silné stránky usnadňují podniku situaci v okamžiku, kdy se snaží reagovat na přicházející hrozby či výzvy. Avšak slabé stránky představují pro podnik překážky, které je nutné odstranit, pokud se chce podnik dále rozvíjet. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

4 PROBLEMATIKA NÁSTUPNICTVÍ V RODINNÝCH PODNICÍCH

Jak již bylo zmíněno, největším problémem, který je v rodinných podnicích častým tématem a který je rovněž předmětem mnoha různých mediálních diskusí, je následnictví. Generační obměna, nebo chcete-li předání podniku následující generaci, vždy byla a stále je klíčovou záležitostí ve vývoji rodinného podniku. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008) Nedostatky při plánování uvádí jako nejzávažnější problém při předání podniku i Ernesto J. Poza (2014). Předání podniku je zdrojem potenciální vývojové krize. Nejedná se totiž o jednorázový akt předání akcií a jmenování potomka do manažerské funkce. Je to složitý a komplexní proces, který vyžaduje dlouhodobou a důkladnou přípravu. Pokud podnik řeší otázku následnictví, vyvstává před ním mnoho otázek, na které je třeba znát odpovědi. Jsou to např. tyto otázky: Kdo je k převzetí podniku způsobilý? Jaký okamžik je pro předání rodinného podniku ideální? Jaký způsob předání vlastnictví je pro podnik nejvhodnější? (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Podle celosvětové studie Rodinné podniky 2007/2008 Pricewaterhouse Coopers z roku 2011 téměř celá polovina rodinných podniků nemá plán, který by se zabýval převodem vlastnictví. Také různé statistiky ukazují, že průměrně se rodinný podnik "dožije" 24 let. Což převážně odpovídá době, po kterou se v podniku angažuje jeho zakladatel. Druhé generace se dle průzkumů dožije pouze 30 % rodinných podniků, z čehož však dvě třetiny tuto generaci nepřežijí, např. díky špatné přípravě, nedostatečným znalostem podniku či nízké angažovanosti atd. Díky těmto číslům je patrné, že otázka nástupnictví by neměla být opomíjeným strategickým bodem při plánování rozvoje podniku (Hesková, Vojtko, 2008)

Jako důkaz můžeme zmínit také Celosvětový průzkum rodinných firem z roku 2012, v němž je uvedeno, že celé dvě pětiny majitelů mají v plánu předat svým potomkům vlastnictví i řízení podniku, avšak další čtvrtina předá jen vlastnictví, ale řízení přenechá profesionálnímu managementu. Necelá pětina raději podnik prodá. V uvedeném průzkumu je tento jev zdůvodněn tak, že s blížícím se okamžikem odchodu zakládajících majitelů z jejich podniků roste počet těch, kteří podnik raději prodají, než by ho předali do rukou dalších členů rodiny. Mnohem větší šance, že majitel podnik

prodá, je většinou u prvních generací než u těch dalších. (Borkovec, 2012) Což je možné odůvodnit tím, že prvotní majitelé mají silnější citovou vazbu na jimi vytvořený podnik oproti dalším následnickým generacím majitelů, a proto než by ho svěřili do rukou nezkušeným členům rodiny, raději ho prodají.

Z této úvahy vyplývá také další závěr průzkumu a to ten, že více než polovina majitelů rodinných firem se obává, že zvolený nástupce nakonec nebude dostatečně připraven či případně ochoten podnik převzít. (Borkovec, 2012)

4.1 PLÁNOVÁNÍ GENERAČNÍ OBMĚNY V RODINNÉM PODNIKU

Výše jsme tedy vymezili s jakými zásadními problémy a s jakými otázkami se při řešení následnictví rodinné podniky potýkají a nyní si uvedeme, čemu by podniky měli věnovat větší pozornost, aby těmto úskalím předešly. V následující tabulce můžete vidět jednotlivé fáze předání podniku.

Tab. č. 3: Fáze procesu předání rodinného podniku

	Současný majitel	Nástupce
Fáze 1	Počáteční nechuť podnik předat	Odpor k převzetí podniku vyplývající ze vztahu se současným majitelem
Fáze 2	Uvědomění si nutnosti předání podniku další generaci	Překonání odporu k převzetí podniku
Fáze 3	Předání podniku	Převzetí podniku
Fáze 4	Odchod z podniku	Vedení rodinného podniku

Zdroj: (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 129). Upraveno autorkou (2016)

První a zároveň nejdůležitější a nejsložitější otázkou, kterou by si měl zakladatel položit při úvahách o předání podniku je: **Kdo se stane následníkem?**

Podnikatel by měl zvážit všechna pro a proti, která jsou s tímto rozhodnutím spjata. Při volbě budoucího následníka je velmi důležité oprostít se od rodinných pout a jednat především v zájmu podniku. Majitelé se musí rozhodnout zda podnik přenechají v rodině a nebo ho prodají. Velmi často se uvažuje o alternativě, kdy zakladatel předá rodině vlastnictví, ale řízení svěří do rukou profesionálním manažerům. Tato varianta je v některých situacích pro dobro podniku, ale v určitém slova smyslu také pro dobro rodiny. Je to způsob, kterým se může předejít vážným škodám, či dokonce zabránit úpadku podniku. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008) Podrobněji budou jednotlivé varianty následnictví popsány v dalších kapitolách.

Další otázkou, kterou si mnoho podnikatelů pokládá a na kterou neumí odpovědět je:

Kdy začít řešit problematiku nástupnictví?

Vystihnout vhodný okamžik, kdy by měl majitel začít plánovat předání je velmi komplikované. Plánování by mělo začít ve chvíli, kdy je podnik stabilní a má i značnou perspektivu do budoucna. Avšak obecně platí čím dříve, tím lépe. Dochází tak k eliminaci výskytu nepředvídaných událostí. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Pokud majitel zvažuje, že následníkem/ky podniku bude jeho potomek či potomci, je nutné začít s jejich "přípravou" na převzetí podniku již od chvíle, kdy jsou ještě dětmi. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

A poslední důležitou otázkou, na kterou si musí podnikatel odpovědět je:

Jakým způsobem bude výměna vedení podniku uskutečněna?

Každý rodinný podnik by měl vypracovat vlastní plán výměny generací, jenž by měl obsahovat stanovení cílů, prostředků k jejich dosažení a časových intervalů, ve kterých mají být cíle naplněny. Cíle vycházejí ze samotné filozofie podniku a zaměřují se převážně na finanční, právní, daňové a psychologické aspekty. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Autoři Morris a McCann (2011) se snaží nabádat stávající generaci k tomu, aby začali vnímat své nástupce jako přínos. Mohou do podniku přinést nový pohled na jeho řízení, díky kterému se může být v podniku nastartován nový ekonomický a technický rozvoj. Aby tuto skutečnost stávající generace pochopila musí změnit své postoje v těchto oblastech:

- **Inovace** - Inovace souvisejí především s vývojem nových technologií a globalizací.
- **Konkurence** - Konkurenční prostředí se mění se změnou cílových trhů.
- **Výchova budoucí generace** - Nová generace vždy byla hnacím motorem rozvoje podniků, proto je důležité dbát na její výchovu již od útlého věku. Musí se jim předávat znalosti a zkušenosti.
- **Pokračování podniku** - Podnikatelé by si měli uvědomit, že podnik je živý, dynamický a rozvíjející se objekt, a tudíž je možné, že se v rámci budoucí generace bude pohybovat jiným směrem. (Morris, McCann, 2011)

4.2 VARIANTY PŘEDÁNÍ RODINNÉHO PODNIKU VČETNĚ PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ

Jak již bylo zmíněno výše, na počátku celého plánování předání podniku stojí sám zakladatel, který se snaží vzbudit zájem svých potomků ještě dlouho předtím, než bude uvažovat o svém odchodu.. Snaží se docílit toho, aby se zajímali o fungování rodinného podniku a aby toužili ujmout se jeho vedení tím, že bude poukazovat na pozitivní vlastnosti podniku a tím, že bude zdůrazňovat přínosy plynoucí z příslušnosti k rodinnému podniku, jako jsou např. psychologické, emocionální i ekonomické výhody. Avšak pouze pokud majitel dokáže ve svých dětech vzbudit touhu pokračovat v rodinném podnikání má smysl začít plánovat následnictví. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

4.2.1 OBMĚNA GENERACÍ V RODINNÉM PODNIKU

Jako vhodný model pro plánování následnictví doporučují autoři Koráb a spol. použít model španělských autorů Roldána, Sáncheze a Vecina, jenž analyzuje rodinu, podnikatele a následně i podnik. Tato analýza probíhá tak, že podnikatel musí zaujmout roli nestranného pozorovatele a hodnotit na jedné straně rodinu a na druhé straně podnik. Je velmi důležité hodnotit obě tyto pozorované roviny nezávisle na sobě, jelikož rodinný podnik by měl mít jasně definovanou hranici mezi řízením podniku a rodinnými zájmy. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Analýza podniku s sebou přináší detailní prozkoumání fungování jednotlivých oblastí souvisejících s podnikem. Zaměřuje se na momentální situaci podniku, neboli kde se podnik právě nachází (vyhodnocují se jeho silné a slabé stránky, finanční situace, strategické postavení a to v jaké fázi životního cyklu se podnik nachází), a také na budoucí perspektivy, neboli kam podnik směřuje. Důležité je, aby tato analýza byla zcela objektivní. Proto se často doporučuje, aby na jejím výkonu podíleli také externí specialisté. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

V rámci analýzy rodiny se posuzují členové rodiny, kteří jsou zainteresováni podílet se na řízení rodinného podniku. Zvažují se jejich postoje, schopnosti, celková průprava, věk aj. Při správném provedení této analýzy je možné na jejím konci určit potřeby rodiny jako celku ale i jednotlivých členů rodiny samostatně. Následně podnikatel pomocí další analýzy vlastností, nedostatků, pozitivních a negativních předpokladů

zjišťuje, který z členů rodiny by se mohl objevit na listině potencionálních nástupců. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Podnikatel je v těžkém postavení, jelikož se nachází mezi podnikem a rodinou. Podnik chápe především jako odraz sama sebe. Zároveň v něm vytvořil určitou kulturu a soubor postojů a hodnot, které jsou rovněž obrazem zakladatelovi osobnosti, proto se dá předpokládat, že bude chtít podnik předat další generaci. Při výběru vhodného nástupce však musí brát v potaz vlastnosti dostupných kandidátů. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008) Nástupcem je tedy osoba, která musí převzít jistý úkol nebo bude muset zastávat určitou funkci či roli. Tato zodpovědnost vyplývá především ze spojení v dané situaci, pro tuto práci jsou nejvhodnější rodinné vztahy. (Breuer, 2009) Aby byla následující generace schopna podnik úspěšně převzít a vést, měla by ovládat alespoň následujícími kompetencemi:

- **Finanční schopnosti** - Nástupce by měl mít jisté znalosti týkající se finančního řízení podniku jako např. hodnocení aktiv a pasiv, dopad nákladových druhů na hospodářský výsledek, cash-flow a likviditu, investiční rozhodování apod.
- **Leadership quality** - Neméně důležité jsou také vlohy k vůdcovství, umění vést lidi a ohodnotit jejich pracovní výkon.
- **Organizační schopnosti** - Budoucí majitel si měl umět zorganizovat čas, měl by být schopný řídit sám sebe ale i pracovní tým a pracovní porady.
- **Komunikační dovednosti** - Vhodný kandidát musí umět navazovat nové kontakty, sdělit lidem své představy a cíle, mediálně propagovat svou firmu atd.
- **Negociační dovednosti** - Jednání se zaměstnanci, zákazníky a dodavateli je pro následníka také velmi důležitá. V dnešní době je nutné umět komunikovat i s těmi zahraničními, což znamená, že následník by měl být i jazykově vybaven. (Staňková, 2007)

V článku autorů Panczakové a Vojáčka (2010) nalezneme vhodné doplnění vlastností ideálního kandidáta. Uvádí, že následník by měl být lepší než jeho předchůdce, aby nemohlo u zaměstnanců a ostatních zainteresovaných skupin docházet k domněnkám, že podnik s novým nástupcem utrpěl.

V tomto bodě se podnikatelovy představy o ideálním následníkovi dostávají do konfliktu s realitou, neboli s tím koho má skutečně k dispozici. Tyto dvě skupiny se

mohou až výrazně lišit, jelikož stávající majitel má na své nástupce mnohdy vyšší požadavky než na sebe samotného, neboť touží předat svůj podnik někomu, kdo bude schopen zajistit jeho další růst. Podnikatel tedy musí zvážit, zda jsou kompetence dostupných kandidátů dostačující. Pokud se majiteli jeví jejich znalosti obstojné, znamená to, že již v okamžiku, kdy se rozhoduje o jejich zapojení do vedení podniku, disponují mnoha znalostmi. Avšak v případě, že mají jisté nedostatky, je cíle podnikatele zajistit jim dostatečnou profesionální průpravu, která zajistí jejich dodatečnou přípravu. Při konečném výběru následníka se zvažuje míra splněných požadavků, které byly vymezeny během procesu profesionalizace. Dbá se na to, aby byl kandidát schopen zajistit budoucí potřeby podniku a aby byl připraven zvládat s tím související úskalí. Po určení budoucího následníka může započít předávací proces. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

V případě, že ale podnik žádného kandidáta k dispozici nemá, není pro podnik žádoucí, aby byl za každou cenu do vedoucí funkce dosazen rodinný příslušník, ale měli by se začít zvažovat jiné možnosti. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008) Další možnosti předání podniku budou konkrétně uvedeny níže.

Spolu s určením nástupce pomalu začíná postupné předávání kompetencí a odpovědností a souběžně se plánuje časové rozmezí, ve kterém nástupce začne postupně vykonávat svou funkci ředitele podniku. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008) Nástupce je pověřen důležitým úkolem a to konkrétně převzetím podniku. K čemuž, jak již bylo zmíněno musí prokazovat jisté znalosti a kompetence. (Breuer, 2009) Generační obměna v rodinném podniku by tak měla proběhnout co nejklidněji a v co možná nejkratším časovém intervalu, jelikož pro podnik není žádoucí, aby u jeho kormidla neseděly obě generace současně. Proto se podnik definitivně předá nové generaci až při odchodu zakladatele do důchodu. Avšak jeho angažovanost v podniku s jeho odchodem do ústraní končit nemusí. Může ještě dočasně zastávat důležité role jako je např. poradenská činnost či vztahy s veřejností. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Jako nejvhodnější formy předání podniku nástupnické generaci se dle zákonného opatření Senátu č. 340/2013 Sb., o dani z nabytí nemovitých věcí, který nahradil původní Zákona č. 357/1992 Sb. o dani dědické, dani darovací a dani z převodu

nemovitostí, jeví dědictví nebo darování. Rozhodujícím faktorem při výběru způsobu předání podniku je v první řadě zdanění. Zdanění je u těchto dvou možností následující:

- **Daň dědická** - Poplatníkem je dědic, na kterého majetek přechází. Předmětem daně je nabytí majetku. Základem daně je cena nabytého majetku.
- **Daň darovací** - Poplatníkem je nabyvatel, kterému je majetek darován. Předmětem daně je bezúplatné nabytí majetku. Základem daně je cena majetku.

Zákon však zároveň stanovuje s platností od 1. 1. 2008 osvobození od obou daní u I. skupiny, do které spadají příbuzní v řadě přímé a manželé, a II. skupiny, kam spadají příbuzní v řadě pobočné, což jsou např. sourozenci, strýcové, synovci apod.

V případě, že se tedy majitel rozhoduje, kterou z dvou výše uvedených variant převodu firmy zvolit, není pro něj hledisko zdanění rozhodující. Naopak rozhodující vliv mohou mít tyto faktory:

- U dědictví je potřeba nechat vypracovat znalecký posudek, kdežto při darování nikoliv. Tímto způsobem se totiž určuje cena majetku nabytého dědictvím.
- V případě dědictví si sice zůstavitel rozhodne komu, co chce přenechat, avšak po jeho smrti může být závěť napadena, a tak nemusí být naplněna dle přání zůstavitele. Při darování se dárce rozhoduje komu co daruje ještě za svého života a nikdo tak nemůže jeho rozhodnutí zpochybnit.
- Jak již naznačil předchozí bod, k dědění dochází až po úmrtí zůstavitele a dědické řízení může trvat příliš dlouho. Dokonce pokud se jedná o dědění rodinného podniku může dojít až ke značným problémům v chodu podniku. Např. dědic nemá možnost disponovat s účty nebo podepisovat smlouvy jménem podniku. (business.center.cz)

Případová studie č. 1 - Baťa

Nelepším příkladem vhodné přípravy následnictví je zároveň i historicky nejvýznamnější rodinný podnik v České republice. Samozřejmě se jedná o podnik Tomáše Bati. Tento podnik je významný svou bohatou ševcovskou tradicí. Předkové T. Bati šili boty již od 16. století.

Spoustu detailů mohou zájemci najít v životopise Tomáše J. Bati: Švec pro celý svět. V této knize Tomáš Baťa líčí své dětství, dospívání ale i přípravu na budoucí převzetí rodinného majetku. Ve své knize píše, že již od raného dětství mu rodiče vštěpovali

zájem o obuvnictví. Například již ve čtyřech letech dostal k vánocům miniaturní verpánek včetně veškerého příslušenství, které měl mít každý správný švec. Od malička ho rodiče také vedli ke smyslu pro pořádek, pracovitosti, finanční gramotnosti dokonce ani jazyková výbava mu nesměla chybět.

Málo který potomek by takovou snahu svých rodičů ustál a navíc by sdílel jejich touhy. Dalo by se říci, že malý Tomáš byl od malička zvláštní dítě, jelikož vždy vzhlížel ke svému otci a toužil být jednou jako on. Vážil si ho za jeho píli, nadšení a cílevědomost. (Baťa, Sinclairová, 1991)

Případová studie č. 2 - Bohemia Cargo

Dalším případem, kdy se zakladateli podařilo předat rodinný podnik svému potomkovi je jedna z největších tuzemských dopravních společností Bohemia Cargo. Mladý třicetiletý Jan Kučera, syn majitele firmy, dostal jako dárek ke svým narozeninám polovinu otcova podniku. V tom okamžiku byl oficiálně zahájen proces jeho nástupnictví.

Tento dárek však mladému Janu nespadlo do klína jen tak. Již po ukončení střední průmyslové školy dopravní nastoupil do firmy svého otce jako správce sítě. Později se posunul na provozní pozice disponenta a dispečera. V té době se mimo jiné začal věnovat rozvojovým aktivitám jako jednatel firmy, čímž se mohl podílet na řízení projektů a obchodu v praxi. Po promoci na Vysoké škole logistiky na něj byl převeden již zmíněný poloviční podíl. Po dvou letech ve funkci jednatele se stal ředitelem.

Jeho otec Jan Kučera starší je stále aktivním jednatelem a společníkem firmy. Pomáhá synovi s plánováním strategie a přitom má dostatek času na jeho záliby. Podniku se s novým vedením daří, např. začali využívat více IT informačních technologií a systémů. (Weikert, 2015)

4.2.2 PRODEJ RODINNÉHO PODNIKU

Jak již bylo zmíněno výše, pokud nastane ten případ, že podnikatel nenalezne v kruhu rodinných příslušníků vhodného kandidáta, musí zvolit jinou alternativu předání podniku. Jednou z nich je prodej. (Staňková, 2007)

Podle německého autora Franze Breuera (2009) prodej nastává v okamžiku, kdy je prodávající osoba připraven předat podnik kupujícímu, jenž je ochoten za něj zaplatit

stanovenou částku dle domluvených podmínek. Předpoklady prodeje jsou takové, že se musí jednat o legální obchod, který se uskutečňuje dle subkulturních podmínek. Cena může být stanovena fixní částkou či regulovanou částkou, jež napomáhá účastníkům transakce vyvarovat se typické situace, kdy prodávající nastavuje cenu co nejvýše a naopak kupující se snaží cenu co nejvíce snížit.

Důvodem vedoucím k prodeji podniku může být ale také únava z každodenního řízení podniku. Únava může souviset také se snahou o růst ekonomické výkonnosti, zvýšení likvidity a cash-flow. Nebo na druhou stranou může být prodej vhodnou volbou při expanzi podniku na nové trhy. Což by po zakladateli vyžadovalo spoustu času a finančních prostředků. (Jirůtka, 2011)

Prodej lze uskutečnit v rámci rodiny a nebo dalším osobám, které se již do chodu firmy zapojili. Může se jednat například o věrné a loajální zaměstnance, kteří chtějí zachovat kulturu rodinného podniku a dále ho rozvíjet. (Staňková, 2007)

Pokud se tedy majitel definitivně rozhodne podnik prodat, neměl by s dalšími kroky příliš otálet, jelikož každý další odklad snižuje hodnotu společnosti a brání tak úspěšnému ukončení procesu prodeje. Touží-li podnikatel prodat firmu co nejlépe, je velmi důležitá především jeho důsledná příprava.

- 1) Je nutné vyjasnit si určité skutečnosti. Např. Přesně definovat, co prodáváme a proč, co od prodeje očekáváme a zároveň co od prodeje může očekávat budoucí vlastník.
- 2) Před prodejem by měl majitel provést jednodušší organizační změny. Především se jedná o odstranění kritických míst včetně zajištění těch, která není podnikatel schopen odstranit, tak aby neohrozila chod společnosti.
- 3) Je potřeba delegovat pravomoci na střední a vyšší management a jasně stanovit organizační strukturu a rozhodovací procesy. (Jirůtka, 2011)

Velmi důležité je informovat o prodeji především vrcholový management a dosáhnout tak jejich osobní zainteresovanosti. V některých případech je dobré pokusit se klíčové manažery smluvně udržet v podniku na stanovenou dobu po jeho prodeji. Koho však není potřeba do prodeje přílišně zasvěcovat, jsou řadoví zaměstnanci. Ale je zároveň je důležité je včas informovat o plánované změně vedení, aby nedocházelo ke zbytečné panice a strachu z neznáma. Naopak doslova nežádoucí je, aby se tyto informace

dostaly do rukou konkurence, Mohlo by to vést až k samotnému snížení ceny společnosti či poškození jejího jména v očích investorů, zákazníků a dodavatelů. (Jirůtka, 2011)

Neopomenutelným faktorem při prodeji podniku je obzvláště stanovení ceny společnosti, která však nelze stanovit pouze na základě ekonomických ukazatelů a hospodářských výsledků. Pro rozhodování investora hraje mnohem významnější roli výnosnost jeho investice, nebo-li hodnota, kterou mu bude podnik přinášet v budoucnu. Avšak mnohdy jsou nejdražším aktivem podniku sami majitelé, jelikož bez jejich nasazení by firma nebyla schopna dále fungovat. Profesionální management tedy velmi výrazně ovlivňuje výslednou prodejní cenu. (Jirůtka, 2011)

Pro prodej může být jednoznačně přínosné najmout externího poradce, poněvadž pokud podnikatel prodává rodinnou firmu setkává se s celou řadou postupů, činností a dokumentů, se kterými se nemusí vědět rady. Hlavní výhodou externího poradce je jeho nezávislost a nestrannost. Dokáže se totiž podívat na podnik jak očima prodávajícího, tak také očima budoucího investora. Jeho úkolem je poradenská činnost při prodeji, definice a nalezení okruhu potencionálních investorů včetně počátečních jednání s nimi. (Jirůtka, 2011)

Případová studie - Truck centrum Bízovi

Rodinná firma Truck centrum Bízovi se věnovala opravárenské činnosti v oblasti servisu nákladních vozů již od roku 1994. Během svého vývoje získávala společnost nové zkušenosti v oblasti oprav a nové obchodní partnery, díky čemuž rostla i její potřeba prostornějšího zázemí pro opravy nákladních vozů.

V roce 2004 společnost dokončila výstavbu nového servisního centra, kancelářských prostor, skladu nákladních dílů a také prostoru pro řidiče. Pomocí všech těchto prostor, byli majitelé schopni plně uspokojit potřeby všech obchodních partnerů mnohem efektivněji a s větším komfortem pro zákazníka samotného. Majitelé tak dokázali vybudovat zázemí stabilní ziskové firmy. (truckcentrumbizovi.cz)

Avšak vzhledem k plánovanému odchodu majitelů do důchodu firma hledala vhodného nástupce. Majitel bohužel neměl k dispozici budoucího rodinného následníka, který by byl ochotný rodinný podnik převzít, a proto se obrátili na internetový portál www.trhfirem.cz. Portál se zaměřil na realizaci prodeje, který se jim podařil uzavřít

v poměrně krátkém období jednoho roku od zahájení spolupráce, a to v červenci 2015. Během 1 roku se členové tohoto projektu věnovali hledání vhodného investora.

Investorem se stala společnost L-Truck, s. r. o. zabývající se prodejem dopravní techniky. Akvizice se uskutečnila formou prodeje 100% podílů na kupující společnost a zároveň prodejem nemovitostí, jež byly ve vlastnictví původních majitelů. (trhfirem.cz)

4.2.3 FÚZE

Tento způsob následnictví je pro rodinný podnik vhodnou volbou pokud je jeho samostatná existence neudržitelná, ale i přesto je jeho jméno či značka stále velmi známá, jeho postavení na trhu je významné a nebo má silnou firemní kulturu. (Doleček, 2009)

Fúze se mohou členit do následujících skupin:

- **Fúze sloučením** - Jedná se o zánik jedné či více obchodních společností bez předchozí likvidace, kde veškerá jmění a obchodní práva zanikající společnosti přecházejí na jinou společnost.
- **Fúze splynutím** - Opět jde o zánik jedné či více obchodních společností bez předchozí likvidace, ale tentokrát jmění zanikajících společností včetně jejich obchodních práv přechází na nově vznikající nástupnickou obchodní společnost.

Dále podle se fúze mohou členit podle toho, zda jsou uskutečňovány uvnitř státu nebo mimo něj. Vnitrostátní fúze představuje fúzi mezi společnostmi sídlícími na území České republiky, kdežto přeshraniční fúze se uskutečňuje se zahraničními podniky. (Doleček 2009)

Případová studie - Metalimex a. s.

Společnost Metalimex byla v roce 2015 na prvním místě v žebříčku největších rodinných firem. Petr Otava dnes řídí společnost spolu se svou dcerou Simonou a synem Petrem.

V roce 1989 došlo ke sloučení dvou obchodních společností s ručením omezeným, Metalimex SEMI a Metalimex INTERNATIONAL, s obchodní společností Metalimex, a. s., která se tak stala právním nástupcem obou těchto společností. (metalimex.cz)

Akciovou skupinu Metalimex zastřešuje firma MTX CZ, která je mateřskou firmou pro celou skupinu a kterou prozatím vlastní ze 100 % Otava starší. Jednotlivými pilíři skupiny jsou obchodník s komoditami Metalimex, výrobce měděných plechů pro průmysl Měď Povrly a společnost AL Invest Břidlická. V roce 2013 prostřednictvím fúze sloučením převzala společnost Metalimex ostravské koksovny OKK. (metalimex.cz)

4.2.4 ROZDĚLENÍ RODINNÉHO PODNIKU

Doleček (2009) uvádí ve své knize několik různých možností, jak je možné podnik rozdělit:

- Rozdělení se vznikem nových obchodních společností - Rozdělovaná obchodní společnost v tomto případě zaniká ale jeho jmění, práva a povinnosti přecházejí na jednu nebo více nástupnických společností. Rovněž společníci a členové původního podniku se stávají společníky či členy v nových podnicích.
- Rozdělení sloučením - Tato forma zániku společnosti je typický tím, že nejdříve dojde k rozdělení podniku, např. rovným dílem mezi syna a dceru, a ti se následně připojí k již existujícím společnostem.
- Rozdělení odštěpením - Jedná se případ rozdělení podniku, kdy rozdělovaná obchodní společnost nezaniká ani se neruší, ale určitá část, která je z podniku vyčleněna se zapojí do existující obchodní společnosti.

4.2.5 ZÁNİK RODINNÉHO PODNIKU

Zrušení a zánik podniku se v České republice řídí Zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 174 - 184 Zrušení obchodní korporace bez likvidace. Tím se rozumí především *"její plynulý přechod na právního nástupce. Při přeměně musí být stanoven tzv. rozhodný den, od něhož se jednání zanikající právnické osoby považuje z účetního hlediska za jednání uskutečněné na účet nástupnické osoby. Účinnost přeměny obchodní korporace nastává až dnem zápisu do obchodního rejstříku"*.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 187 - 209 Zrušení obchodní korporace s likvidací stanovuje, že *"obchodní korporace vstupuje do likvidace ke dni, k němuž je zrušena nebo je prohlášena za neplatnou, přičemž její vstup do likvidace se zapisuje do obchodního rejstříku"*.

Avšak pokud se jedná o podnikání na základě živnostenského oprávnění, kdy majitel podniká jako fyzická osoba a není zapsán do obchodního rejstříku, jeho úmrtím podnik zaniká. Dědic podniku, který ho převezme, přejímá také jeho dluhy, nevypořádané příjmy, majetek aj. Po vypořádání dědického řízení může následník pokračovat dál v původní činnosti podniku. Po nějakou dobu dokonce může podnikat i na základě původního živnostenského oprávnění. Musí nahlásit úmrtí živnostníka na živnostenském úřadě a dostane tak povolení po dobu pozůstalostního řízení využívat zůstavitelovo živnostenské oprávnění. Pokud po skončení řízení chce dědic dále pokračovat v činnosti podniku, musí tento úmysl oznámit do jednoho měsíce od konce pozůstalostního řízení živnostenskému úřadu. Toto je však možné jen půl roku, jelikož podnikání zůstavitele je zcela spjato s jeho osobou, a pokud osoba podnikající na své jméno zemře, tento podnikatelský subjekt zaniká. Musí si tedy dědic buď zažádat o vlastní živnostenské oprávnění, nebo se rozhodnout pro zápis do obchodního rejstříku jako fyzická pod svým jménem či právnická osoba pod obchodní firmou, tedy např. společnost s ručením omezeným. Musí tak složit základní kapitál. U společnosti s ručením omezeným je to 200.000,- Kč. V současné době však může být i 1,- Kč.

Tímto výčtem byly shrnuty nejčastěji využívané postupy předání rodinného podniku a pozorný čtenář tím tak získal potřebné teoretické znalosti, které byly doplněny typickými praktickými příklady. Můžeme tedy přejít na praktickou část diplomové práce.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Pro zpracování této diplomové práce byl vybrán Ústecký kraj proto, že autorka pochází z oblasti Západních Čech a především proto, že v daném kraji sídlí oba vybrané podniky, které v něm rovněž po několik let úspěšně působí. Hranice Ústeckého kraje je zároveň i státní hranicí se Spolkovou republikou Německo.

Ústecký kraj se rozprostírá na rozloze 5.335 km². Je rozdělen do sedmi krajů: Děčín, Chomutov, Louny, Most, Teplice, Ústí nad Labem, Litoměřice. Pro práci byl konkrétně zvolen okres Chomutov. Ústecký kraj čítá přibližně 825 tis. obyvatel. Podle šetření zabývajících se pracovními silami je v kraji zaměstnáno více než 364 tis. osob, načež nejvíce z nich pracuje ve zpracovatelském průmyslu. Průměrná měsíční hrubá mzda se v Ústeckém kraji pohybuje ve výši 22.762,- Kč, což je o více než dva tisíce méně než celorepublikový průměr. V registru ekonomických subjektů je více než 172 tisíc firem a podnikatelů. Nejčastěji využívanou podnikatelskou formou jsou podnikatelé - živnostníci nezapsaní v obchodním rejstříku, kterých je více než 118 tisíc. Nejvíce subjektů se zabývá obchodem, opravami motorových vozidel a prodejem spotřebního zboží. Poloha Ústeckého kraje je výhodná také z hlediska dopravní vazby na Evropskou Unii. (Český statistický úřad, 2016)

Ústecký kraj se vyznačuje rozdílným stavem životního prostředí, přírodních podmínek, hospodářské struktury aj. Značné nerostné bohatství zajišťuje kraji jeho hospodářský význam. Obzvláště se jedná o rozsáhlá ložiska hnědého uhlí, stavebního kamene a písků využívaných ve sklářství a slévárenství. Pro Ústecký kraj jsou typické především čtyři oblasti, které se od sebe výrazně odlišují. Je to oblast průmyslové výroby soustředěná v Podkrušnohoří. V průmyslu má vůdčí postavení energetika, těžba uhlí, strojírenství, chemický průmysl a sklářství. Dále hraje podstatnou roli produkce chmele a zeleniny na Litoměřicku a Lounsku. Ovocnářské oblasti v Polabí a Poohří nazývané jako "Zahrada Čech". A poslední je oblast vinařství na Litoměřicku. (businessinfo.cz)

6 PPI, S. R. O.

6.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost PPI byla založena jako společnost s ručením omezeným se zapsaným základním kapitálem 200.000,- Kč. Hlavním předmětem podnikání společnosti je podle přidělených oprávnění: - Povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů - Velkoobchod a maloobchod Tyto činnosti jsou zaměřeny na výrobu protipožárních dveří. Společnost má jediného společníka, který je zároveň jejím majitelem. Je jím Petr Čekal, jenž je také jediným jednatelem společnosti. Obchodní vedení je v rukou manželky Jaroslavy Čekalové, marketing řídí starší dcera Jitka Seifrtová. Výrobu řídí sám majitel spolu s Michalem Seifrtem, který je manželem jeho dcery Jitky. Společnost PPI vznikla v roce 1995, kdy ji založil Petr Čekal, s podnikatelským záměrem pasivní požární ochrany staveb a budov. Společnost se nejdříve jmenovala Petr Čekal - ppi. Avšak v roce 2003 se objem zakázek a prací zvýšil a to vedlo k založení paralelní společnosti PPI, protipožární dveře, s. r. o. Jak již vyplývá z názvu, společnost se zabývá výrobou, montáží a servisem protipožárních, ale také nepožárních dveří. Poté co společnost dosáhla prvních úspěchů s výrobou vlastních požárních dveří následoval silný rozvoj firmy. Nejdříve se začala zabývat výrobou ocelových plných požárních dveří jednokřídlových i dvoukřídlových a požárních revizních dvířek do instalačních šachet. Později se do portfolia nabízených produktů společnosti přidaly také ocelové prosklené dveře, okna a stěny. Dalším výrobkem se stal poklop s požární odolností EI60DP1. S rostoucími požadavky trhu na rozmanitost výrobků vznikl postupně ucelený systém nabízející velkou škálu požárních uzávěrů stavebních otvorů. K původním vlastnostem výrobků se postupem času přidávaly další, např. zvuková neprůzvučnost. V roce 2007 je dalším krokem profil s přerušným tepelným mostem, se kterým společnost zdárně odzkoušela a certifikovala prosklené výrobky s požární odolností EI30DP1. Za exkluzivní vývojovou perličku však společnost považuje revoluční novinku v oboru požárních uzávěrů. Tou jsou požární dveře s provětráváním pod obchodním názvem SIMPLEX, které byly v roce 2008 prezentovány na veletrhu FOR - ARCH Praha. Tímto výrobkem se stali první společností nejen v České republice, ale i v Evropě, která má vyzkoušený protipožární uzávěr se systémem padací klapky jako vnitřního uzávěru při požáru. Během vývoje společnosti byl z procesu výroby vyloučen faktor subdodávek, čímž se společnost stala soběstačnou v dopravě, výrobě i povrchové úpravě. Tím společnost zaručuje výrobky vysoké kvality za poměrně krátkou dodací dobu. Samozřejmostí je

expresní výroba pro její obchodní partnery. Prozatím posledním důležitým okamžikem byl pro společnost rok 2012, kdy uvedla do provozu práškovou lakovnu, která svou kapacitou převyšuje požadavky společnosti, proto byl zahájen její komerční provoz. Svými rozměry umožňuje pec vyhovět zákazníkům i v požadavcích povrchové úpravy ve větších rozměrech. Společnost tedy ke svým zákazníkům přistupuje komplexně, sama si zajišťuje dopravu a montáž výrobků, nabízí také dopravu práškové lakovny, poskytuje poradenství v oboru požární ochrany staveb, zajišťuje záruční i pozáruční servis výrobků.

6.2 ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ

Během externí analýzy se budeme zabývat vnějšími vlivy, které na společnost PPI mohou působit a nějakým způsobem ji ovlivnit. Pro účely této práce postačí vymezit hlavní účastníky obchodu, s kterými se společnost střetává. K analýze vnějšího prostředí podniku byla tedy využita Porterova analýza konkurenčních sil. Jedná se o analýzu externího prostředí podniku a především konkrétně pěti konkurenčních sil, které na podnik z vnějšího prostředí působí. Postupně s jednotlivými body této analýzy bude čtenář seznámen níže.

6.2.1 STÁVAJÍCÍ KONKURENCE A SUBSTITUTY

Tyto dva body Porterovy analýzy byly sloučeny z toho důvodu, že u dané společnosti je obtížné, je rozčlenit. To je dáno především faktem, že společnost vlastní patent na výrobu unikátních protipožárních dveří, tudíž při prodeji těchto dveří nemá společnost konkurenci, jelikož je jediná v celé Evropě, kdo tyto dveře vyrábí. Ostatní firmy, které nabízejí protipožární dveře mohou být chápány jako levnější, či méně kvalitní substituty. Avšak budeme-li brát v úvahu pouze obyčejné protipožární dveře, jsou všechny ostatní firmy pro společnost PPI konkurenty. Jelikož firem, které se zabývají protipožární ochranou, izolací či výrobou protipožárních dveří je opravdu mnoho, zmíníme pouze ty nejvýznamnějšími, které sleduje sama společnost. Společnost PPI monitoruje chování svých konkurentů, především pak parametry jako je cena, tržby, produkce aj. Nejvýznamnějšími konkurenty jsou:

- **HASIL, a. s.** - výroba ocelových, dřevěných či prosklených dveří, oken, fasády atd.
- **Zapletal - KOVO, a. s.** - výroba protipožárních a ocelových uzávěrů
- **BB Kovo** - výroba ocelových komponent a součástí

- **Happines, s. r. o.** - Výroba protipožárních dveří
- **DASIP** - výroba požárních a nepožárních uzávěrů, dveří, vrat a poklopů

Tito konkurenti získávají výhodu především ze svého umístění. Téměř všichni se nacházejí v Praze nebo v jiných velkých městech, kdežto PPI má svou výrobní halu v malé obci v Krušných horách, kde není tak velký provoz a ruch, aby se její jméno mohlo rozšiřovat dál. Avšak přesto má společnost PPI obrovskou výhodu díky již v úvodu zmiňovaného vlastněného patentu, který společnosti zaručuje originalitu a jedinečnost. Proto tedy společnost PPI z tohoto hlediska nehrozí zvláštní nebezpečí.

6.2.2 NOVÍ POTENCIONÁLNÍ KONKURENTI

Prozatím společnost nezpozorovala další možné konkurenty, kteří by měli zájem vstoupit na daný trh.

6.2.3 ZÁKAZNÍCI

Hlavními odběrateli společnosti PPI jsou převážně velké stavební společnosti jako jsou:

- METROSTAV, a. s.,
- SKANSKA,
- HERKUL, a. s.,
- KLEMENT, a. s.

Dalšími velkými odběrateli jsou také elektrárenské a teplárenské společnosti jako ČEZ, ČEPS, Teplárna Plzeň. Ale společnost má i dalších odběratele v podobě jiných podniků či podnikatelů, např. Prazdroj Plzeň, České radiokomunikace, Pražské kolektory a mnoho dalších, popř. soukromých osob. Toto jsou ti nejdůležitější, kteří tvoří většinu zakázek společnosti PPI. Společnost PPI se snaží docílit toho, aby všichni zákazníci platili nejen včas své závazky, ale aby je vůbec zaplatili.

6.2.4 DODAVATELÉ

Jako výrobní podnik je samozřejmé, že bude mít společnost také nepřehledné množství dodavatelů. Při výběru dodavatelů dbá PPI především na vysokou kvalitu, nízkou cenu a popřípadě ještě slevy (např. množstevní, jako stálý zákazník). Dodavatelé, od kterých PPI odebírá potřebné suroviny a materiál pro výrobu svých produktů, mohou společnost ovlivňovat především zvyšováním cen dovážených komponent.

Tab. č. 4: Přehled dodavatelů společnosti PPI, s. r. o.

Název společnosti	Dodávaný předmět
Ferona, a. s.	Ocel
WoeestAlpine(Rakousko), Janzen(Švýcarsko)	Dveřní profily
Europortal (Maďarsko)	Zámky
TWIN Plzeň	Kování
TKZ Polná	Komponenty
Abloy, FAB, LOB, TITAN	Cylindrické vložky
Izové, Rokwool	Izolace
Knauf, Lofarge	Sádkartonové desky
Dorma, Abloy	Samozavírače

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

6.3 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ

Analýza vnitřního prostředí podniku zahrnuje především analýzu využívaných marketingových nástrojů, managementu, zaměstnanců, výzkum a vývoj v podniku atd.

6.3.1 PRODUKT

Jak již bylo několikrát zmíněno, společnost PPI se zabývá výrobou a prodejem široké škály protipožárních, ale i nepožárních izolací na základě požadavků zákazníka. Což znamená, že každý výrobek je originál, jelikož se každý výrobek přizpůsobuje na míru dle zákaznických požadavků. Společnost nabízí konkrétně tyto produkty:

- ocelové (ne)požární dveře prosklené i s bočním prosklením a nadsvětlíkem,
- "SIMPLEX" protipožární dveře s provětráváním.

PPI nabízí celou řadu výrobků, které jsou vyrobené z kvalitní oceli. PPI se snaží vyhovět veškerým svým zákazníkům rozměry, kvalitou ale i cenou.

Absolutní jedničkou firmy PPI jsou protipožární dveře s provětráváním "SIMPLEX". PPI je jedinou firmou v České republice, ale i v Evropě, která má patent na výrobu a distribuci tohoto druhu dveří. Princip těchto dveří spočívá v tom, že dveře za běžného chodu mají provětrávací průduchy, jimiž proudí vzduch do prostor za nimi. Avšak pokud vypukne požár, pro ten případ jsou mezi ocelovými stěnami umístěny ocelové klapky, které jsou zavěšeny na provázcích, které se při požáru přepálí a spustí se na

úroveň větracích průdch. Tím zabrání proudění vzduchu dál. Tento patent má v rukou manžel majitelovi dcery Jitky, tudíž z toho vyplývá, že jeho budoucí role v podniku bude mít své opodstatnění. PPI mimo jiné provozuje vlastní práškovou lakovnu, díky níž může také barvu přizpůsobit zákaznickově přání. Samozřejmě PPI své produkty také sama dováží, instaluje a po úspěšné instalaci poskytuje i servis a revizní kontroly.

6.3.2 CENA

Tvorbu ceny PPI uskutečňuje podobně jako většina jiných podniků. Nejdříve se zabývá vyčíslením vlastních nákladů na výrobu produktu (mzdy, elektrika, topení, voda, materiál aj.) včetně vedlejších nákladů (doprava k zákazníkovi a instalace). Dále k ceně výrobku připočítává požadovaný zisk - ziskovou marži. Vzhledem k tomu, že každý výrobek má jiné rozměry a jiné provedení, nemá PPI pevně stanovený ceník. Svou ziskovou marži stanovuje PPI na základě cen konkurentů. Tu zjišťuje tak, že zavolají do konkurenční firmy a předstírají zájem o daný produkt. Tomuto říkají "konkurenční špionáž". Udělají si tak obrázek o cenách, za které nabízí konkurence, a podle nich určují výši své ceny. Slevy PPI poskytuje podle počtu zakázek. Pokud má firma hodně zakázek poskytuje slevy, pokud málo zakázek slevy nedává. A nebo jak majitel s úsměvem říká podle počasí. Když je krásně, lidé pospíchají domů a je jim jedno za kolik nakupují, proto se prodává za vyšší ceny, a když je chladno a zima (kolem Vánoc), lidé neradi utrácejí, a proto se prodává za nižší ceny. Je to sice neuvěřitelné, ale prý tato cenová strategie funguje. Platební podmínky má PPI nastaveny v závislosti na dlouhodobosti plnění jednotlivých zakázek, což u některých může činit až několik měsíců, proto zákazníci platí jistou zálohu předem (15 % z celkové ceny) a zbytek až po převzetí hotových výrobků, čímž ale vznikají vhodné podmínky pro složitější vymahatelnost pohledávek.

6.3.3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

V rámci marketingové komunikace se společnost zabývá především tvorbě reklamních prospektů a letáků, které zasílá potencionálním zákazníkům poštou či e-mailem. PPI má své internetové stránky www.ppi.cz, na kterých najdete představení společnosti, kontaktní údaje, informace o výrobním sortimentu a jeho technických parametrech. PPI má také několik billboardů u silnic. Dokonce společnost měla i reklamu v rádiu. Jako nejvýznamnější propagační formu považuje společnost především osobní styk, jelikož

příjemné vystupování a vstřícnost jednatele je vždy upřednostňována před e-mailovou či telefonní komunikací. PPI ke své propagaci využila také prezentaci svých produktů na veletrhu v roce 2008 a 2009. V současné době má společnost tolik zakázek, že žádná velká reklamní propagace není zapotřebí. Zakázky se společnosti hnou samy. Avšak pro společnost by bylo velkým přínosem, kdyby svou propagaci zaměřila i na skutečnost, že se jedná o rodinnou firmu, jelikož v dnešní době podvodů a nepříjemného vystupování vysoce postavených manažerů na to lidé slyší. Jsou rádi, když ví, že jejich požadavky budou uskutečněny, a tím více, když se během obchodu cítí příjemně. Což jak již bylo zmíněno v teoretické části, je jednou ze základních výhod rodinných podniků.

6.3.4 DISTRIBUCE

PPI uskutečňuje distribuci svých výrobků výhradně ve své režii. Pokud si vyloženě zákazník nepřeje, že si pro výrobek přijede sám, obstarává si společnost dopravu produktů sama. Buď ve vlastních dodávkách nebo v zapůjčených nákladních vozech, to se stanovuje dle velikosti zakázky a počtu přepravovaných kusů.

6.3.5 ZAMĚSTNANCI

Společnost PPI v současné době čítá 10 zaměstnanců. Převážně se jedná o členy rodiny, kteří zastávají řídicí činnosti, a samotní zaměstnanci jsou obzvláště ve výrobě nebo na pobočkách firmy v Praze a v Plzni. Společnost má v plánu zvyšovat počet zaměstnanců do té míry, aby byla schopna plnit stále rostoucí počet zakázek a aby naplnila celkovou kapacitu výrobní haly, což je 25 zaměstnanců. Avšak se získáváním nových zaměstnanců je v okrese Chomutov značný problém. Uchazečů o práci je málo, a když už se někdo o práci uchází, nemá vlastnosti, které firma požaduje. Společnost vyhledává manuálně zručné a pracovité uchazeče, nezáleží jí až tak na vzdělání, i když vyučení v oboru je samozřejmě přínosem. Společnost se snaží svým zaměstnancům vyhovět jak po finanční stránce, tak ale také v oblasti příjemného pracovního prostředí a sjednocení pracovní skupiny. Ale jelikož se většina zaměstnanců dobře zná, nejsou nějaké sblížovací pobyty nutné. Zatím jsou všichni zaměstnanci PPI z Kovářské. Jsou rádi, že mohou pracovat v místě svého bydliště.

6.4 VYHODNOCENÍ STUKTUROVANÝCH ROZHovorŮ

Z provedených hloubkových rozhovorů je patrné, že majitel má plán nástupnictví z větší části promyšlený. Již nyní ví, že chce firmu předat své starší dceři Jitce, která spolu se svým manželem bude firmu řídit. Jitka otcovu nabídku přijala již dávno, i když předání není ještě zcela aktuální. Mladší dcera Simona je s tímto faktem také srozuměna a nemá s ním sebemenší problém, jelikož chce se svým partnerem zůstat v Praze. Mezi sestrami žádná zášť ani závist nepanuje, jelikož obě ví, že ani jedna nezůstane při rozdělování rodinného majetku škodná.

Majitel by rád firmu opustil co nejdříve, poněvadž neustálá starost o chod podniku a o zabezpečení jeho budoucího rozvoje je velice náročná. Majitel je značně unaven a nemá dostatek času na své volnočasové aktivity. Avšak jeho dcera prozatím není připravena podnik převzít, jelikož před rokem porodila dceru a není zcela vyloučeno, že budou chtít ještě druhé miminko. Proto Jitka otci zatím v podniku jen pomáhá jako marketingová ředitelka a postupně se seznamuje s chodem podniku. Učí se jednat se zaměstnanci, zákazníky a dodavateli, v čemž je jí oporou i její manžel Michal, který nyní zastává pozici výrobního ředitele a plně se účastní výrobního procesu.

O formě převodu podniku na svou dceru majitel zatím ještě nepřemýšlel ani jednotlivé možnosti nezjišťoval. Ale je zcela jisté, že bude zachována současná právní forma podniku, tedy společnost s ručením omezeným.

Majitel s předáním podniku nemá vůbec žádný problém, ba naopak se těší, až bude mít více času na své koníčky a svou vnučku. Podle majitele nebude žádný krizový plán v případě toho, že by si to jeho dcera s převzetím podniku rozmyslela. Tvrdí, že taková varianta nenastane, jelikož jeho dcera má k podniku silnou citovou vazbu a touží pokračovat v rodinném podnikání. Tento názor potvrdila i sama Jitka. Navíc tento podnik je jejich jediným zdrojem příjmu, a proto se bude v budoucnu snažit o jeho další rozvoj, aby mohla svým rodičům dopřát klidné stáří.

Co se ekonomické stránky podniku týká jsou si všichni vědomi jejich nedůsledného vymáhání obchodních pohledávek. A také toho, že to má špatný vliv na jejich disponibilitu okamžitými peněžními prostředky. Ví, že je nutné se na tuto oblast více zaměřit, jelikož by to později mohlo mít dopad přímo na platební schopnost podniku a vůbec celé rodiny.

V posledních letech společnost zaznamenala opětovný nárůst počtu zakázek a tím pádem i tržeb. Na tuto chvíli prý po ekonomické krizi dlouho čekali. Doufají tedy, že situace bude jen lepší a lepší.

Vzhledem k tomu, že se do podniku zapojuje celá rodina, vzájemně se podporují. Důvodem proč majitel podnik založil byla jeho touha po samostatnosti. A také proto, že bydlí v Kovářské, což je malá obec v Krušných horách, kde není příliš velký výběr z volných pracovních míst. Proto se rozhodl, že začne podnikat sám a naopak vytvoří nová pracovní místa. V podniku je hlavní postavou samozřejmě otec, který podnik založil. Jeho manželka mu pomáhá po ekonomické stránce. Společně zapojují do podniku i své dcery. Své funkce, kompetence a pravomoci mají rozdělené, ale pokud je potřeba navzájem si pomáhají. Na pracovišti tak mezi nimi nedochází k žádným konfliktům. Zároveň se naučili nemísit pracovní a rodinné záležitosti, což zvyšuje jejich profesionalitu, kterou oceňují především zaměstnanci a zákazníci.

6.5 SWOT ANALÝZA

Na základě provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí může být provedeno jejich vyhodnocení prostřednictvím SWOT analýzy.

Příležitosti

- Výhodná pozice výroby. Společnost sídlí v blízkosti německých hranic, díky čemuž má možnost uskutečňovat zahraniční obchod. Navíc jak stávající tak budoucí generace hovoří plynule německy, tudíž mohou plně využívat této přednosti.
- Slabé ohrožení konkurencí a žádní noví potenciální konkurenti, kteří by podnik ohrožovali.
- Významné postavení na trhu vycházející z rozsáhlých inovací, výzkumu a vývoje podniku.
- Rozšíření sítě vlastních podnikových prodejen a důraz na rozvoj nových technologií.
- Získávání nových zákazníků. Lze využít sociálních sítí jako způsob oslovení většího počtu zákazníků, který poskytuje okamžitou zpětnou vazbu.

Hrozby

- Široký okruh konkurentů.
- Neustálý růst inflace způsobující zvyšování cen vstupů, který následně zvyšuje náklady na výrobu a tedy i konečnou cenu výrobku.
- Platební neschopnost zákazníků a silná vyjednávací pozice dodavatelů, na nichž je firma v mnohých případech závislá.

Silné stránky

- Dlouholetá tradice a praxe v oboru. Firma je na trhu již od roku 1995 a od té doby si vytvořila stabilní základnu stálých zákazníků.
- Dcera Jitka i zeť Michal jsou v podniku dlouhodobě zaměstnáni. Oba jsou podrobně a postupně zasvěcováni do chodu firmy.
- Majitel a nástupce sdílejí své představy o plánu nástupnictví.
- Celá rodina je plně angažována na vedení podniku a společně se snaží o jeho budoucí rozvoj. Vzájemně se podporují.
- Silná inovační základna v podobě mladých nástupců. Zeť Michal již přišel s novým produktem, který je absolutní jedničkou na trhu protipožárních dveří. Stávající generace se inovacím nebrání, ba naopak v nich vidí skvělou budoucnost pro svou firmu.
- Vysoká znalost provozu, chodu strojů a celková odbornost stávajícího majitele, ale i té nastupující.
- Jasně vymezení kompetencí a pravomocí jednotlivých členů rodiny, čímž je zabraňováno zbytečným konfliktům na pracovišti. Stávající majitel začleňuje svou dceru do podniku. Předává jí své zkušenosti a pomáhá jí k samostatnosti, čímž zajišťují klidné a příjemné pracovní prostředí, které má kladný vliv na vztah se zaměstnanci ale samozřejmě i se zákazníky.
- Rodinné a pracovní zázemí je zde zcela odděleno. Majitel nevtahuje své osobní rodinné záležitosti do chodu podniku a naopak.
- Jedinečný produkt a vysoká kvalita používaného materiálu.
- Distribuce realizována ve vlastní režii
- Objekt výroby je ve vlastnictví majitele.

Slabé stránky

- Nespecifická propagace, která neklade důraz na skutečnost, že se jedná o rodinný podnik.
- Špatná geografická poloha výroby. Je v místě, kde se o ní noví zákazníci sami nedozví. Tato geografická poloha souvisí také s další skutečností a to s tím, že v okolí není dostatek kvalifikovaných zájemců o vytvořená pracovní místa.
- Nedostatečně striktní podmínky při vymáhání pohledávek od zákazníků, s čímž může souviset nedostatek okamžitých finančních prostředků.
- Finanční a časová náročnost provozu výroby a oprav strojů, který majitele vyčerpává. Nemá tak dostatek volného času na své volnočasové aktivity. Je z vedení podniku unavený.
- Snaha o urychlení předávacího procesu, jež by však mohla narušit stabilitu podniku.

Vyhodnocení SWOT analýzy

Tab. č. 5: Vyhodnocení SWOT analýzy společnosti PPI

	Kritérium	Váha	Body	Součin	Celkem
S	Dlouholetá tradice a silná inovační základna	0,12	4	0,48	2,69
	Začlenění nastupující generace	0,10	4	0,40	
	Totožné představi o plánu nástupnictví	0,10	4	0,40	
	Angažovanost a podpora podniku celou rodinou	0,10	3	0,30	
	Jasně vymezení kompetencí	0,07	3	0,21	
	Oddělení rodinných a podnikových záležitostí	0,06	3	0,18	
W	Nepromyšlená propagace	0,10	2	0,20	2,69
	Nevýhodná geografická poloha	0,06	1	0,06	
	Nedostatek kvalifikované pracovní síly	0,05	2	0,10	
	Finanční a časová náročnost provozu podniku	0,06	1	0,06	
	Nedostatečný důraz na vymáhání pohledávek	0,12	2	0,24	
	Snaha majitele o urychlení procesu následnictví	0,06	1	0,06	
O	Možnost zahraničního obchodu (Německo)	0,21	3	0,63	3,25
	Významné postavení na trhu	0,17	4	0,68	
	Rozšíření sítě prodejen a získávání nových zákazníků	0,16	3	0,48	
T	Široký okruh konkurentů	0,11	2	0,22	3,25
	Neustálý růst inflace	0,16	3	0,48	
	Platební neschopnost zákazníků	0,19	4	0,76	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Po vytvoření seznamu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je nyní nutné je nutné provést určité vyhodnocení. Jednotlivé body jsou seřazeny ve výše uvedené tabulce.

V tabulce jsou porovnávány zvláště vnitřní a vnější faktor. Faktory jsou vždy ohodnoceny vahou, jakou ovlivňují chod podniku. Vnitřní faktory očíslovány body 4 a 3 pokud se jedná o silné stránky a 2 a 1 pokud jde o stránky slabé. Tyto dva číselné údaje jsou následně vynásobeny a sečteny. Hodnota součinu 2,69 vyjadřuje, že společnost PPI je podložena středně silnou interní pozicí. Což znamená, že silné a slabé stránky podniku jsou v rovnováze. Společnost by tedy pokud možno měla posilovat svou pozici tím, že se bude snažit slabé stránky přeměnit na silné, nebo je alespoň "vynulovat".

Obdobně je provedeno rovněž vyhodnocení externích faktorů, které jsou také ohodnoceny váhami, které vyjadřují jejich význam pro úspěch v daném oboru, a body od 1 do 4 dle stupně vlivu, které mají na podnik. Výsledná hodnota 3,25 vyjadřuje, že společnost se pohybuje mezi vysokou a střední citlivostí na externí vlivy. Záměr společnosti je však spíše podložen pouze slabou externí pozicí.

Z tabulky je rovněž patrné, že nejzávažnějším problémem společnosti PPI je neschopnost vymáhat pohledávky po svých zákaznících, čímž by se podnik mohl dostat do druhotné platební neschopnosti a majitel do těžké finanční situace. Jelikož každý podnikatel se snaží o tvorbu zisku nikoliv o to, aby musel podnik dotovat ze své kapsy. Druhým velkým nedostatkem je pak špatná propagace. Jelikož se jedná o rodinný podnik, měli by to jeho zákazníci vědět. A vzhledem k tomu, že se podnik nachází na nepřiliš frekventovaném místě, je nutné, aby došlo k nárůstu propagace a to především s cílením na rodinné prostředí podniku. Bylo by dobré vytvořit novou reklamní kampaň, která by potenciální zákazníky informovala o tom, že se jedná o rodinný podnik, kde o ně bude dobře postaráno. A je také nutné aktualizovat internetové stránky společnosti, jelikož tam nenajdete ani jednu slovní spojení rodinná firma, a přitom je to v dnešní době silný motivační zdroj. Zákazníci mnohem raději podporují malé rodinné podniky než velké nadnárodní korporace, poněvadž je pro ně důležitější příjemné vystupování a slušné zacházení. A aby to dostali, jsou i často ochotni si za tento komfort připlatit.

Avšak silnou výhodou podniku je jeho dlouholetá tradice trvající nyní již 21 let. Také skutečnost, že se již v současné době majitelova dcera s jejím manželem značně

zapojují do chodu podniku. Získávají tak potřebné zkušenosti, které jim pomohou v budoucnu, až na ně bude podnik převeden. V podniku nebyly zaznamenány žádné komunikační ani rodinné problémy, které by bránili klidnému předání podniku. Proces předání má majitel v plánu uskutečnit během příštích deseti až patnácti let. Je to sice ještě dlouhá doba, ale pro nastupující generaci to skýtá dostatek času pro nabytí potřebných informací. Přestože již dnes činí Jitka potřebná rozhodnutí sama, není na škodu, že na ní rodiče "dohlíží". Jitka a její manžel Michal mají své kompetence a zodpovědnost, ale zároveň kdykoliv si neví rady, mohou přijít za staršími a zkušenějšími požádat o radu. Tím je zabráněno jakémukoliv selhání při komunikaci se zákazníky, zaměstnanci či dodavateli a zároveň mají šanci získat potřebný rozhled.

6.6 DOPORUČENÍ

Na základě zjištěných nedostatků a předností společnosti jí byly doporučeny určité postupy a strategie, které by měli majiteli i nástupcům pomoci k dosažení dalšího rozvoje podniku a k hladkému průběhu budoucího procesu nástupnictví.

1. Zapracovat podmínky zvyšující šanci na vymahatelnost pohledávek do obchodních smluv

Vzhledem k dobrému jménu společnosti a její dlouhodobé tradici, již dokázal majitel vybudovat, by měli dále dbát na vysokou kvalitu svých produktů a služeb. Avšak měli by se zaměřit na orientaci do budoucna. Majiteli by mělo jít především o dlouhodobou udržitelnost podniku na trhu. K tomu je nejdříve nutné zvýšit vymahatelnost pohledávek. Majitel by měl nastavit nový upomínkový a sankční řád za nedodržování termínů splatnosti a měl by ho přidat do svých smluv. Důležité je v tomto směru také informovat zákazníky. Majitel se rozhodl tyto nové platební podmínky zapracovat do smluv co nejdříve, a to konkrétně do konce roku 2016. Za uskutečnění toho procesu bude zodpovídat sám majitel a jeho manželka Jaroslava.

2. Jako zdroj komunikace se zákazníky využít moderní trend sociálních sítí

Dále by měl majitel plně využívat potenciálu své dcery a jejího manžela, kteří do podniku přináší nový pohled, jenž může být přínosem pro rozlet podniku. Aneb jak se říká mládí přináší širší nadhled, který je zdrojem nových možností. Díky svému věku Jitka přistupuje flexibilněji k využívání nových technologií a novým metodám řízení

firmy. Jedná se například o využívání sociálních sítí pro podnikové účely. Mladí lidé mají s těmito komunikačními prostředky větší zkušenosti. V dnešní době již spousta podniků využívá tyto sociální sítě jako prostředek komunikace, který jim umožňuje sblížit se se zákazníkem, jelikož umožňuje okamžitou reakci majitele i zákazníka. Spolu se svou dcerou se majitel rozhodl vytvořit profil společnosti na facebookových stránkách, kde bude zveřejňovat produktové novinky, společenské akce, které pořádá např. pečení obřích pizzy v prostorách výroby, sponzoring místního fotbalového družstva, reprezentačních plesů apod. Nové stránky dostala na starost Jitka, která prozatím pracuje na shromáždění informací, které budou na těchto stránkách zveřejněny. Má v plánu každý týden přidávat nové příspěvky a fotografie. Má sloužit také jako prostředek k poskytnutí rad a cenných informací o problematice protipožárního zabezpečení. Profil společnosti by měl být uveden do provozu do konce srpna 2016.

3. Vytvořit novou reklamní kampaň cílící na rodinnost podniku.

Díky tomu, že se do podniku zapojuje celá rodina, měl by také majitel využít skutečnosti, že se jedná o rodinný podnik a zaměřit svou propagaci tímto směrem. Majitel sám uznal, že jeho reklama je v současné době téměř nulová, ale že je potřeba nastartovat novou reklamní kampaň, která bude jeho zákazníkům sdělovat, že PPI je úspěšná rodinná firma, založená na vzájemné toleranci a důvěře. Tato informace bude zpracována rovněž do profilu společnosti na sociální síti Facebook. A samozřejmě je nutné aktualizovat i webové stránky společnosti. Při jejich otevření by mělo být každému návštěvníkovi jasné, že se jedná o rodinný podnik. O aktualizaci firemních stránek se rovněž postará dcera Jitka, která prozatím ve firmě jen vypomáhá, jelikož je na mateřské. Ale řekla, že práci na internetu může vykonávat z domova. Chce stránky aktualizovat co nejdříve a to do konce července 2016.

4. Vypracovat v dostatečném předstihu plán nástupnictví.

Po společné diskusi o vhodném způsobu předání podniku se majitel bez váhání rozhodl pro darování, jelikož je to nejméně náročná alternativa a navíc bez zdanění. Vzhledem k tomu, že samotný akt předání se uskuteční přibližně až za 10 let, má zakladatel dostatek času vše si v klidu promyslet, dořešit důležité nedokončené záležitosti, tak aby předal dceři podnik bez jakýchkoliv závažných dispozic. Avšak již nyní mu bylo doporučeno následující:

- **Vypracovat detailní plán nástupnictví a řádně s ním seznámit budoucího nástupce.**

Detailní plán by měl zahrnovat předpokládanou dobu předání firmy, definitivní rozhodnutí pro způsob předání firmy (již nyní je majitel rozhodnutý pro darování), ale i krizový plán pro případ, že by si to majitelova dcera rozmyslela nebo z nějakých důvodů nebude moci vlastnictví podniku převzít, a to přesto že se s touto situací nepočítá. Jelikož stát se může cokoliv, a proto je dobré se připravit na všechny možné alternativy. Samozřejmě do plánu nástupnictví musí být zahrnuty již vyjasněné body, jako je například skutečnost, že se majitel rozhodl firmu ponechat v rodině a že bude zachována stejná právní forma, kterou má podnik v současnosti.

- **Prodiskutovat plán nástupnictví s budoucím nástupcem včetně následného zapracování případných požadavků na změny ze strany následníka.**

V tomto bodě bude umožněno Jitce vyjádřit svůj postoj k předloženému plánu. Její představy o předání podniku budou porovnány s otcovými představami a následně dojde k zapracování sjednaných změn do plánu.

- **Zvolit nejvhodnější alternativu předání podniku a rovněž ho zapracovat do plánu nástupnictví.**

Tento bod byl již zmíněn výše a může být rovněž považován za vyřízený. Na základě společné diskuse se totiž majitel již nyní rozhodl pro předání podniku prostřednictvím darování. Jedná se totiž o formu předání podniku osvobozenou od daně a navíc bez zbytečných nákladů na uskutečnění předání. Darování s sebou rovněž nepřináší vleklá soudní řízení, která by mohla narušit plynulý chod podniku.

- **Eliminovat riziko úpadku podniku související s jeho převodem na následníka.**

Je zapotřebí seznámit následníka s chodem podniku. V tomto případě, je tento bod již splněn, jelikož dcera majitele se již dlouhodobě angažuje na chodu podniku.

- **Seznámit s plánovaným předáním podniku nejen zaměstnance, ale i dodavatele a odběratele.**

Pro budoucí vývoj podniku je nutné, aby se změnou vedení byly včas seznámeni také ostatní zainteresované osoby jako jsou právě zaměstnanci, dodavatelé a zákazníci. Tento bod je důležitý obzvláště kvůli tomu, aby všichni věděli, že ve vedení podniku dojde ke změně, ale i nadále zůstane v rukách stejné rodiny. Konkrétně pod vedením dcery majitele, kterou již mnoho z nich zná, jelikož i v současné době se podílí na některých obchodních transakcích a na komunikaci se zaměstnanci.

- **Zvolit adekvátní motivační program pro zaměstnance zajišťující zvýšení jejich loajality k podniku.**

Přestože dcera majitel již všechny zaměstnance dobře zná a naopak, je nutné vypracovat vhodný motivační program pro zaměstnance. Jelikož každá změna v podniku s sebou může přinést napětí v řadách zaměstnanců, je vhodné zvyšovat jejich loajalitu i s ohledem na nastupující generaci.

- **Vhodné načasování.**

Pro úspěšné předání podniku je samozřejmě velmi důležité časové rozvržení jednotlivých kroků. Je v zájmu podniku vše dobře rozplánovat a navrhnout takové časové intervaly, jež se nebudou krýt s jinými významnými událostmi v podniku. Každý by měl vědět dostatečně dopředu, kdy k předání podniku dojde, a samozřejmě majitel by měl vědět, kdy je vhodné jednotlivé strany informovat o plánované změně vlastníka podniku. Zajisté je zbytečné tuto informaci zveřejňovat v přílišném předstihu, ale zároveň je nutné, aby měly všechny zainteresované strany dostatek času na zpracování změny. Což je důležité především proto, aby nedocházelo ke zbytečným nedopatřením a omylům.

7 ČESKÉ PEKAŘSTVÍ - OTAKAR SVOBODA

7.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Pekařství sídlí v Jirkově na Chomutovsku. Jak již název společnosti napovídá, tato rodinná firma se věnuje výrobě a prodeji pekařských výrobků. V současné době podnik čítá 28 zaměstnanců.

Tento podnik má za sebou již pětadvacetiletou historii. České pekařství založil v roce 1992 Otakar Svoboda starší na základě živnostenského oprávnění. Pan Svoboda byl vyučený jako strojař. V minulosti pracoval jako horník v nedalekých Severočeských dolech. Jenže v 90. letech začalo probíhat snižování stavů pracovníků, což bylo hlavním důvodem k tomu, že začal uvažovat o samostatném podnikání.

Zprvu se podnik skládal pouze z výroby a jedné prodejny. Výroba i prodej se od chvíle zahájení podnikání nachází v jedné budově, která je umístěna v centru města Jirkov hned vedle autobusového nádraží. Pořízení budovy a strojového vybavení bylo velmi nákladné a pana Svobodu to stálo necelé 4 mil. Kč. Počáteční investice byla z větší části financována pomocí bankovních úvěrů.

Na počátku podnikatelské činnosti pana Svobody se v okolí jeho pekárny nacházela celá řada menších podnikatelů, kteří však byli nuceni svou činnost postupně ukončit. K jejich krachu jim dopomohli tzv. "Třicetdevítky", aneb obchody prodávající vše za 39,- Kč, a vietnamští prodejci, kteří zapříčinili zavření několika obchodů malých živnostníků a kterým se nedá konkurovat ani cenou, ani provozní dobou. V současné době tedy z původních patnácti podniků zbyly pouze tři.

Již od samého počátku se do manželova podnikání zapojuje také jeho žena Dagmar Svobodová, která působila jako prodavačka. Jak se firma rozvíjela zapojovali se do podnikání také potomci pana Svobody. Syn Otakar Svoboda mladší a dcera Dagmar Svobodová, vdaná Bauerová.

K rozvoji pekařství přispěl největším dílem zřejmě přístup samotného pana Svobody, který se řídil heslem "naš zákazník, náš pán". Jeho hlavní pozitivní vlastností bylo, že se se zákazníkem nikdy nedohadoval o tom, kdo má pravdu. Například i v situaci, kdy pan Svoboda věděl, že je zákazník v nepravu, byl schopen sklonit hlavu, zákazníkovi se omluvit, dát mu zdarma další výrobky, nebo dokonce vrátit zákazníkovi peníze. Pan

Svoboda starší tvrdil, že právě díky tomuto chování, se k nim do pekařství zákazníci vracejí, jelikož vědí, že si jich v prodejně váží. Vybudoval si s nimi za ta léta silné loajální vazby, které jsou pro jeho podnik velmi důležité. Tento postoj nyní zastává celá rodina a především jeho potomci, kteří podnik převzali v roce 2007 po náhlém úmrtí pana Svobody. Základna spokojených zákazníků je pro podnik zdrojem šíření dobrého jména podniku. A právě dobrá pověst podniku mu pomohla ustát období rozvoje supermarketů a hypermarketů, které se nacházejí na periferii města Jirkov.

Rodina v této situaci nejdříve viděla široký potenciál pro rozvoj sítě poboček Českého pekařství, avšak ne nadlouho. Hlavním problémem totiž bylo, že nově otevřené supermarkety měli předem zajištěné obchodní partnery, se kterými již měly i uzavřené smlouvy. A druhý problém se týkal té skutečnosti, že ačkoliv měly supermarkety předem zajištěné prodejce do svých pekáren umístěných přímo na prodejně, byl ještě možný pronájem prostorů v rámci plochy celého objektu. Nicméně stanovené podmínky týkající se pronájmu obchodní plochy, byly pro pana Svobodu nepřijatelné. Proto spolupráce se supermarkety hned v samém rozvoji zkrachovala. Ale to majitele neodradilo, a přesto dále usilovali o rozvoj prodejních míst Českého pekařství. V současné době České pekařství čítá osm prodejen. Tři se nacházejí v Jirkově, dvě v Chomutově, dvě v Kadani a jedna také v Kláštecku nad Ohří.

Rozrůstání podniku vedlo k navýšení počtu pracovních sil. Ve firmě dnes pracuje 32 zaměstnanců. Vzhledem k postupnému rozšiřování podniku došlo také k jeho rozdělení na dvě části, a to část prodejní a část výrobní. O výrobní část podniku, správu strojů, dohled nad dodržováním veškerých norem a zákonů se původně staral pan Svoboda starší. Avšak jak již bylo zmíněno, již od roku 2007 zastává tuto činnost jeho syn Otakar Svoboda mladší. Na přípravě a produkci výrobků se podílí jeho matka a sestra. Žena pana Svobody staršího již dávno definitivně opustila místo prodavačky. Nyní obstarává především přípravu výroby, vyhotovení každodenního výrobního plánu, skladování a správu skladových zásob. A v nejbližších několika letech se chystá na odchod do důchodu, ale svým dětem bude vždy k dispozici. Dcera Dáša pak zastřešuje personální činnost a vyhotovuje podklady pro externí účetní, která zpracovává komplexní účetnictví celého podniku. Avšak problematika účetnictví je natolik rozsáhlá, jak tvrdí pan Svoboda, že sami by to nezvládli. A nakonec polem působnosti "mladého" Otakara Svobody, současného majitele podniku, je prodejní část podniku. Dbá tedy o chod

a správu veškerých prodejen podniku. Vlastnictví podniku bylo na potomky zakladatele podniku převedeno již v roce 2007, kdy bohužel původní majitel neočekávaně zemřel. Právní forma podniku byla při převodu vlastnictví v důsledku úmrtí původního majitele změněna na společnost s ručením omezeným. Podnik byl mezi sourozence rozdělen rovným dílem. Syn se stará o prodejní část podniku a dcera výrobní část podniku. S vedením prodejen pomáhá Otakar Svobodovi mladšímu jeho manželka Iva. Rozvoz objednávek spravují dva řidiči pod dohledem pana Svobody mladšího, který v případě nouze rozveze objednávky sám.

Podnik poskytuje možnost získání praxe studentům zdejšího odborného učiliště, kteří se věnují oboru cukrář - pekař. Podnikatel v tom vidí příležitost, jak si "vychovat" vlastní zaměstnance. Jelikož o kvalifikované pekaře je dle pana Svobody nouze.

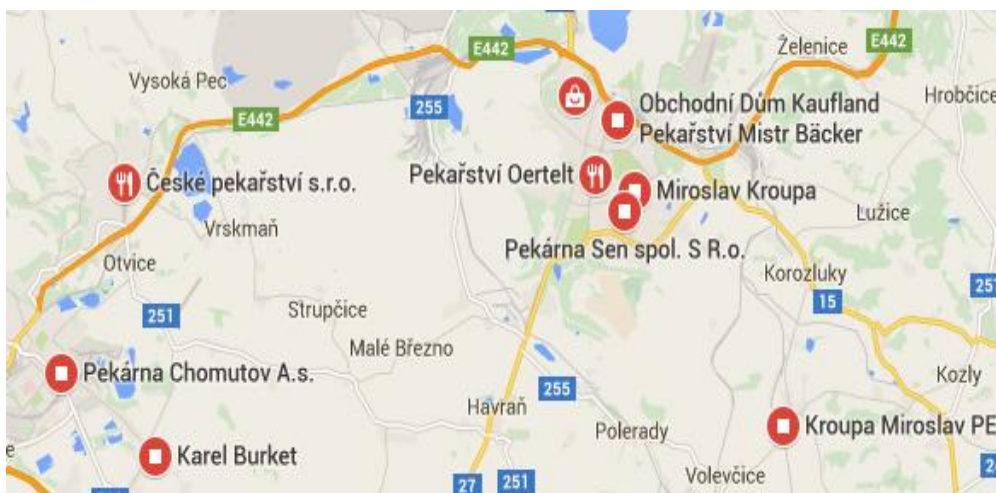
7.2 ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ

7.2.1 STÁVAJÍCÍ KONKURENCE A SUBSTITUTY

Již v úvodním představení podniku, byl zmíněn problém týkající se rozvoje supermarketů a hypermarketů. Ty tedy představují nejvýznamnější a zároveň nejpočetnější část konkurence. Na lokálním trhu se vyskytuje přes 30 konkurentů, ale pro účel této práce postačí zmínit ty nejvýznamnější, kterými jsou:

- Ranko, s. r. o. - Soukromé pekařství nacházející se v nedalekých Vejprtech konkurující jakostí svých produktů.
- Odkolek, a. s. a Delta pekárny, a. s. - Díky velikosti podniků si mohou dovolit konkurovat Českému pekařství především cenou.
- Pekařství Mistr Bäcker - Je součástí obchodních domů Kaufland, čímž má díky velké návštěvnosti těchto hypermarketů značnou konkurenční výhodu.
- Pekařství Globus - Svou oblibou u místních obyvatel je velmi silnou konkurencí především u těch, jež se chystají na velký celotýdenní nákup.
- Pekárna Chomutov, a. s. a různá drobná pekařství a cukrárny.

Obr. č. 8: Rozmístění lokálních konkurentů Českého pekařství



Zdroj: google.cz, Upraveno autorkou, 2016

Na předchozím obrázku je vidět mapa rozmístění různých poboček soukromých ale i velkých pekařství nacházejících se v blízkosti Českého pekařství a tedy i největších konkurentů co se boje o lokální zákazníky týká.

7.2.2 NOVÍ POTENCIONÁLNÍ KONKURENTI

Majitel spolu se svou rodinou průběžně sledují a kontrolují vývoj konkurenčního prostředí a především pak jakékoliv zmínky o otevření nového pekařství. Avšak v dnešní době je trh tak přesycen, že nový podnik by se do něj jen stěží pronikl, natož aby se na něm udržel.

7.2.3 ZÁKAZNÍCI

České pekařství realizuje obchod se svými výrobky dvěma různými způsoby jako dodavatel a jako prodejce.

V prvním případě vystupuje podnik pouze jako výrobce, který dodává své produkty prodejcům a ti následně zprostředkovávají prodej konečnému spotřebiteli. Jedná se tedy o trh zprostředkovatelský. České pekařství dodává své produkty především tzv. "večerkám", do podnikových kantýn a dokonce pro pár hotelů.

Druhý případ, kdy podnik vystupuje jako prodejce znamená, že podnik sám prostřednictvím vlastní sítě prodejen své výrobky prodává. A jak již bylo uvedeno výše, podnik vlastní 7 prodejen, v nichž své produkty prodává konečným spotřebitelům. Prodeje i počet zákazníků se liší dle umístění prodejny. První, nejstarší, prodejna se

nachází v Jirkově na náměstí v Kostelní ulici. Prodejna tak čerpá ze své strategické polohy, k čemuž jí navíc napomáhá bezprostřední blízkost autobusového nádraží. Na základě rozhovoru s majitelem prodejen synem pana Otakara Svobody staršího, bylo zjištěno, že největší prodeje této prodejny se uskutečňují v ranních a odpoledních hodinách. Tedy v době, kdy místní obyvatelé jezdí do práce a z práce. Síla konkurenční výhody tkví právě také v dlouhodobé existenci této prodejny. Jelikož za ta léta si majitel se svými zákazníky vybudoval určitý věrnostní vztah, a ti se do prodejny rádi vrací.

Obdobným případem je i druhá prodejna v Jirkově umístěná na Ervěnickém náměstí, jejíž prodejní sortiment není pouze pečivo. Má podobu spíše "večerky", čemuž odpovídá také provozní doba, která je od 5:30 až do 20:00 hodin. Prodejna se opět nachází v blízkosti autobusové zastávky, tudíž zákazníci jedoucí do práce a z práce si zde kupují svačiny. Zákazníci dále využívají k doplňujícím malým nákupům. Na velké víkendové nákupy se totiž naučili jezdit do velkých supermarketů, jako je například Kaufland nebo Globus.

Poslední prodejna nacházející se v Jirkově, se nachází na jednom ze sídlišť v Krušnohorské ulici, kde se panu Svobodovi mladšímu naskytla před pár lety možnost koupě volných prodejních prostor. Jenže tyto prostory byly příliš velké na to, aby se v nich nacházela jen prodejna s pečivem. Proto část prodejny vyhradil k prodeji pečiva a do zbývající části umístil cukrárnu. Prozatím zájem zákazníků předčil majitelova očekávání. Je tedy s provozem této prodejny spokojen.

Chomutovské prodejny se nacházejí v areálu městské tržnice a v Březenecké ulici. Prodejna umístěná na tržnici je otevřena pouze od 7:00 do 15:00 hodin, jelikož otevírací doba se musela uzpůsobit provozní době tržnice. A prodejna v Březenecké ulici se nachází v komplexu obchodů u sídliště, což je výhodná poloha. Prodejna se však dlouhou dobu po jejím otevření potýkala s problémy týkající se nalezení vhodné prodavačky, což způsobilo nízké tržby, a provoz prodejny byl nějakou dobu financován ze zdrojů získaných ostatními prodejny. Dnes se však situace ustálila, prodejna se zaběhla a získala věrné zákazníky. V letních měsících si prodejnu oblíbili převážně rodiče s dětmi, jelikož v prodejně je umístěn dětský koutek a dokonce i venkovní posezení.

Prodejny s nejnižšími tržbami se nacházejí v Kadani a v Klášterci nad Ohří. Majitel se domnívá, že tato situace nastal především díky vzdálenosti od sídla vedení firmy. Není

zde totiž možné tak často provádět kontroly jako na ostatních prodejnách. Tyto dvě prodejny se nacházejí na své existenční hranici, avšak jejich provoz je velmi důležitý kvůli realizaci vyrobených produktů.

Všechny prodejny jsou vybaveny v duchu tradičního pekařství proutěnými ošatkami. Veškerý interiér je laděn do hnědých barev symbolizující pekařství. Prodavačky musejí mít firemní stejnozkroj, který je barevně totožný s designem interiéru prodejny.

České pekařství se pyšní krajským oceněním spokojených zákazníků, které získalo již podruhé. Majitel i ostatní členové rodiny jsou na toto ocenění velmi hrdí. Rodina tvrdí, že základem veškerého podnikatelského snažení je především spokojenost zákazníků.

7.2.4 DODAVATELÉ

Provoz pekařství je velmi náročný na různorodost používaných surovin při výrobě, a proto je řada dodavatelů poněkud širší než u jiných výrobních podniků. Podnik má dodavatele rozčleněné do dvou skupin. Zaprvé dodavatele potřebných surovin a zadruhé dodavatele zboží, které je prodáváno dál v nezměněné podobě. Nejdůležitějšími dodavateli jsou:

- Backaldrin, s. r. o. - Dodává pekařských směsí a cukrářských aroma, želé atp.
- IREKS ENZYMA, s. r. o. - Dodavatel chuťově i nutričně vhodných surovin.
- Unimon Litoměřice, a. s. - Dodavatel mouky a výrobků z obilnin.
- Setuza, a. s. - Dodavatel máslových a tukových surovin.

A samozřejmě mezi další dodavatele patří dodavatelé energie, plynu a vody, bez kterých by celý proces výroby nebyl vůbec možný.

Výběr dodavatelů nebyl pro rodinu zpočátku jednoduchý. Rodina se potýkala s problémem horší kvality zboží, vysokých cen či dokonce nedodržování dodacích termínů. Dnes již však má společnost své stálé dodavatele, se kterými je majitel spokojen.

7.3 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ

7.3.1 PRODUKT

Společnost se snaží svým zákazníkům nabízet kvalitní výrobky. Především žena původního majitele dbá na dodržování tradičních receptur. Avšak zároveň se snaží vymýšlet nové produkty dle trendů, které se na trhu právě prosazují. Příkladem mohou být produkty zdravé výživy. Zdravá výživa je dnes totiž žhavým společenským tématem. Rodina dříve vyráběla méně druhů ve větším objemu, dnes je tomu naopak. Pečou více druhů v menších množstvích, jelikož chutě zákazníků jsou odlišné, a aby bylo možné uspokojit širší tržní segment, je nutné vyrábět produkty různých příchutí, tvarů, složení atd.

Společnost se zároveň snaží usnadnit a zrychlit proces výroby prostřednictvím moderních technologií, např. snaha o zmrazování výrobků pod tlakem.

7.3.2 CENA

Cenová politika společnosti České pekařství byla upravena po rozmachu supermarketů. Velké markety totiž výrazně snížily ceny pekařských výrobků. Proto aby společnost uspěla v konkurenčním boji musela rovněž snížit ceny svých produktů, avšak nemohla si dovolit jít až pod hranici výrobních nákladů.

V současné době se situace uklidnila. Hypermarkety již nejsou tolik v trendu ba naopak se lidé vracejí k tradičním, kvalitním a ručně vyráběným produktům. Spíše věří malé rodinné firmě, kde si mohou s prodavačkou popovídat, než velkovýrobě. Proto si České pekařství mohlo dovolit opět ceny mírně zvyšovat. Cenová politika tedy reaguje na aktuální tržní situaci. Ceny produktů jsou společně diskutovány na rodinných poradách pomocí cenových kalkulací a rozpočtů výroby. Dle majitelů jsou ceny produktů příznivé s ohledem na ceny ve velkých supermarketech.

7.3.3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Co se marketingové komunikace týká, zde má podnik co dohánět. České pekařství doposud nevyužilo k propagaci své činnosti žádné reklamní prostředky. Je zapotřebí, aby se rodina více zaměřila na tuto problematiku, jelikož díky reklamě může podnik získat více zákazníků. Je totiž dosti možné, že mnozí obyvatelé ani o existenci podniku nevědí.

7.3.4 DISTRIBUCE

Distribuce výrobků je uskutečňována, jak již bylo zmíněno výše, v prostorách vlastních prodejen, nebo prostřednictvím zprostředkovaného prodeje dalším prodejcům pečiva. Rozvoz výrobků v dnešní době zastřešuje syn původního zakladatele podniku spolu se dvěma dalšími řidiči ve firemních vozech.

7.3.5 ZAMĚSTNANCI

V samotném představení společnosti bylo řečeno, že v podniku je nyní zaměstnáno 28 zaměstnanců. Situace se zaměstnanci byla na začátku velmi těžká. Prodavačky ve vzdálenějších prodejnách zneužívaly situace a toho, že na ně nikdo nedohlíží, a tak rodinu okrádaly. V krajních případech docházelo také k okrádání zákazníků, což velmi škodilo pověsti společnosti.

Dnes se však situace zcela uklidnila. Majitelům se podařilo najít vhodné a loajální zaměstnance, kteří si vážící práce v čistém a příjemném prostředí a kteří dbají dobrého jména podniku.

Rodina také pokračuje ve výchově vlastních zaměstnanců, s nímž začal jejich otec. Do podniku docházejí studenti odborného učiliště se zaměřením pekař-cukrář, kteří potřebují získat praxi kvůli vzdělání a zároveň je předem jasné, že později budou hledat uplatnění v oboru a vědí, že v Českém pekařství budou mít dveře otevřené, jelikož kvalifikovaných pekařů a cukrářů není mnoho.

7.4 VYHODNOCENÍ STRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ

Vzhledem k faktu, že původní zakladatel již zemřel, byl proveden rozhovor s jeho potomky, kteří v současné době podnik společně řídí, a s jeho manželkou.

Hlavním důvodem založení vlastního podniku byla skutečnost propouštění zaměstnanců v místních dolech. A poněvadž pan Svoboda zastával heslo "kdo se bojí, nesmí do lesa", rozhodl se podnikat na vlastní pěst. Hlavním předpokladem pro založení pekařství bylo, že lidé budou potřebovat jít pořádkem.

Manželka pana Otakara Svobody staršího osvětlila také původní předem promyšlenou představu uskutečnění předání podniku. Její manžel sice chtěl předat podnik svým potomkům, avšak nestihl na to rodinu dostatečně připravit. Všichni věděli, že k tomu

v nejbližší době dojde, a proto se již dříve oba sourozenci do podniku zapojili. Za přítomnosti jejich otce ještě stihli pochytit potřebné názory, návyky a znalosti, které byly jeho výsadou.

Převod vlastnictví se tedy uskutečnil narychlo zánikem původní firmy v důsledku úmrtí jejího majitele a vznikem nové společnosti s ručením omezením se dvěma majiteli, kteří se o vlastnická práva dělí rovným dílem. S touto formou předání podniku oba sourozenci předběžně souhlasili. Jenže netušili, že předání proběhne takto nečekané a bez dohledu jejich otce. Přestože se již po nějakou dobu v podniku oba angažovali, nebyli ještě zcela připraveni na takovou zodpovědnost.

V důsledku toho docházelo k mnoha zmatkům, a nejasnostem. Syn zakladatele se začal více prosazovat. Snažil se nahradit otce. Jenže to těžce nesla jeho sestra, spolumajitelka společnosti, která se cítila opomíjená, a tak docházelo k častým hádkám a konfliktům na pracovišti. Což podryvalo jejich autoritu u zaměstnanců. Jeden druhému se pletly do kompetencí, až nakonec musela do jejich pře zasáhnout matka, manželka pana Otakara Svobody staršího, a sourozence usměrnit. Prostřednictvím rodinných porad dodnes došlo k postupnému vyjasnění pravomocí. Syn se plně orientoval na prodejny a jeho sestra na výrobu. Tím došlo k vyčištění pracovního i rodinného prostředí. Nyní se všichni členové rodiny vzájemně podporují, drží pospolu a nehádají se. Ačkoliv kdyby nebylo matčina zásahu, zřejmě by mohlo dojít až k rozpadu podniku.

Vzhledem k tomu, že je společnost jediným zdrojem rodinných příjmů, plně se snaží o její budoucí prosperitu. Prozatím především prostřednictvím kvalitních surovin a příjemného vystupování směrem k zákazníkům. Bohužel je také nutné konstatovat, že ačkoliv firma byla vystaveny vysoce rizikové situaci v podobě náhlého předání podniku, které bylo následkem otcova nečekaného úmrtí, prozatím jeho nástupci nevypracovali žádný procesní systém či postupy, podle kterých by se v případě podobné situaci mohli řídit.

7.5 SWOT ANALÝZA

Z výše zjištěných informací a faktů byla provedena následující SWOT analýza.

Příležitosti

- Významné postavení společnosti v podvědomí zákazníků, které je podloženo získaným oceněním.
- Výhodná poloha všech prodejen. Ty jsou umístěny v centru měst nebo na frekventovaných místech. Což umožňuje získat více zákazníků. Reklama však nemusí být jen v místě, kde se prodejna nachází. Mladí nástupci mohou zapojit do reklamní kampaně také Facebook a jiná komunikační média.
- Pružnost reakce na soudobé trendy a požadavky zákazníků
- Možná spolupráce s německými odběrateli plynoucí z blízkosti německých hranic. Syn zakladatele mluví plyně německy, proto by mohl komunikovat s německými zákazníky.
- Nová generace se nebojí nových technologií, např. zmrazování výrobků.
- Získávání nových kvalifikovaných zaměstnanců ze zdejšího odborného učiliště.

Hrozby

- Silné ohrožení konkurencí, obzvláště ze strany supermarketů, které si mohou dovolit nízké ceny pečiva.
- Široký okruh konkurentů v podobě malých rodinných pekařství.
- Nedostatek zaměstnanců v důsledku otevření nové průmyslové zóny.
- Neustálá inflace, která zvyšuje cenu nakupovaných surovin a tím i cenu finálních výrobků.
- Nasycenost trhu, zabraňující rozvoji sítě prodejen.

Silné stránky

- Používání tradičních rodinných receptur a kvalitních surovin.
- Rodinná firma s dlouhodobou tradicí a silným povědomím u zákazníků.
- Výhodná poloha prodejen, v centech měst a obchodních zón, které je skvělou příležitostí pro snadno viditelnou propagaci prodejen.
- Rozšiřování a obměna sortimentu produktů vzhledem k trendům a požadavkům zákazníků. Dcera je talentovaná pekařka, která se nebojí experimentovat.
- Pozitivní přístup k inovacím výrobních technologií.

Slabé stránky

- Naprostá absence propagace, webových stránek, profilu na Facebooku či jakékoliv marketingové komunikace se zákazníkem.
- Chod pekárny je velmi časově náročný.
- Nedostatečná příprava nástupců na převzetí rodinného podniku.
- Předpoklad možného vzniku nových konfliktů na pracovišti ať už mezi rodinnými příslušníky nebo mezi zaměstnanci.
- Nedostatečný dohled nad vzdálenějšími prodejny.

Vyhodnocení SWOT analýzy

Vyhodnocení zjištěných interních a externích charakteristik podniku byla provedena pomocí SWOT analýzy, totožně jako u předchozí společnosti. Rovněž ohodnocení jednotlivých zjištěných faktů pomocí vah a bodů, bylo provedeno na stejném principu, jenž je vidět v následující tabulce.

Tab. č. 6: Vyhodnocení SWOT analýzy Českého pekařství

	Kritérium	Váha	Body	Součin	Celkem
S	Dlouholetá tradice a silné povědomí u zákazníků	0,11	4	0,44	2,62
	Používání tradičních rodinných receptur a kvalitních surovin	0,08	3	0,24	
	Převzetí podniku nastupující mladší generací	0,12	4	0,48	
	Obměna sortimentu díky experimentům a odvahy mladší generace	0,08	3	0,24	
	Pozitivní přístup k inovacím nastupující generace	0,07	4	0,28	
	Výhodná poloha prodejen	0,05	3	0,15	
W	Nulová propagace rodinného podniku	0,11	2	0,22	2,62
	Náhlé úmrtí původního zakladatele	0,09	2	0,18	
	Nedostatečná příprava nastupující generace a vzniky konfliktů	0,10	2	0,20	
	Náročnost provozu pekárny	0,05	1	0,05	
	Nedostatek kvalifikované pracovní síly	0,07	1	0,07	
	Nedostatečný dohled nad vzdálenějšími prodejny	0,07	1	0,07	
O	Možnost zahraničního obchodu (Německo)	0,11	3	0,33	3,19
	Významné postavení v povědomí zákazníků	0,13	4	0,52	
	Přizpůsobivost požadavkům zákazníků a trendům společnosti	0,09	3	0,27	
	Získávání kvalifikovaných zaměstnanců ze zdejšího učiliště	0,08	2	0,16	
	Kladný přístup mladé generace k novým technologiím a inovacím	0,10	3	0,30	
T	Silné cenové ohrožení ze strany supermarketů	0,12	4	0,48	3,19
	Široký okruh konkurentů	0,11	3	0,33	
	Odliv pracovní síly do nově otevřené průmyslové zóny	0,07	2	0,14	
	Neustálý růst inflace	0,05	2	0,10	
	Nasycenost trhu bránící rozvoji nových prodejen	0,14	4	0,56	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z porovnání silných a slabých stránek podniku vzešla konečná hodnota součinu 2,62. Ta vyjadřuje, že podnik rodiny Svobodových je podložen středně silnou interní pozicí. Což znamená, že silné a slabé stránky podniku jsou téměř v rovnováze. Společnost by tedy pokud možno měla posilovat svou pozici tím, že se bude snažit slabé stránky přeměnit na silné, nebo je alespoň "vynulovat".

Obdobně bylo provedeno porovnání externích příležitostí a hrozeb, čím vznikl koeficient 3,19. Tato hodnota vyjadřuje, že společnost se pohybuje spíše okolo střední hranice citlivosti na externí vlivy. Podnik má tak na trhu středně silnou pozici.

Jako nejzávažnější problém ve firmě České pekařství byla zjištěna naprostá absence jakékoliv propagace podniku. Podnik nemá žádnou venkovní reklamu, kromě prodejních ploch a cedulí označující prodejnu. Čímž tedy dochází k tomu, že potenciaální zákazníci ani nevědí, že České pekařství existuje. V dnešní době je pro úspěšný a rozvíjející se chod podniku reklama neopomenutelnou a velmi důležitou součástí řízení podniku. Rovněž jako u předchozí společnosti neprobíhá reklama na sociálních sítích, přestože stávající majitelé jsou poměrně mladí a tudíž by mohli vědět, jakou sílu v sobě tato média skrývají. Avšak České pekařství nemá ani firemní webové stránky, což je možné považovat za velký nedostatek. Jelikož aby lidé rodinnému podniku věřili potřebují vědět o jakou firmu se jedná, jakou má za sebou historii, že klade důraz na rodinu, příjemné vystupování a vstřícnost k zákazníkům. To vše zvyšuje náklonnost zákazníků ke společnosti.

Dalším velkým problémem společnosti bylo neočekávané úmrtí zakladatele společnosti, z čehož vyplynulo mnoho zmatků, hádek a konfliktů. Zakladatel totiž neměl příležitost jasně vymezit úlohy a kompetence svých dvou potomků. Ti se tak po určitou dobu dohadovali a předháněli jeden druhého, což společnosti nijak neprospívalo. Zaměstnanci k nim ztratili autoritu a nebrali je vážně. Přestože je situace v současné době stabilizována není nijak zaručeno, že se vše nemůže vrátit do původních kolejí, poněvadž matka, která sourozence usměrňuje, se chystá na odchod do důchodu. Je tedy nutné dodržovat určitá rozdělení kompetencí a zvýšit vzájemnou toleranci. Rodina již pracuje na rodinných poradách, které velmi prospívají jak podnikatelskému tak rodinnému prostředí.

Avšak největší výhodou rodiny je jejich dlouhodobá tradice, produkce kvalitních tradičních produktů. Nastupující generace se vyznačuje svou nebojácností

a odhodlaností vést rodinný podnik. Sourozenci se nebo experimentovat, snaží se vyhovět měnícím se požadavkům zákazníků, reagují na nové trendy na trhu, například rozmach zdravé výživy apod. Přestože se pokoušejí o produkci nových výrobků, které zákazníka zaujmou, dbají stále na tradičnost podniku, která souvisí s odkazem jejich otce. Dbají na to, aby jejich personál jednal se zákazníky s úctou a dodržovali heslo jejich otce, který se řídil heslem "náš zákazník, náš pán".

V neposlední řadě je pro podnik zásadním pozitivem jejich přístup k poskytování praxe studentům zdejšího učiliště. Sice došlo před pár lety ke značnému odlivu pracovních sil v důsledku otevření nové průmyslové zóny, ale rodina hlavu nevěší. Snaží se vychovat si vlastní kvalifikované zaměstnance, již od doby jejich studia. To může být velkým plusem pro budoucí rozvoj podniku, jelikož tyto vyučení mladí lidé budou hledat uplatnění v praxi a České pekařství tím získá potřebné zaměstnance k dalšímu rozšiřování podniku.

7.6 DOPORUČENÍ

Na základě zjištěných nedostatků a předností společnosti jí byly doporučeny určité postupy a strategie, které by měli nástupcům pomoci k dosažení dalšího rozvoje podniku.

1. Zaměřit svou pozornost na marketingovou komunikaci podniku cílicí na rodinnost podniku.

Na základě rozhovoru s majiteli bylo podniku doporučeno, aby svou aktivitu nyní směřovali na reklamu a propagaci podniku. Pan Otakar Svoboda a jeho žena se domluvili na založení internetových stránek a zvýšení venkovní propagace. Reklama bude vyzdvihovat rodinné zázemí podniku, jeho tradici a motto zakladatele podniku. Pan Svoboda nyní pracuje na vyhledání vhodné reklamní agentury, která mu pomůže reklamní kampaň rozběhnout, a chtěl by reklamní kampaň spustit do konce tohoto roku (2016).

2. Dodržovat rozdělení pravomocí a kompetencí ze strany sourozenců včetně oddělení rodinných a podnikových záležitostí.

Jak bylo v práci uvedeno, sourozenci měli zpočátku velký komunikační problém při vzájemné komunikaci. Musela zasáhnout jejich matka a sourozence usměrnit. Dnes se

tedy každý víkend konají rodinné porady, které jsou pro podnik i pro členy rodiny velmi prospěšné. Členové rodiny v žádném případě nemají v plánu od těchto schůzí upustit. Je však potřeba zapracovat na vzájemné komunikaci sourozenců, jelikož jejich rodinné hádky mají neblahý vliv na vnímání podniku zaměstnanci. A v žádném případě by neměl být svědkem jakékoliv jejich hádky zákazník. Velmi by to poškodilo jméno společnosti. Rodině bylo doporučeno zapracovat na oddělování rodinných záležitostí a nastavení firemních procesů a zodpovědností. Nemělo by docházet k přenášení rodinných problémů a nevraživostí do prostředí podniku. Rodinné porady jsou již aktuální a pomocí nich si současní majitelé vyjasnili své kompetence a pravomoci. Otakar se zaměřuje na prodej a Dagmar na produkci.

Sourozenci se rovněž shodli, že společně zváží odbornou pomoc konzultační společnosti, která jim pomůže stanovit jisté meze mezi rodinnými a firemními záležitostmi. Konzultace by měli započít v okamžiku, kdy naleznou vhodnou poradenskou firmu.

3. Pokračovat v poskytování praxe studentům odborného učiliště, s kterým začal původní zakladatel podniku.

Rodinný podnik by si měl udržet tuto svou pozici v povědomí místních studentů, jelikož v budoucnu může být zdrojem přílivu nových pracovních sil, které budou potřebné při rozšiřování podniku. Mnoho mladých lidí totiž po vystudování odborného zaměření zjišťuje, že uplatnění v tomto oboru je zcela nemožné. V dnešní době je jen málo podniků, které zaměstnávají čerstvě absolvované studenty, protože podle nich nemají dostatek praxe. Avšak už nechápou jaké výhody se vzdávají, jelikož není nic lepšího než zaměstnat studenta hned po ukončení školy. Má totiž v hlavě spoustu nových nápadů a idejí, které mohou být zdrojem mnoha zlepšovacích návrhů usnadňující chod podniku. Mladí lidé jsou po ukončení studia ještě nezkažení špatnými návyky získaných v předchozích zaměstnáních. Jsou formovatelní a přizpůsobiví a tak jak si je zaměstnavatel naučí, takoví budou. Poskytne-li jim tedy pan Svoboda a jeho sestra řádnou průpravu, mohou si být jistí, že najdou věrné a loajální zaměstnance.

8 VYHODNOCENÍ PŘEDPOKLADŮ

V práci byla provedena analýza dvou zcela rozdílných podniků a to jak svým zaměřením, tak fází vývoje předávacího procesu v jakém se nacházejí. Hypotézy byly následující:

- 1. Pro vybrané podniky je nejvhodnější jako formu nástupnictví zvolit předání podniku následující rodinné generaci.**
- 2. Stávající vlastníci i nastupující generace sdílí obdobné představy o předání podniku a jeho budoucím vývoji.**
- 3. Rodinné firmy v Západních Čechách se zabývají problematikou nástupnictví.**

Po rozboru situace obou podniků byly stanovené předpoklady potvrzeny.

Pro společnost PPI je nástupnictví zcela jistě vhodnou volbou, jelikož starší dcera pana majitele Jitka se již delší dobu zapojuje do chodu rodinného podniku i se svým manželem. A právě proto, že chtějí zůstat v rodné obci je i pro ně alternativa nástupnictví nejvhodnější volbou, poněvadž se nemusejí bát o svou finanční situaci. Nalezení slušně placeného pracovního místa v obci Kovářská není totiž lehké. Je to malá obec s nízkým počtem volných pracovních míst. Většina obyvatel musí dojíždět za zaměstnáním do níže položených větších měst jako je např. Klášterec nad Ohří, Kadaň, Chomutov. Většina mladých lidí pracuje ve vzniklých průmyslových zónách, k jejichž rozvoji došlo před několika lety. Mladší dcera se necítí ostrčena ani zavrhnuta, ale naopak jí tato situace vyhovuje. Jak již bylo zmíněno, chce zůstat se svým přítelem v Praze, a proto mezi sestrami nepanuje žádná nevraživost.

Všichni členové rodiny s tímto plánem nástupnictví souhlasí a jako variantu předání podniku následující generaci si zvolili formu darování. Tato forma převodu majetku je byrokraticky nejjednodušší a rovněž se převod majetku nemusí danit. Tudíž je výhodná pro obě strany. Jak pro zakladatele, který bude firmu předávat a bude muset zařídit všechny potřebné náležitosti, tak pro budoucí majitelku, která se stane novou ředitelkou podniku.

Je tedy patrné, že společnost PPI se nástupnictvím rozhodně zabývá, avšak pro vyšší efektivitu předání podniku bylo podnikům doporučeno vypracovat detailní plán nástupnictví spolu s potřebnými náležitostmi.

V Českém pekařství je situace trošku odlišná ale přesto podobná. Již delší dobu se oba potomci pana Svobody staršího zapojují na organizaci podniku. Během své angažovanosti v podniku získávali potřebné odborné zkušenosti a znalosti. Vzhledem ke kladnému vztahu obou sourozenců k rodinnému podniku bylo již za života zakladatele rozhodnuto, že podnik bude předán oběma potomkům. Proto není pochyb, že předání podniku další rodinné generaci bylo zajisté správnou volbou.

Avšak velkou ztrátu podnik utrpěl v roce 2007, kdy zemřel zakladatel pan Svoboda starší. Tato náhlá situace nic nezměnila na jeho původním záměru předat podnik svým potomkům, který spolu s manželkou sdíleli. Předání podniku bylo sice uskutečněno poněkud nečekaně a tedy i rychleji než bylo v plánu, ale proběhlo na základě dědictví, o kterém spolu hovořili, ještě se svým otcem. Všichni členové rodiny byli s tímto plánem obeznámeni a plně s ním souhlasili. Majetek byl převeden na potomky původního majitele. Potomci pana Svobody po jeho úmrtí převzali dočasně jeho živnostenské oprávnění, avšak v důsledku dvou následníků a dodatečného rozšíření podniku se dohodli, že společnost zaregistrují jako České pekařství - Otakar Svoboda, s. r. o. Vlastnická práva byla rozdělena mezi sourozence rovným dílem, aby nemohlo dojít k jakýmkoliv rozporům. Stávající název společnosti byl zvolen s ohledem a úctou k původnímu zakladateli podniku, tedy k otci obou současných majitelů.

Je důležité, aby společnost PPI nedoplatila na absenci plánu nástupnictví a nedostala se tak do obdobné situace jako nástupci Českého pekařství. Vytvoření plánu nástupnictví a ujasnění jak firemních procesů týkající se předání podniku, tak podnikových rolí jednotlivých členů rodiny jsou pro vývoj podniku zásadní. Pan Čekal sice ještě není ve věku, kdy by se musel obávat o své fyzické zdraví, avšak nikdo nemůže vědět, co se stane zítra. Proto by se měl zamyslet nad fatálními následky a těžkostmi, které může absence plánu předání podniku na jeho budoucí vývoj způsobit.

ZÁVĚR

V diplomové práci na téma "Problematika nástupnictví v malé rodinné firmě" byly zkoumány odlišnosti, kterými se diferencují rodinné podniky od ostatních malých a středních podniků. Hlavním cílem diplomové práce bylo podložit stanovené předpoklady.

Teoretická část práce sloužila k vymezení definic základních pojmů potřebných pro pochopení práce. Pozornost byla věnována typům rodinných podniků. Pod jakou právní formou se rodinné podniky v České republice nejčastěji vyskytují. Rozsáhlejší kapitola byla věnována historii a vývoji rodinných podniků ve světě ale i u nás v Čechách. Dále se věnovala vymezení jednotlivých specifik rodinného podnikání, tedy jeho předností a mezí. A poslední kapitola teoretické části se podrobně věnovala problematice nástupnictví v rodinných podnicích, ve které byly charakterizovány možné alternativy nástupnictví a k některým variantám nástupnictví byly uvedeny i konkrétní praktické příklady.

V praktické části byly na počátku výzkumu zvoleny dvě malé rodinné firmy, u kterých byl proveden detailní rozbor jejich situace, v níž se nachází. A to jak jeho pozice na trhu z hlediska vnímání zákazníků, tak také z fáze předávání podniku další generaci. Oba zvolené podniky jsou zcela rozdílné.

Aby bylo možné zaujmout k předpokladům určité stanovisko, které je hlavním cílem této práce, bylo nutné provést komplexní analýzu podniků. Tedy konkrétně analýzu jejich vnějšího a vnitřního prostředí. Analýza vnějšího prostředí byla provedena pomocí Porterovy analýzy pěti sil a analýza vnitřního prostředí poté pomocí vyhodnocení důrazu na "4P" marketingového mixu včetně vyhodnocení vztahu se zaměstnanci. Informace nutné k provedení těchto analýz byly získány na základě nestrukturovaných rozhovorů s majiteli podniků, načež z těchto rozhovorů nebyl zachycen žádný doslovný záznam.

Dále bylo s jednotlivými členy rodiny, tedy s majiteli a nástupci, provedeny strukturované rozhovory, z nichž byl pořízen doslovný zápis, který je uveden v přílohách této práce. Díky těmto rozhovorům bylo možné charakterizovat ve fázi procesu předání podniku, zda všichni zúčastnění sdílejí stejné představy o předání podniku, nebo to jaký vliv má podnik na rodinu a naopak.

V závěru práce bylo společností doporučeno na základě vyhodnocení SWOT analýzy několik opatření, postupů a metod, které by měli zapojit do řízení podniku. Společnosti PPI bylo doporučeno zapracovat na vymahatelnosti pohledávek pomocí zapsání podmínek splatnosti do obchodních smluv. Dále by se společnost měla zaměřit na propagaci své činnosti. Reklama by měla být orientována na rodinné zázemí podniku, na kvalitu a jedinečnost produktů. Samozřejmě by měly být aktualizovány internetové stránky podniku, a jako reklamní kanál by měly být využity také sociální sítě. A posledním nejdůležitějším úkolem pro majitele podniku je vytvořit kompletní a detailní plán nástupnictví. Všechny body byli s vedením společnosti zkonzultovány a shledány za důležité pro budoucí úspěšný vývoj podniku.

Českému pekařství bylo doporučeno rovněž investovat volné finanční prostředky do reklamy, jelikož v současné době podnik žádné propagace své činnosti nevyužívá. Hlavním krokem by mělo být vytvoření internetových stránek pekařství, kde by se zákazníci mohli lépe seznámit s činností podniku, s jeho historií a tradicí. Rovněž jako společnost PPI by i České pekařství mělo zvážit založení profilu firmy na sociálních sítích, jelikož ty se v současné době jeví jako jeden z nejmocnějších komunikačních prostředků směrem k zákazníkům. Dále by sourozenci neměli přestávat pracovat na vzájemné komunikaci, s níž měli na počátku převzetí podniku velké problémy. Důležité je tedy umět oddělit pracovní a rodinné záležitosti. A v neposlední řadě by měli pokračovat v poskytování praxe studentům místního odborného učiliště, jelikož později budou zdrojem kvalitní pracovní síly a jejich šancí na rozvoj podniku. Studenti jsou pro pekařství výhodnou investicí. Veškerá doporučení byla stanovena na základě konzultace s vedením podniku.

Zda doporučená opatření budou efektivní, budou moci podniky posoudit až s odstupem času. V samotném závěru práce je tedy nutné konstatovat, že oběma společnostem byla jako nejvhodnější forma předání podniku doporučena strategie následnictví předání podniku následující generaci. Tato strategie byla podložena potvrzením několika stanovených předpokladů, které se týkali především postoje, jež podniky zaujímají k problematice nástupnictví.

ZDROJE

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BAŤA, T. J., SINCLAIROVÁ, S. *Baťa, švec pro celý svět*, 1. vyd. Praha: Melantrich, 1991. ISBN 80-7023-106-8.
- BREUER, F. *Vorgänger und Nachfolger*. Göttingen: Vandenhoeck and Ruprecht GmbH and Co. KG, 2009. ISBN 978-3-525-40324-2.
- HANZELKOVA, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Businesses*. 2004. ISBN 951-39-1909-9.
- HARTL, P. HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Portál, 2009. ISBN 978-80-262-0373-0.
- HESKOVÁ, M. VOJTKO, V. *Rodinné firmy - zdroj regionálního rozvoje*. 1. vyd. Zeleneč: Profess Consulting, s. r. o., 2008. ISBN 978-80-7259-062-9.
- KORÁB, V. HANZELKOVÁ, A. MIHALISKO M. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.
- KORÁB, V.; KLOUDA, F. *Jak pracují malé rodinné firmy*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 1998. ISBN 80-214-1121-X.
- LUKEŠ, M. NOVÝ, I. a kol. *Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. 2005. 1. vyd. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-125-9
- ODEHNALOVÁ, Pavla. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5603-9
- PORVAZNÍK, J. LADOVÁ, J. *Celostní management*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010. ISBN 978-80-89256-48-8.
- POZA, E. J. DAUGHERTY, M. S. *Family Business*. 4th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2014. ISBN 978-1-285-05682-1.
- STAŇKOVÁ A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha, C.H.Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-926-9.

STRÁŽOVSKÁ, L.; STRÁŽOVSKÁ E. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint, 2000, ISBN 80-89085-00-8.

VÝROST, J. SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 8071782696.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- BORKOVEC, D. *Celosvětový průzkum rodinných firem* [online]. Článek na serveru novosolution.cz, 2012 [cit. 5.3.2016] Dostupné na: <<http://novosolution.cz/files/celosvetovy-pruzkum-rodinnych-firem.pdf>>
- bussinesscenter.cz [online]. *Zákonné opatření Senátu č. 340/2013 Sb., o dani z nabytí nemovitých věcí* [cit. 25.3.2016]. Dostupné na: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/trojdan/cast3.aspx>>
- bussinesscenter.cz [online]. *Zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 420* [cit. 10.3.2016]. Dostupné na: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak>>
- businessinfo.cz [online]. *Charakteristika Ústeckého kraje*. 2016 [cit. 15.3.2016]. Dostupné na: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/charakteristika-usteckeho-kraje-2245.html#ekonudaj>>
- Český statistický úřad [online]. *Charakteristika Ústeckého kraje*. 2016 [cit. 25.3.2016]. Dostupné na: <<https://www.czso.cz/documents/10180/25639436/33008514c.pdf/74f4df79-5691-4c75-a802-f7c4b7d8abea?version=1.2>>
- DOLEČEK M. *Přeměny obchodních společností* [online]. Článek na serveru businessinfo.cz. 2009 [cit. 7.3.2016]. Dostupné na: <<http://www.businessinfo.cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/premeny-obchodnich-spolecnosti-opu/1000818/51717/#b11>>
- google.cz [online]. *Rozmístění konkurentů Českého pekařství*. 2016 [cit. 25.3.2016]. Dostupné na: <<https://www.google.cz/maps/search/peka%C5%99stv%C3%AD+bl%C3%ADzko+Chomutov/@50.4752583,13.3581014,11z?hl=cs>>
- JIRŮTKA, P. *Jak se prodávají firmy* [online]. Článek na podnikatel.cz. 2011. [cit. 7.3.2016]. Dostupné na: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/jak-se-prodavaji-firmy/>>

- MORRIS, R. A., MCCANN, G. *Economy next* [online]. Článek v časopisu Family business magazine. 2011 [cit. 4.8.2011]. Dostupné na: <<http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?/freefeature>>
- metalimex.cz [online]. Historie firmy. 2016 [cit. 10.3.2016]. Dostupné na: <<http://www.metalimex.cz/>>
- PANCZAKOVÁ Z., VOJÁČEK L. *Komu předat rodinnou firmu* [online]. Článek na ekonom.ihned.cz. 2010 [cit. 7.3.2016]. Dostupné na: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-46456670-komu-predat-rodinnou-firmu>>
- REDAKCE. *Rodinné firmy přecházejí do druhé generace* [online]. Článek na serveru slovakky.denik.cz. 2015. [cit. 3.3.2016] Dostupné na: <<http://slovakky.denik.cz/podnikani/rodinne-firmy-prechazeji-do-druhe-generace-20151130.html>>
- VESECKÝ, Z. *Rodinné firmy jsou prý zdravější než jiné* [online]. Článek na serveru podnikatel.cz. 2013. [cit. 3.3.2016] Dostupné na: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/rodinne-firmy-jsou-pry-zdravejsi-nez-jine-zname-jejich-pro-a-proti/>>
- WEIKERT, P. *Rodinné firmy řeší předání druhé generaci povede se to jen každé třetí* [online]. Článek na serveru euro.e15.cz. 2015 [cit. 7.3.2016]. Dostupné na: <<http://euro.e15.cz/archiv/rodinne-firmy-resi-predani-druhe-generaci-povede-se-to-jen-kazde-treti-1176021>>
- trhfirem.cz [online]. Trh pro prodej a akvizice malých a středních firem. 2004 [cit. 10.3.2016]. Dostupné na: <<http://www.trhfirem.cz/cz/prodej-spolecnosti-reference>>
- truckcentrumbizovi.cz [online]. Historie firmy. 2005 [cit. 10.3.2016]. Dostupné na: <<http://www.truckcentrumbizovi.cz/onas/firma.htm/>>

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBR. Č. 1: MODEL F-PEC	- 17 -
OBR. Č. 2: MODEL DVOU KRUHŮ (LEACH, 1996)	- 18 -
OBR. Č. 3: MODEL TŘÍ KRUHŮ	- 19 -
OBR. Č. 4: POROVNÁNÍ PRÁVNÍCH FOREM RODINNÝCH PODNIKŮ V NĚMECKU, RAKOUSKU A ČR	- 21 -
OBR. Č. 5: PRÁVNÍ FORMA RODINNÝCH PODNIKŮ VE VZTAHU K VELIKOSTI OBRATU	- 21 -
OBR. Č. 6: PRÁVNÍ FORMA RODINNÝCH PODNIKŮ PODLE ODVĚTVÍ	- 22 -
OBR. Č. 7: ZÁKLADNÍ KATEGORIE RODINNÝCH PODNIKŮ V ČESKÉ REPUBLICE	- 27 -
OBR. Č. 8: ROZMÍSTĚNÍ LOKÁLNÍCH KONKURENTŮ ČESKÉHO PEKAŘSTVÍ	- 70 -

SEZNAM TABULEK

TAB. Č. 1: 10 NEJSTARŠÍCH RODINNÝCH FIREM NA SVĚTĚ	- 23 -
TAB. Č. 2: BIVALENTNÍ ATRIBUTY RODINNÉHO PODNIKU	- 30 -
TAB. Č. 3: FÁZE PROCESU PŘEDÁNÍ RODINNÉHO PODNIKU	- 39 -
TAB. Č. 4: PŘEHLED DODAVATELŮ SPOLEČNOSTI PPI, S. R. O.	- 55 -
TAB. Č. 5: VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY SPOLEČNOSTI PPI	- 61 -
TAB. Č. 6: VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY ČESKÉHO PEKAŘSTVÍ	- 77 -

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Strukturovaný rozhovor s Petrem Čekalem, majitelem firmy PPI, protipožární dveře, s. r. o.

Příloha B - Strukturovaný rozhovor s Jitkou Cevalovou, dcerou majitele firmy PPI, protipožární dveře, s. r. o.

Příloha C - Strukturovaný rozhovor s Dagmar Svobodovou, manželkou zemřelého majitele Otakara Svobody, majitelem firmy České pekařství – odpovídala zprostředkovaně namísto svého manžela

Příloha D - Strukturovaný rozhovor s Otakarem Svobodou, synem zemřelého majitele firmy České pekařství

Příloha E - Strukturovaný rozhovor s Dagmar Svobodovou, dcerou zemřelého majitele firmy České pekařství

Příloha A

Strukturovaný rozhovor s Petrem Čekalem, majitelem firmy PPI, protipožární dveře, s. r. o.

1. Téma - Nástupnictví

Otázka č. 1: Co Vás vedlo k založení vlastního podniku?

Odpověď: *"Vzhledem k tomu že bydlíme v takových "Kotěhůlkách" nebylo moc dlouho o čem přemýšlet. Zrovna široká nabídka pracovních míst tady v Kovářské není, tak jsem se rozhodl být svým vlastním pánem. Nejdříve to byl autoservis, spolu s protipožární izolací, jenže o tu byl stále větší zájem, a tak jsem se rozhodl, že se zaměříme čistě na protipožární dveře. A díky hrnoucím se zakázkám jsme se rozhodli zaregistrovat podnik jako společnost s ručením omezeným."*

Otázka č. 2: Máte v plánu podniku opustit? V případě, že ano kdy?

Odpověď: *"V nejbližší době určitě ne, je tu ještě spousta nedořešených záležitostí. Ale samozřejmě se těším, až se jednou budu moct jít v klidu vyčistit hlavu na túru a nebudu muset přemýšlet, co musím udělat, nebo na co jsem zapomněl."*

Otázka č. 3: Jaká je Vaše představa o tom, co bude s podnikem po Vašem odchodu? Máte v plánu předat podnik někomu z rodiny? Pokud ano komu?

Odpověď: *"Doufám, že můj odchod se podniku nijak nedotkne. Má představa je taková, že podnik převezme moje starší dcera Jitka. Se svým manželem chtějí totiž zůstat v Kovářské kvůli rodině, a tak předpokládám, že se o podnik postarají, až já nebudu moct."*

Otázka č. 4: Dokážete si představit, že svůj podnik předáte někomu jinému?

Odpověď: *"Bude asi těžké podnik přenechat mladým, protože co si budeme povídat, spousta podniků zkrachovala právě po té, co zakladatel odešel. Ale Jitce věřím. A dokud budu moct, budu jí neustále k dispozici, ať už bude potřebovat pomoci s čímkoliv."*

Otázka č. 5: Zapojuje se již nyní Vámi vybraný nástupce do podniku?

Odpověď: *"Samozřejmě, že ano. Co bych to byl za rodiče, kdybych své ratolesti nevedl k pracovitosti a zodpovědnosti. Kde jinde snáze získají cenné profesní zkušenosti, než v rodinné firmě. Jitka už nám pomáhá od té doby, co ukončila vysokou školu obor stavebnictví. Zatím má na starost marketing a myslím, že jí to jde."*

Otázka č. 6: Souhlasí i ostatní členové rodiny s Vaším rozhodnutím?

Odpověď: *"Jistě že souhlasí. Naše mladší dcera Simona si našla přítele v Praze a zřejmě tam spolu zůstanou. Nechce se vracet zpátky do hor. A my jí to plně schvalujeme. Naopak starší dcera má již rodinu a plánují druhé miminko a pro děti je jistě lepší, když budou vyrůstat na malé obci než ve městě. Takže podle mě jsme si to nemohli vymyslet lépe, i když se to vlastně vyřešilo samo."*

Otázka č. 7: Přemýšlel jste již o tom, jakou formou by mělo předání podniku proběhnout?

Odpověď: *"Abych pravdu řekl, tak ještě ne. Ale mám na to ještě dost času."*

Otázka č. 8: Dojde s předáním podniku ke změně právní formy?

Odpověď: *"To určitě ne."*

Otázka č. 9: Zvažujete i možnost, že si převzetí podniku Vámi zvolený zástupce z nějakého důvodu rozmyslí, a nebo ho nebude moci převzít z jiných důvodů? Máte pro tuto variantu sestavený náhradní plán?

Odpověď: *"Popravdě takovou možnost jsem si ještě nepřipustil. Jak jsem řekl, vím že tu chce Jitka zůstat a náš podnik je pro ni i jejího manžela jistotou, která se v dnešní době jen těžko hledá. Proto si myslím, že náhradní plán není třeba."*

Otázka č. 10: Jste připraven na situaci, že by Vámi zvolený nástupce při řízení podniku selhal a mohlo by dojít k vážnému ohrožení činnosti podniku? Nebo je taková situace vyloučená?

Odpověď: *"Nemyslím si, že by si to Jitka rozmyslela, ale kdyby přeci jen k něčemu takovému došlo, tak bych se firmu snažil asi prodat."*

Otázka č. 11: Víte již nyní o nějakých nedostatcích, jenž by mohli ohrozit vývoj podniku?

Odpověď: *"Tak určitě musíme zapracovat na splatnosti faktur (pohledávek). S tou máme velké problém. A abych pravdu řekl v posledních letech jsme zcela zanedbávali reklamu jako takovou. Takže asi takto."*

2. Téma - Vazba rodina-podnik

Otázka č. 1: Jak se Vaše rodina tvářila, když jste se rozhodl podnikat?

Odpověď: *"Řekl bych, že to vzali v klidu. Na to, že jsem se pouštěl prakticky do neznáma a začínal od nuly, od začátku mi věřili, že to bude fungovat."*

Otázka č. 2: Pociťujete podporu ze strany Vaší rodiny?

Odpověď: *"Ano. Nebyť jich, tak už dávno nepodnikám. Jsou mou oporou jak morální tak profesní."*

Otázka č. 3: Angažují se jednotliví členové rodiny do chodu podniku?

Odpověď: *"Ano. Manželka mi pomáhá se záležitostmi ohledně čísel už od samého začátku a postupně se zapojovaly obě dcery. Jitka zůstala a Simona odešla do Prahy."*

Otázka č. 4: Vznikají v důsledku neustálé spolupráce rodinných příslušníků konflikty narušující pracovní morálku?

Odpověď: *"Možná párkrát za celou dobu podnikání se stalo, že jsme se na něčem neshodli, ale nebylo to určitě nic závažného. Ve firmě máme každý určeno, co kdo má dělat, takže se nepleteme navzájem pod nohy, ale zároveň si pomáháme a doplňujeme se. Co nevím já, ví manželka nebo dcera."*

Otázka č. 5: Jak zvládáte oddělovat rodinné záležitosti od těch týkajících se podniku? Máte nějaké doporučení jak na to?

Odpověď: *"Řekl bych, že se nám to celkem daří. Je to jednoduché. Práci řešíme v práci a doma řešíme rodinu. Jsem čerstvým dědečkem, takže si doma užívám vnučku a nebo přírodu."*

Otázka č. 6: Myslíte si, že podnik je pro Vaši rodinu přínosem? Pokud ano v jakém smyslu?

Odpověď: *"Myslím si, že ano. Myslím, že nás společné podnikání více sblížilo. Držíme více pospolu, než jiné rodiny, které nemají společný cíl. Jsme k sobě více otevření a navzájem se více tolerujeme, jelikož hádky jsou zbytečný a akorát vám berou sílu na důležitější věci."*

Příloha B

Strukturovaný rozhovor s Jitkou Cekalovou, dcerou majitele firmy PPI, protipožární dveře, s. r. o.

1. Téma - Nástupnictví

Otázka č. 1: Co si myslíte o podniku Vašeho otce?

Odpověď: *"Otec firmu založil, když jsem byla ještě malá, tak jsem to ještě nijak nevnímala. Když jsem byla starší, vadilo mi, že si se mnou nemůže hrát, protože neměl tolik času. Možná proto si to dnes vynahrazuje na malé Jitušce. Je báječným dedečkem. Ale od své dospělosti podnik vnímám jako velký přínos nejen pro rodinu, ale i pro rozvoj obce"*

Otázka č. 2: Víte, zda a kdy chce Váš otec podnik opustit?

Odpověď: *"Vím, že to jednou samozřejmě přijde, ale zatím jsme o přesném období nemluvili."*

Otázka č. 3: Víte, co má Váš otec v plánu s podnikem udělat po svém odchodu? Chce ho ponechat v rodině?

Odpověď: *"Tak to vím přesně. Podnik bych měla jednou převzít já se svým manželem, až na to budeme připraveni."*

Otázka č. 4: Souhlasí s tímto rozhodnutím i ostatní členové rodiny?

Odpověď: *"Pokud vím tak ano. S rodiči jsme takto domluveni již delší dobu, a sestra se do firmy příliš nezapojuje. Sice když přijede domů, pomáhá nám, když je třeba, ale do Kovářské se vracet nechce. Chce totiž zůstat s přítelem v Praze."*

Otázka č. 5: Víte, jakým způsobem má Váš otec v plánu podnik předat?

Odpověď: *"O tom jsme zatím nemluvili."*

Otázka č. 6: Dojde s předáním podniku ke změně právní formy?

Odpověď: *"Myslím, že ne."*

Otázka č. 7: Víte, zda chce Váš otec předat podnik najednou?

Odpověď: *"Předat určitě ano, ale vím jistě, že v podniku ještě nějakou dobu zůstane jako poradce a dozorce."*

2. Téma - Vazba rodina-podnik

Otázka č. 1: Podporujete jako rodina podnikání Vašeho otce?

Odpověď: *"Ano všichni."*

Otázka č. 2: Vznikají v důsledku neustálé spolupráce rodinných příslušníků konflikty narušující pracovní morálku?

Odpověď: *"Ne. My jsme se nehádali ani, když jsem bydlela doma."*

Otázka č. 5: Jak zvládáte oddělovat rodinné záležitosti od těch týkajících se podniku?

Odpověď: *"Řekla bych, že vzhledem k tomu, že se nehádáme, tak ano."*

Otázka č. 6: Myslíte si, že podnik je pro Vaši rodinu přínosem? Pokud ano v jakém smyslu?

Odpověď: *"Myslím, že naše firma nás ještě více sblížila. A je přínosem i pro naši obec. Otec například sponzoruje místní fotbalový tým a jiné společenské akce, které se tu pořádají."*

Příloha C

Strukturovaný rozhovor s Dagmar Svobodovou, manželkou zemřelého majitele Otakara Svobody, majitelem firmy České pekařství – odpovídala zprostředkovaně namísto svého manžela

1. Téma - Nástupnictví

Otázka č. 1: Co Vás vedlo k založení vlastního podniku?

Odpověď: *"Manžel tenkrát začal podnikat hlavně proto, že ve firmě, kde předtím pracoval propouštěli a tak přišel o místo. Což se dvěma dětmi nebyla zrovna skvělá vyhlídka. A tak se rozhodl, že už nechci být nikomu podřízený, ale že si chce sám určovat, kdy bude pracovat a kdy ne."*

Otázka č. 2: Máte v plánu podniku opustit? V případě, že ano kdy?

Odpověď: *"Před svou smrtí chtěl manžel firmu opustit přibližně do příštích pěti let. Chtěli jsme odejít spolu a užít si klidný důchod. Ale bohužel již od roku 2007 s námi není."*

Otázka č. 3: Jaká je Vaše představa o tom, co bude s podnikem po Vašem odchodu? Máte v plánu předat podnik někomu z rodiny? Pokud ano komu?

Odpověď: *"Dohodli jsme se, že podnik přenecháme dětem a sami půjdeme do důchodu. Ale když manžel zemřel, celý převod se musel urychlit a já nesnesla být sama doma, a tak jsem zůstala ve firmě a pomáhám mladým."*

Otázka č. 4: Dokážete si představit, že svůj podnik předáte někomu jinému?

Odpověď: *"Manžel byl svéhlavá osobnost, vše muselo být podle něj a jedině on měl vždy pravdu. Takže opustit podnik by pro něj určité nebylo snadné. Myslím, že i nadále by dětem pomáhal, dokud by toho byl schopen."*

Otázka č. 5: Zapojuje se již nyní Vámi vybraný nástupce do podniku?

Odpověď: *"Ano, obě děti se již několik let zapojují do chodu našeho pekařství."*

Otázka č. 6: Souhlasí i ostatní členové rodiny s Vaším rozhodnutím?

Odpověď: *"Ano, naše rozhodnutí bylo naprosto jednohlasné."*

Otázka č. 7: Přemýšlel jste již o tom, jakou formou by mělo předání podniku proběhnout?

Odpověď: *"Jelikož byl manžel zodpovědný a měl připravenou závěť, doufal, že jednou děti podnik zdědí. Po jeho úmrtí proběhlo dědické řízení, kde byli syn Otakar a dcera Data stanoveni jako majitele."*

Otázka č. 8: Dojde s předáním podniku ke změně právní formy?

Odpověď: *"Ano manžel předem věděl, že s rozrůstáním firmy bude muset dojít ke změně živnosti na obchodní společnost s ručením omezeným. Natož pak, když jsou nyní dva majitele."*

Otázka č. 9: Zvažujete i možnost, že si převzetí podniku Vámi zvolený zástupce z nějakého důvodu rozmyslí, a nebo ho nebude moci převzít z jiných důvodů? Máte pro tuto variantu sestavený náhradní plán?

Odpověď: *"Tuhle možnost jsme s manželem nezvažovali, protože syn se velmi zajímá obchodní stránku naší firmy, a se svou prací je spokojen, a dcera je rovněž spokojena, pekařina ji zaujala už, když byla malá."*

Otázka č. 10: Jste připraven na situaci, že by Vámi zvolený nástupce při řízení podniku selhal a mohlo by dojít k vážnému ohrožení činnosti podniku? Nebo je taková situace vyloučená?

Odpověď: *"Popravdě nejsme. Nevím co by se stalo, kdyby hádky Otakara a Dáši pokračovali. Bylo to neúnosně. Kdybych včas nezasáhla, nevím kam až by to zašlo. Možná by to podnik položilo. Ted už se ale uklidnili, tak snad je krize zažehnaná."*

Otázka č. 11: Víte již nyní o nějakých nedostatcích, jež by mohly ohrozit vývoj podniku?

Odpověď: *"Myslím, že hlavní problém je velká konkurence. A vím, že nám oproti jiným pekařstvím chybí reklama."*

2. Téma - Vazba rodina-podnik

Otázka č. 1: Jak se Vaše rodina tvářila, když jste se rozhodl podnikat?

Odpověď: *"Já jsem manžela vždycky podporovala. A pekařina mě navíc baví. I když je pravda, že nás to stálo spoustu času."*

Otázka č. 2: Pociťujete podporu ze strany Vaší rodiny?

Odpověď: *"Doufám, že věděl, že se na mě může spolehnout. Ale to už se nedozvím."*

Otázka č. 3: Angažují se jednotliví členové rodiny do chodu podniku?

Odpověď: *"Já se do podniku zapojila hned od samého začátku a děti, když byli ve věku, kdy mohli nějak pomáhat, tak také."*

Otázka č. 4: Vznikají v důsledku neustálé spolupráce rodinných příslušníků konflikty narušující pracovní morálku?

Odpověď: *"Ze začátku bylo všechno v pořádku. Ale kámen úrazu nastal ve chvíli, kdy se děti staly majiteli. Jeden před druhým se předháněli a vždycky se pak strašně pohádali. Bylo jim jedno, že to vidí zaměstnanci. Naštěstí zadně hádky nebyli svědkem zákazníci."*

Otázka č. 5: Jak zvládáte oddělovat rodinné záležitosti od těch týkajících se podniku? Máte nějaké doporučení jak na to?

Odpověď: *"Zprvu nám to moc nešlo. Boje mezi těma dvěma byli nesnesitelné. Ale pak jsem přišla s návrhem rodinných porad, a zdá se, že to pomohlo."*

Otázka č. 6: Myslíte si, že podnik je pro Vaši rodinu přínosem? Pokud ano v jakém smyslu?

Odpověď: *"Minimálně po stránce finanční je firma pro rodinu velkým přínosem. Živý celou rodinu. Pekařství nás stmelilo, ještě více pak po smrti manžela, Vždyť spolu trávíme téměř 24 hodin denně. Čerpáme ze zkušeností každého z nás a vzájemně se doplňujeme."*

Příloha D

Strukturovaný rozhovor s Otakarem Svobodou, synem majitele firmy České pekařství

1. Téma - Nástupnictví

Otázka č. 1: Co si myslíte o podniku Vašeho otce?

Odpověď: *"Pekařství je sice takové odvětví, které se vždycky uplatní, protože jíst se bude vždycky, jak tvrdil můj otec, ale malých pekařství je dnes tolik, že se musíme hodně snažit, abychom se udrželi. Ale myslím si, že díky našemu přístupu k zákazníkům máme velkou šanci se na trhu udržet."*

Otázka č. 2: Víte, zda a kdy chce podnik opustit?

Odpověď: *"Vím, že otec měl v plánu podnik předat přibližně do pěti let."*

Otázka č. 3: Víte, co má Váš otec v plánu s podnikem udělat po svém odchodu? Chce ho ponechat v rodině?

Odpověď: *"Už od našeho nástupu do podniku, jsme se sestrou věděli, že jednou bude podnik náš."*

Otázka č. 4: Souhlasí s tímto rozhodnutím i ostatní členové rodiny?

Odpověď: *"Ano."*

Otázka č. 5: Víte, jakým způsobem má Váš otec v plánu podnik předat?

Odpověď: *"V rámci dědictví myslím."*

Otázka č. 6: Dojde s předáním podniku ke změně právní formy?

Odpověď: *"Ano došlo, ke změně na společnost s ručením omezeným, jelikož jsme dva vlastníci a navíc obrat pekařství výrazně narostly."*

Otázka č. 7: Víte, zda chce Váš otec předat podnik najednou?

Odpověď: *"Ano rodiče nám ho chtěli předat najednou a jít do důchodu, ale po otcově smrti tu s námi mamka zůstala. Potřebovala se nějak zabavit."*

2. Téma - Vazba rodina-podnik

Otázka č. 1: Podporujete jako rodina podnikání Vašeho otce?

Odpověď: *"Ano od té chvíle, co jsem byl schopný pomáhat, se podniku plně věnuji."*

Otázka č. 2: Vznikají v důsledku neustálé spolupráce rodinných příslušníků konflikty narušující pracovní morálku?

Odpověď: *"Krátce po převodu vlastnictví na mě a na sestru mezi námi docházelo k velkým hádkám. Asi jsme se na sebe snažili upozornit, a byt lepší než ten druhý. Dnes už ale víme, že to bylo hloupé. Díky matce jsme si vše ujasnili a začali jsme s čistým štítem znovu."*

Otázka č. 5: Jak zvládáte oddělovat rodinné záležitosti od těch týkajících se podniku?

Odpověď: *"Myslím, že jsme se již poučili a víme, jak na to."*

Otázka č. 6: Myslíte si, že podnik je pro Vaši rodinu přínosem? Pokud ano v jakém smyslu?

Odpověď: *"Pekařství nás hlavně naučilo tolerovat jeden druhého."*

Příloha E

Strukturovaný rozhovor s Dagmar Svobodovou, dcerou majitele firmy České pekařství

1. Téma - Nástupnictví

Otázka č. 1: Co si myslíte o podniku Vašeho otce?

Odpověď: *"Obdivuji ho za jeho odvalu pustit se do něčeho takového, jako je vlastní podnikání. Myslím, že ještě stihl tu dobu, kdy začít podnikat nebylo tak těžké, protože se trh akorát rozvíjel. Dneska už by to tak jednoduché nebylo."*

Otázka č. 2: Víte, zda a kdy chce podnik opustit?

Odpověď: *"Ano věděli jsme oba dva, že chtějí s mamkou odejít během pár let do důchodu. Jen se toho už táta nedožil."*

Otázka č. 3: Víte, co má Váš otec v planu s podnikem udělat po svém odchodu? Chce ho ponechat v rodině?

Odpověď: *"S mamkou často mluvili o tom, jak to bude, až z pekařství odejdou. Pro tátu bylo těžké vyrovnat se s tím, že podnik přenechá nám, ale věděl, že už je načase užívat si důchodu."*

Otázka č. 4: Souhlasí s tímto rozhodnutím i ostatní členové rodiny?

Odpověď: *"Ano."*

Otázka č. 5: Víte, jakým způsobem má Váš otec v plánu podnik předat?

Odpověď: *"Vím, že mluvili o závěti, ale jestli to souviselo zrovna s předáním firmy to nevím."*

Otázka č. 6: Dojde s předáním podniku ke změně právní formy?

Odpověď: *"Ano, už od samého plánování, jsme věděli, že poději bude nutné změnit právní formu na společnost s ručením omezeným."*

Otázka č. 7: Víte, zda chce Váš otec předat podnik najednou?

Odpověď: *"Myslím, že ano. Ale pro tátu by určitě nebylo jednoduché odejít. Byl hrdý na to co vybuřoval, takže by tu s námi určitě ještě nějakou chvíli byl. Mamce se odtud také nechce."*

2. Téma - Vazba rodina-podnik

Otázka č. 1: Podporujete jako rodina podnikání Vašeho otce?

Odpověď: *"Ano. Pekařství nás naplňuje, je naší nedílnou součástí. Už ani nevím, co bychom dělali, kdyby nebylo."*

Otázka č. 2: Vznikají v důsledku neustálé spolupráce rodinných příslušníků konflikty narušující pracovní morálku?

Odpověď: *"Ano nějakou dobu po převodu vlastnictví na mě a mého bratra jsme se docela často a docela silně hádali. Víceméně jsem za to mohla asi já. Připadalo mi, že Otu berou všichni více jako majitele, než mě. A vadilo mi to. A tak jsem se snažila dělat to co on, což vedlo k mnoha konfliktům."*

Otázka č. 5: Jak zvládáte oddělovat rodinné záležitosti od těch týkajících se podniku? Odpověď: *"Dnes už jsem starší a rozumnější, takže vím, že to bylo dětské. Díky mamce jsme se tenkrát umířili a naučili jsme se spolu vycházet, aniž bychom se jeden druhému pletli do jeho práce."*

Otázka č. 6: Myslíte si, že podnik je pro Vaši rodinu přínosem? Pokud ano v jakém smyslu?

Odpověď: *"Určitě ano. Například mě a bratra v mládí naučilo, jak je těžké vydělat si na své záliby a volnočasové aktivity. Můžu tak s klidem říct, že vím jak je těžké, vydělat si na chleba. Díky otcově podniku si více rozumíme, umíme si naslouchat. Všechno řešíme společně."*

ABSTRAKT

BÁROVÁ, L., *Problematika nástupnictví v malé rodinné firmě*. Diplomová práce. Plzeň. Fakulta ekonomická ZČU, 88 str., 2016.

Klíčová slova: rodina, podnikání, rodinné podnikání, nástupnictví, předání podniku.

Cílem této diplomové práce je vyhodnocení stávající situace druhou zvolených malých rodinných podniků a to jak z hlediska současné pozice v konkurenčním prostředí, tak fáze procesu předání podniku následující generaci, v níž firma nachází.

Práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část. Tyto dvě části na sebe pozvolna navazují. Poznatky získané teoretickou částí, byly poté využity pro úspěšné dokončení části praktické.

V práci se zabývám podrobnou analýzou dvou vybraných podniků a s ní související problematikou volby nejvhodnější formy předání rodinného podniku následující rodinné generaci. Hlavní částí mé práce je především průzkum současné situace dvou společností, jenž vychází z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku a z nestrukturovaných a strukturovaných rozhovorů s vedením podniku. Na základě zjištěných poznatků práce navrhuje podnikům určitá doporučení, která by jim měla do budoucna usnadnit jejich vývoj.

V průběhu celé práce jsem využívala odbornou literaturu, legislativní prameny a celou řadu internetových zdrojů. Důležité poznatky jsem získala také z hloubkových rozhovorů ve společnostech PPI, protipožární dveře, s. r. o. a České pekařství - Otakar Svoboda, s. r. o.

ABSTRACT

BÁROVÁ, L., *Issues of succession planning in a small family business*. Thesis. Pilsnen. Faculty of Economics University of West Bohemia, 88 p., 2016.

Keywords: family, business, family business, succession, handover of the enterprise.

The object this thesis is to evaluate the current situation of the two selected small family businesses, both in terms of the current position in the competitive environment and phase of the transfer of the company following generation in which the company is located.

The thesis is divided into theoretical and practical part. These two sections are gradually connected. The knowledge gained in theoretical parts were then used to successfully complete the practical part.

In this thesis I consider the detailed analysis of two selected businesses and the related problem of the choice most appropriate form of handing over the family business next family generation. The main part of my thesis is to survey the current situation of the two companies, which is based on an analysis of external and internal business environment and from unstructured and structured interviews with management. This thesis makes some recommendations based on the findings that should help them in the future facilitate their development.

In the course of my thesis I used the specialized literature, legislative sources and many web resources. Important knowledge I gained also from in-depth interviews in companies PPI, protipožární dveře, s. r. o. and České pekařství - Otakar Svoboda, s. r. o.