

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Ekonomický pohled na předání rodinné firmy a jeho
výzvy**

**Economic View of the Transfer of a Family Business
and Its Challenges**

Jitka STĚHULOVÁ

Cheb 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jitka STĚHULOVÁ**
Osobní číslo: **K12B0013K**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Ekonomický pohled na předání rodinné firmy a jeho výzvy**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Popište vybraný rodinný podnik od jeho založení do současnosti a uveďte výsledek hospodaření v posledních letech.
2. Charakterizujte z různých hledisek na vybraném příkladu průběh předání malé rodinné firmy i jeho ekonomické důsledky.
3. Porovnejte získané poznatky s dostupnou literaturou a dalšími zdroji.
4. Shrňte výzvy předání malé rodinné firmy a jejich možné řešení.
5. Uveďte případná doporučení, jak se vyhnout některým velkým rizikům při předání malé rodinné firmy.

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **BLAHA, Zdeněk Sid, JINDŘICHOVÁ, Irena.** *Jak posoudit finanční zdraví firmy.* Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-145-3.
- **HRDÝ, Milan, KRECHOVSKÁ, Michaela.** *Podnikové finance v teorii a praxi.* 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7478-011-0.
- **SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ Václav a kol.** *Základy podnikání.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- **SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol.** *Podniková ekonomika.* 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- **SYNEK, Miloslav, KOPKÁNĚ, Heřman, KUBÁLKOVÁ, Markéta.** *Manažerské výpočty a ekonomická analýza.* Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-154-3.
- **VEJDĚLEK, Jiří.** *Jak založit nebo převzít podnik.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-234-4.

Vedoucí bakalářské práce:

Dr. Ing. Jiří Hofman


Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
vedoucí katedry

V Chebu dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Ekonomický pohled na předání rodinné firmy a jeho výzvy“

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

V Chebu dne 25. dubna 2016

.....

podpis autorky

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi za cenné rady a konzultace týkající se řešeného problému v bakalářské práci. Zároveň děkuji majitelce firmy RYOR, a. s., Ing. Evě Štěpánkové a její dceři Janě Štěpánkové za vstřícnost, ochotu a čas, který mi věnovaly.

Obsah

Úvod	8
1 Podnikání	10
1.1 Základní pojmy	10
1.1.1 Podnikání	11
1.1.2 Podnik	12
1.1.3 Podnikatel	13
1.2 Malé a střední podniky	14
1.2.1 Přednosti a nevýhody malých a středních podniků	15
1.2.2 Příčiny zániku podniků	16
2 Rodinné podnikání	17
2.1 Charakteristika	17
2.1.1 Silné stránky rodinného podniku	17
2.1.2 Slabé stránky rodinného podniku	18
2.2 Historie	19
2.2.1 Baťa.....	21
2.3 Předání rodinné firmy	24
2.3.1 Podnikatel – zakladatel	24
2.3.2 Výchova nástupce	25
2.3.3 Analýza rodiny a podniku	26
2.3.4 Výběr nástupce	26
2.3.5 Předání a odchod zakladatele.....	27
2.3.6 Rizika předání firmy	28
2.3.7 Možnosti předání/nepředání firmy.....	29
3 Firma RYOR, a. s.	30
3.1 O firmě	30
3.1.1 Současnost	30
3.1.2 Historie firmy.....	31
3.1.3 Osobnost Ing. Evy Štěpánkové.....	31
3.1.4 SWOT analýza.....	33
3.2 Ekonomické údaje	34

3.2.1	Základní ekonomické údaje	34
3.2.2	Vývoj hospodářského výsledku	35
3.2.3	Baťovské myšlenky nalezené v RYORU	37
3.2.4	Charakteristika různých hledisek předání a jejich ekonomické důsledky	38
3.3	Rozhovor	40
3.3.1	Rozhovor s Ing. Evou Štěpánkovou	40
3.3.2	Rozhovor s Janou Štěpánkovou	42
3.3.3	Vyhodnocení získaných informací s teoretickými podklady	43
3.4	Shrnutí výzev předání a jejich možné řešení	46
3.4.1	Obecná doporučení pro rodinné firmy	46
3.4.2	Doporučení, jak se vyhnout rizikům	48
3.4.3	Doporučení k předání firmy RYOR, a. s.	51
	Závěr	52
	Seznam použité literatury	53
	Seznam grafů	56
	Seznam tabulek	57
	Seznam příloh	58

Úvod

Po roce 1989 začaly vznikat nové soukromé firmy a tím se obnovilo podnikatelské prostředí, které předtím bylo na dlouhou dobu přerušeno. Nyní – po 25 letech – přichází doba, kdy zakladatelé firem hledají možnosti, jak zabezpečit fungování firem i po svém odchodu na odpočinek. U rodinných firem se nabízí cesta předání další generaci. Protože s podobnými změnami však není zatím mnoho zkušeností, je potřeba hledat nové informace a návody, jak touto situací provést firmu i rodinu bez zbytečných komplikací.

Cílem této bakalářské práce je na konkrétním příkladu ukázat právě etapu předání rodinné firmy, poukázat na problémy, se kterými se musí aktéři vypořádat, a předat doporučení, jak je řešit nebo jak jim předcházet. V teoretické části je nejdříve definována oblast podnikání a jeho základní pojmy. Následně se práce věnuje malým a středním podnikům, mezi něž rodinné podniky ve velké míře patří. Druhá kapitola se zabývá rodinným podnikáním a jeho silnými a slabými stránkami. Čerpáno je i z historie, konkrétně z informací o firmě Baťa, u níž je možné nalézt mnoho myšlenek, které platí v podnikání dodnes.

Následuje pojednání o samotném předání rodinné firmy: Jak vychovat nástupce, případně ho vybrat mezi více potomky? Jak připravit firmu na okamžik předání a zároveň připravit rodinu na tento velký krok? Jak dokázat identifikovat rizika a vyhnout se jim nebo je minimalizovat? Ale i jak po předání důstojně firmu opustit a být zabezpečen na stáří?

Na tyto otázky hledá práce odpověď ve třetí kapitole, v níž jsou porovnávány teoretické poznatky s praktickými zkušenostmi z firmy RYOR, a. s., která už v procesu předávání firmy ušla část cesty. Bylo potřeba získat informace nejen o firmě, ale i o lidech, kteří stojí v jejím čele, posoudit aktuální ekonomický stav firmy a zároveň poznat osobnost majitelky i její dcery – pokusit se shromáždit informace o jejich pocitech, zkušenostech a myšlenkách. K tomu posloužil strukturovaný rozhovor. Nalézt při rozhovorech bylo možné i Baťovy podnikatelské myšlenky. Jsou to pravdy, které stále platí a jejich nalezení dokumentuje přístup majitelky k podnikání i její společenskou odpovědnost. Dále bylo nutné také posoudit rizikové situace, které mohou nastat v již započatém procesu předávání firmy. Ekonomický pohled na současný stav firmy lze dokumentovat

ze zjištěných údajů, vývoj budoucí lze nastínit dle informací z rozhovorů provedeného s majitelkou i její nástupkyní.

Na závěr budou uvedena obecná doporučení pro další rodinné firmy, které budou procesem předávání procházet.

1 Podnikání

1.1 Základní pojmy

Podnikání je činnost, jejímž smyslem je vytvoření nové hodnoty. Účinným využíváním vlastního času, zdrojů, jména a dobrovolným přebíráním odpovědnosti a nesením rizika by mělo být dosahováno hlavního cíle podnikání – vytvoření zisku. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

Motivem podnikání je snaha o zhodnocení vloženého kapitálu. V centru pozornosti podnikatele je zákazník a jeho zájmy, požadavky, potřeby a preference. Uspokojováním jeho potřeb firma docílí zisku. (Synek, Kislíngerová a kol., 2010)

Živnostenský zákon uvádí: „*Živnostenské podnikání je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ (Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, § 2)

Soustavná činnost znamená, že je vykonávána pravidelně a opakovaně. Samostatnost vyjadřuje osobní jednání v případě fyzické osoby, v případě právnické osoby jednání prostřednictvím statutárního orgánu. Vlastní jméno značí v případě fyzické osoby jméno a příjmení, v případě právnické osoby název (obchodní firmu). To, že podnikatel nese veškeré riziko, vyjadřuje pojem vlastní odpovědnost. Dosažení zisku je cílem podnikatelské činnosti, ne vždy však musí být naplněn. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

S podnikáním souvisí pojem podnik. Jedná se o subjekt, který existuje za účelem podnikání, tzn. dochází v něm k přeměně vstupů na výstupy. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku. Dochází k účelné kombinaci výrobních faktorů na principu hospodárnosti za předpokladu finanční rovnováhy. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

Pojem podnikatel označuje osobu, jejíž aktivita uvádí do chodu proces podnikání. Na základě dispozic a osobních vlastností je podnikatelský záměr prosazován do praxe. Motivace je vázána na vnitřní potřeby člověka a tyto jsou impulzem k určitému chování jedince. Aby jedinec začal podnikat, musí k tomu mít důvod. Základem úspěchu je potom vůle dosáhnout stanoveného cíle. Podnikatel musí být iniciativní a aktivní, musí

být ochoten podstupovat riziko. V neposlední řadě je důležitý dobrý zdravotní stav. (Veber, Srpová a kol., 2012)

Občanský zákoník uvádí: „*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.*“ (Nový občanský zákoník, zákon č.89/2012 Sb., § 420, odst. 1)

1.1.1 Podnikání

Každý začínající podnikatel má jinou vizi, kam až by chtěl své podnikání dotáhnout. Od této vize se potom odvíjí typ podniku, množství vložených prostředků, tempo růstu a konkurenční strategie. Důležité jsou také dovednost a schopnosti podnikatele.

Můžeme rozlišovat pět typů podnikání:

- Podnikání jako životní styl – jedná se o podnikatele, pro které je důležitá volnost a svoboda. Jsou na volné noze a nechtějí být zaměstnancem. Rozhodují sami za sebe a to je pro ně prioritní. Nemusí mít velké ambice, často je jejich firma malá a působí na lokálním trhu.
- Zdrženlivé podnikání – tito podnikatelé bývají úspěšnější než prvně jmenovaní a jejich podnik obsluhuje i větší část trhu. Často však nepřekročí hranice regionu. Tyto podnikatele také vede myšlenka nebýt zaměstnancem, spokojí se s firmou menšího rozsahu, ale rostoucí poptávka je nutí překročit určitou minimální hranici. Podnikatel však nemá schopnosti vést podnik nad určitou velikost. Vyhýbá se konkurenci větších hráčů.
- Nadějně podnikání – podnikatelé jdou do podnikání s jasnou vizí a ke splnění svého cíle používají podstatně agresivnější strategii. Neustále pracují na zlepšování a inovacích a to jim pomáhá stát se ještě lepšími. Mají však svá omezení a nepouštějí se do boje s velkými firmami. Vyhýbají se cizímu financování a pohybují se na trzích s minimální nejistotou.
- Podnikání s potenciálem vysokého růstu – podnikatelů s tímto typem podnikání je velmi málo. Předpokladem je identifikování příležitosti, případně vyvinutí nového produktu či technologie, což umožňuje vytvořit zcela nový trh. Tito podnikatelé analyzují trh, aby identifikovali příležitosti. Řízení takového

podniku vyžaduje profesionální vedení, protože jeho konkurencí jsou zavedené firmy s profesionálním managementem.

- Revoluční podnikání – tito podnikatelé jsou ojedinělí. Nepřicházejí pouze s ojedinělým produktem, pro který vytváří nový trh, ale přináší novou koncepci samotného podnikání. Ostatní firmy jsou potom zatlačeny do pozadí a jejich podíl na trhu se snižuje, případně trh opouští. (Srpková, Řehoř a kol., 2010)

1.1.2 Podnik

Funkce a činnost podniku se odvíjí od specifík podniku. Podniky je možné třídit podle různých kritérií do skupin se společnými znaky. Nejčastěji jsou podniky tříděny dle těchto kategorií:

- Hospodářské odvětví a sektor – pomocí klasifikace ekonomických činností (CZ NACE). Dle ekonomické činnosti je každé statistické jednotce přidělen kód NACE. Sektorem je chápána část hospodářství, např. primární (podniky prvovýroby působící v zemědělství, lesnictví, rybolovu nebo těžebním průmyslu), sekundární (podniky druhovýroby přetvářející statky prvovýroby), terciární (nevýrobní podniky, zejména se jedná o poskytování služeb) a kvartérní (sektor založený na znalostech, tj. vývoj, věda, výzkum).
- Forma vlastnictví – státní (jedná se o veřejnou správu a organizace poskytující služby z veřejných prostředků), smíšené (spolupráce veřejného a soukromého sektoru) a soukromé (založené na principu ziskovosti, kdy plátce má přímý vztah s poskytovatelem).
- Velikost podniku – dle směrnice vydané Evropskou komisí 2003/361/ES a platné od 1. května 2005 lze podniky členit na mikro, malé, střední a velké. Mikropodnik má do deseti zaměstnanců a obrat nebo roční bilanční sumu do 2 mil. EUR. Malý podnik má do 50 zaměstnanců a obrat nebo roční bilanční sumu do 10 mil. EUR. Střední podnik má do 250 zaměstnanců a obrat do 50 mil. EUR nebo roční bilanční sumu do 43 mil. EUR. K těmto kritériím se přidává ještě kritérium nezávislosti, tj. zda je podnik nezávislý, partnerský nebo propojený. Nezávislost se posuzuje dle množství podílu na základním kapitálu nebo hlasovacích právech. Nezávislý je pouze tehdy, pokud je podíl 0–25 %.

- Typ výroby – lze použít pouze u výrobních podniků. Jedná se o výrobu na zakázku, hromadnou výrobu vázanou a pružnou či plynulou výrobu.
- Právní forma podnikání – je rozdělena na podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob. Právnické osoby se dělí na korporace, fundace, ústavy a státní podniky. Korporace v podrobnějším členění se dělí na spolky, osobní společnosti (veřejné obchodní společnosti a komanditní společnosti), družstva, kapitálové společnosti (akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným) a evropské obchodní společnosti.
- Zájem – právnickou osobu lze ustavit ve veřejném nebo soukromém zájmu. V zájmu veřejném mohou být zakládány např. spolky, ústavy, fundace (nadace a nadační fondy) a sociální družstva. (Taušl, Procházková, 2014)

1.1.3 Podnikatel

Důležitou vlastností člověka, který chce svůj podnikatelský záměr uvést do praxe, je podnikavost. Ta zahrnuje dispozice a osobní vlastnosti. Dispozice označují výkonový potenciál, který se rozčleňuje na schopnosti, vědomosti a dovednosti. Osobní vlastnosti charakterizují osobnost podnikatele, např. důvěryhodnost, čestnost, důslednost, vytrvalost, samostatnost, zodpovědnost aj. Podnikatel si také musí uvědomit, že tato činnost je činnost dlouhodobá s postupným rozvojem. Výrazným faktorem je motivace. Motivy jsou podněty lidského chování. Neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které je impulzem k určitému chování jednotlivce.

Má-li být podnikatel úspěšný, je třeba být iniciativní a aktivní. Musí vyhledávat nové příležitosti, inovovat, hledat nové hospodárnější postupy. Podnikatelská činnost je jednoznačně spojena s rizikem. Většina klíčových rozhodnutí má charakter nejistoty, rizika. Protože je na podnikatele často vyvíjen velký tlak, je nutný dobrý zdravotní stav, jelikož nepravidelná pracovní doba a množství stresu se odráží na zdraví. Je důležité si uvědomit potřebnost relaxace a odpočinku. (Veber, Srpová a kol., 2012)

Jeden z hlavních impulzů pohánějících podnikatele vpřed k dalšímu podnikání je úspěch. Úspěch je možné definovat jako dosažení očekávaného a naplánovaného cíle. Jedná se o pozitivní prožitek, který vyvolává další potřebu úspěchu. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

Podnikatel by měl mít tři základní předpoklady k podnikatelské činnosti:

- Mít odhodlání a motivaci podnikat, zároveň je však důležité uchovat reálnost cílů.
- Mít osobní předpoklady pro podnikání, z nichž řada je vrozená, jiné se lze naučit studiem či praktickými zkušenostmi. Důležité je také umět vyrovnat se s neúspěchem.
- Na počátku každého podnikání by měl stát podnikatelský nápad založený na reálných základech, který bude životaschopný a nalezne uplatnění na trhu. (Taušl, Procházková, 2014)

Je důležité oslovit mladé lidi s myšlenkou, že mají-li odhodlání něco vytvořit a změnit, nesmí váhat ani minutu. Za hrozbu je považována skutečnost, že nejvýkonnější malé a střední firmy, které jsou základem zdravé ekonomiky, vznikaly v 90. letech minulého století. Byly zakládány novodobými průkopníky českého byznysu. V mladých lidech je třeba podněcovat touhu po vlastním díle a nezávislosti. Podnikání by nemělo být poslední možností, ale první šancí pro ty nejlepší. Cílem podnikání nesmí být komfort, ale snaha něco vybudovat, někoho vést a být ve svém oboru špičkou. Komfort nesmí být cílem podnikání, nýbrž jeho důsledkem. (Havlíček, 2015)

1.2 Malé a střední podniky

Malé a střední podniky (MSP) plní v národním hospodářství nezastupitelnou funkci. Pomáhají vytvářet konkurenci, působí jako dodavatelé velkých podniků, rychleji reagují na výkyvy trhu, práci v nich nacházejí pracovníci uvolňovaní z velkých podniků, pomáhají rozvoji regionů a jsou důležitým prvkem v tržním prostoru hospodářsky slabých regionů. (Pavlaček, 2013)

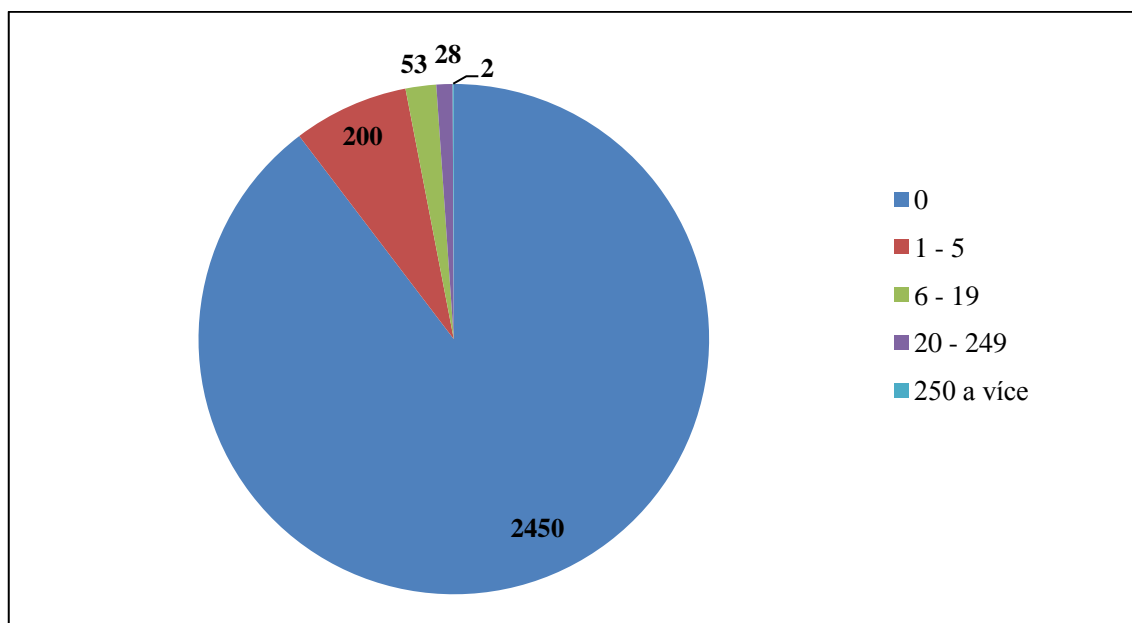
Ministerstvo průmyslu a obchodu ve své Zprávě o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014 uvádí, že podíl MSP na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2014 byl 99,84 %. Podíl zaměstnanců MSP na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2014 byl 59,39 %. Podíl přidané hodnoty na celku ČR tvořil 53,11 %. (MPO, 2015)

Tabulka 1: Počet jednotek v registru ekonomických subjektů podle počtu zaměstnanců 2014 (v tis.)

Období	Celkem	Počet zaměstnanců				
		0	1 – 5	6 – 19	20 – 249	250 a více
2014	2733	2450	200	53	28	2
%	100	89,7	7,3	1,9	1	0,1

Zdroj: Český statistický úřad, 2015

Graf 1: Struktura počtu jednotek v registru ekonomických subjektů podle počtu zaměstnanců 2014



Zdroj: vlastní zpracování

1.2.1 Přednosti a nevýhody malých a středních podniků

K přednostem MSP patří jednodušší organizace řízení, větší pružnost v rozhodování, lepší reakce na požadavky trhu, aktivní účast na inovačním procesu, snazší vytváření pracovních příležitostí a tím i lepší reagování na situaci na trhu práce a zmírňování důsledků strukturálních změn. MSP působí jako dodavatelé velkých podniků. Okrajové části trhu, které velké podniky nepokrývají, mohou využít právě malé podniky pro své aktivní zapojení a ekonomickou činnost. Vzhledem k tomu, že působnost MSP je teritoriálně dána okolím místa podnikání, přispívají k rozvoji měst, obcí a regionů.

Právě tyto podniky potom mohou být hlavním iniciátorem rozvoje postižených či hospodářsky slabých regionů.

K nevýhodám, s nimiž se MSP potýkají, patří nižší tržní podíl, nedostatek kapitálu a horší orientace ve správních, legislativních a daňových předpisech a v jejich častých změnách. Tyto firmy hůře pronikají na zahraniční trhy, mají ztížený přístup k veřejným dražbám a problémem je i zapojování do výzkumných projektů. Dodržování technických předpisů je spojeno s vyššími náklady. Tyto faktory se projevují i v dosahované produktivitě práce, která je v MSP nižší než ve velkých podnicích.

Klíčovými předpoklady úspěchu je správná volba předmětu podnikání, dobře zvolená lokalizace podniku, správný výběr zaměstnanců, vhodně zvolený management a správná marketingová strategie. (Synek, Kislíngerová a kol., 2010)

1.2.2 Příčiny zániku podniků

Součástí podnikatelského prostředí je míra rizika. Dosažení ziskového podnikání bez rizika je nemyslitelné. Podniky, které se s rizikem nebyly schopny vyrovnat, jsou potom odsouzeny k zániku. Zánik může nastat z všeobecných příčin, tzn. z ekonomických důvodů (např. fiskální politika státu, ceny surovin), z ekologických důvodů (environmentální management), technologických důvodů (nedostatek prostředků a zkušeností k realizaci investic, chybějící technologie) či kvůli problémům s dodavateli a z vnějších příčin (např. spolupráce s finančními institucemi, využívání logistických služeb).

Příčiny mohou být také na straně samotné osoby podnikatele. Nedostatek zkušeností, neexistující strategie nebo optimistická představa o velikosti trhu mohou být fatální pro existenci firmy. Důležitá je také správná doba zahájení podnikání. Podnikatel by měl mít dostatek oběžného kapitálu. Neměl by si plést hotové peníze se ziskem a využívat je ke svému komfortu, ale ponechávat ve firmě. Podnikání by mělo být zahájeno skromně a uvážlivě. Důležité je i rozhodnutí o sídle podniku. Podle předmětu podnikání i výši nájmu je pro každou činnost vhodné jiné místo. Nutná je správnost vedení účetnictví, postihy finančního úřadu by pro malou firmu mohly být velkým problémem. Neméně důležitá je výchova a výběr pracovníků. Pracovník v MSP musí být flexibilní, často musí zvládnout i jiné pracovní pozice. Flexibilita v podniku o malém počtu zaměstnanců je důležitou vlastností. (Pavlaček, 2013)

2 Rodinné podnikání

2.1 Charakteristika

Charakteristickým rysem rodinného podnikání je vlastnictví. Vlastnictví je faktor, který zajišťuje generační spojitost, díky které může rodinné podnikání existovat. Rodina je motivována zájmem vycházejícím z vlastnictví majetku v podobě podniku. Zájem rodiny je předpokladem pro dobré vedení podniku. Firmy se snaží udržet dobré jméno a tradici, kterou těžce vybudovaly, proto dbají na vysokou kvalitu výrobků a služeb. Jejich orientace je jiná, než u klasických nerodinných podniků. Není pro ně důležitý krátkodobý zisk, ale jsou orientovány do budoucna. Rodina je schopna obětovat zisky pro další chod a vývoj firmy. Tím jsou firmy odolnější vůči kritickým situacím. (Odehnalová, 2007)

V Evropě je zastoupení rodinných podniků podstatně vyšší než v ČR. Uvádí se, že rodinné firmy tvoří až 85 % veškerých podniků v EU. Největší zastoupení těchto podniků má Itálie, kde je 95 % podniků rodinného typu. (Odehnalová, 2011)

V ČR přesné údaje chybí. Podle odhadů je v segmentu malých a středních podniků zhruba třetina rodinných firem. (Szczyrbová, 2014)

„Nejčastěji jde o mikro firmy do deseti zaměstnanců v oborech potravinářství, stavebnictví, maloobchod, zemědělství, služby.“ (Szczyrbová, 2014)

Z velké části je to z důvodu přerušení fungování podnikatelského prostředí. Až po roce 1989 se znovu zakládají firmy s rodinným vlastnictvím, jsou budovány a rozvíjeny. Nyní nastává doba, kdy procházejí velkou zatěžkávací zkouškou, protože dochází k jejich předání další generaci.

2.1.1 Silné stránky rodinného podniku

Silné stránky mohou zvětšovat konkurenceschopnost podniku a plynou z rodinného zázemí:

- vzájemná shoda mezi osobami – rodinné vztahy se přenášejí do podnikatelského prostředí;

- angažovanost – všichni členové rodiny usilují o společný prospěch, rodina pokládá podnik za svůj výtvar;
- znalost speciálních technologií či know-how;
- flexibilita ohledně času a peněz;
- dlouhodobý záměr;
- stabilní kultura – vedoucí pracovníci obvykle zastávají své funkce dlouhou dobu;
- rychlost při přijímání rozhodnutí – rozhodovací proces je většinou svěřen jedné či dvěma osobám;
- blízkost lokálních trhů;
- hrdost a důvěryhodnost souvisí s blízkostí lokálních trhů, zákazník často není neznámým člověkem;
- efektivita – rodinný podnik dokáže efektivně využívat prostředky, které má k dispozici;
- produktivita – podnik dokáže snáze reagovat na proměnlivé ekonomické okolnosti a účinněji vynakládat prostředky, aby zajistil maximální rentabilitu svého kapitálu;
- tvůrci pracovních míst;
- orientace na kvalitu – kladen důraz na vztah kvalita/cena;
- společensky odpovědné chování – investice do rozvoje místní komunity, sponzoring, snaha o ekologické chování, péče o zaměstnance. (Koráb a kol., 2008)

2.1.2 Slabé stránky rodinného podniku

- Emocionální tlaky – vznikají při prolínání rodinného a podnikového systému, např. vztahy rodič-dítě, vztahy mezi sourozenci, nepotismus – členové rodiny jsou upřednostňováni před externími zaměstnanci, syndrom rozmazleného dítěte (prací zavalený podnikatel se cítí „vinen“ a „uplácí“ své děti), duch pána (jedná se o autokratický styl řízení) aj.

- Podnikové tlaky – jak se podnik vyvíjí, proměňuje se i jeho řízení. Zatímco v počátcích se veškeré rozhodování soustředí do rukou zakladatele, se stabilizací a rozvojem firmy přichází potřeba externího managementu. V podnicích také často chybí strategické řízení. Strategické plány by měly harmonizovat systém rodiny a podniku ve své provázanosti. Měly by řešit např. proces mezigeneračního předávání nebo odměňování rodinných příslušníků. Růst podniku mohou brzdit problémy s financováním či nedostatek kvalitních zaměstnanců.
- Vnější tlaky – veřejné mínění, postoj investorů či daňová politika státu. (Koráb a kol., 2008)

2.2 Historie

Začátky rodinného podnikání je možno najít již v počátcích pospolité společnosti, kdy rodinní příslušníci obstarávali základní potřeby nutné k přežití. V pozdější době je možné za rodinné podnikání označit činnost šlechtických rodů. Šlechta vlastnila půdu a pozemky, k jejichž obhospodařování najímala čeled' a sezónní dělníky. Protože však zisk často neinvestovala zpět do podnikání, většina rodů skončila s velkými dluhy. Od 13. století existovaly cechovní organizace, které představovaly společenství výrobců stejného odvětví a plnily především ochranné poslání. Hlídaly ceny, snažily se regulovat množství výrobků i počet mistrů v oboru. Cechy zajišťovaly i vyučení nových pracovníků, tím plnily funkci sociální. (Odehnalová, 2011)

V 16. a 17. století se rodinné podnikání projevovalo v oblastech pivovarnictví, tkalcovství, soukenictví nebo sklářství. K vesnickým boháčům patřili zejména hospodští a mlynáři. Postupně se prosazoval manufakturní způsob výroby. Nejvíce to bylo v oboru plátenictví, kdy faktoři vykupovali práci přadláků a tkalců. V centrální dílně se potom prováděla konečná úprava. Dalšími z významných oborů bylo sklářství a železářství. V 19. století přechází výroba z manufakturní na tovární. Projevuje se průmyslová revoluce především v textilním, strojírenském a těžkém průmyslu. Rodinné manufaktury se začaly orientovat na tovární výrobu. Postupně je převzali potomci původních majitelů. Základem rodiny byl její majetek a po smrti zakladatele ho většinou dědil nejstarší syn. Mezi naše nejznámější a nejstarší rodinné podniky patří např. továrna na hudební nástroje Petrof, založená roku 1865, továrna na bylinné likéry

Becher (1794), továrna na výrobu nábytku Thonet (1841), sklárna Kavalier Bohemia (1837), sklárna Moser (1857) či továrna na obuv Baťa, založená roku 1894. (Odehnalová, 2011)

Koncem 19. a počátkem 20. století dochází k postupné změně modelu rodiny a s tím souvisejícího dědictví. Dochází k zrovnoprávnění sourozenců v dědickém řízení a tím k rozdělování velkých majetků na menší subjekty. S růstem průmyslu některé podniky musely řešit problém s nedostatkem kapitálu. Většina podniků byla převáděna na akciové společnosti a rodiny vlastnily většinový, případně významný podíl akcií. (Odehnalová, 2011)

V době před 1. světovou válkou dochází k růstu těžkého průmyslu, vznikají však i nadále rodinné podniky zabývající se lehkým průmyslem. V důsledku militarizace výroby dochází po ukončení 1. světové války k deformaci průmyslu. K nápravě přispěl návrat vojáků do podniků, zabezpečení surovin a obnova dopravy a dodávek uhlí. Velký rozmach zažívá firma Baťa, která svojí cenovou politikou, kdy snížila ceny zboží na polovinu, získala nové zákazníky a tím náskok před konkurenty. V období 2. světové války opět dochází k militarizaci průmyslu, nicméně v rámci Německé říše zaznamenává Československo významné postavení v lehkém průmyslu a to hlavně v cukrovarnictví, pivovarnictví, sklářství, kožedělném a konfekčním průmyslu. Po 2. světové válce se průmysl vrátil na předválečnou úroveň. S nástupem socialismu však byly továrny znárodněny. Tržní hospodářství bylo nahrazeno centrálně plánovaným a soukromé podnikání bylo zcela potlačeno. To znamenalo likvidaci rodinného podnikání u nás. Tradice byla na dlouhou dobu zpřetrhána. (Odehnalová, 2011)

Po společenských změnách v roce 1989 bylo potřeba transformovat zestátněnou ekonomiku na ekonomiku tržní s rozhodující vlivem soukromého sektoru. Relativně kvalifikovaná pracovní síla, která díky vzdělání, schopnostem a dovednostem na vyšší úrovni byla schopná adaptace na nové podmínky na trhu práce, přispěla k nižší nezaměstnanosti. Mnozí začali podnikat, jiní začali pracovat v malých firmách s odlišnou organizací práce. Podle sčítání lidu z roku 1991 mělo v ČR jen 13 % dospělé populace pouze základní vzdělání, přes 76 % střední vzdělání a více než 10 % vysokoškolské vzdělání. Mnoho drobných podnikatelů si však udržovalo zaměstnanecký poměr v dřívějším zaměstnání, což ukazuje na strach z neznámého prostředí a snahu udržet si finanční jistotu i v době převratných změn. Společenské

změny provázela i příjmová a sociální diferenciací ovlivňovaná zejména privatizací, restitucemi a fungováním trhu. Vznikala nová střední třída, k níž patřili drobní řemeslníci, obchodníci, rolníci a podnikatelé s nevelkým počtem zaměstnanců. Okruh lidí s živnostenským oprávněním se velmi rychle rozšiřoval. V roce 1992 překročil počet živnostníků milionovou hranici. Jen pro 11 % z nich to však byl jediný zdroj příjmů, pro 29 % to byl zdroj hlavní a pro 60 % bylo podnikání doplňkovým zdrojem příjmů. V průběhu privatizace rostl i počet větších podnikatelů, které je možno považovat za třídu kapitalistů. Zatímco v tradičních kapitalistických společnostech vznikla tato třída na základě vlastního úsilí, v postkomunistických zemích vznikala na základě privatizace v relativně krátkém období. (Průcha a kol., 2009)

V 90. letech se také otevřel prostor pro nové rodinné firmy, případně pro podniky vznikající na základě restitucí, jejichž majitelé se často vrací z emigrace a navazují na odkaz svých předků. Lidé mají potřebu něco vybudovat, předat dalším generacím. Objevila se příležitost pracovat pro vlastní firmu, možnost rozhodovat, vést zaměstnance a postupně firmu budovat. Mnoho lidí zatoužilo jít cestou svého snu. Někteří byli neúspěšní, ale některým se podařilo vystavět prosperující firmu, vytvořit nová pracovní místa, posunout své vědomosti, znalosti a zkušenosti směrem, který jim dává svobodu. Podnik vytvářeli s nejlepším vědomím a svědomím. Někteří již v průběhu tohoto období přemýšleli, co s ním bude dál. Ti, co mají děti, v nich hledali potenciál k danému oboru, snažili se je od malička zaujmout činností, kterou se firma zabývá.

S odchodem do důchodu je třeba řešit problém, jak firmu předat, jakým způsobem, v jakém časovém horizontu. Někdy je třeba vybírat mezi dětmi, kterému z nich ji předat. Na tuto situaci nelze použít příručku ani návod, ale svoji roli zde hraje profesionálnost, intuice, zkušenosti, ale i láska k rodině a vztah k firmě, kterou zakladatel vymyslel a řídil od začátku její existence.

2.2.1 Baťa

Firma Baťa je považována nejen za rodinnou firmu, ale i za vzor pro české podnikatele. Při bližším pohledu je vidět nejen veliký podnikatelský duch, ale i vliv na rozvoj regionu. Péče o zaměstnance, prostor k jejich rozvoji, systém řízení, expanze na světové

trhy, to se vše odráží ve smyslu podnikání a úspěchu jedné firmy. Ne orientace na osobní blaho, ale rozvoj firmy by měl být tím hlavním, co by podnikatele mělo zajímat.

Tomáš Baťa se vyučil u svého otce obuvníkem a v roce 1894 založil se svými sourozenci obuvnický závod. Po bratrově smrti se stal jediným vlastníkem firmy. V roce 1920 došlo k revaluaci koruny a následné průmyslové krizi. Baťa reagoval výprodejem skladových zásob za snížené ceny o 50 %. Tím vytvořil podmínky pro další výrobní rozvoj svého podniku. Při svých cestách do zahraničí, kde pracoval i jako dělník, nasbíral mnoho zkušeností. Poté začal zavádět nové způsoby výroby i řízení. Zavedl pásovou výrobu, samostatně účtující výrobní jednotky, podíl zaměstnanců na zisku, snažil se o dobrou reklamu. Produkce rostla a Baťovy závody dosáhly světového prvenství ve výrobě obuvi. V roce 1931 se rodinný podnik mění na akciovou společnost, budují se sesterské podniky v zahraničí a je rozvíjena rozsáhlá obchodní síť. Společnost měla vlastní školu. Byly poskytovány výhody v oblasti bydlení. Baťa podporoval umění, začaly se stavět ateliéry pro reklamní, ale i kreslené filmy. Byla založena Baťova nemocnice, postaven obchodní dům, založeny strojírna a cihelna. (Baťa, CD-ROM, 2000)

V roce 1932 Tomáš Baťa zahynul při letecké havárii v Otrokovicích a řízení se ujal jeho nevlastní bratr Jan Antonín Baťa. Po 2. světové válce byly závody zestátněny. Ze závodů v zahraničí vytvořil syn zakladatele Tomáš John Baťa světově významný podnik. (Baťa, CD-ROM, 2000)

Ve svém systému samosprávy dílen se Tomáš Baťa snažil využít kladný přístup k práci u řemeslníků. Dal jim možnost přímo zasahovat do řízení dílny a tím změnil jejich myšlení z námezdního na podnikatelské. Snahou pracovníka je vydávat co nejlepší výkony prostřednictvím co nejmenší námahy. Bojuje tak sám proti ztrátám, protože je motivovaný ziskem. Došlo tím ke zjednodušení celého vedení. Svůj podnik přeměnil Baťa na stovky hospodářsky samostatných oddělení. Každé oddělení mělo jednoho vedoucího, odpovědného za zisk a ztráty. V hierarchii odpovědných osob dále figurovali správci budovy, nadmistrři jako vedoucí poschodí a mistrři jako vedoucí úseku. Každá dílna měla svůj účet zisků a ztrát, které se vyhodnocovaly týdně. Zisk se rozděloval tak, že dvě třetiny připadly vedoucímu oddělení a dělníkům a třetina pokladně továrenské budovy. Každý pracovník byl osobně odpovědný za vykonanou práci. Vizí Tomáše Bati bylo, aby se dílna stala rodinou a mistr jejím středem. Lidé se

i v běžném životě měli potkávat a pomáhat si. Baťa nechtěl mít nejlevnější pracovní sílu, ale snažil se o nejúspěšnější pracovní výkon, při kterém pracovník vykonává práci tak, jako by pracoval pro sebe. (Baťa, CD-ROM, 2000)

V roce 1925 byla založena Baťova škola práce. Studium na ní trvalo tři roky. Každý pracoval normálně v dílně a potom ještě tři hodiny studoval ve škole. Po přijímacích zkouškách odcházeli mladí do internátu s minimem věcí. Byli vychováni ke skromnosti a hospodaření s penězi. Každý měl svůj účet, který spravoval vychovatel. Ten musel schválit případné výdaje. Rodiče měli výslovně zakázáno děti finančně podporovat. V továrně se mládež naučila pracovním návykům, ve škole odborným znalostem a všeobecnému přehledu a v soukromí hospodaření s vlastními penězi. Po ukončení školy obdržel student naspořenou částku. Cílem bylo naspořit 100 000 Kč. S tímto kapitálem mohl student začít sám podnikat. Firma měla svoji banku, která poskytovala úrok 10 %. Ve škole byli i elitní absolventi, tzv. Tomášovci – mladí moderní podnikatelé. Do továrny chodili v obleku, tam se převlékli a normálně pracovali. Po práci se učili hrát golf a jezdit na koni. (Baťa, CD-ROM, 2000)

O své zaměstnance se Baťa příkladně staral. V rámci stravování byly založeny výdejny jídla, kde bylo poskytováno kvalitní jídlo. Kontrolovalo se množství i kvalita, nad vším byl lékařský dohled. Zdraví zaměstnanců prospěl i projekt zahradního města s domy uprostřed zeleně a s dostatkem čistého vzduchu. V roce 1927 byla založena Baťova nemocnice. Volný čas mohli zaměstnanci trávit sportem (postaven stadion a další hřiště), kulturou (kulturní zařízení, kino, knihovna) či návštěvou kaváren a tanečních sálů. Pokud si zaměstnanec ukládal své prostředky, tak s úrokem 10 % vytvořil po 20-30 letech kapitál, za který si mohl koupit hospodářství na venkově a tím měl částečné zajištění na stáří. K výhodám pro zaměstnance lze počítat pracovní týden o 40 hodinách (běžný byl šestidenní pracovní týden se 48 odpracovanými hodinami), prostorné dílny s vyřešeným osvětlením a větráním a důraz kladený na čistotu na pracovišti. (Baťa, CD-ROM, 2000)

O prodej obuvi do zahraničí se staralo exportní oddělení. Po rozšíření činnosti se otevřely prodejny po celém světě, např. v Německu, Anglii, Francii, Indii či USA. Byly budovány sesterské společnosti, protože export z Československa zvyšoval cenu výrobků. Dalším z důvodů byla vysoká ochranná cla v zámořských zemích, která měla chránit domácí, často zaostalý průmysl. (Baťa, CD-ROM, 2000)

Bařův odkaz je součástí historie naší země. Ukazuje sílu jednotlivce a jeho vliv nejen ekonomický, ale i sociální. Vybudování velké firmy a zajištění jejího rozvoje potřebuje silnou osobnost. Ale chvályhodné je i sociální cítění, snaha o rozvoj zaměstnanců a jejich spokojenost. Mnoho podnikatelů dnes vidí pouze svůj zisk a o zaměstnance se příliš nezajímá. To je krátkozraké, protože takový zaměstnanec nemůže přispět k rozvoji podniku.

Celoživotní postoj Tomáše Bati vyjadřuje citát:

„Nevyšším ideálem řádného živnostníka je touha po vzrůstu. Touha po rozvoji, vůle rozšiřovat svůj podnik, to je kapitál cennější než peníze, síla mocnější než elektřina.“

(Bařa: Zajímavosti, slogany, 2000)

2.3 Předání rodinné firmy

2.3.1 Podnikatel – zakladatel

Osobnost podnikatele vystupuje jako smírčí soudce mezi rodinou a podnikem. Vzhledem k tomu, že podnik je jeho dílem, zavádí v něm organizační kulturu, soubor hodnot a postojů, které jsou odrazem jeho osobnosti, jeho způsobu podnikání. Předpokládá se, že cílem bude udržet podnik v rámci rodiny. (Koráb a kol., 2008)

Odpovědnost za podnik, kterou zakladatel cítí vůči rodině, ho motivuje k efektivnímu dlouhodobému orientování na budoucnost, stanovuje si dlouhodobé cíle. Současně i přístup k riziku je jiný než v případě, kdy podnik řídí najatý manažer.

Význam rodiny je v jednotnosti a svornosti. Zájem členů se projevuje v prospěchu a blahu rodiny. To vše z pohledu dlouhodobého. Protože rodina prochází vývojem, prolínání podniku a rodiny se také vyvíjí. Zainteresovanost rodiny se v čase může měnit a tím se mění i dynamika rodinného podnikání. Rodinné podnikání předpokládá, že v podniku pracují a mají přímý vliv na řízení podniku alespoň dva členové rodiny. (Odehnalová, 2011)

Podnikatel–zakladatel zastává čtyři různé role: vlastníka podniku, hlavního kontrolního orgánu, vedoucího podniku a hlavy rodiny. Každá role žádá jiný přístup. Na jedné straně zisk podniku a dostatečný kapitál, na straně druhé rodinné vztahy a výběr následníka mezi dětmi. (Koráb a spol., 2008)

2.3.2 Výchova nástupce

Výměna generací není událost, ke které by došlo až ve chvíli, kdy majitel podniku odchází do ústraní. Výměna generací je proces, který začíná ve chvíli, kdy jsou následníci ještě dětmi. Podnikatel by měl ve své rodině vytvářet a pěstovat touhu ujmout se správy rodinného podniku dlouho předtím, než začne pomýšlet na svůj odchod. Měl by vštěpovat pozitivní náhled na podnik, ukázat prospěch, který plyne z jeho řízení, a vytvářet potřebu držení majetku a řízení celého podnikání. Smyslem je tedy vytvořit zájem o následnictví.

Nezbytnou průpravou k převzetí podniku je vzdělání. Je třeba volit studium, které souvisí s předmětem podnikání nebo je zaměřeno na oblast řízení podniku. Tím je zároveň potvrzen předpoklad pro zahájení kariéry vedoucího pracovníka. Součástí odborné přípravy je také praxe. Přínosné je vykonávat praxi v jiných podnicích než v rodinném. Je vhodné, aby se praxe odehrávala v podniku, který je na vyšší úrovni rozvoje. Následníci tak získají zkušenosti, které mohou využít ve vlastním podniku. Vyzkoušejí si své schopnosti, samostatnost, cílevědomost a mohou zahájit úspěšnou kariéru. V rodinném podniku je potom vhodné, aby si vyzkoušeli různé pozice a prošli různými oblastmi podniku. Důležité je zařadit je do správné hierarchické roviny. Není vhodné nechat následníka od počátku zastávat nejodpovědnější funkce. Vhodným zařazením následník získá komplexní informace o chodu podniku. (Koráb a kol., 2008)

Děti mohou již v raném věku ve firmě vypomáhat. Je však nutné stanovit přesný režim a dítě do ničeho nenutit. Za odvedenou práci je také nutné vyplatit finanční odměnu jako kterémukoli jinému zaměstnanci. Dítě se naučí nejen plánovat vlastní práci, ale i smysl hospodaření s penězi. Získává také pozitivní vztah k firmě. Pokud pomineme brigády v raném věku, měly by se děti zapojit do činnosti firmy pět až deset let před uvažovaným předáním firmy. Předání firmy by nemělo být založeno pouze na základě příbuzenského vztahu, ale spíše na skutečných schopnostech.

Problémem může být, že děti žárlí na čas, který rodič věnuje firmě. Začátkem 90. let, kdy vznikala značná část firem, které v dnešní době řeší problém předání, byla situace značně hektická. Legislativa vznikala postupně a konkurence vzrůstala. Lidé se podnikání teprve učili. Bylo třeba věnovat mnoho času a úsilí, aby firmy prosperovaly a udržely se na trhu do dnešních dnů. Děti si proto mohly vytvořit k firmě negativní

vztah, protože na ni žárlily. K nadšení pro firmu nepřispěje ani stres, který u svých rodičů vidí. (Dlouhá, 2015)

2.3.3 Analýza rodiny a podniku

Při analýze rodiny hodnotíme všechny členy rodiny ze všech možných hledisek. Je důležité posoudit jejich postoje, schopnosti, celkovou průpravu a věk. Protože jednu osobu mohou ovlivňovat citové vazby, je správné přizvat rodinnou radu. Jedná se o více názorů a hodnocení tak bude objektivnější. Po provedení této analýzy je možné vysledovat nejen potřeby rodiny jako celku, ale i potřeby jednotlivých členů. K dispozici je potom i reálný profil těch osob, které jsou „k dispozici“. (Koráb a kol., 2008)

Analýza podniku přináší detailní prostudování všech oblastí, které se podniku týkají. Zaměřuje se na momentální situaci, hledá odpověď na otázku, kde se podnik nachází, v jaké fázi vývoje a kam směřuje. Je třeba analýzu provádět objektivně, jedině tak je možné správné vyhodnocení situace. K tomu může přispět i přizvání odborníků na různé činnosti podniku. Jejich nestranný a realistický pohled může analýzu obohatit. (Koráb a kol., 2008)

V rámci analýzy podniku je možné vytvořit např. SWOT analýzu, která se zabývá všemi částmi okolí podniku od makroprostředí (např. legislativa, politika, ekologie) přes mezoprostředí (např. konkurence, substituty, komplementy) až po mikroprostředí podniku (např. management, marketing, finance). Je sestavována matice, která umožní přehledně zobrazit všechny zjištěné silné stránky podniku (**S**), slabé stránky podniku (**W**), příležitosti ve vnějším prostředí podniku (**O**) a hrozby v okolí podniku (**T**). (Taušl, Procházková, 2014)

2.3.4 Výběr nástupce

U nástupce je důležité posoudit nejen jeho vzdělání a dosavadní praxi, ale také jeho osobní vlastnosti a jak se mu podařilo rozvinout vůdčí schopnosti. Kandidát by měl dokázat, že je schopen nejen zabezpečit budoucí strategické potřeby podniku, ale že dokáže zvládnout i úskalí, na něž může podnik narazit. Může se stát, že po završení přípravné fáze výběru není žádného z kandidátů možné jednoznačně preferovat na místo generálního ředitele. Za této situace se nedoporučuje předat podnik za každou cenu. Po

zvážení situace a možností může být podnik prodán, jmenován dočasný správce, případně může být zavedeno profesionální řízení. (Koráb a kol., 2008)

2.3.5 Předání a odchod zakladatele

Prvním úkolem je naplánovat proces následnictví a to, jakým způsobem předat vlastnictví a jak provést výměnu generací ve vedení podniku. Protože výměna generací je proces dlouhodobý, musí být důkladně naplánován. Je ideální, když se majitel pozvolna a téměř nepozorovaně mění v člověka odcházejícího do ústraní. Během tohoto období získává následník zkušenosti, dělá pokroky v řízení lidí a manažerském rozhodování. Zároveň si získává respekt a důvěru majitele i ostatních osob pohybujících se v okolí podniku. Po určité době lze poznat i vliv na rodinu. Majitel by měl jejím členům naslouchat a zohlednit jejich argumenty.

Každý rodinný podnik by měl mít vypracovaný svůj plán výměny generací, kde by měly být uvedeny informace o cílech, prostředcích a lhůtách. Jedná se o záležitosti týkající se manažerské, finanční, daňové, právní i psychologické oblasti. Vypracovaný dokument se potom stává páteří celého procesu předávání a pomáhá odstranit pochybnosti, omyly a nejasnosti. S dokumentem by měla být seznámena celá rodina.

Rodina a majitel si musí také vyjasnit vztahy rodina-podnik. Rodina vytváří systém chování a hodnot, které je možné přenést i do podnikání. Podnik vytváří soubor norem a profesionálních standardů. Ty na rodinu být přenosné nemusí. Tyto dva prostory se mohou prolínat právě v dokumentu výměny generací, který obsahuje nejen bázi norem a hodnot, ale podle něho se bude odvíjet i jednání a chování jednotlivých členů. Členové rodiny mohou vybrat ze svých členů rodinnou radu. Je důležité aby, členové rodiny vyjádřili své názory, potřeby, očekávání i obavy. Tím se rozvine dialog, který může vyřešit předsudky a negativní emoce. Celá rodina by si však měla uvědomit negativní důsledky, pokud celý proces předávání zkrachuje. To by potom byla postižena rodina i podnik.

Pro majitele, který se chystá odejít do ústraní, se jedná o velkou změnu, na kterou často není připraven. Hodně času věnoval rozvoji firmy a podnikání bylo jeho koníčkem. Nyní nastává čas, kdy bude mít mnohem více volného času. Musí najít nový smysl života a oblasti, které ho budou naplňovat. Může se jednat o sport, vnučata, cestování, u každého je to individuální. S novými prožitky je potom lehčí vyrovnat se se ztrátou,

kteřá automaticky odchod do ústraní provází. Je důležité také stanovit finanční formu, kteřá odcházejícímu zakladateli zajistí ekonomickou jistotu.

Převod vlastnictví se musí napláňovat nejen s ohledem na rodinu, ale zohlednit je potřeba i právní a daňové okolí podniku. Právní normy upravující vlastnictví se v různých zemích liší. Doporučuje se přizvat zkušeného profesionála, kteřý pomůže převod napláňovat. Je důležité koncentrovat majetek do rukou těch členů rodiny, kteří o to mají opravdový zájem, kompenzovat osoby vyloučené z vlastnictví a stanovit základy pro výkon rodinné moci v podniku.

Při převodu jsou řešeny otázky právní formy podniku, možnost statutárních změn, zvažení správcovství, uskutečnění převodů z budoucího dědictví již v předstihu, úvahy o vlastnictví a účasti v podniku.

Odcházející majitel může stále ještě zastávat důležité role v podniku týkající se poradenství nebo vztahu s veřejností. Uznání a ocenění je vyjadřováno postem čestného ředitele, kteřý však nezakládá žádnou pravomoc. (Koráb a kol., 2008)

2.3.6 Rizika předání firmy

To, že rizik při předávání rodinné firmy je mnoho, dokládá i údaj, že první generační předání vedení firmy zvládne podle statistik pouze 30 % rodinných firem. (Szczyrbová, 2014)

Jako riziko předání firmy se může jevit konflikt či chybějící důvěra uvnitř rodiny. Rodinné vztahy jsou velmi náchylné ke konfliktům mezi členy rodiny. Při předávání mohou být oživeny konflikty mezi generacemi, mezi sourozenci nebo mohou vzniknout konflikty úplně nové.

Dalším rizikem je podcenění aktu předávání firmy. Jedná se o akt dlouhodobý a je třeba důkladně připravit prostředí rodiny i podniku. (Koráb a kol., 2008)

Rizikem může být podcenění schopností uvažovaného nástupce. Pokud se v procesu předávání ukáže, že nástupce není ještě dostatečný zralý na tuto pozici, je lepší proces zastavit a o nějaký čas odložit. Odložení však nepomůže v případě, kdy se ukáže, že nástupce o tuto pozici nemá až takový zájem. Potom je nutné hledat další cesty pro pokračování podniku, ať už je to hledání jiného nástupce, manažerské řízení nebo prodej firmy. (Vesecký, 2015)

Riziko s nejvyšším dopadem na zúčastněné je rodinný bankrot. Pokud se firmě nedaří, může to vést až k jejímu zániku. To má velký dopad na rodinné vztahy. Rodina je s firmou tak propojena, že neúspěch na jedné straně se promítá i na straně druhé. (iPodnikatel.cz, 2011)

2.3.7 Možnosti předání/nepředání firmy

Z hlediska možností se tedy nabízí několik variant:

- Předat firmu nástupci k určenému datu a úplně se stáhnout z vedení podniku – tím je potvrzeno rozhodnutí předat podnik, nástupce má volný prostor k realizaci svých strategií.
- Předat firmu nástupci, ale ponechat si ve společnosti částečný podíl, což umožňuje alespoň částečnou kontrolu nad chodem firmy a zároveň možnost poradenství a pomoci novému majiteli.
- Rozdělit firmu mezi dva nebo více nástupců; zde je pak ale velké riziko vzájemné konkurence a ochlazení rodinných vztahů.
- Podnik prodat, protože se nenalezl vhodný nástupce a současný majitel již nechce nebo nemůže pokračovat. (Koráb a kol., 2008)
- Určit prozatímního správce – to je možné zvážit v době, kdy nástupci jsou mladí, nemají dostatek zkušeností a potřebují ještě nějaký čas, aby profesionálně vyrostli do pozice nástupce. (Koráb a kol., 2008)
- Zvážit profesionální řízení najatých manažerů, kontrolní funkci vykonává správní rada, která se sestává z rodinných příslušníků. (Koráb a kol., 2008)

3 Firma RYOR, a. s.

3.1 O firmě

3.1.1 Současnost

Firma RYOR, a. s., vyrábí českou přírodní kosmetiku a nabízí ji nejen v maloobchodních prodejnách, ale má řadu i pro profesionály z kosmetických salonů. Název je zkratka počátečních písmen rybíz-oranž, což jsou základní parfémové kompozice. Značka RYOR vytváří v zákazníkovi dojem luxusu za přijatelnou cenu.

Záměrem výrobce a distributora je vytvořit ošetření pleti každé zákaznici na míru. Každý zákazník potřebuje individuální péči a postupně lze po navržení základního ošetření rozšiřovat a cílit na řešení problému při dalších kontrolách. (RYOR, 2015)

Výrobní areál má firma v Kyšicích u Unhoště v okrese Kladno. Zde se vyrábí a distribuuje veškerá produkce firmy na téměř 3000 m² plochy. Pracuje zde přibližně 80 zaměstnanců. V současné době podnik vyrábí kolem 200 výrobků, přibližně 120 je určených pro maloobchod, 80 pro kosmetické salony. Mimo kosmetiky firma vstoupila i na trh doplňkových produktů nativních, tzn. s tepelně ani chemicky neupravovanou výživou a speciálními čaji, které lze uplatnit při detoxikaci organismu. (RYOR, 2015)

Se svými 200 přípravky firma zaujímá 5 % trhu s kosmetickými přípravky. K rozvoji prodeje dnes dochází hlavně díky reklamě a marketingu. Růst firmy je nyní směřován do zahraničí. V České republice firma využívá nejen prodej v drogeriích, ale i ve velkých řetězcích. Zde však někdy naráží na jejich podmínky, a pokud nedojde k vzájemné dohodě, raději ze řetězce odchází. Konkurence je velká, ale firma se snaží zaujmout kvalitou, cenou a individuálním přístupem k zákazníkovi. (Aktuálně. TV, 2015)

RYOR, a. s., se snaží expandovat i do zahraničí. Obchodní partnery má firma v mnoha státech Evropy, ale i v USA, Spojených arabských emirátech, Rusku nebo na Tchajwanu.

Firma od svého vzniku převzala mnoho ocenění za nejlepší výrobek, obal roku nebo přístup k zákazníkovi. (RYOR, 2015)

3.1.2 Historie firmy

Podnikání bylo zakladatelkou Ing. Evou Štěpánkovou zahájeno v roce 1991. Na začátku se zaměřila na výrobu produktů pro profesionály. O rok později podnik začal vyrábět i výrobky pro maloobchodní síť. Postupně se firma rozrůstala a přibírala nové zaměstnance. (RYOR, 2015)

Do areálu v Kyšicích u Unhoště v okrese Kladno se firma přestěhovala v roce 1997. (RYOR, 2015)

Do roku 2003 firma fungovala jako společnost s ručením omezeným RYOR, s. r. o., IČO 25058533, kde Ing. Štěpánková byla jediným společníkem. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2015)

V lednu 2003 byla založena akciová společnost RYOR Kosmetika, a. s., IČO 26746042, a posléze název změněn na RYOR, a. s. Zde je Ing. Štěpánková jediným akcionářem. Základní kapitál firmy je 63,7 mil. Kč. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2015)

Jana Štěpánková, která je dcerou majitelky, se stává členem představenstva v roce 2009. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2015)

3.1.3 Osobnost Ing. Evy Štěpánkové

Paní Štěpánková se narodila v roce 1945 v Poděbradech, kde také vyrůstala. V Praze vystudovala Vysokou školu chemicko-technologickou. Od roku 1971 pracovala v Ústavu lékařské kosmetiky, kde se začala více specializovat na výrobu a vývoj kosmetiky. V roce 1991, po ukončení mateřské dovolené a po převratných společenských změnách, se rozhodla, že své nápady uskuteční sama a začala podnikat. (RYOR, 2015)

Dle paní Štěpánkové založení firmy inicializovala změna ekonomického prostředí v devadesátých letech. V roce 1991, kdy jí končila mateřská dovolená, odešla z původního zaměstnání a byl před ní prvořadý úkol – uživit svoji dceru. Protože za sebou měla hodně zkušeností a v hlavě spoustu nápadů, nechtěla je předávat někomu jinému, ale zvítězila touha jít vlastní cestou. Začátky nebyly jednoduché: Vzorky vyráběné doma v kuchyni v kelímcích z lékárny a trh, na kterém si teprve každý hledal své místo. Vznikaly kosmetické salony, ale neměly k dispozici kvalitní přípravky. Právě jim nabízela paní Štěpánková zpočátku své produkty. Tvrdou prací vybudovala firmu,

která je pro ni nejen obživou, ale i potěšením. Základní vizí firmy je vytvořit českou kosmetiku za přijatelné peníze pro české ženy. Vždy se spíše chtěla věnovat výrobě, ale s rostoucí produkcí bylo nezbytné své síly zaměřit i na obchod a následně na marketing. V této oblasti se dnes realizuje její dcera. (Aktuálně. TV, 2015)

V rozhovoru v rámci publicistického projektu DVTV o sobě říká, že se necítí být tvrdou byznysmenkou, ale že má ženský přístup. Tzn., že vlastnosti jako chápavost, soucit nebo touha, aby její zaměstnanci byli v práci spokojeni, jí nejsou cizí. Dokáže lidi nadchnout a motivovat je k dobrým výkonům. Proto někteří jsou ve firmě od samého začátku a neváhají zůstat přesčas, když je třeba plnit úkoly, které nelze odložit. Sama o sobě říká, že umí úkoly dobře popsat a lidi motivovat. Jako svoji slabší stránku označuje počítačové dovednosti, v nichž jí ale vždy vypomůže právě dcera, takže se vzájemně doplňují. (Aktuálně. TV, 2015)

Výhodu rodinného podnikání vidí právě v blízkosti nejbližšího člověka. Jedna na druhou se mohou spolehnout, znají své slabiny. Nevýhodou je však trávení času 24 hodin denně spolu. Je nutné čas oddělit, věnovat se každý svým věcem, koníčkům nebo přátelům. Každá má proto svoji domácnost. Jedinou cestu, kterou paní Štěpánková vidí pro zajištění budoucnosti firmy, je předání této firmy dceři. O prodeji vůbec neuvažuje. Nabídky sice dostává, ale neakceptuje je, a zdá se, že jí spíše pohoršují. Nelze přece prodat firmu, které člověk zasvětil část života a stále se snaží ji budovat a rozvíjet. Horizont předání je nejasný. Před pěti lety to mělo být za pět let, nyní uvádí, že asi tak za tři roky. Záleží na zdravotním stavu, vitalitě, ale zatím má majitelka stále spoustu vizí, které by chtěla uskutečnit. (Aktuálně. TV, 2015)

Z osobního setkání s Ing. Štěpánkovou lze usoudit, že se jedná nejen o ženu milou, příjemnou, organizačně zdatnou, ale zároveň o manažera s jasnou představou o chodu a vývoji firmy. Celkový pocit z návštěvy firmy při akci Den otevřených dveří při příležitosti 70. narozenin zakladatelky firmy, která se konala 24. a 25. dubna 2015, byl velice příjemný. Nadchla své zaměstnance a ti zvládli během dvou dnů provést po firmě 1530 návštěvníků. Podle majitelky to byla oslava prací. (Aktuálně. TV, 2015)

Osobnost majitelky je cítit ve firmě na každém kroku. Důslednost je vidět nejen v pečlivě urovnaných skladech, čistotě v celém areálu skladování, výroby a distribuce, ale i v nadšení zaměstnanců. Někdo má dar vést lidi, jiný se to složitě učí. V této firmě

lidé hovoří o majitelce s úctou. Je zřejmé, že si váží nejen jejích schopností a nasazení, ale hodnotí i celkový celoživotní přístup k práci a rodině.

Nejen firma, ale i osoba paní Štěpánkové získala různá ocenění věnovaná podnikatelkám a vlivným ženám českého byznysu. V roce 2000 např. získala ocenění „Vedoucí podnikatelka světa“ od americké společnosti The Start Group. V roce 2010 byla vyhodnocena jako šestá z 25 nejvlivnějších žen českého byznysu – „Top 25 žen českého byznysu“. (RYOR, 2015)

Ing. Eva Štěpánková tvrdí, že „*největším uznáním za její práci je pro ni spokojený zákazník*“. (RYOR, 2015)

3.1.4 SWOT analýza

SWOT analýza je posouzení firmy podle jejích silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb ve vnějším okolí podniku (viz kap. 2.3.3).

Tabulka 2: SWOT analýza

<p>Silné stránky (S)</p> <ul style="list-style-type: none">– firma zaujímá dostatečně velký prostor na trhu (kosmetika pro mladé i starší)– firma dodává profesionální kosmetiku do vlastních i cizích kosmetických salonů– zavedená značka poskytující záruku kvality– fungující marketing (podpora prodeje, nové obaly)– mediální obraz firmy, image české podnikatelky Ing. Štěpánkové– investice do vývoje nových produktů, rozšiřování laboratoří– firma nezatížená úvěry	<p>Slabé stránky (W)</p> <ul style="list-style-type: none">– výběr pracovníků na vedoucí pozice– očekávané předání firmy
<p>Příležitosti ve vnějším prostředí (O)</p> <ul style="list-style-type: none">– zvýšení objemu zahraničního obchodu– vývoj nových produktů v oblasti kosmetiky– vytvoření nového segmentu – např. parfumerie, doplňky stravy	<p>Hrozby v okolí podniku (T)</p> <ul style="list-style-type: none">– vliv obchodních řetězců na tržní prostředí v ČR– konkurence na trhu kosmetiky– neustále se měnící legislativa v rámci ČR i v rámci EU– politický vývoj ve světě

Zdroj: vlastní zpracování dle Aktuálně. TV, 2015 a dle rozhovoru ze dne 4. března 2016

3.2 Ekonomické údaje

3.2.1 Základní ekonomické údaje

Firma RYOR, a. s., je v této právní formě činná od roku 2003. Předtím činnost probíhala ve společnosti s ručením omezeným RYOR, s. r. o., IČO 25058533. Jediným

akcionářem je Ing. Eva Štěpánková. Vlastní 6 370 kusů akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč v listinné podobě. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2015)

Akcie je cenný papír, se kterým jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se na řízení, zisku a na likvidačním zůstatku podniku. (Hrdý, Krechovská, 2013)

Při porovnání ukazatelů z výkazů zisku a ztráty za roky 2012, 2013 a 2014 (Příloha A) je vidět, že přidaná hodnota, kterou podnik svojí činností vytváří, má tendenci růst. Stejně tak i hospodářský výsledek. Zvyšují se tržby za prodej výrobků a služeb, ale i zboží. Výkonová spotřeba také roste, ale náklady na zaměstnance jsou v roce 2014 nižší než v roce 2012. Zajímavý je pohled na nákladové úroky. Tento údaj je nulový, protože firma nemá žádné úvěry. To je možno chápat jako dobrý výsledek dlouhodobé činnosti a strategického rozhodování.

Při porovnání ukazatelů z rozvahy (Příloha B) je vidět postupný nárůst celkových aktiv a pasiv ve sledovaných letech 2012–2014. V aktivech je nárůst zohledněn v zásobách a pohledávkách. Nárůst stavu zásob ke konci roku značí fakt, že jak firma rozšiřuje svoji působnost a přibývají jí zákazníci, je třeba nejen vyrobit více výrobků, ale mít také větší zásobu. U pohledávek je nárůst v ukazateli jiné pohledávky, naopak u pohledávek z obchodních vztahů je vidět pokles. Krátkodobý finanční majetek, resp. účty v bance vykazují po celé tři roky stabilní stav na konci období převyšující 20 mil. Kč. V pasivech se postupně zvyšuje hodnota vlastního kapitálu, což je v návaznosti na zvyšující se zisk v jednotlivých letech. Základní kapitál v letech 2012 až 2014 zůstává nezměněn. V roce 2014 se začala snižovat ztráta z minulých let v důsledku kladného hospodářského výsledku v roce 2013. Závazky z obchodního styku mají snižující se tendenci, což je zřejmě důsledek dobré likvidity podniku. Firma nevytváří rezervy, nemá dlouhodobé závazky ani bankovní úvěry.

3.2.2 Vývoj hospodářského výsledku

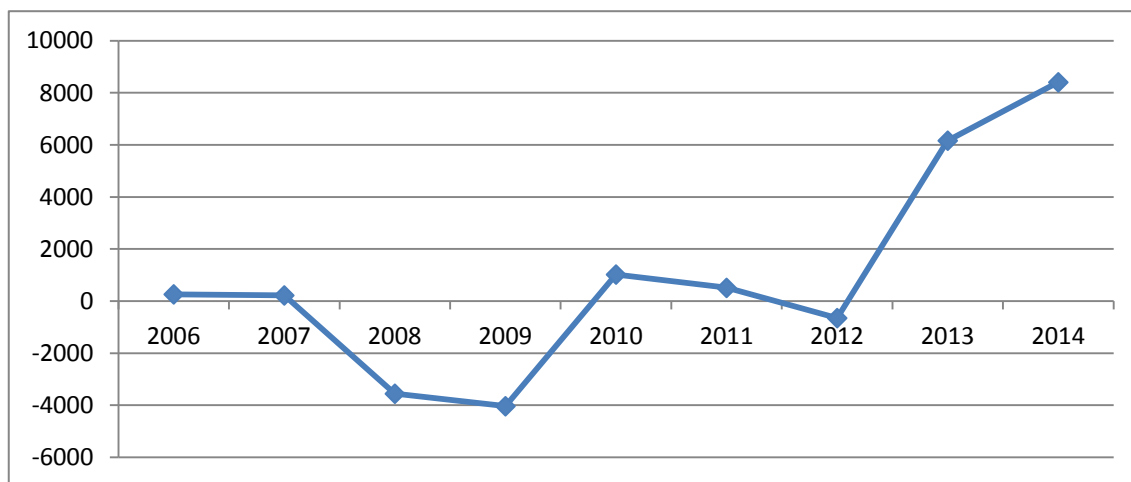
Firma plní svoji zákonnou povinnost dle zákona o účetnictví, § 21a (Zákon č. 563/1991 Sb.), a proto je možné z veřejného rejstříku a sbírky listin čerpat údaje o historickém vývoji hospodářského výsledku po zdanění.

Tabulka 3: Vývoj hospodářského výsledku 2006-2014

rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
HV tis.Kč	262	221	-3554	-4034	1023	511	-650	6164	8406

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

Graf 2: Vývoj hospodářského výsledku 2006-2014



Zdroj: vlastní zpracování

Záporný hospodářský výsledek v letech 2008 a 2009 souvisí s probíhající krizí nejen v ČR, ale po celém světě. Převažující tržby má firma z obchodů v ČR a v Evropě, proto ji významně zasáhl pokles zájmu zákazníků o výrobky.

Dle vyhodnocení auditora měl vliv na horší výsledky nejen zhoršený vývoj na světových trzích a prodejní nestabilita, ale i snaha udržet značku. Proto firma v některých případech nereagovala na skokový pokles cen konkurence. Složitě vztahy s distributory vedly firmu k zahájení vlastní distribuční činnosti a také vytvoření elektronického obchodu. Bylo investováno do podpory prodeje, firma se zaměřila na vytvoření nových obalů s důrazem na grafickou podobu. (Zpráva auditora, 2009)

V dalších letech, s výjimkou roku 2012, kdy hospodářský výsledek vykázal záporný výsledek, je společnost v zisku. Tento zisk významně roste v letech 2013 a 2014. Ukazuje se jako správná cesta využití marketingových nástrojů a přiblížení se zákazníkovi. Protože nedošlo ke smlouvě o prodeji se všemi obchodními řetězci působícími v ČR, firma prodává nejen přes vlastní e-shop, ale i v menších drogeriích ve

městech i ve větších obcích. Myšlenka využití segmentu venkova je dobrou strategií, která přispívá k rozšíření povědomosti o značce.

3.2.3 Baťovské myšlenky nalezené v RYORU

Jak bylo uvedeno v kapitole 2.2.1, lze jak u Bati, tak v RYORu nalézt hlavní myšlenku podnikání, a to upřednostnění rozvoje firmy před osobním blahem. Prostředky nebyly použity pro osobní potěšení, ale byly vráceny zpět do firmy. Firma tak mohla růst a rozvíjet se. Společenskou odpovědnost lze nalézt i v přístupu k předání firmy a k dalšímu plánování činnosti firmy. Pro současnou majitelku je důležité to, aby firma fungovala dál. Uvědomuje si, že dává práci zhruba 80 pracovníkům. Nevidí lidi jako anonymní tváře, ale za každým z nich vidí jeho rodinu a závazky, které musí tito lidé platit. Stejně tak jako Baťa stavěl na vytvoření dílny v čele s mistrem, který byl učitelem, vedoucím a úctyhodným člověkem, hledá paní Štěpánková do čela svých oddělení lidi schopné jak po stránce odborné, tak lidské. Dalším pohledem lze vidět, že se touto strategií snaží ulehčit nástup dceři do čela firmy, protože není v silách jednoho člověka postihnout vše. A právě vedoucí oddělení, na které se může spolehnout, jí v nové funkci hodně pomohou.

I myšlenku výchovy nástupce lze u Bati nalézt. Uvědomoval si, že založit podnik a udržet ho při životě je jedna věc, ale zajistit jeho pokračování je další náročný úkol. Vychovat si nástupce je obtížné, ale firma může pod dobrým vedením růst a rozvíjet se po mnoho let. A ten, kdo firmu vybuduje, si určitě nepřeje, aby jeho úsilí skončilo s jeho odchodem. Přeje si, aby firma pokračovala dál, přeje si předat výsledek své práce dětem.

„Těžce poškozujete firmu ten, kdo se nestará o výchovu svého nástupce.“ (CD-ROM, Baťa: Zajímavosti, slogany, 2000)

Při návštěvě firmy lze zaregistrovat auru paní Štěpánkové všude. Od pracovníka na recepci, slečny z laboratoře, obchodníka v expedici – všichni o ní mluví s úctou, obdivem, možná i vděčností. Je srdcem firmy. A ač sama říká, že je vitální až moc, svojí energií žene firmu kupředu. Říká, že motivuje lidi osobním přístupem, umí vše dobře popsat a vysvětlit. (Ing. Štěpánková, rozhovor ze dne 4. března 2016)

„Jen na tom poli se obilí rodí, po kterém vlastní hospodář za pluhem chodí.“ (CD-ROM, Baťa: Zajímavosti, slogany, 2000)

3.2.4 Charakteristika různých hledisek předání a jejich ekonomické důsledky

Z hlediska majitelky

Majitelka připravuje na předání fungující firmu, která je v dobré kondici. Zároveň se snaží připravovat dceru na převzetí firmy. Odpovědnost a rozsah činností dcery má rostoucí tendenci a vše směřuje k okamžiku předání, který není předem stanoven.

Z hlediska dcery

Dcera souhlasí s převzetím firmy, ale nezná přesné datum. V současné situaci jí tento stav zřejmě vyhovuje, protože stále sbírá zkušenosti a bude k tomu mít ještě časový prostor. Zatím se opírá o zkušenosti své matky a odpovědnost má zatím pouze částečnou, za své oddělení. Uvědomuje si „tah na branku“ své matky a ví, že ona tak razantní a rychlá v rozhodování není. To se ale může časem změnit s tím, jak budou její zkušenosti narůstat.

Z hlediska firmy

Za předpokladu, že zakladatelka Ing. Štěpánková bude ještě mnoho let zdravá a vitální, neměl by okamžik předání firmu nijak ohrozit. Dál bude působit jako poradce. Dcera v ní vidí vzor a člověka, který problematice nejlépe rozumí. Proto se nepředpokládají mocenské boje mezi dcerou-nástupcem a matkou-odborníkem. Dcera si vždy nechá ráda poradit. Pokud by paní Štěpánková st. nemohla ve firmě dále působit, byla by dcera ve složitější situaci. Ale na tu je také pamatováno a dcera by se mohla opřít o pracovníky, které důkladně prověřila matka a svěřila jim vedoucí pozice. Jedná se hlavně o ředitele společnosti a vedoucí jednotlivých oddělení.

Z hlediska hospodářského cyklu

Hospodářský cyklus může velmi ovlivnit chod firmy a okamžik předání. Záleží, v jakém bodě křivky hospodářského cyklu se datum předání bude nacházet.

U hospodářského cyklu rozeznáváme čtyři fáze – recese, dno, expanzi a vrchol. Tyto fáze jsou charakterizovány poklesem či růstem skutečného produktu v ekonomice. (Rusmichová, Soukup a kol., 2002)

Pokud by tedy k okamžiku předání došlo ve fázi recese, nástupce by se zřejmě musel potýkat s problémem udržení stávajících prodejtů a nebezpečí snižování tržeb. Pokud by firma neměla dostatečný odbyt, po nějakém čase by musela přistoupit k propouštění zaměstnanců. To přináší nejen zvýšené náklady z důvodu vyplácení odstupného, ale hlavně ztrátu kvalitních pracovníků.

Z hlediska trhu

Předání firmy mohou konkurenti vnímat jako slabé místo a mohou se snažit využít této situace ve svůj prospěch k získání většího prostoru na trhu pro sebe.

Z hlediska zahraničního obchodu a situace ve světě

Jednou z hlavních myšlenek rozvoje firmy do budoucna je rozšíření prodejtů do zahraničí. Nestabilní situace v některých oblastech může zmařit navázané vztahy i již investované prostředky do schvalovacích řízení v jednotlivých zemích.

Slibně se rozvíjející trh v Rusku je dle Ing. Štěpánkové v dnešní době „padlý“ trh. Výhodou je členství v EU z důvodu stejných administrativních podmínek pro všechny členské státy. (Ing. Štěpánková, rozhovor ze dne 4. března 2016)

Ekonomické důsledky mohou být různého charakteru. Pokud matka předá dceři firmu, ta bude mít dostatek zkušeností a rozhodnosti pro její řízení a zároveň zůstane matka v pozadí jako poradce, mohou být ekonomické důsledky příznivé. Přínosem bude i nový pohled jiné generace na budoucnost a rozvoj společnosti. Zároveň matka včas odhalí případné problémy, které by nestandardní rozhodnutí mohla přinést. Významný přínos mohou mít i vztahy s novými obchodními partnery, které si dcera zajistí v brzké době sama vybuduje.

Příznivé ekonomické důsledky přináší členství v Evropské unii (EU). Podmínky, které firma musí splňovat ohledně schválení receptur, jsou totiž jednotné pro všechny členské země. Na rozdíl od zemí v Americe, Ruska aj., kde musí u každé země nechat schvalovat receptury znovu.

Negativní ekonomické důsledky by mohly nastat, pokud by zakladatelka nemohla pomoci, případně by se k odchodu z firmy odhodlali klíčoví pracovníci – ředitel a vedoucí oddělení, které matka tak pečlivě vybírala. Pro dceru, která ještě nemá tolik

zkušeností, by to byl problém, který by firmu mohl zbrzdit nebo i vážně poškodit v jejím vývoji.

Negativní ekonomické důsledky mohou mít i politická rozhodnutí a vývoj situace ve světě. Uvalení embarga na obchod s určitou zemí, válečné konflikty, rozpad EU, to vše by znamenalo vážné následky pro ekonomiku firmy.

Stejně tak změny v tuzemském maloobchodu mohou mít negativní vliv. V tomto segmentu působí na trhu obchodní řetězce, se kterými nemá firma dobré zkušenosti.

3.3 Rozhovor

Podkladem pro rozhovor je strukturovaný scénář. Jedná se o předem připravený dokument, podle kterého moderátor při vedení rozhovoru postupuje. Scénář obsahuje jednotlivé otázky, seříděné do bloků. Je doporučováno vytvořit časovou osu, podle které lze odhadnout, jak dlouhý rozhovor bude. Časová osa je důležitá i proto, aby se u některé otázky respondent nerozhovořil do širších souvislostí a na jiné potom nezbýval čas. (Tahal, 2015)

Ve scénáři k rozhovoru ve firmě RYOR, a. s., byly stanoveny tři bloky otázek – rodina, nástupnictví a firma. Odhadovaný čas rozhovoru byl 30–60 minut. Skutečný čas se blížil k horní hranici času odhadovaného. Scénář zahrnoval otázky společné pro dceru i matku, otázky pouze pro matku a otázky pouze pro dceru. Základem pro rozhovor byly teoretické poznatky získané z problematiky předání rodinných podniků získaných studiem literatury uvedené v seznamu zdrojů na konci práce.

3.3.1 Rozhovor s Ing. Evou Štěpánkovou

Rozhovor začal na téma **rodina**. Zde paní Štěpánková odpověděla, že po celou dobu od začátku podnikání v roce 1991 žádnou rodinu ani příbuzné neměla. Její rodina je pouze dcera Jana. Tu se nesnažila cíleně připravovat na převzetí firmy, ale čas Jany strávený ve firmě byl nutností matky, která neměla ke komu své dítě dát a pracovat musela, aby ho uživila.

Vzájemné propojení mezi matkou a dcerou je vidět i dnes. Každý den si večer volají a diskutují nejen o pracovních tématech, ale i o běžných starostech matky o dceru. Zároveň si však matka uvědomuje, že dcera je dospělá, žije svůj život, a proto se snaží ji

v jejím volném čase „neotravovat“. Nicméně matka připouští, že v jednom období došlo k vyhocené situaci, kdy musely přehodnotit svůj rodinný život a posléze každá začala bydlet sama.

V každodenním životě samozřejmě dochází i ke konfliktům, ale matka považuje za správné, že v ní dcera vidí zkušenějšího partnera, vedoucího. Jako majitelka firmy cítí zodpovědnost, proto má její rozhodnutí větší váhu.

V bloku **nástupnictví** Ing. Štěpánková popsala, jaké má požadavky na dceru z hlediska vzdělání a zkušeností. Nevede ji k tomu, aby dokončila vysokou školu, spíše ji orientuje na praktické znalosti a dovednosti. Uvádí, že dcera je technicky zdatná, ovládá grafické programy, je jazykově vybavená a dál se v jazycích vzdělává. Navštěvuje kurzy obchodních a marketingových strategií. Psychologické zkušenosti získává od kouče, který ve firmě působí. Odborné zkušenosti získává nejen ve firmě pod vedením své matky, ale i návštěvou veletrhů v zahraničí.

Matka neplánuje poslat dceru sbírat zkušenosti do jiné firmy. Podle jejího názoru to není nutné, bohatě postačí, když zkušenosti bude sbírat v RYORu.

Plán předání majitelka vytvořený má, ale není časově ohraničený. Snaží se do čela jednotlivých oddělení dosadit takové pracovníky, kteří jsou nejenom schopní a loajální, ale potřebuje v nich vidět člověka, který za dcerou přijde, když uvidí problém a zajistí fungování oddělení, které mu bylo svěřeno. Aby se dcera mohla na takového člověka spolehnout.

Obchodní podíl plánuje majitelka předat najednou a potom chce sice docházet do firmy, ale plnit již jen funkci poradenskou. Za stěžejní považuje pokračování firmy ve stávající struktuře a velikosti. Cítí se odpovědná za 80 pracovníků, kterým společnost dává práci. Právní formu akciové společnosti plánuje zachovat.

V bloku **firma** majitelka sděluje, že přeměna ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost byla na doporučení daňových poradců. Firma není jediným zdrojem příjmů, protože rizika je třeba diverzifikovat. Zároveň se snaží o rozvoj firmy – firma se bude rozšiřovat o novou halu, povedlo se získat dotace na nové stroje.

Rozvoj firmy závisí na zahraničním obchodu. V tuzemsku je trh relativně nasycený. Navíc zkušenosti s obchodními řetězci nejsou nejlepší. Firma dodává hlavně do zemí EU, USA, Kanady, ale třeba i do Kazachstánu či Mexika. Velké problémy jsou s trhem

v Rusku. Přínosem je členství v EU, protože administrativní záležitosti pro členské země jsou jednotné. Jinak se musí u každé země znovu procházet schvalovacím řízením, což je náročné časově i finančně a zahrnuje např. i kompletní překlad receptur ke schválení příslušným ministerstvem dané země.

Pokud by dcera firmu nemohla převzít, řídil by ji jako najatý manažer současný ředitel. Dlouhodobá strategie zahrnuje vytvoření ještě jednoho segmentu kosmetiky. Počet zaměstnanců se ale navyšovat nebude, protože velké odvody pracovní sílu prodražují. Firma půjde cestou nákupu nových strojů.

Na přijímání nových zaměstnanců se podílí majitelka, dcera, ředitel a kouč. Probíhá tříkolové přijímací řízení. Motivace zaměstnanců spočívá ve vyplácení podílů na zisku, zajištění vzdělávání ve formě odborných kurzů, nabídky jazykových kurzů a jsou poskytovány stravenky či dovoz obědů.

Rizika pro firmu vidí majitelka v nestabilitě ve světě. V současné době se potýká se situací v Rusku a s pádem rublu, což ovlivňuje vývoz do této země. Firma si vybudovala v této zemi silnou základnu, která je nyní ohrožena.

Spolupráci se státním aparátem považuje za nepříjemnou nutnost. Sice se povedlo získat dotace, což je pro firmu přínosné, ale administrativně to bylo velice náročné. Nařízení typu kontrolní hlášení k DPH přinášejí firmě práci navíc. Vydávané vyhlášky jsou poloprovozní, po vydání se ihned začínají opravovat. (Příloha C, rozhovor ze dne 4. března 2016)

3.3.2 Rozhovor s Janou Štěpánkovou

V bloku **rodina** paní Jana Štěpánková sděluje, že jí nikdy jako dítěti nevadilo, že se tolik prolíná rodinný a firemní život. Maminka využívala paní na hlídání, což jí ale spíše rozšiřovalo obzory. Nechápe to jako újmu. Připouští ale, že jí bylo někdy líto, že maminka odjíždí.

Uvádí, že v současné době nelze rodinný a firemní život moc oddělovat. Pokud si chce odpočinout a přijít na jiné myšlenky, čte si knihy. Je ráda, že bydlí sama. Každý má rád svůj klid. Pokud mezi ní a matkou dochází k neshodám, prý je to dáno většinou tím, že jsou unavené, nevyspalé nebo je někdo naštvál. Mrzí ji, když má maminka špatnou náladu. Zajímavé je, že ji považuje za čínorodější než sama sebe.

Dcera uvádí, že v partnerském vztahu již od začátku upozorňovala na to, že její pracovní život je náročný a firma je pro ni hodně důležitá. Cítí podporu partnera.

V bloku **nástupnictví** dcera souhlasí s tezí, že nástupce by měl jít sbírat zkušenosti do jiné firmy. Dělat to však nebude. Matka motivuje pracovníky osobním přístupem. I dcera volí lidský přístup. Ale zároveň platí důvěřovat, ale kontrolovat. Důležité je zaměstnancům vše dobře vysvětlit, aby viděli smysl své práce.

Považuje za důležité mít svůj vlastní úkol a odpovědnost za něj. Někdy je jí vyčítáno, že se cítí odpovědná i za cizí práci. Neví, jestli ji matka nechává dělat chyby, kterým by mohla zabránit, ale nechává ji různé věci vyzkoušet. Každý dělá chyby, ale dcera se snaží nedělat je opakovaně.

Z informace o převzetí firmy má smíšené pocity. Na jednu stranu se těší na výzvy, na straně druhé cítí odpovědnost a hledá ochranná křídla své matky, aby kontrolovala, co dělá. To jí dodává jistotu.

V bloku **firma** uvádí, že rozvoj firmy jednoznačně závisí na mamince. Obdivuje její odvalu a uznává, že ona je ten, kdo udává směr. Po převzetí firmy chce zachovat stejnou právní formu. Má i jiné příjmy, např. z pronájmu.

V rámci dlouhodobé strategie by chtěla firmu uvést na zahraniční trhy ve větším měřítku a rozšířit sortiment určitým směrem. Rizika v dalším vývoji vidí v situaci v českém maloobchodu, hlavně ve vlivu řetězců na malé prodejny.

Na rozhodování o nových zaměstnancích se podílí a většinou se s matkou shodne. Pokud ne, je schopná se podřídit rozhodnutí matky.

3.3.3 Vyhodnocení získaných informací s teoretickými podklady

Jako je každý člověk individualita, i řešení problému předání firmy bude individuální a bude se lišit případ od případu. Nicméně určitě lze nalézt mnoho společných rysů. Souhrn myšlenek několika autorů, kteří se problematikou zabývají, jsou uvedeny v kapitole 2.3.1.

Zakladatel zavádí do podniku soubor hodnot a postojů, které jsou odrazem jeho osobnosti. (Koráb a kol., 2008) To odpovídá situaci v RYORu, kdy paní Štěpánková má na vrcholu svých hodnot odpovědnost. Odpovědnost vůči dceři, vůči firmě, vůči

zaměstnancům. Firma a rodina se prolínají ve velké míře a stejně jako uvádí Koráb (2008), cílem je udržet podnik v rodině.

RYOR odpovídá definici Odehnalové (2011), že rodinné podnikání předpokládá, že v podniku pracují a mají přímý vliv na řízení alespoň dva členové rodiny.

Podle Korába (2008) zastává zakladatel čtyři role. V případě paní Štěpánkové je potvrzena role vlastníka podniku, kontrolního orgánu, vedoucího podniku a hlavy rodiny. Je vedoucím, manažerem, kontrolorem i matkou.

Výměna generací začíná dříve než v okamžiku, kdy majitel odchází do ústraní. Dle Korába (2008) je smyslem vytvořit zájem o následnictví. To se paní Štěpánkové podařilo. Podnítila u dcery zájem v raném věku. Ta vystudovala střední školu chemicko-technologickou. Na rozdíl od doporučení (Koráb a kol., 2008) dcera nevykonávala praxi v jiném podniku, ani o ní neuvažuje. Ona i matka se tedy neřídí obecným doporučením, ale rozhodují se na základě zkušeností a svého rozumu.

Nepotvrzuje se ani hypotéza (Dlouhá, 2015), že děti žárlí na čas, který rodič místo jim věnuje firmě. Jana Štěpánková uvádí (rozhovor ze dne 4. března 2016), že ji často hlídaly paní na hlídání, ale že jí to spíše rozšířilo obzory, než aby jí to působilo újmu.

Ve sledovaném příkladu firmy RYOR nepřichází v úvahu ani jednání rodinné rady (Koráb a kol., 2008), protože rodinu tvoří pouze tyto dvě ženy. Paní Štěpánková ani nehledá odpověď na otázku, v jaké fázi vývoje se podnik nachází (Koráb a kol., 2008). Limituje ji věk a snaha najít do všech oddělení odpovědné vedoucí. Jakmile se toto podaří, podnik předá.

Souhlasí však s Korábem (2008), že pokud by dcera nemohla podnik převzít, bude ho řídit profesionál – nynější ředitel.

Situace plánování procesu následnictví (Koráb a kol., 2008) odpovídá doporučením, kdy nastupující generace sbírá zkušenosti a získává si důvěru zaměstnanců i zákazníků.

V RYORu však není vypracován žádný písemný dokument, jakýsi plán výměny generací (Koráb a kol., 2008). Vzhledem k malému počtu členů rodiny nefunguje žádná rodinná rada.

Dle Korába (2008) může odcházející majitel zastávat i nadále důležité role v podniku. Paní Štěpánková bude plnit funkci poradenskou. Jak uvádí Odehnalová (2007) orientace

rodinných podniků není na zisk, ale jsou orientovány do budoucna. Je zájem je udržet pro příští generace.

Jak je uvedeno v kapitole 2.1.1, silné stránky rodinného podniku (Koráb a kol., 2008) spočívají v popisovaném příkladu ve vztahu matky a dcery Štěpánkových, jejich angažovanosti ve firmě a znalosti technologií výroby a receptur jednotlivých výrobků. Protože nemají další příbuzné a slečna Štěpánková nemá zatím rodinu, jsou flexibilní ohledně času i peněz.

Dlouhodobým záměrem je rozvoj firmy. Stabilní kulturu představuje ředitel, který je dlouholetým spolupracovníkem Ing. Štěpánkové. Rozhodovací proces zajišťuje v podstatě jedna osoba, a to je majitelka. Blízkost lokálních trhů se týká ČR, ale firma má i trhy vzdálenější.

Produkce vzniká ve výrobě v Kyšicích u Prahy. Jedná se o malou vesnici a jako tvůrce pracovních míst je firma jistě velmi ceněna. Pokud obyvatelé nemusejí dojíždět za prací, je to vždy velká výhoda.

Orientace na kvalitu je předpokladem úspěchu. V kosmetice, kde je trh nasycen, probíhá boj o každého zákazníka. Firma bojuje nejen kvalitou, ale i cenou. Její strategií je, že česká žena nemá velké množství finančních prostředků na péči o sebe. Proto jsou ceny stanoveny s ohledem na tuto skutečnost. Ceny jsou nižší, ale kvalita se vyrovná zahraničním výrobkům známých značek a často je i předčí.

Společensky odpovědné chování firma předvádí jak v péči o zaměstnance, tak v ekologickém chování k okolí firmy. Její kosmetické přípravky nejsou testovány na zvířatech.

Koráb (2008) varuje před slabými stránkami rodinného podnikání. Tyto jsou uvedené v kapitole 2.1.2. Jmenuje emocionální tlaky, které vznikají při prolínání rodinného a podnikového života. U Štěpánkových se toto naplnilo v roce 2010, kdy společné bydlení muselo ustoupit do pozadí a dcera si uvědomila, že potřebuje mít soukromí a vlastní klid. Matka si zase uvědomovala, že dcera si přivede partnera a bude chtít žít svůj život. (Rozhovor ze dne 4. března 2016)

Koráb (2008) varuje i před nepotismem – upřednostňováním člena rodiny před externími pracovníky či syndromem rozmazleného dítěte, kdy podnikatel zavalený prací „uplácí“ své děti. Tyto znaky nebylo možné v praktickém příkladu vypořádat, bylo

by třeba hlubšího zkoumání a silnějších kontaktů ve firmě. Nicméně dle zjištěných skutečností tomuto stavu nic nenasvědčuje.

System řízení a jeho proměnu není třeba v RYORu považovat za slabou stránku. Řízení je po celou dobu pevně v rukou Ing. Štěpánkové a externí management pracuje v podřízených pozicích.

Koráb (2008) zmiňuje také vnější tlaky – veřejné mínění, postoj investorů či daňovou politiku státu. Na veřejné mínění je cílena politika firmy a její marketingové strategie. Investorem je pouze Ing. Štěpánková, takže slabší stránka může být pouze v přístupu a politice státu. Daňová politika, nařízení a vyhlášky ovlivňují povinnosti podniku. Ing. Štěpánková zdůrazňuje problematiku proveditelnost vyhlášek, kdy jejich opravy začínají v okamžiku jejich vydání. (Rozhovor ze dne 4. března 2016)

3.4 Shrnutí výzev předání a jejich možné řešení

3.4.1 Obecná doporučení pro rodinné firmy

1. Výchova dětí

Děti se od útlého věku učí pozorováním a napodobováním. Cítí se dobře v přítomnosti rodičů. Proto je důležitým aspektem společně trávený čas. Děti je možno brát s sebou na návštěvy firmy, aby se seznámily s prostředím, ve kterém rodič tráví většinu času. Děti rády poslouchají hovory rodičů, mohou poslouchat hovory o firmě i o radostech a starostech rodiče – majitele firmy. Když děti povyrostou, je možné jim dát ve firmě drobnou práci formou brigády. Vydělají si své první peníze, zařadí se mezi zaměstnance a uvědomí si vazby ostatních zaměstnanců k jejich rodiči jako zaměstnavateli.

Při společenských či sportovních akcích není na škodu představení dětí svým obchodním známým a partnerům. Jedná se o prostředí odlehčené, a i když se rodič setkává s lidmi z byznysu, komunikace je většinou společenská a veselá. Dítě poznává okruh lidí, se kterými se rodič stýká, učí se, jak rodiče jednají s potenciálními partnery. Do hovoru většinou nevstupuje, ale učí se tím, že pozoruje. Dělá si první názory na jednotlivce a učí se poznat charaktery lidí.

2. Vzdělání dětí

Rodiče se snaží své dítě vést, poznávají, ve kterých oblastech je šikovnější a které oblasti nejsou jeho doménou. Postupně vypořádávají, pro který obor se hodí. Časově je to u každého jednotlivce jiné. Někdy to lze poznat již na základní škole, jindy na střední škole, ale někdy člověk neví ještě ve dvaceti letech, co by chtěl dělat. Pokud rodiče rozpoznají talent a zájem o obor, ve kterém podnikají, začíná se profilovat jejich možný nástupce. Je vhodné volit takovou formu vzdělání, která přísluší k danému oboru. Vzniká tak dobrý základ k případnému pozdějšímu nástupnictví. Dítě je možné rozvíjet nejen vhodnou školou, ale i různými kurzy, výstavami či výukou jazyků. Oblast podchycení zájmu je široká.

3. Dospělost

V této době je již možné vypořádávat, které z dětí by mohlo být nástupcem. Nemusí to však být jen jedno z dětí, může jich být více. Je potom na osobě zakladatele firmy, aby postupným pozorováním a vyhodnocováním posuzoval dobré a špatné vlastnosti pro budoucího majitele firmy. Doporučuje se poslat děti pracovat do jiné firmy, kde získají jiné zkušenosti a jiný pohled na problematiku. Nebo je možné je zaměstnat v rodinné firmě na nižší pozici. Děti si hledají místo v životě, nacházejí různé podněty, odcházejí do zahraničí a to vše jim přináší nové zkušenosti.

4. Hodnocení schopností dětí

Po relativně dlouhou dobu (několik let) lze sledovat potomky po lidské i pracovní stránce a vyvozovat z toho závěry – jak si plní své úkoly, zda mají zájem o dění ve firmě, jak jednájí s ostatními lidmi, jak jsou nároční sami k sobě, zda se dál vzdělávají, jak se zajímají o pokrok v oboru atd. Ať přichází v úvahu jeden nástupce nebo více, lze po určité době (tato doba je individuální) vyhodnotit (třeba i v rámci rodinné rady), kdo by se nejlépe hodil k převzetí firmy.

5. Výběr nástupce

Jedná se o určení dítěte, které bylo vybráno jako nejvhodnější člen rodiny, a je mu to následně oznámeno.

SOUHLASÍ – proces výběru je završen a může pokračovat předávání informací a zkušeností a zároveň oznámení rodině.

NESOUHLASÍ – potom je třeba znovu dělat výběr ze zbývajících dětí nebo volit jinou formu řízení, např. profesionální management. Může se také stát, že nástupce převzetí firmy neodmítá, ale dosud se necítí k takovému kroku kompetentní. Protože se nedoporučuje (Koráb a kol, 2008) předávat podnik za každou cenu, může ho vést dosavadní vlastník a předání o nějakou dobu odložit.

6. Příprava na předání

Firmu stále řídí stávající majitel, nástupce však přebírá část odpovědnosti a vedení některých oddělení. Majitel jeho působení neustále sleduje a vyhodnocuje jeho počínání.

JE SPOKOJEN – může okruh odpovědnosti rozšiřovat.

NENÍ SPOKOJEN – může pomoci radou, zkušeností, ale zároveň hlídat, zda se chyby neopakují. Může také vyhodnotit své původní rozhodnutí o nástupci jako chybné a své rozhodnutí změnit.

7. Rozhodnutí o předání

Majitel rozhodne o časovém horizontu předání, právních náležitostech, finančním vypořádání a oznámí všem zúčastněným, jak a koho se situace dotkne a jak budou ostatní děti kompenzovány.

8. Odchod původního majitele

Majitel sám musí vědět, zda firmu opustí úplně nebo zda si ponechá nějakou formu rozhodování nebo účasti ve firmě. Může docházet pouze na konzultace. Může být čestným ředitelem. Také si stanovuje částku finančních prostředků, které ho zajistí v dalším životě.

3.4.2 Doporučení, jak se vyhnout rizikům

Projít cestou předání bez ztráty výkonnosti firmy a bez pošramocených rodinných vztahů je velká výhra.

Podle Korába (2008) mohou být rodinné vztahy náchylné ke konfliktům. Jak je vidět v informacích z rozhovoru (rozhovor ze dne 4. března 2016), je matka čínorodější než

dcera. Dcera má ráda svůj klid. Je proto důležité, aby matka respektovala dcery povahu a klid jí dopřála. Zřejmě si to uvědomuje, protože začaly bydlet odděleně.

Dcera by do doby, než bude firma předána, měla respektovat vůdčí pozici své matky. Sama uvádí (rozhovor ze dne 4. března 2016), že její rozhodnutí respektuje a je schopná ustoupit.

Koráb (2008) uvádí, že velkým rizikem je podcenění aktu předání. Tomuto riziku se v RYORu snaží vyhnout dlouhodobou přípravou. Dcera se vzdělává, získává zkušenosti a zvětšuje se prostor její odpovědnosti. Zároveň majitelka připravuje firmu tím, že se snaží dosadit do čela oddělení prověřené a schopné lidi.

Riziko, které uvádí Vesecký (2015), spočívá v podcenění schopností nástupce. V RYORu je toto řešeno tak, že slečna Štěpánková vede své oddělení a tím ukazuje své schopnosti. To ale může být rozdíl v porovnání s vedením celé firmy. Po převzetí se plánuje poradenská činnost matky. V krajním případě by firmu vedl současný ředitel.

Riziko s největším dopadem (iPodnikatel.cz, 2011) je bankrot. Pokud by se firmě nedařilo, mohlo by to v krajním případě vést až k jejímu konci. Tomuto riziku současná majitelka předchází jak předáváním zkušeností dceři, tak hledáním odpovědných zkušených pracovníků. Snaží se, aby firma byla v dobré kondici, nezatížená úvěry.

Riziko správného výběru z dětí se této firmy netýká, protože dítě je jen jedno. V jiných případech lze doporučit sledovat děti od školních let – co je zajímavá a k čemu mají vlohy. Někdy je to nejasné a děti střídají své zájmy velice rychle, ale u některých dětí se dají sklony a zájmy poznat záhy. Potom už je vhodné tyto aktivity podporovat. Ani to ale nezaručuje, že dítěti tento zájem vydrží až do dospělosti. Puberta a dospívání je obdobím, kdy se mnoho myšlenek a zájmů změní. Pokud jsou děti už větší, je vhodné vzít je do firmy na brigádu. To může podpořit opět jejich zájem. V dospělosti se může stát, že se vhodných nástupců sejde více. Je vhodné vytvořit užší výběr a potom je nechat ve firmě pracovat. Tím nejlépe předvedou svoje schopnosti. Když vybereme jednoho nástupce, přichází další riziko. Pokud nebudou zbývajícím dětem řádně vysvětleny důvody a nebude stanovena jejich míra působení nebo nebude vyřešeno majetkové vyrovnání mezi nimi, může vzniknout v rodině blok, který může způsobit i zhroucení rodinných vztahů. Doporučuje se seztvat rodinnou radu, případně sepsat písemný dokument, ve kterém bude vše jasně uvedeno.

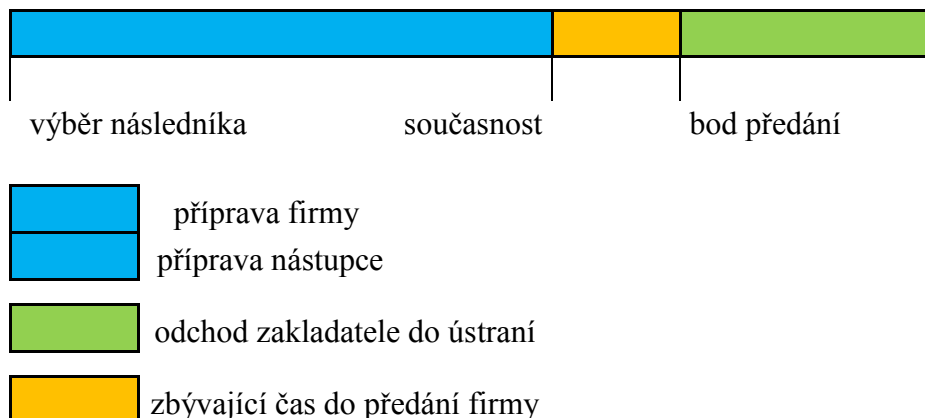
Pro odcházejícího majitele, který potřebuje finanční zajištění na stáří, je vhodné stanovit finanční odškodnění nebo finanční rentu, kterou bude z firmy pobírat. Opět je vhodné sepsat dokument, protože tím se snižuje riziko, že zůstane na stáří bez prostředků.

Rodinné firmy ohrožuje také riziko nepotismu (Koráb a kol., 2008), kdy rodič upřednostňuje méně schopného rodinného příslušníka před schopnějším člověkem, který není z rodiny. Toto riziko lze eliminovat pouze tím, že si majitel a rodič dokáže „nalít čistého vína“ nebo alespoň naslouchat radám okolí. Jedině tak si může uvědomit, že se jeho dítě tak úplně do byznysu nehodí.

Zajímavé bude sledovat, jak se v RYORu vypořádají s rizikem, které se nazývá „duch pána“. (Koráb a kol., 2008) Pánem je v tomto případě myšlen člověk, který firmu zakládal, dlouho v ní působil a měl na své okolí velký vliv. To jistě Ing. Štěpánková má. Po předání zakladatel odchází a nový majitel si chce dělat věci trochu jinak, po svém. Jak bude management reagovat na změny, které možná bude chtít nová majitelka dělat? Na posouzení je zatím brzo, protože firma ještě předána nebyla. Doporučením je nezavádět velké změny hned po převzetí, začínat spíše s drobnostmi. Pokud nástupce začne posléze zavádět nové myšlenky, pak na nich pevně trvat a důsledně vyžadovat jejich plnění.

3.4.3 Doporučení k předání firmy RYOR, a. s.

Graf 3: Grafická osa průběhu předání firmy RYOR, a. s.



Zdroj: vlastní zpracování

Na zobrazené ose je vidět bod předání firmy i bod, ve kterém se nyní společnost nachází. Je zřejmé, že bod předání se blíží a mohl by nastat v horizontu jednoho až dvou let.

Vzhledem k růstu firmy by bylo vhodné předat ji v této etapě. Tržby rostou, hospodářský výsledek se zlepšuje, firma investuje do nových budov a strojů nebo do výzkumu. Výhodné pro předání je také podchytit tu část hospodářského cyklu, kdy dochází k expanzi, tzn. tu část hospodářského cyklu, kdy skutečný produkt v ekonomice roste. Doba recese by znamenala pro novou majitelku těžší vstup na svou pozici.

Ing. Štěpánková správně hledá spolehlivé pracovníky na klíčových pozicích, protože ti mohou dceru podržet.

Dcera si připouští obavy, ale neměla by je ventilovat před svými spolupracovníky. Má chuť do práce a těší se na nové výzvy. V současné době by se měla snažit nejen získat co nejvíce zkušeností, ale i získat co nejvíce kontaktů v cizině vzhledem k tomu, že chce firmu uvést na zahraniční trhy ve větší míře než dnes. Cenné rady od matky jsou nyní i v budoucnu důležitým faktorem k udržení úspěšnosti firmy.

Paní Štěpánkové st. lze doporučit, aby se po předání firmy stáhla do ústraní a plnila opravdu jen funkci poradenskou. Dcera bude potřebovat prostor, aby z ní mohla vyrůst sebevědomá podnikatelka.

Závěr

Společnost RYOR, a. s., se nachází v průběhu procesu předávání. Z dostupných zdrojů byly zjištěny ekonomické informace. Rozhovor s matkou a dcerou přinesl mnoho zajímavých skutečností a porovnání myšlenek dvou generací. Firma je na předání dlouhodobě připravována a dcera pocítuje velkou odpovědnost z kroku, který ji čeká.

Snahou autorky bylo nejen popsat skutečnosti a porovnat názory obou žen, ale i hledat souvislosti s teoretickými doporučeními, identifikovat rizika a nastínit možná řešení.

Velký přínos měla práce i pro samotnou autorku. Návštěva firmy, rozhovory s oběma podnikatelkami, to vše umožnilo nahlédnout do jejich světa byznysu. Světa, kde na jedné straně je radost z dosaženého úspěchu v podobě prosperující firmy, na straně druhé neustálý boj a zodpovědnost za budoucnost této firmy a za její zaměstnance.

Seznam použité literatury

Baťa: Vzdělávací CD-ROM o Tomáši Baťovi. [CD-ROM]. Marada Capital Services, a.s. Marianka: Nakladatelství Čintámani, 2000.

Český statistický úřad: Počty jednotek v registru ekonomických subjektů podle počtu zaměstnanců. In: ČSÚ [online]. 2015 [cit. 2015-10-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20556069/32020215q133.pdf/b1571fb1-7e2d-4d7f-a811-da53963aae99?version=1.0>

DLOUHÁ, Marie. Potomky musíte na nástupnictví připravovat. *Pro byznys – příloha Hospodářských novin: Rodinné firmy*[online]. Praha: Economia a.s., 2015, **2015**: 28-29 [cit. 2015-11-8]. Dostupné z: http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty_2015/AMSP/_v_mediech/_ProByznys/_Rodinne_firmy.pdf

HAVLÍČEK, Karel. Podnikání je první šance pro ty nejlepší. *Efektivní podnikání*[online], 2015. [cit. 2015-10-25]. Dostupné z: <http://www.efektivnepodnikat.cz/chytre-podnikani/podnikani-prvni-sance-pro-ty-nejlepsi>

Historie firmy. *RYOR* [online]. 2015 [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: <http://www.ryor.cz/cz/o-nas/historie-firmy/>

HRDÝ, Milan, KRECHOVSKÁ, Michaela. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 267 s. ISBN 978-80-7478-011-0

KORÁB, Vojtěch, HANZELKOVÁ, Alena, MIHALSKO, Marek. *Rodinné podnikání*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 166 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.

Náš záměr. *RYOR* [online]. 2015 [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: <http://www.ryor.cz/cz/o-nas/nas-zamer/>

ODEHNALOVÁ, Pavla. Význam rodinného podnikání pro ČR. *Moderní řízení*[online]. Economia a.s., 2007 [cit. 2015-10-25]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://moderni-rizeni.ihned.cz/c1-22378410-vyznam-rodinneho-podnikani-pro-cr>

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

PAVLÁK, Miroslav. *Ekonomika malých a středních podniků: Studijní opora*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2013. ISBN 9788026102687.

PRŮCHA, Václav. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992*. 1. vyd. Brno: Doplněk, 2009, 2 sv. ISBN 80-723-9147-X.

Rodinné podnikání přináší radosti, ale i strasti. *IPodnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/rodinne-podnikani-prinasi-radosti-ale-i-strasti.html>

EJustice: Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2015 [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2015-11-16 [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=281132&typ=UPLNY>

EJustice: Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2015 [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2015-11-16 [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=482052&typ=UPLNY>

RUSMICOVÁ, Lada, SOUKUP Jindřich a kol. *Makroekonomie: základní kurs*. 5. vyd. Slaný: Melandrium, 2002. 167 s. ISBN 80-861-7524-3

EJustice: Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2007 – 2016 [online]. Výroční zprávy 2006 – 2014. [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=281132>

SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

SZCZYRBOVÁ, Karin. Střídání generací – kritický mezník nejenom v českých rodinných firmách. *MontyRich.cz* [online]. Praha, 2014 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.montyrich.cz/novinky/byznys/2146-stridani-generaci-kriticky-meznik-nejenom-v-ceskych-rodinnych-firmach>

TAHAL, Radek. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2015. 97 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-585-5.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra, *Podniková ekonomika 1: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014, 213 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-261-0409-4.

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VESECKÝ, Zdeněk. Předání rodinné firmy dětem často zkazí sami rodiče. Vyvarujte se chyb. *Podnikatel.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/predani-rodinne-firmy-detem-casto-zkazi-sami-rodice-vyvarujte-se-chyb/>

VESELOVSKÝ, Martin. Šéfka RYORu: Kosmetické salóny neexistovaly, první výrobky jsem předváděla v kelímčích z lékárny. In: *Aktuálně.TV: DVTV* [online]. Praha: Economia, a.s., 2015 [cit. 2016-01-23]. Dostupné z: <http://video.aktualne.cz/dvtv/sefka-ryoru-kosmeticke-salony-neexistovaly-prvni-vyrobky-jse/r~cca14640a97011e5897e002590604f2e/#>

Nový občanský zákoník, zákon č.89/2012 Sb.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014. 2015. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Malé a střední podnikání* [online]. [cit. 2015-10-18]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument164106.html>

Seznam grafů

Graf 1: Struktura počtu jednotek v registru ekonomických subjektů podle počtu zaměstnanců 2014.....	15
Graf 2: Vývoj hospodářského výsledku 2006-2014	36
Graf 3: Grafická osa průběhu předání firmy RYOR, a. s.	51

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet jednotek v registru ekonomických subjektů podle počtu zaměstnanců 2014 (v tis.)	15
Tabulka 2: SWOT analýza.....	34
Tabulka 3: Vývoj hospodářského výsledku 2006-2014	36

Seznam příloh

Výpis z Výkazu zisku a ztráty za roky 2012–2014 (tis. Kč)

Výpis z rozvahy za roky 2012–2014 (tis. Kč)

Přepis rozhovoru ze 4. března 2016

Přílohy

Příloha A: Výpis z Výkazu zisku a ztráty za roky 2012–2014 (tis. Kč)

Ozn.	Text	řádek	2014	2013	2012
I.	Tržby za prodej zboží	1	10 636	10 779	11 877
A.	Náklady na prodané zboží	2	4 906	5 073	5 910
	Obchodní marže	3	5 730	5 706	5 967
II.	Výkony	4	117 257	102 720	98 054
II.1.	Tržby za výrobky a služby	5	113 482	99 031	94 752
II.2.	Změna stavu zásob vl.č.	6	2 297	2 123	1 896
II.3.	Aktivace	7	1 478	1 566	1 406
B.	Výkonová spotřeba	8	71 338	63 636	62 220
B.1.	Spotřeba mat. a energie	9	46 900	41 931	39 114
B.2.	Služby	10	24 438	21 705	23 106
	Přidaná hodnota	11	51 649	44 790	41 801
C.	Osobní náklady	12	35 453	32 281	36 825
C.1.	Mzdové náklady	13	25 868	23 654	28 328
C.3	Náklady na SZ a ZP	15	8 876	8 123	7 985
C.4.	Sociální náklady	16	709	504	512
D.	Daně a poplatky	17	83	120	152
E.	Odpisy DNM a DHM	18	3 621	3 185	2 694
III.	Tržby z prodeje DM a mat.	19	132	337	521
III.1.	Tržby z prodeje DM	20	35	248	362
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	97	89	159
F.	ZC prodaného DM a mat.	22	51	43	501
F.1.	ZC prodaného DM	23			413
F.2.	Prodaný materiál	24	51	43	88
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	336	234	294
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 419	2 066	3 001
	Provozní HV	30	10 490	7 666	-557
VI.	Tržby z prodeje CP a podílů	31		3 935	
J.	Prodané CP a podíly	32		4 000	
X.	Výnosové úroky	42	111	66	125
N.	Nákladové úroky	43			
XI.	Ostatní fin. výnosy	44	71	364	344
O.	Ostatní fin. náklady	45	442	414	363
	Finanční HV	48	-260	-49	106
Q.	Daň z příjmů (běžná činnost)	49	1 824	1 451	199
Q.1.	splatná	50	1 824	1 451	199
	HV za běžnou činnost	52	8 406	6 166	-650
R.	Mimořádné náklady	54		2	

	Mimořádný HV	58		-2	
T.	Převod podílu na HV spol.	59			
	HV za účetní období	60	8 406	6 164	-650
	HV před zdaněním	61	10 230	7 615	-451

Vysvětlivky:

SZ – sociální zabezpečení

ZP – zdravotní pojištění

DNM – dlouhodobý nehmotný majetek

DHM – dlouhodobý hmotný majetek

DM – dlouhodobý majetek

ZC – zůstatková cena

HV – hospodářský výsledek

CP – cenné papíry

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv (veřejný rejstřík a sbírka listin)

Příloha B: Výpis z rozvahy za roky 2012–2014 (tis. Kč)

Ozn.	Popis	řádek	brutto/2014	netto/2014	netto/2013	netto/2012
	AKTIVA CELKEM	1	139 023	79 527	73 593	70 319
A.	Pohledávky za ups. ZK	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3	70 829	13 833	14 282	17 352
B.I.	DNM	4	4 305	903	57	208
B.I.3.	Software	7	2 892	603	11	137
B.I.6.	Jiný DNM	10	1 135	22	46	71
B.I.7.	Nedokončení DNM	11	278	278		
B.II.	DHM	13	62 504	8 910	10 369	9 418
B.II.3.	Sam. mov. věci a soubory	16	49 960	5 639	6 289	4 222
B.II.6.	Jiný DHM	19	403	33	33	33
B.II.8.	Poskyt. zálohy na DHM	21				307
B.II.9.	Oceňovací rozdíl	22	12 141	3 238	4 047	4 856
B.III.	DFM	23	4 020	4 020	3 856	7 726
B.III.1.	Podíly-ovládaná osoba	24	200	200	200	200
B.III.3.	Ost. dlouh. CP a podíly	26	3 820	3 820	3 656	7 526
C	Oběžná aktiva	31	67 067	64 567	58 406	52 074
C.I.	Zásoby	32	20 387	20 387	17 898	14 149
C.I.1.	Materiál	33	13 995	13 995	11 741	8 525
C.I.2.	Ned. výroba, polotovary	34	553	553	81	329
C.I.3.	Výrobky	35	5 111	5 111	4 933	4 123
C.I.5.	Zboží	37	728	728	1 143	1 172
C.II.	Dlouh. pohledávky	39			1 173	1 173
C.II.2.	Pohledávky ovl. osoba	41			1 173	1 173
C.III.	Krátkodobé pohledávky	48	23 049	20 549	12 025	13 860
C.III.1.	Pohl. z obch. vztahů	49	10 971	8 471	11 328	12 987
C.III.3.	Pohl. – podstatný vliv	51	1 173	1 173		
C.III.6.	Stát-daňové pohledávky	54	10	10	10	
C.III.7.	Krátk. posk. zálohy	55	2 873	2 873	681	811
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	56			6	9
C.III.9.	Jiné pohledávky	57	8 022	8 022		53
C.IV.	Krátk. finanční majetek	58	23 631	23 631	27 310	22 892
C.IV.1.	Peníze	59	1 535	1 535	894	1 390
C.IV.2.	Účty v bankách	60	22 096	22 096	26 416	21 502
D.I.	Časové rozlišení	63	1 127	1 127	905	893
D.I.2.	Náklady příštích období	64	1 127	1 127	905	893
	PASIVA	67		79 527	73 593	70 319
A.	Vlastní kapitál	68		62 976	54 405	48 119
A.I.	Základní kapitál	69		63 700	63 700	63 700
A.I.1.	Základní kapitál	70		63 700	63 700	63 700
A.II.	Kapitálové fondy	73		820	656	532
A.II.3.	Oceňovací rozdíly (m, z)	76		820	656	532

A.III.	Fondy ze zisku	80		448	140	140
A.III.1.	Zák. RF/NF	81		448	140	140
A.IV.	HV minulých let	83		-10 398	-16 255	-15 603
A.IV.1.	Nerozd. zisk min. let	84				
A.IV.2.	Neuhr. ztráta min. let	85		-10 398	-16 255	-15 603
A.V.	HV běžného období	87		8 406	6 164	-650
B.	Cizí zdroje	88		16 551	19 188	22 200
B.III.	Krátkodobé závazky	105		16 551	19 188	22 200
B.III.1.	Závazky z obch. styku	106		4 932	6 278	7 470
B.III.2.	Záv. – ovl. osoba	107		3 978	3 978	3 978
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	110		1 747	1 813	1 495
B.III.6.	Záv. ze SZ a ZP	111		1 182	1 214	1 254
B.III.7.	Stát-daňové záv. a dotace	112		2 432	3 223	1 378
B.III.8.	Krátkodobé př. zálohy	113		99	9	1
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	115		1 993	2 498	1 880
B.III.11.	Jiné závazky	116		188	175	4 744

Vysvětlivky:

ZK – základní kapitál

DNM – dlouhodobý nehmotný majetek

DHM – dlouhodobý hmotný majetek

DFM – dlouhodobý finanční majetek

CP – cenné papíry

m, z – majetek, závazky

RF – rezervní fond

NF – nedělitelný fond

HV – hospodářský výsledek

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv (veřejný rejstřík a sbírka listin)

Příloha C: Přepis rozhovoru ze 4. března 2016

Strukturovaný rozhovor

s Ing. Evou Štěpánkovou (zakladatelkou společnosti) a Janou Štěpánkovou (nástupcem). Rozhovor proběhl 4. března 2016 v prostorech firmy RYOR, a. s.

Blok 1. – Rodina

Otázka: Podpořila Vás rodina a příbuzenstvo v prvních letech podnikání?

Matka: Nemám žádné příbuzenstvo. Začala jsem podnikat proto, abych uživila dceru.

Otázka: Vedla jste dceru od malička s myšlenkou, že jednou převezme firmu?

Matka: To nikdy nemůžete udělat. Já ji s sebou musela vodit, protože jsem ji neměla kam dát. Hlídnání jsem měla pouze placené. A ze začátku nemáte žádné peníze, proto ji musíte vzít s sebou.

Otázka: Žárlila jste někdy jako dítě na firmu? Že práce, rodina a firma se tolik prolíná.

Dcera: To vůbec, maximálně mi bylo líto, že maminka někam odjíždí. Vzhledem k tomu, že moje rodina je maminka, tak jsem vyrůstala s paní na hlídání. Ale nebylo to špatné, naopak jsem poznala různé zájmy, lidi, pohledy apod.

Otázka: Jak jsou stanovené hranice mezi rodinným a firemním životem? Jak vypadá Váš den?

Matka: V deset hodin večer si voláme vždycky. Není to porada, řešíme i soukromé věci. Zda má na druhý den jídlo, jestli půjdeme na oběd nebo zda se podařilo tohle nebo tohle. Samozřejmě firemní věci se také vyskytnou. Ale snažím se nepřilíš dceru otravovat v jejím volném čase.

Dcera: Není to žádná sláva. V rodinné firmě se prakticky osobní a pracovní život neliší. Když už opravdu potřebuji „vypnout“, čtu knížky, abych se dostala do „jiného světa“.

Otázka: Trávíte spolu hodně času, podílíte se na společné práci, nemáte někdy tzv. „ponorkovou nemoc“?

Matka: Už jsme měly v roce 2010. Řešily jsme to tím, že jsme se každá odstěhovala jinam. Být spolu 24 hodin se nedá. Dcera má přítele, já bych tam byla navíc. Dcera zůstala v Praze, denně tedy jezdí 52 km do firmy, a já jsem tady a postavila jsem si menší domek. Tím jsme to vyřešily. V práci jsme spolu dost často.

Dcera: Teď bych řekla, že „ponorkovou nemoc“ nemáme, maximálně se někdy neshodneme. Většinou je to dáno tím, že jsme unavené, nevyspalé nebo nás někdo

naštval. Vždy si říkám, že druhý den to bude lepší. S mamkou bydlet nemůžu. Musím říci, že je o dost čínorodější než já a já mám zase ráda svůj klid.

Otázka: Dochází ke konfliktu? Jak ho řešíte?

Matka: Dcera ve mě musí vidět zkušenějšího partnera, ne matku, na kterou je v tu chvíli naštvaná. Musí vidět vedoucího, protože já tady za to odpovídám. Takže zatím moje rozhodnutí má stále vyšší váhu v rozhodování.

Dcera: Upřímně řečeno, ani moc ne. Mrzí mne, když má máma špatnou náladu, i když kvůli něčemu, co se mnou přímo nesouvisí. Pořád je to totiž máma a vnímám její pocity víc než vlastní. Příčinami neshod bývá únava nebo nějaká negativní situace. Ale vždy si říkám, nejdřív se pořádně vyspím a až pak můžeme případně "házet flintu do žita".

Otázka: Vašeho partnera se také týká, že budete majitelkou firmy. Jaký na to má názor? Máte jeho podporu?

Dcera: Hned na začátku, jakmile jsme se s partnerem rozhodli to spolu zkusit, jsem mu řekla, ať mi nikdy nevyčítá, že jsem hodně v práci. Že pravděpodobně budu často nervózní, někdy nevrhá, ale prostě práce je pro mě hodně důležitá. On mi řekl, že to bere a nikdy jsme kvůli tomu neměli spory. Naopak se mi snaží pomáhat. Nedávno jsem byla hodně nervózní kvůli nějakému nepodařenému projektu a on mi na to řekl: „Pojď, uděláme to spolu.“ Za to si ho ohromně vážím a snažím se v jeho úsilí podporovat i já jeho.

Blok 2. – Nástupnictví

Otázka: Máte na dceru požadavky týkající se vzdělání a zkušeností?

Matka: Mám na ní požadavky. Dcera má střední školu chemickou a farmaceutickou a dělala mnoho kurzů – marketingových, obchodních strategií, jazykových. Z jazyků se nyní věnuje ruštině. U marketingových strategií jsme zjistily, že nejlepší jsou takové, které si vytvoříme samy. Byly jsme u spousty firem, u kterých převládá jejich vlastní názor. My máme svůj vlastní názor. 25 let zkušeností není málo. Věci, které dostaneme od nich a je v nich spousta přehmatů, ty pak řešíme v rámci vlastních zkušeností. Ale samozřejmě jdeme se i poradit. Ale už jen na cílené místo. Zkušenosti nemáme dobré. Oni mají naučené nějaké strategie, zvláště zahraniční společnosti, zajímá je hlavně objem prostředků, které jsme schopny vložit, ale výsledný produkt neodpovídá vždy naší koncepci. Nelze použít Rusalky do kampaně na kosmetiku s mořskými řasami. To opravdu ne. Ti lidé nechápou vaši podstatu, váš růst. Neznají vaši základnu, kam cílíte

a kde se pohybujete. Kosmetika je zčásti iluze, ale nesmí se odchýlit od základního kamene, který si pěstujete.

Dceru nesměruji, aby studovala vysokou školu. Bude chodit na kurzy a na to, co se nám cíleně hodí. K čemu jí bude vysoká škola? Jednu vysokoškolačku v marketingu máme. Důležité je „mít to v krvi“, když chybí ta „šťáva“, tak to nejde. To se nedá naučit.

Otázka: Doporučuje se, aby nástupce odešel sbírat zkušenosti do jiné firmy, případně do zahraničí. Jak je to u Vás?

Matka: Do zahraničí určitě ne. Sbírá zkušenosti tím, že jezdíme na veletrhy, hlavně do Bologni. Tam je světová výstava kosmetiky, kam jezdíme každý druhý rok. Dcera nyní pojedje do Mnichova. Musí sbírat zkušenosti, ale ne v jiné firmě, sbírá je tady. Do Mnichova pojedje sama, beze mne, pouze s kolegy, kteří tam také jedou sbírat zkušenosti. Každý si tam vezme něco ze svého oboru. Jinak cizina jezdí spíše za námi.

Dcera: Souhlasím, ale dělat to nebudu. Do firmy jsem nastoupila vlastně tak, že zkusím pracovat mezi přestupem na jinou vysokou školu. S firmou jsem ale tak srostla, že už to nebylo reálné. Možná je to tak dobře, třeba by mě jinde zkazili.

Otázka: Jaké má dcera předpoklady (technické, technologické, ekonomické, psychologické)?

Matka: Technika je u ní výborná. Má zkušenosti s grafickými programy a dokáže najít lidi, kteří to následně dotáhnou. Ekonomické – máme poradce, kteří dohlíží na ekonomiku. Psychologické – máme kouče. Probíráme s ní a učíme se v procesu tvorby. Pracuje zde tři až čtyři dny samostatně. Buď vidím problém já a poprosím kouče, aby si vzala pracovníka na zhodnocení nebo pohovor, který ukáže jeho schopnosti, zda se dá vést, zda se s ním dá pracovat. Nebo o to člověk může požádat sám. Je velice schopná. Lidé opravdu chodí, jestli mohou mít koučování.

Otázka: Majitelka říká, že motivuje lidi osobním přístupem, umí problém dobře popsat a vysvětlit. Jak budete pracovníky motivovat Vy?

Dcera: Myslím, že i já zvolím lidský přístup, který je mi nejbližší. Ovšem stále platí – důvěřuj, ale prověřuj. Je důležité, aby zaměstnanci věděli, za čím stojí a proč jednotlivé úkoly dělají, že to není jen nějaký byrokratický šiml.

Otázka: Máte vytvořený plán předání firmy?

Matka: Můj plán je takový – postupně se snažím stabilizovat oddělení. Abych mohla považovat oddělení za hotové, kde dcera bude mít podporu. Musí tam být schopný vedoucí, který jí dá všechny informace a nebude jí dělat dramatické problémy. Až tyto

oddělení budou všechny zabezpečené, zatím chybí ještě dvě nebo tři, tak se vzdám a budu dělat pouze poradenství. Musí tam být kvalitní lidé. Firma není o jednotlivci. To mohlo být, když byli čtyři lidé. Ale nyní je jich 80, to už musíte mít stanovené velmi specifické podmínky a ta oddělení mít v nejlepších rukách. Když se něco stane, aby za dcerou přišli a nečekali až někde něco „rupne“.

Otázka: Plánujete předat obchodní podíl najednou nebo postupně?

Matka: Najednou.

Otázka: Kdy myslíte, že bude dokončeno předání firmy?

Matka: To nevím. Vezmete člověka a za půl roku řeknete, že je to hrozné. Teď po roce řeším jednu mladou holku, o které jsem myslela, že bude schopná podržet oddělení. Není. Takže začínáte znovu od začátku. Řešíme takto dvě oddělení.

Otázka: Po předání firmy plánujete: úplně odejít, řídit jen část firmy, věnovat se vývoji, případně funkce poradenská?

Matka: Jen poradce. Jsem v kosmetice 45 let, takže nevyužít tyto zkušenosti by byla nesmírná hloupost. Ale budu se také angažovat v nových výrobcích, sledovat vývoj firmy. Firma musí existovat, 80 lidí je na nás závislých. Já bych chodila do firmy tak 1–2 týdně. Je mi 71 let a nebudu si nalhávat, že tu budu doživotně a že doživotně budu zdravá. Vitální jsem, až to někdy okolí vadí.

Otázka: Jak moc je pro Vás důležité mít svůj úkol, za který nesete odpovědnost?

Dcera: Hodně. Naopak je mi někdy vyčítáno, že se cítím zodpovědná i za cizí práci. Za práci, kterou odvedu, si musím stát.

Otázka: Nechá Vás maminka udělat chybu, abyste se z ní poučila? Nebo ji v zárodku odhalí a radí, jak ji vyřešit, aby neznamenal finanční ztrátu pro firmu.

Dcera: To nevím, jestli mě nechává dělat chyby naschvál, možná spíš získávat zkušenosti ve stylu „tak sis to zkusila“. Chyby samozřejmě dělám, ale je mým cílem je nedělat opakovaně.

Otázka: Jaké jsou Vaše pocity, které přicházejí s informací, že byste měla převzít a řídit firmu (např. radost, strach, odhodlání, odpovědnost)?

Dcera: Jsou to smíšené pocity, ale asi nejvíc odpovědnost. Slovy bych to popsala asi tak, že „tak už je to tady, tak to přece dám, ale mami radši mě kontroluj“. Doufám, že maminka mi bude stát za zády a budu ji moci stále využívat jako konzultanta.

Blok 3. – Firma

Otázka: Firma přecházela ve svém vývoji ze s. r. o. na a. s., proč?

Matka: Bylo mi to doporučeno. Mám rozdělenou činnost. Budovy jsou moje jako fyzické osoby. V budovách se provozuje firma RYOR, ve které jsem stoprocentním vlastníkem, ale je to akciová společnost. Páni poradci to doporučují.

Otázka: Je firma jediným zdrojem Vašich příjmů?

Matka: Ne. Samozřejmě, že se snažíte všechno diverzifikovat. Spoříme si, ukládáme, dáváme do nehmotného majetku. Teď budeme stavět, rozšiřovat firmu.

Dcera: Ne. Mám ještě příjmy z pronájmu prostor.

Otázka: Na čem závisí rozvoj firmy?

Matka: Na zahraničním obchodu. 10 mil. lidí je 10 mil. lidí. Něco ještě můžeme přetáhnout na vlastní stranu, ale hlavně zahraniční obchod. Spoléhám na silnější a silnější zahraniční obchod. Nejsilnější je Německo. Dodáváme do EU, Ruska, Kazachstánu, Běloruska, USA, ale i třeba do Mexika.

Dcera: Tak jednoznačně na mamince. Ona je ten, kdo udává směr. Musím říci, že jsem někdy hodně překvapená, jak je odvážná. Já jsem taková, že bych ještě teď zvažovala "mám-nemám" a ona prostě jde do toho a já jen koukám s otevřenou pusou.

Otázka: Podle informací je jedinou možností předání firmy Vaší dceři. Pokud by ale dcera z různých důvodů nemohla firmu převzít, jak by pokračovala dál?

Matka: Je zde schopný ředitel, který je ve firmě 22 let. O toho se hodně opíráme. Stavby, starost o budovy, technické parametry nových strojů, to vše je v jeho kompetenci. Je mu 53 let, takže ten bude s dcerou pokračovat dál. A je osvědčený. S mojí povahou, tvrdohlavostí, to není jednoduché. Majitel musí tyto vlastnosti mít, ale nemusí být možná tolik razantní. Já ale chyby nechci tolerovat, protože máme za sebou příliš mnoho, abychom si je mohli dovolovat. Pokud by tedy dcera nemohla firmu převzít, bude jí řídit pan ředitel, jako najatý manažer.

Otázka: Jste pro zachování stejné právní formy společnosti?

Matka: Ano, určitě.

Dcera: Ano.

Otázka: Jak vidíte budoucnost firmy (jaká je její dlouhodobá strategie)?

Matka: Já doufám, že se budeme rozvíjet. Máme za sebou dva velmi úspěšné roky. Dělali jsme i nájemně, přípravky pro někoho jiného. Chtěli bychom si vybudovat ještě jeden segment kosmetiky. Budujeme nové laboratoře. Zaměstnance nabírat nebudeme. Jsou drazí. Stroje jsou také drahé, ale nemusí se za ně platit zdravotní a sociální

pojištění. Teď raději kupujeme stroje za milion korun, protože ta výkonnost je vysoká a zdravotní a sociální se za ně platit nemusí.

Dcera: Nechci být příliš konkrétní, ale ráda bych rozšířila sortiment určitým směrem. Velmi ráda bych také uvedla RYOR na zahraniční trhy ve větším měřítku. Rozhodně ale nechci budovat obří kolos a korporaci, kde pravá ruka neví, co dělá levá. To by nebyla dobrá cesta.

Otázka: Podílí se dcera na rozhodování o nových zaměstnancích?

Matka: Ano, samozřejmě. Ona, pan ředitel, kouč a já. Všichni sedíme u konečného výběru. Zpracujeme všechny CV, pak uděláme první prosev. Každý vidíme člověka z jiné strany, každý máme připravené nějaké otázky. Kouč by měl vyhodnotit uchazeče z psychologického hlediska.

Dcera: Podílím a zatím to dopadlo tak, že jsme se vždy na výběru shodly. Když cítím z mé strany, že to není ono, na rovinu to řeknu. Ale zároveň respektuji, že je to maminky firma a má za ní odpovědnost, tudíž jsem schopná na rozhodnutí i přistoupit.

Otázka: Jak motivujete zaměstnance? Zajišťuje firma odborné vzdělávání?

Matka: Zajišťujeme odborné kurzy PROKOS, Unie kosmetiček. Kurzy na zdravotní nezávadnost kosmetiky, kterou pořádá Státní zdravotní ústav. Bude seminář o emulzích. Zaměstnanci se mohou účastnit jazykových kurzů.

Motivační jsou vyplácené podíly třikrát ročně v přibližné hodnotě třetiny mzdy. Dále je to týden dovolené navíc, stravenky, dovoz obědů. Dvakrát ročně bylo pořádáno zábavné posezení.

Otázka: Jaká vidíte rizika v dalším vývoji?

Matka: Hrozně mě štve nestabilita ve světě, strašně nám to ubližuje. Měli jsme vybudovanou silnou základnu v Rusku. Ale tím, že spadl rubl, jeden z hlavních obchodních partnerů se zřítí. Ta nestabilita ve světě je vůbec podivná. Pomáhá nám, že jsme v EU, že pro každého partnera nemusíme vyřizovat vždy speciální dokumenty při vývozu. Je náročné, např. při vývozu do Mexika, překládat všechny receptury do španělštiny. Vše musí být schválené jejich úřady. Je to příšerné a každý stát to chce jinak. Do kterého státu vstoupíte a není propojen s EU, tak je to náročné. Je to mravenčí práce. Asociace nijak nepomáhají získat nové zákazníky. Ti, kdo mají zájem o naše výrobky, nás většinou kontaktují sami, přes společného partnera. A pak začíná jednání, schvalovací řízení. Byly domluvy Bělorusko, Rusko, Kazachstán. Rusko je nyní padlý trh. Někdy jedu do té země, přednáším tam týden a pak ta společnost třeba padne a ta

cesta byla zbytečná. Někdy se to hrozně nevyplatí. Ale dnešní technické možnosti umožňují videokonference do Ameriky, využíváme skype, natáčíme propagační filmy v daném jazyce. Již nemusíme přímo jezdit do té země.

Dcera: Dnes jde vše tak rychle, že vlastně nevíme, kde rizika očekávat. Ale může to být například v tom, že se zhroutí tradiční český maloobchod, to by bylo hodně špatné. Řetězcům už se tolik nedaří a tak jdou i do menších měst s menšími prodejny a válčují tak ty tradiční zavedené drogerie a prodejny.

Otázka: Jaká je spolupráce se státním aparátem?

Matka: Dostali jsme dotaci z EU na nákup strojů. Za tu jsme byli moc rádi. Zajišťoval ji kolega, ale bylo to velmi složité. Stroje po 25 letech musíte obnovovat. Jinak buzerace státního aparátu. Vyhlášky, které se vydávají, jsou poloprovozní, ihned se začínají opravovat, protože se zjistí, kolik chyb v nich je.

Kontrolní hlášení jsme udělali, je to práce navíc. Zabírá čas. Elektronickou evidenci tržeb děláme stejně, nejsme malý živnostníček. Máme sklad, kde vydáváme pomocí elektroniky. Používáme čtečku.

Abstrakt

STĚHULOVÁ, Jitka. *Ekonomický pohled na předání rodinné firmy a jeho výzvy*. Cheb, 2016. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická. Katedra podnikové ekonomiky a managementu.

Klíčová slova: podnikání, rodinný podnik, předání podniku, zakladatel, nástupce, rodina

Bakalářská práce se zabývá problematikou předání rodinné firmy. V práci jsou nejprve charakterizovány pojmy podnikání, podnik, podnikatel. Další část je věnována rodinným podnikům, výhodám rodinného podnikání a rizikům, které toto podnikání přináší.

Na vybrané firmě je na základě rozhovoru dokumentován proces předání, jeho příprava, průběh a cíle do budoucnosti. Je ukázáno postupné přebírání odpovědnosti nástupcem, zkušenosti z firmy, názory zakladatele, pohled nástupce. To vše je porovnáváno s teoretickými podklady z uvedených zdrojů. Součástí práce je i vyhodnocení současné ekonomické situace, vývoj hospodářského výsledku a možné vlivy do budoucna.

Na závěr jsou popsána rizika a doporučení, která mohou firmě pomoci dokončit předání bez větších obtíží.

Abstract

STĚHULOVÁ, Jitka. *Economic View of the Transfer of a Family Business and Its Challenges*. Cheb, 2016. Bachelor thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics. Department of Business Administration and Management.

Key words: business, family business, transfer of business, founder, successor, family

The thesis deals with the issue of handing over a family business. First, the terms of business, business and entrepreneur are characterized in the thesis. The next section is devoted to family businesses, the benefits of a family business and the risks arising from such business.

Based on an interview, the transfer process, its preparation, course and objectives for the future are documented in a selected company. The gradual assumption of responsibility by the successor, the experience of the company, the founder's opinions and the successor's view are presented. All of this is compared with the theoretical documents of listed sources. The thesis also includes the evaluation of the current economic situation, the development of the operating results and the possible influences for the future.

Finally, the risks and recommendations that can help the company to complete the transfer without much difficulty are described.