

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Ekonomický pohled na předání malé rodinné firmy a jeho výzvy

**Economic view of the transfer of a small family company
and its challenges**

Kristýna Černá

Cheb 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Ekonomický pohled na předání malé rodinné firmy a jeho výzvy“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce Dr. Ing. Jiřího Hofmana za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Cheb dne

.....

podpis autora

Poděkování

Děkuji panu Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi, vedoucí mé práce, za cenné rady a odbornou pomoc při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Janu Reitmaierovi, a panu Jiřímu Křištofovi, majitel a zaměstnanec firmy Jan Reitmaier spol. s r.o., za poskytnutí všech potřebných informací pro zpracování bakalářské práce. Ráda bych také poděkovala mé rodině za podporu během celého studia.

Obsah

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Úvod..... | 8 |
| 2 | Teoretická část | 9 |
| 2.1 | Úvod do rodinného podnikání | 9 |
| 2.1.1 | Vymezení pojmu rodinné podnikání..... | 9 |
| 2.1.2 | Historie rodinného podnikání ve světě | 11 |
| 2.1.3 | Historie rodinných podniků v České republice..... | 12 |
| 2.2 | Charakteristika rodinných podniků | 13 |
| 2.2.1 | Typy rodinných podniků..... | 13 |
| 2.2.2 | Malé a střední podniky a rodinné firmy..... | 14 |
| 2.3 | Silné a slabé stránky rodinného podniku | 15 |
| 2.3.1 | Silné stránky | 15 |
| 2.3.2 | Slabé stránky..... | 15 |
| 2.4 | Možnosti pokračování rodinného podniku | 16 |
| 2.4.1 | Ukončení činnosti firmy | 16 |
| 2.4.2 | Prodej firmy | 17 |
| 2.4.3 | Ponechání vlastnictví rodině a předání řízení profesionálům..... | 17 |
| 2.4.4 | Předání firmy nástupci | 17 |
| 2.5 | Plánování a řízení nástupnictví..... | 18 |
| 2.5.1 | Kdo se stane nástupcem..... | 18 |
| 2.5.2 | Překážky úspěšného plánování nástupnictví..... | 19 |
| 2.5.3 | Příprava nástupce | 20 |
| 3 | Praktická část | 22 |
| 3.1 | Představení společnosti..... | 22 |
| 3.1.1 | Jan Reitmaier spol. s r.o..... | 22 |
| 3.1.2 | Historie společnosti..... | 23 |
| 3.1.3 | Logo společnosti | 24 |
| 3.1.4 | Cíle společnosti..... | 24 |

| | | |
|---------|--|----|
| 3.1.5 | Vývoj hospodářského výsledku společnosti | 25 |
| 3.1.6 | Analýza hospodaření společnosti..... | 26 |
| 3.1.6.1 | Horizontální analýza rozvahy | 27 |
| 3.1.6.2 | Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát | 28 |
| 3.1.6.3 | Vertikální analýza rozvahy | 29 |
| 3.1.6.4 | Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát | 29 |
| 3.1.7 | SWOT analýza podniku..... | 30 |
| 3.1.7.1 | Silné stránky | 31 |
| 3.1.7.2 | Slabé stránky..... | 31 |
| 3.1.7.3 | Příležitosti | 31 |
| 3.1.7.4 | Hrozby | 32 |
| 3.1.8 | SWOT analýza vycházející ze specifík rodinného podniku | 32 |
| 3.1.8.1 | Silné stránky | 32 |
| 3.1.8.2 | Slabé stránky..... | 32 |
| 3.1.8.3 | Příležitosti | 33 |
| 3.1.8.4 | Hrozby | 33 |
| 3.2 | Předání rodinného podniku..... | 33 |
| 3.2.1 | Analýza rodiny..... | 33 |
| 3.2.2 | Postoj majitele podniku k nástupnictví..... | 34 |
| 3.2.3 | Možnosti předání podniku | 34 |
| 3.2.3.1 | Syn | 34 |
| 3.2.3.2 | Synovec..... | 35 |
| 3.2.4 | Plán výměny generací | 35 |
| 3.2.4.1 | Vhodný okamžik plánování | 35 |
| 3.2.4.2 | Plán výměny | 35 |
| 3.2.4.3 | Vzdělávání nástupce | 36 |

| | | |
|---------|---|----|
| 3.2.4.4 | Vztah rodina – podnik..... | 37 |
| 3.2.4.5 | Proces plánování | 37 |
| 3.2.4.6 | Oddělení funkcí vlastník – zaměstnanec | 37 |
| 3.2.4.7 | Zajištění finanční jistoty odstupujícímu | 37 |
| 3.3 | Ekonomické dopady na firmu po předání podniku | 38 |
| 3.4 | Příklad předání podniku Jan Reitmaier spol. s r.o..... | 39 |
| 3.4.1 | Zvolený nástupce | 39 |
| 3.4.2 | Průběh předání společnosti | 39 |
| 3.4.3 | Pravidla vedení podniku a etický kodex firmy Jan Reitmaier spol. s r.o. | 41 |
| 3.4.4 | Převod vlastnictví | 42 |
| 3.4.5 | Výzvy..... | 43 |
| 3.5 | Srovnání s literaturou..... | 43 |
| 3.6 | Shrnutí a doporučení..... | 44 |
| 3.6.1 | Z pohledu běžného podniku..... | 44 |
| 3.6.2 | Z pohledu rodinného podniku..... | 45 |
| 3.6.3 | Rozhovor s panem Reitmaierem..... | 46 |
| 4 | Závěr | 47 |
| | Seznam tabulek..... | 48 |
| | Seznam obrázků..... | 49 |
| | Seznam použitých zkratk | 50 |
| | Seznam použité literatury | 51 |
| | Seznam příloh..... | 53 |

1 Úvod

Jako malá rodinná firma začínalo mnoho podniků, které jsou v dnešní době podnikatelskými giganty. V České republice je situace rodinných firem ovlivněna vývojem událostí v druhé polovině 20. století a přerušením podnikání. Ve světě má rodinné podnikání mnohem silnější a delší tradici. I přes to se situace v České republice rok od roku lepší, ale většina z podniků ještě neprošla výměnou generací.

Cílem práce je charakterizovat z různých hledisek předání vybrané rodinné firmy a charakterizovat jeho ekonomické důsledky. Dále pak porovnat získané poznatky s dostupnou literaturou a uvést případná doporučení, jak se vyhnout některým velkým rizikům při předání rodinné firmy.

Základem pro tvorbu teoretické části jsou bibliografické a elektronické zdroje. Teoretická část je rozdělena do pěti kapitol a následně do podkapitol. První kapitola je věnována vymezení pojmu rodinného podnikání a jeho historii ve světě a v České republice. Ve druhé kapitole jsou charakterizovány typy rodinných podniků a jejich vztah k malým a středním podnikům. Třetí kapitola se zabývá silnými a slabými stránkami rodinného podniku. Ve čtvrté kapitole jsou zpracovány možnosti pokračování rodinného podniku. Pátá kapitola se věnuje plánování a řízení následnictví. Informace z páté kapitoly jsou využity v praktické části pro plánování nástupnictví.

V praktické části je využito poznatků, které byly získány na základě spolupráce s firmou Jan Reitmaier spol. s r. o. První kapitola praktické části představuje firmu, její historii, cíle a vývoj. K analyzování hospodaření společnosti je použita horizontální analýza, vertikální analýza a SWOT analýza. Druhá kapitola pojednává o předání společnosti. Jsou zde uvedeny možnosti předání rodinného podniku, průběh plánování předání a realizace předání podniku. V následující, třetí kapitole, jsou zpracovány ekonomické dopady, ke kterým by mohlo dojít předáním podniku novému majiteli. Čtvrtá kapitola se zabývá konkrétním příkladem předání podniku členu rodiny. V poslední páté kapitole je předání podniku shrnuto a jsou sepsána doporučení, na co si dát pozor při předání podniku.

2 Teoretická část

2.1 Úvod do rodinného podnikání

2.1.1 Vymezení pojmu rodinné podnikání

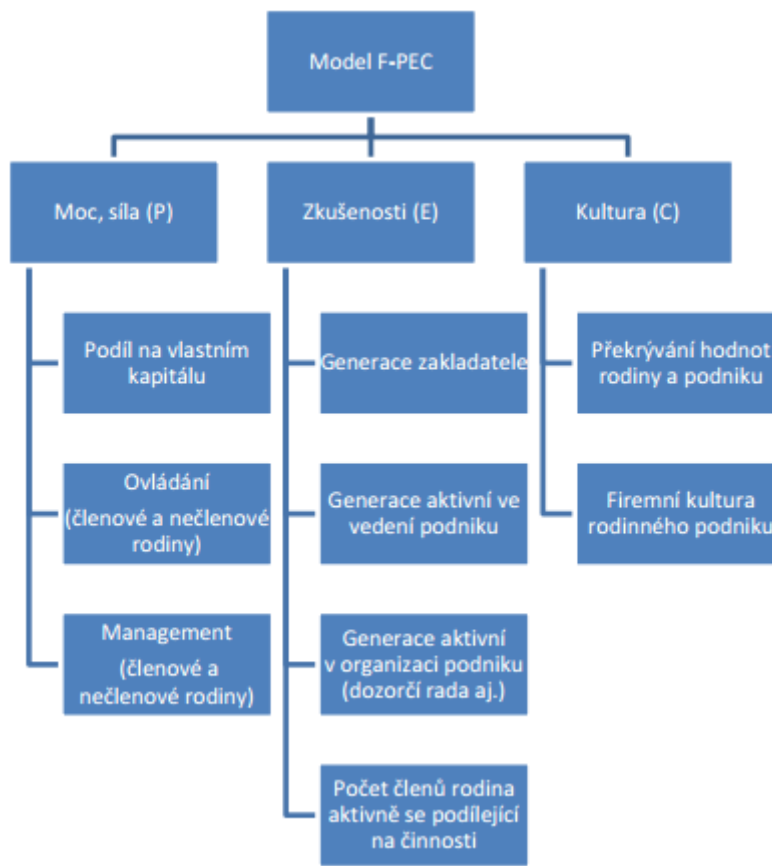
Family Firm Institute (2007) definuje rodinný podnik jako podnikatelský subjekt, v němž je rozhodování ovlivněno jednou či více generací jedné rodiny (spojené krví nebo manželským svazkem), jejíž členové jsou ve vedení firmy nebo jejími vlastníky. Většinu rodinných firem řadíme mezi malé a střední podniky, kde se na vedení a vlastnictví firmy podílí přímo rodina. Nemusí tomu tak být ve všech případech. Rodinná firma může být i národního nebo nadnárodního charakteru. V těchto firmách má rodina významný podíl na vlastnictví a rozhodování, ale firmu řídí management, který nepochází z rodinného kruhu. (www.studiummba.cz, 2014)

Rodinné podniky lze rozdělit dle několika definic. Mezi první autory, kteří se pokusili sestavit definici, patří Astrachan a Shanker. Tito dva autoři vytvořili definici rodinného podniku na základě výzkumu. Definice využívá míru zapojení rodiny v podnikání a je následující:

- Široká definice – rodina má strategický vliv na směřování podniku a vlastníci mají záměr udržet podnik v rodinném kruhu.
- Středně široká definice – zakladatel nebo jeho potomci mají nad podnikem vlastnickou kontrolu a podnik řídí.
- Úzká definice – v podniku se angažuje více rodinných generací, rodina přímo řídí podnik a více než jeden člen rodiny má v podniku významné manažerské postavení. (KORÁB, HANZELKOVÁ, & MIHALSKO, 2008, str. 20)

Tato definice se v praxi neujala, proto autoři Astrachan, Klein a Smyrnios přišli s modelem F-PEC (Family influence through Power, Experience and Culture), který měří vliv rodiny na rodinný podnik. Model je sestaven na základě tří kritérií. Těmi jsou síla (Power), zkušenosti (Experience) a kultura (Culture). Následující obrázek představuje model F-PEC.

Obr. č. 1: Model F-PEC



Zdroj: KORÁB, Vojtěch. *Rodinné podnikání*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, vi, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6

Podle Tomáše Stingla musí podnik fungovat podle přesně daných pravidel. Pokud si podnikatel zařídí v garáži autoopravnu, občas mu pomohou synové, když firmě chybějí peníze, vezmou se z rodinného rozpočtu, to není rodinné podnikání. Základním pravidlem pro fungování rodinného podniku je oddělit rodinné a firemní peníze. Dalším pravidlem je, že člen rodiny smí zastávat jen tu funkci v podniku, pro kterou má klasifikaci. Synové a dcery nenastupují do podniku ihned, ale musí nejprve získat praxi v oboru u jiné společnosti.

Vnímání rodinného podniku je u nás a v zahraničí velice odlišné. Ve světě jsou firmy rodinného typu giganti, kteří vedou rodinnou tradici mnoho let. Na českém trhu přerušil rodinné podnikání komunistický režim, znovu se začalo rozvíjet po sametové revoluci. Pan Stingl uvádí, že 80 % veškerého světového podnikání je v rukou rodinných firem. (STINGL, 2004)

2.1.2 Historie rodinného podnikání ve světě

William O'Hara, odborník na dlouhodobé společnosti, říká: „*Ještě než se objevily nadnárodní korporace, byl tady rodinný byznys. Ještě než přišla průmyslová revoluce, byl tady rodinný byznys. A dokonce ještě předtím, než se objevilo řecké nebo římské impérium, byl tady rodinný byznys.*“ (BIČÍK, 2004)

Historie rodinných podniků sahá daleko do minulosti. Nejstarší rodinný podnik, který stále vlastní jedna rodina, byl založen roku 578 v japonské Ósace. Jedná se o firmu Kongo-Gumi, která se zaměřuje na opravy a výstavbu buddhistických chrámů. Dnes tuto firmu řídí 40. generace v čele s panem Masakazu Kongo. Pomyslnou zlatou medaili v evropském formátu drží vinařská společnost původem z Francie – Château de Goulaine, která byla založena roku 1000. Za zmínku také stojí český obuvnický gigant Baťa. (LUKEŠ & NOVÝ, 2005, str. 228)

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

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

Zdroj: *The world's oldest family companies* [online]. [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html>

Z tabulky lze vyčíst hned několik poznatků. Prvním je, že Itálie je zemí, kde má rodinné podnikání nejsilnější tradici. A za druhý poznatek lze považovat fakt, že nejstarší firmy podnikají v tradičních oborech, které existují po staletí. Mezi ně se řadí zemědělství, stavebnictví, pohostinství a pěstování vinné révy - vinařství.

2.1.3 Historie rodinných podniků v České republice

Rodinné podnikání má dlouhou tradici a historii. Za začátky rodinného podnikání můžeme považovat počátky pospolitě společnosti, kdy rodinní příslušníci obstarávali základní potřeby nutné k přežití. Od té doby procházelo rodinné podnikání řadou proměn, které na něm ponechalo stopy. (ODEHNALOVÁ, 2009, str. 144)

Ve 13. až 15. století začaly ve městech vznikat cechy. Cechy dohlížely na kvalitu a cenu zboží a také nedovolovaly provozovat řemeslnou činnost někomu, kdo není členem cechu. Cechy potlačovaly konkurenci a bránily rozvoji. Nový způsob výroby musel nejprve schválit celý cech a až pak byl zaveden do provozu. V Českých zemích byla cechovní výroba s velkým zpožděním za Evropou. Díky potlačování konkurence a nemožnosti technologického rozvoje byly cechy nakonec zrušeny. (ŠANDA, 2015)

Později se v českých zemích začal prosazovat manufakturní způsob výroby. To umožňovalo větší dělbu práce. S příchodem průmyslové revoluce vzrostl v českých zemích počet obyvatelstva ze 4,8 milionu na 6,8 milionu, to si vyžádalo změny v hospodaření. Zlomový byl rok 1800. Dominantním odvětvím bylo textilnictví, později to byl průmysl potravinářský a cukrovarnický. Z rodinných manufaktur se přecházelo na tovární výrobu a začal vznikat vztah otec – syn. Veškerý majetek zdědil po smrti majitele jeho nejstarší syn, který pokračoval dále v rodinné tradici a postaral se tak finančně o celou rodinu. (www.czech.cz, 2009)

Největší rozkvět podnikání nastal v období první republiky v letech 1918 – 1939. Tento vývoj byl přerušen začátkem druhé světové války roku 1939. Další rána pro české podnikání nastala s příchodem komunismu. Totalitní režim zakazoval jakékoli podnikání tohoto typu. Rozvoj v České republice tedy nastal až po tzv. sametové revoluci. Nejznámější českou značkou, která přežila státní vlastnictví je například Baťa, Koh-i-noor nebo Petrof. Většina firem, které vznikly po roce 1989 v České republice, patří mezi malé a střední podniky a stále se přetváří do formy rodinného podniku. Předání firmy další generaci je teprve čeká. (ROSENBAUM & ŠIMÁNEK, 2014)

2.2 Charakteristika rodinných podniků

2.2.1 Typy rodinných podniků

V České republice existuje několik typů rodinných podniků. V následující tabulce jsou uvedeny čtyři základní kategorie rodinných podniků, se kterými se můžeme setkat v České republice.

Tab. č. 2: Typy rodinných podniků v České republice

| | | Historie firmy | |
|----------------|-----------------|---|---|
| | | Dlouhá | Krátká |
| Velikost firmy | Malá | Menší tradiční restituované rodinné podniky (menší živnosti, řemesla) | Nové malé a střední firmy založené po roce 1989 |
| | Velká a střední | Velké a střední restituované „prvorepublikové“ firmy | Nové velké firmy založené po roce 1989 |

Zdroj: KORÁB, Vojtěch. *Rodinné podnikání*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, vi, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6

Prvním typem jsou podniky velké nebo střední velikosti, s dlouhou historií (více než 100 let). Mezi tyto firmy patří například Petrof (výrobce pian). Rodině byla firma zcizena po roce 1948 a následně navracena. Druhým typem jsou malé podniky nebo mikropodniky. Jedná se o živnostníky (řeznictví, pekařství, vinařství,...). Do kategorie třetí a čtvrté řadíme podniky, které vznikly po roce 1989, které mají znaky rodinného podniku, angažuje se rodina, ale ještě nemají vytvořené silné kultury. (KORÁB, HANZELKOVÁ, & MIHALISKO, 2008, str. 17)

2.2.2 Malé a střední podniky a rodinné firmy

Rodinné firmy spadají nejčastěji mezi malé a střední podniky (dále jen MSP), proto je nutné si tyto formy definovat. Nejčastějším kritériem ke členění velikosti těchto podniků je počet zaměstnanců. Dále pak výše majetku či roční obrát. Střední podniky zaměstnávají méně než 250 zaměstnanců, roční obrát nepřesáhne 50 milionů EUR a celková bilanční hodnota majetku také nepřesáhne částku 50 milionů EUR. Malé podniky zaměstnávají méně než 50 zaměstnanců, celková bilanční hodnota aktiv a roční obrát je rovný nebo menší než 10 milionů EUR. Do této kategorie řadíme také mikro podniky, které zaměstnávají méně než 10 zaměstnanců, roční obrát nepřesáhne 2 miliony EUR a aktiva netvoří více než 2 miliony EUR. (SYNEK, 2006, str. 348)

MSP mají obrovský význam v celé národní ekonomice, tvoří více než 99 % firem v České republice. MSP jsou pro Evropskou unii (dále jen EU) velice důležité. V roce 2000 byla členskými státy přijata Evropská charta pro malé podniky (European Charter for Small Enterprises), která deklaruje, že MSP jsou páteří evropské ekonomiky a hlavním základem její konkurenceschopnosti, zejména vůči USA. (VOJÍK, 2010, str. 35) (VODÁČEK & VODÁČKOVÁ, 2004, str. 16)

Výhodami těchto MSP je, že mají jednodušší řídicí strukturu, jsou pružnější, vytvářejí nové pracovní příležitosti, mohou vystupovat jako dodavatelé velkých podniků, aktivně se účastní inovačního procesu, atd. Mezi slabé stránky těchto firem patří nízký tržní podíl, nedostatek kapitálu, špatná orientace v legislativě, atd. (SYNEK, 2006, str. 348)

2.3 Silné a slabé stránky rodinného podniku

2.3.1 Silné stránky

Jako každý jiný podnik, tak i rodinný má své slabé a silné stránky. Rodinné firmy se často soustředí na prosperitu v dlouhodobém časovém horizontu. Tím se dostáváme k jedné z výhod – nepřetržitost a pružnost řízení. Další a velmi důležitou výhodou je dobré jméno společnosti a lidskost. Klíčovou roli hraje v rodinném podniku tradice a know-how. Tradicí jsou hodnoty pevně dané a někdy jsou tak silné, že se podnik stává neprodejným a předá se pouze další generaci. Aby byli potomci připraveni na budoucí činnost ve firmě, jsou již v útlém věku začleňováni do provozu. Je ale velmi důležité, aby si vyzkoušeli práci i mimo firmu. Získají tím zkušenosti, touhu prosadit se a odpovědnost za vlastní firmu. (LUKEŠ & NOVÝ, 2005, str. 228)

2.3.2 Slabé stránky

Slabé stránky rodinného podniku jsou velké překážky. Měla by se navrhnout opatření a problém co nejdříve odstranit.

Speciálním typem slabých stránek jsou střety zájmů v rodině. K těm může docházet uvnitř firmy (mezi manažery a zaměstnanci) nebo působí z okolí (příbuzní, nečlenové).

1. Střet zájmů působící uvnitř firmy

- a) Rodinní příslušníci – ke střetům dochází mezi zaměstnanými členy rodiny. Snaží se firmu přizpůsobit svým cílům tak, aby se stále držela v dobrém postavení, s vidinou budoucího vedení firmy. Řešením může být jasné stanovení dědice a předejde se tak konfliktům. Pokud i nadále pokračují nejasnosti, může dojít k takovému boji, že ohrozí fungování firmy a může dojít k bankrotu, prodeji, postupnému úpadku i rozpadu rodiny.
- b) Ostatní příslušníci – ostatními příslušníky se rozumí zaměstnanci. Problém nastává, pokud se zaměstnanci ucházejí o nástupnictví. Tito zaměstnanci mají pocit, že jsou i oni zdrojem úspěchu podniku a čekají odměnu za věrnost. V takovém případě musí být majitel firmy velice opatrný. Zaměstnanci se mohou určitým způsobem podnikateli pomstít a to například ve formě stávků nebo projevů nepřátelství. Toto činění má negativní vliv na podnik v podobě snížení výkonnosti a v nejhorším případě vede k zániku podniku.

2. Střet zájmů působící z okolí firmy – jde o nátlak nezaměstnaných rodinných příslušníků, kteří by se rádi viděli jako zaměstnanci ve firmě. Nejde jim však o nic jiného, než si později nárokovat místo po majiteli a zajistit si vyšší příjem. (LUKEŠ & NOVÝ, 2005, str. 228)

2.4 Možnosti pokračování rodinného podniku

V každé rodinné firmě jednou dojde k tomu, že se její zakladatel nebo majitel musí rozhodnout, kdy dojde k předání firmy, jak k tomu dojde a komu ji předá. K ukončení jeho podnikání má čtyři možnosti:

- Ukončit činnosti firmy;
- Prodat firmu co nejvýhodněji;
- Ponechat vlastnictví rodině a předat řízení profesionálním manažerům;
- Předat firmu svému nástupci. (LUKEŠ & NOVÝ, 2005, str. 235)

2.4.1 Ukončení činnosti firmy

Před tím, než se vlastník firmy rozhodne k ukončení činnosti firmy, přezkoumává svou společnost pomocí účetnictví. Zjišťuje, jaká je udržitelnost obchodních operací, finanční ziskovost a určuje dlouhodobou životaschopnost své společnosti. K ukončení činnosti firmy může existovat několik důvodů:

- **Ekonomická situace** je hlavním důvodem k uzavření firmy. Nízký ekonomický růst přímo ovlivňuje provoz společnosti. Podnik může čelit obtížným podmínkám a hospodářskému poklesu.
- Častým důvodem k uzavření společnosti je neschopnost vytvářet dostatečný **obchodní zisk**. Majitel firmy utrací peníze na pořízení zásob, výrobní náklady, režijní náklady a všeobecné náklady na provoz společnosti. Utrácení přílišného množství peněz ve snaze vytvářet výnosy může mít za následek nízký zisk. Majitel podniku raději ukončí činnost, než aby snášel malý zisk nebo se dostal až do ztráty.
- K vytváření produktů nebo služeb potřebuje podnik **ekonomické zdroje** – práci, půdu a kapitál. Práce představuje lidské zdroje, které přetvářejí surový materiál na spotřební zboží. Půda představuje přírodní zdroje v ekonomice. A kapitál představuje peníze, zařízení a další fyzická aktiva, která jsou potřebná k provozu společnosti.

Majitelé, kteří nejsou schopni získat dostatečné množství zdrojů, mohou ukončit činnost podniku. K ukončení činnosti podniku může vést také špatná kvalita těchto ekonomických zdrojů.

- Majitel firmy může ukončit svou činnost také z důvodu **velké konkurence**. Pokud konkurence trvale vyrábí více výrobků za nižší cenu pro spotřebitele, je pro malý podnik obtížné udržet si dostatečný podíl na trhu. (VITEZ, 2009)

2.4.2 Prodej firmy

Jestliže se majitel rozhodne svou firmu prodat, je to z důvodu získání co nejvyššího zisku. Před prodejem by měl podnikatel zvážit několik věcí. Zda existují zájemci o koupi podniku, a jaká je kupní cena. Ke stanovení kupní smlouvy pomáhá podnikateli finanční analýza podniku, která vyčíslí hodnotu majetku a goodwill. K co nejvyšší kupní ceně pomáhá správné načasování, tj. pokud je firma perspektivní, má pevné postavení na trhu, je stabilizována. Je také vhodné, aby bylo splaceno co nejvíce závazků a pohledávek. (LUKEŠ & NOVÝ, 2005, str. 236)

2.4.3 Ponechání vlastnictví rodině a předání řízení profesionálům

Kromě ukončení činnosti nebo prodeje firmy lze také najmou manažera. Může jít o dosavadního zaměstnance firmy nebo o externího specialistu. Manažer by měl mít dostatečně volnou ruku a odměna by se měla odvíjet od hospodářské situace firmy. Pokud by vlastník nadále zasahoval do chodu firmy, může dojít ke konfliktu mezi manažerem a vlastníkem, který může vyústit až k odchodu manažera z podniku. (LUKEŠ & NOVÝ, 2005, str. 237)

2.4.4 Předání firmy nástupci

Vojtěch Koráb ve své knize uvádí, že pouhá třetina rodinných podniků se dožije druhé generace a z této třetiny pouhá polovina přejde do rukou třetí generace. (KORÁB, HANZELKOVÁ, & MIHALISKO, 2008, str. 130)

Předání rodinného podniku je bezplatné přenechání firmy nástupci. V takovém případě nezáleží podnikateli na tom, kolik vytěží z prodeje, ale na tom, komu ji předá. Proces předání rodinné firmy a hledání vhodného kandidáta je dlouhodobou záležitostí. Pokud se k tomuto kroku podnikatel odhodlá, musí nejprve najít zájemce a zjistit, zda takové osoby existují. Hledání vhodného kandidáta zpravidla začíná v rodinném kruhu, pokračuje k dlouhodobým

zaměstnancům, apod. V případě, že podnikatel našel vhodného zájemce, je zapotřebí, aby se sestavil konkrétní plán předání společnosti. (LUKEŠ & NOVÝ, 2005, str. 239)

2.5 Plánování a řízení nástupnictví

2.5.1 Kdo se stane nástupcem

Procesu hledání vhodného následníka by měl majitel podniku věnovat dostatek času a pozornosti. Jde o nejsložitější krok ze všeho a jeho rozhodnutí může celý proces znehodnotit. Podnikatel má na výběr ze tří hlavních zdrojů:

- vyhledat nástupce v rodinném kruhu,
- vyhledat nástupce mezi zaměstnanci a okolím firmy,
- vyhledat nástupce s pomocí institucí. (LUKEŠ & NOVÝ, 2005, str. 239)

Podnikatel by měl uvažovat o tom, zda nebude lepší podnik svěřit do rukou profesionálních řídicích pracovníků. Řízení podniku by se tak oddělilo od osobních životů členů rodiny a předešlo by se tak eventuálním škodám. Většina podnikatelů ale neuvažuje nad předáním podniku racionálně, ale psychologicko-individuálně. Pro zakladatele je velice obtížné předat podnik do rukou osob, které jsou cizí jemu i rodině. Právě tento moment je jedním z důvodů, proč zakladatel upřednostňuje předání podniku rodinným členům. Za tímto krokem vidí možnost nadále řídit podnik prostřednictvím následníka. (KORÁB, HANZELKOVÁ, & MIHALISKO, 2008, str. 131)

Rodinné podniky nejvíce usilují o předání podniku následující generaci, co se týče vlastnictví, tak i řízení. V průběhu předávání podniku je nutné oddělit roli ředitele rodinného podniku a roli hlavy rodiny. Podnikatel musí přestat brát ohledy na rodinné vztahy a jednat jako profesionální podnikatel, který chce zachovat podnik a nadřadit jeho zájmy nad přání rodiny. (KORÁB, HANZELKOVÁ, & MIHALISKO, 2008)

Při výběru následníka je důležité zhodnotit jeho osobnost, dovednosti a zkušenosti. Vlastník podniku se v tomto ohledu může rozhodnout špatně, proto je prospěšné přizvat si ostatní členy rodiny, kteří mu mohou při výběru následníka pomoci. Vlastník se může dopustit následujících chyb:

1. Majitel si musí uvědomit, že se mohou změnit podmínky, které v podniku existovaly, a že konkurenceschopnost podniku se bude muset přizpůsobit nové roli.

2. Při výběru následníka je důležité si uvědomit, které vlastnosti přivedli majitele k úspěchu. Takové nebo podobné vlastnosti by tedy měl mít i nástupce.
3. Pocity rivality vůči osobě, která má zaujmout jeho místo, mohou ovlivnit majitele při výběru nástupce.
4. Výběr kandidátů může ztěžovat cítění vlastníka k tradici a kultuře podniku. Bude nepřístupný novátorským a méně konvenčním osobám. (KORÁB, HANZELKOVÁ, & MIHALISKO, 2008, str. 132)

Představa podnikatele o budoucnosti společnosti a přísná kritéria při výběru následníků mohou mít za následek neúspěch hledání. Většina podnikatelů by si přála předat podnik tomu, kdo jej zachová v téměř stejné podobě. Je důležité si uvědomit, že pokud podnik nepředají vhodnému nástupci, dojde tím k zániku firmy. Nepřípravenost podnikatele na změny, ke kterým dojde při předání firmy, působí negativně při vyjednávání o podmínkách předání s nástupcem. Nástupce má svoji představu o budoucnosti firmy a stanovuje si tak podmínky převzetí podniku. Oba musí samozřejmě respektovat přání druhého. Dosavadní majitel by také rád zachoval jeho dosavadní vliv ve firmě. Pokud není nástupcem člen rodiny, snižuje tento požadavek úspěšnost hledání nástupce. (LUKEŠ & NOVÝ, 2005, str. 240)

2.5.2 Překážky úspěšného plánování nástupnictví

Největším problémem předání rodinné firmy, ať už v rámci rodiny nebo obecně, je fakt, že firma stojí na osobě zakladatele. Zakladatel si prosadil a zrealizoval svůj podnikatelský záměr. Následník může postrádat vlastnosti, které má zakladatel a může tak ovlivnit vývoj a postavení firmy. Nástupci budou chtít vést firmu podle vlastních plánů. Ti však nemusí být úspěšní jako zakladatel a tak čelí vysoké psychické zátěži. K velké překážce při plánování předání následnictví je komunikace. Například téma smrt, může být v některých rodinách tabu. Toto téma je většinou rodinou odmítáno, ze strany rodiny je pak považováno za nevychovanost. Téma může být také pojato jako snaha získat moc v podniku, odstavit podnikatele a získat dědictví. Další překážkou je ztráta identity podnikatele nebo strach ze špatného výběru nástupce. S tím je spojen sourozenecký boj, který může vést ke špatným vztahům v rodině. (LUKEŠ & NOVÝ, 2005, str. 241)

V tabulce jsou uvedeny doporučení, kterých by se měli držet předávající i nástupci.

Tab. č. 3: Doporučení pro předávající a nástupce

| Předávající | Nástupce |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Udržujte své plány aktualizované • Strategicky plánujte do budoucnosti • Uvažujte i o jiných nástupcích – rozšiřujte možnosti, neopomíjejte ženy • Motivujte potenciální nástupce k získání zkušenosti mimo společnost • Naučte nástupce delegovat | <ul style="list-style-type: none"> • Oznamte svůj záměr převzít v budoucnu podnik • Zaměřte k tomu svůj osobní vývoj • Najděte si rádce mimo firmu • Získejte zkušenosti i mimo rodinný podnik • Spojte své podnikání s rodinou a jejími tradicemi • Vyhněte se rodinným sporům – pracujte pro rodinu, ne proti ní • Omezte vliv – vytvořte jasný plán podnikání a převzetí |

Zdroj: LUKEŠ, Martin a Ivan NOVÝ. *Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 261 s. ISBN 80-726-1125-9.

2.5.3 Příprava nástupce

Pokud se majitel firmy rozhodl, komu předá podnik, následuje příprava nástupce na převzetí. Rozhodování o nástupnictví nečiní pouze podnikatel, ale také sám nástupce, jde tedy o volbu dvoustrannou. Nástupci náleží pouze rozhodnutí, zda souhlasit nebo nesouhlasit s převzetím. Existují dva způsoby převzetí. Prvním z nich je převzetí plánované, např. z důvodu odchodu majitele do důchodu. Ve druhém případě se nástupce rozhoduje pod tlakem v naléhavé situaci, např. při náhlé smrti majitele. Nejlepším řešením je dobrovolné převzetí společnosti s tím, že nástupce je postupně začleňován do firmy. Nástupce zvažuje takové okolnosti, které jsou podobné s těmi majitele:

- aktuální stav podnikání,
- míra účasti na podnikání a vzájemná závislost nástupce a podnikatele,
- aktuální životní situace,
- očekávané a obávané důsledky, které souvisejí s převzetím firmy. (LUKEŠ & NOVÝ, 2005, str. 243)

Z důvodu náhlých událostí, jako je například smrt podnikatele, je dobré ve firmě vychovávat svého nástupce, který je schopen dočasně převzít vedení podniku. Přípravu nástupce lze rozdělit do tří fází. U rodinných firem můžeme také zařadit před-fázi procesu – příprava dětí na podnikání. Model přípravy nástupce zahrnuje následující kroky:

- přípravná fáze – poznávání chodu firmy, plnění úkolů pod dohledem,
- úkolová fáze – vyšší odpovědnost,
- nástupnictví.

Rodinní příslušníci v mnoha případech nastupují do jiných firem. Získají tím nejen zkušenosti s řízením firmy, ale také kontakty, které mohou být pro firmu prospěšné.

Ve fázi adaptace přichází nástupce do firmy, se kterou se začíná seznamovat. Poznává její hodnoty, výrobní program, strukturu, kulturu, plní úkoly pod dohledem. Po tomto kroku přichází úkolová fáze, ve které nástupce řeší úkoly podobné těm z předešlé fáze, ale samostatně. Jsou mu přidělovány i úkoly těžší, dlouhodobého charakteru, které zpracovává pod dohledem zkušených pracovníků. Dohled se postupně vytrácí a přichází třetí fáze – nástupnictví. V první fázi nástupnictví se stává vrcholovým manažerem či zástupcem majitele. Ve fázi plné zralosti připraví s podnikatelem podrobné podmínky k převzetí firmy a firmu převezme do svého vlastnictví. (LUKEŠ & NOVÝ, 2005)

3 Praktická část

3.1 Představení společnosti

3.1.1 Jan Reitmaier spol. s r.o.

Pro zpracování bakalářské práce byla vybrána společnost Jan Reitmaier, spol. s r. o., která sídlí v Plzni. Do obchodního rejstříku byla zapsána 9. února 2004 se základním kapitálem 200 000,--, ale její historie sahá až do roku 1992. V roce 1992 se stal pan Jan Reitmaier, jako fyzická osoba, obchodním zástupcem slovenské firmy Witzenmann Slovakia. Jediným majitelem, jednatelem a společníkem je pan Jan Reitmaier. Firma má dva zaměstnance, jedním z nich je synovec pana Reitmaiera. Před několika lety byl ve firmě zaměstnán také syn pana Reitmaiera, ten se ale později dal na vlastní podnikatelskou dráhu.

Firma vyrábí a prodává široký sortiment průmyslových kovových hadic (např. ochranné, odsávací, sprchové, tlakové, plynové), vyrábí nejkvalitnější komíny, komínovou techniku, profily válcované za studena, kompenzátory, teflonové potrubní díly a mnoho dalšího. K výrobě používá vysokolegované nerezavějící materiály. V roce 2010 začala firma spolupracovat s firmou WOHLER Bohemia s. r. o., která dodává veškeré kominické potřeby, např. kominické kartáče, komínové kamery, digitální manometry, atd.

Od roku 2004 bylo předmětem podnikání velkoobchod, specializovaný maloobchod, zprostředkování obchodu, provádění jednoduchých a drobných staveb, jejich změn a odstraňování. Tento předmět podnikání byl 24. července 2014 z obchodního rejstříku vymazán a zapsán nový, jímž je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Cílem této společnosti je poskytovat zákazníkům co nejlepší kominické služby v oblasti poradenství, poskytování služeb a prodeje. Personál společnosti je odborně vyškolen v oblasti kominictví a má zkušenosti s prodejem a nabízenými produkty.

Firma si za dobu své působnosti na trhu vybuodovala portfolio stálých zákazníků. Zákazníci jsou z větší části výrobní firmy strojírenského, automobilového, sklářského či papírenského průmyslu. V případě kominických služeb jsou zákazníky z větší části domácnosti. Další zákazníky firma získává většinou na základě doporučení od již stálých zákazníků.

Firma Jan Reitmaier spol. s r. o. se řadí mezi mikro podniky, které patří do skupiny malých podniků. Důvodem je menší počet zaměstnanců, než je 10 a hodnota obratu a celkových aktiv je také menší než 2 miliony EUR.

3.1.2 Historie společnosti

Pan Jan Reitmaier vystudoval Střední průmyslovou školu strojírenskou v Plzni v letech 1962 až 1966, kterou zakončil maturitní zkouškou. Ihned po složení maturitní zkoušky, tj. v srpnu 1966, nastoupil do podniku ŠKODA Zásobování – MTZ (materiálně technické zabezpečení), a to do oddělení kontroly na příjmu zboží. Pro samotné podnikání se pan Reitmaier rozhodl z důvodu špatné perspektivy v závodě ŠKODA Plzeň. Jedním z důvodů byly špatné finanční podmínky (nízký plat) a také velké hromadné propouštění. Tato situace nastala těsně po politickém převratu v Československu, v roce 1989. V podniku se rušilo velké množství závodů a vůbec v celém Československu byla velmi špatná hospodářská situace.

Pan Reitmaier zahájil svou podnikatelskou činnost 1. září 1992. Jako fyzická osoba se stal obchodním zástupcem slovenské firmy Vlkanovské strojírný. Spolupráce začala tím, že obchodní zástupci firmy Vlkanovské strojírný přijeli do Plzně s cílem najít obchodního zástupce pro Čechy. Pan Jan Reitmaier byl pozván na osobní schůzku do Vlkanové, které se celkem zúčastnilo jen pět zájemců z Čech. Všech pět zájemců bylo přijato, ale postupně během několika měsíců všichni odstoupili od spolupráce, kromě pana Reitmaiera.

1. ledna 1993, po rozpadu ČSSR a vzniku České republiky, se pan Reitmaier rozmyšlel nad vstupem do Vlkanovských strojíren, z důvodu špatné finanční situace ve firmě a nejisté politické situace po rozpadu ČSSR. Firma krizi ustála a pan Reitmaier mohl pokračovat v podnikání.

V květnu roku 1995 vstoupila na trh německá firma HYDRA Witzenmann. Vlkanovské strojírný se staly dceřinou společností této německé firmy a změnilý název na Vlkanová Witzenmann s. r. o., poté byly ještě přejmenovány na Witzenmann Slovakia s. r. o. Díky tomuto německému posílení, mohl pak Reitmaier využít finanční injekce na zařízení kancelářských prostor. Finance byly použity na nákup telefonu, faxu, zánovního automobilu pro obchodní cesty, kancelářského vybavení, atd. Jednorázová částka této finanční injekce byla ve výši cca tehdy celkového ročního příjmu ve firmě ŠKODA.

S firmou Witzenmann Slovakia pracoval pan Reitmaier za pevný plat. Po vybudování skladních prostor v Plzni, získala firma provize z dohodnutých zakázek, možnost určování vlastních cen, nákup materiálu za smluvní rabaty. Docházelo také na pravidelné pracovní schůzky. První rok spolupráce se schůzky konaly jednou měsíčně ve Vlkanové, poté již jen několikrát za rok formou osobního setkání s vedením společnosti, např. na veletrzích v Brně či v Praze. Firmy byly také v kontaktu telefonicky, v dnešní době navazují každodenní spojení pomocí emailové komunikace.

V roce 2004 se firma Jan Reitmaier přestěhovala do nových skladových prostor. Ve stejném roce, 9. února 2004, byla firma zapsána do Obchodního rejstříku se základním kapitálem 200 000,--.

Od prosince roku 1997 je ve firmě zaměstnán synovec pana Jana Reitmaiera, pan Jiří Křištof.

3.1.3 Logo společnosti

Logem společnosti je jméno majitele firmy, tedy pana Reitmaiera. Logo navíc doplňuje obchodní partner Witzenmann.

Obr. č. 2: Logo společnosti Jan Reitmaier spol. s r.o.



Zdroj: <http://reitmaier.sluzby.cz/>, 2015

3.1.4 Cíle společnosti

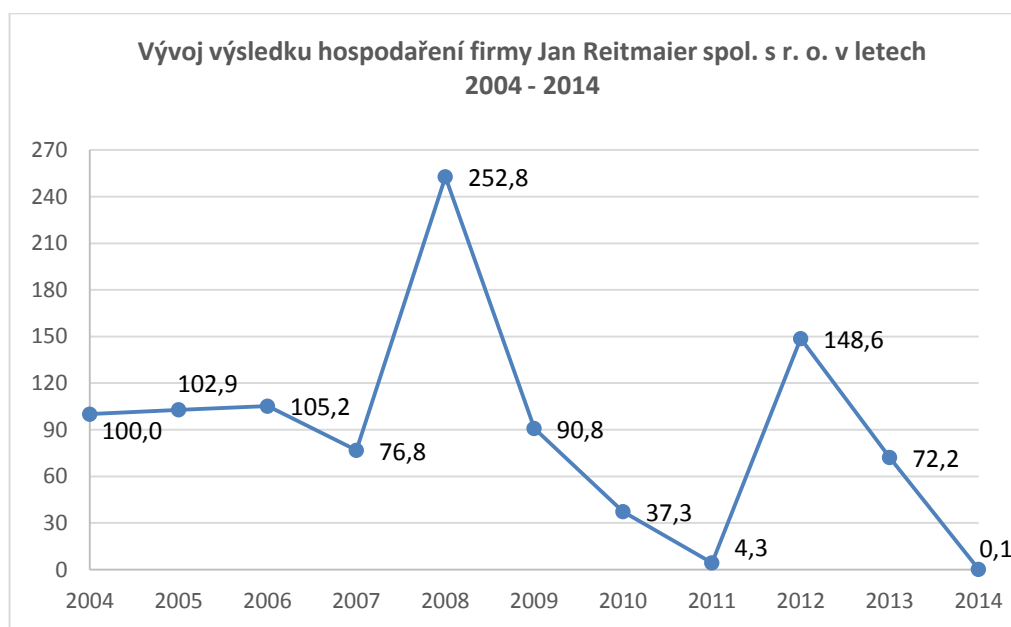
- **ve vztahu k zákazníkům** – dosáhnout maximální spokojenosti zákazníka, zajistit co nejkvalitnější a nejrychlejší dodávky zboží nebo služeb;
- **ve vztahu ke kvalitě** – provádět co nejkvalitnější práci, být zodpovědný za vlastní provedenou práci i práci celé společnosti, dosahovat maximální ekonomické výhodnosti, kvality, rychlosti dodávky a spolehlivosti;
- **ve vztahu ke společnosti** – budovat firemní kulturu, udržovat růst profesních znalostí;
- **ve vztahu k trhu** – udržovat si i nadále dobré postavení na trhu, být konkurenceschopný, udržet si stávající odběratele a získat nové.

3.1.5 Vývoj hospodářského výsledku společnosti

V následující tabulce můžeme pozorovat vývoj výsledku hospodaření firmy od roku založení, tj. 2004 až po rok 2014. Konkrétní hodnoty výsledku hospodaření jsou vyjádřeny procentuálně. Za základnu je zvolen rok 2004, výsledky následujících let 2005 – 2014 jsou porovnány s prvním analyzovaným rokem 2004.

Graf znázorňuje mírný růst hospodářského výsledku v prvních třech letech o 3 až 5 %. V roce 2008 dosáhl podnik svého maxima, výsledek hospodaření byl o 153 % větší než v roce 2004. Od roku 2008 začal výsledek hospodaření klesat. V posledních třech letech má hospodářský výsledek podniku převážně klesající charakter. Nejnižší hospodářský výsledek podnik dosáhl v roce 2014, o necelých 253 % nižší než v roce 2008.

Obr. č. 3: Vývoj výsledku hospodaření firmy Jan Reitmaier spol. s r.o. (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů firmy dostupných na www.justice.cz, Cheb, 2015

3.1.6 Analýza hospodaření společnosti

K analýze hospodaření podniku je použita horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Pomocí horizontální analýzy lze vyjádřit, o kolik procent se změnil jednotlivé položky finančních výkazů v čase anebo o kolik se změnil jednotlivé položky v čase.

K vyjádření změny v tis. Kč je použit následující vzorec:

$$\text{změna v tis. Kč} = \text{hodnota v b. o.} - \text{hodnota v p. o.} \quad (1)$$

kde: b. o. ... běžné období,

p. o. ... předchozí období.

Pro procentuální vyjádření změny tento vzorec:

$$\text{změna v \%} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} * 100 \quad (2)$$

Cílem vertikální analýzy je zjistit podíl jednotlivých položek výkazů na zvoleném základu (např. celková hodnota aktiv nebo pasiv). Při výpočtu postupujeme tak, že se jednotlivé položky vztahují ke zvolené základně. (RŮČKOVÁ, 2011)

3.1.6.1 Horizontální analýza rozvahy

Celková aktiva firmy se snížila o 17,21 %. U položky stálá aktiva můžeme pozorovat podstatnou změnu, jedná se o nárůst o 11 tis. Kč. Procentní změna zůstala nulová, jelikož po dosazení do vzorce vyjde ve jmenovateli nula. Oběžná aktiva klesla o 17,38 %. Stav zásob zboží na skladě vzrostl o 31,31 %, což může vést k vysokým provozním nákladům.

Cizí zdroje se snížily výrazně o 84,67 % a to ve prospěch snížení krátkodobých závazků. Dlouhodobé závazky firma nevykazuje. Vlastní kapitál klesl o 69,43 %, největší podíl na tomto poklesu má výsledek hospodaření, který klesl skoro o neuvěřitelných 99,8 %.

Tab. č. 4: Horizontální analýza rozvahy firmy Jan Reitmaier spol. s r.o.

| Položka rozvahy | 31. 12. 2014 | 31. 12. 2013 | Změna | |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | tis. Kč | tis. Kč | tis. Kč | % |
| Stálá aktiva | 11 | 0 | 11 | 0,00 |
| DHM | 11 | 0 | 11 | 0,00 |
| Oběžná aktiva | 5261 | 6368 | -1107 | -17,38 |
| Zásoby - zboží | 713 | 543 | 170 | 31,31 |
| Krátkodobé pohledávky | 609 | 2243 | -1634 | -72,85 |
| Krátkodobý finanční majetek | 3939 | 3582 | 357 | 9,97 |
| Časové rozlišení | 9 | 11 | -2 | -18,18 |
| AKTIVA CELKEM | 5281 | 6379 | -1098 | -17,21 |
| Vlastní kapitál | 221 | 723 | -502 | -69,43 |
| Základní kapitál | 200 | 200 | 0 | 0,00 |
| Rezervní fond | 20 | 20 | 0 | 0,00 |
| VH běžného účetního období | 1 | 503 | -502 | -99,80 |
| Cizí zdroje | 199 | 1298 | -1099 | -84,67 |
| Krátkodobé závazky | 199 | 1298 | -1099 | -84,67 |
| PASIVA CELKEM | 420 | 2021 | -1601 | -79,22 |

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů firmy dostupných na www.justice.cz, Cheb, 2015

3.1.6.2 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Z výkazu zisku a ztrát je zřejmé, že tržby za prodej zboží klesly o 37,19 %, zatímco náklady vynaložené na prodej zboží jen o 26,21 %. V důsledku toho klesla také obchodní marže o 60,15 %, což není pro podnik nic dobrého. Dobrou zprávou je, že ostatní provozní náklady klesly o 93,02 %. Díky tomuto snížení došlo naopak ke zvýšení mzdových nákladů o 57,95 %. Výsledek hospodaření klesl až o 99,52 %.

Tab. č. 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát firmy Jan Reitmaier spol. s r.o.

| Položka výkazu Z/Z | 31. 12. 2014 | 31. 12. 2013 | Změna | |
|------------------------------------|--------------|--------------|---------|--------|
| | tis. Kč | tis. Kč | tis. Kč | % |
| Tržby za prodej zboží | 2880 | 4585 | -1705 | -37,19 |
| Náklady vynaložené na prodej zboží | 2289 | 3102 | -813 | -26,21 |
| Obchodní marže | 591 | 1483 | -892 | -60,15 |
| Výkony | 363 | 483 | -120 | -24,84 |
| Spotřeba materiálu a energie | 105 | 106 | -1 | -0,94 |
| Služby | 391 | 803 | -412 | -51,31 |
| Výkonová spotřeba | 496 | 909 | -413 | -45,43 |
| Osobní náklady | 417 | 264 | 153 | 57,95 |
| Odpisy | 11 | 0 | 11 | 0,00 |
| Ostatní provozní náklady | 3 | 43 | -40 | -93,02 |
| Celkové provozní náklady | 431 | 307 | 124 | 40,39 |
| Provozní VH | 24 | 754 | -730 | -96,82 |
| Finanční VH | -21 | -123 | 102 | -82,93 |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | 2 | 128 | -126 | -98,44 |
| VH za účetní období | 1 | 503 | -502 | -99,80 |
| VH před zdaněním | 3 | 631 | -628 | -99,52 |

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů firmy dostupných na www.justice.cz, Cheb, 2015

3.1.6.3 Vertikální analýza rozvahy

V roce 2014 došlo k poklesu krátkodobých závazků o 16,85 %. Klesající charakter se projevil také u položky čistý zisk, který z 24,89 % klesl na 0,24 %. Naopak základní kapitál vzrostl o 37,72 %.

Obr. č. 4: Vertikální analýza rozvahy firmy Jan Reitmaier spol. s r.o. v letech 2013 a 2014

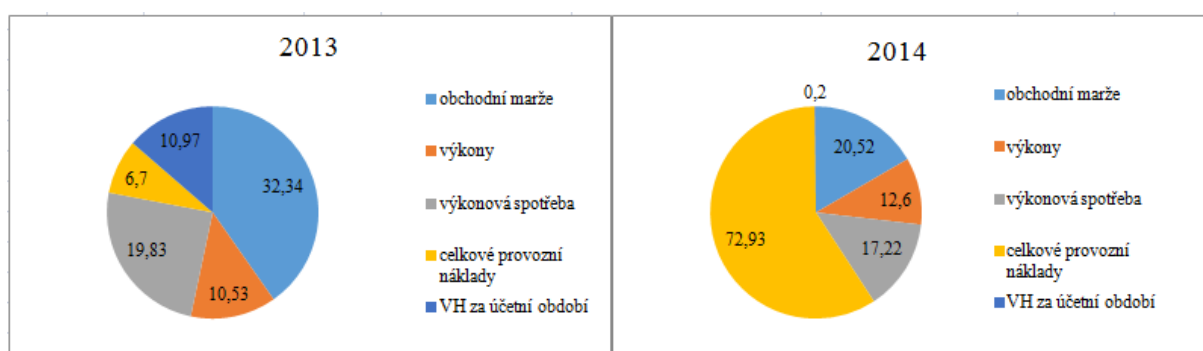


Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů firmy dostupných na www.justice.cz, Cheb, 2015

3.1.6.4 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

Velký zvrat firma nastal v roce 2014, kdy společnost vykázala hospodářský výsledek za účetní období pouze 1 tis. Kč. Tento výsledek je dán zejména zvýšenými provozními náklady, které nejsou adekvátně pokryty potřebnými výnosy. Celkové provozní náklady firmy výrazně vzrostly o 66 %. Ostatní položky nezaznamenaly výrazné změny.

Obr. č. 5: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát firmy Jan Reitmaier spol. s r.o. v letech 2013 a 2014



Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů firmy dostupných na www.justice.cz, Cheb, 2015

3.1.7 SWOT analýza podniku

Pro zhodnocení současné situace firmy je použita SWOT analýza, která definuje silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby. Určením silných stránek a příležitostí společnost ví, v čem má své přednosti a čemu se nejvíce věnovat. Slabé stránky a hrozby pomáhají společnosti dát si pozor na to, co jí může ohrozit a co by na její fungování mohlo negativně působit.

Tab. č. 6: SWOT analýza podniku Jan Reitmaier spol. s r.o.

| Silné stránky | Slabé stránky |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• malé riziko konkurence;• nadstandardní nabídka služeb;• důvěryhodnost• spolehlivost;• kvalita;• stabilní postavení na trhu;• dlouhodobé vztahy s dodavateli a odběrateli. | <ul style="list-style-type: none">• nízký počet zaměstnanců;• webové stránky firmy;• marketing. |
| Příležitosti | Hrozby |
| <ul style="list-style-type: none">• webové stránky;• získání dalších zákazníků;• přijetí alespoň jednoho dalšího zaměstnance;• stavba nových domů a s tím i narůstající poptávka po kominických službách;• růst potřeby oprav starých komínů;• nabídka nových produktů. | <ul style="list-style-type: none">• nová konkurence na trhu;• změny v legislativě;• růst DPH. |

Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb 2015

3.1.7.1 Silné stránky

Pokud bychom firmu posoudili podle lidového výrazu cena/výkon, dosahuje firma velice dobrých výsledků. Poptávka po službách této firmy převyšuje nabídku, proto se nemusí obávat velké konkurence. Přesto je zde riziko ohrožení v podobě malých živnostníků, kteří kominické služby nabízejí. Oproti konkurenci má firma Jan Reitmaier tu výhodu, že se nezabývá jen revizemi komínu, ale zprostředkovává také výstavbu komínů a prodej příslušenství.

Firma působí na trhu již více než 10 let, to může v zákaznících vzbudit pocit důvěryhodnosti a spolehlivosti. Během svého působení na trhu se firma nedostala do větších finančních problémů. To je důkazem toho, že má firma spolehlivé vedení a stálé zakázky. Od svého založení spolupracuje firma téměř se stejnými dodavateli i odběrateli. Práce firmy je precizní, kvalitní, používá nejlepší materiály na trhu a nabízí přijatelné ceny.

3.1.7.2 Slabé stránky

Nevýhodou firmy je malý počet zaměstnanců. Pan Reitmaier zaměstnává jen svého synovce. V případě neschopnosti práce toho zaměstnance firma stagnuje a přichází tak o zakázky a s ním spojený zisk. Nemohou také pracovat na více zakázkách současně.

Velkou slabinou podniku jsou webové stránky. V případě, že si potenciální zákazník bude chtít vybrat firmu pomocí internetu, mohou ho zaujmout webové stránky jiné firmy. Podnik pana Reitmaiera sice webové stránky má, ale nachází se zde jen kontaktní adresa a telefonní spojení. Odkazy na nabídku služeb nebo ceník jsou neaktivní. Zákazníka osloví spíše firma, která má nabídku propracovanou a mohou si tak služby porovnat s jinými firmami.

S problémem webových stránek souvisí také marketing. Díky webovým stránkám by se podnik mohl nějakým způsobem prezentovat. Firmě by také pomohla malá reklama například v době nejčastějších revizí komínů, tj. před topnou sezónou. S narůstajícím počtem zákazníků bychom se ale mohli vrátit k první slabé stránce a tou je malý počet zaměstnanců. Při větším počtu zakázek by jeden zaměstnanec na práci nestačil a firma by si tím vytvořila špatnou pověst.

3.1.7.3 Příležitosti

Jak již bylo zmíněno, velkou slabinou, ale zároveň příležitostí pro firmu, jsou webové stránky. Mohly by firmě zajistit větší přísun zákazníků a tím docílit i vyššího zisku. Jako příležitost se jeví také přijetí alespoň jednoho zaměstnance, třeba jen na poloviční úvazek.

Firma přichází o zakázky tím, že je na jeden celý den uzavřena prodejna z důvodu revizí nebo staveb komínů. Nový zaměstnanec by zajistil plynulý chod provozovny.

Nové zákazníky by firma mohla získat také v nově vznikajících satelitních městech. Majitelé těchto domů jsou většinou mladí lidé. Tím si firma může zajistit dlouhodobou spolupráci. Nesmí ale zapomenout na staré domy, jejichž majitelé budou potřebovat komíny opravit.

Příležitostí je také rozšíření nabízených produktů. V úvahu přichází výstavba krbových kamen, které jsou v dnešní době velice populární.

3.1.7.4 Hrozby

I přes to, že firma nabízí produkty a služby za přijatelné ceny, může se na trhu objevit nová firma, která bude chtít zákazníky nalákat na nižší ceny.

Hrozbou pro firmu je také změna v legislativě, která by mohla změnit podmínky pro podnikání nebo provádění revizí a změna DPH, která by způsobila nárůst cen.

3.1.8 SWOT analýza vycházející ze specifik rodinného podniku

Na základě veškerých informací, které měla autorka k dispozici o firmě Jan Reitmaier, sestavila také SWOT analýzu vyplývající ze specifik rodinného podniku. Tyto faktory, dle autorčina názoru, mohou nejvíce ovlivnit budoucí vývoj firmy.

3.1.8.1 Silné stránky

Mezi silné stránky se řadí vzájemná **důvěra** mezi členy rodiny. Tato důvěra je velice důležitá v oblasti financí – výdej a příjem peněz. Díky důvěře není třeba zvýšené kontroly, jaká je potřeba u nerodinných firem.

Komunikace je ve firmě Jan Reitmaier velmi silnou stránkou. Členové rodiny nemají s komunikací potíže. Problémy řeší včas a není problém pohovořit o jakémkoli tématu.

Dá se říci, že všichni jsou ochotni pracovat **flexibilně**. Lehce se přizpůsobí téměř jakékoli situaci, ať už se jedná o problémy nebo komunikaci. Rodinnému podniku také nahrává fakt, že si na trhu drží **pevnou a dlouhodobou pozici**.

3.1.8.2 Slabé stránky

Firma doposud nemá **žádné zkušenosti s generační obměnou**. Během předání by mohlo dojít k chybě, která by v nejhorším případě mohla vést k zániku podniku. Je třeba se na předání řádně připravit a ujasnit si podmínky pro vedení podniku.

Pokud by došlo k předání podniku panu Křištofovi, připadla by na něj ještě větší odpovědnost, než má doposud. Tím, že je jen **jediným zaměstnancem** by došlo k velkému pracovnímu vytížení, které by mohlo způsobit problémy ve vedení a fungování podniku.

3.1.8.3 Příležitosti

Příležitostí pro podnik je **přijetí alespoň jednoho zaměstnance**, který by po předání podniku zastával funkci pana Křištofa. Pan Křištof by tak měl více času a mohl by se tak věnovat zdokonalování podniku, vyhledávat nové odběratele a zákazníky, získávat informace o inovacích v komínové technice, atd.

3.1.8.4 Hrozby

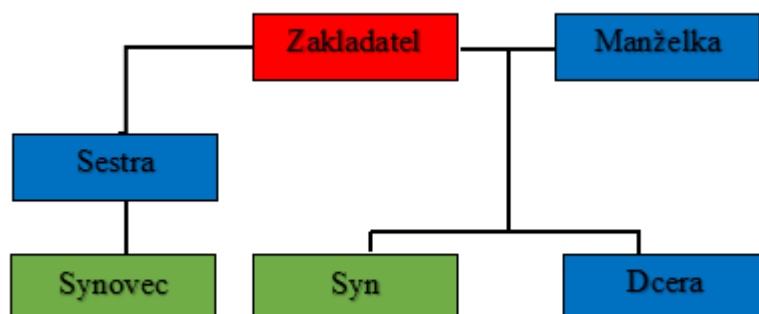
Jako hrozbu autorka zvolila **konflikty**, ke kterým by mohlo docházet při předání podniku. Pan Reitmaier má téměř jasno v tom, komu podnik předá a jsou s tím obeznámeni všichni členové. I přes to by mohlo ke konfliktům docházet, až v bodě, kdy by k předání došlo.

3.2 Předání rodinného podniku

3.2.1 Analýza rodiny

Obrázek č. 6 znázorňuje strukturu rodiny zakladatele v souvislosti s podnikem. Červená barva označuje vedení podniku, tedy zakladatele podniku. Modrá barva představuje členy rodiny, kteří se nepodílejí na podnikání nebo se podílejí jen s minimální účastí. Zelená barva představuje členy rodiny, kteří jsou potenciaálními nástupci zakladatele společnosti.

Obr. č. 6: Analýza rodiny firmy Jan Reitmaier spol. s r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb 2015

3.2.2 Postoj majitele podniku k nástupnictví

V současné době si zakladatel firmy uvědomuje důležitost předání podniku následující generaci. Jednou z možností předání firmy je vyhledat profesionálního manažera, který by se staral o vedení podniku. Dle autorčina názoru je ale tato možnost špatným řešením. Firma je velice malá, a synovec zakladatele zastává většinu funkcí v podniku. Profesionální manažer by stěží vykonával také funkci odborného prodejce nebo by poskytoval kominické služby.

Další možností je prodej firmy, kterou ale zakladatel vylučuje. Je tedy zřejmé, že svého nástupce bude hledat v rodinném kruhu. Otázce kdo se stane nástupcem firmy, by se měl majitel věnovat velice pečlivě a s dostatečným předstihem.

Ideální nástupce by měl splňovat předpoklady, které jsou klíčové pro funkci řídicího pracovníka a odborného prodejce. Nástupce by měl také být schopný pružně reagovat na změny v podniku a jeho aktuální vývoj. Nástupce by měl mít specifické vlastnosti důležité k převzetí, řízení a rozvíjení podniku.

3.2.3 Možnosti předání podniku

Pro předání podniku existují dva potencionální nástupci, kteří jsou v příbuzenském vztahu s majitelem firmy, a s chodem podniku již mají zkušenosti. Prozatím nebyl ve firmě vypracován žádný plán, který by se zabýval generační obměnou.

3.2.3.1 Syn

Prvním z potencionálních nástupců je syn pana Reitmaiera. Ve firmě působil několik let a zkušenosti s podnikáním před tím neměl, do firmy nastoupil po střední škole. Ve firmě vykonával funkci komunikace se stávajícími odběrateli a dodavateli a vyhledával nové zákazníky. Snažil se vytvářet dobré vztahy a navázat dlouhodobou spolupráci. S tím mu pomáhal jeho otec, pan Reitmaier, který již věděl, na co se zaměřit.

Syn pana Reitmaiera se ale rozhodl jít vlastní cestou a tak se svým dlouholetým kamarádem založili vlastní firmu, ve které působili jako společníci. Jejich firma si vedla velice dobře a dokonce dosahovala lepších výsledků než firma Jan Reitmaier spol. s r.o. Bohužel firma neměla dlouhého trvání a tak se společníci rozhodli společné podnikání ukončit. K zániku podniku vedlo rozdílné smýšlení o budoucnosti firmy. Nyní syn pana Reitmaiera žije v zahraničí se svojí rodinou a do chodu firmy Jan Reitmaier spol. s r.o. nezasahuje.

3.2.3.2 Synovec

Druhým potencionálním nástupcem je zaměstnanec a synovec pana Reitmaiera pan Jiří Křištof. Vystudoval sportovní a podnikatelskou střední školu a poté v roce 1997 nastoupil do firmy. Během pár let se postupně zapracovával do chodu firmy, seznamoval se s obchodními partnery a s nabízenými produkty a službami. Pan Reitmaier na něj postupně přenechával více a více zodpovědnosti.

V roce 2010 se rozhodli rozšířit podnikatelskou činnost o kominické potřeby a služby, a tak pan Křištof začal studovat obor kominictví, který úspěšně zakončil výučním listem. Veškeré kominické práce jsou v rukách pana Křištofa a podnik je na něm závislý. V posledních letech má pan Křištof ve firmě odpovědnost téměř za vše, má pravomoc se sám rozhodovat. Pokud se jedná o větší zakázky, konzultuje je s panem Reitmaierem.

3.2.4 Plán výměny generací

Nejdůležitějším úkolem před předáním firmy další generaci, je mít vypracovaný plán předání. Je třeba si naplánovat, jak bude vlastnictví předáno a postup, jakým bude provedena výměna generací. Jelikož pan Reitmaier nemá vypracovaný plán pro předání rodinného podniku, pokusila se autorka o jeho sestavení.

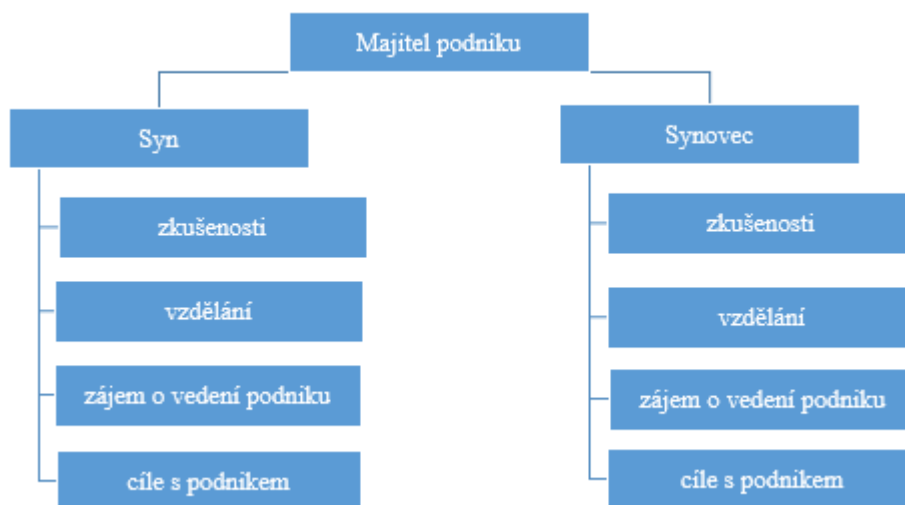
3.2.4.1 Vhodný okamžik plánování

Možná si to pan Reitmaier ani sám neuvědomuje, ale s tímto bodem plánování již začal. Před několika lety začal pozvolna odcházet do ústraní a tím panu Křištofovi přenechal zodpovědnost za chod podniku. Od této doby musí pak Křištof rozvíjet své schopnosti, získávat si respekt a důvěru pana Reitmaiera, ale také si získat respekt u dodavatelů a odběratelů. Veškeré rozhodnutí je v jeho rukách, ale neobejde se bez konzultace s majitelem podniku.

3.2.4.2 Plán výměny

V první řadě se musí pan Reitmaier rozhodnout, který z potencionálních nástupců je vhodnějším kandidátem na pozici nového majitele podniku. Na obr. č. 7 jsou uvedeny čtyři body, na které by se měl pan Reitmaier zaměřit při výběru.

Obr. č. 7: Výběr nástupce



Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb 2015

Po výběru vhodného kandidáta je nutné sestavit samotný plán výměny. Plnění tohoto plánu není krátkodobou záležitostí. Pan Reitmaier by se měl především zaměřit na tyto body:

- obeznámit rodinu s předáním podniku a vyřešit případné námitky včas;
- s nástupcem si vzájemně sdělit plány pro budoucí vedení podniku – majitel i nástupce mají odlišné plány o budoucnosti podniku, je tedy vhodné, aby o těchto plánech společně pohovořili, aby později nedošlo k nedorozumění;
- domluva na finančním zajištění odstupujícího majitele a jeho rodiny po odchodu z podniku;
- domluvit se, zda dojde k odprodání podniku nebo darování – toto rozhodnutí záleží hlavně na panu Reitmaierovi a myslím si, že by bylo nejlepším řešením podnik darovat. Zajistil by tak podniku plynulost a předešel by případným finančním problémům nástupce;
- předání podniku.

3.2.4.3 *Vzdělávání nástupce*

V rámci vzdělávání se pan Krištof se svým strýcem pravidelně zúčastňují veletrhů, na kterých se setkávají se svými obchodními partnery a sdělují si tak novinky v oboru. Dochází k rozšíření nabídky produktů nebo služeb a tím se zvětší okruh odběratelů.

Strýc se synovcem se společně podíleli na zavádění kominické činnosti ve firmě. Pan Reitmaier umožnil svému synovci vystudovat kominický obor, jak finančně, ta i časově. Panu Křištofovi se zvýšila kvalifikace a také zkušenosti. Díky tomuto kroku nevyhledávají firmu jen průmyslové podniky, jako tomu bylo dříve, ale také zákazníci z řad domácností. Pan Křištof se také vzdělává individuálně. Ve svém volném čase si vyhledává informace o inovacích v kominickém oboru. Také navštěvuje školení a kurzy, které prohlubují jeho zkušenosti.

3.2.4.4 *Vztah rodina – podnik*

V současné době je celá rodina obeznámena s možnostmi předání podniku a jsou připraveni na to, že podnik bude předán panu Křištofovi. I přes to mohou časem vzniknout konflikty. Pan Reitmaier musí být připraven tyto konflikty řešit a snažit se těmto konfliktům předcházet včasným informováním rodiny o chodu podniku.

3.2.4.5 *Proces plánování*

Pan Reitmaier by měl všechny členy rodiny obeznámit s procesem plánování a dát příležitost všem osobám se k tomuto plánu vyjádřit. Tímto konáním tak může předejít případným konfliktům, které by se mohly při předání podniku vyskytnout. Je také důležité, aby si uvědomil, že do této činnosti bude muset vložit finanční prostředky a obětovat své osobní zájmy ve společný prospěch.

3.2.4.6 *Oddělení funkcí vlastník – zaměstnanec*

Na místo vedoucího podniku by měl být dosazen zodpovědný a profesionálně jednající člověk. Oba potencionální nástupci tyto požadavky splňují a zároveň jsou i členy rodiny, na odpovědné místo vedení podniku může být tedy dosazen syn nebo synovec.

3.2.4.7 *Zajištění finanční jistoty odstupujícímu*

Než vlastník odejde do ústraní, je důležité, aby se vyřešilo jeho finanční zajištění. Myslím si, že tento bod nebude problémový a obě dvě strany se domluví tak, aby to vyhovovalo všem zúčastněným a nedocházelo později k problémům.

3.3 Ekonomické dopady na firmu po předání podniku

Nový majitel podniku se musí snažit zachovat stejného ducha původního majitele, pana Reitmaiera, a dále se snažit rozvíjet podnik. Tím, že se stal nástupce novým majitelem, nemá „ruce svázané“ a může realizovat své nápady, kterých se například odstupující majitel obával nebo nevěřil v jejich úspěch. V takovém případě může dojít k několika následujícím situacím, které mohou ovlivnit chod firmy.

- V prvním případě by se mohlo stát, že se nové projekty na trhu neuchytí a firma tím ztratí jen vynaložený čas na přípravu projektů. Finančně se nezdar na podniku významně nepodepíše. Tento stav by majitele neměl odradit, ale naopak se zaměřit na to, proč se na trhu neuchytily a snažit se o jejich vylepšení.
- Druhou možností po předání podniku následující generaci je, že bude mít negativní vliv na chod společnosti. Důvodem může být velké sebevědomí nového majitele podniku, které ho povede za vyššími cíli, než je podnik schopný momentálně zvládnout. Zásahem nového majitele mohou být v podniku zvýšeny ceny a tím dojde k úbytku zákazníků, ti si raději vyhledají levnějšího dodavatele.

Nový majitel by si měl uvědomovat důsledky jeho počínání ještě před realizací nových plánů. Je důležité, aby se nerozhodoval unáhleně a vše konzultoval např. s panem Reitmaierem nebo s odbornými poradci. V extrémním případě může dojít až k zániku podniku.

- Poslední a nejlepší možností, která může nastat je, že se po předání podniku novému majiteli bude dařit. Díky nové marketingové strategii může získat nové zákazníky a zvýšit tím nejen podíl na trhu, ale také obrát společnosti. Pokud se novému majiteli bude dařit v rámci nových projektů, může se postupem času pustit i do rozsáhlejších změn nebo aktivit. Extrémně až do restrukturalizace podniku.

K tomu, aby byl podnik v dobré ekonomické formě, vede také přílišné nezasahování odstupující majitele. Ten může mít i po opuštění podniku tendenci do vedení podniku zasahovat, slovně nebo i fyzicky. Novému majiteli jeho jednání nemusí vyhovovat a dojde tak ke konfliktu.

3.4 Příklad předání podniku Jan Reitmaier spol. s r.o.

3.4.1 Zvolený nástupce

Jako příklad předání rodinného podniku zvolila autorka předání panu Jiřímu Křištofovi. Důvodů, proč zvolila příklad tohoto předání, je hned několik:

- po panu Reitmaierovi pracuje v podniku plynule nejdelší dobu právě pan Křištof, tj. od roku 1997;
- je synovcem majitele – podnik by zůstal v rodinném kruhu;
- má zkušenosti s vedením podniku;
- komunikuje s odběrateli a dodavateli;
- zná dokonale portfolio zboží a služeb;
- věnuje se revizím komínů, má zkušenosti s prací v terénu;
- mnoho let je odpovědný za chod podniku;
- za jeho vedení se podnik nedostal do finančních problémů;
- o předání podniku právě jemu má zájem.

3.4.2 Průběh předání společnosti

Dříve, než pan Reitmaier začne s realizací předání podniku, by se měl zeptat pana Křištofa, zda má o vedení podniku vážný zájem a jaký má na to názor.

Nejdůležitější bodem při předávání podniku následující generaci je postupné přenechávání pravomocí a odpovědnosti na nástupce. Pan Křištof je za podnik odpovědný téměř od samého začátku, kdy do podniku nastoupil. Důvěra mezi panem Reitmaierem a panem Křištofem je také velice silná.

V posledních několika letech pan Reitmaier zasahuje do vedení podniku méně, což je hodnoceno velice kladně. Pomalu si začíná zvykat trávit ve firmě stále méně času, až se od firmy zcela oprostí. Díky tomu se bude se změnou vyrovnávat mnohem lépe, než kdyby z podniku odešel za své plné funkce v plném pracovním nasazení.

Může nastat situace, že pan Reitmaier bude mít po předání podniku nutkání do chodu firmy stále zasahovat. Stále totiž považuje firmu za svou, tu kterou vybudoval a bojí se o její existenci. Takové jednání by se nemuselo líbit panu Křištofovi a mohlo by dojít k nepříjemným situacím. Pokud je to možné, měli by si majitel a nástupce ujasnit podmínky po předání podniku. Po odchodu z podniku nebude mít pan Reitmaier tolik pravomocí zasahovat do vedení společnosti.

Dalším důležitým bodem je komunikace uvnitř rodiny o možnostech předání podniku. Se situací ve firmě je rodina pana Reitmaiera i pana Křištofa seznámena a je si vědoma všech možností předání podniku. S variantou, že by byl podnik předán panu Křištofovi, jsou rodiny také seznámeny a zatím nebyly vzneseny žádné námitky.

Pokud je pan Křištof soustavně připravován na budoucí vedení celého podniku, je třeba se také domluvit na zajištění příjmu pana Reitmaiera a jeho rodiny v důchodovém věku. Jednou z možností je odvod několika procent z měsíčních tržeb nebo pevně danou částku, kterou by pan Reitmaier obdržel každý měsíc.

Každý ze zúčastněných, majitel i nástupce, mají rozdílné plány do budoucna s vedením podniku. Pan Reitmaier by měl pana Křištofa informovat o jeho přáních, jak by měl pokračovat ve vedení podniku, jakých by měl dosáhnout cílů, atd. To samé by měl udělat i pan Křištof, uvědomit pana Reitmaiera o projektech, které má v úmyslu provést v podniku po převzetí vlastnictví. K tomu, aby nedošlo ke krizovým situacím, mohou posloužit základní pravidla vedení rodinného podniku nebo etický kodex. Podnik Jan Reitmaier spol. s r.o. pravidla vedení rodinného podniku ani etický kodex zpracovaný nemají, proto se autorka pokusila o jejich sestavení.

3.4.3 Pravidla vedení podniku a etický kodex firmy Jan Reitmaier spol. s r.o.

Pravidla vedení podniku

Vize společnosti:

- být firmou, která svými službami převyšuje konkurenci, poskytuje maximální servis, kvalitu a spolehlivost;
- být stabilní a prosperující společností.

Zásady společnosti:

- preferovat vždy menší riziko před rizikem větším;
- rozhodování ve větších záležitostech konzultovat s osobou, která má vztah k podniku a záleží mu na jeho úspěšném fungování;
- jednat se spolehlivými dodavateli a odběrateli;
- upřednostňování dlouhodobých vztahů se zákazníky před krátkodobými;
- být odpovědní za hmotný a finanční majetek podniku a za důvěrné informace společnosti;
- neprodávat zákazníkovi zboží a služby, které bychom si sami nekoupili;
- udržovat co nejlepší CRM;
- zachovávat podnikovou a rodinnou kulturu.

Etický kodex

- Poskytovat služby v souladu s pravidly a profesními standardy;
- nepodnikat na úkor etických zásad a mravních zásad;
- nepřijímat nebo nenabízet úplatek v jakékoli formě ve vztahu ke třetí straně;
- jednat slušně v rámci hospodářské soutěže, neuzavírat dohody s konkurencí o cenách a zákaznících;
- informace o konkurenci získávat jen legálním způsobem;
- se všemi jednat slušně, s respektem, rovnocenně a vyvarovat se diskriminaci;
- oddělit soukromý život od podnikatelského života;

- vytvářet takové pracovní prostředí, ve kterém se odvádí nejlepší pracovní výkony;
- dodržovat základní lidská práva a nepodílet se na jejich porušování;
- být zodpovědní vůči společnosti a životnímu prostředí.

3.4.4 Převod vlastnictví

Převést podnik na pana Krištofa lze dvěma způsoby. Prvním z nich je prodej, ke kterému v tomto případě nedojde, protože si to tak pan Reitmaier nepřeje. Oběma stranám by vyhovovalo darování podniku.

Darováním by pan Krištof získal veškerý obchodní majetek (kominické nářadí potřebné k provádění revizí, zásoby zboží na skladě, kancelářské vybavení, automobil, ...), který potřebuje k výkonu podnikatelské činnosti. Bezúplatné příjmy se osvobozují od daně z příjmu a to v případě, pokud je obdarovaný od příbuzného v linii přímé nebo v linii vedlejší (pokud jde o sourozence, strýce, tetu, synovce nebo neteř, manžela, manžela dítěte, dítěte manžela, rodiče manžela nebo manžela rodičů). Toto ustanovení nalezneme v § 10 odst. 3 písm. c) zákona o daních z příjmů. (Daň z příjmů fyzických osob, 1992) Pan Krištof bude tedy jako synovec pana Reitmaiera osvobozen od daně z příjmu.

K předání podniku darem slouží darovací listina neboli darovací smlouva. Darovací smlouvu upravuje nový občanský zákoník v § 2055-2078. Darovací smlouvou dochází k bezúplatnému převodu vlastnického práva k věci a obdarovaný tuto nabídku přijímá. Vzor darovací smlouvy pro předání podniku Jan Reitmaier spol. s r.o. je zpracován a je k nahlédnutí v přílohách (příloha A).

3.4.5 Výzvy

Výzvou pro pana Krištofa po předání podniku je úspěšně pokračovat v odkazu pana Reitmaiera a udržet chod podniku. K úspěšnému fungování podniku je také potřeba inovovat podnik, držet krok s nejnovějšími trendy a nadále se profesně zdokonalovat.

Pokud dojde k přijetí nového zaměstnance, je nutné ho seznámit se situací v podniku, zasvětit ho do podnikové kultury a snažit se vytvářet příjemné pracovní prostředí, které bude podnik posouvat dopředu. Pracovníky by měl také informovat o nových cílech a strategiích podniku.

Nový majitel by neměl upřednostňovat příbuzné zaměstnance před ostatními zaměstnanci, tzv. nepotismus. Jde např. o rozdělení zodpovědnosti pracovních povinností na pracovišti. Provedenou práci zaměstnanců je třeba kontrolovat a spravedlivě odměňovat nebo uplatňovat postihy a to bez ohledu na to, zda je pracovník příbuzný nebo ne.

Jednoho dne čeká na majitele předání podniku, proto by měl vybírat takového nástupce, který bude mít požadované odborné znalosti a zkušenosti a také autoritu.

3.5 Srovnání s literaturou

Každý podnik je něčím specifický, je proto těžké řídit se všeobecnými postupy výměny generací, které jsou v literatuře uvedeny. Jinak se bude předávat rodinný podnik, který zaměstnává 150 pracovníků a firmu vede deset členů rodiny, každý na jiné pracovní pozici, a malý podnik se dvěma zaměstnanci. Předáním velkého podniku následující generaci, na uvedeném příkladu firmy, se uvolní více pracovních míst, na které je třeba najít vhodné kandidáty. Majitel musí vyhledat vhodné nástupce pro několik pracovních pozic.

V případě firmy Jan Reitmaier, která má majitele a dva zaměstnance, je situace velice odlišná a majitel podniku nemá s výběrem nástupce tolik starostí.

3.6 Shrnutí a doporučení

3.6.1 Z pohledu běžného podniku

Z pohledu běžného podniku byly ve SWOT analýze definovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Bylo zjištěno, že by se firma Jan Reitmaier spol. s r. o. měla zaměřit hlavně na potlačení slabých stránek a využití příležitostí.

Firma by se měla věnovat především marketingu. Za největší slabinu lze považovat neexistenci webových stránek, díky kterým by získali nemalé množství nových zákazníků. Dle autorčina názoru jsou firemní webové stránky v dnešní době nutností a k jejich vytvoření nepotřebuje firma závratnou finanční částku.

Za vhodnou propagaci společnosti autorka považuje například billboard, umístěný na frekventovaném místě v době nejčastějších revizí komínů, tj. před topnou sezónou. Na nejmenovaných internetových stránkách společnosti, která se zabývá poskytováním reklamních ploch, se cena jednoho billboardu na frekventovaném místě v centru města pohybuje okolo 3 až 4 tis. Kč. Pokud by firma Jan Reitmaier využila této alespoň jedné reklamní plochy na přelomu srpna a září, měla by dostatek času na revize komínů před topnou sezónou.

Pokud by došlo k předání podniku panu Křištofovi, bylo by nutné začít uvažovat o přijetí alespoň jednoho zaměstnance. Pan Křištof by tak měl více času na řízení podniku, ale zároveň by se také mohl věnovat manuální práci.

Pan Reitmaier má plány, které se týkají budoucnosti, velice promyšlené. Hlavním cílem podniku je prosperita a celkové fungování firmy. Průběžně hodlá rozšiřovat nabídku kominické techniky a služeb, ale také hodlá zlepšovat a rozšiřovat nabídku ostatního sortimentu. Neustále se snaží zkvalitňovat kominické služby a používat nejmodernější technologie.

3.6.2 Z pohledu rodinného podniku

Z pohledu rodinné podniku je největší slabinou nezkušenost s generační obměnou a také absence plánování. Pan Reitmaier je již ve věku, kdy by měl s plánováním předání podniku začít a věnovat mu čas. Zatím tomu ale nepřikládá velkou váhu. Pan Reitmaier si je vědom toho, že chce podnik ponechat v rodinném kruhu. K dispozici má dva potencionální nástupce. Každému z nich by měl pan Reitmaier vytvořit profil a porovnat jednotlivé předpoklady. Po výběru vhodné kandidáta je třeba vše prokonzultovat s rodinou a vybraným nástupcem. Na místě by také bylo přizvat odborníka z oblasti personalistiky nebo psychologie.

Celý proces předávání podniku je nutné konzultovat také s rodinou. Informovat všechny členy o aktuálním dění v podniku považují za nejlepší cestu k tomu, aby nedocházelo ke konfliktům, co se týče předání firmy.

Podniku by autorka doporučila vypracovat krizový plán v případě náhlých událostí. Ten se může využít, pokud dojde k takové situaci, že podnik nemá žádného nástupce.

Novému majiteli a dalším generacím podniku mohou usnadnit vedení firmy pravidla vedení podniku a etický kodex chování podniku. Firma může využít pravidla a kodex, který je v bakalářské práci vypracován nebo sepsat svůj vlastní, který bude vyhovovat firemním požadavkům.

3.6.3 Rozhovor s panem Reitmaierem

Na základě osobního rozhovoru s majitelem podniku panem Reitmaierem společně s autorkou zhodnotili současnou situaci firmy. Pana Reitmaiera informovala o možnostech předání podniku, nejlepším řešení předání, důsledcích předání firmy a budoucnosti. Otázku předání podniku si majitel firmy uvědomuje, ale do hloubky se jí ještě nezabýval, proto byl velice potěšen tímto tématem bakalářské práce, jelikož by mu do jisté míry pomohlo v rozhodování a realizaci plánování.

Jako vhodný nástupce firmy byl představen pan Krištof. S tímto výběrem byl pan Reitmaier spokojen, protože i on uvažuje o předání právě panu Krištofovi. Toho, že by podnik ukončil svou činnost nebo se dostal do špatné finanční situace důsledkem změny majitele, se nebojí. Dokonce je přesvědčen, že si společnost udrží své stabilní postavení na trhu a bude se jí dařit ještě lépe, protože pan Krištof je mladý člověk a má spoustu energie a nápadů na realizaci nových projektů.

Současný majitel podniku si je také jistý, že v rodině nedojde ke konfliktům, které by ztížily předání podniku. Jediný problém vidí v závistivých lidech, kteří opakovaně posílají pobídky ke kontrolám účetnictví a dokumentů, které má firma ovšem v pořádku. I když jim žádné nebezpečí nehrozí, není příjemné se těmito záležitostmi neustále zabývat. Je to do určité míry stresující a také je firma obírána o čas.

S realizací předání podniku by chtěl pan Reitmaier začít co nejdříve a podnik by chtěl předat maximálně do tří let od začátku realizace. Věří, že díky dobrým vztahům v rodině půjde předání hladce a rychle. (Reitmaier, 2015)

Tak jako je výzva vést podnik pro pana Krištofa, je výzva podnik předat pro pana Reitmaiera.

4 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo popsat rodinný podnik Jan Reitmaier spol. s r.o. a charakterizovat hlediska ovlivňující průběh předání rodinné firmy a jeho ekonomické důsledky.

Během zpracovávání bakalářské práce bylo zjištěno, že rodinnému podnikání není v České republice věnována tak velká pozornost, jakou by si zasloužilo. Na rozdíl od zahraničí, kde jsou rodinné podniky vyučovány jako samostatný obor, se u nás problematice věnuje velmi málo publikací. Je to dáno také velice krátkou podnikatelskou historií. Rodinné podniky mají specifickou organizační strukturu a také odlišnou kulturu podniku.

V teoretické části práce byly definovány pojmy rodinného podnikání a historie. Nejdůležitější část představovala předání rodinné firmy.

V praktické části byla představena firma Jan Reitmaier spol. s r.o., na které bylo demonstrováno předání podniku. Pro zhodnocení ekonomické situace firmy byla použita vertikální a horizontální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Dále byla použita SWOT analýza, která definovala silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti firmy z hlediska běžného podniku a také z hlediska rodinného podniku.

Na základě dostupné literatury bylo na konkrétním příkladu demonstrováno předání podniku panu Křištofovi, synovci majitele pana Reitmaiera. Byl vypracován plán předání podniku, kterého by se měl pan Reitmaier v případě předání následující generaci držet. Pro snadnější předání rodinného podniku byla navržena doporučení, která by měla zabránit možným komplikacím při předání podniku.

Do budoucna vidí autorka cestu podniku pozitivně. Rodinné vztahy ve firmě jsou velice dobré, proto lze předpokládat, že podnik bude pokračovat ve své podnikatelské činnosti a nedojde k jejímu ukončení.

Autorka doufá, že bakalářská práce bude pro podnik přínosem a předložená doporučení pomohou při předání firmy následující generaci.

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tab. č. 1: 10 nejstarších rodinných firem na světě..... | 11 |
| Tab. č. 2: Typy rodinných podniků v České republice | 13 |
| Tab. č. 3: Doporučení pro předávající a nástupce | 20 |
| Tab. č. 4: Horizontální analýza rozvahy firmy Jan Reitmaier spol. s r.o..... | 27 |
| Tab. č. 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát firmy Jan Reitmaier spol. s r.o..... | 28 |
| Tab. č. 6: SWOT analýza podniku Jan Reitmaier spol. s r.o..... | 30 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obr. č. 1: Model F-PEC | 10 |
| Obr. č. 2: Logo společnosti Jan Reitmaier spol. s r.o. | 24 |
| Obr. č. 3: Vývoj výsledku hospodaření firmy Jan Reitmaier spol. s r.o. (v %) | 25 |
| Obr. č. 4: Vertikální analýza rozvahy firmy Jan Reitmaier spol. s r.o. v letech 2013 a 2014.. | 29 |
| Obr. č. 5: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát firmy Jan Reitmaier spol. s r.o. v letech 2013 a 2014 | 29 |
| Obr. č. 6: Analýza rodiny firmy Jan Reitmaier spol. s r.o. | 33 |
| Obr. č. 7: Výběr nástupce..... | 36 |

Seznam použitých zkratek

MSP = malé a střední podniky

SWOT = strenghts – weaknesess - opportunities – threats (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby)

Seznam použité literatury

Knižní publikace

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 166 s. Praxe podnikatele. ISBN 9788025118436

LUKEŠ, Martin a Ivan NOVÝ. *Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 261 s. ISBN 80-726-1125-9

ODEHNALOVÁ, Pavla. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 144 s. ISBN 978-80-210-5603-9

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2011. Havlíčkův Brod: GRADA Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3916-8

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xxv, 475 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9892-4

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 192 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1099-6

VOJÍK, Vladimír. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 275 s. ISBN 978-80-7357-534-2

Elektronické zdroje

Cech [online]. 2004 [cit. 2015-10-31]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Cech>

Global Data Points [online]. [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://www.ffi.org/?page=globaldatapoints>

Některé světové firmy jsou tisíce let staré [online]. 2004 [cit. 2015-10-31]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/nektere-svetove-firmy-jsou-tisic-let-stare-fk1-/ekonomika.aspx?c=A041226_212848_ekonomika_fri

Profesionální rodina, s. r. o. [online]. 2004 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/profesionalni-rodinasro-872646>

Průmyslová revoluce [online]. 2009 [cit. 2015-10-31]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/66243-prumyslova-revoluce>

Předpis č. 586/1992 Sb. [online]. 1992 [cit. 2015-11-28]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586#cast1>

Reasons for Closing a Business [online]. 2009 [cit. 2015-10-18]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/reasons-closing-business-3673>

Rodinné firmy 25 let po revoluci jak dál [online]. 2014 [cit. 2015-10-31]. Dostupné z: <http://www.rsmfamilyoffice.eu/blog/rodinne-firmy-dvacet-pet-let-po-revoluci-jak-dal/>

Slovník pojmů [online]. 2014 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://www.studiummba.cz/slovník-pojmu/rodinne-podniky/>

The world's oldest family companies [online]. [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html>

Osobní rozhovory

REITMAIER, Jan. Majitel společnosti Jan Reitmaier spol. s r.o., Plzeň: 2015, prodejní sklad společnosti Jan Reitmaier spol. s r.o., datum rozhovoru 17. 11. 2015, [cit. 2015-11-18]

Seznam příloh

Příloha A: Darovací smlouva pro předání podniku Jan Reitmaier spol. s r.o.

Příloha A: Darovací smlouva pro předání podniku Jan Reitmaier spol. s r.o.

DAROVACÍ SMLOUVA

*Níže uvedeného dne, měsíce a roku uzavřeli podle ust. § 2055 a násl. zákona č. 89/2012 Sb.,
občanský zákoník*

I. Smluvní strany

Jan Reitmaier

Bytem: Krokova 454/14, Plzeň

Nar.: 08. 11. 1947

(dále jen „dárce“)

a

Jiří Křištof

Bytem: Okružní 473, Vejprnice

Nar.: 10. 10. 1979

(dále jen „obdarovaný“)

tuto darovací smlouvu

II. Prohlášení dárce

1. Dárce prohlašuje, že je výlučným vlastníkem hmotného a nehmotného majetku firmy Jan Reitmaier spol. s r.o.
2. Dárce nabyl vlastnické právo k hmotným i nehmotným věcem uvedeným v článku II. odst. 1 této smlouvy na základě zakladatelské listiny o založení společnosti s ručením omezeným ze dne 1. 12. 2003.
3. Dárce dále prohlašuje, že jeho možnost disponovat s hmotnými a nehmotnými věcmi uvedenými výše není žádným způsobem omezena.

III. Předmět smlouvy

1. Dárce touto smlouvou daruje obdarovanému všechny výše uvedené hmotné i nehmotné věci potřebné k výkonu podnikatelské činnosti, nabyté na základě zakladatelské listiny o založení společnosti s ručením omezeným, a to se všemi součástmi a příslušenstvím do výlučného vlastnictví obdarovaného.
2. Obdarovaný všechny výše uvedené hmotné i nehmotné věci za stanovených podmínek do svého výlučného vlastnictví tímto přijímá.

IV. Práva povinnosti stran

1. Dárce prohlašuje, že na darovaných věcech neváznou žádné závazky, dluhy, věcná práva ani jiné právní vady.

2. Dárce prohlašuje, že mu není známo, že by darované věci měly vady, které by neodpovídaly běžné míře opotřebení a na které by měl povinnost obdarovaného upozornit.
3. Obdarovaný podpisem této smlouvy potvrzuje, že se seznámil se stavem hmotných a nehmotných věcí potřebných k výkonu podnikatelské činnosti vymezených v čl. II. této smlouvy a nemá vůči nim žádné výhrady ani námitky.

V. Závěrečná ustanovení

1. Tato smlouva je vyhotovena ve třech stejnopisech s platností originálu, z nichž po jednom obdrží každý z účastníků této smlouvy a jedno vyhotovení s opatřenými úředně ověřenými podpisy smluvních stran je určeno pro účely řízení příslušného úřadu.
2. Tato smlouva může být měněna pouze písemnými dodatky podepsanými oběma smluvními stranami.
3. Práva a povinnosti zde neupravené se řídí příslušným ustanovením zákona č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník.
4. Smluvní strany prohlašují, že si tuto smlouvu před podpisem přečetly, s jejím obsahem souhlasí a na důkaz toho připojují své podpisy.

V Plzni dne.....

V Plzni dne.....

.....
podpis dárce

.....
podpis obdarovaný

Abstrakt

ČERNÁ, Kristýna. *Ekonomický pohled na předání malé rodinné firmy a jeho výzvy.*

Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 53 str., 2015

Klíčová slova: rodinné podnikání, plánování, následnictví, generační obměna

Předložená bakalářská práce je zaměřena na předání malé rodinné firmy. V první části bakalářské práce jsou definovány pojmy související s rodinným podnikáním. Na základě teoretické části práce jsou demonstrovány zjištěné poznatky na firmě Jan Reitmaier spol. s r.o. Firma je analyzována pomocí vertikální, horizontální a SWOT analýzy. Na konkrétním příkladu je zpracováno předání rodinného podniku synovci majitele firmy, je sestaven plán pro předání podniku nástupci a jsou definovány ekonomické důsledky. Dále jsou v práci zpracovány výzvy pro nového majitele po předání podniku. Na závěr je celá praktická část zhodnocena a shrnuta, jsou navržena doporučení, kterých by se majitel podniku měl držet při předání firmy následující generaci, jak z hlediska běžného podniku, tak z hlediska rodinného podniku.

Abstract

ČERNÁ, Kristýna. *Economic view of the transfer of a small family company and its challenges*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 53 p., 2015

Key words: family business, succession planning, succession, generation change

Submitted bachelor thesis is aimed on a transfer of a small family company. In a first part of this bachelor thesis are defined theoretic parts related to family entrepreneurship. Based on the theoretical part are detected finding demonstrated on Jan Reitmaier Ltd Company. The company is analyzed using vertical, horizontal and SWOT analysis. On the concrete example is processed transfer of a family business to the owner's nephew. The plan of the transfer of this company to its successor is assembled and also the economic consequences are introduced. Further are in this thesis also given challenges for the new owner after the transfer of this company. In the end is the practical part rated and summarized. There are submitted suggestions, which are for the owner smart to follow while transferring the family business to the next generation both from the perspective of ordinary company and family company.