

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Rodinné podnikání v maloobchodě

Family business in retail

Tereza Hrbáčková

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Rodinné podnikání v maloobchodě“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 22.4. 2024

v. r. Tereza Hrbáčková

Zásady pro vypracování práce

1. Zpracujte teoretický úvod do problematiky rodinného podnikání.
2. Charakterizujte vybranou rodinnou firmu.
3. Analyzujte problematické oblasti ve vybrané rodinné firmě – hlavně problematiku nástupnictví.
4. Vyhodnoťte výsledky analýzy a navrhnete doporučení pro řešení těchto problematických oblastí.

Studijní program

Marketingové řízení

Poděkování

Nejprve bych chtěla poděkovat vedoucímu práce panu Ing. Mgr. Tomáši Sadílkovi, Ph.D. za cenné rady, podnětné připomínky a čas, který mi byl poskytnut během zpracování práce. Dále bych chtěla poděkovat také firmě Obchod Hrbáček, která mi vstřícně poskytla všechny podklady pro zpracování praktické části práce.

Obsah

Úvod	7
1 Rodinné podnikání.....	8
1.1 Vymezení pojmů.....	8
1.1.1 Rodina.....	8
1.1.2 Podnikání	8
1.1.3 Maloobchod	9
1.2 Definice rodinného podniku	9
1.3 Specifika rodinného podnikání	11
1.4 Výhody a nevýhody rodinných firem	12
1.5 Konflikty spojené s rodinným podnikáním	14
2 Historie rodinných podniků v ČR.....	17
3 Životní cyklus rodinné firmy	19
4 Problematika nástupnictví.....	23
4.1 Definice nástupnictví	24
4.2 Proces nástupnictví v rodinné firmě	24
4.3 Faktory ovlivňující nástupnictví	26
5 Cíl a metodika práce.....	28
6 Představení vybraného rodinného podniku	30
7 Strategická analýza vybraného rodinného podniku.....	32
7.1 Analýza makroprostředí.....	32
7.2 Analýza mezoprostředí	35
7.3 Analýza mikroprostředí	37
7.4 SWOT analýza.....	40
7.4.1 SWOT matice	40

7.5	Vyhodnocení SWOT analýzy.....	41
8	Rozhovor	43
8.1	Vyhodnocení rozhovoru.....	43
9	Návrhy a doporučení.....	47
9.1	Zaměstnanci	48
9.2	Prostory	48
9.3	Marketing	49
9.4	Nástupnictví	49
9.4.1	Návrh plánu nástupnictví	50
	Závěr.....	52
	Seznam použitých zkratk.....	54
	Seznam použitých zdrojů.....	55
	Seznam tabulek.....	58
	Seznam obrázků	59
	Seznam příloh	60
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Rodinné firmy představují základní kámen světového hospodářství a hrají klíčovou roli v ekonomikách mnoha zemí. Tvoří velkou část všech podniků na světě a významně přispívají k tvorbě pracovních míst a produkci HDP. V České republice rodinné firmy taktéž tvoří významnou část ekonomiky a jejich vliv na trh práce a ekonomický rozvoj je nemalý. Přestože jsou často přehlíženy ve srovnání s velkými korporacemi, jejich role v národním i globálním hospodářství je nezastupitelná.

Vlastností rodinných firem, která je odlišuje od jiných forem podnikání, je jejich schopnost propojit rodinnou oblast s oblastí obchodní, což může vytvářet velké výzvy, ale i příležitosti. Jako druhý nejzásadnější aspekt pro oblast rodinného podnikání je nástupnictví. V současné době je téma rodinného podnikání, a především nástupnictví velmi aktuální, vzhledem k tomu, že řada rodinných firem byla založena v 90. letech minulého století, a nyní je čeká nebo již prošly procesem nástupnictví.

Z toho důvodu se tato bakalářská práce zaměřuje na téma rodinného podnikání a s ním související problematiku nástupnictví, která je klíčová pro dlouhodobou udržitelnost a prosperitu rodinných firem. Cílem práce je identifikovat problematické oblasti ve vybraném rodinném podniku, s důrazem na nástupnictví, a následně navrhnout řešení pro tyto oblasti.

Bakalářská práce začíná teoretickou částí, která je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. První tři kapitoly jsou zaměřené na rodinné podnikání jako takové a poslední kapitola je věnována problematice nástupnictví. Následuje kapitola s metodikou práce a se stanoveným cílem. Poslední částí práce je část praktická, kde je provedena strategická analýza prostředí vybraného podniku a uskutečněn rozhovor s majitelem tohoto podniku zaměřený hlavně na problematiku nástupnictví. Klíčové poznatky získané z analýzy prostředí jsou shrnuty ve SWOT analýze. V závěru práce jsou pak na základě SWOT analýzy a provedeného rozhovoru identifikovány problematické oblasti podniku, pro které jsou navržena jejich možná řešení.

1 Rodinné podnikání

1.1 Vymezení pojmů

Věnovat se tématu rodinného podnikání je velmi důležité, jelikož rodinné firmy tvoří v České republice podstatnou část všech podniků, a tudíž jsou pro českou ekonomiku významným článkem. Přesný počet rodinných firem sice není znám, ale odhad tvrdí, že až 80 % všech českých firem tvoří právě rodinné podniky (Štanglová, 2023).

Nejdříve je nutné definovat a objasnit pojmy spojené s problematikou rodinného podnikání, aby čtenář porozuměl významu těchto termínů, které provází celou práci.

1.1.1 Rodina

První termín, který zde bude zkoumán, je rodina. Téměř každý si je vědom významu slova rodina, protože tvoří nedílnou součást každodenního života všech jednotlivců. Každý člověk má svou vlastní rodinu, buď ve smyslu, že v ní vyrůstal, nebo ji sám založil. I přes obecnou znalost tohoto pojmu, není jednoduché ho obecně vyjádřit jednou definicí, jelikož je chápán různými způsoby. V důsledku toho existuje mnoho definic.

Machek a Hnilica (2015, s. 347–362) uvádějí, že i přes různorodost názorů na rozdíl ve výkonnosti rodinných a nerodinných podniků, většina průzkumů potvrzuje pozitivní dopad rodiny na úspěšnost podniku. Rodinný vliv do podnikání vnáší pozitivní sociální aspekty jako jsou přátelské vztahy na pracovišti mezi vlastníky a zaměstnanci. Tato přátelská atmosféra může pozitivně ovlivnit řízení podniku.

1.1.2 Podnikání

Podnikání je druhý pojem, který zde bude zmíněn. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, dříve upravoval definici podnikání, ale ke dni 1.1. 2014 byl zrušen. Na druhou stranu, v roce 2014 začal platit nový zákon č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, který se omezuje pouze na definici podnikatele, a to následovně: „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.“ Nicméně z této definice lze odvodit i význam podnikání.

Podle Šafrové Drážilové (2019, s. 14) je tato legislativní definice velmi jednoduchá, jelikož skutečný svět podnikání je mnohem zajímavější a složitější a nelze ho zredukovat do pár řádků zákona. Navíc tato definice nebere v úvahu žádnou jinou motivaci pro podnikání než pouhou snahu dosáhnout zisku.

S termínem podnikání také souvisí pojem živnost, který je uveden v zákoně č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, a to konkrétně takto: „Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“

1.1.3 Maloobchod

Posledním termínem, který je zde potřeba vymezit, je maloobchod. Kotler a Keller (2013, s. 487) uvádějí, že „Pod maloobchod (retail) spadají všechny aktivity související s prodejem zboží nebo služeb přímo konečnému spotřebiteli pro soukromou, nefiremní potřebu. Maloobchodníkem nebo maloobchodní prodejnou je jakýkoliv podnik, jehož tržby pocházejí primárně z maloobchodu.“

Anglickým ekvivalentem pro maloobchod je slovo retail. Jaderná a Volfová (2021, s. 16) ve své knize vysvětlují, jaký je původ tohoto slova. Termín retail vychází ze slova retailing, které má svůj původ ve francouzském slově *retailier*. Toto francouzské slovo znamená rozdělit na kousky nebo rozříznout. Velkoobchod prodává své zboží na trhu B2B velmi často právě *retailerům*. Maloobchodníci následně obdržené větší dodávky zboží rozdělí na menší části, které pak nabízí konečným spotřebitelům na trhu B2C.

1.2 Definice rodinného podniku

Až do roku 2019 neměla Česká republika stanovenou definici rodinného podniku. První definice rodinného podniku, kterou navrhla Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, byla schválena vládou právě až v roce 2019 (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019).

Následně v roce 2021 předložilo Ministerstvo průmyslu a obchodu návrh na úpravu této definice vládě České republiky. Úprava byla schválena usnesením vlády 18. října 2021. Nyní je v české definici rodinného podniku uvedeno, že rodinným podnikem může být rodinná korporace či rodinná živnost.

„Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace; znaky rodinné obchodní korporace jsou splněny i tehdy, je-li jediným jejím společníkem člen jedné rodiny, který je současně členem statutárního orgánu, a alespoň jeden jiný člen téže rodiny je členem jejího statutárního orgánu, jejím zaměstnancem, jejím prokuristou nebo členem její dozorčí rady. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace, nebo svěřenský správce svěřenského fondu.“ (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022).

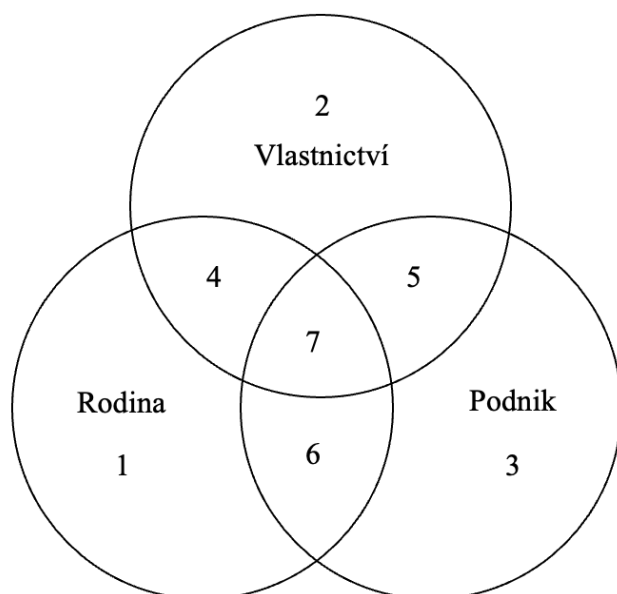
„Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu.“ (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022).

Tato česká definice není jediná. Existuje i spousta dalších, které také charakterizují rodinný podnik.

Například Davis (2018, s. 5) charakterizuje rodinnou firmu takto: „Rodinná firma je taková, jejíž vlastnictví je řízeno jednou rodinou a kde dva nebo více členů rodiny významně ovlivňují směřování a politiku podniku prostřednictvím svých manažerských pozic, vlastnických práv nebo rodinných rolí.“

Bez tzv. modelu tří kruhů (three-circle model), který znázorňuje obrázek č. 1, by tato definice nemohla být odvozena. Tento model znázorňuje tři množiny – rodinu, vlastnictví a podnik, které se vzájemně protínají. Pomocí tohoto modelu lze graficky znázornit sedm skupin lidí, kterých se rodinný podnik nějakým způsobem týká. Například první skupinou jsou rodinní příslušníci, kteří do rodinného podnikání nijak nezasahují, zatímco do skupiny číslo 6 budou patřit členové rodiny, kteří nejsou vlastníky rodinného podniku, ale jsou v něm zaměstnáni. Rodinní příslušníci pracující v rodinném podniku, kteří jsou zároveň i vlastníky, budou zařazeni do 7. skupiny (Davis, 2018, s. 5–7). Podle průniků těchto tří kruhů lze určit i další skupiny a následně vyvodit jaký vztah mají k určitému rodinnému podniku.

Obrázek 1: Model tří kruhů



Zdroj: Tagiuri & Davis (1996) citovaný v Machek (2017, s. 15), upraveno autorkou

V akademické literatuře i v odborné praxi se stal model tří kruhů díky své jednoduchosti velmi oblíbeným. Tento model je využíván jako vhodný nástroj k identifikaci potenciálních konfliktů v rodinném podniku (Machek, 2017, s. 15).

Podle Davise (2018, s. 7) má každá ze sedmi skupin znázorněných v modelu své vlastní názory, cíle, zájmy a dynamiku. Dále tento autor také zmiňuje, že dlouhodobý úspěch rodinných podniků je spojen s efektivním fungováním a vzájemnou podporou každé ze zmíněných skupin.

1.3 Specifika rodinného podnikání

Základem každé prosperující firmy jsou dobré znalosti v oboru, dostatek finančních i lidských zdrojů a kvalitní řízení. U rodinného podniku tomu není jinak. Zároveň ale také úspěch rodinné firmy závisí i na rodině.

Rodinné firmy jsou charakterizovány nutností nalézt správnou rovnováhu mezi potřebami rodiny a potřebami podnikání. Přílišný důraz na podnikání (business first) může vést k zanedbání rodiny, ztrátě emocionálního propojení a vzájemné komunikace. Naopak, přílišné zdůrazňování rodiny (family first) může vést k neefektivitě v rozhodování, poklesu výkonnosti, a nakonec i ke ztrátě finanční stability. Když se podaří dosáhnout rovnováhy mezi rodinou a podnikáním, vytváří se harmonie v rodině a zároveň také

dochází i k efektivnějšímu řízení podniku (Carlock & Ward, 2001, citovaný v Machek, 2017, s. 16).

Machek (2017, s. 16) uvádí, že rodinné firmy se také odlišují od nerodinných firem cílem podnikání. Zatímco nerodinné podniky sledují převážně ekonomické cíle, rodinné podniky se navíc zaměřují i na cíle spojené s rodinou. Poza a Daugherty (2014, s. 7) uvádějí, že mezi neekonomické cíle patří například dobrá pověst podniku, kvalita produktů a služeb, správa dědictví nebo zachování pracovních míst pro rodinné i nerodinné zaměstnance.

1.4 Výhody a nevýhody rodinných firem

Tato část práce bude zaměřena na výhody a nevýhody spojené s rodinným podnikáním, jelikož je pochopení silných a slabých stránek rodinného podniku klíčové pro úspěšné řízení a udržitelnost rodinného podniku.

Praditpong (2020, s. 78–80) uvádí výhody, díky kterým jsou rodinné firmy efektivnější než ty nerodinné:

Zaměření se na dlouhodobý rozvoj podniku – běžně firmy plánují své strategie v horizontu 5–10 let, zatímco rodinné firmy mívají dlouhodobou vizi v rámci několika generací.

Stálý personál – rodinný podnik umožňuje sestavení týmu zaměstnanců, kteří sdílejí hodnoty zakladatelů podniku, čímž je podpořena jejich loajalita vůči určité rodinné firmě.

Dobrá pověst – jelikož je jméno rodinné firmy spojeno s úrovní jejich produktů a služeb, snaží se firmy udržet si dobrou pověst pomocí vysoké kvality nabízených produktů a služeb a udržováním dobrých vztahů se zákazníky, dodavateli a dalšími partnery.

Předávání znalostí – vzhledem k tomu, že vedení rodinné firmy je poměrně stálé a nedochází zde k výrazným změnám, je možné v podniku uchovat jeho kulturu a tradice. V takovémto prostředí lze nashromáždit mnoho znalostí a zkušeností, které pak starší generace předá další generaci.

Koráb a kol. (2008, s. 62–63) ve své publikaci také tyto výhody zmiňují a uvádí i další silné stránky rodinného podnikání:

Angažovanost – v rodinné firmě se všichni zasazují o společný prospěch a jelikož berou podnik jako svůj výtvar, více se angažují a mají větší zodpovědnost a vyšší loajalitu vůči podniku.

Flexibilita – rodina dokáže být flexibilní ohledně práce, času a peněz, tudíž když podnik vyžaduje nějakou ze zmíněných komodit, rodinný příslušník se přizpůsobí v zájmu rozvoje podniku.

Rychlost rozhodování – rodinný podnik je poměrně rychle schopen přijímat rozhodnutí, jelikož rozhodovací pravomoci většinou náleží jedné nebo dvěma osobám, a tudíž není zpomalován různými hierarchickými strnulostmi.

Rodinné podniky mají také ale i různé nevýhody, které mají vliv na jeho chod. Oproti nerodinným firmám se zde řeší i rovina osobních a rodinných vztahů, což může mít své výhody, ale také to může pro podnik přinášet určité výzvy.

Slabé stránky rodinných podniků se dělí podle toho, zda je podnik může ovlivnit či nikoliv. První skupinou jsou vnitřní slabé stránky, které může podnik svým působením omezit nebo i úplně odstranit. Do této skupiny se řadí vztah otce a syna, kdy otec, který je v pozici zakladatele podniku, považuje rodinný podnik za nedílnou součást své identity a také za symbol svého hrdinství. I přes to, že otec chce jednou svému synovi předat vedení podniku, na podvědomé úrovni toho není schopen, jelikož tento krok bere jako oslabení vlivu a ztrátu moci. Syn, který by se chtěl zapojit do řízení podniku, začne být touto situací frustrovaný a uvažuje o opuštění rodinného podniku. Dalším případem slabých stránek podniku může být rivalita mezi sourozenci. Ta se může projevit například v době, kdy se v podniku rozhoduje, jaký ze sourozenců převezme vedoucí pozici. Dalším problémem spadajícím do této skupiny je absence podnikového plánování, zejména plánování mezigeneračního předání podniku. Jako poslední slabá stránka zde bude uveden nepotismus neboli upřednostňování zaměstnanců pocházejících z rodiny před externími zaměstnanci, což může rodinnému podniku také velmi ublížit. Tato slabá stránka má za následek demotivaci nerodinných zaměstnanců. To může pro firmu v důsledku znamenat problém s najímáním a následným udržením kompetentní pracovní síly. Druhá skupina slabých stránek podniku zahrnuje vnější slabé stránky, což jsou okolnosti, které podnik nemůže přímo ovlivnit. Do této skupiny patří veřejné mínění

o rodinných podnicích, které nemusí být vždy úplně pozitivní nebo také nepříznivá daňová politika státu, která může komplikovat proces převodu vlastnictví (Koráb a kol., 2008, s. 64–95).

1.5 Konflikty spojené s rodinným podnikáním

K rodinnému podnikání patří i konflikty, jelikož jsou nevyhnutelnou součástí lidské interakce. Většinou vznikají například z rozdílných názorů a hodnot, odlišných očekávání nebo nedostatečné komunikace. Konflikty bohužel častokrát vedou k negativním následkům a narušení mezilidských vztahů. Na druhou stranu ale také mohou být v pozitivním případě pohnutkou pro změny.

Vzhledem k tomu, že v rodině jsou citové vazby silnější, mohou konflikty dosáhnout vyšší intenzity než v obchodních vztazích mimo rodinu. Kromě toho mohou být konflikty mezi rodinnými příslušníky v podnikání zesíleny i tím, že jejich vztah přetrvává i mimo pracovní prostředí. Pro rodinné příslušníky je v případě konfliktu obtížnější odchod ze zaměstnání nebo z vlastnictví v rodinném podniku než v případě podniku bez rodinného propojení. Nicméně je i zároveň větší pravděpodobnost odpuštění věcí, které by mimo rodinný kruh nebyly tolerovány (Translated by Content Engine, 2022).

Dalším specifickým u konfliktů v rodinných podnicích je překrývání rolí, kde se prolínají dva odlišné sociální systémy – rodinný systém a systém firmy. V rodinném systému mají lidé role otce, matky, dítěte, sourozence, prarodiče a podobně. Zároveň mají také roli i v systému firmy například jako manažeři, vlastníci, zaměstnanci. Když jsou děti zaměstnány ve firmě vlastněné a řízené jejich rodiči a rodič jedná s dětmi v pracovním prostředí stejně jako v rodinném, konflikty jsou téměř nevyhnutelné. Proto je potřeba rozlišovat mezi komunikací v rámci firmy a komunikací ve vztahu rodiče a dítěte (Hnilica, 2019).

Mawi (2022, s. 82–92) rozděluje konflikty do tří skupin:

Konflikt ohledně úkolů (task conflict)

Během tohoto typu konfliktu mají pracovníci protichůdné názory například na to, jaké úkoly by měly být splněny a jak by měly být dokončeny nebo jaké by mělo být učiněno rozhodnutí.

Konflikt ohledně procesu (process conflict)

Konflikt v průběhu procesu vzniká, když jednotlivci nesouhlasí s rozdělením povinností nebo s postupem při plnění úkolů. Dále tento typ konfliktů může zahrnovat odlišné názory na řešení problémů nebo na rozhodovací procesy.

Vztahové konflikty (relationship conflict)

Konflikt ve vztazích je spojen s mezilidskými rozdíly a emocionálními vazbami v rámci rodinného podniku. Může vzniknout například při osobní nesympatii, což může vést k negativním emocím, jako je mrzutost a nesouhlas.

Jiným způsobem rozděluje konflikty v rodinné firmě také například Machek (2018):

Konflikt mezi rodičem a následníkem

Nejčastěji se konflikty objevují mezi rodičem a následníkem, a to hlavně v procesu předávání podniku, kdy rodiče čelí obavám spojeným se ztrátou celoživotního úsilí a společenského postavení. Rodiče se tak následně snaží udržovat vliv v podniku i po jeho předání nástupci. V některých případech mohou rodiče dokonce svým potomkům bránit v úspěchu, aby prokázali svoji nepostradatelnost.

Konflikt mezi manželi

Mezi manželskými páry mohou vznikat konflikty v rámci rodinného podniku z různých důvodů, jako je nejasná hranice mezi pracovním a rodinným životem, nesrovnalosti ve vykonávání rolí, nedostatek osobního prostoru nebo dokonce i soutěživost v kariéře. V případě rozvodu pak hrozí téměř nevyhnutelné ohrožení existence podniku.

Konflikt mezi sourozenci

Konflikty mohou vznikat i mezi sourozenci, i přestože tento vztah bývá nejtrvalejším ze všech rodinných vztahů. Příčinou takového konfliktu může být rivalita mezi sourozenci, která se zvyšuje s rostoucím počtem rodinných příslušníků nebo v případě, když mají sourozenci stejné pohlaví nebo podobný věk. Další příčinou sourozeneckého konfliktu může být preference prvorozeného syna nebo rozdělení podílů mezi potomky.

Konflikt s nerodinnými příslušníky

Konflikty mohou nastat i s nerodinnými příslušníky, kteří v rodinné firmě pracují. Takový konflikt může nastat například v situaci, kdy je kariérní postup nebo finanční odměna přidělována na základě rodinné příslušnosti spíše než na základě skutečných zásluh.

Většina konfliktů začíná pouhým nedorozuměním, a proto by se problémy měly často a včas komunikovat, aby se případným konfliktům mohlo předejít. Komunikace má za úkol budovat důvěru, minimalizovat nedorozumění a obecně posilovat vztahy, proto je klíčovým aspektem v řešení jakéhokoliv konfliktu. Dalším způsobem, jak řešit konflikty v rámci rodinné firmy, může být vytvoření rodinné ústavy, která stanoví, jak se konflikty budou řešit. Když nastane případ, kdy mezi členy rodiny už není možný konstruktivní dialog, je vhodné přizvat odborníka, který je vyškolen pro pomoc při řešení konfliktů. V případě propuknutí sporu by se měl problém co nejrychleji vyřešit, aby se tak zmírnil jeho negativní dopad jak na rodinné vztahy, tak i na chod podniku („How to resolve conflict in family businesses“, 2021).

Podle Machka (2018) jsou při řešení konfliktů důležité tři faktory – komunikace, spravedlnost a využití formálních pravidel a mechanismů. Jako většina autorů uvádí také i Machek jako zásadní při řešení konfliktů komunikaci. Dále uvádí spravedlnost – ve smyslu odměňování na základě zásluh, a ne příslušnosti k rodině a využívání formálních pravidel jako je například jasné vymezení rolí a odpovědností. V neposlední řadě také uvádí zapojení třetí strany v podobě nezávislého poradce.

2 Historie rodinných podniků v ČR

Počátek rodinného podnikání v českých zemích nelze jednoznačně určit. Nejpravděpodobněji se jeho začátek datuje do středověku, kdy podnikaly šlechtické rody. Nelze však mluvit o podnikání v pravém slova smyslu, jelikož podnikání v období středověku mělo mnoho slabin. Šlechtici vydělané peníze spíš spotřebovávali, než aby je investovali zpět do podnikání, což způsobilo krach mnoha aristokratických rodin. Nicméně jsou v této době již vidět prvky rodinného podnikání, jelikož tradičně majetek rodiny a s ním i související povinnosti předával otec prvorozenému potomku. V období od 13. do 17. století, kdy byly vytvářeny cechy, bylo běžné, že synové následovali stejné řemeslo jako jejich otcové. Tím pádem se i místo v cechu dědilo z jedné generace na druhou (Petrů, 2018b).

S příchodem průmyslové revoluce a industrializace začala velkosériová strojová výroba v manufakturách a následně i v továrnách, což přineslo výrazně větší množství zboží než v minulosti (Pravec, 2023). Zásadně se změnilo zemědělství, výroba i další hospodářské sektory. Ke změnám došlo i v oblasti rodinného podnikání, kde začaly zanikat tradiční cechy, které postupně ztrácely na významu, neboť bránily vzniku konkurence a zpomalovaly ekonomický růst. Někteří bývalí členové cechů následně po jejich zániku začali zakládat rodinné firmy a soukromě podnikat (Puklová, 2016).

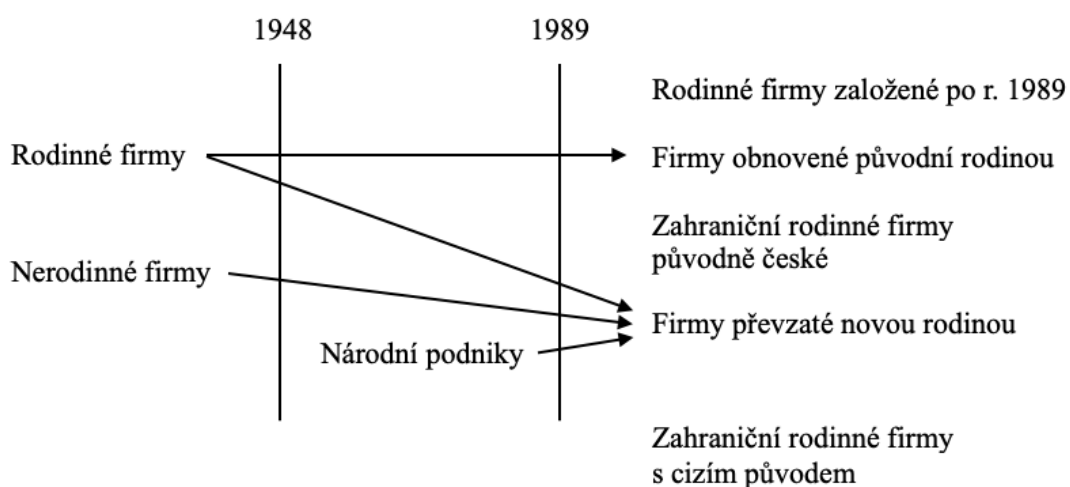
Dalšími důležitými mezníky v historii českých rodinných podniků byly dvě významné události, kterými jsou první světová válka a vznik Československa. V průběhu První republiky došlo k výraznému rozvoji rodinného podnikání, které bylo v té době ve společnosti vnímáno velmi pozitivně (Petrů, 2018b).

Po druhé světové válce již k tak dobrému zlomu, jako bylo období První republiky, nedošlo. Naopak bylo ve 40. letech v Československu zavedeno plánované hospodářství a také přišla vlna znárodnování, což soukromé podnikání úplně potlačilo. Jelikož bylo po celou dobu komunismu prakticky nemožné provozovat soukromý podnik, byla tradice rodinného podnikání v Československu přerušena (Puklová, 2016).

Až s nástupem sametové revoluce v roce 1989 a následným pádem komunistického režimu v Československu, bylo opět možné vlastnit soukromý podnik. Některé rodinné firmy, jako Petrof, Porkert nebo Sodovkárna Kolín, navázaly na svoji rodinnou tradici v podnikání odkoupením či restituováním majetku. Jiné rodinné firmy, které působily

v českých zemích před druhou světovou válkou, převzala nová rodina. To je případ například firmy Koh-i-noor nebo pivovaru Svijany. Také některé nerodinné podniky a socialistické národní podniky byly po sametové revoluci konsolidovány a až v tomto období se z nich staly rodinné firmy. Další skupinou rodinných podniků jsou ty, které vznikly až v novém tržním hospodářství. Řada těchto nově vzniklých firem, jako je Siko nebo Unicorn, patří dnes mezi velice úspěšné (Machek, 2017, s. 93–94).

Obrázek 2: Vývoj a klasifikace rodinných firem působících v České republice



Zdroj: Machek (2017, s. 94), upraveno autorkou

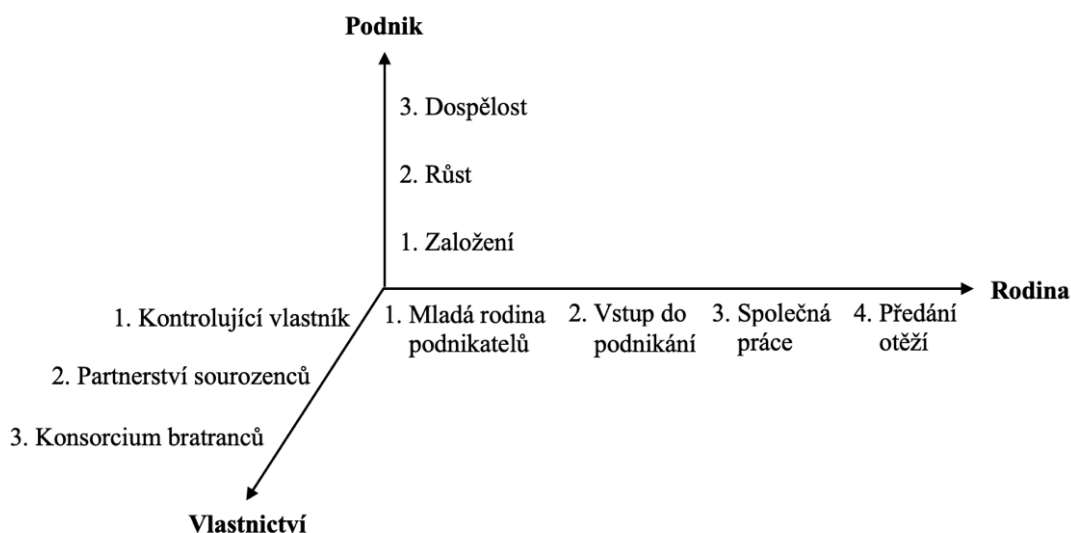
Puklová (2016) uvádí, že délka jedné generace je přibližně 25 let. Tudíž je zřejmé, že spousta firem, které byly založeny právě v 90. letech, se v dnešní době týká předání z první generace na druhou. Jelikož je to jedno z nejsložitějších období, které rodinný podnik zažívá, spousta firem ještě stále vlastní první generace. Na druhou stranu existuje i mnoho rodinných firem, které již s mezigenerační výměnou zkušenost mají.

3 Životní cyklus rodinné firmy

Každý podnik prochází různými fázemi od založení až po zánik nebo předání novým generacím. V odborné literatuře jsou popsány různé koncepty od různých autorů, které popisují životní cyklus rodinné firmy. V této práci je uveden jeden z neznámějších modelů životního cyklu rodinného podniku, který byl vytvořený Gersickem a kol. v roce 1997.

Na obrázku č. 3 je znázorněn tento trojrozměrný model životního cyklu rodinného podnikání, který vychází z modelu tří kruhů (Machek, 2017, s. 43).

Obrázek 3: Trojrozměrný model životního cyklu rodinného podniku



Zdroj: Gersick a kol. (1997), upraveno autorkou

Rodinný podnik se v průběhu času vyvíjí podle tří os – vlastnictví, rodina a podnik, tudíž se v určitém okamžiku vývoje může nacházet ve kterémkoliv bodu v tomto trojrozměrném prostoru (Machek, 2017, s. 43).

První dimenzí modelu životního cyklu rodinného podniku je vlastnictví. Tato osa popisuje, jak se v čase vyvíjí vlastnická struktura rodinného podniku. Podle Gersicka a kol. (1997, s. 18) existuje nepřeborné množství vlastnických forem, jelikož rodinný podnik mohou vlastnit různé kombinace rodinných příslušníků. Tato škála vlastníků podniku se může pohybovat od jednoho vlastníka, manželů, sourozenců až po stovky různých rodinných příslušníků.

Machek (2017, s. 43) uvádí, že vývoj vlastnické struktury podniku lze z širšího úhlu pohledu shrnout do tří fází:

- 1) Kontrolující vlastník (první generace rodiny)
- 2) Partnerství sourozenců (druhá generace rodiny)
- 3) Konsorcium bratranců (třetí generace rodiny)

Druhá dimenze modelu se zaměřuje na rodinu. Sleduje v rámci určité rodinné firmy vývoj struktury rodiny a vztahů mezi členy rodiny (Gersick a kol., 1997, s. 19). Gersick a kol. (citovaný v Petru, 2018a, s. 44) popisuje čtyři fáze této dimenze následovně:

Mladá podnikající rodina

V této fázi probíhá budování fungujícího manželského podniku, které zahrnuje stanovení rolí a kompetencí a rozdělení odpovědností. Dalším klíčovým prvkem je též vyjasnění vztahu mezi prací a rodinným životem. Současně v této fázi také probíhá výchova dětí zaměřená i na poznávání života firmy.

Nástupci se osamostatňují

Zde zakladatelé podnikání ve středním věku hodnotí dosavadní úspěchy. Nejstarší potomci opouštějí domov, kdy hledají svou identitu, absolvují vzdělání a utvářejí si představu o svém místě ve společnosti, buď v rámci rodinného podnikání nebo i mimo něj. V této fázi vývoje rodiny může nastat i rivalita mezi sourozenci.

Spolupráce mezi generacemi

Potomci zakládající generace se již osamostatnili a mají svůj vlastní život. Klíčovým prvkem je zde komunikace mezi generacemi a zavedení řízení konfliktů například pomocí rodinné rady nebo rodinné ústavy.

Výměna stráží

Zakladatelům rodinného podniku je již 60 a více let, prochází procesem stárnutí a stojí před výzvou řešení ztráty moci. Klíčovým aspektem je existence nebo neexistence vhodného následníka z rodiny. Současně se tato fáze zaměřuje i na proces předávání vedení a majetkového podílu.

Třetí a zároveň také poslední je dimenze podnikání obsahující tři fáze, které vyjadřují životní cyklus podniku. Gersick a kol. (1997, s. 23–24) tyto tři fáze charakterizuje takto:

Založení

Ve fázi založení je pro podnik hlavním cílem přežití.

Růst

Druhá fáze růstu může trvat několik let, dokonce i více než jednu generaci. Rodinná firma během této fáze může pocítit jak pozitivní, tak i negativní důsledky růstu firmy. Mezi pozitivní důsledky mohou patřit zvýšené příležitosti a možnosti, zatímco negativním důsledkem může být stres a napětí.

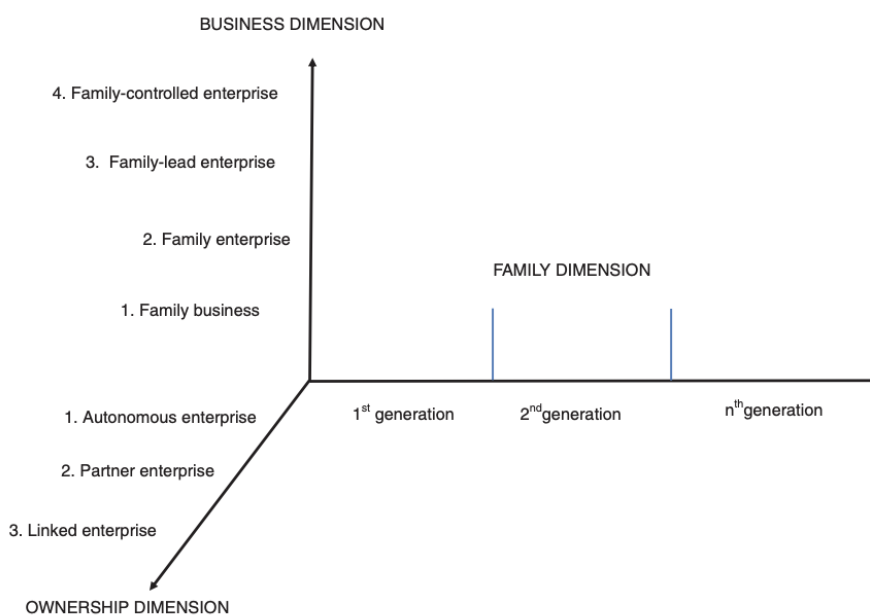
Dospělost

Ve fázi dospělosti provoz dosáhl bodu, kde vše běží automaticky a předpoklady pro růst jsou minimální. I když firma funguje efektivně a drží si pozici na trhu, není zaručeno, že bude mít sílu vývojových změn pod kontrolou donekonečna.

Nyní se rodinnému podniku vyskytují dvě možnosti, jak fázi zralosti opustit – buď obnovení a recyklace podniku nebo ukončení podnikání.

V současné době přišli Júlia Tobak a András Nábrádi s novou metodikou pro hodnocení životních cyklů rodinných podniků, která vychází z výše uvedeného modelu podle Gersicka a kol. z roku 1997. Tobak a Nábrádi rozpracovali zobrazení podle tří dimenzí v zájmu vypracování novější metody, která by byla vhodná pro meziodvětvové a mezinárodní analýzy rodinných podniků. Tento teoretický model TONA, jehož název vzniknul ze začátečních písmen příjmení autorů, je vhodný pro zhodnocení vývoje rodinných podniků a pro zjištění rozdílů mezi rodinnými podniky v závislosti na odvětví a zemi původu (Tobak & Nábrádi, 2020b, s. 236–243).

Obrázek 4: TONA model



Zdroj: Tobak & Nábrádi (2020b)

„Dimenze (1) rodiny představuje, která nebo které generace podnik provozují. Dimenze (2) podnikání ukazuje míru rozdělení úkolů mezi rodinnými a nerodinnými členy a dává odpověď na otázku, jak jsou odděleny řídicí a vlastnické funkce. Dimenze (3) vlastnictví ukazuje stav vlastnictví zkoumaných podniků a může objasnit stupeň vlastnické struktury.“ (Tobak & Nábrádi, 2020a, s. 94–103).

4 Problematika nástupnictví

Většina českých podniků, nejen rodinných, byla založena až po roce 1989, kdy bylo po pádu komunistického režimu možné začít soukromě podnikat.

Tento fakt dokazuje také například i studentský projekt s názvem Specifika rodinného podnikání, který probíhal na Vysoké škole finanční a správní, a.s. v roce 2017. V projektu bylo zkoumáno 902 ověřených českých rodinných podniků, u kterých bylo zjištěno jejich stáří a fáze životního cyklu podniku. Výzkumem bylo zjištěno, že 46 % zkoumaných podniků vzniklo v letech 1989–1999, 20 % v letech 2000–2010 a 21 % v letech 2011–2017 (Petrů, 2018a, s. 45).

Vzhledem k tomu, že značná část českých podniků vznikla v devadesátých letech, dochází v současné době k odchodu jejich zakladatelů do důchodu s čímž je spojena i otázka dalšího směřování podniku. Odcházející generace musí zvážit, jak s podnikem dále naložit, což může být citlivé téma jak pro rodinu, tak i pro samotný podnik. Každý majitel firmy se může rozhodnout mezi čtyřmi možnostmi, které nabízí různé varianty, co se s podnikem bude dále dít. První možností je předání podniku rodinnému příslušníkovi, další možností je předání kolegům či partnerům, třetí možností je prodej a poslední je likvidace (Ministerstvo průmyslu a obchodu, n.d.).

Ačkoliv se zdá přenos rodinného podnikání ze starší generace na mladší nejlepším řešením, „autor a konzultant v oblasti mezigeneračních přesunů majetku Roy Williams uvádí, že z 3 250 bohatých rodin, jimiž se zabýval v průběhu deseti let, se 70 procentům nepodařilo úspěšně převést bohatství z jedné generace na druhou. Pouze ve 3 procentech těchto případů byly příčinou špatné investice nebo chyby v plánování pozůstalosti. Většinou se jednalo o nedostatek důvěry a komunikace mezi členy rodiny a z toho vyplývající nedostatečné přípravy dědiců.“ (Martelová, 2017, s. 20).

I podle advokáta Bořivoje Líbala pouze přibližně jedna třetina firem úspěšně přejde na následující generaci, na třetí generaci přejde pak okolo 13 % podniků a převedení podniku na čtvrtou a pátou generaci pak už proběhne pouze v několika málo podnicích (Kolářová, 2019).

4.1 Definice nástupnictví

Nástupnictví je proces, během něhož dochází k předávání rodinného podniku další generaci. Generační obměna ve vedoucích pozicích podniku není jednoduchou záležitostí, jelikož představuje pro rodinnou firmu potenciální krizi. Problematika nástupnictví s sebou nese spoustu otázek, které je potřeba vyřešit. Například je nutné vůbec určit způsobilého následovníka, vybrat vhodný okamžik předání podniku nebo také připravit samotný podnik na změnu majitele. Předání podniku představuje výzvu nejen pro majitele podniku, ale i pro vybraného následníka, který může přemýšlet nad tím, zda rodinný podnik vůbec chce převzít nebo zda má potřebné kvalifikace pro vedení podniku. Jak už bylo zmíněno, nástupnictví je spíš dlouhodobý proces než jednorázová akce, který může trvat i deset a více let (Koráb a kol., 2008, s. 127).

Proces obměny generací začíná již v okamžiku, kdy jsou potenciální nástupníci zatím ještě dětmi (Petrů, 2018a, s. 44). Generace, která předává svůj podnik, zapojuje své potomky do provozu podniku již v mladém věku nebo se snaží například rozvíjet jejich schopnost pracovat v týmu mezi sourozenci. Dále je také podstatné naučit následující generaci správně sestavit hodnotový žebříček a rozvíjet jejich schopnosti a znalosti související s vedením rodinného podniku (Servus, 2017, s. 15).

Koráb a kol. (2008, s. 127) uvádí, že „předání podniku je posledním, ale největším testem manažerských dovedností generace, která z podniku odchází.“

4.2 Proces nástupnictví v rodinné firmě

Pokud se vlastník rodinné firmy rozhodne pro předání podnikání další generaci, v tu chvíli začíná probíhat proces nástupnictví. Je to systematický postup, který popisuje přenos vlastnických a řídicích funkcí z jedné generace na druhou. Žádný podnik není stejný, tudíž i jejich proces nástupnictví se může lišit. Také různí autoři uvádějí různé modely procesu nástupnictví ve firmě.

Autorka Petrů (2018a, s. 53) uvádí 3 fáze procesu nástupnictví:

Příprava plánu

První fáze nástupnictví má za cíl pomocí úzké spolupráce s majitelem firmy propojit strategii společnosti s požadavky na budoucího následníka a vytvořit tak profil nástupce a plán nástupnictví. Profil nástupce by měl obsahovat požadované schopnosti, znalosti a zkušenosti budoucího nástupce a také metriky pro vyhodnocení.

Identifikace talentů, implementace plánu

Ve druhé fázi jsou identifikováni konkrétní potenciální nástupci na určité pracovní pozice a sestaveny rozvojové plány s časovým rámcem a obsahem celého procesu nástupnictví, které slouží k průběžné přípravě nástupců na jejich budoucí úlohu v podniku.

Sledování procesu nástupnictví a aktivní zapojení nástupců

V poslední fázi probíhá dlouhodobé monitorování průběhu nástupnictví a případné individuální přizpůsobení rozvojového plánu podle potřeb jednotlivců.

Le Breton-Miller a kol. (citovaný v Machek, 2017, s. 61) mají na proces nástupnictví podobný názor jako Petrů a uvádí, že klasický model nástupnictví obsahuje následující tři fáze. Nejprve se stanoví pravidla pro proces nástupnictví, určí se potenciální nástupce a také se vytvoří samotný plán nástupnictví. Další fází je vyhodnocení schopností a znalostí určených následníků, na základě čehož jim je zajištěno potřebné vzdělání. V poslední fázi již zakladatel opouští firmu a předává ji svému určenému nástupci.

Na druhou stranu existují i podrobnější modely s více etapami. Například Dolar a Biloslavo (2023, s. 24–40) uvádějí proces nástupnictví v pěti fázích:

Nástupnická příprava

Tato fáze zahrnuje rozhodnutí další generace vstoupit do rodinného podniku a začátek procesu plánování nástupnictví.

Volba nástupce

Druhá fáze se týká výběru nástupce, což závisí na vlastnostech potenciálních nástupců, jelikož tyto vlastnosti musí odpovídat potřebám rodinné firmy.

Příprava a realizace

Ve třetí fázi probíhá příprava a provedení přenosu vedení firmy. Otázky týkající se přenosu vedení zahrnují, kdy a jak by k nástupnictví mělo dojít a jak nástupci předat znalosti a sociální kapitál.

Odstoupení držitele

Čtvrtá fáze odpovídá na otázky ohledně odchodu současného vlastníka. Po převodu podniku mohou vznikat konflikty například z nedůvěry současného vlastníka k nástupci nebo ze změn v podnikové strategii a stylu vedení.

Období po nástupnictví

Poslední fáze se týká období po nástupnictví a zahrnuje diskusi o úspěšnosti samotného procesu. Klíčové faktory pro toto období zahrnují připravenost nástupce, osobnost současného vlastníka a také kvalitu vztahu mezi nimi. Dále je také důležité plánování přenosu a sledování průběhu nástupnictví. Úspěch celého procesu závisí na celkové spolupráci rodiny, důvěře a připravenosti nástupce na novou roli.

V roce 2019 proběhl kvalitativní výzkum s názvem Rodinné firmy – Nástupci a nástupkyně, který provedla společnost Ipsos pro AMSP. Během výzkumu proběhlo 8 hloubkových rozhovorů s nástupci rodinných firem, kde byli nástupci tázáni ohledně nástupnictví v rodinném podniku. Z výzkumu vyplynulo, že ve většině případů předání řízení rodinného podniku trvá několik let, jelikož probíhá postupně. Výjimkou jsou případy, kdy kvůli nenadálým událostem musí předání podniku proběhnout ze dne na den. Většina předávajících nevypracovává nástupnický plán a postupuje pouze intuitivně, kdy postupně předávají oblasti, za které odpovídají, svým nástupcům. Dále je také z výzkumu zjevné, že nástupci uvítají přítomnost zakladatelů v podniku i dále po předání vedení firmy z důvodu opory a případné konzultace. Po předání však většinou do chodu podniku nezasahují, pouze poskytují rady (Ipsos, 2019, s. 10–11).

4.3 Faktory ovlivňující nástupnictví

Faktory ovlivňující nástupnictví v rodinné firmě jsou různé a mohou mít značný dopad na úspěch či neúspěch tohoto procesu. Rozpoznat klíčové faktory ovlivňující nástupnictví v rodinné firmě může pomoci předejít případným problémům a zlepšit tak celý proces nástupnictví.

Hlavními faktory ovlivňující proces přeměny generací v rámci rodinného podniku jsou podle Motoca (2021, s. 476–488):

Tendence současného majitele firmy k odchodu

Tento faktor zahrnuje schopnost současného majitele opustit podnik a předat ho dalšímu nástupci. Dále také souvisí s mírou důvěry majitele firmy ve schopnosti nástupce vést předaný podnik.

Ochota nástupce převzít rodinný podnik

Většina vlastníků rodinných firem chce po svém odchodu do důchodu udržet podnik v rámci rodiny, a proto se jej snaží předat svým vlastním potomkům. Zde ale hlavně záleží na nástupci, zda je ochoten dále podnik provozovat.

Rodinné vztahy a komunikace

Rodinné konflikty a nedostatečná komunikace mezi příslušníky rodiny může vážně ovlivnit podnikání, poškozovat dobré vztahy a vzájemné porozumění, což vede k ohrožení celkové výkonnosti rodinné firmy a tím pádem i procesu nástupnictví.

Rivalita

Rivalita, která probíhá nejčastěji mezi sourozenci, patří také k faktorům ovlivňující nástupnictví. Může ji způsobit například nespravedlnost mezi členy rodiny, jejich srovnávání nebo silné emocionální vlastnictví podniku jednoho z potenciálních nástupců, kdy se cítí jeden ze sourozenců právoplatným nástupcem, což může ovlivnit předání vedení podniku.

De Massis a kol. (2008, s. 183–199) popisují také tyto faktory, a navíc ještě přidávají i faktory kontextu, procesu a finanční faktory. Do faktorů kontextu se řadí změny ekonomického prostředí, ve kterém se podnik nachází. Příkladem takových faktorů může být změna v obchodní výkonnosti podniku, snížení obchodního rozsahu nebo ztráta klíčových dodavatelů a zákazníků. Další skupinou jsou faktory procesu, které se týkají průběhu nástupnictví. Do této kategorie spadá například nejasné definování role zakladatele a budoucího nástupce, neschopnost nástupce vyškolit, pozdní zapojení nástupce do podniku nebo nedostatečné posouzení toho, co nástupce potřebuje a jaké má schopnosti. Poslední skupinou, která může mít vliv na průběh předání podniku, jsou finanční faktory, kam patří neschopnost překonat daňové zatížení spojené s nástupnictvím, nedostatek financí na najmutí kvalifikované pracovní síly nebo vyplacení podílů dalším potomkům.

5 Cíl a metodika práce

V rámci práce byla nejdříve provedena literární rešerše zaměřená na téma rodinného podnikání a na problematiku nástupnictví, která sloužila k sestavení teoretické části práce. Při literární rešerši autorka používala jak české, tak i zahraniční zdroje.

Cílem práce je identifikování problematických oblastí vybraného podniku pomocí strategické analýzy a rozhovoru s majitelem firmy a následné navržení řešení těchto problematických oblastí. Práce se zaměřuje na téma rodinného podnikání a na problematiku nástupnictví ve vybrané rodinné firmě.

Pro dosažení stanoveného cíle byl v rámci praktické části práce uskutečněn strukturovaný rozhovor a provedena strategická analýza prostředí podniku.

Cílem strategické analýzy prostředí firmy bylo zanalyzovat současný stav rodinné firmy Obchod Hrbáček a případně identifikovat problematické oblasti. Konkrétně byla provedena analýza makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Při analýze makroprostředí byla využita PEST analýza. Následovala analýza mezoprostředí provedená pomocí Porterova modelu pěti sil, a nakonec byla provedena analýza mikroprostředí, při které bylo zkoumáno vnitřní prostředí podniku, a to konkrétně management, marketing, činnost podniku, zaměstnanci a zdroje podniku. Informace získané pomocí analýzy prostředí podniku byly využity jako podklad ve SWOT analýze pro sestavení SWOT matice, kde byly zjištěny silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby ovlivňující podnik.

Dále byl v práci proveden strukturovaný rozhovor s majitelem firmy Obchod Hrbáček panem Liborem Hrbáčkem, který byl zaměřen hlavně na problematiku nástupnictví v této firmě. K rozhovoru byl vybrán majitel firmy, jelikož již sám prošel procesem nástupnictví, a i do budoucna je možné, že podnik dále předá další generaci. Účelem rozhovoru bylo zjistit, jaká je situace podniku v oblasti nástupnictví. Otázky do rozhovoru byly chronologicky sestaveny a následně zaslány majiteli firmy již před začátkem samotného rozhovoru, aby měl možnost se na rozhovor předem připravit. Následně pak proběhl osobní rozhovor, který trval přibližně 120 minut. Během rozhovoru majitel vstřícně odpovídal na všechny kladené otázky. Odpovědi z rozhovoru byly zaznamenány a doslovně přepsány a celý rozhovor i se zpracovanými odpověďmi byl umístěn do příloh. Po získání potřebných odpovědí následovalo vyhodnocení rozhovoru.

Ze SWOT analýzy a z provedeného rozhovoru byly identifikovány problematické oblasti podniku, pro které byla v závěru práce navržena jejich možná řešení.

6 Představení vybraného rodinného podniku

Pro praktickou část práce byla zvolena firma Obchod Hrbáček, což je malý rodinný maloobchod, který funguje již po dobu dvou generací. Obchod se zaměřuje na prodej zboží z oblasti železářství, vodoinstalace a dalších potřeb pro domácnost a zahradu. Do sortimentu obchodu patří hlavně vodoinstalační a topenářský materiál, spojovací materiál, ruční a elektrické nářadí, barvy, laky, pracovní oděvy a obuv. Kromě prodeje železářského zboží obchod poskytuje svým zákazníkům také i poradenské služby ohledně sortimentu, který nabízí.

Obchod sídlí ve městě Horšovský Týn v ulici Pivovarská 23. Majitelem obchodu je pan Libor Hrbáček, který podniká jako fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona. Podle CZ-NACE se firma řadí do sekce G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel, konkrétně do skupiny 471 – Maloobchod v nesespecializovaných prodejnách.

S podnikáním začal již pan Václav Hrbáček, otec pana Libora Hrbáčka, který spolu se svým obchodním partnerem krátce po sametové revoluci založil stavební firmu zaměřující se na výkopové a kanalizační práce. Jelikož pro svoji firmu potřebovali vhodné prostory k uchování materiálu a parkování strojů, využili v té době probíhající privatizace, kde vydražili truhlárnu s prostorným dvorem. Po čase se rozhodli své podnikání rozšířit. V roce 1996 postavili na dvoře prodejnu s barvami a laky, kde byla zaměstnána i manželka pana Václava Hrbáčka, a zároveň zakoupili novou budovu ve stejném městě, kde zřídili železářství. Od roku 1999 v železářství začal pracovat i pan Libor Hrbáček. Kolem roku 2003 se společníci rozhodli ukončit společné podnikání a dohodli se o rozdělení majetku. Jelikož chtěl pan Václav Hrbáček dále pokračovat se stavební firmou, připadl mu dvůr s truhlárnou a prodejnu s barvami a laky a jeho společníkovi budova se železářstvím. Pan Libor Hrbáček ale nechtěl opustit práci v železářství, a tak se se svým otcem dohodl, že prodejnu barev a laků rozšíří a založí zde železářství, které bude provozovat právě pan Libor Hrbáček. Pár let po té pan Václav Hrbáček onemocněl, tudíž ukončil činnost stavební firmy a železářství spojené s prodejnu barev a laků předal svému synovi, který od roku 2011, kdy firmu plně převzal a stal se jejím majitelem, podnikání provozuje dodnes.

Nyní má firma celkem 5 zaměstnanců, kteří se starají o prodej a doplňování zboží. Dále je zde vedoucí prodejny – pan Libor Hrbáček, který má na starosti objednávání zboží a

zodpovídá za organizaci a chod celého obchodu. Část těchto povinností deleguje na svoji manželku, která je zde vedena jako osoba spolupracující.

Posláním rodinné firmy Obchod Hrbáček je poskytovat kvalitní produkty a odbornou pomoc svým zákazníkům. Jelikož se firma nachází na maloměstě, kde se lidé navzájem znají, je pro ni prioritou udržet si se svými zákazníky vřelý a přátelský vztah. Také vůči svým zaměstnancům se snaží zachovat rodinný přístup a vytvářet přátelskou atmosféru na pracovišti. Firma si klade za cíl dlouhodobě udržet stávající pozici na trhu a zachovat si dobrou reputaci i do budoucna.

Obrázek 5: Logo podniku Obchod Hrbáček



Zdroj: Obchod Hrbáček (2024)

7 Strategická analýza vybraného rodinného podniku

7.1 Analýza makroprostředí

K analýze makroprostředí podniku byla využita PEST analýza, která se zabývá identifikací politických, právních, ekonomických, sociálních, kulturních a technologických faktorů, které mohou podnik ovlivnit.

Politické a právní faktory

V České republice mají politické a právní faktory na maloobchod značný vliv. Stabilita vlády a politického prostředí v České republice vytváří základ pro předvídatelnou daňovou politiku, což je pro podnikání klíčové.

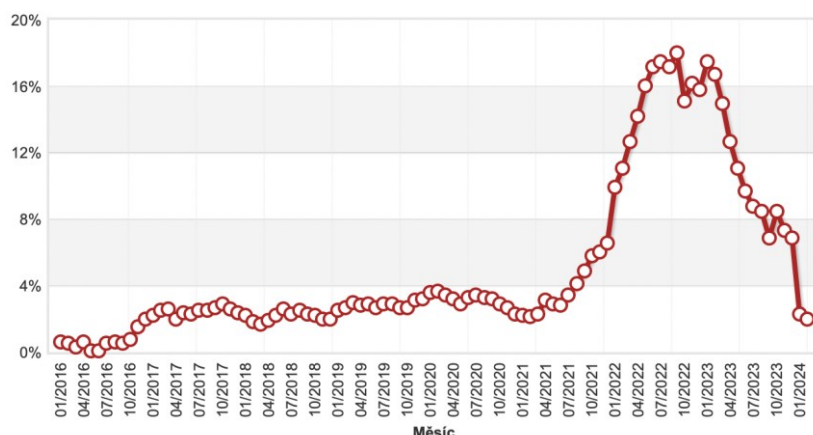
Obchod se musí řídit legislativními předpisy České republiky. Jelikož majitel obchodu podniká jako fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona, musí se řídit zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Další zákon, který je pro prodejce důležitý, je zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele. Tento zákon upravuje povinnosti prodejců vůči zákazníkům. Obchod také musí dodržovat například zákon č. 223/2016 Sb., o prodejní době v maloobchodě, který omezuje prodej během určitých svátků a zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, jelikož je plátcem DPH.

Ekonomické faktory

V roce 2023 klesl hrubý domácí produkt České republiky o 0,4 % ve srovnání s rokem 2022, kdy HDP vzrostlo o 2,4 %. Od roku 2020, kdy HDP kleslo o 5,6 %, byl tento výsledek nejslabší (ČSÚ, 2024a).

Průměrná roční míra inflace činila za rok 2023 10,7 %. Oproti roku 2022 průměrná míra roční inflace klesla o 4,4 %. Míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku v únoru 2024 činila 2 %, což naznačuje pokles oproti 16,7% inflaci z února 2023 (ČSÚ, 2024b). Pokles inflace je pro obchod příznivý, jelikož spotřebitelé budou nakupovat více než při vysoké inflaci.

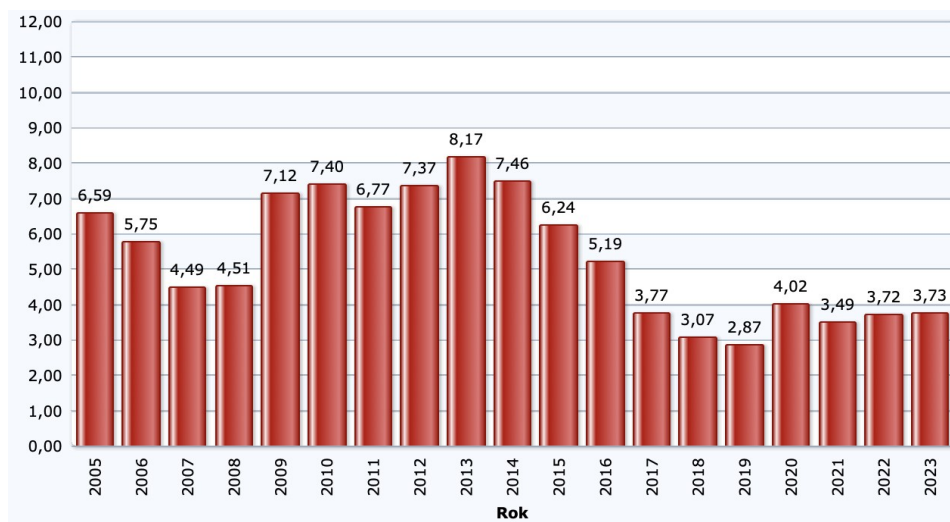
Obrázek 6: Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen



Zdroj: ČSÚ (2024b)

Obrázek č. 7 zobrazuje vývoj míry nezaměstnanosti v České republice. Z obrázku je zřejmé, že je míra nezaměstnanosti za poslední dobu poměrně stabilní a pohybuje se okolo 4 % (ČSÚ, 2024c).

Obrázek 7: Míra nezaměstnanosti v ČR k 31.12. 2023



Zdroj: ČSÚ (2024c)

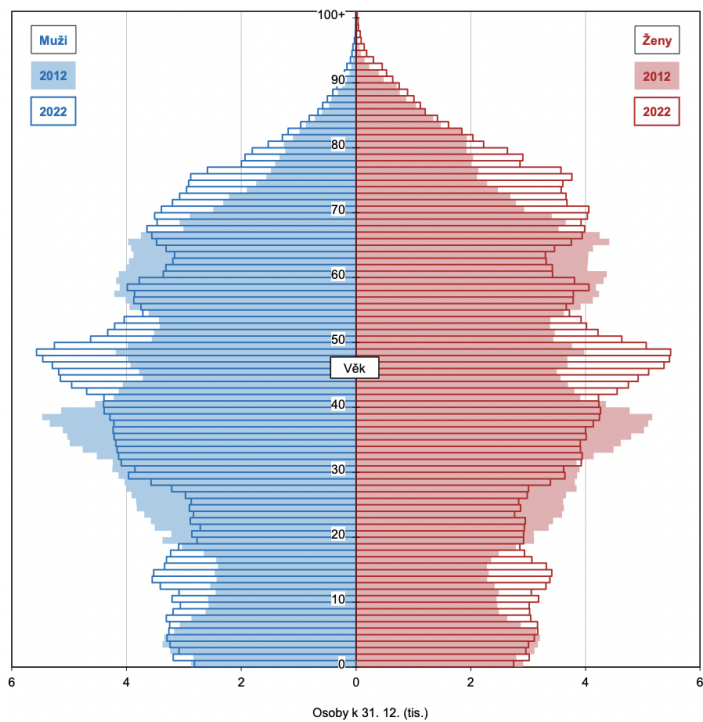
Sociální a kulturní faktory

Zjištěný průměrný věk obyvatel k 31.12. 2022 v Plzeňském kraji byl ve výši 42,8 let (ČSÚ, 2023).

Obrázek č. 8 ukazuje, že je nejvíce obyvatel v Plzeňském kraji ve věku 40–50 let. Lidé v tomto věku často provádějí různé práce kolem domu, jako jsou drobné opravy nebo různé úpravy domácnosti a zahrady, a proto často nakupují speciální nářadí a další domácí potřeby. Navíc je Česko známé pro svoji tradici domácích kutilů a řemeslníků, kteří se

rádi pouští do různých tvořivých projektů. Slovní spojení zlaté české ručičky potvrzuje tradici oprav, úprav a vlastních projektů, která je hluboce zakořeněná v české kultuře.

Obrázek 8: Věkové složení obyvatel Plzeňského kraje v letech 2012 a 2022



Zdroj: ČSÚ (2023)

Za nepříznivý faktor lze považovat lokalitu obchodu, která je poblíž Německa, kam mohou lidé dojíždět za lepšími platovými podmínkami nebo i v některých případech za lepšími cenami zboží.

Technologické faktory

Obchod sídlí v celkem dobré lokalitě, jelikož se nachází v blízkosti silnice I. třídy a zároveň je možnost u obchodu bez problému zaparkovat díky městskému parkovišti, které bylo vystavěno před rokem a nachází se přímo přes ulici u obchodu.

Dalším technologickým faktorem je růst oblíbenosti online nakupování. Jelikož obchod neprovozuje e-shop, tento faktor pro něj není příliš přívětivý. Spotřebitelé, kteří preferují spíš nakupování online, tudíž do obchodu vůbec nepůjdou a koupí si potřebné zboží na internetu.

7.2 Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí byla provedena pomocí Porterova modelu pěti sil. Tento model zkoumá vyjednávací sílu dodavatelů a zákazníků, konkurenci v odvětví a hrozbu substitutů a potenciální konkurence.

Dodavatelé

Obchod odebírá zboží od více dodavatelů. Pro každou skupinu zboží ze sortimentu (náradí, barvy, pracovní oděvy, ...) má obchod okolo tří dodavatelů, od kterých odebírá zboží podle aktuální cenové nabídky. Celkově je v České republice velké množství dodavatelů, kteří nabízejí zboží z oblasti železářství, vodoinstalace a dalších domácích potřeb, které obchod prodává. Změna dodavatele je náročná pouze z hlediska času, jelikož vyžaduje průzkum a vyzkoušení sortimentu potenciálního nového dodavatele, aby se minimalizovalo riziko reklamací ze strany zákazníků. Obchod sice radši zůstává u svých stálých a ověřených dodavatelů, ale v případě nutnosti by mu nedělalo problém dodavatele změnit. Tím pádem obchod není závislý na konkrétním dodavateli a má tudíž také poměrně vysokou vyjednávací sílu.

Na druhou stranu Obchod Hrbáček je spíše menším obchodem, který nemá tak velké odběry zboží jako například velké obchodní řetězce, což znamená, že pro pár větších dodavatelů není tak důležitým odběratelem zboží.

Zákazníci

Největší skupinu zákazníků tvoří muži ve věku 30–60 let, kteří jsou většinou povoláním řemeslníci anebo také jen domácí kutilové, kteří zboží nakupují za účelem různých oprav. Většina zákazníků pochází z Horšovského Týna a jeho okolí a do obchodu chodí nakupovat pravidelně. Druhou největší skupinou zákazníků jsou menší firmy, které mají zakázky v okolí Horšovského Týna.

Zákazníci mají poměrně velkou vyjednávací sílu, jelikož se ve městě Horšovský Týn nachází ještě druhé železářství a dva obchody se stavebninami, kde mají spotřebitelé také možnost nakoupit. Zákazníci nemají žádné náklady na přechod ke konkurenci, a tudíž je pro ně změna poskytovatele jednoduchá. Zároveň však velká část zákazníků je stálá a do obchodu chodí nakupovat pravidelně, tím pádem i přes jejich vysokou vyjednávací sílu není ve většině případů pravděpodobné, že by Obchod Hrbáček vyměnili za jiný.

Značnou část zboží odebírají v Obchodě Hrbáček malé firmy, a proto jsou pro obchod velmi důležitými zákazníky. Tato skupina zákazníků má nejvýraznější vyjednávací sílu. Některým z těchto firem, které nakupují na fakturu, obchod poskytuje slevu z celkové částky utracené za určité období, aby si tyto zákazníky udržel a podpořil je ve zvýšení objemu odběru a pravidelnosti nákupů.

Konkurenční prostředí

Jako první lze do konkurenčního prostředí obchodu zařadit druhé železářství nacházející se také v Horšovském Týně, které nabízí velmi podobný sortiment a má i stejnou otevírací dobu. Na rozdíl od Obchodu Hrbáček je toto železářství menší a nabízí o trochu užší sortiment. Od minulého roku již nenabízí zboží z oblasti barev a laků a pracovních oděvů.

V Horšovském Týně se dále nachází také dvě firmy specializující se na prodej stavebního materiálu. I když nemají totožný sortiment s Obchodem Hrbáček, některé položky, jako je například nářadí, mají obě firmy podobné. Jako další lze za konkurenci považovat i železářství a obchody se stavebním materiálem v okolních městech, které jsou pro zákazníky ve stejné nebo i lepší dojezdové vzdálenosti, než je Obchod Hrbáček. V neposlední řadě je také nutné zmínit e-shopy nabízející železářské a jiné domácí potřeby, které jsou v dnešní době velmi oblíbené a také velkoobchody, které nabízejí širší sortiment, avšak jsou zároveň pro obyvatele Horšovského Týna a jeho okolí více vzdálené.

Substituty a komplementy

Většinu výrobků ze železářství nelze substituovat. Případně pouze drobné nářadí lze nahradit v některých situacích různými neprofesionálními pomůckami. Za případnou substituci lze považovat, že někteří spotřebitelé mohou dát přednost placené službě opraváře před zakoupením potřebného nářadí a jiného materiálu na opravu.

Potenciální konkurence

Nové konkurenci přispívá poměrně snadný vstup do odvětví, jelikož železářství je provozováno na základě živnosti ohlašovací. V odvětví železářství a domácích potřeb je také poměrně snadný přístup k dodavatelům. Dále je pro potenciální novou konkurenci pozitivní, že zákazníci nemusí vynaložit náklady na přechod k novému poskytovateli, pouze podstoupí riziko spojené s nejistotou ohledně kvality produktů a úrovně služeb.

Na druhou stranu je poměrně velkou bariérou vstupu vysoký vstupní kapitál, kdy potenciální konkurent, který by chtěl na trh přijít, musí investovat do pronájmu nebo zakoupení prostor pro své podnikání, nákupu sortimentu a vybavení a dalších věcí spojených s podnikáním. Další bariérou pro nově vstupující konkurenci by mohla být také věrnost zákazníků Obchodu Hrbáček, získaná díky osobnímu přístupu a důvěře, což snižuje pravděpodobnost, že i přes nízké náklady na přechod k jinému poskytovateli, by zákazníci přešli k novému konkurentovi. Pro firmu Obchod Hrbáček jsou také výhodou dlouholeté zkušenosti jak ohledně sortimentu, tak i ohledně provozování obchodu, což potenciální konkurenci může vstup na trh také ztížit. Navíc jsou v Horšovském Týně již dvě železářství, a proto by vstup na tento trh pro potenciální novou konkurenci nebyl ekonomicky výhodný.

Hrozba vstupu nové konkurence je tudíž poměrně nízká a Obchodu Hrbáček pravděpodobně žádná další nově příchozí konkurence nehrozí.

7.3 Analýza mikroprostředí

Poslední částí strategické analýzy podniku je analýza mikroprostředí, která zkoumá vnitřní prostředí podniku. Konkrétně je ve vybraném podniku pomocí této analýzy prozkoumán management, marketing, činnost podniku, zaměstnanci a podnikové zdroje.

Management

Organizační strukturu podniku tvoří majitel a jeho žena, kteří mají každý na starosti část obchodu, a jejich zaměstnanci, jejichž úkolem je prodej a doplňování zboží. Pan Libor Hrbáček zajišťuje chod části obchodu se železářským a topenářským zbožím a náradím a jeho manželka má na starosti část s barvami, laky a pracovními oděvy. Navíc musí majitel obchodu obstarat i administrativní stránku podnikání, což je i s prodejem velmi časově náročné.

Marketing

Obchod má celkově slabý marketing. V pracovním týmu se nenachází nikdo, kdo by se této oblasti přímo věnoval. Marketingovými činnostmi se zabývá pouze majitel s jeho ženou, ale velmi okrajově.

Marketingový mix podniku

Obchod Hrbáček nabízí svým zákazníkům železářské zboží, vodoinstalační a spojovací materiál, barvy a laky, nářadí a pracovní oděvy a obuv. Jádrem tohoto produktu je možnost provedení oprav a běžné údržby domácnosti a zahrady, jelikož obchod poskytuje zboží potřebné pro tyto úkony. Vlastní produkt pak tvoří kvalita zboží, jelikož majitel do svého sortimentu vybírá pouze spolehlivé a kvalitní výrobky, kterým důvěřuje. Dále pak také značka, kdy obchod poskytuje některé výrobky od více značek, takže má zákazník možnost si vybrat mezi dostupnými značkami. Design a obal má každý výrobek jiný. V oblasti železářství a domácích potřeb je kladen spíše větší důraz na funkčnost a kvalitu výrobku než na jeho design. Do rozšířeného produktu lze zařadit pomoc s výběrem správného výrobku a poradenské služby ohledně sortimentu.

Obchod využívá nákladově orientovanou cenovou strategii. Cena konkrétního produktu je stanovena pomocí nákladů, ke kterým je připočítána požadovaná marže.

Marketingová komunikace obchodu bude rozdělena do ATL, TTL a BTL komunikace. Do ATL komunikace, která cílí na široké publikum, lze zařadit sponzoring kulturních a jiných společenských událostí v okolí Horšovského Týna. Tato forma reklamy je využívána hlavně ke zvýšení povědomí o obchodě a také vytvoření pozitivního obrazu. TTL komunikace obchodu zahrnuje provoz webových stránek, které jsou aktivní a průběžně se aktualizují. Zákazníci zde mají možnost seznámit se s nabídkou a službami, které obchod poskytuje. Zároveň webové stránky obsahují informace o změně pracovní doby například v případě svátků. Poslední skupinou je BTL komunikace zaměřující se na konkrétního zákazníka, kam lze zařadit rozdávání vizitek a provozování zjednodušeného věrnostního programu, kdy se obchod snaží podpořit svůj prodej prostřednictvím nabízení slev na nákup svým stálým zákazníkům. Jelikož se obchod nachází na malém městě, kde je silný důraz na osobní doporučení, obchod se snaží celkově zákazníkům poskytnout, co možná nejlepší služby a udržet si dobré jméno, aby zákazníci služby obchodu dále doporučovali.

Obchod Hrbáček využívá pouze přímou distribuční strategii, kdy veškeré zboží prodává přímo svým zákazníkům ve své kamenné prodejně v Horšovském Týně.

Činnost podniku

Jak už bylo zmíněno obchod se zabývá prodejem železářského a topenářského zboží, barev a laků, pracovních oděvů a dalšího sortimentu pro domácnost a zahradu.

Díky zkušenostem majitele získaným během dlouholeté praxe v tomto oboru, mohou být zákazníkům poskytovány odborné rady.

Obchod chce o své zákazníky co nejvíce pečovat a vyhovět jim, a proto i speciální požadavky, které jsou mimo základní sortiment obchodu, se snaží u svých dodavatelů sehnat. Nejen díky tomu si obchod drží u zákazníků dobré jméno.

Obchod má otevírací dobu i o víkendu, v sobotu dopoledne, což zvyšuje dostupnost pro zákazníky, kteří nemusí být schopni nakupovat během běžných pracovních dnů.

Zaměstnanci

V obchodě pracuje celkem pět zaměstnanců, kteří se zde střídají podle směn. Fluktuace zaměstnanců je ve firmě nízká. Všichni zaměstnanci zde pracují již delší dobu, tudíž již znají celý chod obchodu, jsou samostatní a mají zkušenosti ohledně sortimentu. Atmosféra na pracovišti je přátelská, jelikož se všichni navzájem znají. Celý tým se snaží spolupracovat a pomáhat si.

Počet zaměstnanců v obchodě je hraniční. Při běžném provozu takovýto počet zaměstnanců stačí, ale problém nastává, když například někdo z týmu onemocní. V takové situaci je to na úkor majitele a jeho ženy, kteří musí zastat úkoly a zodpovědnosti zaměstnance, který chybí, aby zajistili plynulý provoz obchodu a péči o zákazníky, což pro ně znamená delší pracovní dobu nebo zvýšenou pracovní zátěž.

Podnikové zdroje

Majitel firmy má prostory obchodu v osobním vlastnictví, tudíž nemá žádné náklady na pronájem, což je výhodné. Na druhou stranu nejsou prostory příliš velké, což obchod limituje v dalším rozvoji. V rámci prostoru obchodu je zde i truhlárna, která je však pronajímána jinému subjektu. Bylo by tudíž vhodné zvážit, zda se firmě více vyplatí pronajímání truhlárny nebo využití prostoru jako dalšího skladu.

V obchodě jsou využívány pouze starší technologie jako je účetní program Ježek STEREO, který může být za pár let stažen z trhu. Využívání starších technologií v obchodě často nevede k úsporám času, protože tyto systémy nejsou tak efektivní jako novější řešení. Méně automatizace znamená více ruční práce a vyšší pravděpodobnost chyb, což v konečném důsledku zvyšuje celkový čas potřebný pro správu podniku.

Obchod je ziskový a dlouhodobě finančně stabilní.

7.4 SWOT analýza

Ve SWOT analýze jsou shrnuty všechny poznatky ze strategické analýzy prostředí podniku Obchod Hrbáček. Poznatky získané průzkumem vnitřního prostředí jsou rozděleny na silné a slabé stránky podniku a jsou zobrazeny v tabulce č. 1. Identifikované vnější faktory, které podnik ovlivňují jsou rozděleny mezi příležitosti a hrozby a jsou zaznamenány v tabulce č. 2.

Tabulka 1: Silné a slabé stránky podniku Obchod Hrbáček

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
dlouholetá zkušenost a odbornost majitele v oboru	málo času majitele na administrativní stránku podnikání
výborná péče o zákazníky	slabý marketing a propagace
otevírací doba i o víkendy (sobota dopoledne)	hraniční počet zaměstnanců
nízká fluktuace a loajalita zaměstnanců	malé prostory
samostatnost a zkušenost zaměstnanců	využívání starších technologií
přátelská atmosféra na pracovišti	
prostory obchodu v osobním vlastnictví majitele	
finanční stabilita podniku	
dobré jméno firmy	

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 2: Příležitosti a hrozby pro podnik Obchod Hrbáček

Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
stabilita vlády a politického prostředí v ČR	pokles ekonomiky
pokles inflace v ČR	lokalita obchodu poblíž Německa
tradice domácích kutilů v ČR	oblíbenost nákupů přes e-shop
vystavění velkého parkoviště před obchodem	vysoká vyjednávací síla zákazníků
vysoká vyjednávací síla podniku vůči dodavatelům	konkurence v podobě dalšího obchodu se železářstvím a firem prodávající stavební materiál
věrnost zákazníků	
špatná substituce výrobků ze železářství	
ekonomicky nevýhodný vstup na trh pro novou konkurenci	

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

7.4.1 SWOT matice

Z identifikovaných silných a slabých stránek obchodu a příležitostí a hrozeb, které by obchod mohly ovlivnit, byla sestavena SWOT matice. SWOT matice byla vytvořena pomocí programu Microsoft Excel a následně byla přidána do práce pod označením

tabulka č. 3. Matice poskytuje ucelený pohled na klíčové faktory, které mohou zapříčinit úspěch či neúspěch firmy Obchod Hrbáček.

Ve SWOT matici byla nejdříve ohodnocena každá položka ve všech kategoriích číslem od 1 do 5, kdy 1 znamená nejnižší význam nebo účinnost a 5 nejvyšší význam nebo účinnost. Například číslo 5 v kategorii silných stránek podniku znamená, že položka ohodnocena tímto číslem je nejsilnější stránkou podniku. Naopak číslo 1 například u hrozeb vyjadřuje, že tato hrozba má minimální dopad na podnik. Dále byla každé položce také přiřazena váha, která vyjadřuje její důležitost. Součet všech vah v každé z kategorií je roven 1. Přiřazené hodnoty i váhy byly konzultovány s majitelem obchodu.

Tabulka 3: SWOT matice

Pozitivní faktory				Negativní faktory				
Interní faktory	Silné stránky (Strengths)	váha	hodnocení	výpočet	Slabé stránky (Weaknesses)	váha	hodnocení	výpočet
	dlouholetá zkušenost a odbornost majitele v oboru	0,20	5	1,00	málo času majitele na administrativní stránku podnikání	0,10	1	0,10
	výborná péče o zákazníky	0,15	4	0,60	slabý marketing a propagace	0,15	3	0,45
	otevírací doba i o víkend (sobota dopoledne)	0,03	2	0,05	hraniční počet zaměstnanců	0,35	4	1,40
	nízká fluktuace a loajalita zaměstnanců	0,10	3	0,30	malé prostory	0,25	4	1,00
	samostatnost a zkušenost zaměstnanců	0,10	4	0,40	využívání starších technologií	0,15	2	0,30
	přátelská atmosféra na pracovišti	0,05	3	0,15				
	prostory obchodu v osobním vlastnictví majitele	0,03	5	0,125				
	finanční stabilita podniku	0,20	5	1,00				
	dobré jméno firmy	0,15	4	0,60				
	SOUČET			4,225	SOUČET			3,25
Externí faktory	Příležitosti (Opportunities)	váha	hodnocení	výpočet	Hrozby (Threats)	váha	hodnocení	výpočet
	stabilita vlády a politického prostředí v ČR	0,10	3	0,30	pokles ekonomiky	0,20	2	0,40
	pokles inflace v ČR	0,10	3	0,30	lokalita obchodu poblíž Německa	0,10	1	0,10
	tradice domácích kutilů v ČR	0,10	5	0,50	oblíbenost nákupů přes e-shop	0,15	3	0,45
	vystavění velkého parkoviště před obchodem	0,10	4	0,40	vyšoká vyjednávací síla zákazníků	0,25	3	0,75
	vyšoká vyjednávací síla podniku vůči dodavatelům	0,15	3	0,45	konkurence v podobě dalšího obchodu se železářstvím a firm prodávající stavební materiál	0,30	4	1,20
	věrnost zákazníků	0,25	5	1,25				
	špatná substituce výrobků ze železářství	0,05	2	0,10				
	ekonomicky nevýhodný vstup na trh pro novou konkurenci	0,15	4	0,60				
	SOUČET			3,9	SOUČET			2,9

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

7.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

V této podkapitole budou na základě vytvořené SWOT matice, která je uvedena výše, zhodnoceny nejdůležitější faktory v každé kategorii.

Ohledně vnitřního prostředí lze z analýzy vyčíst, že silné stránky podniku převyšují nad těmi slabými, což je pro podnik velmi pozitivní zpráva.

Mezi silnými stránkami získal nejvyšší vážené hodnocení (1,00) faktor finanční stability podniku, který je velmi důležitý pro celé fungování obchodu. Druhým faktorem se stejně

vysokým ohodnocením je dlouholetá zkušenost a odbornost majitele v oboru železářství a vodoinstalace, na kterém je postavena úspěšnost a důvěryhodnost podniku. S touto skutečností souvisí i faktor výborné péče o zákazníky s druhým nejvyšším váženým hodnocením (0,60), jelikož bez zkušeností a odbornosti by nebylo možné zákazníkům výborný servis poskytovat. Jako poslední hlavní silná stránka podniku bude zmíněno jeho dobré jméno, které obchod dlouhodobě buduje již několik let.

Naopak mezi největší slabosti, které by podnik mohl vylepšit, patří hraniční počet zaměstnanců s váženým hodnocením 1,40 a malé prostory podniku s váženým hodnocením 1,00. Dalším prostorem pro zlepšení je také oblast marketingu, které se v podniku nikdo výrazně nevěnuje.

U faktorů vnějšího prostředí podniku mají větší převahu příležitosti nad hrozbami. Tento výsledek je pro podnik velmi dobrý, nicméně i přes to je stále důležité být ve střehu, jelikož se další nové hrozby z vnějšího prostředí mohou kdykoliv objevit.

Největší příležitostí pro obchod je věrnost jeho zákazníků, která ve SWOT matici získala vážené ohodnocení 1,25. Obchod by měl udržovat kvalitu svých služeb, aby využil této příležitosti a věrné zákazníky si tak zachoval i nadále. Dobrou příležitostí pro podnik je i tradice domácích kutilů v České republice, kteří velmi často nakupují různé nářadí a další potřeby na realizaci jejich projektů. V neposlední řadě lze také zmínit velké parkoviště před obchodem, které před rokem vystavělo město Horšovský Týn. Parkoviště umožňuje zákazníkům snadnější a pohodlnější nákup, což zvyšuje pravděpodobnost nákupu.

Jako největší hrozba ze SWOT matice vyplynula konkurence v podobě dalšího obchodu se železářstvím a firem prodávající stavební materiál, které nabízí podobné zboží jako Obchod Hrbáček. Tento faktor má vážené hodnocení 1, 20. S konkurencí souvisí i další faktor – vysoká vyjednávací síla zákazníků, jelikož mohou volit mezi více variantami, kde svůj nákup uskuteční. Do hrozeb byla zařazena i oblíbenost nákupů přes e-shop, která může obchod také ohrozit, ale spíše jen minimálně, jelikož v oblasti železářství více lidí preferuje spíše nákup v kamenném obchodě.

8 Rozhovor

Pro získání informací primárně ohledně nástupnictví byl realizován rozhovor s majitelem firmy Obchod Hrbáček panem Liborem Hrbáčkem, který v minulosti prošel procesem nástupnictví a od roku 2011 vede firmu po svém otci. Téma rozhovoru je zaměřeno hlavně na již proběhlé nástupnictví a na případné budoucí nástupnictví, ale zkoumá například i otázku motivace pro podnikání nebo balancování pracovního a rodinného života. Celý rozhovor se zaznamenanými odpověďmi byl umístěn do příloh jako Příloha A.

8.1 Vyhodnocení rozhovoru

Nynější majitel firmy Obchod Hrbáček pan Libor Hrbáček se k řízení rodinného podniku dostal tak, že obchod zdědil po svém zesnulém otci v roce 2011.

„Protože už věděl, že se jeho čas krátí, začal už firmu připravovat na předání. Nebylo to teda úplně náhlé, měli jsme na předání nějaký čas, ale nebylo ho úplně moc.“ Předání rodinné firmy tedy nebylo přímo ze dne na den, ale i tak probíhalo s omezenými časovými možnostmi, což mohlo způsobit tlak na budoucího nástupce. Ale i přes omezený čas, se nástupnictví ve firmě zdařilo, jelikož nynější majitel od roku 2011, kdy podnik převzal, stále úspěšně podniká.

„Žádný plán připravený neměl. Řekl bych, že postupoval spíš intuitivně.“ Jak bude nástupnictví probíhat nebylo předem řešeno a zakladatel firmy neměl vypracovaný žádný nástupnický plán. Při předání firmy postupoval pouze intuitivně. Na případné sestavení plánu nebyl ani prostor, jelikož původní majitel věděl, že se již jeho čas krátí a musel ihned s procesem nástupnictví začít, aby svému nástupci předal co nejvíce.

„Ano byl jsem jediným nástupcem, protože jsem byl jediný syn a také i jediný, kdo ze sourozenců ve firmě pracoval, takže bylo vlastně logické, že firmu převezmu já.“ Již od samého začátku bylo jasné, že pokud někdo z potomků zakladatele obchod převezme, bude to právě pan Libor Hrbáček. Důvodem této skutečnosti bylo, že pan Hrbáček byl jediný syn a také jediný, kdo ve firmě pracoval. Jeho dvě sestry o vedení obchodu nejevily zájem, což je pochopitelné, jelikož vedení železářství je spíš pracovní pozicí pro muže. Obě si zvolily jiný obor a ve firmě se nikdy nijak neangažovaly. Zakladatel tudíž rozdělil majetek mezi své potomky tak, aby celá firma zůstala v rukou jediného syna, který měl

zkušenosti a zájem o rodinný podnik. Nebylo tedy nutné řešit případné rozdělení firmy na podíly mezi všechny potomky.

Rodinný podnik majitel vlastní od roku 2011, ale ještě předtím byl již v podniku zaměstnaný, kde měl na starosti provoz železářství. „*Ve firmě jsem nejdřív řídil pouze železářství, které se přistavělo k prodejně barev a laků po rozdělení firmy mezi mého otce a jeho společníka. To bylo asi tak od roku 2005.*“ Nynější majitel tedy nedřívě od roku 2005 řídil pouze část obchodu – železářství a následně v roce 2011 převzal vlastnictví firmy od svého otce.

„*Vždycky jsem věděl, že bych chtěl firmu jednou převzít.*“ I když převzetí rodinného podniku neprobíhalo přímo za nejlepších podmínek a začátek vedení podniku nebyl lehký, přístup nynějšího majitele k přebírání rodinné firmy byl velmi pozitivní. V rozhovoru majitel popisoval, že když před nástupem do otcovy firmy pracoval v předchozím zaměstnání, chtěl věci dělat jinak než jeho nadřízení, ale musel respektovat jejich pokyny. Tudíž byl velmi rád, když se mu naskytla možnost vedení železářství, kde se mohl realizovat. Firma byla sice původně zaměřená na stavební práce, ale s příchodem pana Libora Hrbáčka se postupně přeorientovala na obchodní činnost, což odpovídalo jeho zájmům.

„*Připravoval mě tak, že jsem měl takový sešit, kam jsem si psal všechno, co musím udělat – všechny důležité postupy a úkoly, které se mnou pak i trénoval.*“ Příprava na převzetí firmy probíhala tak, že zakladatel firmy svému nástupci vysvětlil všechny úkony spojené s vedením firmy, které s ním pak následně i trénoval. Nástupce si založil sešit, kam si psal všechny potřebné postupy spojené s vedením, podle kterých postupoval do té doby, než se vše naučil. Výhodou pro nynějšího majitele při předání podniku bylo, že již nějakou dobu před předáním vlastnictví firmy část obchodu řídil, tudíž i to pomohlo k úspěšnému předání.

„*Nejtěžší na mém nástupnictví bylo, že po úmrtí mého otce, ta všechna zodpovědnost přešla na mě.*“ Největší výzvou pro pana Libora Hrbáčka bylo převzetí veškeré zodpovědnosti po otcově smrti, což zahrnovalo jak emocionální zátěž, tak i nutnost rychle se adaptovat na novou roli bez další opory od otce a možnosti s ním konzultovat různé problémy.

„*Já žiju ze spokojenosti zákazníků. Z toho, že se s nimi můžu stýkat, že je vidím, že jsou spokojení a že k nám jezdí i ze širokého okolí.*“ Majitel vnímá jako svou hlavní motivaci

pro podnikání spokojenost a důvěru zákazníků, kterou buduje již velmi dlouho. Tato důvěra a osobní vztahy s klienty jsou pro něj klíčové a stojí za úspěchem jeho podnikání. Jelikož je spousta zákazníků z Horšovského Týna a okolí, majitel je zná a rád se s nimi setkává. *„Myslím, že je pro mě motivací i to, že obor, ve kterém podnikám mě vážně baví, protože se rád zajímám o věci kolem náradí, vodoinstalace, železářství a tak dále.“* Důležitým faktorem, který také ovlivňuje úspěšnost Obchodu Hrbáček je to, že obor, ve kterém majitel podniká, je vlastně i jeho koníčkem a rád se stále v této oblasti vzdělává a získává nové zkušenosti.

„Ano, je. Protože, když chcete, aby bylo vaše podnikání úspěšné, musíte tomu nějaký čas věnovat a někdy je to bohužel i na úkor rodiny.“ Majitel dále v rozhovoru zmiňuje, že je pro něj složité najít rovnováhu mezi podnikáním a rodinou, zejména kvůli vysokým nárokům na čas a energii, které podnikání vyžaduje. *„Jak jsem ale starší, tak jsem zjistil, že to prostě nejde, abych tam byl pořád.“* S přibývajícím věkem si majitel stále více uvědomuje potřebu zvolnění pracovního tempa a také potřebu lépe rozložit svůj čas mezi práci a rodinu. I přes to, že ho práce vážně baví a naplňuje, se snaží, aby práci nevěnoval celý svůj život.

Do budoucna by majitel rád předal firmu nějakému nástupci, ale má dvě dcery, kterým pravděpodobně podnik nepředá. *„Rád bych jednou předal firmu dál a pokračoval, ale mám dvě dcery – jedna je učitelka, druhá ještě studuje vysokou školu a ten prodej v oblasti železářství a vodoinstalace je tak specializovaný, že si nedokážu představit, že bych jednu nebo druhou naučil všechny ty technický a mužský věci, které znám a předávám a kvůli kterým, k nám ti zákazníci chodí.“* Důvodem, proč si majitel není jistý předáním podniku svým dcerám, je obor podnikání specializovaný na železářství a vodoinstalaci, ve kterém jsou potřeba znalosti a zkušenosti, které dcery nemají a ani se o tento spíš mužský obor nezajímají. *„Takže náš obchod je postavený na tom, že nám ti zákazníci věří, že koupí dobrý výrobek a bude jim dobře fungovat a nemusí o tom přemýšlet, a tudíž předání obchodu dcerám bez předání těch zkušeností... Nevím, jak by obchod dál fungoval a jestli vůbec.“* Majitel se domnívá, že předání podniku nezkušenému nástupci bez znalostí, který by nedokázal zákazníkům poradit, není dobrý nápad, jelikož by podnik postupně upadal a nebyl by schopný ustát konkurenci.

Prozatím majitel firmy nemá vytvořený žádný plán nástupnictví, ale pokud by se objevil vhodný nástupce, uvažoval by o jeho tvorbě. *„Zatím ne, ale když se objeví někdo, komu firmu budu moct předat, možná se nad nějakým plánem zamyslím.“* Protože má majitel

ještě pár let do důchodu, nechává téma předání otevřené, jelikož je možnost, že se objeví ještě někdo z rodiny, kdo by se o obor železářství a vodoinstalace zajímal a rád by jednou vedení podniku převzal.

V případě absence nástupce majitel zatím nemá přesný náhradní plán, ale uznává, že by se měl již nyní nad dalším směřováním firmy zamyslet. *„O tom jsem po pravdě ještě také moc nepřemýšlel, ale vidíte asi bych už pomalu nějak měl.“* V rozhovoru majitel tedy zmínil pouze návrhy, které vymyslel během rozhovoru. *„Co mě teď tak napadá je, že když firmu nepředám takhle jak je a obchod skončí, tak bych nějak dcerám předal alespoň ty prostory, které by mohly pronajímat třeba jiné firmě, protože si myslím, že je to na dobrém místě a teď je tam vlastně možnost i zaparkovat. Anebo je také určitě možnost, že by se to celé prodalo.“*

9 Návrhy a doporučení

Na základě strategické analýzy firmy Obchod Hrbáček a proběhlého rozhovoru s majitelem této firmy, byly odhaleny oblasti, které vyžadují zlepšení. Zaměření na tyto problematické aspekty by v budoucnosti mohlo přispět k lepšímu fungování firmy. V této kapitole budou tedy shrnuty největší nedostatky ve firmě, pro které budou navržena jejich možná řešení.

Omezením této práce je, že údaje byly získány pouze od jednoho respondenta, kterým byl majitel Obchodu Hrbáček pan Libor Hrbáček.

V rámci výzkumu ohledně nástupnictví v rodinné firmě Obchod Hrbáček bylo zjištěno, že genderové rozdíly hrají roli v rozhodovacích procesech ohledně dalšího předání vedení rodinného podniku. Konkrétně případ firmy Obchod Hrbáček ukazuje, jak nedostatek technických znalostí u dcer majitele podniku může být důvodem pro nezahrnutí žen do plánů na nástupnictví. Majitel firmy se rozhodl nepředat vedení svým dcerám, což zdůvodňuje nedostatkem specializovaných znalostí v oblasti železářství a vodoinstalace, které jsou nezbytné pro úspěšné vedení podniku. Toto pozorování je shodné i se závěry studie Kubíčka a Machka (2019, s. 963–1002), kde autoři uvádějí, že záměr připojit se do rodinného podniku a možná jej jednou i převzít je ovlivněn právě i pohlavím nástupce. Synové jsou často považováni za budoucí nástupce a jsou k tomu přímo i nepřímo směřováni očekáváním rodiny, která předpokládá, že budou následovat svého otce. Naopak dcery obvykle nejsou vnímány jako budoucí lídři, a proto jsou i méně odhodlány podnik převzít a raději volí práci mimo rodinný podnik nebo zakládají vlastní firmy. Tato tendence je obzvláště patrná, pokud se obor nebo rozsah činnosti rodinného podniku neshoduje s osobními preferencemi dcer.

Dále bylo také zjištěno, že marketing firmy Obchod Hrbáček není jeho silnou stránkou. Obchod si ale dává především záležet na kvalitě poskytovaného zboží a služeb a na udržení si dobrého jména. Tento poznatek uvádí i Machek (2017, s. 52–53), který tvrdí, že jednou z mnoha vlastností rodinných firem je snaha o vysokou kvalitu poskytovaného zboží a služeb. Dále také uvádí, že tato snaha může být velmi často ovlivněna tím, že s poskytovaným produktem je spojeno jméno rodiny, které si rodinná firma nechce poškodit.

9.1 Zaměstnanci

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že největší slabou stránkou obchodu je hraniční počet zaměstnanců. Při běžném provozu se v obchodě zaměstnanci prostřídají, ale problém nastává, když někdo z nich například onemocní. V tom případě pak musí ostatní zaměstnanci zastat práci chybějícího zaměstnance, což má pak za následek nadměrné vyčerpání stávajících zaměstnanců, a hlavně majitele a jeho ženy.

Zaměstnání dalšího pracovníka na plný pracovní úvazek by pro firmu nebylo výhodné, protože by nebyla využita jeho celá pracovní síla a při méně frekventovaných situacích, kdy je v obchodě méně práce, by byl zbytečný.

Vhodným řešením tohoto problému by tudíž bylo najmutí dalšího pracovníka na zkrácený pracovní úvazek. Tento pracovník by do obchodu chodil hlavně při frekventovaných situacích, například když do obchodu přichází zboží, které se musí přijmout, ocenit a zařadit do regálů nebo do skladu. Dále by tento zaměstnanec do práce docházel podle domluvy nebo právě v situacích, kdy by někdo ze zaměstnanců s plným úvazkem nemohl do práce přijít. Navíc by tento zaměstnanec mohl pomoci i s dalším problémem, kterým je málo času majitele na administrativní stránku podnikání. Alespoň nějaká lehčí administrativa, kterou nemusí dělat přímo majitel, by tudíž mohla být převedena na zmíněného pracovníka, díky čemuž by měl majitel následně více času.

9.2 Prostory

Dalším problémem ve firmě jsou poměrně malé prostory. Aktuálně firma neplánuje rozšiřování svého sortimentu, a proto jí stávající prodejní prostory stačí. Nicméně by bylo pro firmu prospěšné mít k dispozici další skladové prostory. Větší skladové prostory by umožnily realizovat objednávky s větším objemem zboží, tudíž by firma ušetřila nějaké náklady za dopravu, jelikož by nemusela objednávky tvořit tak často. Díky objednávkám s větším množstvím zboží by obchod navíc mohl získat různé slevy od svých dodavatelů.

Bylo by tudíž vhodné zamyslet se a zvážit, jak by měl být prostor truhlárny do budoucna využíván. Mohla by být například vytvořena kalkulace, která by vyhodnotila, zda je pro podnik více ekonomicky výhodné pronajímání prostoru truhlárny jinému subjektu nebo využití tohoto prostoru jako dalšího skladu.

9.3 Marketing

Jak už bylo zmíněno také marketing není silnou stránkou podniku a není mu věnováno příliš mnoho pozornosti. Obchod provozuje pouze webové stránky a příležitostně sponzoruje různé kulturní akce v Horšovském Týně a okolí. Především si však dává záležet na poskytování kvalitního zboží a služeb, aby zákazníci byli spokojeni a doporučovali obchod dále.

Jelikož se obchod nachází na malém městě a jeho zákazníci jsou převážně z tohoto města a okolí, je pro propagaci obchodu nejdůležitější právě doporučení zákazníků dalším lidem. Nicméně by bylo vhodné tento typ propagace doplnit i založením profilu na sociálních sítích, jako je Facebook nebo Instagram, kde by pak zákazníci měli možnost doporučit firmu nejen slovně, ale i prostřednictvím sdílení na jejich sociálních sítích, což by mohlo přinést nové zákazníky a více posílit povědomí o obchodu. Obchod by na svých sociálních sítích mohl prezentovat svůj nabízený sortiment a zveřejňovat různé akční nabídky.

Navíc by provozování sociálních sítí zlepšilo i komunikaci se stávajícími zákazníky, jelikož by měl obchod možnost rychle aktualizovat obsah a přidávat sem například změny o pracovní době. Dále by bylo zákazníkům umožněno reagovat na různé příspěvky a sdílet s čím jsou či nejsou spokojeni, což by i pro obchod bylo dobré, jelikož by získal zpětnou vazbu a mohl se dále zlepšovat.

9.4 Nástupnictví

V současné době majitel firmy Obchod Hrbáček nemá konkrétní plán nástupnictví, jelikož má dvě dcery, které nemají specializované znalosti v oblasti železářství a vodoinstalace potřebné pro provoz obchodu. V tomto případě tedy ovlivňuje nástupnictví faktor pohlaví a nedostatečné schopnosti nástupců. Majitel se tudíž nechystá dcerám obchod předat, jelikož se domnívá, že bez předání svých technických znalostí a zkušeností by obchod nemohl efektivně konkurovat a mohl by postupně upadat.

Majitel se však nebrání předání obchodu jinému členu z rodiny, který by se o tento obor zajímal a byl by ochoten obchod převzít. Preferuje však spíše muže, jelikož jak zmínil v rozhovoru, obor jeho podnikání není většinou zaměřením pro ženy. Bylo by tedy vhodné si předem připravit plán nástupnictví pro případ, že by někdo jiný z rodiny chtěl firmu převzít.

Na druhou stranu by bylo také správné si přesně ujasnit, co se s firmou bude dít, když by se žádný nástupce nenašel. Majitel firmy zatím uvažuje buď o předání pouze prostor obchodu svým dcerám nebo o případném prodeji, ale přesný plán zatím vymyšlený nemá.

9.4.1 Návrh plánu nástupnictví

Jako první krok v plánování nástupnictví by měl být sestaven profil potenciální nástupce. Profil by měl zahrnovat stanovení požadavků na nástupce – jaké dovednosti, kompetence a případně i zkušenosti by měl potenciální nástupce mít. V případě firmy Obchod Hrbáček by měl mít nástupce hlavně znalosti a zkušenosti v oboru železářství a vodoinstalace, jelikož jsou zásadní pro fungování obchodu a udržení konkurenceschopnosti podniku. Dále by také bylo vhodné, aby měl nástupce alespoň minimální znalosti o vedení firmy a ovládal základní manažerské dovednosti. Z hlediska charakteru by bylo výhodou, kdyby měl nástupce dobré vůdčí a komunikační schopnosti, byl zodpovědný a uměl řešit problémy.

Po ujasnění základních požadavků na nástupce, přichází další krok, kterým je identifikování konkrétního nástupce. Nynější majitel firmy Obchod Hrbáček v rozhovoru sdělil, že si neumí představit předání firmy svým dcerám z důvodu absence znalostí a zájmu o obor podnikání obchodu. Tudíž firma zatím nemá určeného konkrétního nástupce. Majitel se však nebrání předání firmy v případě zájmu jiného člena rodiny.

Další postup procesu nástupnictví závisí na konkrétním nástupci. Je nutné zjistit jaké znalosti potřebuje nástupce ještě doplnit a na základě toho vytvořit rozvojový plán s časovým rámcem, který by měl být strukturován tak, aby postupně připravoval nástupce na převzetí celé firmy.

Nejdříve by se měl nástupce ve firmě zorientovat, což může trvat okolo tří měsíců. Nástupce by se měl nejprve seznámit s chodem firmy a s veškerým sortimentem, který obchod nabízí. Dále přichází praktické zaučení nástupce, kdy v obchodě může fungovat jako běžný zaměstnanec, během kterého mu budou postupně předávány znalosti majitele firmy jak z odborné oblasti – znalosti ohledně železářství a vodoinstalace, tak i z oblasti vedení podnikání. Celkový čas této fáze závisí na konkrétním nástupci a jeho schopnosti učit se. V případě, že je nástupce ve firmě již plně integrován, může na něj majitel firmy začít delegovat část zodpovědností. Ve firmě Obchod Hrbáček by majitel mohl na svého nástupce nejprve převést například objednávání části sortimentu a dále pak postupně přidávat i další odpovědnosti. Postupem času by bylo vhodné nástupce zapojovat i do

rozhodovacích procesů. Tímto způsobem by majitel převedl všechny klíčové úkoly na svého nástupce a následně se začal připravovat na opuštění firmy. Majitel by měl celý proces nástupnictví sledovat a případně přizpůsobit rozvojový plán potřebám konkrétního nástupce. Na konci procesu nástupnictví by se měl majitel ujistit, že nástupce má všechny potřebné znalosti pro vedení podniku a je tudíž schopen firmu plně převzít. Proces nástupnictví pak končí formálním předáním podniku.

Servus a kol. (2018, s. 89) považuje za zásadní přípravu celé vlastnické rodiny na proces nástupnictví, což zahrnuje budování a dlouhodobé udržování vztahů v rodině, vytvoření pravidel v rámci rodinné ústavy, ujasnění si vize rodiny, osobní rozvoj nástupce, přípravu členů rodiny na možné budoucí role a budování pozitivního vztahu následujících generací k rodinnému podniku.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo nejprve identifikovat problematické oblasti v rodinném podniku Obchod Hrbáček a následně v závěru práce navrhnout jejich možná řešení. Zaměření na tyto problematické aspekty prostřednictvím aplikování navržených doporučení, by v budoucnosti mělo přispět k lepšímu fungování firmy Obchod Hrbáček.

Tato bakalářská práce zabývající se rodinným podnikáním v maloobchodě byla strukturována do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. V rámci teoretické části byly shrnuty poznatky z oblasti rodinného podnikání a nástupnictví, které byly získány na základě rešerše odborné literatury. Teoretická část ukázala, že s rodinným podnikáním je spojeno mnoho výzev, které vyplývají z prolínání rodinných a podnikatelských záležitostí. Hlavním specifikem rodinných firem je snaha o rovnováhu právě mezi rodinnými a obchodními zájmy a jejich motivací pro provozování podnikání nebývá vždy pouze jen zisk.

Teoretická část práce poskytla základní rámec pro část praktickou, kde byla provedena strategická analýza konkrétního rodinného podniku a uskutečněn strukturovaný rozhovor s majitelem tohoto podniku, jehož hlavním tématem bylo nástupnictví. Z provedené analýzy podniku a rozhovoru následně vyplynuly problematické oblasti, kterým by měl podnik věnovat pozornost. Jedná se zejména o následující nedostatky: hraniční počet zaměstnanců, malé skladové prostory, slabý marketing podniku a absence nástupnického plánu. Na druhou stranu SWOT analýza odhalila také i mnoho silných stránek a příležitostí, které může vybraný podnik využít. Pro zjištěné nedostatky byla v závěru práce navržena jejich řešení, která by měla pomoci celkově zlepšit fungování vybraného podniku.

V rámci výzkumu nástupnictví v rodinné firmě Obchod Hrbáček se také ukázalo, že genderové rozdíly ovlivňují rozhodovací procesy týkající se předání vedení, kde technické znalosti a rodinné očekávání vedou k preferenci synů jako nástupců, zatímco dcery často nejsou zahrnuty do plánů na převzetí podniku. Dalším zjištěním také bylo, že rodinné firmy kladou velký důraz na vysokou kvalitu zboží a služeb, jelikož si chtějí udržet dobré jméno podniku, což je charakteristický rys mnoha rodinných firem, které si cení spojení svého jména s poskytovanými produkty.

Téma rodinného podnikání je velmi aktuální, neboť tyto podniky tvoří významnou část ekonomik mnoha zemí, což zdůrazňuje potřebu hlubšího porozumění jejich specifik a výzev, které s sebou přináší. Pro autorku bylo téma bakalářské práce velmi přínosné, jelikož její rodina provozuje rodinné podnikání a díky zpracování bakalářské práce se dozvěděla mnoho zajímavých poznatků.

Seznam použitých zkratk

AMSP	Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR
ATL	Above the line
B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-consumer
BTL	Below the line
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
HDP	Hrubý domácí produkt
TTL	Through the line

Seznam použitých zdrojů

- Český statistický úřad (2023). *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje plzeňského kraje*.
<https://www.czso.cz/documents/10180/188750202/33013323.pdf/61045373-2611-459f-9723-cbb6811070aa?version=1.2>
- Český statistický úřad (2024a). *Vývoj ekonomiky České republiky*.
<https://www.czso.cz/documents/10180/190601455/320193-23q4a.pdf/838cb6dd-cba4-41f8-9e06-31a501d17232?version=1.1>
- Český statistický úřad (2024b). *Inflace, spotřebitelské ceny*.
https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
- Český statistický úřad (2024c). *Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích, 2005-2023*.
https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych
- Davis, J. A. (2018). How three circles changed the way we understand family business. *Cambridge Institute for Family Enterprise*. <https://cfeg.com/wp-content/uploads/2019/09/How-Three-Circles-Changed-the-Way-We-See-Family-Business-1.pdf>
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- Dolar, B., & Biloslavo, R. (2023). The Process of the Intergenerational Succession of Leadership in a Family Business. *Economic and Business Review*, 25(1), 24–40. <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1316>
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Hnilica, J. (2019). *VŠE o... konfliktech v rodinných firmách*. Hospodářské noviny. <https://archiv.hn.cz/c1-66556850-vse-o-konfliktech-v-rodinnych-firmach>
- How to resolve conflict in family businesses. (2021). *Business Daily*. <https://www.proquest.com/docview/2531367558?https://search.proquest.com&pq-origsite=summon#center&sourcetype=Wire%20Feeds>
- Ipsos (2019). *Rodinné firmy – Nástupci a nástupkyně*. https://amsp.cz/wp-content/uploads/2019/05/Ipsos-pro-AMSP_Rodinné-firmy_Nástupníci_2019-04-23-na-web-22.5.2019-nové.pdf
- Jaderná, E., & Volfová, H. (2021). *Moderní retail marketing*. Grada Publishing.
- Kolářová, K. (2019). *„Připravujeme rodiny na problémy při předávání firmy. ‘ Další generaci ale firma často nepřežije*. Lidovky.cz. https://www.lidovky.cz/byznys/pripavujeme-rodiny-na-problemy-pri-predavani-firmy-dalsi-generaci-ale-firma-casto-neprezije.A191117_091743_ln_byznys_pravo_ssu
- Koráb, V., Hanzelková, A., & Mihalisko, M. (2008). *Rodinné podnikání*. Computer Press.
- Kotler, P., & Keller, L. K. (2013). *Marketing management* (14. vyd.). Grada Publishing.

- Kubíček, A., & Machek, O. (2019). Gender-related factors in family business succession: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 13(5), 963–1002. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0278-z>
- Machek, O. (2017). *Rodinné firmy*. C. H. Beck.
- Machek, O. (2018). Řešení konfliktů v rodinných firmách stojí na komunikaci a spravedlivosti. *Hospodářské noviny*. <https://archiv.hn.cz/c1-66132780-reseni-konfliktu-v-rodinnych-firmach-stoji-na-komunikaci-a-spravedlivosti>
- Machek, O., & Hnilica, J. (2015). Hodnocení vlivu zastoupení rodiny ve vlastnické a řídicí struktuře firem na jejich finanční výkonnost pomocí metody zkoumání shody párů. *Politická ekonomie*, 63(3), 347–362.
- Martelová, J. (2017). *Rodinné firmy na rozcestí*. Grada Publishing.
- Mawi, L. D. (2022). Reducing and Resolving Conflicts in Family Businesses in Myanmar. *Human Behavior, Development & Society*, 23(1), 82–92. <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=3dd03ef4-362b-4ec6-b95e-82a61fa4c80e%40redis>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2019). *Rodinné firmy se dočkaly, vláda schválila definici rodinného podnikání*. <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/rodinne-firmy-se-dockaly--vlada-schvalila-definici-rodinneho-podnikani--246105/>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu (n.d.). *Nástupnictví v rodinné firmě, jak na to*. <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/rodinne-podnikani/2019/11/Nastupnictvi-v-rodinne-firme--jak-na-to.pdf>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2022). *Změna definice rodinného podniku v České republice*. <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/zmena-definice-rodinneho-podniku-v-ceske-republice---265670/>
- Motoc, A. (2021). Dimensions of Successful Succession. The Case of Turago Star. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(4), 476–488. <https://doi.org/10.2478/mdke-2021-0032>
- Petrů, N. (2018a). *Nástupnická strategie v českých rodinných firmách*. Vysoká škola finanční a správní. <https://amsp.cz/wp-content/uploads/2018/02/Nástupnická-strategie-v-českých-rodinných-podnicích.pdf>
- Petrů, N. (2018b). *Od šunky po hutě a textilky*. *Hospodářské noviny*. <https://archiv.hn.cz/c1-66061460-od-sunky-po-hute-a-textilky>
- Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2014). *Family business* (4. vyd.). South-Western Cengage Learning.
- Praditpong, P. (2020). The benefits of family entrepreneurship in the economic life of modern society. *Actual Economy: Asian Discourse On Global Challenges*, 77–80. <https://conferaces.com/index.php/journal/article/view/157/158>
- Pravec, J. (2023). *Na průmyslovou revoluci si české země musely počkat půl století*. *Ekonom*. <https://ekonom.cz/c1-67177650-na-prumyslovou-revoluci-si-ceske-zeme-musely-pockat-pul-stoleti>
- Puklová, A. (2016). *Osud rodinných firem u nás*. Majitelé firem. <https://www.majitelefirem.cz/osud-rodinnych-firem-u-nas/>

- Servus, S. (2017). Základní zásady předání rodinné firmy. *Komora.cz - Měsíčník Hospodářské komory České republiky*, 18(5), s. 15. <https://www.komora.cz/wp-content/uploads/2017/08/2017-05.pdf>
- Servus, S., Elischer, D., & Horáček, T. (2018). *Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání*. Wolters Kluwer.
- Šafrová Drášilová, A. (2019). *Základy úspěšného podnikání*. Grada Publishing.
- Štanglová, B. (2023). *Podíl rodinných firem na ekonomice je obrovský*. CEO. <https://ceomagazin.cz/podil-rodinnych-firem-na-ekonomice-je-obrovsky/>
- Tobak, J., & Nábrádi, A. (2020a). Evolution of family businesses – a 3D theoretical approach. *Oradea Journal of Business and Economics*, 5(special), 94–103. http://ojbe.steconomieuoradea.ro/wp-content/uploads/2020/06/OJBE_vol-5special_fin-94-103.pdf
- Tobak, J., & Nábrádi, A. (2020b). The TONA model: A new methodology for assessing the development and maturity life cycles of family owned enterprises. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 236–243. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.12.003>
- Translated by Content Engine, L. L. C. (2022). Conflicts in the family business. *CE Noticias Financieras*. <https://www.proquest.com/wire-feeds/conflicts-family-business/docview/2705284918/se-2>
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, § 420 (2012). <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#cast1>
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, § 2 (1991). <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#cast1>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Silné a slabé stránky podniku Obchod Hrbáček	40
Tabulka 2: Příležitosti a hrozby pro podnik Obchod Hrbáček.....	40
Tabulka 3: SWOT matice.....	41

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model tří kruhů	11
Obrázek 2: Vývoj a klasifikace rodinných firem působících v České republice	18
Obrázek 3: Trojrozměrný model životního cyklu rodinného podniku	19
Obrázek 4: TONA model.....	21
Obrázek 5: Logo podniku Obchod Hrbáček	31
Obrázek 6: Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen	33
Obrázek 7: Míra nezaměstnanosti v ČR k 31.12. 2023	33
Obrázek 8: Věkové složení obyvatel Plzeňského kraje v letech 2012 a 2022.....	34

Seznam příloh

Příloha A: Rozhovor s majitelem firmy Obchod Hrbáček

Příloha A: Rozhovor s majitelem firmy Obchod Hrbáček

Kdy a jak jste se dostal k řízení rodinného podniku?

„K řízení rodinného podniku jsem se dostal po úmrtí mého otce v roce 2011, který byl majitel firmy přede mnou. Protože už věděl, že se jeho čas krátí, začal už firmu připravovat na předání. Nebylo to teda úplně náhlé, měli jsme na předání nějaký čas, ale nebylo ho úplně moc.“

Byl jste jediným nástupcem, který by mohl rodinný podnik převzít?

„Ano byl jsem jediným nástupcem, protože jsem byl jediný syn a také i jediný, kdo ze sourozenců ve firmě pracoval, takže bylo vlastně logické, že firmu převezmu já. Moje dvě sestry o vedení firmy neměly zájem, tak otec ještě za svého života rozdělil majetek tak, aby celá firma přepadla mně a nemusela se dělit na podíly mezi nás všechny.“

Jaký byl Váš přístup k přebírání rodinné firmy?

„Vždycky jsem věděl, že bych chtěl firmu jednou převzít. Firma se sice nejdříve specializovala na stavební práce a pak se rozšířila i na obchodní činnost, ale já nejsem stavař a tenhle obor mě ani nezajímá. A protože jsem chtěl spíš obchodovat, tak se firma, když jsem tam nastoupil a začal tam pracovat, vlastně postupně přetransformovala víc a víc ze stavební činnosti pouze jen na tu obchodní a pak už bylo úplně jasné, že firmu převezmu, protože mě ta práce bavila. Navíc když jsem byl ještě zaměstnaný jinde, mimo otcovu firmu, tak jsem si vždycky říkal, že bych to dělal úplně jinak, ale nemohl jsem to ovlivnit, protože jsem tam byl jen zaměstnaný a musel jsem respektovat své nadřízené. Takže když se mi pak naskytl možnost vést si železářství u otce ve firmě, tak jsem byl vážně rád.“

Měl Váš otec vypracovaný plán nástupnictví nebo při procesu převzetí firmy postupoval pouze intuitivně?

„Žádný plán připravený neměl. Řekl bych, že postupoval spíš intuitivně. Jak jsem říkal, na předání jsme neměli příliš času, takže jsme přesný postup dopředu ani nějak neřešili. Prostě jsme se dohodli, že firmu převezmu a začali jsme.“

Jak Vás tedy Váš otec připravil na převzetí firmy?

„Připravoval mě tak, že jsem měl takový sešit, kam jsem si psal všechno, co musím udělat – všechny důležité postupy a úkoly, které se mnou pak i trénoval. Zapisoval jsem

si věci ohledně účetnictví, bezpečnosti práce, vystavování faktur, jak dělat výplaty, jak platit pojistky... No prostě všechno, co musí podnikatel dělat. Takže jsem měl takovýhle sešit a podle toho jsem to dělal, dokud jsem se ten sešit nenaučil. Na začátku to otec se mnou i trénoval, kontroloval mě a ukazoval mi, co a jak.“

Co pro Vás bylo během nástupnictví nejtěžší?

„Nejtěžší na mém nástupnictví bylo, že po úmrtí mého otce, ta všechna zodpovědnost přešla na mě. I když jsem to věděl, že se to stane, tak to pro mě nebylo jednoduché. Najednou jsem neměl za sebou žádnou podporu a třeba i možnost s ním konzultovat nějaké věci a tak.“

Jak dlouho podnik řídíte?

„Ve firmě jsem nejdřív řídil pouze železářství, které se přistavělo k prodejně barev a laků po rozdělení firmy mezi mého otce a jeho společníka. To bylo asi tak od roku 2005. Železářství se vlastně přistavělo kvůli mně, protože mě ta práce strašně bavila, a od začátku jsem ho tedy i řídil. Ale byl jsem tu pouze jako zaměstnaný, firmu v té době vlastnil ještě můj otec. Až pak teda v roce 2011, kdy otec zemřel, přepadlo vlastnictví celé firmy na mě.“

Co je Vaší motivací pro podnikání?

„Já žiju ze spokojenosti zákazníků. Z toho, že se s nimi můžu stýkat, že je vidím, že jsou spokojený a že k nám jezdí i ze širokého okolí. Řekl bych, že 70 % zákazníků znám, protože je náš obchod na maloměstě. Motivací je pro mě i důvěra zákazníků, která se buduje hodně dlouho. Jsem rád, že mi zákazníci věří v tom, v čem jim poradím ohledně vodoinstalace a dalších věcí. Rád předávám nasbírané zkušenosti dál, když vím, že to někomu pomůže. Myslím, že je pro mě motivací i to, že obor, ve kterém podnikám mě vážně baví, protože se rád zajímám o věci kolem nářadí, vodoinstalace, železářství a tak dále. A přijde mi, že zákazníci zatím stále přibývají, tak snad dělám svou práci dobře.“

Je pro Vás složité najít rovnováhu mezi podnikáním a rodinou?

„Ano, je. Protože, když chcete, aby bylo vaše podnikání úspěšné, musíte tomu nějaký čas věnovat a někdy je to bohužel i na úkor rodiny. Za mlada jsem byl v práci pořád. A byl jsem tam rád, dělal jsem i každou sobotu, ale pak jsem se nevěnoval rodině až tak, jako bych se věnoval, kdybych přišel domů v půl třetí. Jak jsem ale starší, tak jsem zjistil, že to prostě nejde, abych tam byl pořád. Zaprvé takové pracovní tempo nejde zvládat na vždy

a za druhé chci také nějaký ten čas věnovat své rodině. Takže se to snažím nějak balancovat a nevěnovat celý svůj život jenom té práci, i když mě vážně baví.“

Uvažujete o pokračování v této rodinné tradici?

„Rád bych jednou předal firmu dál a pokračoval, ale mám dvě dcery – jedna je učitelka, druhá ještě studuje vysokou školu a ten prodej v oblasti železářství a vodoinstalace je tak specializovaný, že si nedokážu představit, že bych jednu nebo druhou naučil všechny ty technický a mužský věci, které znám a předávám a kvůli kterým, k nám ti zákazníci chodí. Zákazníci dneska nepotřebují, jak já říkám, podavače, ale opravdu prodavače specialistu, který má nějaké zkušenosti a v tom konkrétním oboru jim poradí a dokáže jim vše vysvětlit. Když nikomu ty znalosti nepředám a stane se z toho jen obyčejný obchod, který vám nedokáže poradit, jen si vezmete něco v regále, to nikoho nezajímá. Proto se také hodně tich malých kamenných obchodů zavírá, protože je hodně rozvinutý internetový obchod, kde si kliknete a je to. Ale tomu se nedá konkurovat, takže jediné, čím my, jako menší kamenný obchod, můžeme v tomto dnešním světě konkurovat e-shopům, je, že ten zákazník, když si hledá nějaké čerpadlo nebo nějaký přístroj nebo něco, co chce koupit a nechce to studovat a nemá ty znalosti a zkušenosti, tak přijde k nám a já mu vyberu z toho širokého sortimentu, co se dneska vyrábí, takový výrobek, který je cenově přijatelný ale i kvalitní, aby byl ten zákazník co nejvíce spokojený. Takže náš obchod je postavený na tom, že nám ti zákazníci věří, že koupí dobrý výrobek a bude jim dobře fungovat a nemusí o tom přemýšlet, a tudíž předání obchodu dcerám bez předání tich zkušeností... Nevím, jak by obchod dál fungoval a jestli vůbec. Ale zatím mám ještě nějakou dobu do důchodu, a ještě se na předání firmy pár let nechystám, tak se možná ještě objeví někdo z rodiny, koho by tahle oblast bavila a komu bych firmu mohl předat.“

Máte v plánu tedy vytvořit nějaký plán nástupnictví?

„Zatím ne, ale když se objeví někdo, komu firmu budu moct předat, možná se nad nějakým plánem zamyslím.“

Jaké máte tedy případné řešení, pokud by se předání podniku další generaci nepodařilo?

„O tom jsem po pravdě ještě také moc nepřemýšlel, ale vidíte asi bych už pomalu nějak měl. Co mě teď tak napadá je, že když firmu nepředám takhle jak je a obchod skončí, tak bych nějak dcerám předal alespoň ty prostory, které by mohly pronajímat třeba jiné firmě,

*protože si myslím, že je to na dobrém místě a teď je tam vlastně možnost i zaparkovat.
Anebo je také určitě možnost, že by se to celé prodalo.“*

Abstrakt

Hrbáčková, T. (2024). *Rodinné podnikání v maloobchodě* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: rodinné podnikání, maloobchod, nástupnictví v rodinné firmě

Tato bakalářská práce se zaměřuje na rodinné podnikání v maloobchodním sektoru v České republice s důrazem na problematiku nástupnictví. Cílem práce je identifikování problematických oblastí v rodinném podniku Obchod Hrbáček a následné navržení řešení těchto problematických oblastí. První část práce obsahuje teoretický úvod do rodinného podnikání, stručnou historii rodinných podniků v České republice, popis životního cyklu rodinného podniku a přehled o problematice nástupnictví. Pro dosažení stanoveného cíle byl v praktické části práce uskutečněn strukturovaný rozhovor s majitelem firmy a analyzováno prostředí podniku. V závěru práce byly shrnuty problematické oblasti podniku a navržena jejich řešení.

Abstract

Hrbáčková, T. (2024). *Family business in retail* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: family business, retail, succession in the family business

This bachelor thesis focuses on family business in the retail sector in the Czech Republic with an emphasis on succession issues. The thesis aims to identify problem areas in the family business Obchod Hrbáček and then propose a solution to these problem areas. The first part of the thesis contains a theoretical introduction to family business, a brief history of family businesses in the Czech Republic, a description of the life cycle of a family business, and an overview of succession issues. To achieve the set goal, in the practical part of the work, a structured interview was conducted with the owner of the company, and the business environment was analyzed. At the end of the work, problematic areas of the company were summarized and their solutions were proposed.