



# Zhodnocení rodinného podniku a řešení otázky nástupnictví

## Diplomová práce

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Management podnikových procesů

*Autor práce:*

**Bc. Barbora Jeníková**

*Vedoucí práce:*

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





## Zadání diplomové práce

# Zhodnocení rodinného podniku a řešení otázky nástupnictví

*Jméno a příjmení:* **Bc. Barbora Jeníková**  
*Osobní číslo:* E19000290  
*Studijní program:* N0413A050007 Podniková ekonomika  
*Studijní obor:* Management podnikových procesů  
*Zadávací katedra:* Katedra podnikové ekonomiky a managementu  
*Akademický rok:* 2020/2021

### Zásady pro vypracování:

1. Sběr informací, poznatků k dané problematice a jejich zpracování.
2. Definování teoretických pojmů spojených s rodinným podnikáním a nástupnictvím, porovnání situace v České republice a v zahraničí.
3. Realizace analýzy vybraného rodinného podniku a zhodnocení jeho situace z hlediska přípravy nástupnictví.
4. Vypracování procesu nástupnictví v daném rodinném podniku a návrh jeho předání.
5. Formulace závěrů a zhodnocení.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

65 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- KENYON-ROUVINEZ, Denise a John L. WARD. 2016. *Rodinná firma – Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Brno: Barrister & Principal. ISBN 978-80-7485-095-0.
- MACHEK, Ondřej. 2017. *Rodinné firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-638-8.
- RYDVALOVÁ, Petra, Ivan JÁČ, Eva KARHANOVÁ-HORYNOVÁ, Eliška VALENTOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. 2015. *Rodinné podnikání zdroj rozvoje obcí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-245-7.
- SERVUS, S., et al. 2018. *Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-643-4.
- ZELLWEGER, Thomas. 2017. *Managing the family business: theory and practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78347-070-9.
- PROQUEST. 2020. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Konzultant: Ondřej Libnar

Vedoucí práce:

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

26. dubna 2021

Bc. Barbora Jeníková

## **Poděkování**

V první řadě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph.D. za cenné rady a připomínky, díky nimž jsem bez problémů mohla práci dokončit, a zároveň mě vybrané téma bavilo zpracovávat. Dále bych také ráda poděkovala Ondřeji Libnarovi, který mi byl po celou dobu psaní oporou a poskytoval mi informace důležité ke zpracování diplomové práce. V neposlední řadě bych také ráda poděkovala své rodině, která mě po celou dobu podporovala.

## **Anotace**

V této diplomové práci, jejíž název je Zhodnocení rodinného podniku a řešení otázky nástupnictví, je hlavním předmětem, jak již název napovídá, rodinné podnikání a otázka nástupnictví ve vybrané rodinné firmě. Na začátku práce je čtenář seznámen s teoretickými pojmy souvisejícími s problematikou rodinného podnikání a nástupnictví. Následně je popsáno vyhodnocení vitality. V další části práce je představen vybraný podnik a provedena celková analýza, která se zaměřuje na vnitřní i vnější prostředí. V této části je také uvedena finanční analýza. Dále je zhodnocena příprava nástupnictví ve vybraném rodinném podniku a zvážení možných alternativ předání. Závěrečná část se věnuje návrhu nástupnického plánu vybrané alternativy předání, ve které jsou detailně zmapovány jednotlivé fáze.

## **Klíčová slova**

analýza, nástupnictví, podnikání, rodinná firma, zhodnocení vitality

## **Annotation**

In this diploma thesis entitled Evaluation of a Family Business and Solving the Question of Succession, the main subject, as the name suggests, is family business and the issue of succession in a selected family company. In the introduction, the reader is acquainted with theoretical concepts related to the issue of family business and succession. Subsequently, the evaluation of vitality is described. In the next part of the thesis, a selected company is introduced and then an overall analysis is performed, which focuses on the internal and external environment. A financial analysis is also performed in this section. Furthermore, the preparation of succession in selected family business and the consideration of possible alternatives to handover are evaluated. The final part focuses on the design of the successor plan of the selected handover alternative, in which the individual phases are described in detail.

## **KeyWords**

analysis, business, evaluation of vitality, family business, succession

# Obsah

Seznam obrázků.....	14
Seznam tabulek.....	15
Seznam zkratk.....	16
Úvod.....	17
<b>1 Podnikání a rodina .....</b>	<b>19</b>
<b>1.1 Podnikání.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2 Rodina .....</b>	<b>20</b>
1.2.1 Základní funkce rodiny .....	20
<b>1.3 Rodinný podnik.....</b>	<b>21</b>
1.3.1 Typologie rodinných podniků.....	25
1.3.2 Historie rodinného podnikání .....	26
<b>1.4 Porovnání situace v České republice a zahraničí.....</b>	<b>26</b>
<b>2 Specifika rodinného podnikání .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1 Význam rodinných podniků .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2 Prolínání podniku a rodiny .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3 Přednosti a meze rodinných podniků.....</b>	<b>31</b>
2.3.1 Silné stránky.....	31
2.3.2 Slabé stránky.....	32
<b>3 Nástupnictví .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Alternativy předání.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2 Základní etapy předávání rodinného podniku .....</b>	<b>35</b>
<b>3.3 Moderní trendy v nástupnictví .....</b>	<b>36</b>
<b>3.4 Fáze nástupnického plánu.....</b>	<b>37</b>
<b>4 Vyhodnocení vitality.....</b>	<b>39</b>
<b>4.1 Hodnocení vitality vnitřního stavu rodinné firmy .....</b>	<b>39</b>
<b>4.2 Hodnocení vnějšího prostředí rodinné firmy .....</b>	<b>40</b>
<b>5 Stanovení metodického postupu.....</b>	<b>41</b>
<b>6 Představení společnosti .....</b>	<b>42</b>
<b>6.1 Prvek rodinnosti ve firmě.....</b>	<b>43</b>
6.1.1 Otázka nástupnictví.....	44



<b>7</b>	<b>Analýza vybraného podniku.....</b>	<b>46</b>
7.1	Hodnocení vitality vnitřního stavu rodinné firmy .....	46
7.2	7S – analýza vnitřního prostředí .....	49
7.3	Finanční analýza .....	51
7.3.1	Vybrané účetní ukazatele .....	54
7.4	Hodnocení externích faktorů působících na rodinnou firmu .....	57
7.4.1	PEST analýza .....	58
7.4.2	Porterův model pěti sil .....	59
7.4.3	SWOT analýza .....	61
7.4.4	Konfrontační matice.....	61
<b>8</b>	<b>Zhodnocení přípravy nástupnictví ve vybraném podniku .....</b>	<b>64</b>
<b>9</b>	<b>Alternativy předání firmy.....</b>	<b>68</b>
9.1	Transfer generace v rámci rodiny .....	68
9.2	Nepřímé předání v rodině .....	70
9.3	Prodej rodinného podniku .....	71
9.4	Prodej pouze části podílu a vytvoření společné firmy s investorem.....	71
<b>10</b>	<b>Návrh nástupnického plánu.....</b>	<b>73</b>
10.1	Vyjasnění cílů a priorit.....	73
10.1.1	Časový plán předání podniku .....	74
10.2	Přezkoumání strategie společnosti .....	75
10.3	Plánování přechodu odpovědnosti .....	76
10.3.1	Postoj majitele firmy k předání .....	76
10.3.2	Možnosti předání firmy .....	77
10.3.3	Výběr vhodného kandidáta.....	78
10.3.4	Příprava vlastnické rodiny a firmy .....	78
10.4	Ocenění firmy .....	79
10.4.1	Předání vlastnictví majetku .....	80
10.5	Zahájení převodu vlastnických práv a řízení.....	81
10.5.1	Sestavení rodinné ústavy .....	81
10.6	Financování nástupnictví .....	83
10.7	Vystoupení zakladatele ze společnosti.....	83
10.7.1	Ekonomické dopady na podnik po jeho předání .....	83
	<b>Závěr.....</b>	<b>85</b>

<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>87</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>91</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 F-PEC škála .....	24
Obrázek 2 Dilema rodinného podniku.....	30
Obrázek 3 Model tří kruhů .....	30
Obrázek 4 Alternativy předání .....	34
Obrázek 5 Porterův model pěti sil .....	40
Obrázek 6 Organizační struktura společnosti.....	43
Obrázek 7 Souhrn možných nástupců .....	45
Obrázek 8 Vývoj aktiv v letech 2012 – 2019 .....	52
Obrázek 9 Vývoj pasiv v letech 2012 – 2019.....	52
Obrázek 10 Průběh výsledků hospodaření v letech 2012 – 2019.....	53
Obrázek 11 Nástupnictví a čas .....	68
Obrázek 12 Porterův model pěti sil – působení jednotlivých stran.....	76
Obrázek A-1 Priority rodinných firem.....	95
Obrázek A-2 Výsledek dotazování ohledně zvýšeného zájmu o rodinné podniky .....	95

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Kritéria vymezení rodinného podniku.....	22
Tabulka 2 Role a motivace jednotlivců v modelu tří kruhů .....	31
Tabulka 3 Silné stránky rodinných podniků.....	32
Tabulka 4 Slabé stránky rodinných podniků .....	32
Tabulka 5 Atributy rozhodující pro přípravu nástupnictví.....	35
Tabulka 6 Návrh nástupnického plánu .....	37
Tabulka 7 Příklady faktorů, které se mohou v rámci PEST analýzy sledovat .....	40
Tabulka 8 Hodnocení vitality vnitřního stavu rodinné firmy .....	46
Tabulka 9 Vývoj druhů zisků v letech 2012 – 2019 .....	53
Tabulka 10 Vybrané ukazatele finanční analýzy a jejich výsledky v letech 2017 – 2019..	56
Tabulka 11 Vnitřní a vnější faktory SWOT analýzy .....	61
Tabulka 12 Konfrontační matice .....	62
Tabulka 13 Získané informace o atributech rozhodujících při přípravě nástupnictví.....	64
Tabulka 14 Časový plán předání rodinného podniku.....	74
Tabulka A-1 Typy rodinných podniků v České republice .....	93
Tabulka A-2 Největší české rodinné podniky roku 2020 dle Forbes .....	94
Tabulka B-1 Vitalita vnitřního stavu rodinné firmy .....	97

## Seznam zkratek

AMSP	Asociace malých a středních podniků
EBITDA	Provozní zisk před úroky, odpisy a zdaněním
EFB	Evropská federace rodinných podniků
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
ROA	Rentabilita úhrnného vloženého kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb

# Úvod

Tématem této diplomové práce je rodinné podnikání a řešení jednoho z problémů, se kterým se tyto firmy potýkají, a to nástupnictví. Rodinné podniky mají dlouhodobou tradici, první doložené zmínky o jejich existenci se datují již do 14. a 15. století. Jedná se o nejrozšířenější a zároveň nejobvyklejší formu podnikání. Velmi důležité jsou především pro ekonomiku, které generují velkou část hrubého domácího produktu ve výši neuvěřitelných 50 až 90 procent. Díky tomu, že si lidé začínají uvědomovat jejich důležitost, narůstají také poznatky, které jsou zveřejňovány v časopisech a publikovány v knihách (Kenyon-Rouvinez, Ward, 2016; Rydvalová et al., 2015).

V současné době se stále více diskutuje o specifikaci těchto podniků, tj. čím se liší od podniků nerodinných, a jaký je jejich význam. Silné a slabé stránky těchto firem jsou odlišné a vyplývají především z prolínání dvou rovin, roviny rodinné a firemní. Rodinné podniky obvykle působí důvěryhodněji, protože jsou zastoupeny členy rodiny, kteří mají společný cíl, jímž je prosperita podniku. Zároveň ale může docházet ke konfliktům mezi jednotlivými členy, což se může v důsledku promítnout do fungování podniku. Dalším charakteristickým rysem rodinných firem je otázka nástupnictví. Majitelé těchto podniků mají před sebou vždy těžký úkol rozhodnout se, komu podnik předají. Je velmi důležité si nástupnictví promyslet a naplánovat ho tak, aby se předešlo případným konfliktům. Rodinné podniky mají své charakteristické rysy a pro jejich zhodnocení musejí být brány v potaz.

Hlavním problémem, kterým se daná diplomová práce zabývá, je řešení otázky nástupnictví, jíž se v současné době majitel vybraného podniku vůbec nezaobírá a naopak ji oddaluje. Jako cíl práce je stanoveno zhodnocení vitality vnitřního stavu rodinné firmy a vnitřního a vnějšího prostředí, které na ni působí. Vnitřní i vnější prostředí ovlivňují jednak směr dalšího rozvoje a současně také možnosti generačního předání podniku. Na to navazujícím dílčím cílem je navržení jednotlivých fází nástupnického plánu vybrané alternativy předání, které by mohlo pro firmu představovat možnost dalšího rozvoje.

Práce je rozdělena na tři části. V první části je definován pojem rodinného podnikání, jeho specifika, kterými se liší od podniků nerodinných, a v neposlední řadě také silné a slabé stránky, jež vyplývají z prolínání dvou rovin – podniku a rodiny. Dále je také vymezen pojem nástupnictví, který hraje důležitou roli v rodinných podnicích. V této kapitole jsou stanoveny alternativy předání podniku a základní fáze, jimiž každý podnik při předání prochází. U každého podniku, jenž byl založen, se předpokládá jeho dlouhodobá udržitelnost. Vitalita je pojem, který představuje dlouhodobě trvalý prospěch. Pro firmu, která chce být dlouhodobě zisková a úspěšná proto hraje vitalita důležitou roli a snaží se ji mít co nejlepší. Zároveň to ovlivňuje i proces nástupnictví, proto je v této části také zmíněno vyhodnocení vitality.

Druhá část se soustředí na vybraný rodinný podnik, který je nejprve představen, a následně je stanovena fáze nástupnictví, v níž se nachází. Dále je zhodnoceno jeho vnitřní a vnější prostředí. K hodnocení vitality vnitřního stavu je využito tabulky, jež byla sestavena týmem z Technické univerzity v Liberci a která zohledňuje tři základní oblasti, které odlišují rodinné podniky od nerodinných. Dále je ke zkoumání vnitřního prostředí využito 7S analýzy. Důležitou fází, ke které by měl podnik přistoupit, je finanční analýza, jež následuje po rozboru vnitřního prostředí. Zde je podstatné stanovení zadluženosti, která hraje důležitou roli při poskytování úvěrů. Po finanční analýze následuje analýza externího prostředí. Zde je využito několika modelů. Nejdříve je provedena PEST analýza, poté je sestaven Porterův model pěti sil. Poslední částí v hodnocení vybraného rodinného podniku je SWOT analýza a z ní vyplývající konfrontační matice, díky níž podnik získá informace o tom, na jaké oblasti by se měl zaměřit, aby se v nich zlepšil, a naopak v jakých oblastech vyniká.

Poslední, třetí část diplomové práce se zaměřuje na zpracování třetí zásady uvedené v zadání, a to procesem nástupnictví. Nejprve je zhodnocena příprava nástupnictví, a to prostřednictvím získaných informací o atributech, které v této fázi hrají důležitou roli. Následně jsou zváženy jednotlivé alternativy předání firmy, ze kterých je poté vybrána jedna varianta, jíž je transfer generace v rámci rodiny. Návrh nástupnického plánu zmíněné alternativy pak představuje poslední část této práce, v níž jsou detailněji rozebrány jednotlivé fáze. Z důvodu použití citlivých informací, které se dotýkají vztahů v rodině, byl podnik anonymizován a zároveň byla změněna lokace, ve které se skutečně nachází.

# 1 Podnikání a rodina

Pro lepší pochopení problematiky rodinného podnikání jsou v této kapitole vysvětleny pojmy podnikání, podnikatel a dále je popsána rodina. Vymezení rodinného podniku představuje další část této kapitoly, ve které je také uvedena jejich typologie. Poslední částí je pak historie rodinného podnikání a porovnání situace v České republice a v zahraničí.

## 1.1 Podnikání

Schopnost a touha podnikat je jednou z nejstarších charakteristik lidstva. Podnikání vždy představovalo základ rozvoje civilizace a kultury, i přes to mu nebyla dlouhou dobu věnována značná pozornost a ani nebylo součástí studií. Teprve v 18. století označil Richard Cantillon tuto profesi slovem „entrepreneur“, což lze volně přeložit jako podnikatel. I v dnešní době se často setkáváme s přístupem, že podnikání není pro současnost důležité a že teorie neobsahuje žádné praktické informace. V realitě existuje velká řada podnikatelů, kteří nikdy neměli potřebu číst knihy, jež jsou s touto problematikou spjaty, ale v praxi se ukázalo, že čím více je daný podnikatel v této oblasti vzdělaný, tím úspěšnější je, za předpokladu dalších faktorů. Lze tedy říci, že vzdělanost podnikatele ve vybraném oboru nutně nemusí znamenat úspěch, pokud nemá potřebné vlastnosti a nadání, nicméně mu ukazuje cestu k úspěchu a radí mu, jakým způsobem se má vypořádat s různými překážkami (Srpová, Řehoř, 2010).

Definice pojmu podnikání je v českém právu dovozována z definice podnikatele, která je uvedena v občanském zákoníku. V §420 je podnikatel definován 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.*“ (Česko, 2012). Co se týče definování podniku, je s platností od roku 2014 uveden jako obchodní závod a podle §502 zní jeho definice takto (Česko, 2012): „*Obchodní závod (dále jen ‚závod‘) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který slouží z jeho vůle k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“



## 1.2 Rodina

Vymezení pojmu rodiny není v České republice právně stanoveno, ale co se týče sociálního hlediska, lze ji definovat jako společenskou skupinu, jež je propojena pokrevními vztahy, manželstvím nebo adopcí či jinou odpovědností. Druhá část občanského zákoníku sice přesně nestanovuje pojem rodina, nicméně je zde upravena problematika rodinného práva, konkrétně se jedná o úpravu vztahů v rodině (Rydvalová et al., 2015).

Ve většině případů platí, že každý člověk, který se do této skupiny narodí, se automaticky stává její součástí. Na rozdíl od ostatních sociálních skupin, je právě rodina nejpropojenější skupinou ze všech a může být chápána také jako primární a neformální. Může být na ni pohlíženo různými způsoby v závislosti na jejích členech. Nejčastějším druhem je tzv. rodina atomická, kde jsou všichni členové pokrevně spojeni a panují mezi nimi blízké rodinné vazby. Dalším typem je tzv. skupina neúplná, která představuje rodinu rozdělenou např. rozvodem. Především v dnešní době se tento druh rodiny stává čím dál běžnější. Jestliže je do atomické rodiny zahrnuto i příbuzenstvo od rodičů, lze hovořit o rodině rozšířené. Posledním typem je skupina vícegenerační, která vzniká v důsledku různých finančních či zdravotních problémů, kdy v jednom domě žije více generací. Pokud je rodina rozsáhlá, jednotliví členové mezi sebou nemají buď žádný kontakt, nebo není tolik intenzivní. Dá se tedy říci, že důležitou roli má především základní (atomická) rodina (Reichel, 2008).

### 1.2.1 Základní funkce rodiny

Rodina má výrazný vliv na determinaci chování a rozvoj osobnosti. Každý člen si osvojuje určité chování, sociální pravidla a utváří se jeho osobnost. Rodina má hned několik funkcí, nicméně lze stanovit tři základní (ČSÚ, 2020; Studijni-svet.cz, 2020; Šousa, Kubů, 2017):

1. Biologicky reprodukční funkce, která se dělí na tři kategorie podle počtu dětí. Ze statistických dat vyplývá, že rodina v České republice má v průměru 1,71 dítěte. Trend, že rodiny mají zpravidla pouze jedno dítě, lze vztáhnout i na celou Evropu,

z čehož vyplývá, že evropská populace stárne a tím pádem klesá i procentuální podíl mladší generace.

2. Ekonomická funkce, jež představuje plnění povinností mezi generacemi v dané rodině. Závisí na několika faktorech, jako je vzdělání předchozích generací, vybavenosti a velikosti bydlení, finanční situaci dané rodiny a jakým způsobem tráví rodiče s dětmi volný čas. Obecně platí, že čím jsou rodiče vzdělanější, mají vyšší příjmy a možnosti technického zázemí, tím kvalitněji mohou s potomky trávit volný čas a určovat jim tak lepší životní dráhu.
3. Výchovně emocionální funkce, která nemůže být zastoupena jinak než mimo rodinu, i přes to, že se státní orgány a vláda na ní snaží podílet různými daňovými úlevami a dalšími způsoby. Myšlení dítěte je nejvíce utvářeno v jeho raném věku, ve kterém je nejdůležitější vývoj rodinných vztahů a citové vazby. V rodinách často dochází až už k větším nebo menším konfliktům, díky kterým se jednotlivci učí řešit problémy v klidu. Nepříjemné situace tak pomáhají členům rodiny uvažovat nad nimi různými způsoby.

### **1.3 Rodinný podnik**

Definování pojmu rodinný podnik je složité, neboť existují různé rozporuplné poznatky a z toho vyplývající definice. Názory jednotlivých autorů se na tuto problematiku liší. Vymezení rodinného podniku není založeno na empirických podkladech, ale vychází pouze z praktických argumentů. Je to dáno tím, že neexistuje žádná databáze obsahující informace o rodinných podnicích, ze které by se dala tato data čerpat. Na základě výzkumné studie, jež byla provedena na škole School of Economics, lze obecně tento pojem charakterizovat jako (Kenyon-Rouvinez, Ward, 2016):

- 1) tři a více členů z rodiny působí ve firmě;
- 2) nejméně dvě generace za sebou rodina vede danou firmu;
- 3) členové rodiny, kteří jsou v té době ve vedení společnosti, mají v plánu podnik předat další generaci.

Výše uvedené body jsou pouze obecného charakteru a představují jedno z mnoha vymezení, jež existuje. Dále lze definovat dva hlavní přístupy odborníků k této

problematicke. První přístup stojí na předpokladu začlenění rodinných příslušníků do podniku. Tato skupina se zaměřuje na odlišnosti rodinných podniků od nerodinných a klade důraz na prvky, které se objevují pouze v podnicích rodinných, jako je např. otázka nástupnictví, vedení firmy rodinou ad. Druhý přístup se odvíjí od chování jednotlivých členů rodiny. Zástupci tohoto postoje se soustředí na propojenost rodiny a podniku. Vychází z předpokladu, že chování příslušníků rodiny se přímo promítá do řízení dané firmy (Petrů, 2018).

Z výše uvedených informací vyplývá, že definice rodinného podnikání nejsou stejné a nemíří ke stejnému členění těchto firem. Nabízí se tedy otázka, zdali vůbec existují určitá kritéria, o kterých lze říci, že se v definicích rodinného podnikání nachází nejčastěji. Podle všeobecného zjištění převažuje vymezení pojmu založené na začlenění rodinných příslušníků do chodu firmy nad definicí, která vychází z určení podstaty rodinných podniků. Dále lze stanovit šest nejpoužívanějších měřítek, prostřednictvím kterých lze rodinný podnik definovat, což znázorňuje tabulka 1. Ze všech definic, které jsou k dispozici, je možné tedy určit, že schopnost rodinného podniku dosahovat větších zisků nespočívá v tom, co nabízí, nýbrž v jeho flexibilitě a rychlém přizpůsobování podmínkám na trhu, které se mění (Machek, 2017; Mulders, 2011).

*Tabulka 1 Kritéria vymezení rodinného podniku*

<b>Definiční kritérium</b>	<b>Podíl</b>
<b>Zastoupení ve vlastnictví</b>	79 %
<b>Zastoupení v managementu</b>	53 %
<b>Zastoupení ve správních orgánech</b>	28 %
<b>Sebeidentifikace rodinných firem</b>	15 %
<b>Existence více generací ve firmě</b>	9 %
<b>Záměr předat firmu budoucí generaci</b>	7 %

Zdroj: (Machek, 2017, s. 13)

Co se týče vymezení rodinného podnikání v legislativě České republiky, v §700 zákona č. 89/2012, občanského zákoníku, je uvedena definice rodinného závodu, která zní následovně: „*Za rodinný závod se považuje závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň jeden z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Na ty z nich, kteří trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy*

*rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu.*“ Tato formulace vymezení rodinného závodu byla ale zpracována pouze ve vazbě na využívání práce rodinných příslušníků, která není postavená na smluvním, pracovně právním vztahu. Např., když prarodiče pomáhají s prodejem produktů, ale nejsou v daném rodinném závodu zaměstnání, apod. Tato definice vymezuje v podstatě jen rodinné podnikání fyzické osoby. Cca v roce 2018 vznikla potřeba zatím nelegislativní úpravou ukotvit podrobnější definici. Důvodů pro definování rodinných firem bylo hned několik. Vedle možnosti účelné podpory a propagace tohoto typu podnikání je definice zapotřebí také ke statistickému vyhodnocování, prostřednictvím kterého je možné určovat vliv rodinných firem na ekonomiku, region atd. Dalším podstatným argumentem byla možnost vytvoření speciálních podmínek pro tyto podniky týkající se zejména právní legislativy (AMSP ČR, 2019; Kráček, Neveselý, 2019).

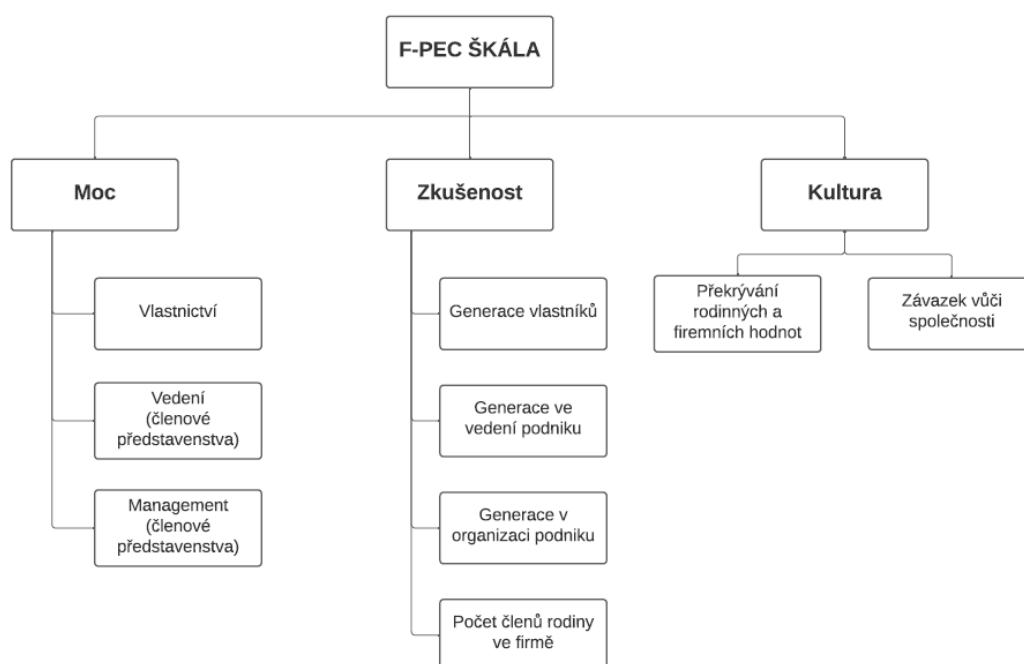
V květnu roku 2019 schválila vláda ČR usnesením č. 535 definici rodinných podniků. Při stanovení formulace vycházela ze standardu EFB, z čehož vyplývá, že Česká republika bude následovat další vyspělé evropské státy v rozvoji rodinného podnikání. Podle definice uvedené na webových stránkách MPO je rodinným podnikem buď rodinná živnost, nebo rodinná obchodní korporace. Jejich definice jsou následující:

- *„Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svoji 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.“*
- *„Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které je nadpoloviční počet společníků tvořen členy jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je členem jejího statutárního orgánu nebo 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.“*

Krok vymezit rodinný podnik může mít pozitivní dopady pro tyto firmy. Očekává se, že by v následujících letech mohly získat určité výhody, a to především v oblasti daní, propagace, zaměstnanosti a mnoha dalších (Krámek, Neveselý, 2019; MPO, 2020).

Kromě rozdělení podniků na rodinné a nerodinné je potřeba také zmínit přístupy, které se zabývají mírou vlivu rodiny v dané firmě a určují tak, zdali lze firmu brát vůbec za rodinnou či nikoliv. Příkladem takového přístupu může být F-PEC škála. Ta neřeší pouze to, zdali jsou zaměstnanci dané firmy součástí rodiny, ale také míru vlivu na společnost, která je rozdělena na moc, zkušenost a kulturu, což znázorňuje obrázek 1. První element představuje moc, který se zaměřuje na míru zastoupení členů rodiny na různých úrovních v dané firmě. Druhým elementem je zkušenost, již rodina získá díky nástupnictví dalších generací ve firmě a zároveň zastoupením různých členů rodiny. Poslední element představuje kulturu, která se vyznačuje hodnotami rodinnými a zároveň firemními. Členové rodiny si jsou vědomi závazku, který vůči své společnosti mají, a od toho se také odvíjí jejich chování a rodinné vztahy (Mulders, 2011).



Obrázek 1 F-PEC škála

Zdroj: vlastní zpracování podle: (Mulders, 2011)

### 1.3.1 Typologie rodinných podniků

Co se týče rozdělení rodinných firem, lze je členit podle dvou kritérií. Prvním hlediskem je dělení na základě právní formy podnikání. Druhé kritérium odlišuje rodinné firmy podle předmětu podnikání (Rydvalová et al., 2017).

Podle právní formy podnikání lze tyto podniky členit na (Rydvalová et al., 2017):

- 1) rodinný závod – je založen na předpokladu podnikání osob samostatně výdělečně činných a jeho předání další generaci;
- 2) rodinné seskupení – jeden z členů rodiny je osobou samostatně výdělečně činnou a zaměstnává ostatní členy rodiny na základě uzavření pracovně – právního vztahu;
- 3) rodinná obchodní korporace – jedná se o právnické osoby, které podnikají za předpokladu, že na činnosti podniku se podílejí alespoň dva členové dané rodiny, a to takovými způsoby:
  - minimálně jeden člen rodiny zastává manažerskou pozici v daném podniku a minimálně jeden další je vlastníkem většinového podílu;
  - minimálně dva členové z rodiny jsou vlastníky většinového podílu a další příbuzní mohou být v daném podniku zaměstnání;
  - po předání podniku další generaci je většinový podíl ve vlastnictví alespoň jednoho člena rodiny;
  - minimálně dva rodinní příslušníci jsou vlastníky většinového podílu firmy bez zapojení do činnosti podniku.

Dále lze rodinné podniky rozdělovat na základě předmětu podnikání, které vychází především z právních úprav a norem, a to následovně (Rydvalová et al., 2017):

- 1) rodinná živnost – vychází ze splnění podmínek definování rodinného podnikání, živnost může provozovat jak fyzická, tak právnická osoba;
- 2) rodinná firma – je definována různě v rámci Evropské unie a zároveň celého světa, vymezení stojí zpravidla na předpokladu převažujícího podílu zemědělské činnosti v podnikání a dále na kontrole a vlastnictví majetku rodinou;
- 3) ostatní rodinné svobodné podnikání – jedná se o podnikatelskou činnost, která je provozována na základě jiného než živnostenského zákona a zákona o zemědělství,

činnost zastávají fyzické osoby, které vykonávají povolání jako např. architekt, lékárník ad., jsou sdruženy v různých komorách a jejich činnost je upravena konkrétními zákony.

### **1.3.2 Historie rodinného podnikání**

Pokud by člověk neměl potřebu podnikat, nemohla by se společnost rozvíjet a dosáhnout takové úrovně, jako ji známe dnes. Rodinné podnikání je s civilizací spojeno od nepaměti. Bez ohledu na to, zda proběhla průmyslová revoluce nebo existovalo římské a řecké impérium, rodinné firmy tu byly vždy a lze je tak považovat za první formu podnikání. Právě rodinné podniky tvoří z velké části hrubý domácí produkt ve všech ekonomikách, a proto jsou pro ně nesmírně důležité. O tom, že jsou tyto firmy důležité, svědčí i vznik organizace European Group of Owner Manager and Family Enterprises v roce 1997. Její sídlo se nachází v Bruselu a jako poslání si stanovila podporovat rodinné podniky v Evropě. Stručnou historii, současnost a budoucí vývoj rodinných firem na území České republiky shrnuje příloha A.

## **1.4 Porovnání situace v České republice a zahraničí**

Rodinné podniky hrají důležitou roli především mezi velkými firmami. V České republice si spotřebitelé běžně kupují výrobky od zahraničních světoznámých značek, jako je Samsung, L'Oréal ad. Podle Family Firm Institute byl podíl rodinných firem na světovém hrubém domácím produktu v roce 2016 mezi 70 – 90 %. Mají zásadní vliv na vývoj ekonomik a dá se říci, že je lze považovat za jejich hnací motory. Jak se liší přístup k rodinnému podnikání v zahraničí a v České republice? Odpověď je patrná již z předchozích informací. Zatímco v České republice došlo k pouze nelegislativnímu ukotvení definice až v roce 2019, ostatní státy Evropy, jako je např. Španělsko, Finsko, Itálie či Rumunsko, již mají zakotvené přímé vymezení rodinného podnikání ve svých občanských zákonících. Ostatní státy si uvědomují pozitiva rodinných podniků a jejich vlády se je snaží prostřednictvím různých výhod podporovat. V České republice se tyto kroky podpory začínají teprve uskutečňovat. Díky působení AMSP a dalších organizací, které se rodinnými podniky zabývají, se dostává do povědomí, jaká jsou jejich specifika,

tedy pozitiva, negativa a důvody, proč by se jim daná pozornost měla věnovat. Je také velmi pravděpodobné, že do budoucna dojde k ukotvení definice přímo do občanského zákoníku a že trend dalšího vývoje rodinných podniků bude následovat vývoj v ostatních zemích, především Evropy (AMSP, 2018; Machek, 2017).



## 2 Specifika rodinného podnikání

Po definování hlavních pojmů, které byly nezbytné pro pochopení rodinného podnikání, je důležité vymezit jeho specifika, tj. čím se liší od nerodinného podniku. Následující kapitola se zabývá významem rodinných firem a dále prolínáním podniku a rodiny. Jako poslední jsou uvedeny jejich silné a slabé stránky.

### 2.1 Význam rodinných podniků

Jak již bylo zmíněno v první kapitole, rodinné podnikání se významnou částí podílí na tvorbě hrubého domácího produktu. Důvodů, proč by měly být rodinné podniky více podporovány, existuje velká řada (AMSP ČR, 2019):

- rodinné firmy představují v soukromém sektoru jeden z největších zdrojů pracovních míst;
- díky vícegenerační povaze, která posiluje stabilitu ekonomiky, jsou schopny lépe přežít období krize, což se prokázalo i v situaci, která nastala v souvislosti s COVID-19;
- jsou schopny lépe reagovat na změny v ekonomickém a sociálním prostředí, a to především díky větší důvěře mezi členy rodiny;
- důležitou charakteristikou rodinných podniků je podstatně vyšší poměr vlastního kapitálu, než kterým disponují ostatní podniky, což zajišťuje ekonomickou stabilitu podniku i celého hospodářství;
- dalším důležitým faktem je, že se rodinné firmy výrazně podílejí na regionálním rozvoji, je to dáno především propojenými vztahy mezi zaměstnanci, dodavateli, zákazníky a místní komunitou;
- díky působení rodinných členů v podniku se vyznačují vysokou hodnotou a mírou poctivosti;
- především v posledních letech kladou důraz na společenskou odpovědnost a zavádějí normy týkající se této oblasti;

- rodinné farmy jsou nejobvyklejším podnikatelským subjektem v zemědělství, zabraňují vyhlídání menších vesnic, neboť jsou často jediným zdrojem zaměstnání;
- hrají důležitou roli jako inovátoři a dodavatelé větších podniků;
- stanovení vlastního systému hodnot a pocitu odpovědnosti a poctivosti vůči ostatním členům rodiny je základní charakteristikou, která je pro veškeré rodinné podniky společná.

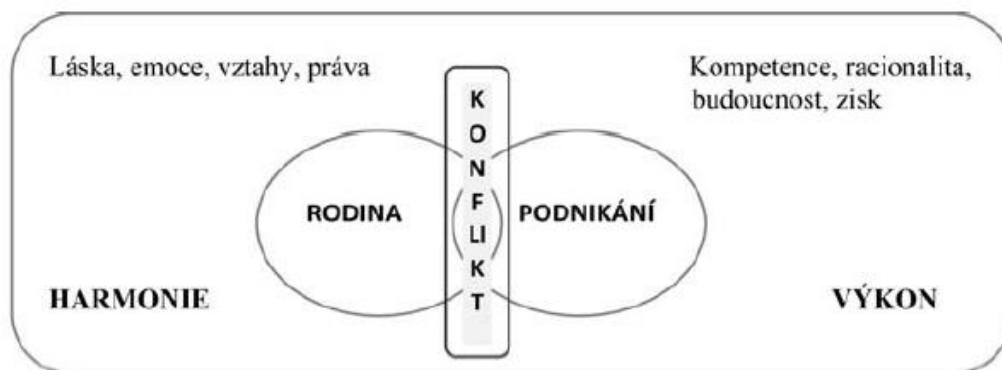
Rodinné podniky hrají důležitou roli ve všech tržních ekonomikách. Jsou považovány za základ moderního hospodářství a výrazně ovlivňují region, ve kterém podnikají. Pokud se chceme více zaměřit na význam rodinného podnikání na regionální rozvoj, je nutno konstatovat, že rodinné firmy hrají důležitou roli při rozdělování výrobních faktorů a ovlivňují procesy, jež v daném regionu probíhají. Tyto firmy jsou emociálně a společensky spojeny s daným regionem a spolupracují s místním prostředím, kterému přispívají a se kterým tvoří pevné ekonomické jádro. Rodinné podniky nejsou významné pouze na úrovni místní komunity, ale i na národní a nadnárodní (Pelloneová, Štichhauerová, 2017).

## 2.2 Prolínání podniku a rodiny

Hlavní rozdíl rodinného podniku od nerodinného spočívá především v tom, že spojuje podnikatelskou činnost a rodinu. Oba systémy mají své cíle, potřeby a přesvědčení. Rodina klade důraz na vztahy, harmonii a péči o ostatní, zatímco podnikání vyžaduje schopné odborníky, kritické myšlení a selektivitu. Díky rozdílnostem těchto dvou systémů mohou vznikat konflikty týkající se zaměstnanosti, nástupnictví, dědictví ad. Tyto situace často vedou k dilematům, zdali dát přednost harmonii v rodině či úspěšnému podnikání. Dilema rodinného podniku znázorňuje obrázek 2. Pokud není řešeno, postupem času vede ke konfliktu a následně může poškodit rodinu, podnik nebo obojí.

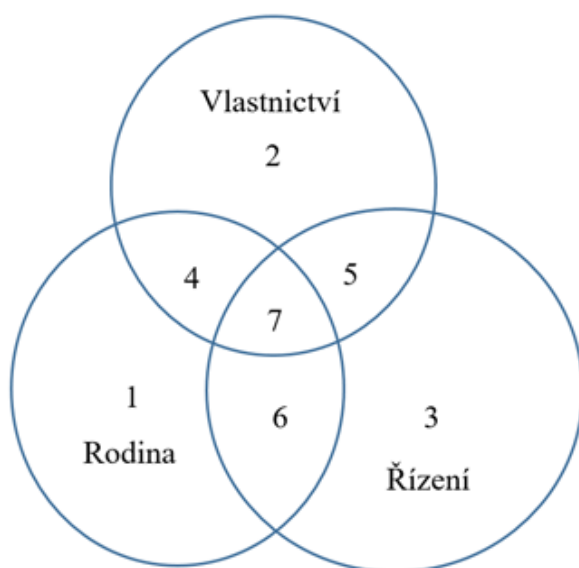
Existují dva způsoby řešení problémů. První způsob je založen na uznání zdroje konfliktu a stanovení politiky rozhodování. Pokud je politika v daném podniku zavedena, významně ovlivňuje rozhodování, které může mít negativní dopady na členy rodiny. Druhý přístup,

prostřednictvím kterého lze překonat rozdíl mezi výkonem a harmonií, se opírá o filozofii, že úspěšné podnikání je v souladu se zájmy rodiny. Jednotliví členové si musí uvědomit, že rodinný podnik jim přináší nejen příjmy, ale i příležitosti (Kenyon-Rouvinez, Ward, 2016).



Obrázek 2 Dilema rodinného podniku  
Zdroj: (Petrů, 2018, s. 17)

Používanější alternativou k dilematu rodiny a podniku je model tří kruhů. Ten zahrnuje systém rodiny, vlastnictví a managementu, což znázorňuje obrázek 3. Model je využíván velkou řadou odborníků, neboť identifikuje sedm hlavních rolí, které mohou jednotlivci v rodinném podniku „hrát“, na obrázku jsou znázorněny prostřednictvím čísel. Jejich popis a motivace jsou uvedeny v tabulce 2 (Zellweger, 2017).



Obrázek 3 Model tří kruhů  
Zdroj: (Kenyon-Rouvinez, Ward, 2016, s. 30)

Tabulka 2 Role a motivace jednotlivců v modelu tří kruhů

	<b>Role</b>	<b>Motivace</b>
1	Rodinní příslušníci, kteří nejsou ani ve vedení firmy, ani vlastníky.	Harmonie, dlouhé trvání podniku, vzájemná podpora.
2	Vlastníci, kteří nejsou rodinnými příslušníky ani manažery.	Dividendy, návratnost kapitálu.
3	Manažeři a zaměstnanci, kteří nejsou rodinnými příslušníky ani podnik nevlastní.	Mzda, možnost povýšení, vhodné pracovní prostředí.
4	Rodinní příslušníci, kteří se nepodílí na vedení podniku, ale mají vlastnický podíl.	Přístup k informacím, dividendy, návratnost kapitálu.
5	Nerodinní zaměstnanci, kteří vlastní podíl podniku.	Přístup k informacím o manažerech, možnost zisku.
6	Rodinní příslušníci, kteří se podílejí na vedení podniku, ale nemají vlastnický podíl.	Kariérní postup, znalost podniku.
7	Rodinní příslušníci, kteří se podílejí na vedení firmy a mají zároveň vlastnický podíl.	Snaha být úspěšný ve všech oblastech modelu.

Zdroj: vlastní zpracování podle: (Zellweger, 2017, s. 18)

## 2.3 Přednosti a meze rodinných podniků

Klady, ale i zápory jsou nedílnou součástí rodinného podnikání. Již z definice vyplývá, že existují atributy, které slouží k překonávání různých nástrah a překážek, jež vznikají činností podniku, ale zároveň existují i ty, které naopak podnikatelskou činnost komplikují. Každý podnik má své silné a slabé stránky, přičemž přednosti představují určitou konkurenční výhodu, zatímco meze jsou opakem silných stránek. Je nutné podotknout, že přednosti a meze rodinných firem v ČR se příliš neliší od rodinných firem působících v západních ekonomikách (Machová, Procházková, 2017).

### 2.3.1 Silné stránky

Pokud chce firma přežít, musí mít v současném globálním prostředí určité přednosti. Silné stránky rodinných podniků vychází přímo z jejich podstaty, kterou se odlišují od ostatních firem. Jako přednost lze určit i to, jakým způsobem zákazníci podnik vnímají a zdali budou ochotni platit za produkty, které firma nabízí. Hlavní silné stránky rodinných podniků shrnuje tabulka 3 (Machová, Procházková, 2017).

Tabulka 3 Silné stránky rodinných podniků

Vlastnost	Popis
<b>Vzájemná shoda</b>	Jedná se o shodu mezi jednotlivci, prostřednictvím které vznikají zájmy, jež jsou společné pro všechny rodinné příslušníky pracující v rodinné firmě.
<b>Závazek</b>	Všichni členové rodiny jsou připraveni se obětovat pro dosažení vzájemného úspěchu. Rodina bere podnik jako své „další dítě“.
<b>Flexibilita</b>	Pro úspěch firmy jsou členové rodiny ochotni obětovat svůj čas, peníze i práci.
<b>Dlouhodobé plány</b>	Rodinné firmy jsou charakteristické dlouhodobou vizí týkající se jejich podnikatelského záměru.
<b>Stabilní firemní kultura</b>	Manažeri jsou součástí úspěchu firmy a svoji funkci zastávají dlouhodobě.
<b>Rychlost rozhodování</b>	Je stanovena politika rozhodování, tzn., že každý zná svoje pravomoce.
<b>Důvěra a hrdost</b>	Díky zapojení rodinných členů do podniku působí na zákazníky věrohodněji a stojí na pevných základech.
<b>Kvalita</b>	Veškeré informace, které jsou na produktu uvedeny, musí být pravdivé a zároveň tomu musí odpovídat i kvalita.
<b>Efektivnost</b>	Zdroje, které mají členové rodiny, jsou efektivně využívány.
<b>CSR</b>	Především v posledních letech se rodinné firmy podílejí na rozvoji místní komunity a zajímají se o principy CSR.
<b>Pracovní místa</b>	Rodinné podniky jsou jedním z hlavních zdrojů pracovních míst.

Zdroj: vlastní zpracování podle: (Machová, Taušl Procházková, 2017; Petlina, 2015)

### 2.3.2 Slabé stránky

Meze představují pro firmu zdroj překážek podnikání, které musí zdolat. Mezi silnou a slabou stránkou existuje velmi tenká hranice, a co může být pro jeden podnik pozitivem, pro druhý může být negativem. Hlavní slabé stránky shrnuje tabulka 4.

Tabulka 4 Slabé stránky rodinných podniků

Vlastnost	Popis
<b>Silné vazby v rodině</b>	Všichni členové rodiny jsou připraveni se obětovat pro dosažení vzájemného úspěchu. Rodina má svůj podnik jako „další dítě“.
<b>Nechut' k externím zdrojům financování</b>	Členové rodiny berou externí zdroje financování jako zdroje problémů. Raději jsou ochotni obětovat peníze svoje.
<b>Komunikace</b>	Pokud spolu členové rodiny nemluví, mohou mezi nimi vznikat bariéry, které následně vedou ke konfliktu.
<b>Vysoký potenciál vzniku konfliktu</b>	Konflikty mohou vznikat mezi sourozenci, rodinou a zaměstnanci. Vyplývají z různých situací.
<b>Snížená schopnost reagovat na globální příležitosti</b>	Kvůli tomu, že jsou rodinné firmy často malé a střední, nedokážou plně využívat globálních příležitostí.
<b>Altruismus a nepotismus</b>	Sledování především zájmů rodiny a zvyhodňování příbuzných může mít negativní vliv na podnikání.
<b>Problém s nástupnictvím</b>	Může být předmětem sporů v rodině a vést k neúspěchu podniku.

Zdroj: vlastní zpracování podle: (Petlina, 2015)

### 3 Nástupnictví

Pro rodinné podniky představuje nástupnictví jednu z největších výzev, se kterou se musí během své existence potýkat. Jedním z důvodů, proč je řešení této otázky tolik problematické, je především to, že se jedná o souhrn několika úkolů, které musí být v této oblasti uskutečněny, a zároveň se dotýká všech zainteresovaných skupin. I v dnešní době si většina lidí myslí, že nástupnictví představuje přechod vlastnictví a vedení firmy z generace na generaci, jeho definice je však o něco složitější. S. Servus (2016) definuje tento pojem následovně: „*Nástupnictví je dlouhodobý proces plánování, managementu a řízení, který zahrnuje širokou skupinu kroků, které směřují k zajištění kontinuity podniku napříč generacemi.*“ (Servus, 2016; Zellweger, 2017).

Sestavení plánu nástupnictví je pro chod firmy nesmírně důležité. Pokud majitel řídí firmu a nemá přitom stanovený plán, může to vést ke konfliktům a nejistotě, což má vliv na provoz, konkurenceschopnost a následně i existenci podniku. Většina majitelů je příliš zaneprázdněná nebo se své firmy nechtějí vzdát, a proto řešení této problematiky oddalují. Nicméně by se jí měli zabývat co nejdříve, protože jak již bylo zmíněno výše, jedná se o proces dlouhodobého charakteru (Deloitte Private, 2018).

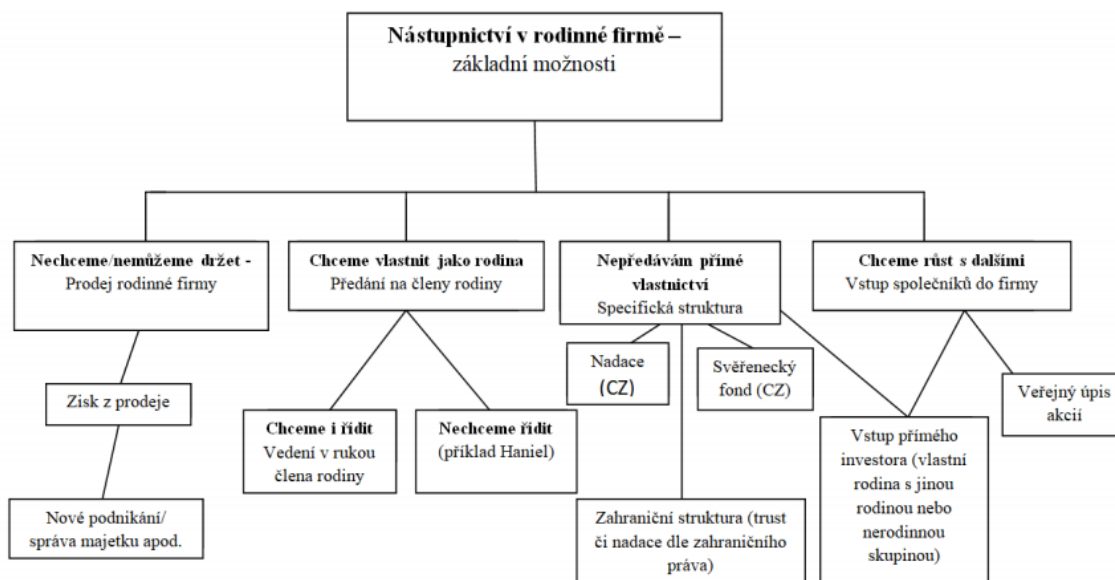
Především v současné době se svět mění, a pokud chtějí podniky přežít, musí se těmto změnám přizpůsobovat. Je pouze na zakladateli, jakým způsobem na ně bude reagovat. Pokud bude ochoten přijímat názory a cíle dalších generací a umožní tak rodině růst a podílet se na chodu firmy, vede to k soudržnějšímu výsledku. Zároveň je potřeba zmínit, že nástupnictví se uskutečňuje ve dvou rovinách, a to v manažerské a vlastnické. První varianta spočívá v předání role manažera. To může být pro majitele právě tou změnou, kterou není ochoten přijmout. Druhá varianta se zabývá převodem vlastnictví a zároveň odpovědnosti za dodržení vize firmy ze zakladatele na nástupce z další generace. Pokud se majitel rozhodne daný plán sestavit, je potřeba do něj zahrnout obě roviny bez ohledu na to, že je mezi nimi rozdíl (Martelová, 2017; Servus et al., 2018).

Zakladatel má několik způsobů, prostřednictvím kterých může nástupnictví ve své firmě řešit. Těmito alternativami se bude zabývat následující podkapitola. Zároveň budou

definovány body, kterými by se měly podniky řídit, pokud chtějí, aby byl proces nástupnictví úspěšný, a jako poslední budou vymezeny základní fáze nástupnického plánu.

### 3.1 Alternativy předání

Převod vlastnictví je otázkou, která by se měla řešit při určení směru vývoje firmy do budoucna. Rodiny mají velkou řadu možností, jakým způsobem bude s jejich firmou a majetkem naloženo. Hlavní alternativy, které pohlíží na předání v širším smyslu, je možné vidět na obrázku 4. Určitě existují i další možnosti vývoje podniku jako zánik, ale ty zde nejsou uvedeny, protože pokud je podnik ve fázi likvidace, nemá pak smysl zabývat se otázkou nástupnictví.



Obrázek 4 Alternativy předání  
Zdroj: (Servus et al., 2018, s. 45)

Jsou celkem 4 základní varianty předání, které lze shrnout v následujících bodech (Servus et al., 2018):

1. Transfer generace v rámci rodiny – spočívá v předání vlastnictví v rámci rodiny, manažerské nástupnictví může také proběhnout, ale to závisí na dalších okolnostech např. na počtu nástupců, velikosti rodiny, rodinných vazbách atd.

2. Nepřímé předání v rodině – v tomto případě majitel firmy nechce z určitého důvodu převést vlastnickou roli na své potomky, a tak dochází k vytvoření specifické právní organizace, kdy jsou vlastnická práva vložena do nadace či svěřeneckého fondu, ten sice není vlastněn členy rodiny, ale podílejí se na jejich správě a kontrole.
3. Prodej rodinného podniku – tato strategie je posledním východiskem, pokud nemá majitel svého nástupce, dochází k prodeji rodinné firmy buď novému investorovi, nebo spolupracovníkům.
4. Prodej pouze části podílu a vytvoření společné firmy s investorem – jedná se o další možnost, kterou majitel využije pro rozvoj společnosti, jeho rozhodnutí může být motivováno např. potřebou financí, technického rozvoje atd.

### 3.2 Základní etapy předávání rodinného podniku

Nástupnictví zpravidla sleduje určité postupy, které jsou využívány ve všech rodinných podnicích po celém světě. Celý proces prochází třemi základními etapami. První etapou je příprava nástupnictví, u které by si podnik měl odpovědět na atributy, které jsou uvedeny v tabulce 5. Druhou etapou je tzv. horká fáze, kdy je proces předání už v takovém stadiu, že by se mělo uskutečnit. Rodina i samotný podnik se musí s touto situací vypořádat tak, aby všechny zainteresované strany byly s procesem předání spokojeny. Poslední etapou je postnáslednická fáze, která se zaměřuje na samotný převod vlastnických práv, kdy všechny důležité faktory byly již vyřešeny. Je také zapotřebí, aby došlo k dohodě o dalším vývoji rodiny a firmy. Tato poslední etapa by neměla být příliš dlouho protahována, aby nedošlo k možné ztrátě důležitých a schopných zaměstnanců plynoucí z nejistoty, co bude s podnikem dál. Konkrétní fáze nástupnického plánu, který se určuje po stanovení klíčových atribut rozhodujících pro přípravu nástupnictví v daném podniku, jsou pak uvedeny v tabulce 6 (Kenyon-Rouvinez, Ward, 2016).

Tabulka 5 Atributy rozhodující pro přípravu nástupnictví

Atributy	Popis indexu	Současný stav
Přípravenost rodiny	- příprava majitele na předání	
	- příprava nástupce na předání	
	- příprava rodiny na předání	
Informovanost	- o vzájemném respektování a poučení o	



	vyzrálých vztazích	
	- o rodině a její historii	
	- o problematice vůdcovství a vlastnictví	
	- o podniku a jeho vývoji	
<b>Rodinná dynamika</b>	- předcházení možným konfliktům	
	- otevřená komunikace o možných problémech (ať už týkajících se firmy nebo osobních)	
	- přizpůsobování se změnám, které mohou nastat	
	- kontrola chodu společnosti	
	- promyšlený strategický plán	
	- sdílené rodinné hodnoty a cíle	
<b>Znalost</b>	- pochopení práv a odpovědností vlastníků	
	- o povaze a struktuře rodinných aktiv	
	- různých forem organizace vlastnictví a jejich důsledků	
	- výrobků, které nabízí podnik	
	- trhů, na které podnik dodává produkty	
	- klíčových zákazníků, dodavatelů a konkurentů	
	- finančních výkazů společnosti (rozvahy, výkazu zisku a ztráty)	
	- komunikačních dovedností	
	- plánů o finančním zajištění generace, která z podniku odchází	
	- návrhu řešení pocitu ztráty u odcházející generace	
<b>Ekonomická znalost</b>	- o vitalitě vnitřního stavu rodinné firmy	
	- o volných finančních prostředcích vhodných k investování	
	- o vnějších faktorech působících na firmu	
	- silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb	

Zdroj: vlastní zpracování podle: (Deloitte Private, 2018; Kenyon-Rouvinez, Ward, 2016)

### 3.3 Moderní trendy v nástupnictví

Pokud chce firma dobře zvládnout proces nástupnictví, měla by se řídit základními pravidly. V první řadě by měla rozvíjet schopnosti a dovednosti další generace. Za základ každé firmy se považuje lidský kapitál, který má výrazný vliv na vývoj dalšího fungování

podniku. Dále by mělo dojít k vymezení základních hodnot, které jsou rodinou uznávány a na základě kterých funguje a chce fungovat i nadále. Stejně tak jako u nerodinných firem, i rodinné by si měly sestavit strategický plán. Následně, když jsou splněny všechny předchozí body, musí dojít k výběru nástupce. Měl by být sestaven plán osobního rozvoje nástupce či nástupců, na kterém by se měli podílet i další členové rodiny, a zároveň by měl být sestaven i plán činností, které budou jednotliví příslušníci rodiny vykonávat. Následně by měla být všechna základní pravidla a principy podniku a rodiny sjednocena. Žádný rodinný podnik nemůže fungovat bez externích zaměstnanců, a tak by měl být vypracován také plán o zapojení zaměstnanců, kteří nepatří do rodiny. Poslední dva důležité body představují sestavení plánu pro současného majitele po ukončení jeho činnosti v podniku a příprava krizového plánu. Pokud jsou všechna tato kritéria splněna, až poté může být proces nástupnictví úspěšný (Servus, 2016).

### 3.4 Fáze nástupnického plánu

Výše byly zmíněny úkoly, které musí být splněny, aby mohl být nástupnický plán úspěšný. Díky těmto informacím je možno sestavit strategii nástupnického plánu. Tabulka 6 obsahuje jednotlivé kroky, které jsou podstatné pro úspěšné nástupnictví. Obecně platí, že plány týkající se této problematiky nemusí být detailněji rozepsány, nicméně by bylo vhodné vypracovat plán alespoň o těchto sedmi hlavních bodech.

Tabulka 6 Návrh nástupnického plánu

Fáze	Předmět řešení	Konkretizace
1) Vyjasnění cílů a priorit	Vlastnická strategie	Diskuze o budoucím vývoji firmy
	Nastavení procesních pravidel plánování a přípravy nástupnictví, tvorba realizačního týmu	Stanovení generační výměny, její rizika a způsoby řešení problémů
2) Přezkoumání strategie společnosti	Zjištění aktuální situace podniku, sestavení efektivního týmu vedení	Provedení PEST a SWOT analýzy, konfrontační matice
3) Plánování přechodu odpovědnosti	Stanovení představy o nástupnictví	Odpovědi na otázky: Kdo je vlastníkem? Jak má být společnost řízena do budoucna? Jaká je vlastnická role?
	Příprava možného nástupce/nástupců	Nástupce – vzdělávání a získávání profesních zkušeností

	Příprava vlastnické rodiny a firmy	Nastavení procesů a vztahů ve společnosti tak, aby nedocházelo ke konfliktům
<b>4) Ocenění firmy</b>	Stanovení hodnoty soukromé společnosti	Přístupy k určení hodnoty (výnosový, tržní, nákladový ad.) – slouží k lepšímu dlouhodobému rozhodování
<b>5) Zahájení převodu vlastnických práv a řízení</b>	Po odsouhlasení všech pravidel – zahájení procesu nástupnictví	Uzavření smluv o převodu, sestavení rodinné ústavy
<b>6) Financování nástupnictví</b>	Zpravidla vlastním kapitálem, půjčkou	
<b>7) Vystoupení zakladatele ze společnosti</b>	Odchod majitele k dohodnutému datu	

Zdroj: vlastní zpracování podle: (Servus et al., 2018; Zellweger, 2017)

Co se týče délky procesu nástupnictví, existuje celá řada modelů, které se ho snaží popsat. Obecně platí, že příprava k převzetí firmy začíná již výchovou možného nástupce. Další fáze poté závisí na vývoji rodinné firmy, na který navazuje výběr možného nástupce a následná příprava na převzetí společnosti. V praxi začíná velká část vlastníků rodinných podniků uvažovat o nástupnictví mezi 55. – 60. rokem a převedení podniku chtějí realizovat o 10 let později. To je poměrně pozdě, neboť nástupnická generace, která je ve věku 30 – 40 let, má již získané profesní zkušenosti a často nemá zájem rodinný podnik převzít. Je tedy vhodné začít s přípravou plánu co nejdříve. Nástupce by měl získat potřebné vzdělání a přibližně 5 – 15 let nabírat zkušenosti, aby bylo dostatečně posouzeno, zdali je vhodným kandidátem na převzetí podniku. V České republice obecně platí přesvědčení, že nástupnictví by se mělo začít řešit až v okamžiku, kdy chce jít majitel firmy do penze, což je z pohledu všech stakeholderů pozdě. Pouze 5 % rodinných firem má připraven alespoň přibližný plán předání. Toto může představovat velký problém do budoucna, se kterým se i v současné chvíli začíná většina rodinných firem potýkat. Svoji roli v procesu nástupnictví hraje také stav podniku, jeho vitalita (AMSP, 2018; Servus et al., 2018).

## 4 Vyhodnocení vitality

U každého založeného podniku lze předpokládat, že chce a bude trvale prosperující. Firmy potřebují dosahovat úspěchů takovým způsobem, aby neohrozily své budoucí úspěchy. Vitalita neboli zdraví představuje schopnost být dlouhodobě prosperující za předpokladu, že tento prospěch je udržitelný. Je popsána také jako schopnost firem čelit problémům a změnám, které mohou nastat. Pro vyhodnocení vitality rodinného podniku je zapotřebí si uvědomit jejich specifika, kterými se liší od ostatních „klasických“ podniků. Jak již bylo zmíněno výše, rodinné podniky jsou jedinečné a jedinečné jsou také jejich silné a slabé stránky, které jsou dány především prolínáním dvou rovin – rodiny a firmy. Na základě projektu, který se uskutečnil na Technické univerzitě v letech 2016 – 2017, bylo možno určit postup pro hodnocení vitality vnitřního stavu rodinné firmy prostřednictvím sebehodnocení firmou pomocí sestavené evaluační tabulky. Tato kapitola se zaměřuje na hodnocení vitality vnitřního stavu rodinné firmy a dále popisuje možnosti hodnocení vnějšího prostředí, ve kterém se firma nachází. Určení těchto indikátorů je pro ni důležité, neboť na základě nich může odhalit své slabiny, přednosti a popřípadě změnit směr svého dalšího vývoje (Plamínek, 2011; Rydvalová et al., 2017).

### 4.1 Hodnocení vitality vnitřního stavu rodinné firmy

Pro hodnocení vitality vnitřního stavu rodinné firmy byly týmem z Technické univerzity v Liberci stanoveny tři základní oblasti, které se zaměřují na specifika rodinných firem. Konkrétně se jedná o oblasti administrativně-psychologicko-právní, manažerskou a finanční. Každá z těchto oblastí obsahuje 10 kritérií, která jsou hodnocena od nuly do 5 bodů. Přidělené body k danému kritériu lze rozdělit do dvou rozmezí, a to od 0 – 2, které představují slabou stránku, a od 3 – 5, jež znamenají stránku silnou. Na základě odhadu z pilotního šetření na celkem 30 firmách byly stanoveny i váhy, kterými jsou následně přidělené body násobeny. Shrnutí všech kritérií včetně vah je uvedeno v tabulce B-1, která je součástí přílohy B. Součtem výsledků ze všech tří oblastí se následně zjistí hodnocení vitality rodinného podniku. Maximum dosažených bodů z každé oblasti je 5. Následně se výsledky dělí do 6 stupňů, které jsou procentově ohraničeny. Každý stupeň se

nachází v rozpětí 16,67 %, přičemž 100 až 83,33 % představuje výbornou vitalitu. Na základě tohoto propočtu si firma může stanovit své zdraví (Rydvalová et al., 2017).

## 4.2 Hodnocení vnějšího prostředí rodinné firmy

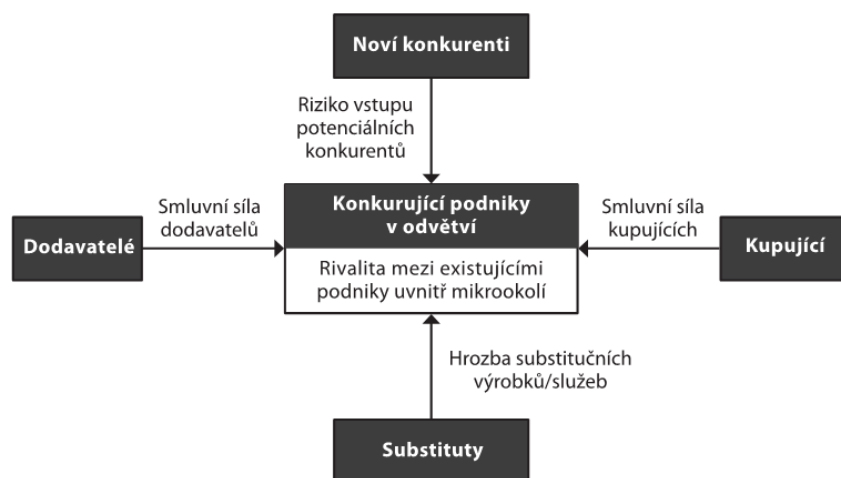
Podnik nepředstavuje uzavřenou jednotku, ale nachází se v prostředí, se kterým se vzájemně ovlivňuje. Za základní nástroj pro analýzu makroprostředí se považuje PEST analýza. Ta se zaměřuje na právní/politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí. Všechny tyto faktory mohou výrazně ovlivnit směr, jakým se daná firma bude vyvíjet. Příklady k jednotlivým prostředím jsou uvedeny v tabulce 7 (Blažková, 2011).

Tabulka 7 Příklady faktorů, které se mohou v rámci PEST analýzy sledovat

Právní/Politické	Ekonomické	Sociální	Technologické
Legislativní úprava podnikání	Vládní nákupy	Rozdělení příjmů	Patenty, nové technologie
Legislativa upravující zdanění (FO, PO)	Monetární politika	Vzdělání	Zaměření se na zlepšování technologií
Předpisy spojené s mezinárodním obchodem	Ekonomický růst, HDP	Demografické faktory	Výdaje vlády vynaložené na výzkum

Zdroj: vlastní zpracování podle: (Blažková, 2011)

Kromě makroprostředí lze do externích faktorů zahrnout například také odvětví, které lze analyzovat prostřednictvím Porterova modelu pěti sil. Ten se zaměřuje na 5 konkrétních faktorů, viz obrázek 5. Dalšími externími faktory jsou pak trhy, příležitosti a hrozby ad. (Blažková, 2011).



Obrázek 5 Porterův model pěti sil

Zdroj: (Blažková, 2011, s. 57)

## 5 Stanovení metodického postupu

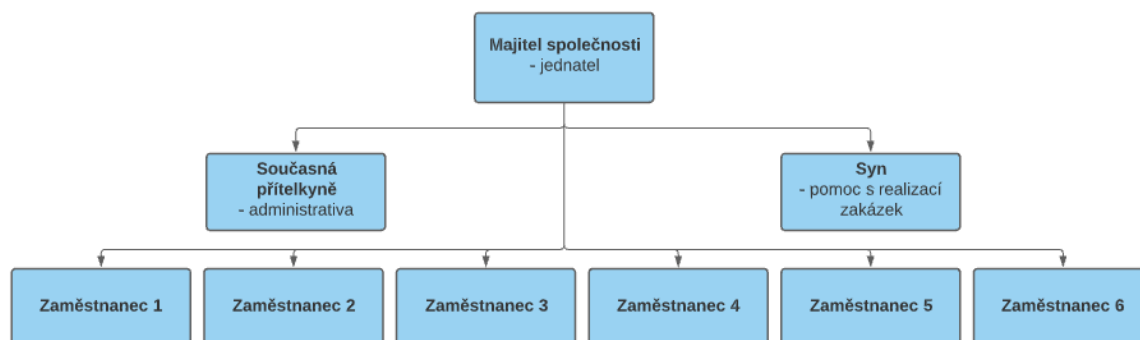
Výše uvedená teorie představila základní pojmy, které jsou s rodinným podnikáním spojeny, a také stanovila postup, jakým se bude diplomová práce dále vyvíjet. V první části je představen vybraný podnik a také je vysvětleno, proč ho lze považovat za rodinný. Následně je uvedeno, jakým způsobem se řeší otázka nástupnictví ve vybrané společnosti. Další část je věnována analýze. Nejdříve dochází k vyhodnocení vitality vnitřního stavu podniku a zkoumání vnitřního prostředí prostřednictvím 7S analýzy. Další částí je finanční analýza, která vychází z rozvahy a výkazu zisku a ztráty z let 2012 – 2019. Vzhledem k tomu, že firma sestavuje zkrácenou rozvahu, budou vyhodnoceny pouze vybrané ukazatele, u kterých autorka mohla použít poskytnuté údaje ke zpracování. Následně je proveden rozbor vnějšího prostředí, konkrétně prostřednictvím PEST analýzy, jež se zaměřuje na makroprostředí, dále je použit Porterův model pěti sil, který se zabývá analýzou daného odvětví, a následně je realizována SWOT analýza, z níž je sestavena konfrontační matice. Poslední část diplomové práce se zaměřuje na nástupnictví v dané firmě. V první řadě je zhodnoceno nástupnictví a jeho možná příprava, tzn., že je vyplněna tabulka 5. Poté jsou porovnány různé alternativy předání rodinného podniku. Na základě získaných informací jsou poté navrženy fáze nástupnického plánu, který byl sestaven na základě získaných informací z literatury, viz tabulka 6. Plán se skládá celkem ze 7 částí. Nejdříve dojde k nastavení pravidel plánování a přípravě nástupnického plánu. Následně se přezkoumá strategie společnosti. Dalším krokem je naplánování představy o nástupnictví, vzdělávání a příprava možného nástupce a nastavení pravidel tak, aby nemohlo docházet ke konfliktům, ať už rodinným nebo týkajících se firmy. Poté jsou představeny vybrané přístupy v oceňování a určí se doba zahájení převodu vlastnických práv, následně se stanoví, jakým způsobem bude převod financován. V neposlední řadě se určí datum odchodu majitele ze společnosti i to, zdali se bude na podniku i nadále podílet.

## 6 Představení společnosti

Firma Kovošrotík, s.r.o., byla založena v roce 2009 a navázala na činnost živnosti, která se zabývala zámečnictvím a která svou činnost provozovala již od roku 2003. Ke změně ze živnosti na obchodní korporaci vedlo majitele několik faktorů. V první řadě chtěl vlastník rozšířit své podnikání, díky čemuž se musel více zadlužit. Vzhledem k tomu, že OSVČ ručí celým svým majetkem a s.r.o. pouze do výše majetku firmy, rozhodl se k uskutečnění této změny. V současnosti se společnost zabývá zakázkovou kovovýrobou a to jak pro fyzické, tak i právnické osoby, dále se zaměřuje na malosériovou kovovýrobu a také údržbu provozů, kterou poskytuje firmám. Podnik se soustředí především na preciznost a kvalitu výrobků, které svým zákazníkům poskytuje. Důležitou roli pro ni hraje nejen dlouhodobá životnost a funkčnost produktů, ale také jejich estetičnost. Firma tedy navrhuje technická řešení na míru. Pokud si zákazník (ať už fyzická osoba nebo osoba právnická) nevědí rady, jak zrealizovat určitou představu výrobku tak, aby byl funkční, může se obrátit na tuto firmu, jejímž mottem je: „Vymyslíme, navrhujeme, zrealizujeme.“

Co se týče právní formy podnikání, jedná se o společnost s ručením omezeným. Její sídlo se nachází ve Středočeském kraji, konkrétně v Benátkách nad Jizerou. Jak již bylo zmíněno výše, společnost vznikla a zapsala se do obchodního rejstříku 19. ledna 2009 a je vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem.

Statutárním orgánem je její jednatel, který je zároveň majitelem firmy. Ten je také jediným společníkem, který vložil do podnikání podíl v celkové hodnotě 200 000 Kč. Když vycházíme z údajů, které jsou uvedeny ve sbírce listin, společnost se nepodílí ani neúčastní na jiných společnostech. V současnosti zaměstnává celkem šest lidí, kteří pracují v kovovýrobě. Jedná se o osoby, které mají potřebné vzdělání a umí s příslušnými stroji a náradím pracovat. Dalším ze zaměstnanců je také žena, která se zabývá administrativní činností, mezi kterou patří například vedení účetnictví nebo sestavování rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Její vztah k rodině je upřesněn v další kapitole. Sám majitel se do činnosti podniku přímo nezapojuje, protože jeho zaměstnanci danou práci zvládají samostatně a může se na ně spolehnout. Jeho hlavní odpovědností je komunikace se zákazníky a shánění zakázek, které následně svým zaměstnancům předává ke zpracování. Organizační strukturu je možno vidět na obrázku 6.



Obrázek 6 Organizační struktura společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Pro stanovení velikosti dle pravidel podpory podnikání malých a středních podniků je potřeba se zaměřit na několik faktorů, prostřednictvím kterých se velikost posuzuje. Obdobná kritéria jsou používána pro vymezení účetní jednotky. Jedná se například o počet zaměstnanců, bilanční sumy v rozvaze za rok či velikost ročního obrátu a kritéria nezávislosti. Dle toho se podniky dělí na mikro, malé, střední a velké. Z informací vyplývajících o vybraném podniku, v němž pracuje celkem 9 zaměstnanců, jehož roční obrat nepřesahuje stanovené minimum 2 miliony eur a dané minimum nepřekračují ani bilanční sumy za rok, lze konstatovat, že se jedná o mikropodnik.

## 6.1 Prvek rodinnosti ve firmě

Vzhledem k tématu diplomové práce je zapotřebí si stanovit, proč může být daný podnik považován za rodinný. Ačkoliv se může zdát, že na činnosti podniku se z rodiny podílí pouze majitel, opak je pravdou. Majitel firmy byl ženatý a s bývalou manželkou mají dvě děti. Na činnosti podniku se manželka podílela vedením administrativy. Jejich syn vypomáhá brigádně ve firmě a konkrétně se podílí na realizaci zakázek. Minulý rok došlo k rozvodovému řízení, ve kterém byl striktně rozdělen majetek firemní a soukromý. Společnost zůstala ve výhradním vlastnictví současného majitele a soukromý majetek přešel do výhradního vlastnictví jeho bývalé manželky. V současné době má majitel firmy přítelkyni, která v podniku převzala roli jeho bývalé manželky a vede administrativu spojenou s chodem společnosti. Pokud bychom chtěli stanovit druh rodiny, jedná se o rodinu neúplnou, která sice byla rozdělena rozvodem, nicméně všichni členové spolu vycházejí dobře a nemají problém se bavit o věcech, které se týkají především jejich dětí.



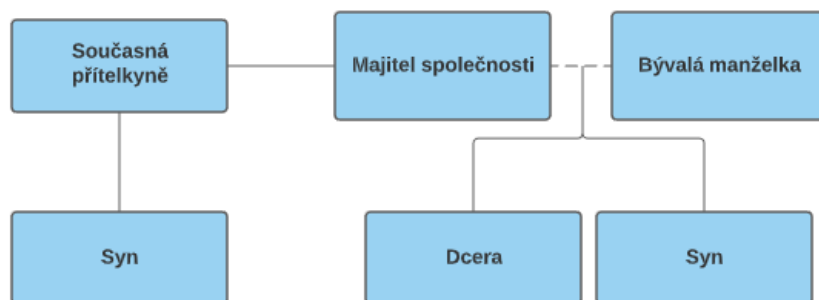
### 6.1.1 Otázka nástupnictví

Firma se v současné době (rok 2021) nezabývá otázkou nástupnictví, nicméně vzhledem k věku majitele by bylo vhodné začít uvažovat nad možnými variantami, které má k dispozici. Důvodem, proč se majitel firmy nezabývá možností předání firmy svému nástupci, je také současná situace, jež nastala v důsledku koronavirové krize. Snaží se zaměřit především na fungování podniku a shání další zakázky, které dopomohou firmě danou situaci překonat. Pro společnost také nebylo příliš pozitivní rozvodové řízení manželů, kteří se sice dohodli na majetkovém vypořádání, nicméně majitel musel svoji manželku ještě peněžně vyplatit, aby měl 100 % vlastnictví v dané firmě. Tím, že se manželka vzdala nároku na vlastnictví firmy, se vzdala i pravidelného příjmu, který jí plynul z administrativní činnosti, jež ve firmě vykonávala.

Obrázek 7 představuje souhrn všech možných nástupců, kteří mohou firmu převzít po současném majiteli. Jako nejlepší varianta se jeví předat podnik synovi, který sice ve firmě pracuje brigádně, ale je seznámen s chodem firmy a s činnostmi, které jsou předmětem podnikání. V současné době studuje vysokou školu, konkrétně fakultu stavební, takže získává určité znalosti a know-how, které by mohl do budoucna ve vedení firmy využít. Nicméně ani on v současné době neuvažuje nad tím, že by firmu vlastnil a vedl. Další možností je dcera, která ale o firmu nejeví vůbec žádný zájem, takže se předpokládá, že ta se bude chtít vydat svým vlastním směrem. Majitel má také možnost předat firmu synovi své přítelkyně. Ten ale stejně jako dcera majitele nejeví o firmu zájem. Jejich nezájem je dán především jejich věkem, ve kterém se nachází, ale zároveň i tím, že daná oblast podnikání jim nepřipadá atraktivní. Další možností je podnik předat synovci, který v současné době pracuje na oddělení kvality a má již získané zkušenosti v kovovýrobě. Synovec majitele, stejně tak jako ostatní, ale neuvažuje nad možností ve firmě pracovat, natož ji vlastnit.

Kromě možnosti předání podniku může majitel firmu prodat. Nicméně nad touto variantou také neuvažuje, protože do firmy vkládá hodně úsilí a považuje ji v podstatě za své další dítě. Vzhledem k tomu, že firmu buduje již od roku 2003 a má k ní citovou vazbu, je pro něj velmi těžké představit si, že by se dané firmy vzdal, popřípadě ji předal někomu

jinému. Další částí diplomové práce je návrh nástupnického plánu, kde bude řešení otázky předání podniku více rozebráno.



*Obrázek 7 Souhrn možných nástupců*  
Zdroj: vlastní zpracování

## 7 Analýza vybraného podniku

Kapitola 7 se zabývá analýzou vybraného podniku. Nejprve je vyhodnocena vitalita vnitřního stavu rodinné firmy a provedena 7S analýza vnitřního prostředí. Následně je využito finanční analýzy, která se zaměřuje na rozvahu, výkaz zisku a ztráty a na vybrané ukazatele, které lze prostřednictvím účetních výkazů zjistit. Poslední část se soustředí na hodnocení externích faktorů působících na firmu. Konkrétně je provedena PEST analýza, jež vychází z makroprostředí, Porterův model pěti sil, který se zabývá analýzou odvětví, a dále také SWOT analýza, jež se zaměřuje na hrozby, příležitosti, silné a slabé stránky daného podniku. Následně je sestavena konfrontační matice, která vychází ze SWOT analýzy.

### 7.1 Hodnocení vitality vnitřního stavu rodinné firmy

Pro vyhodnocení vitality vnitřního stavu daného podniku je využita tabulka, která je součástí přílohy B. Po zjištění potřebných informací bylo možné přiřadit body od 0 do 5, kdy 0 je nejhorší a 5 je nejlepší. Hodnocení provedl majitel firmy a výsledky je možno vidět v tabulce 8.

Tabulka 8 Hodnocení vitality vnitřního stavu rodinné firmy

Kritérium	Body (hodnocení daného kritéria)						Váha 0,01 až 1	Výsledek Váha*body
	0	1	2	3	4	5		
<b>Administrativně-psychologicko-právní oblast</b>								<b>1,18</b>
1.1 Sepsání dokumentu stanovující vztahy a vazby v rodině a firmě.	x						0,07	0
1.2 Stanovení orgánů v závislosti na právní formě, jež má řešit konflikty.					x		0,08	0,32
1.3 Rodina řeší citlivé téma, jako je nástupnictví apod.	x						0,11	0
1.4 Příprava mladší generace na nástupnictví.			x				0,12	0,24
1.5 Nástupnictví bráno jako rozvojová fáze – musí být na něj nahlíženo z různých pohledů.	x						0,11	0
1.6 Firma uvažuje nad právními aspekty např. při předání firmy.		x					0,10	0,10
1.7 Při předání je možno uvažovat nad tím, že ji bude řídit	x						0,09	0

<b>profesionál.</b>								
<b>1.8 Majitel/zakladatel uvažuje o životě v penzi.</b>	x						0,11	0
<b>1.9 Firma využívá pozitiv plynoucích z toho, že je rodinná.</b>			x				0,11	0,22
<b>1.10 Firma je spojena se svým okolím.</b>				x			0,10	0,30
<b>Manažerská oblast</b>								<b>2,35</b>
<b>2.1 Stanoveny dlouhodobé rodinné i firemní cíle.</b>			x				0,11	0,22
<b>2.2 Rodinní příslušníci jsou zapojeni do strategického rozhodování.</b>		x					0,11	0,11
<b>2.3 Zpracován strategický plán a určení fází nástupnictví.</b>	x						0,09	0
<b>2.4 Jasně stanovená organizační struktura.</b>						x	0,11	0,55
<b>2.5 Firemní a rodinné konflikty jsou oddělovány.</b>						x	0,10	0,50
<b>2.6 Stanovení politiky zaměstnanosti rodinných příslušníků.</b>		x					0,09	0,09
<b>2.7 Do firmy zapojeni i nerodinní příslušníci.</b>						x	0,09	0,45
<b>2.8 Nabídka pracovních míst pro lidi z okolí.</b>		x					0,10	0,10
<b>2.9 Snaha získání uznávaného certifikátu (ISO, BIO ad.).</b>	x						0,09	0
<b>2.10 Snaha o inovativní rozvoj a udržení pozitivních vztahů v rodině.</b>				x			0,11	0,33
<b>Finanční oblast</b>								<b>2,74</b>
<b>3.1 Majetek rodiny a firmy striktně rozdělen.</b>						x	0,09	0,45
<b>3.2 Sestavení strategického finančního plánu, jenž je průběžně vyhodnocován.</b>		x					0,08	0,08
<b>3.3 Použití zejména vlastních zdrojů.</b>	x						0,10	0
<b>3.4 V případě financování externími zdroji jsou zvažovány možné varianty.</b>				x			0,11	0,33
<b>3.5 Zisk z velké části dán na další rozvoj.</b>			x				0,11	0,22
<b>3.6 Jasně stanovená pravidla v případě rozdělení zisku.</b>				x			0,10	0,30
<b>3.7 Jasně stanovená pravidla odměňování a využití benefitů.</b>					x		0,09	0,36
<b>3.8 V případě větší investice jsou vyhodnocována finanční rizika.</b>						x	0,12	0,60
<b>3.9 V případě sporu o uskutečnění investice se rozhodne na základě</b>			x				0,10	0,20

hlasování.								
<b>3.10 Firma se zapojuje do aktivit spojených s obcí, ve které sídlí, a provozuje společensko-odpovědné aktivity.</b>			x				0,10	0,20
<b>Suma celkem</b>								<b>6,27</b>

Zdroj: vlastní zpracování podle: (Rydvalová et al., 2017)

Celkem z 15 bodů získal rodinný podnik 6,27 bodů, které odpovídají 41,8 %. Co se týče vitality vnitřního stavu firmy, nachází se ve 4. stupni, který představuje dobrou vitalitu se sklonem k možnému zhoršení v případech, kdy nebudou problémy řešeny systémově.

Nejméně bodů, konkrétně 1,18, podnik získal v oblasti administrativně-psychologicky-právní. Je to dáno především tím, že se majitel firmy nezabývá otázkou nástupnictví. Z toho plyne, že oblast není pro podnik důležitá a nemůže být ani právně (smlouvou či jiným nástrojem) řešena. Vzhledem k tomu, že se podnik nachází v Benátkách nad Jizerou, ve kterých v současné době bydlí něco přes 7 tisíc obyvatel, představuje každá firma, která se zde nachází, příležitost pro město. Společnost sponzoruje například sportovní oddíl s názvem Team KSM Benátky nad Jizerou.

Co se týče oblasti manažerské, zde podnik dosáhl lepšího výsledku, a to 2,35 bodu. V podniku je přesně stanovena organizační struktura, ale jestliže se máme zaměřit na zapojení rodinných příslušníků do firemní strategie, v tomto ohledu zaostává. Veškerými záležitostmi se zaobírá pouze majitel a rozhoduje především na základě svého úsudku. Výhodou této společnosti je především to, že roviny firma/rodina jsou striktně rozdělovány, takže nedochází k rozporům, které by mohly ovlivnit podnikání nebo vztahy v rodině. Jak již bylo zmíněno výše, ve firmě pracuje 6 zaměstnanců, kteří nejsou rodinnými příslušníky. Ti se zabývají zpracováním zakázek. Velkou výhodou je to, že se majitel na ně může spolehnout, ale dá se říci, že to zároveň představuje nevýhodu, protože pokud by chtěli danou firmu opustit, neměl by kdo plnit zakázky a společnost by přišla o schopné zaměstnance. Bylo by proto lepší více zapojit rodinné příslušníky přímo do činnosti podniku. Co se týče nabídky pracovních míst, jedná se o mikropodnik, u kterého je předpokládáno, že se v blízké budoucnosti nebude rozšiřovat, tudíž v současné době nenabízí žádná pracovní místa. Poslední věcí, kterou je zapotřebí zmínit, je získání uznávaného certifikátu. Vzhledem k tomu, že se podnik zaměřuje především

na zakázkovou výrobu pro fyzické osoby, nejčastěji živnostníky, získání certifikátu není pro něj důležité.

V poslední oblasti, a to finanční, získala firma 2,74 bodů. Jak již bylo zmíněno výše, velkou výhodou pro podnik je striktní rozdělení majetku rodinného a firemního. Nevýhodou pak představuje nerovnoměrné financování vlastními a cizími zdroji, neboť činnost podniku je financována především zdroji cizími. V posledních 3 letech vzrostl dluh společnosti téměř o 11,5 milionu korun českých. Je to dáno především rozvojem firmy. Před dvěma lety společnost přesunula své sídlo do větších prostor, které vyžadovaly větší investice. Majitel společnosti vždy posuzuje možná finanční rizika, na základě kterých o investici rozhodne, a možnost získání větších prostor pro něj byla příležitostí, kterou nemohl odmítnout.

Po zhodnocení všech tří oblastí lze konstatovat, jaké jsou silné a slabé stránky podniku, viz tabulka 11. Z hlediska výsledků měření vitality lze rodinnému podniku doporučit následující: v první řadě by se měl majitel více zaměřit na řešení otázky nástupnictví. Sice se stále necítí na to, že by měl uvažovat nad budoucností, která souvisí s předáním podniku, nicméně nástupce by měl být připravován od útlého věku. Zároveň by měl více zapojovat rodinu do rozhodování o strategiích a případně možnostech dalšího růstu. Co se týče otázky financování, sice není lehké získávat vlastní prostředky, nicméně podnik financuje veškeré aktivity především z cizích zdrojů, což není dobré. Naopak hlavní výhodou podniku je rozdělení rovin rodina/firma, dále zaměstnávání nerodinných příslušníků a neustálé zvažování finančních rizik, která jsou spojena s investicemi.

## **7.2 7S – analýza vnitřního prostředí**

Pro analýzu vnitřního prostředí firmy si autorka diplomové práce vybrala analýzu 7S, která se zaměřuje konkrétně na 7 oblastí, kterými jsou: sdílené hodnoty, strategie, systémy, struktura, styl řízení, schopnosti a spolupracovníci. Všechny tyto oblasti na sebe vzájemně působí a ovlivňují se.

## **Sdílené hodnoty**

Firma nemá stanovenou ani misi, vizi, ani poslání. Má určené pouze motto, kterým se řídí při výrobě svých produktů. Ve firmě není přijatý žádný etický kodex a nejsou nastavena ani žádná pravidla chování. Dá se říci, že vlastník firmy se se svými zaměstnanci přátelí a navzájem si tykají. Všichni si jsou v podstatě rovni a neexistuje zde ani žádná firemní kultura.

## **Strategie**

Co se týče strategie, podnik nemá přesně stanovené cíle. Majitel firmy se příliš nesoustředí na stanovení cílů a následně jejich dosahování. Jak již bylo zmíněno výše, podnik nemá stanovenou ani misi, vizi a ani poslání. Nemůže tedy žádným způsobem vyhodnocovat splnění cílů a dalších faktorů, protože je nemá v první řadě stanovené. Zvláštností je, že i přes tento nedostatek jsou všechna rizika vyhodnocována a vlastník se snaží předcházet možným problémům.

## **Systémy**

V podniku nejsou využívány žádné speciální systémy. K práci využívají zaměstnanci stroje a pracují hlavně manuálně. Majitel firmy nemá stanovený žádný speciální postup, prostřednictvím kterého by získával nové klienty, a nevyužívá příliš ani počítač ke své práci. Tomu také odpovídá vzhled webových stránek a stránek na sociálních sítích, které nejsou moc pěkné a zákazníka neupoutají.

## **Struktura**

Organizační struktura je v daném podniku jasně stanovená a bylo ji možno vidět již na obrázku 6. Jedná se o liniiovou organizační strukturu, kdy ve vedení je majitel, který se nezabývá hlavní činností daného podniku, ale spíše se snaží shánět zakázky. Pod ním pracuje 6 zaměstnanců ve výrobě, jeho přítelkyně jako administrativní podpora a v neposlední řadě i jeho syn, který vypomáhá ve výrobě.

## **Styl řízení**

Co se týče přístupu majitele k řízení daného podniku, není dle autorky práce příliš vhodný. Sám rozhoduje o skutečnostech, které se týkají jeho firmy. Zároveň nebere v potaz názor svých podřízených. Dá se říci, že se jedná o mírnější autoritativní styl řízení. I přes to,

že problémy řeší samostatně, zpravidla alespoň ty, které se týkají financí, konzultuje se svojí přítelkyní. Pokud rodina neřeší problémy společně, může to mít negativní dopady na firmu i rodinné vztahy.

### **Schopnosti**

V závislosti na činnosti, kterou v daném podniku zaměstnanci vykonávají, jí musí odpovídat i jejich schopnosti. Pracovníci ve výrobě musí v první řadě umět zacházet s příslušnými stroji a zařízením, které jsou nezbytné ke splnění zakázek. Autorka sama již dříve psala, že právě za tyto pracovníky by měl být majitel velmi vděčný, protože jsou schopni pracovat samostatně a zpracovat zakázky bez jeho dohledu. Syn vlastníka se od nich naučil jednotlivé postupy a v současné chvíli je schopen po zadání úkolu také pracovat samostatně. Co se týče přítelkyně, ta se učila vést administrativu od bývalé manželky vlastníka a v současnosti pracuje samostatně a vede účetnictví. Majitel firmy nemá žádné speciální vzdělání, vystudoval střední školu, která souvisela s činností daného podniku. V současnosti spoléhá spíše na svůj instinkt a shání zakázky.

### **Spolupracovníci**

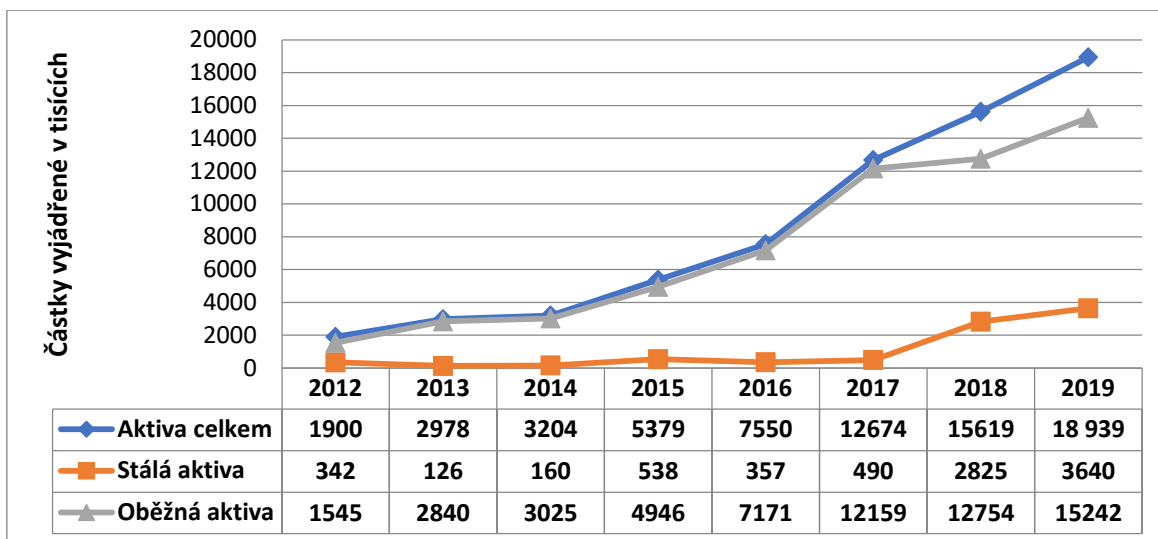
Vlastník firmy se snaží, aby jeho zaměstnanci byli s danou prací spokojeni. Mají mezi sebou přátelský vztah a často se vídají i mimo pracoviště. Také se je snaží motivovat k lepším pracovním výkonům, a to především prostřednictvím finančních odměn.

## **7.3 Finanční analýza**

Předkládaná analýza představuje rozbor dat získaných především prostřednictvím účetních výkazů. Pomocí ní je možno zjistit trendy ve vývoji v daném podniku a rozhodovat tak o možných změnách ve strategii.

Na obrázku 8 je vidět vývoj aktiv v letech 2012 – 2019. Celková hodnota aktiv se každým rokem zvyšuje. V letech 2018 a 2019 došlo ke koupi nové haly a výrobních zařízení, z tohoto důvodu rostla stálá aktiva. Co se týče aktiv oběžných, ta tvoří většinu celkových aktiv, což je dáno především růstem zásob a pohledávek.

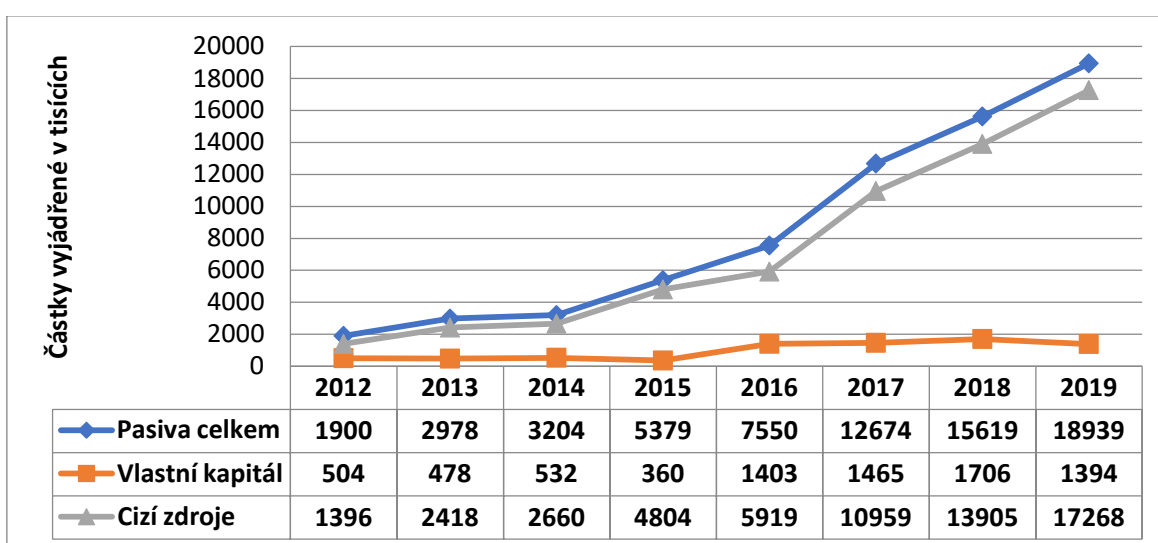




Obrázek 8 Vývoj aktiv v letech 2012 – 2019

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 9 je uveden vývoj pasiv v letech 2012 – 2019. Co se týče vlastního kapitálu, v něm nedocházelo k příliš velkému navýšení, totéž se však nedá říci o cizích zdrojích. Podnik má velké množství cizích zdrojů, které zároveň tvoří i značnou část celkových pasiv. Kvůli výše zmíněné koupi haly, dalších zařízení a zásob se musel podnik zadlužit. Firma nemá vyrovnaný vlastní a cizí zdroje a otázkou je, jestli to pro něj do budoucna nebude představovat problém. Banky zpravidla vyhodnocují míru zadlužení a na základě toho se rozhodují, zdali úvěr dané firmě poskytnou či nikoliv. V tomto případě je proto dobré zmínit, že by vybraný podnik podmínky pravděpodobně nesplnil. Výpočet zadlužení je poté uveden níže v této kapitole.



Obrázek 9 Vývoj pasiv v letech 2012 – 2019

Zdroj: vlastní zpracování

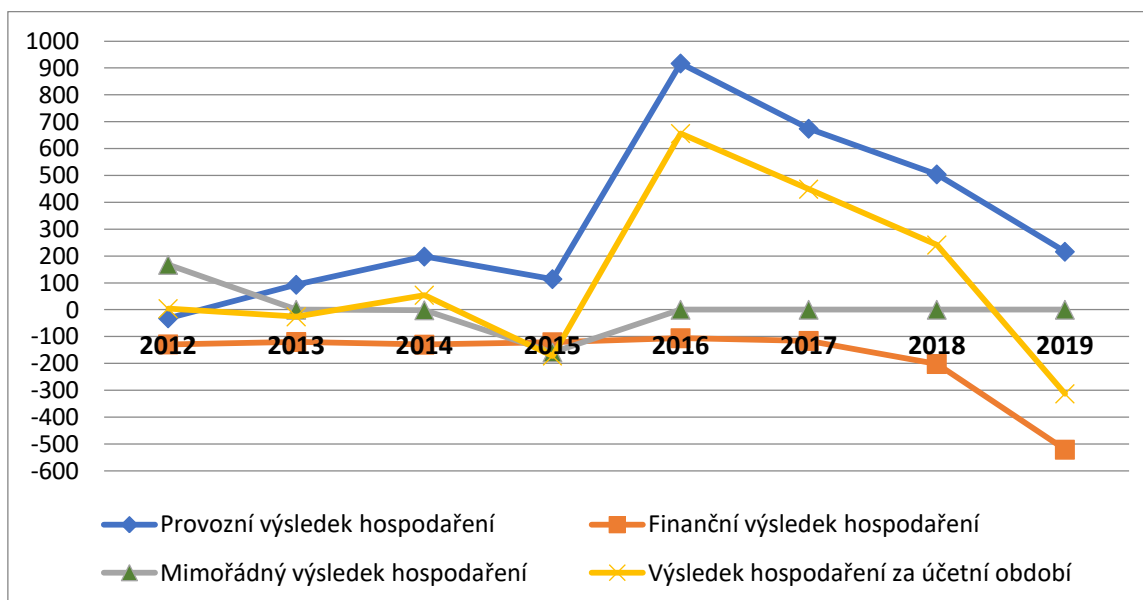
Další podstatnou roli hraje vývoj zisků. Tabulka 9 se zaměřuje konkrétně na provozní, finanční, mimořádný a celkový výsledek hospodaření v letech 2012 – 2019.

Tabulka 9 Vývoj druhů zisků v letech 2012 – 2019

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	-32	93	198	114	917	674	504	216
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	-129	-120	-130	-121	-106	-116	-202	-521
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	167	0	-2	-159	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	4	-26	54	-172	656	449	241	-313

Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší znázornění výkyvů jsou hodnoty uvedené v tabulce převedeny do grafické podoby, kterou ukazuje obrázek 10. Pro firmu představoval nejlepší rok, co se týče hospodářského výsledku, rok 2016. V ostatních letech průběhy všech zisků víceméně kolísaly. Důležité je zmínit, že finanční výsledek hospodaření dosahoval ve všech letech záporných hodnot. Stejně tak i mimořádný výsledek hospodaření kromě roku 2012 dosahoval buď záporných hodnot, nebo hodnoty nulové. Velkou část celkového výsledku hospodaření v daném období tvořil vždy provozní zisk. Ten kromě roku 2012 dosahoval kladných hodnot. Nebýt docela velké ztráty finančního výsledku hospodaření v roce 2019, mohl podnik v daném roce dosáhnout zisku.



Obrázek 10 Průběh výsledků hospodaření v letech 2012 – 2019

Zdroj: vlastní zpracování

### 7.3.1 Vybrané účetní ukazatele

Vzhledem k tomu, že firma sestavuje pouze zjednodušenou rozvahu, poskytla autorce práce pouze omezené množství informací. Nejdříve jsou vymezeny jednotlivé názvy ukazatelů včetně jejich výpočtu. Na konci této kapitoly je uvedena tabulka 10, která shrnuje výsledky vybraných ukazatelů v letech 2017 – 2019.

#### **Rentabilita úhrnného vloženého kapitálu**

Tento ukazatel udává zhodnocení celkového kapitálu vyjádřeného v procentech, či kolik korun přinese každá koruna vložená do kapitálu. Optimální hodnota je 15 % a více (1).

*Rentabilita úhrnného vloženého kapitálu (ROA) =*

$$\frac{\text{čistý zisk} + \text{nákladové úroky} \times (1 - \text{sazba daně z příjmů})}{\text{Ø celkového vloženého kapitálu (celková pasiva)}} * 100 \quad (1)$$

#### **Rentabilita vlastního kapitálu**

Tento ukazatel rentability udává zhodnocení vlastního kapitálu vyjádřeného v procentech, či kolik korun zisku přinese každá koruna vlastního kapitálu. Optimální hodnota je taková, která se rovná alespoň bankovní úrokové sazbě a měla by dosahovat vyšší hodnoty než ukazatel ROA (2).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{Ø vlastní kapitál}} * 100 \quad (2)$$

#### **Rentabilita tržeb**

Tato hodnota udává, kolik korun čistého zisku přijde na každou korunu z tržeb. Její optimální hodnota by měla být vyšší než 10 % (3).

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} * 100 \quad (3)$$

#### **Obrat aktiv**

Hodnota obratu aktiv měří, jak efektivně byla veškerá aktiva v dané firmě využita. Optimální hodnota by se měla pohybovat mezi 1 a 1,5 (4).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (4)$$

### **Celková zadluženost**

Tento ukazatel je označován někdy také jako ukazatel věřitelského rizika. O výsledku daného ukazatele lze říci, že čím vyšší je daná hodnota, tím vyšší je zadluženost daného podniku a také to představuje pro věřitele větší riziko, že daný dluh nebude zaplacen (5).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (5)$$

### **Míra zadluženosti**

Její hodnota je celkem důležitým faktorem pro banky z hlediska poskytování úvěrů. Optimální hodnota se pohybuje od 1 až 1,5 násobku hodnoty vlastního kapitálu (6).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (6)$$

### **Koeficient samofinancování**

Hodnota vyjadřuje určitou nezávislost daného podniku na cizích zdrojích. Optimální pro podnik je, aby dosahoval alespoň 30 % (7).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (7)$$

### **Finanční páka**

Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát jsou celková aktiva vyšší než vlastní kapitál. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je zadluženost daného podniku (8).

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (8)$$

### **Krytí cizích zdrojů**

Zjišťuje, jaký je poměr vlastních a cizích zdrojů. Optimální hodnota je taková, kdy podíl vlastního kapitálu by měl převyšovat výši cizích zdrojů (9).

$$\text{Krytí cizích zdrojů} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí zdroje}} \quad (9)$$

### Ukazatel úrokového krytí

Poslední uvedený ukazatel uvádí, kolikrát je daná firma schopna uhradit roční nákladové úroky ze svého zisku. Optimální hodnota by měla být rovna 8 násobku (10).

$$\text{Ukazatel úrokové krytí} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{daň z příjmů} + \text{nákladové úroky}}{\text{nákladové úroky}} \quad (10)$$

Tabulka 10 Vybrané ukazatele finanční analýzy a jejich výsledky v letech 2017 – 2019

č.	Ukazatel	Daný rok a výsledek vybraného ukazatele		
		2017	2018	2019
1	ROA [%]	4,55	2,33	-1,40
2	ROE [%]	31,31	15,20	-20,19
3	ROS [%]	4,02	2,02	-2,20
4	Obrat aktiv	0,88	0,78	0,75
5	Celková zadluženost [%]	86,47	88,85	91,18
6	Míra zadluženosti	7,48	8,00	12,34
7	Koeficient samofinancování [%]	11,56	11,10	7,36
8	Finanční páka	8,65	9,01	13,59
9	Krytí cizích zdrojů	0,13	0,12	0,08
10	Úrokové krytí	40,86	3,88	-2,47

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka 10 představuje souhrn výsledků 10 vybraných ukazatelů za rok 2017, 2018 a 2019. Co se týče ukazatelů rentabilit, žádný z vybraných nedosáhl optimálních hodnot. Pro podnik byl nejlepším rokem rok 2017, kdy i ukazatele měly nejvyšší hodnoty a nejbliže se přibližovaly optimu. Naopak rok 2019 nebyl pro firmu moc dobrým, neboť dosahoval ztráty, a tak výsledky daných ukazatelů spíše vyjadřují, do jaké míry je podnik ztrátový.

Ani u ukazatele obratu aktiv podnik nedosáhl optima. Opět platí, že nejlepší byl pro firmu rok 2017, kdy dosáhl hodnoty 0,88 a přiblížil se tak k optimální hranici 1. Nicméně ani rok 2019 nebyl, co se týče výsledku tohoto ukazatele, špatný, dosáhl hodnoty 0,75.

Již horších výsledků dosáhly ukazatele, které se zaměřují na zadluženost. Co se týče celkové zadluženosti, její hodnoty ve všech třech letech vyšly opravdu hodně vysoké, v roce 2019 dokonce neuvěřitelných 91,18 %. Znamená to tedy, že pokud by chtěl podnik

požádat banku o další úvěr, s velkou pravděpodobností by mu nebyl poskytnut. S tím souvisí i míra zadluženosti, její optimální hodnota se rovná 1 až 1,5. V roce 2019 ale dosáhl hodnoty 12,34, což se optimu ani zdaleka nepřibližuje. Zapotřebí je ještě zmínit finanční páku. Ta dosáhla nejmenší hodnoty v roce 2017, a to 8,65. Čím vyšší je daný koeficient, tím větší je zadluženost daného podniku. V roce 2019 dosáhla finanční páka hodnoty 13,59, je tedy jasné, že se podnik ještě více zadlužil. Pro firmu by mělo krátkodobě smysl se tolik zadlužit pouze v případě, kdy by rostly i ukazatele rentability, z nichž ani jeden neroste.

Z předešlých informací je zřejmé, že ani koeficient samofinancování nedosáhl optima 30 %. Nejvyšší hodnoty dosáhl v roce 2017, a to 11,56 %. Vlastní kapitál nepřevyšuje hodnotu cizích zdrojů, proto ani ukazatel krytí cizích zdrojů nemůže dosahovat optima, který je roven přibližné hodnotě 8. Nejhoršího výsledku dosáhl ukazatel v roce 2017, kdy se hodnota rovnala 40,86 a v roce 2019 byl pak záporný.

Je zřejmé, že má podnik velké problémy, co se týče podílu cizích zdrojů na celkových pasivech, proto by si měl stanovit určitou strategii, jakým způsobem dojde k vypořádání dluhů a jakým způsobem dojde k jeho „uzdravení“.

## **7.4 Hodnocení externích faktorů působících na rodinnou firmu**

Po vyhodnocení vitality vnitřního stavu rodinného podniku a analýzy vnitřního prostředí je zapotřebí se podívat také na část externích faktorů, které na podnik působí. V první řadě je provedena PEST analýza, která se zaměřuje na makroprostředí, a následně sestaven Porterův model pěti sil, jenž se zaměřuje na analýzu daného odvětví. Další externí faktory, které ovlivňují činnost daného podniku, jsou příležitosti a hrozby. Proto je provedena SWOT analýza, jež zahrnuje také silné a slabé stránky, a v neposlední řadě sestavena konfrontační matice, která vyplývá ze SWOT analýzy.

## 7.4.1 PEST analýza

### **Politické/právní prostředí**

Prvním faktorem, na který se tato analýza zaměřuje, je prostředí politické a právní. Pro fungování firmy je velmi důležitá politická situace. Od strategie státu a daňového systému, který je na daném území zaveden, se odvíjí i povinnosti, které daný podnik má. V současné době musí každá právnická osoba, která je daňovým rezidentem, tzn. má své sídlo na území ČR, odvádět prostřednictvím daňového příznání daň, která činí 19 % a vypočítává se z upraveného základu daně o odpočty. Vzhledem k tomu, že podnik vykonává svoji činnost především na území ČR, nemusí se v podstatě omezovat podmínkami a pravidly, která jsou dána pro obchodování s ostatními zeměmi.

### **Ekonomické prostředí**

Druhým faktorem je prostředí ekonomické. Každý podnikatel, který chce být úspěšný, se musí orientovat v daném oboru a zároveň se soustředit na požadavky zákazníků. Měl by se dále věnovat vyhodnocování všech indikátorů, které má k dispozici. Pokud by majitel uvažoval do budoucna o rozšíření své firmy a zaměstnání dalších lidí, je zapotřebí sledovat situaci na trhu práce, zdali by vůbec bylo možné pracovníky s požadovanou kvalifikací sehnat. Musí se tedy zaměřit na index nezaměstnanosti a dále třeba i na míru inflace, aby byl schopen reagovat na možné zvyšování či snižování cenové hladiny prostřednictvím změn výstupů. Důležité jsou také ostatní faktory, jako je např. HDP ČR nebo i vládní výdaje, prostřednictvím kterých stát realizuje fiskální politiku.

### **Sociální prostředí**

Dalším faktorem je sociální prostředí, které představuje důležitou roli především při získávání kvalifikovaných pracovníků. V roce 2019 bydlelo v Benátkách nad Jizerou celkem 7 735 obyvatel a průměrný věk činil 41,5 roku. Pokud by potřeboval majitel firmy zaměstnat další pracovníky, je velká pravděpodobnost, s přihlédnutím i k současné situaci způsobené COVID-19, že by dokázal sehnat vhodné lidi. Dalším faktorem je však získané vzdělání, ale dle názoru autorky práce je podstatné, aby byl daný člověk především šikovný a rychle se učil novým věcem. Kritériem, které také ovlivňuje sociální prostředí, jsou požadavky zákazníků, které jsou velmi proměnlivé, takže firma na změny musí rychle reagovat. Vzhledem k tomu, že se podnik věnuje především zakázkové výrobě, změna

požadavků by měla být pro firmu především výhodou, neboť dokáže vyrobit něco, co zákazník jinde nesežene a daný výrobek pak odpovídá jeho požadavkům (Naše jména, 2020).

### **Technologické prostředí**

Posledním kritériem jsou technologie. Ty představují jeden z nejdůležitějších faktorů rozvoje dané firmy. Pokud se podnik nesnaží technologicky vyvíjet, může to pro něj znamenat zánik, neboť jeho konkurenti budou schopni nabízet dané produkty za nižší ceny. Majitel firmy si tento fakt uvědomuje, proto se také přestěhoval do větších prostor a nakoupil nové stroje, které mu výrobu daných produktů usnadní. Firma se nezabývá žádným výzkumem, takže nedostává žádné peněžní prostředky ve formě dotací. Co se týče komunikace, firma v podstatě nevyužívá sociálních sítí a příliš se nevěnuje svým webovým stránkám, takže využití internetu pro podnikání je v podstatě nulové. Majitel firmy sice nakoupil lepší stroje, nicméně se nezaměřuje přímo na zlepšování technologie, což by pro něj mohl znamenat do budoucna problém.

### **7.4.2 Porterův model pěti sil**

Model se soustředí na analýzu daného odvětví, konkrétně na konkurenční prostředí. Vymezuje 5 základních sil, a to stávající konkurenty, potenciální konkurenty, zákazníky, dodavatele a substituty.

#### **Stávající konkurenti**

V první řadě je zapotřebí zaměřit se na konkurenty, kteří mohou v současné době danou firmu ohrozit. Vzhledem k tomu, že v Benátkách nad Jizerou a jejich okolí se nachází celkem 36 firem zabývajících se kovovýrobou, je konkurence obrovská. Danou činnost provozují buď jako živnostníci, či jako společnosti s ručením omezeným. Většina daných firem má stejný předmět podnikání jako vybraný rodinný podnik. Sama autorka práce zná osobně jednoho živnostníka, který se společně se svým otcem a bratrem věnuje kovovýrobě, dá se tedy říci, že rodinných mikropodniků zabývajících se touto činností je v dané lokalitě více.



Podnik by měl v první řadě zacílit na odlišení se od konkurence a zvažovat rozšíření činností, které by mohl svým zákazníkům nabídnout. Za velkou nevýhodu firmy je považováno zanedbávání komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí a zároveň vzhled webových stránek. Po zhlédnutí webových stránek konkurenčních firem je komunikace a obecně marketing považován za oblast, na kterou by se měla firma více zaměřit. Nicméně vzhledem k současné koronavirové krizi se nejen vybraný podnik, ale i ostatní konkurenční společnosti s ručením omezeným vypořádávají se ztrátou.

### **Potencionální konkurenti**

Pro osoby, které by se chtěly zabývat kovovýrobou, zámečnictvím nebo obecně nástrojařstvím, není příliš složité na daný trh vstoupit. Mohou si samy vybrat, zdali budou podnikat jako fyzické osoby nebo osoby právnické. Velký problém by pro ně ale znamenalo současné konkurenční prostředí. Dle množství stávajících firem, které se věnují dané činnosti, je jasné, že trh je dostatečně nasycený. Daný podnikatel nebo firma by museli přijít s něčím, čím by se od současné konkurence odlišili a získali si tak stálé zákazníky.

### **Zákazníci**

Zákazníky dané firmy tvoří především fyzické osoby, pro které vyrábí produkty na zakázku a také nabízí možnost údržby provozů. Vyjednávací síla zákazníků je vcelku velká, protože si mohou svého dodavatele vybrat z několika desítek firem, které nabízí stejné služby a produkty. Mohou si tedy zvolit svého dodavatele na základě ceny, což firmy ovlivňuje, protože jejich snahou je pak nabídka kvalitních produktů za co nejnižší ceny ale při dosahování požadovaného zisku.

### **Dodavatelé**

Rozhodujícím faktorem, který ovlivňuje následně ceny výstupů, jsou ceny vstupů. Výběr vhodného dodavatele je zásadní pro činnost daného podniku. Rodinná firma získává materiál především koupí od velkých řetězců, jako je Bauhaus nebo OBI.

### **Substituty**

Vzhledem k tomu, že se firma zabývá především zakázkovou výrobou, dá se říci, že substituty k daným produktům v podstatě neexistují. Záleží ale také na typu produktu.

Firma například dodala fyzické osobě kovovou bránu, takže ta by se dala pořídit i od velkoobchodníka, jako je například Baumax.

### 7.4.3 SWOT analýza

Následující analýza je jedním z nástrojů, které slouží k určení slabých a silných stránek podniku a příležitostí a hrozeb, které je ovlivňují z vnějšku. Po určení těchto 4 faktorů, které na podnik působí, je možno stanovit směr, jakým se bude dále vyvíjet. Prostřednictvím analýzy si firma může uvědomit, na jaké přednosti by měla klást důraz a jakých příležitostí by měla využít, anebo naopak na kterých stránkách by měla zapracovat, popř. jakým věcem by se měla vyhnout, aby neohrozily její činnost. Tabulka 11 obsahuje souhrn všech hlavních faktorů, které mají na daný podnik vliv.

Tabulka 11 Vnitřní a vnější faktory SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nabídka zakázkové výroby</li> <li>• Kvalita vyprodukovaných výrobků</li> <li>• Dlouhodobá činnost na trhu</li> <li>• Zákazníci se vrací</li> <li>• Dobrá pověst</li> <li>• Finanční rizika pečlivě vyhodnocována</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Špatná komunikace se zákazníky</li> <li>• Marketing</li> <li>• Maximální zatěžování strojů</li> <li>• Chod firmy v rukou pouze 6 zaměstnanců</li> <li>• Není sestaven nástupnický ani strategický plán</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zákazník požaduje speciální produkt – dává přednost kvalitě před cenou</li> <li>• Zvýšení počtu zaměstnanců</li> <li>• Získání nových odběratelů</li> <li>• Účast na akcích týkajících se rodinného podnikání → získávání zkušeností od ostatních rodinných podniků</li> <li>• Získání strojů, které budou technologicky pokročilejší</li> <li>• Spolupráce s ostatními firmami v daném oboru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velké množství konkurentů v dané oblasti</li> <li>• Vstup nových konkurentů na trh</li> <li>• Nenadále zvyšování cen vstupů</li> <li>• Změny v legislativě, které negativně ovlivní chod firmy</li> <li>• Výkyvy daného segmentu trhu</li> <li>• Krize ekonomiky způsobená situací s COVID-19</li> <li>• Snížení poptávky dané firmy</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

### 7.4.4 Konfrontační matice

Po provedení SWOT analýzy je možné stanovit konfrontační matici, která z daných informací vychází. Jejím cílem je zjištění, jak na sebe vzájemně silné a slabé stránky a dále

příležitosti a hrozby působí. Daný vliv může být vyjádřen ve dvou stupních, a to buď znaménkem +, ++, jež danou příležitost zesiluje, nebo naopak zeslabuje hrozbu, a dále znaménkem -, --, které buď zesiluje hrozbu, anebo naopak zeslabuje příležitost. Pokud jsou vybraná kritéria na sobě nezávislá, přiřadí se k danému vztahu 0. Po vzájemném porovnání je následně možné určit, které faktory jsou pro podnik rozhodující, což se stanoví tak, že mají buď největší počet znaménka +, nebo -. Tabulka 12 představuje vzájemné působení všech vnitřních a vnějších faktorů, které byly sepsány již ve SWOT analýze.

Tabulka 12 Konfrontační matice

	Silné stránky						Slabé stránky					Celkem
	Zakázková výroba	Kvalita produktů	Dlouhodobá činnost	Zákazníci se vrací	Dobrá pověst	Finanční rizika vyhodnocována	Špatná komunikace	Marketing	Max. zátěž strojů	Málo pracovníků	Nástupnický a strategický plán	
<b>Příležitosti</b>												
Přednost kvality nad cenou	++	++	0	++	+	0	0	0	-	--	0	<b>+4</b>
Zvýšení počtu zaměstnanců	++	+	0	0	+	0	0	0	+	++	0	<b>+7</b>
Noví odběratelé	++	++	0	0	++	0	--	--	-	--	0	<b>-1</b>
Spolupráce např. s AMSP	0	0	+	0	++	0	--	-	0	0	+	<b>+1</b>
Pokročilejší technologie	++	++	0	+	0	+	0	0	+	++	0	<b>+10</b>
Spolupráce s firmami z oboru	0	0	0	+	+	++	--	-	0	--	0	<b>-1</b>
<b>Hrozby</b>												
Konkurenti	+	++	+	++	++	0	--	--	-	-	0	<b>+2</b>
Potenciální konkurenti	0	+	0	++	++	0	--	-	-	-	0	<b>0</b>
Zvyšování cen vstupů	--	-	-	-	0	++	0	0	-	-	0	<b>-5</b>
Změny v legislativě	-	0	0	0	0	++	0	0	0	0	0	<b>+1</b>
Výkyvy segmentu trhu	--	0	--	--	0	0	--	-	0	-	-	<b>-11</b>
Krize ekonomiky	--	0	0	--	0	++	0	0	0	0	--	<b>-4</b>
Snížení poptávky	--	--	0	--	0	++	--	--	0	0	0	<b>-8</b>
<b>Celkem</b>	<b>0</b>	<b>+7</b>	<b>-1</b>	<b>+1</b>	<b>+11</b>	<b>+11</b>	<b>-14</b>	<b>-10</b>	<b>-2</b>	<b>-6</b>	<b>-2</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

Z dané matice vyplývá, že nejsilnější stránkou daného podniku je dobrá pověst a také to, že majitel vyhodnocuje finanční rizika. Co se týče slabých stránek, podnik by se měl soustředit na komunikaci se zákazníkem, která může výrazně ovlivnit jeho činnost a zároveň i existenci.

Pokud se zaměříme na příležitosti, firma by se měla soustředit na možné investice, a to do pokročilejších technologií. Díky ní by byla schopna zajistit výrobu efektivněji a při nižších nákladech. Pro podnik představují největší hrozbu výkyvy daného segmentu trhu. Tento problém je velmi těžko řešitelný, neboť předvídání těchto výkyvů je velmi náročné. Firma může například provést různé simulace a na základě odhadu stanovit, jakým směrem se segment trhu bude vyvíjet, nicméně odhad neznamená skutečnost a velmi často se od ní odchyluje.

## 8 Zhodnocení přípravy nástupnictví ve vybraném podniku

Po zhodnocení současného stavu rodinného podniku na základě finanční analýzy a analýzy vnitřního a vnějšího prostředí se další část diplomové práce zaměřuje na nástupnictví ve vybraném podniku. Na základě vyhodnocení současného stavu v kapitole 7 byly nejprve zjištěny potřebné doplňující informace. Před samotným zvážením možných alternativ předání firmy a nástupnickým plánem je zapotřebí získat informace o attributech, které hrají důležitou roli při přípravě nástupnictví a na které by podnik měl získat odpovědi. Tyto informace obsahuje tabulka 13.

Tabulka 13 Získané informace o attributech rozhodujících při přípravě nástupnictví

Atributy	Popis indexu	Současný stav
Připravenost rodiny	- příprava majitele na předání	Majitel se nepřipravuje na předání firmy a ani o této variantě neuvažuje.
	- příprava nástupce na předání	Vzhledem k tomu, že majitel nevybral svého nástupce, nemůže se nikdo na tuto roli připravovat.
	- příprava rodiny na předání	Majitel se v záležitostech firmy rozhoduje především sám, tudíž rodina do záležitostí předání podniku nezasahuje a ani se o to nezajímá.
Informovanost	- o vzájemném respektování a poučení o vyzrálých vztazích	Jednotliví členové se navzájem respektují. Vzhledem k tomu, že někteří jedinci nedosáhli ještě věku 15 let, nemůžeme hovořit o tom, že by byli poučení o vyzrálých vztazích.
	- o rodině a její historii	Vzhledem k tomu, že je tato rodina ze stran prarodičů rozsáhlá a její příbuzní bydlí v různých koutech České republiky, navzájem se informují o událostech, které v jejich životech nastaly. Jednotliví členové se tedy vzájemně informují a předávání informací zde funguje dobře. Co se týče rodinné historie, o ni především děti majitele nejeví zájem, stejně jako nejeví zájem o historii vybraného podniku.
	- o problematice vůdcovství a	Žádné z dětí si neuvědomuje problematiku vůdcovství a nevykazuje

	vlastnictví	prvky vůdce. Co se týče vlastnictví, obě děti majitele bydlí střídavě u své matky nebo otce, a tudíž si v současnosti problematiku vlastnictví také neuvědomují.
	- o podniku a jeho vývoji	Podnik hraje důležitou roli především pro vlastníka firmy, neboť je jeho zdrojem obživy. Stejně tak i jeho přítelkyně se zajímá o jeho další vývoj. Syn pracuje v podniku brigádně, takže o něm má informace, nicméně se nezajímá o jeho další budoucí vývoj. Dcera pak zájem neprojevuje vůbec žádný.
<b>Rodinná dynamika</b>	- předcházení možným konfliktům	Všichni členové rodiny se snaží předcházet možným konfliktům, i přes to k nim často dochází především v krizových situacích.
	- otevřená komunikace o možných problémech (ať už týkajících se firmy nebo osobních)	Členové se sice vzájemně respektují a baví se spolu, nicméně k řešení a předcházení možným problémům často nedochází a o problémech spolu nekomunikují.
	- přizpůsobování se změnám, které mohou nastat	Především v osobní rovině se členové rodiny rychle přizpůsobují změnám. Co se týče podniku, především kvůli současné situaci s COVID-19 musí majitel firmy rychle reagovat na změny na trhu, které vznikají v důsledku pandemie a vládních nařízení.
	- kontrola chodu společnosti	Kontrola činnosti daného podniku je v plné kompetenci vlastníka firmy, kterému v minulosti pomáhala jeho manželka a v současnosti jeho přítelkyně.
	- promyšlený strategický plán	Firma nemá žádný promyšlený strategický plán, kterým by se řídila.
	- sdílené rodinné hodnoty a cíle	Rodina nemá stanovené žádné rodinné cíle, každý člen je samostatný a dělá si, co chce. Nesdílí spolu ani žádné rodinné hodnoty.
<b>Znalost</b>	- pochopení práv a odpovědností vlastníků	Majitel firmy zná svou odpovědnost a práva, která musí být v rámci zvolené právní formy podnikání respektována. Děti naopak tyto odpovědnosti neznají.
	- o povaze a	Vlastník podniku opět tyto informace zná

strukturu rodinných aktiv	a má je k dispozici, stejně tak jako jeho přítelkyně. Děti ví pouze to, jaký majetek vlastní jejich otec, ale o jejich struktuře informace nemají.
- různých forem organizace vlastnictví a jejich důsledků	Majitel zvážil veškeré formy vlastnictví a na základě nich přešel z podnikání jako OSVČ na právní formu podnikání jako společnost s ručením omezeným.
- výrobků, které nabízí podnik	Vzhledem k rozmanitosti produktů, které podnik vyrábí, nelze přesně stanovit jejich portfolio, nicméně vlastník zná výrobní kapacity zařízení a ví, co jsou schopny vyrobit.
- trhů, na které podnik dodává produkty	Majitel si je vědom cílových trhů, na které dodává své produkty. Jedná se především o zakázkovou kovovýrobu pro fyzické a právnické osoby.
- klíčových zákazníků, dodavatelů a konkurentů	Vlastník podniku si je vědom hlavních konkurentů, kteří se nachází i přímo v Benátkách nad Jizerou. Co se týče klíčových zákazníků, ty se snaží udržet, aby nepřešli ke konkurenci. Dodavatelé hrají také důležitou roli pro podnik, především co se týče cen vstupů a následně cen výstupů. Majitel se snaží porovnávat jednotlivé ceny tak, aby ho nákup potřebných materiálů vyšel co nejlevněji.
- finančních výkazů společnosti (rozvahy, výkazu zisku a ztráty)	Především přítelkyně majitele firmy se orientuje ve finančních výkazech a následně mu dané informace předává.
- komunikačních dovedností	Co se týče komunikace v rodině, jednotliví členové spolu komunikují, nicméně každý si v podstatě dělá, co chce. Komunikace ve firmě již funguje na lepší bázi, neboť musí být přesně definovány činnosti, které každý vykonává. Nicméně komunikace, jako součást propagace, je velmi špatná. Podnik by si měl stanovit určitou strategii, prostřednictvím které bude zákazníky oslovovat a následně s nimi komunikovat.
- plánů o finančním zajištění generace,	Vzhledem k tomu, že proces nástupnictví a obecně předání firmy je pro celou

	<p>kteřá z podniku odchází</p> <p>- návrhu řešení pocitu ztráty u odcházející generace</p>	<p>rodinu téma, které se neřeší, neexistují žádné plány do budoucna, které by se této problematice týkaly.</p> <p>Stejně jako předchozí bod, i tato oblast není rodinou řešena.</p>
<b>Ekonomická znalost</b>	- o vitalitě vnitřního stavu rodinné firmy	Majitel a obecně celá rodina se o stanovení vitality vnitřního stavu rodinné firmy nezajímá, nicméně v kapitole 7.1 byla vitalita určena a následně vyhodnocena.
	- o volných finančních prostředcích vhodných k investování	Co se týče volných prostředků k investování, firma využila příležitost ke koupi nových prostor, do kterých se před nedávnem nastěhovala. Nicméně v současnosti podnik nedisponuje volnými peněžními prostředky, které by mohl investovat. Majitel a jeho přítelkyně mají přehled o penězích, takže si jsou vědomi, že v současné době je firma příliš zadlužená a nemůže investovat.
	- o vnějších faktorech působících na firmu	Co se týče analýzy vnějšího prostředí, zabývala se jí kapitola 7.4, kde bylo využito různých nástrojů jako PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. Sám majitel tyto modely nesestavuje.
	- silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb	Firma tyto faktory nevyhodnocuje, nicméně autorka práce je vyhodnotila v kapitole 7.4.3, kdy výsledky byly následně ze SWOT analýzy použity do konfrontační matice a poté vyhodnoceny.

Zdroj: vlastní zpracování podle: (Deloitte Private, 2018; Kenyon-Rouvinez, Ward, 2016)

Zodpovězení veškerých těchto atributů je pro podnik důležité pro stanovení směru jeho dalšího vývoje a také k určení, jakým způsobem bude podnik předán. Z výsledků vyplývá, že majitel firmy neuvažuje o žádném nástupnickém plánu a nezvažuje ani žádné alternativy jejího předání. Zároveň zbytek rodiny, především jeho děti nejsou do všech oblastí ve firmě zapojeny, což bude mít v budoucnu výrazný vliv na její fungování. Je velmi pravděpodobné, že majitel začne o budoucnosti svého podniku uvažovat až v okamžiku, kdy bude na řešení této otázky již pozdě.

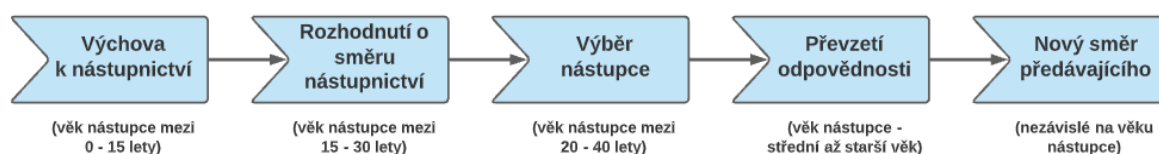


## 9 Alternativy předání firmy

Vzhledem k tomu, že se majitel firmy problematikou předání podniku zatím nezabýval a zároveň není ani připraven na jeho řešení, soustředí se tato kapitola na všechny čtyři základní alternativy, prostřednictvím kterých může k předání podniku dojít, viz kapitola 3.1. U každé z nich jsou pak zváženy jejich výhody a nevýhody, popřípadě čas, energie a finanční částky, kterých je zapotřebí, aby ke zvolené variantě předání podniku mohlo dojít. Majitel firmy si nejprve musí stanovit, proč, jak, kdy, s kým a komu podnik předá, a následně musí také vymezit, jaká bude jeho role v podniku.

### 9.1 Transfer generace v rámci rodiny

V případě předání podniku v rámci rodiny je zapotřebí odlišit dvě základní roviny, rovinu manažerskou a vlastnickou. Majitel firmy musí nejprve stanovit, jaký bude jeho nástupce, pokud tedy vůbec nějaký existuje. Dále by bylo také vhodné, kdyby byla otázka předání firmy v rámci rodiny řešena od tohoto okamžiku. Již několikrát bylo zmíněno, že předání podniku je pozvolný proces, který trvá delší dobu, nejedná se tedy o případ, kdy si majitel podniku řekne, že něco uskuteční a dojde k tomu okamžitě. Na obrázku 11 je možno vidět jednotlivé fáze nástupnictví v rámci této alternativy včetně věku nástupce. Časová linie, kterou obrázek zobrazuje, je jedna z mnoha, v tomto případě je nástupnictví řešeno již od útlého věku nástupce, zpravidla je však řešeno předání až v pozdním věku zakladatele.



Obrázek 11 Nástupnictví a čas

Zdroj: vlastní zpracování podle (Servus et al., 2018, s. 63)

Po zjištění informací, které jsou zahrnuty v kapitole 6.1.1, je možno určit, že za nejvhodnějšího nástupce by mohl být brán syn vlastníka, který v podniku brigádne pracuje a vyzná se v něm. Nyní, když byl stanoven vhodný nástupce, je zapotřebí, aby byl dále vychováván. Vzhledem k tomu, že syn již navštěvuje první ročník vysoké školy, byla

první fáze zanedbána. Syn si v současnosti nedokáže představit, že by daný podnik převzal po svém otci. Tím se dostáváme k druhé fázi, kdy by se mělo rozhodovat o směru nástupnictví. V té se právě syn nachází. Jeho odmítavý postoj k převzetí otcova podniku je dán také tím, že majitel firmy se sám o možnosti předání podniku nezajímá.

V dalších letech by měl být pevně stanovený vhodný nástupce. V tomto okamžiku, přibližně za dvacet let, bude mít majitelův syn vystudovanou vysokou školu a bude obohacen o zkušenosti z jiných společností. Většina majitelů rodinných podniků si až v této době uvědomuje problém, který jim vyvstal, a to ten, co bude s jejich firmou dále. Nicméně v této chvíli většina potenciálních nástupců již nemá o podnik zájem a nemá k němu ani vztah. Pokud by tedy majitel vybrané firmy chtěl určit svého syna jako nástupce, pravděpodobně by ho syn odmítl, neboť už od útlého věku nebyl k předání veden. Bylo by tedy vhodné, aby majitel firmy zvážil i další alternativy předání podniku.

V případě, že by syn o daný podnik zájem projevil, musel by být navržen plán převzetí odpovědnosti a také by muselo dojít k odlišení již výše zmíněných rovin manažerské a vlastnické. Nejprve by bylo vhodné předat svému nástupci část odpovědnosti tak, aby se mohlo ověřit, zdali bude opravdu schopný daný podnik vést. Dále závisí na majiteli firmy, jakým způsobem a zdali vůbec dojde k převedení vlastnických práv. Vzhledem ke vztahu majitele k podniku, který buduje již od roku 2003, je velmi pravděpodobné, že firmu by na svého syna celou nepřevodil a také by chtěl mít nad jejím vedením do určité míry stálou kontrolu.

Kromě předem naplánovaného nástupnického plánu může k předání podniku dojít i v důsledku nenadálých událostí, jako je úmrtí majitele. V tomto případě by veškerý majetek přešel na syna a nezletilou dceru. Kvůli tomu, že dcera ještě není dostatečně finančně gramotná a nezná hodnotu peněz, by bylo další řešení otázky, co s nabytým majetkem, především na synovi. S největší pravděpodobností by s pomocí své rodiny podnik vedl dále a snažil se ho rozvíjet.

Co se týče finančních prostředků, kterých je zapotřebí pro uskutečnění této varianty předání podniku, je nutné jejich vynaložení především na další vzdělávání vhodného nástupce či vhodných nástupců. Čím více je daný člověk vzdělaný a zkušený,

tím pravděpodobnější je, že se podnik pod jeho vedením bude rozvíjet a prosperovat. Další náklady, které vzniknou v důsledku nástupnictví, jsou náklady na právníka, pomocí kterého se stanoví podmínky vlastnictví, popř. jeho převod. Také musí být zaplacen odhadce při oceňování majetku. Pokud je daný podnik předán jednomu nástupci, musí dojít k finančnímu vypořádání dalších členů rodiny, což představuje vznik dalších nákladů. Rodina může také vynaložit peněžní prostředky na tzv. rodinného mediátora, prostřednictvím kterého je možno řešit majetkové spory nebo problémy, jejichž důsledky se mohou promítnout přímo do fungování podniku.

## 9.2 Nepřímé předání v rodině

Další možností, kterou má vlastník firmy na výběr, je nepřímé předání v rodině. Tento postup majitel firmy zvolí v okamžiku, kdy nechce, aby vlastnická práva byla na jeho nástupce převedena přímo. V případě této alternativy může být vytvořen tzv. svěrenský fond či nadace, se kterým budou vybraní členové rodiny hospodařit. Vzhledem k tomu, že si majitel nedokáže představit, že by svou firmu na nástupce přepsal, může být pro něj tato varianta vhodná.

Podle Pavla Koláře, který je autorem článku na webové stránce Svěrenská správa (2017), předchází samotnému vzniku svěrenského fondu nebo trustu několik fází, které musí být vyřešeny. V první řadě se musí stanovit typ fondu a z jakého důvodu má být založen. V tomto případě by se jednalo o rodinný fond, který by byl založen za účelem ochrany firemního majetku před možným prodejem. Vzhledem k povaze majetku by bylo také nutné jeho ocenění, které se provádí na základě znaleckého posudku. Následně je zapotřebí založení bankovního účtu a určení částky, se kterou vybraní rodinní příslušníci budou moci disponovat. Po splnění předchozích kroků se může stanovit statut svěrenského fondu, a to ve formě notářského zápisu. Splněním posledního kroku může začít správce se stanoveným fondem disponovat.

Co se týče nákladů na uskutečnění této alternativy předání, zde dosahují částky již vyšších hodnot. Vzhledem k povaze daného majetku, který by měl být předmětem svěrenského fondu, se náklady na jeho vznik mohou pohybovat až kolem 150 000 Kč. Autorka práce

našla konkrétně i firmu APLU s.r.o., která nabízí veškeré služby týkající se založení fondu. Co se týče konkrétních cen za provedené služby, zřízení svěřenského fondu na klíč, jež zahrnuje několik činností, jako je koordinace celého procesu založení fondu, právní asistence u notáře a mnohé další, stojí 75 000 Kč. Výsledná částka, která by byla vynaložena na vznik svěřenského fondu, tedy velmi závisí na způsobu, jakým k němu bude majitel firmy přistupovat (APLU, s.r.o., 2020; Pavel Kolář, 2019).

### **9.3 Prodej rodinného podniku**

Kromě dvou výše uvedených variant může majitel firmu také prodat. Jak již ale bylo výše několikrát zmíněno, v současnosti si vlastník nedokáže představit, že by danou firmu prodal. Nicméně pokud by se takto rozhodl, mohl by svou firmu prodat buď novému investorovi, nebo pracovníkům, kteří jsou v dané firmě zaměstnáni, ale to pouze za předpokladu, že by o podnik projevili zájem. V první řadě by musel majitel nechat provést odhad a zjistit tak hodnotu firmy. Na základě toho pak může být stanovena kupní cena.

Co se týče nákladů na uskutečnění této varianty, v první řadě by bylo zapotřebí zaplatit odhadce, který by daný podnik pro účely prodeje ocenil. Podle získaných informací jednoho konkrétního znalce by se cena odhadu tohoto rodinného podniku pohybovala mezi 20 000 – 25 000 Kč. Na základě ocenění podniku by se pak majitel rozhodl, jestli firmu prodá, a když ano, tak komu, pokud by se vůbec našel vhodný kupec (4 WORKS Solutions s.r.o., 2021).

### **9.4 Prodej pouze části podílu a vytvoření společné firmy s investorem**

Poslední zmíněnou alternativou, kterou podnikatel může také využít, je prodej pouze části podílu a spolupráce s investorem. K jejímu uskutečnění dochází z určitých důvodů, jako je například potřeba dalšího rozvoje nebo finančních prostředků. Vzhledem k vysoké míře zadlužení vybrané společnosti by byla tato varianta pro podnikatele také vhodná. Díky tomu, že podnik disponuje malou mírou vlastního kapitálu, by se měl majitel

zamyslet nad možnostmi investic do jeho podnikání, čímž by se zároveň i snížilo riziko, že by se firma mohla dostat do finanční tísně. Za další velkou výhodu by mohl být brán příliv nových nápadů na fungování podniku a návrhy na zlepšování ze strany investora.

At' už se majitel do budoucna rozhodne uskutečnit jakoukoliv alternativu předání, je jasné, že to bude mít výrazný vliv jak na další fungování podniku, tak i na celou rodinu. Vzhledem ke vztahu rodiny k podniku byla pro detailnější zpracování vybrána první alternativa, tj. transfer generace v rámci rodině, již se zabývá kapitola 10 a ve které je kromě otázky řízení řešena také otázka správy majetku.

## 10 Návrh nástupnického plánu

Nástupnictví představuje jeden z nejdůležitějších procesů, který výrazně ovlivňuje chod společnosti a její další vývoj. Každý majitel, nebo majitelé, kteří do své činnosti zapojují i další členy rodiny, by měli nad předáním podniku začít uvažovat co nejdříve. Úspěšné nástupnictví je tedy nástupnictví, pro které existuje dlouhodobě plán jednotlivých kroků, jak se daný proces bude uskutečňovat. Autorka práce již v teoretické části zmínila návrh nástupnického plánu, jehož sedm kroků by mělo zajistit úspěšnost předání podniku. Jedná se konkrétně o tabulku 6. Kapitola se zaměřuje na rozpracování tohoto plánu pro vybraný podnik, jímž by se mohl majitel řídit a nástupnictví ve svém podniku uskutečnit. Některé informace, které jsou v této kapitole využity, vychází z literatury, a to konkrétně z knihy Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání od S. Servuse et al. (2018).

### 10.1 Vyjasnění cílů a priorit

První fází nástupnického plánu je vyjasnění cílů a priorit. Rodina se musí shodnout na budoucím vývoji daného podniku. Je zapotřebí, aby se rozhodlo, co bude s podnikem dále, zdali zůstane v držení rodiny, popřípadě zdali nedojde k prodeji nebo vstupu nového investora do podnikání. K rozhodnutí o způsobu dalšího vedení podniku je však zapotřebí uskutečnit několik setkání. Vzhledem k velikosti podniku by bylo dobré, kdyby se tohoto setkání účastnili všichni zaměstnanci podniku. Tím, že se do rozhodování zahrnou i zaměstnanci, kteří nejsou rodinnými příslušníky, se zvýší jejich důvěra ve firmu, majitele i celou rodinu. Poté, co se všichni členové shodnou na dalším vedení podniku, je zapotřebí, aby došlo k vymezení základní vize o budoucnosti firmy. Toto vyjádření může mít například tuto formu:

*„Já, majitel společnosti, jsem se společně se svými dětmi a přítelkyní dohodl na tom, že společnost zůstane i nadále v rukou naší rodiny. V současnosti, i když není nástupnictví v rámci generace aktuální, plánujeme do budoucna předání uskutečnit. Zároveň jsme se shodli na tom, že společnost nebudeme prodávat a ani neplánujeme spolupráci s možnými investory. Pokud by však nastaly skutečnosti, které by vedly k tomu, že by naše rodina nadále nemohla podnik vést, museli bychom uskutečnit patřičné kroky a firmu prodat.“*

Po diskuzi, díky níž se určil budoucí vývoj firmy, je zapotřebí stanovit realizační tým, který bude zabraňovat možným problémům a připraví jak firmu, tak rodinu na předání. Nejvhodnější by byl tým, ve kterém by se nacházel majitel firmy, jeho přítelkyně, syn a jeden ze zaměstnanců, který není rodinným příslušníkem. Poté je také zapotřebí stanovit osobu, která proces přípravy povede a bude za něj odpovědná. Zde by bylo vhodné, kdyby se jednalo o osobu, která není zainteresovaná do aktivit společnosti a bude tak objektivní. Může to být například specialista na otázky řízení firem, který bude společností najat. Můžeme ho pojmenovat například jako pan Švestka.

Po sestavení realizačního týmu a určení odpovědné osoby, tedy pana Švestky, je velmi důležité, aby se realizační tým setkával v pravidelných intervalech a vyhodnocoval další postup v procesu nástupnictví. Nejvhodnější by bylo, aby se tato setkávání uskutečňovala alespoň jednou za čtrnáct dní, popřípadě jednou do měsíce. Pan Švestka jakožto člověk odpovědný za přípravu nástupnictví bude mít za úkol tato setkávání vést, zaznamenávat informace a stanovit následně další postup.

### 10.1.1 Časový plán předání podniku

Nástupnictví je dlouhodobý pozvolný proces, jehož postup by měl být naplánován a všechny zainteresované strany by s ním měly být obeznámeny. Výsledná doba trvání jednotlivých fází procesu je uvedena v tabulce 14. Odhadovaná doba procesu nástupnictví je 4 – 6 let. Pokud ho tedy začne majitel řešit v současnosti ve svých 47 letech, budou moci být některé fáze lépe vyřešeny a předání tak proběhne snadněji.

Tabulka 14 Časový plán předání rodinného podniku

	<b>Fáze procesu</b>	<b>Časová linie</b>
1)	Diskuze o budoucím vývoji firmy, určení vlastnické strategie	Okamžik rozhodnutí o předání podniku
2)	Nastavení procesních pravidel plánování a přípravy nástupnictví, tvorba týmu	6 měsíců
3)	Stanovení přesnější představy o nástupnictví	12 měsíců
4)	Příprava nástupce	36 – 48 měsíců
5)	Příprava vlastnické rodiny a firmy	36 – 48 měsíců
6)	Zahájení převodu vlastnických práv a řízení	36 – 60 měsíců
7)	Odchod majitele	48 – 72 měsíců

Zdroj: vlastní zpracování podle: (Servus et al., 2018)

## 10.2 Přezkoumání strategie společnosti

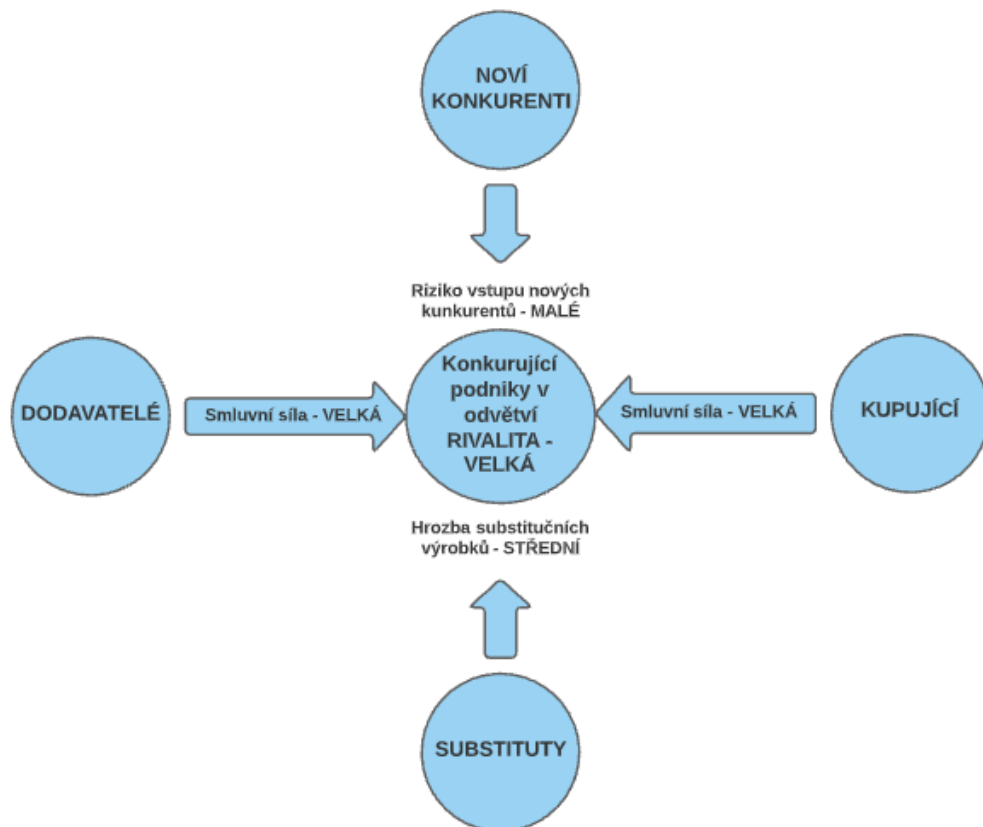
Dalším důležitým krokem je zjištění aktuální situace podniku a sestavení efektivního týmu vedení. Ke zhodnocení firmy se využívá různých nástrojů, jako je provedení PEST a SWOT analýzy nebo sestavení konfrontační matice. Autorka práce již současnou situací podniku zhodnotila v kapitole 7.

Nejprve došlo ke zhodnocení vitality vnitřního stavu rodinného podniku, ke kterému byla využita tabulka sestavená týmem Technické univerzity v Liberci. Díky tomu se ukázalo, že podnik nemá příliš dobrou vitalitu, jež je způsobena především tím, že majitel společnosti neplánuje proces nástupnictví a nezapojuje rodinné členy do záležitostí majících výrazný vliv na chod podniku. Následně byla provedena 7S analýza, která dokreslila informace týkající se vnitřního stavu rodinné firmy.

Důležitou analýzou, která byla provedena po zjištění vnitřního stavu podniku, je finanční analýza. Autorka práce porovnávala vybrané ukazatele a zjišťovala, jak se vyvíjel hospodářský výsledek společnosti za posledních pět let. Špatnou informací, která byla na základě finanční analýzy zjištěna, je vysoká zadluženost. Pokud by se nástupce rozhodoval, zdali danou firmu převzít či nikoliv, hraje tato informace důležitou roli a mohla by výrazně ovlivnit jeho rozhodnutí. Pokud nástupce nemá dostatečné zkušenosti a vzdělání, mohlo by převzetí takto zadlužené firmy vést až k jejímu krachu.

Poté byly zhodnoceny externí faktory. Nejprve byla provedena PEST analýza, následně byl sestaven Porterův model pěti sil. Jak je patrné z obrázku 12, na podnik nejvíce působí stávající konkurenti, kde je rivalita o získání nových zákazníků velká. Zároveň zákazníci a dodavatelé mají smluvní sílu velkou, což také výrazně ovlivňuje rozhodování majitele podniku. Poté byly zjištěny příležitosti, hrozby a silné a slabé stránky prostřednictvím SWOT analýzy, ze které poté byla sestavena konfrontační matice. Je jasné, že tyto zjištěné informace mají výrazný vliv na chod společnosti a zároveň informují majitele o tom, na jaké oblasti by se měl zaměřit, aby jeho podnikání vzkvétalo. Zároveň to jsou vhodné informace pro možného nástupce, který když firmu bude chtít převzít, bude vědět, jaká je její současná situace a co může zlepšit.





Obrázek 12 Porterův model pěti sil – působení jednotlivých stran  
Zdroj: (vlastní zpracování)

### 10.3 Plánování přechodu odpovědnosti

Další důležitou fází procesu je stanovení představy o nástupnictví. Je potřeba odpovědět si na několik základních otázek, a to kdo je vlastníkem, jak má být společnost řízena do budoucna a jaké jsou vlastnické role. V první řadě je zapotřebí připravit všechny nástupce, bez ohledu na to, jaký je jejich zájem o firmu, na vlastnickou roli. Dále je také nutné stanovit preferovanou strukturu řízení. Vzhledem k osvědčení, zdali je vybraný nástupce schopný danou firmu řídit, bude mít podnik určitý čas dva vlastníky, a to současného majitele a nástupce. Pro další plánování předání podniku je důležité zaměřit se na postoj majitele k předání a na možnosti potenciálních nástupců.

#### 10.3.1 Postoj majitele firmy k předání

Majiteli firmy je v současné době 47 let. Kvůli tomu, že se nyní potýká s problémy vzniklými v důsledku pandemie, nevěnuje tématu nástupnictví žádnou pozornost. I když

není stále ve věku, kdyby měl svoji firmu předat další generaci, měl by se začít o toto téma více zajímat. Výběr vhodného nástupce je velmi náročný úkol, který by měl být řešen s dostatečným předstihem. Nástupce, který bude ideální pro převzetí rodinného podniku, by měl splňovat určité předpoklady, jež jsou důležité pro vedení společnosti.

### 10.3.2 Možnosti předání firmy

Pro předání firmy existují čtyři potencionální nástupci, kteří jsou součástí rodiny majitele. Vzhledem k tomu, že se proces nástupnictví v podniku ještě neuskutečnil a jedná se o prvního majitele společnosti, tedy i zakladatele, je otázka nástupnictví pro majitele velmi složitá k řešení.

#### **Syn**

Prvním z možných nástupců je syn majitele Lukáš. V současnosti je mu 20 let a studuje vysokou školu, konkrétně fakultu stavební. Ve firmě brigádně vypomáhá a všem procesům, které se zde uskutečňují, rozumí. S kolegy, kteří ve firmě pracují a nejsou rodinnými příslušníky, si rozumí a respektují se. Vzhledem k tomu, že ještě nepracoval u jiných společností, bylo by vhodné, aby nejprve, než dojde k předání podniku, získal zkušenosti i u jiných firem. Jedná se pravděpodobně o nejvhodnějšího nástupce.

#### **Dcera**

Dalším potencionálním nástupcem je dcera majitele Pavlína, které je v současnosti 13 let. Nachází se v takovém věku, kdy nemá příliš velký vztah k penězům. Ve vybrané firmě nepracovala a ani neví, co je jejím předmětem činnosti. Zároveň vzhledem k tomu, že se nachází v pubertálním věku, se věnuje kamarádkám a otcova firma ji nezajímá. Do budoucna by bylo dobré, aby otec více zainteresoval svoji dceru do činnosti, popřípadě aby stejně jako její bratr pracovala ve firmě brigádně. Pokud by tak učinil již nyní, mohla by být spolu se svým bratrem jedním z nástupců.

#### **Synovec**

Třetím potencionálním nástupcem je synovec majitele Ondřej. Tomu je 24 let a pracuje jako inženýr kvality v jedné liberecké společnosti. V podniku nikdy nepracoval, nicméně ví, co je její hlavní činností. Velkou výhodou je, že má již získané určité zkušenosti a zná

procesy, které se v podnicích uskutečňují. Kdyby se majitel firmy rozhodl svého synovce zaměstnat, mohl by přijít se spoustou nových nápadů a změn, které díky práci v nadnárodní korporaci získal. On sám si ale nedokáže představit, že by pro svého strýce pracoval.

### **Nevlastní syn**

Poslední možností majitele je předat podnik synovi své současné přítelkyně. Jmenuje se Štefan a je o rok mladší než Pavlína. Lze říci, že se stejně tak jako u Pavlíny nezajímá o společnost, která patří jeho nevlastnímu otci. Do budoucna by bylo vhodné, aby ho majitel zahrnul do činnosti podniku. Poté, pokud by se mu práce zalíbila, mohlo by se uvažovat nad možností předání podniku do jeho rukou.

### **10.3.3 Výběr vhodného kandidáta**

Majitel se musí rozhodnout na základě dostupných informací, který z potencionálních kandidátů by byl vhodný na předání podniku. Vzhledem k současné situaci je jasné, že nejvhodnějším kandidátem je jeho syn Lukáš. Pokud by se všichni členové shodli na nástupci, muselo by dojít následně k sestavení samotného plánu. Je zapotřebí, aby se majitel firmy společně s rodinou zaměřil na několik bodů, mezi které patří:

- stanovení plánu pro budoucí vedení firmy;
- rozhodnutí o finančním zajištění majitele a rodiny po jeho odchodu ze společnosti;
- dohoda o dalším vzdělávání nástupce;
- rozhodnutí, zdali se podnik nástupci odprodá nebo daruje.

### **10.3.4 Příprava vlastnické rodiny a firmy**

Důležitou roli při předávání společnosti je také stanovení postupů a pravidel, prostřednictvím nichž dojde k zamezení tomu, že nástupnictví by mohlo ohrozit fungování společnosti. Vedle přípravy samotného nástupce na předání podniku je zapotřebí také upravit společenskou smlouvu tak, aby odrážela změny, ke kterým dojde v průběhu procesu nástupnictví. Důležitá je také příprava smlouvy mezi stávajícím a budoucím majitelem firmy.

## 10.4 Ocenění firmy

Dalším důležitým krokem v procesu nástupnictví je ocenění majetku. To hraje důležitou roli především díky možnému odkupu firmy nástupcem, nebo při majetkovém vyrovnání sourozenců v situaci, že by se nástupcem stal například pouze syn. V případě, že by muselo z určitého důvodu dojít k odprodeji podniku, hraje ocenění také důležitou roli. V tomto případě by bylo nejvhodnější, kdyby majitel kontaktoval soudního znalce, který by podnik ocenil, a na základě toho by bylo rozhodnuto, jak se proces nástupnictví v podniku uskuteční.

Ocenění je důležité také z toho důvodu, že majitel může mít určitou představu o tom, jaká je hodnota jeho firmy, nicméně je velmi důležité zjistit, jakou hodnotu má pro subjekty z okolí. Toto hledisko může velmi pomoci plánování nástupnictví, a to tak, aby došlo nejen k zachování podniku, ale i potencionálního rozvoje do budoucna. Zjištění hodnoty má zásadní vliv na celou řadu oblastí, které se procesem nástupnictví dotýkají, jako je například otázka zdanění, strategie plánování podniku nebo plán příjmů prvotního majitele. Správné ocenění majetku hraje v procesu nástupnictví důležitou roli a vychází ze zkušeností oceňovatele, který posudek provede (Deloitte Private, 2018).

K oceňování podniku jsou v podstatě využívány tři přístupy. Oceňovatel vždy zvolí jeden z těchto přístupů a následně jeho výsledky zhodnotí přístupem jiným. První je přístup výnosový. Hodnota společnosti se určuje na základě provozního zisku či očekávaných peněžních toků. Další přístup, který se nazývá tržní, je založen na reálných transakcích, což znamená, že hodnota se odhaduje na základě tržní ceny, která byla dosažena v porovnatelných transakcích či porovnáním společností, které jsou veřejně obchodovatelné. Poslední, nákladový přístup se zaměřuje na odhad hodnoty prostřednictvím tržní hodnoty aktiv podniku, od kterých je odečtena tržní hodnota závazků. Tyto tři varianty jsou základními přístupy v oceňování, nicméně existuje i další možná varianta, a to ocenění prostřednictvím diskontů. Oceňovatelé v tomto případě zpřesňují odhad velikosti podílu v prvotně vlastněném podniku porovnáním s jinými investicemi. Na základě toho jsou aplikovány tzv. diskonty, kterých existuje mnoho typů. Ocenění představuje pro každý podnik velmi náročnou úlohu. Díky jasně stanovené hodnotě se majitel rodinné firmy může rozhodnout, jakým způsobem s podnikem dále naloží, zdali ho

bude výhodnější prodat, či ponechat v rukou rodiny a využít dostupných zdrojů k rozvoji (Deloitte Private, 2018).

#### 10.4.1 Předání vlastnictví majetku

Nejdůležitějším a zároveň nejtěžším rozhodnutím majitele je předání vlastnictví podniku. Vzhledem k tomu, že má k podniku citový vztah a zároveň ho budoval od úplného začátku, není pochyb, že především tento krok bude velmi složitý pro uskutečnění. Aby mohl být plán nástupnictví úspěšný, měla by do něj být zahrnuta i strategie vlastnická a také odchod majitele firmy, jak z vlastnické struktury, tak i manažerské funkce. V současné době majitel vlastní 100% podíl ve firmě a jeho syn, který se jeví jako nejvhodnější nástupce, je studentem prvního ročníku bakalářského studia na vysoké škole. Za čtyři roky, kdy by syn dosáhl magisterského titulu, by mohl být postupně začleňován do manažerské funkce v podniku. Poté, například za dva roky, kdyby se osvědčilo, že je nástupce schopen danou firmu vést, by mohlo dojít k postupnému převodu vlastnických práv z otce na syna (Petrů, 2018).

Nový občanský zákoník v současné době nabízí množství variant převodu a možného dědění podílů. Je proto vhodné již při sestavování rodinné ústavy, při plánování nástupnické strategie či změnách společenských smluv a dalších podstatných činnostech kontaktovat odborníka, s nímž jsou dále konzultovány varianty předání, z nichž je poté zvolena ta nejvhodnější. I z důvodů možných daňových dopadů vyplývajících z jednotlivých variant je vhodné tyto záležitosti konzultovat s odborníkem. Existující variantou převedení podniku na nového majitele může být například využití svěřenských fondů, které byly diskutovány již v kapitole 9.2, dále využití institutů v rámci občanského práva, kterými jsou například závět' či dědická smlouva. Další možností je prodej podniku, který byl již zmíněn v kapitole 9.3, či sestavení rodinné ústavy, včetně stanovení jejich daňových dopadů. Nejhorší variantou pak je, že majitel podniku o předání neuvažuje, tudíž na základě tragické události, kdy dojde k jeho úmrtí, je rozdělení majetku řešeno prostřednictvím dědického řízení. Tím, že se vyřeší majetkové vztahy, které se i právně ustanoví, se může předejít možným konfliktům. Čím dříve dojde k navržení plánů předání vlastnictví podniku, tím více zbude času na jejich realizaci (Petrů, 2018).

## 10.5 Zahájení převodu vlastnických práv a řízení

Po splnění předchozích podmínek již může dojít k postupnému předání rodinného podniku nástupci. Všichni členové realizačního týmu a zároveň i celá rodina se musí shodnout na vybraném nástupci, dále musí být zaznamenány všechny změny ve společenské smlouvě. Pro úspěšné předání podniku by bylo vhodné, kdyby nástupci byla nejprve svěřena manažerská role. Až po osvědčení, že je nástupce schopen firmu řídit, může dojít k vlastnickému převodu. V případě, že by se majitel s nástupcem dohodl na tom, že mu podnik daruje, mělo by k přepisu dojít postupně. Zpočátku by měl majitel mít 50 % vlastnický podíl a nástupce také. Vzhledem k tomu, že má zakladatel vztah k podniku, nebude se ho chtít pravděpodobně nikdy vzdát, proto zbytek podílu může být vyřešen například v závěti, kdy nástupci připadne celá hodnota rodinné firmy. V případě, že by se majitel s nástupcem dohodl, že by mu podnik odprodal, na základě odhadu soudního znalce by musel nástupce určenou částku zaplatit. Vzhledem k tomu, že podnik je již tak příliš zadlužen a odkupem by se zadlužil i jeho nový majitel, není tato situace dle autorky práce ideální.

### 10.5.1 Sestavení rodinné ústavy

Důležitým nástrojem při zahájení převodu vlastnických práv a řízení je sestavení rodinné ústavy. Ta má zabránit možným konfliktům, které v důsledku procesu nástupnictví nastanou. Jedná se o dokument, který má své náležitosti, jež by měly být splněny. Rodinná ústava se skládá celkem z 9 bodů, mezi které se řadí (Eversheds Sutherland, 2019):

- I. Preambule – v ní jsou stanoveny základní myšlenky majitele, určení, proč lze rodinnou firmu považovat za rodinnou a také to, jaké jsou hlavní představy o budoucím vývoji firmy.
  - Majitel začal zpočátku pracovat jako OSVČ, následně došlo ke vzniku dnešní firmy jako s.r.o. Cílem podniku je nabízet kvalitní výrobky, pro něž by se zákazník vrátil zpět. Rodinný podnik lze považovat za rodinný především díky zapojení dalších členů rodiny do činnosti podniku. Hlavní představy již byly shrnuty v kapitole 10.1.

- II. Vymezení základních hodnot rodiny, které mají sloužit jako kritérium pro posouzení chování členů rodiny ve vztahu k rodinnému podniku.
  - Důležitou hodnotu, kterou se rodina snaží dodržovat, je sounáležitost a vzájemná pomoc při řešení různých konfliktů. Nicméně, v této oblasti by bylo vhodné stanovit si určité hranice chování, která by měla být v rámci rodiny a firmy dodržována.
- III. Vize budoucnosti, která dotváří celkový obraz budoucího vývoje rodinného podniku, jenž byl definován v preambuli.
- IV. Zapojení členů rodiny do činnosti podniku.
  - V této části se definují odpovědnosti jednotlivých členů rodiny. Majitel firmy je odpovědný za komunikaci se zákazníky a dohlíží na hladký chod společnosti, je zároveň jediným vlastníkem. Jeho přítelkyně je odpovědná za administrativní činnost a syn je odpovědný za pomoc zaměstnancům ve výrobě.
- V. Určení principu předání podniku a řešení majetkového práva a dědictví.
  - Po stanovení, jak dojde k předání podniku a majetkovému vypořádání, je možno to následně sepsat do rodinné ústavy.
- VI. Určení orgánu složeného z členů rodiny, jejichž snahou bude posilovat vztahy v rámci rodiny a firmy.
- VII. Nastavení pravidel komunikace v rodině a firmě.
- VIII. Určení pravidel pro řešení možných problémů.
  - Zde by bylo vhodné požádat o pomoc tzv. rodinného mediátora, díky němuž je možno řešit problémy v klidu.
- IX. Kritéria budoucích úprav ústavy.

Pro sestavení rodinné ústavy by měla rodina kontaktovat profesionála, který se touto oblastí zabývá. Díky tomu, že si rodina tuto ústavu sestaví, předejde možným konfliktům, které by mohly v rámci nástupnictví nastat. Zároveň v ní může uvést, jakým směrem se podnik a celý proces předání bude vyvíjet.

## **10.6 Financování nástupnictví**

Další důležitá otázka, která by měla být vyřešena, je otázka peněžních prostředků nutných k uskutečnění nástupnictví. V závislosti na možnostech předání podniku se liší také možnosti jejich financování. V případě, kdy by se majitel rozhodl podnik svému nástupci darovat, počáteční náklady by nebyly příliš vysoké. Musela by být s pomocí právníka vytvořena darovací smlouva. V této situaci by však muselo dojít k finančnímu vypořádání ostatních členů rodiny. V případě, že by se majitel rozhodl svému nástupci firmu prodat, náklady by byly již pro nástupce vyšší a odvíjely by se od výše ocenění, které by provedl soudní znalec. Ať už by se jednalo o jakoukoliv variantu, proces předání stojí peněžní prostředky a nelze ho provést bez jejich vynaložení.

## **10.7 Vystoupení zakladatele ze společnosti**

Poslední fází nástupnického plánu je odchod majitele ke stanovenému datu. Záleží pouze na dohodě mezi členy rodiny a především mezi vlastníkem a nástupcem, kdy se tento okamžik uskuteční. Odchod bude pro majitele velmi složitý především kvůli tomu, že si ani v současné chvíli nedokáže představit, že by firmu opustil. Nicméně velmi záleží na členech rodiny, aby odchod majiteli co nejvíce usnadnili a pomohli mu najít nový směr, kterým se jeho život může ubírat a čemu se může věnovat.

### **10.7.1 Ekonomické dopady na podnik po jeho předání**

Odchod majitele ze společnosti může nastat pouze v okamžiku, kdy bude vědět, že jeho firma bude ve schopných rukou nástupce. Ten by měl navázat na činnost majitele a snažit se o další rozvoj podniku. Nástupce se může rozhodnout, vzhledem ke svým zkušenostem, získaným informacím a jeho charakteru, že podnik může vést jiným stylem, díky čemuž může nastat několik situací:

- První varianta, která může nastat, je, že kvůli svým nápadům, které nástupce ve firmě uskuteční, dojde k jejímu úpadku, a to v důsledku několika faktorů, jako je například nedostatečný segment trhu nebo že realizace nápadů byla příliš nákladná



a stála firmu mnoho peněz. Tato situace pak může vést až k samotnému krachu firmy nebo nutnosti jejího prodeje.

- Další situace, jež může nastat, je, že nástupce využije příležitostí, které se mu naskytanou, a naopak odstraní slabé stránky a bude předcházet hrozbám, díky čemuž dojde k rozvoji společnosti a získání nových zákazníků. Předání podniku tak může mít pozitivní vliv na jeho další chod.
- Nástupce také může realizovat několik projektů, které sice nemusí být úspěšné, nicméně nemusí nutně ohrozit chod firmy. Neúspěch uskutečnění těchto projektů by měl nástupce hnát kupředu, aby se sám sebe ptal, proč se neuchytily, a snažil se je naopak vylepšovat, aby byly do budoucna úspěšné.
- Jakým směrem se podnik bude vyvíjet, velmi záleží také na zakladateli společnosti. Pokud nebude mít nástupce možnost zrealizovat své nápady v důsledku jeho neustálých zásahů do společnosti, může to také negativně ovlivnit její další fungování. Je proto velmi důležité, aby měl majitel důvěru v nástupce a nezasahoval po předání do jeho rozhodování.

Nástupnictví je velmi náročný proces, jehož kroky musí být detailněji rozpracovány, aby jeho uskutečnění bylo úspěšné. Majitel vybraného rodinného podniku čelí v současné době výzvám, které mu vyvstaly v důsledku pandemie způsobené nemocí COVID-19. Je tedy pochopitelné, že předání podniku a jeho budoucí vývoj nepředstavuje momentálně oblast, které by věnoval velkou pozornost. Nicméně, autorka práce si myslí, že pokud má být proces nástupnictví v budoucnu úspěšný, měl by se jím začít majitel zabývat již nyní. Kvůli tomu, že členové rodiny spolu příliš nekomunikují a zároveň varianty předání nejsou diskutovány, se může stát, že se majitel za 10 let, kdy mu bude 57 roků, ocitne v situaci, kdy nebude vědět, jak se svým podnikem naloží a kdo ho dále povede poté, až odejde do důchodu. Návrh tohoto nástupnického plánu může znamenat určité vodítko, kterým se může řídit a pomocí něhož může vyřešit budoucí problém, co bude s podnikem dále.

## Závěr

Problematika rodinného podnikání je velmi rozmanitá a v současné době se jí věnuje stále větší pozornost. Podle jedné z mnoha definic se za rodinný podnik považuje ten, ve kterém působí tři a více členů z rodiny, dále nejméně dvě generace za sebou rodina daný podnik vede a členové rodiny, kteří jsou v současnosti ve vedení podniku, ho plánují do budoucna předat další generaci (Kenyon-Rouvinez, Ward, 2016). Dalším faktorem, kterým se liší tyto podniky od podniků nerodinných, je prolínání rovin firmy a rodiny. Z toho vychází i tzv. model tří kruhů, kde se střetávají tři systémy, a to řízení, rodina a vlastnictví. Každý ze členů rodiny má určitou roli v podniku a podle jejich umístění v kruzích se liší i motivace, proč v daném podniku pracují. Často v nich kvůli střetu těchto rolí dochází ke konfliktům, které musí být například s pomocí tzv. mediátora řešeny. I přes mnoho silných a slabých stránek hrají rodinné podniky důležitou roli na všech úrovních ekonomik.

Diplomová práce byla rozdělena do deseti kapitol, z nichž první čtyři byly zaměřeny na vymezení teoretických pojmů. Následně se práce věnovala vybranému rodinnému podniku, kdy byla provedena celková analýza, tedy analýza vnitřního prostředí, finanční analýza a analýza externích faktorů. Poslední část se zabývala otázkou nástupnictví. Nejdříve byly zhodnoceny čtyři základní alternativy předání, následně byla vybrána jedna možnost, která byla použita pro detailnější sestavení návrhu nástupnického plánu.

V podniku pracují aktuálně tři členové z rodiny. Současný majitel je prvním vlastníkem, tudíž nedošlo ještě k předání firmy. Podle výše zmíněné definice by tedy podnik nemusel být brán jako rodinný, nicméně vzhledem k tomu, že majitelův syn je jedním z členů, kteří se do činnosti zapojují, lze ho za rodinný považovat. V současné době majitel firmy nevěnuje otázce nástupnictví či předání podniku žádnou pozornost, nicméně tato diplomová práce mu dala stručný návod, jakým způsobem podnik předat v rámci rodiny.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení vitality vnitřního stavu rodinné firmy a vnitřního a vnějšího prostředí, které na ni působí. Zhodnocení celkové situace, ve které se podnik nachází, je velmi důležité také pro zvážení možnosti generačního předání podniku. V návaznosti na to bylo dílčím cílem této práce navržení nástupnického

plánu u vybrané alternativy předání, jejíž fáze byly detailně rozebrány. Nástupnictví představuje určitou možnost dalšího rozvoje podniku, proto je velmi důležité, aby nad ním majitel začal uvažovat co nejdříve a vytvořil tak plán, aby předešel možným konfliktům, které mohou vyplývat například z finančního vypořádání ostatních členů rodiny. Oba tyto cíle byly naplněny v sedmé a následně desáté kapitole této práce. Na konkrétní vybrané rodinné firmě autorka diplomové práce ukázala, jakými způsoby by mohlo být předání podniku řešeno, a následně vypracovala nástupnický plán založený na konkrétní variantě předání, jíž se podnikatel může řídit a začít tak nástupnictví plánovat. Jako nejvhodnější alternativa předání, kterou by autorka doporučila majiteli podniku realizovat, se jeví generační předání v rámci rodiny. Konkrétně syn již v podniku pracuje a vyzná se v něm, takže by byl schopný ho po otci převzít a dále ho rozvíjet.

## Seznam použité literatury

4WORKS SOLUTIONS S.R.O. 2021. *Ceník oceňování podniků* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://znalec-zima.cz/soudni-znalec-zima/sluzby/ocenovani-podniku/cenik/>

APLU, S.R.O. 2021. *Ceník služeb Svěřenský fond* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.aplu.cz/cenik-sverensky-fond/>.

AMSP ČR. 2017. *48. průzkum Specifika rodinného podnikání* [online]. [cit. 2020-11-13]. Dostupné z: <https://amsp.cz/48-pruzkum-specifika-rodinneho-podnikani/>.

AMSP ČR. 2018. *58. průzkum AMSP ČR: Výroční průzkum k trendům RODINNÉHO PODNIKÁNÍ* [online]. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://amsp.cz/wp-content/uploads/2018/05/Pr%C5%AFzkum-%C3%BAskal%C3%AD-genera%C4%8Dn%C3%AD-v%C3%BDm%C4%9Bny-V%C3%9DSLEDKY-s-koment%C3%A1%C5%99em-AMSP-1.pdf>.

AMSP ČR. 2018. *Rodinné podnikání dostává zelenou* [online]. [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://amsp.cz/rodinne-podnikani-dostava-zelenou/>.

AMSP ČR. 2019. *Definice rodinného podniku v České republice* [online]. [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: [https://amsp.cz/wp-content/uploads/2019/01/Definice-rodinn%C3%A9ho-podniku-v-%C4%8Cesk%C3%A9-republice-ma\\_KORNB7JHLNBP.pdf](https://amsp.cz/wp-content/uploads/2019/01/Definice-rodinn%C3%A9ho-podniku-v-%C4%8Cesk%C3%A9-republice-ma_KORNB7JHLNBP.pdf).

AMSP ČR. 2020. *80. průzkum AMSP ČR: Rodinné firmy a restart hospodářství* [online]. [cit. 2020-11-13]. Dostupné z: <https://amsp.cz/80-pruzkum-amsp-cr-rodinne-firmy-a-restart-hospodarstvi/>.

BLAŽKOVÁ, Martina. 2011. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-6724-6.

ČESKO. 2012. *Občanský zákoník, Sb. 89/2012, ve znění pozdějších předpisů* [online]. [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.

ČSÚ. 2020. *Pohyb obyvatelstva – rok 2019* [online]. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/pohyb-obyvatelstva-rok-2019>.

DELOITTE PRIVATE. 2018. *Nástupnictví rodinných firem – Plánovací proces od A do Z* [online]. [cit. 2020-11-26]. Dostupné z: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/deloitte-private/Planovani\\_nastupnictvi-v2018-ONLINE.PDF](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/deloitte-private/Planovani_nastupnictvi-v2018-ONLINE.PDF).

EVERSHEDS SUTHERLAND. 2019. *Rodinná ústava, nový koncept v českém prostředí* [online]. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: [https://www.eversheds-sutherland.com/global/en/what/publications/shownews.page?News=en/czech-republic/cz/Rodinna\\_ustava\\_novy\\_koncept\\_v\\_ceskem\\_prostredi](https://www.eversheds-sutherland.com/global/en/what/publications/shownews.page?News=en/czech-republic/cz/Rodinna_ustava_novy_koncept_v_ceskem_prostredi).

KENYON-ROUVINEZ, Denise a John L. WARD. 2016. *Rodinná firma – Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Brno: Barrister & Principal. ISBN 978-80-7485-095-0.

KOLÁŘ, Pavel. 2017. Chci založit svěřenský fond. Jak na to? *Svěřenská správa* [online]. Svěřenská správa, s.r.o. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.svsp.cz/magazin/clanky/chci-zalozit-sverensky-fond-jak-na-to>.

KOLÁŘ, Pavel. 2019. Kolik stojí založení svěřenského fondu? Tady je orientační výpočet. *Svěřenská správa* [online]. Svěřenská správa, s.r.o. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.svsp.cz/magazin/clanky/kolik-stoji-zalozeni-sverenskeho-fondu-tady-je-orientacni-vypocet>

KRÁMEK, Vladek a David NEVESELÝ. 2019. Rodinný podnik konečně definován – čas investovat do rozvoje vašich rodinných firem. *Právní prostor* [online]. ATLAS CONSULTING spol. s.r.o. [cit. 2020-11-23]. Dostupné z: <http://www.pravniprostor.cz/clanky/obchodni-pravo/rodinny-podnik-konecne-definovan-cas-investovat-do-rozvoje-vasich-rodinnych-firem>.

MACHEK, Ondřej. 2017. *Rodinné firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-638-8.

MACHOVÁ, Kristýna a Petra TAUŠL PROCHÁZKOVÁ. 2017. Realita rodinného podnikání v ČR. *Trendy v podnikání*. **VII**(3): 41-50. ISSN 1805-0603.

MARTELOVÁ, Judy. 2017. *Rodinné firmy na rozcestí: jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-271-0332-4.

MPO. 2020. *Definice rodinného podniku* [online]. [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku-253096/>.

MULDERS, Marijn. 2011. *101 Management Models*. Publisher: Routledge. ISBN 978-90-01-78316-7.

NAŠE JMÉNA. 2019. *Naše jména* [online]. [cit. 2020-11-26]. Dostupné z: <https://www.nasejmena.cz/nj/cetnost.php?id=3505&id2=6131&typ=obec>.

PELLONEOVÁ, Natálie a Eva ŠTICHHAUEROVÁ. 2017. Význam rodinného podnikání v obcích ČR. *Trendy v podnikání*. Plzeň: ZČU v Plzni. **VII**(3): 51-59. ISSN 1805-0603.

PETLINA, Anastasia. 2015. Family Business in the Czech republic: Actual Situation. *Trendy ekonomiky a managementu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně. **IX**(23): 32-42. ISSN 1802-8527.

PETRŮ, Naděžda. 2018. *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s. ISBN 978-80-7408-162-0.

PLAMÍNEK, Jiří. 2011. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3664-8.

REICHEL, Jiří. 2008. *Kapitoly systematické psychologie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2594-9.

RYDVALOVÁ, Petra, et al. 2017. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-348-5.

RYDVALOVÁ, Petra, Ivan JÁČ, Eva KARHANOVÁ-HORYNOVÁ, Eliška VALENTOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. 2015. *Rodinné podnikání zdroj rozvoje obcí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-245-7.

SERVUS, Stanislav. 2016. Moderní trendy v nástupnictví. *Majitelefirem.cz* [online]. [cit. 2020-11-26]. Dostupné z: <https://www.majitelefirem.cz/moderni-trendy-v-nastupnictvi/>.

SERVUS, Stanislav, et al. 2018. *Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-643-4.

SEZNAM.CZ. 2020. *Nový žebříček: 10 největších rodinných firem v Česku* [online]. [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/novy-zebricek-10-nejvetsich-rodinnych-firem-v-cesku-106829>.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHORŮ. 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3339-5.

STUDIJNI-SVET.CZ. 2020. *Rodinná politika* [online]. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://studijni-svet.cz/rodinna-politika/>.

ŠOUSA, Eduard a Jiří KUBŮ. 2017. Rodinná firma. Pojem a historický kontext jeho současného obsahu se zřetelem k českým zemím. [online]. PROQUEST. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/1990467096/6031B73FC0CF4A4BPQ/1?accountid=17116>.

ZELLWEGER, Thomas. 2017. Managing Family Business Succession: A six step process. *Family Firm Institute* [online]. [cit. 2020-11-26]. Dostupné z: <https://ffipractitioner.org/managing-family-business-succession-a-six-step-process/>.

ZELLWEGER, Thomas. 2017. *Managing the family business: theory and practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78347-070-9.

## Seznam příloh

Příloha A Historie a současnost rodinných podniků v ČR .....	92
Příloha B Hodnocení vitality vnitřního stavu rodinné firmy .....	97



## **Příloha A Historie a současnost rodinných podniků v ČR**

I přes to, že je prokazování historických událostí, které se staly v dávné minulosti, velmi složité a neexistují žádné přímé důkazy, lze prostřednictvím dedukce jiných historických dokumentů stanovit počátky rodinného podnikání. Podle Krolla mohou být k prokázání jedné z nejstarších rodinných firem použity texty z bible, kde je uvedeno, že stejně jako Josef, pracoval Ježíš jako dělník. Tento výrok se však musí brát s nadsázkou. Další dokumenty, které jsou již rozšířenější a prokazatelnější, se datují do 14. a 15. století. Rodinné podniky v této době existovaly nejčastěji na území Itálie a zajímavostí je, že díky předávání z generace na generaci některé existují i v dnešní době. I přes to, že jsou rodinné podniky zpravidla brány pouze jako malé a střední, existuje celá řada velkých společností s více než 500 zaměstnanci. Jako příklad může být uvedena firma Ford, Lego, Baťa a mnohé další (Rydvalová et al., 2015).

### **A.1 Historie a současnost rodinných podniků v ČR**

Určení počátku rodinného podnikání na území ČR není vůbec jednoduché. Podle Odehnalové ho lze zařadit do doby středověku, kdy byli za podnikatele považováni šlechtici. Z typologie rodinných firem vyplývá, že lze do této problematiky zahrnout i farmy. V roce 1848 byla na území českých zemí zrušena robota. Sedláci se stali skutečnými vlastníky půdy, a mohlo tak dojít k rozvoji podnikání v oblasti zemědělství. Za velký zlom v rozvoji rodinného podnikání lze považovat první světovou válku a rok 1918 – vznik samostatného Československa. Rodinné firmy měly v tomto období silnou tradici a existovaly zde velké podniky jako např. Škoda, Baťa, Praga ad. Po roce 1948 došlo ke znárodnění soukromého sektoru a bylo prakticky nemožné založit si vlastní firmu. Socialismus je považován za hlavní důvod, proč došlo k přerušení tradice rodinného podnikání (Petrů, 2018; Machek 2017).

90. léta znamenala pád komunismu a opětovný rozvoj rodinných firem na území České republiky. Restituce majetku a následná reforma byly spojeny s problémy, jako jsou nedostatečná právní úprava, kriminalita v ekonomice a hlavně zhoršená pracovní morálka. Vzhledem k tomu, že došlo ke zrušení odbytu zemí východního bloku, výrobky nebyly dostatečně konkurenceschopné a technologie, které firmy používaly, byly zastaralé, vedly

tyto skutečnosti ke krachu slavných rodinných podniků. Některé firmy, které byly původně rodinné, pokračovaly ve své činnosti jako nerodinné. Na základě historie a velikosti můžeme rodinné podniky členit do 4 kategorií, což znázorňuje tabulka A-1 (Machek, 2017).

Tabulka A-1 Typy rodinných podniků v České republice

HISTORIE PODNIKU		
<b>VELIKOST PODNIKU</b>	Menší tradiční restituované rodinné firmy – menší živnosti a řemesla: <ul style="list-style-type: none"> <li>• znakem tradiční výroba, v minulosti děděná z otce na potomka,</li> <li>• tradice se udržela.</li> </ul>	Nové malé a střední podniky založené po roce 2005: <ul style="list-style-type: none"> <li>• většinou podnikají v oboru IT nebo v odvětví tržních výklenků,</li> <li>• př. Zemanka, s.r.o.</li> </ul>
	Velké „prvorepublikové“ podniky: <ul style="list-style-type: none"> <li>• znárodněné po roce 1948, v 90. letech navrácené,</li> <li>• zdůrazňování rodinné tradice,</li> <li>• vyřešené nástupnictví,</li> <li>• př. Madeta, Koh-i-noor.</li> </ul>	Nové velké (střední) podniky, založené či vzniklé po roce 1989: <ul style="list-style-type: none"> <li>• založené otcem,</li> <li>• po 28 letech řeší otázku nástupnictví,</li> <li>• př. Bláha.</li> </ul>

Zdroj: (Petrů, 2018, s. 27)

V současné době působí na území České republiky velká řada zahraničních rodinných firem, které pochází nejčastěji z Německa, Rakouska a Nizozemska. Je nemožné stanovit, jaký je podíl rodinných firem na celkovém počtu podniků v dané ekonomice. K přibližnému určení se proto musí spoléhat na informace z médií a průzkumů provedených různými organizacemi, kterou je např. Asociace malých a středních podniků ČR. Stanovení podílu je také velmi složité především kvůli různému vymezení rodinného podnikání. Například Evropská komise zahrnuje do definice i individuální podnikatele, což tento podíl razantně zvyšuje. I přes to lze stanovit seznam největších rodinných firem na území České republiky, který již sedmým rokem zveřejnil časopis Forbes. Níže uvedená tabulka A-2 obsahuje seznam 10 největších českých rodinných firem roku 2020, včetně informace o tržbách (v mld. Kč), ovládající rodině, počtu zaměstnanců a EBITDA. V žebříčku se umístily firmy z různých oblastí a zajímavostí je, že do něj byla poprvé zahrnuta firma Mattoni 1873, jejíž majitel sice nemá české občanství, ale v České republice žije (Machek, 2017).

Tabulka A-2 Největší české rodinné podniky roku 2020 dle Forbes

	Název	Tržby	Ovládající rodina	Zaměstnanci	EBITDA
1.	<b>Czechoslovak Group</b>	10,4	Strnadovi	5060	2
2.	<b>Stavebniny DEK</b>	19	Kutnarovi	2744	1,1
3.	<b>Mattoni 1873</b>	8,9	Pasqualeovi	3350	1,7
4.	<b>Synot Holding</b>	14,5	Valentovi	3000	0,753
5.	<b>Hruška</b>	8,2	Hruzíkoví Škrabalovi Plevovi	3811	0,402
6.	<b>Agrostroj</b>	7,2	Stokláskovi	2890	0,612
7.	<b>Juta</b>	7,6	Hlavatí	2300	0,854
8.	<b>Promet Group</b>	7,6	Materovi	2750	0,679
9.	<b>Kofola</b>	6,5	Samarasovi	2100	1
10.	<b>Brano Group</b>	6,4	Juříčkovi	2500	0,645

Zdroj: vlastní zpracování podle: (Seznam.cz, 2020)

## A.2 Budoucnost rodinného podnikání v ČR

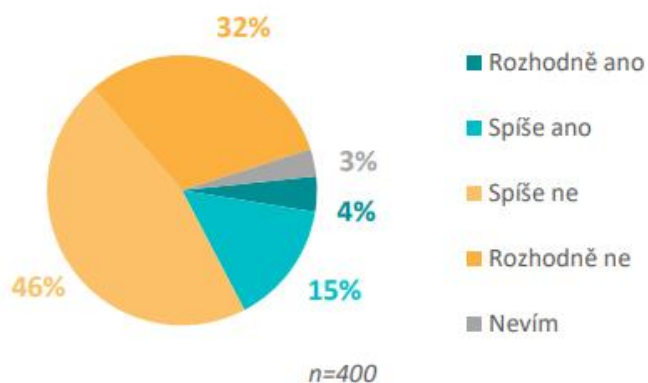
AMSP ČR uvedla rok 2018 jako rok rodinného podnikání. K jeho oficiálnímu vyhlášení došlo 3. 10. 2017 na Den podnikatelů ČR. Jako hlavní cíle projektu si stanovila právní vymezení rodinného podniku, pořádání akcí týkajících se rodinného podnikání, jako jsou kulaté stoly, setkávání nástupců firem a mnoho dalších. Díky tomuto projektu se očekává, že dojde ke zviditelnění rodinných podniků (Petrů, 2018).

Důležité je také uvést, jak se vidí a přistupují k sobě samotné rodinné firmy. V květnu 2017 provedla AMSP 48. průzkum, který se zaměřoval na specifika rodinného podnikání. Zúčastnilo se ho 400 majitelů rodinných firem ve velikosti od 6 do 249 zaměstnanců. Z výsledků plyne, že až 69 % firem věří, že být rodinným podnikem představuje pro jeho fungování výhodu. Z obrázku A-1 je patrné, že prioritou za rok 2016 a 2017 bylo pro většinu dotazovaných firem udržování dobrých vztahů se zaměstnanci a tím spojené zvyšování efektivity fungování podniku.



Obrázek A-1 Priority rodinných firem  
Zdroj: (AMSP ČR, 2017)

U firem bylo také zjišťováno, zdali mají pocit, že je větší zájem o rodinné podnikání. Výsledky je možné vidět na obrázku A-2. Z dotazníku plyne, že až 32 % firem má pocit, že se zvýšil zájem o rodinné podnikání, a to jak ze strany médií, tak i zákazníků, poradenských firem a dalších organizací. Tato informace je určitě příznivá a při dalším zvyšování informovanosti společnosti o rodinném podnikání lze konstatovat, že to může vést k jeho dalšímu rozvoji (AMSP ČR, 2020; AMSP ČR, 2017).



Obrázek A-2 Výsledek dotazování ohledně zvýšeného zájmu o rodinné podnikání  
Zdroj: (AMSP ČR, 2017)

Jakým směrem se bude vyvíjet rodinné podnikání, je možné vidět na firmách v ostatních státech Evropy. Především v poslední době je charakteristickým rysem rozvoje evropských rodinných firem expanze do zahraničí. Dochází k neustálému procentuálnímu nárůstu těchto podniků působících na zahraničních trzích. Podle Milana Bláhy, jenž je partnerem ve firmě KPMG ČR, bude úkolem pro nastupující generace v těchto podnicích internacionalizovat české rodinné firmy. Podle AMSP ČR je pro budoucnost rodinných podniků důležitý také rozvoj regionální infrastruktury (Petrů, 2018).

I přes to, že se rodinné firmy vyznačují vysokou odolností a představují základ pro nízkou míru nezaměstnanosti, je nutné zmínit, že i je zasáhla současná situace s COVID-19. Díky průzkumu, který proběhl v červnu 2020 a byl zprostředkován AMSP ČR, lze určit, jak daná krize ovlivní vývoj rodinných podniků. Zúčastnilo se ho celkem 210 zástupců rodinných podniků. Z výsledků vyplývá, že 90 % firem zareagovalo na krizi zavedením opatření, která vedla buď ke zvýšení výnosů, nebo naopak ke snížení nákladů. Zároveň muselo 60 % podniků omezit svůj provoz. I přes to se většina firem dokázala s danou situací vypořádat a až 80 % zástupců plánuje v nejbližší budoucnosti investovat do svého rozvoje, především do nákupu nových zařízení a do svých zaměstnanců. Důvodem, proč je zde uvedeno téma koronaviru, je to, že firmy byly také dotázány ohledně doby jejich zotavení. Téměř 50% zástupců firem odpovědělo, že bude trvat rok až rok a půl, než se jejich firma zotaví z koronavirové krize. Tato skutečnost bude vést i ke změně stylu jejich dosavadního vedení, a to v podobě zavedení určitých opatření. Nejčastěji se podniky zaměří na změnu firemní strategie a zvýšení úspor. Ať už nastane jakákoliv situace, může to výrazně ovlivnit směr, kterým se rodinné podnikání bude vyvíjet (AMSP ČR, 2017).

## Příloha B Hodnocení vitality vnitřního stavu rodinné firmy

Tabulka B-1 Vitalita vnitřního stavu rodinné firmy

Kritérium	Body (hodnocení daného kritéria)						Váha	Výsledek
	0	1	2	3	4	5	0,01 až 1	Váha*body
<b>Administrativně-psychologicko-právní oblast</b>								
1.1 Sepsání dokumentu stanovující vztahy a vazby v rodině a firmě.							0,07	
1.2 Stanovení orgánů v závislosti na právní formě, jež má řešit konflikty.							0,08	
1.3 Rodina řeší citlivé téma, jako je nástupnictví apod.							0,11	
1.4 Příprava mladší generace na nástupnictví.							0,12	
1.5 Nástupnictví bráno jako rozvojová fáze – musí být na něj nahlíženo z různých pohledů.							0,11	
1.6 Firma uvažuje nad právními aspekty např. při předání firmy.							0,10	
1.7 Při předání je možno uvažovat nad tím, že ji bude řídit profesionál.							0,09	
1.8 Majitel/zakladatel uvažuje o životě v penzi.							0,11	
1.9 Firma využívá pozitiv plynoucích z toho, že je rodinná.							0,11	
1.10 Firma je spojena se svým okolím.							0,10	
<b>Manažerská oblast</b>								
2.1 Stanoveny dlouhodobé rodinné i firemní cíle.							0,11	
2.2 Rodinní příslušníci jsou zapojeni do strategického rozhodování.							0,11	
2.3 Zpracován strategický plán a určení fází nástupnictví.							0,09	
2.4 Jasně stanovená organizační struktura.							0,11	
2.5 Firemní a rodinné konflikty jsou oddělovány.							0,10	
2.6 Stanovení politiky zaměstnanosti rodinných příslušníků.							0,09	
2.7 Do firmy zapojeni i nerodinní příslušníci.							0,09	
2.8 Nabídka pracovních míst pro lidi z okolí.							0,10	
2.9 Snaha získání uznávaného							0,09	

certifikátu (ISO, BIO ad.).								
2.10 Snaha o inovativní rozvoj a udržení pozitivních vztahů v rodině.							0,11	
<b>Finanční oblast</b>								
3.1 Majetek rodiny a firmy striktně rozdělen.							0,09	
3.2 Sestavení strategického finančního plánu, jenž je průběžně vyhodnocován.							0,08	
3.3 Použití zejména vlastních zdrojů.							0,10	
3.4 V případě financování externími zdroji jsou zvažovány možné varianty.							0,11	
3.5 Zisk z velké části dán na další rozvoj.							0,11	
3.6 Jasně stanovená pravidla v případě rozdělení zisku.							0,10	
3.7 Jasně stanovená pravidla odměňování a využití benefitů.							0,09	
3.8 V případě větší investice jsou vyhodnocována finanční rizika.							0,12	
3.9 V případě sporu o uskutečnění investice se rozhodne na základě hlasování.							0,10	
3.10 Firma se zapojuje do aktivit spojených s obcí, ve které sídlí, a provozuje společensko-odpovědné aktivity.							0,10	
<b>Suma celkem</b>								

Zdroj: vlastní zpracování podle: (Rydvalová et al., 2017)