



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Rodinné podnikání v České republice a jeho specifické problémy

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Jindřich Jansta**

Vedoucí práce: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jindřich Jansta**
Osobní číslo: **E13000268**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Rodinné podnikání v České republice a jeho specifické problémy**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Shromáždění a vyhodnocení odborné literatury relevantní pro řešenou problematiku, z pracování řešerše.
2. Porovnání stavu rozvoje rodinného podnikání v České republice a zahraničí.
3. Provedení ekonomického zhodnocení konkrétního rodinného podniku pomocí finanční a strategické analýzy.
4. Návrh podnikatelského plánu pro další rozvoj firmy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**
Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

CARLOCK, Randel S. a John L. WARD. Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business. New York: Palgrave, 2001. ISBN 0-333-94731-2.

FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-812-1.

HANZELKOVÁ, Alena. Re-Establishing Traditional Czech Family Businesses: A Multiple Case Study on the Present Challenges. Jyväskylä University Printing House, 2004. ISBN 951-39-1909-9.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.

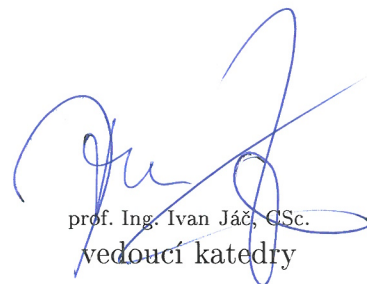
ODEHNALOVÁ, Pavla. Přednosti a meze rodinného podnikání. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-802-1056-039.

Elektronická databáze článků ProQuest.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant diplomové práce: **René Zima**
podnikatel
Datum zadání diplomové práce: **30. října 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, 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 (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Diplomová práce vypracovává podnikatelský plán rodinného podniku, jehož hlavní činností je výroba a prodej palet. V úvodní části práce jsou definovány rodinné podniky a shrnuta jejich historie. Dále jsou popsány specifické problémy rodinného podnikání, podnikatelský plán, jeho druhy a možné využití. Následuje analytická část práce, kde je představen zkoumaný rodinný podnik, popsáno odvětví ve kterém podnik působí a provedeny analýzy potřebné k vytvoření podnikatelského plánu. Cílem práce je vytvoření podnikatelského plánu s návrhem dalšího rozvoje podniku.

Klíčová slova

Rodinné podnikání, nástupnictví, podnikatelský plán, PEST analýza, Porterova analýza pěti sil, SWOT

Annotation

Master thesis elaborates a business plan for the family business whose main activity is the manufacture and sale of pallets. In the first part of thesis there are defined family businesses and summarized its history. Then the thesis describes the specific problems of family business, business plan, its types and possible utilization. The following part – analytical – introduced the family business of research itself, described the industry which the company operates in and performed analyzes that are needed to create a business plan. The purpose of this work is to create a business plan with a proposal for the further development of the company.

Keywords

Family business succession, business plan, PEST analysis, Porter's five forces analysis, SWOT

Poděkování

Na tomto místě bych velmi rád poděkoval vedoucí diplomové práce doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph.D., za vstřícnost při konzultacích a odbornou pomoc při zpracování této práce. Dále bych rád poděkoval majiteli podniku, který mi poskytl informace potřebné pro tuto práci.

Obsah

Seznam obrázků	10
Seznam zkratk	12
Úvod.....	13
1. Definice rodinného podniku	15
1.1 Definice rodinného podniku v Německu	16
1.2 Definice rodinného podniku v USA.....	16
1.3 Definice rodinného podniku ve Švýcarsku.....	16
2. Historie rodinných podniků	19
2.1 Historie rodinných podniků v ČR.....	20
3. Význam rodinného podnikání	22
4. Prolínání rodiny a firmy	26
5. Silné a slabé stránky rodinného podnikání.....	28
5.1 Silné stránky rodinného podnikání	28
5.2 Slabé stránky rodinného podnikání	29
6. Problémy rodinného podnikání	31
6.1 Vnitřní tlaky	31
6.2 Vnější tlaky	34
7. Nástupnictví.....	35
8. Podnikatelský plán.....	36
8.1 Definice podnikatelského plánu	36
8.2 Dělení podnikatelských plánů	37
9. Projekt tvorby podnikatelského plánu	39
9.1 Analytická část projektu.....	39
9.1.1 Základní informace o analyzovaném rodinném podniku	39
9.1.2 Analýza finanční situace.....	40
9.1.3 Analýza odvětví	46
9.1.4 PEST analýza.....	48
9.1.5 Porterův model pěti sil.....	49
9.1.6 SWOT analýza	51
9.1.7 Konfrontační matice.....	53
9.1.8 Analýza zapojení rodiny.....	55

10. Návrh podnikatelského plánu	58
Závěr	82
Seznam použité literatury	83
Seznam příloh	88

Seznam obrázků

Obrázek 1: Definice rodinného podniku dle míry zapojení rodiny do podnikání.....	17
Obrázek 2: Model vlivu rodiny na podnik.....	17
Obrázek 3: Vzájemné prolínání systémů	26
Obrázek 4: Model tří kruhů	27
Obrázek 5: Průběh výsledků hospodaření	42
Obrázek 6: Rodokmen členů rodiny spojených s podnikem	56
Obrázek 7: Porterova analýza pěti sil podniku XYZ s r.o.	66
Obrázek 8: SWOT analýza	67
Obrázek 9: Organizační struktura podniku.....	74
Obrázek B-1: Fáze procesu předání rodinného podniku	92
Obrázek C-1: Podnikové okolí	96
Obrázek C-2: Porterova analýza pěti sil	97

Seznam tabulek

Tabulka 1: Deset nejstarších rodinných podniků	20
Tabulka 2: Dvacet největších firem dle výnosu	23
Tabulka 3: Dvacet největších českých rodinných společností	24
Tabulka 4: Podíl rodinných firem na tvorbu HDP	25
Tabulka 5: Bivalentní atributy rodinných podniků	30
Tabulka 6: Přehled aktiv podniku (v tisících Kč)	40
Tabulka 7: Přehled pasiv (v tisících Kč).....	41
Tabulka 8: Vybrané položky z VZZ (v tisících Kč)	42
Tabulka 9: Hodnocení finančního zdraví podniku v roce 2012	45
Tabulka 10: Hodnocení finančního zdraví podniku v roce 2013	46
Tabulka 11: Hodnocení finančního zdraví podniku v roce 2014	46
Tabulka 12: Fluktuace zaměstnanců	52
Tabulka 13: Konfrontační matice.....	54
Tabulka 14: Základní údaje podniku	65
Tabulka 15: Marketingové výdaje podniku	72
Tabulka 16: Finanční plán navrhované investice	79
Tabulka D-1: Bodové hodnocení ukazatelů finančního zdraví	100

Seznam zkratek

AMSP	Asociace malých a středních podniků a živnostníků
CF	Cash flow
ČSH	Čistá současná hodnota
ČR	Česká republika
DDN	Diskontovaná doba návratnosti
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
MSP	Malé a střední podnikání
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond
VVP	Vnitřní výnosové procento
VZZ	Výkaz zisků a ztrát

Úvod

Rodinné podniky se napříč celým světem významně podílí na tvorbě HDP. Výzkum vlivu rodinných podniků a jejich mezinárodní srovnání je ovšem problematické. V jednotlivých zemích jsou mnohdy uplatňovány rozdílné definice pro rodinný podnik. I přes značné rozdíly ve velikosti obrátu, počtu zaměstnanců a historii podniku, jsou patrné společné znaky. Rodinné podniky jsou budovány pomocí jasně stanovených hodnot několik generací, které si mezi sebou předávají zkušenosti a know-how. V České republice je téma rodinného podnikání často opomíjeno. Rodinné podnikání v České republice bylo narušeno válkou a znárodněním podniků. Většina podniků vznikla po roce 1989 a jedná se tedy většinou o malé a střední podniky vlastněné první generací. Generační přechod je aktuálním tématem většiny rodinných podniků v České republice. Většina rodinných podniků v současné době však není připravená na předání podniku další generaci. Souvislost lze nalézt s jedním z problémů rodinného podnikání a tím je nedostatek plánování.

Cílem této práce je vypracování podnikatelského plánu konkrétního rodinného podniku s návrhem pro další rozvoj. V první části práce jsou shrnuty poznatky o rodinném podnikání. Pomocí domácí a zahraniční literatury je definován rodinný podnik, dále je popsána historie rodinných podniků v České republice i v zahraničí, význam rodinných podniků, silné a slabé stránky a specifické problémy rodinného podnikání. Další část práce se zabývá problematikou nástupnictví a metodikou tvorby podnikatelského plánu.

Na základě teoretických podkladů je vypracována analytická část práce. Je popsán podnik a odvětví, ve kterém firma působí a pomocí analytických nástrojů je zkoumáno interní a externí okolí. Pomocí konfrontační matice jsou odhaleny silné a slabé stránky podniku, příležitosti, kterých by podnik mohl využít a naopak hrozby, které podnik ohrožují. Z výsledků analýz vychází podnikatelský plán a návrh pro další rozvoj podniku. Ve finančním plánu je konkrétní návrh rozvoje zkoumán z ekonomického hlediska.

Podnikatelský plán vytvořený v této práci by měl sloužit výhradně majiteli podniku, protože doposud žádný podnikatelský plán vytvořený neměl. Majitel firmy požadoval utajení jeho příjmení, názvu podniku, sídla a dalších osobních informací. Informace tohoto charakteru jsou v práci nahrazeny nebo záměrně neuvedeny.

1 Definice rodinného podniku

Všeobecně uznávaná definice rodinného podniku bohužel neexistuje. Již v roce 1989 Handler tvrdil, že největší výzvou, které čelí odborníci na rodinné podnikání, je vytvoření všeobecně uznávané a jednotné definice rodinného podniku (Handler, 1989).

V různých publikacích se tak můžeme setkat s celou řadou definic. Jednotlivé definice uvádějí různé podmínky, podle kterých můžeme podnik označit za rodinný. Dyer (1986) se domnívá, že rodinné podnikání je podnikání, kde vztahy v rodině ovlivňují rozhodování podniku v oblasti vlastnických a manažerských otázek. Dalším kritériem může být počet generací spjatých s určitým podnikem. Donneleyhovou (1964) definicí je, že alespoň se dvěma generacemi musí být podnik úzce spjatý, abychom ho mohli označit za rodinný. Podle Neubauera a Lanka (1998) můžeme označit podnik za rodinný, pokud rodina má rozhodovací pravomoci plně ve svých rukou. Hall, Melin a Nordqvist (2001) tvrdí, že podnik je rodinným podnikem, jestliže má rodina jednoznačnou většinu hlasovacích práv, její členové jsou ve vedoucích pozicích podniku a zároveň jsou přesvědčeni, že podnik je rodinný. Oproti tomu McCollom (1990) rozlišuje rodinné firmy od ostatních podle čtyř kritérií – struktury, kultury, rolí, pracovních a hodnotových rozdílů (Hanzelková, 2004).

Mezi nejčastější podmínky určující rodinný podnik můžeme zařadit:

- počet generací, které jsou v podnikání zapojeny;
- velikost podílu v podniku, který rodina vlastní;
- velikost samotného podniku;
- počet členů rodiny, kteří jsou do podnikání zapojeni.

Toto ohromné množství definic bylo ovšem matoucí. Byla kritizována nemožnost srovnání jednotlivých výzkumů o rodinném podnikání. Při srovnávání rodinných podniků v různých zemích, vznikaly nepřesnosti z důvodu použití různých definic. Níže jsou uvedeny příklady definic rodinného podnikání v různých zemích.

1.1 Definice rodinného podniku v Německu

Výzkumný institut „Institut für Mittelstandforschung“ v Bonnu přišel s definicí, kdy lze hovořit o rodinném podniku pokud: *„Alespoň dvě fyzické osoby se přímo podílí na řízení tohoto podniku a tyto osoby dohromady nebo jejich rodiny vlastní minimálně 50% podíl na dotyčném podniku.“* (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 22).

1.2 Definice rodinného podniku v USA


Společnost Massachusetts Mutual Life Company, která uskutečnila výzkum podniků na území USA, došla k závěru, že o rodinný podnik se jedná, pokud firma splňuje alespoň jedno z níže uvedených kritérií (Hesková, Vojtko, 2008):

- Majitel považuje podnik za rodinný.
- Kromě majitele v podniku pracuje i jiný člen rodiny jako řádný zaměstnanec a je součástí řídicího procesu podniku.
- Majitel má v úmyslu předat vlastnictví podniku blízkému příbuznému.

1.3 Definice rodinného podniku ve Švýcarsku

Goehler (1999) tvrdí: *„Rodinný podnik je takový podnik, na který vyvíjí rozhodující a určující vliv rodina. O rozhodujícím vlivu rodiny se dá hovořit tehdy, pokud rodina zcela dominuje v jednom z určujících faktorů, kterými jsou vlastní kapitál nebo členství ve statutárním orgánu, nebo pokud je menší vliv jednoho faktoru vyrovnán odpovídajícím vlivem faktoru druhého. Nutnou podmínkou je ovšem podíl rodiny na vlastním kapitálu.“* (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 21).

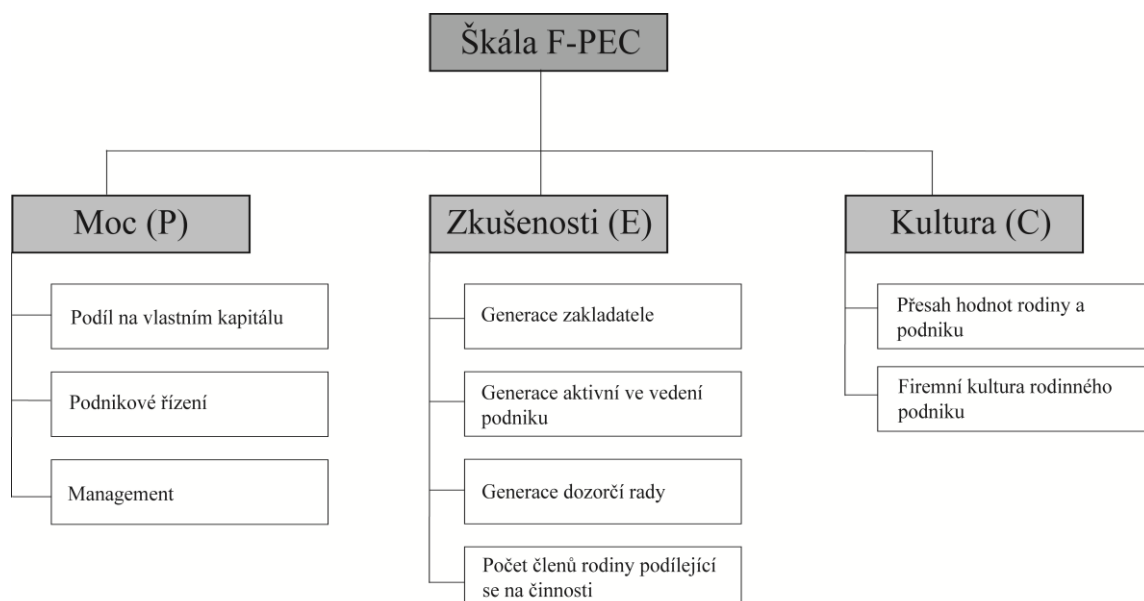
Jak uvádí Hanzelková (2004) o první obsáhlejší definici se pokusili Shanker a Astrachan (1996), kteří ve svém výzkumu definovali tři skupiny rodinných podniků, které se od sebe liší mírou zainteresování rodiny do podnikání (obrázek č. 1).

Široká definice	Středně široká definice	Úzká definice
<ul style="list-style-type: none"> - rodina má strategický vliv na další směřování podniku - existuje záměr stávajících vlastníků předat podnik následující generaci 	<ul style="list-style-type: none"> - zakladatel nebo jeho potomci podnik řídí - zakladatel nebo jeho potomci mají nad podnikem vlastnickou kontrolu (podíl akcií) 	<ul style="list-style-type: none"> - zapojení více rodinných generací do podnikání - rodina podnik přímo řídí a také vlastní - více než jeden rodinný příslušník má v podniku významné manažerské postavení
		
Malá míra přímého zapojení rodiny do podnikání	Existence určité míry přímého zapojení rodiny do podnikání	Značná míra přímého zapojení rodiny do podnikání

Obrázek 1: Definice rodinného podniku dle míry zapojení rodiny do podnikání

Zdroj: vlastní zpracování podle: (Malenová, 2011, s. 6)

Dále tuto definici rozvinuli Astrachan, Klein a Smyrnios (2002), kteří vyslyšeli kritiky definice Shankera a Astrachana a vytvořili definici novou. Kterou nazývali F-PEC škálou. Tato nová definice nedělila podniky pouze na rodinné a ty které rodinné nejsou, ale také měřila míru vlivu rodiny na podnik, viz obrázek č. 2.



Obrázek 2: Model vlivu rodiny na podnik

Zdroj: vlastní zpracování podle (Odehnalová, 2011)

Zkratka F-PEC v sobě ukrývá anglický výraz „Family influence trough Power, Experience and Culture“. V překladu tedy rodinný vliv na podnikání můžeme měřit skrz moc, zkušenosti a kulturu. Síla jednotlivých složek se dále dělí. Moc je tvořena podílem na vlastním kapitálu, vládou a managementem. Zkušenosti jsou dané generací zakladatele, aktivní generací ve vedení podniku, aktivní generací ve statutárních orgánech podniku a počtem členů rodiny, kteří se aktivně podílejí na činnosti podniku. Třetí složka – kultura je dána firemní kulturou rodinného podniku a tím, jak se překrývají hodnoty rodiny a hodnoty podniku. Určením síly všech těchto složek můžeme změřit rodinnost podniku (Odehnalová, 2011).

Jak uvádí Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008) rodina, jenž podnik vlastní, se stává zkušenější s každou zdárnou generační obměnou. Z čehož vyplývá, že zkušenosti rodiny ale i podniku se zvyšují. Model F-PEC tedy vychází z toho, že míra rodinnosti podniku se zvyšuje s každou další generací. Jak dále autoři Koráb, Hanzelková a Mihalisko uvádějí, byl tento model roku 2003 testován v 1156 rodinných podnicích a následná analýza výsledných dat dokázala, že použitím modelu F-PEC můžeme získat relativně snadno použitelný a statisticky vypovídající prostředek pro zjištění vlivu rodiny na podnik.

2 Historie rodinných podniků

Americký odborník William T. O'Hara řekl: „*Ještě než se objevily nadnárodní korporace, byl tu rodinný byznys. Ještě než přišla průmyslová revoluce, byl tady rodinný byznys. A dokonce ještě předtím, než se objevilo řecké nebo římské impérium, byl tady rodinný byznys.*“ (Bičík, 2004)

Mezi nejstarší podniky řadíme ty, které se zabývají tradičními obory a jež přetrvávají do dnes. Jako je stavebnictví, vinařství, hotelnictví nebo papírenství. Nejstarší firma vůbec, která vznikla roku 578 je japonská firma Kongo-Gumi. Firma je spravována již 40. generací a stále se zabývá stavbou a opravami buddhistických chrámů. Na pomyslném druhém místě mezi nejstaršími podniky je pak hotel Hoshi Ryokan, který vznikl okolo roku 718 také v Japonsku. Dnes je hotel v rukou již 46. generace. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

První evropskou firmou je pak podle O'Harry francouzské vinařství Château de Goulaine založené okolo roku 1000. Mezi nejstarší stále fungující firmy můžeme také zařadit podniky z Itálie. Dobře známou výrobu zbraní Fabbrica Pietro Beretta S.p.A. nebo vinařství Antinori. Americké rodinné společnosti jsou datovány až od roku 1638, kdy byla založena Tuttle Farm, zabývající se pěstováním zeleniny a následným prodejem (Bičík, 2004)

William T. O'Hara zpracoval žebříček 100 nejstarších firem v tabulce č. 1 je uvedeno prvních 10 z nich.

Tabulka 1: Deset nejstarších rodinných podniků

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

Zdroj: Family Business – The World's Oldest Family Companies [online].

2.1 Historie rodinných podniků v ČR

Podle Odehnalové (2011) můžeme jako rodinné podnikání na našem území označit již činnost šlechtických rodů v 16. a 17. století. Rody najímaly služebnictvo, které spravovalo jejich úrodná pole a statky. Úspěchů však dosáhl i rod Ronovců ve sklářském odvětví nebo rod Smiřických v pivovarnictví. Dalším mezníkem, kdy vznikalo mnoho rodinných podniků, byla průmyslová revoluce. Z malých rodinných manufaktur se tak stávaly továrny, které po otci zakladateli převzali jeho potomci. Například rodina Grohmannů vlastnila továrnu na bavlněné a lněné nitě a rodina Faberů vyráběla textil. Dále vznikla továrna na hudební nástroje Petrof, bylinné likéry Becher nebo obuv Baťa.

Dalším důležitým obdobím je podle mého názoru období první republiky. Jak uvádí Hanzelková (2004) Československo bylo před druhou světovou válkou jednou z nejlépe fungujících tržních ekonomik v Evropě. Československá tržní ekonomika byla hodnocena jako 15. nejlepší na světě a patřila mezi 10 nejlepších v Evropě. První republika se pyšnila moderní a otevřenou ekonomikou se silnou proexportní orientací. Vyvážel se především textil, sklo, stroje a zařízení. Baťovy závody se po 1. světové válce potýkaly

s ekonomickými obtížemi a Tomáš Baťa se odhodlal k odvážnému kroku, kterým bylo snížení cen obuvi o 50 %. Tento krok zažehnal finanční tíseň a umožnil rozšíření závodů do zahraničí (Baťa, 2015). V této době se však nedařilo pouze Baťovým závodům, ale vzkvétaly další malé a velké firmy často vlastněné rodinou. Například: Moser, Kolben a Daněk, Tatra, Praga, Aero, Jawa nebo již zmiňovaný Petřof. (Hanzelková, 2004)

Definitivní konec všech úspěchů rodinných firem však znamenal konec 2. světové války, nastolení totalitního režimu a znárodnění továren. Jak uvádí Koráb a spol. (2008) komunistický režim potlačoval jakékoliv podnikatelské aktivity, proto došlo k rozmachu podnikání a rodinných podniků až po sametové revoluci. Ovšem opětovné začátky nebyly v žádném případě snadné. Zastaralé technologie, nízká pracovní morálka zaměstnanců, nedostatek odborných znalostí, špatný nebo vůbec žádný marketing a nedostatek financí byly hlavními problémy firem po pádu totalitního režimu. (Hanzelková, 2004)

3 Význam rodinného podnikání

V roce 2015 zveřejnilo centrum pro rodinné podnikání na univerzitě v St.Gallen (Center for Family Business at the University of St.Gallen, Switzerland) ve spolupráci s EY's Global Family Business Center of Excellence index, který zahrnuje 500 největších rodinných podniků po celém světě. Index poskytuje působivý důkaz o ekonomické síle a významu rodinných podniků.

Ze zmíněné studie vyplývá, že rodinou vlastněné podniky tvoří 80 % až 90 % všech podniků a jsou tak důležitým motorem pro HDP a vytváří značný počet pracovních míst. Pokud sečteme roční výnosy všech firem zahrnutých v indexu, dostaneme se k číslu 6,5 miliardy amerických dolarů, což by představovalo třetí největší ekonomiku na světě po Spojených státech amerických a Číně.

Další zajímavá fakta, která ze studie vyplynula:

- Společně firmy zaměstnávají 21 milionů lidí.
- Průměrný objem prodeje firem je 13 miliard \$.
- Průměrně firmy zaměstnávají 42 280 lidí.
- Průměrný věk firmy je 88 let.
- 44 % firem je ve vlastnictví již 4. generace nebo starší.
- 74 % firem pochází z USA nebo Evropy.
- Pouze 6 % firem působí v primárním sektoru ekonomiky.
- Mezi 10 nejlepšími jsou 4 z automobilového průmyslu.
- Nejstarší firmou v žebříčku je firma Takenaka Corporation založená v roce 1610, které se podařilo překonat všechny obchodní, ekonomické, politické a rodinné hrozby (Thomas Zellweger, 2015).

Tabulka 2: Dvacet největších firem dle výnosu

POŘADÍ	PODNIK	ROK ZALOŽENÍ	TRŽBY ¹	POČET ZAMĚSTNANCŮ	ZEMĚ
1	Walmart Stores, Inc.	1962	476.3	2200000	USA
2	Volkswagen AG	1937	261.6	572800	Německo
3	Berkshire Hathway, Inc.	1955	182.2	330745	USA
4	EXOR Spa	1927	151.1	301441	Itálie
5	Ford Motor Company	1903	146.9	181000	USA
6	Cargill, Incorporated	1865	136.7	143000	USA
7	Koch Industries Inc.	1940	115	100000	USA
8	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	1916	101	110351	Německo
9	Schwarz Group	1930	89.4	335000	Německo
10	Groupe Auchan	1961	85.5	302500	Francie
11	Arcelor Mittal	1989	79.4	232000	Lucembursko
12	Louis Dreyfus Holding B.V.	1851	74.3	36306	Nizozemsko
13	Rewliance Industries Limited	1966	72	23853	Indie
14	PEUGEOT SA	1810	71.8	207287	Francie
15	Comcast Corp.	1963	64.7	136000	USA
16	CASINO GUICHARD-PERRACHON	1898	64.6	329355	Francie
17	America Movil SA de CV	2000	61.6	163524	Mexiko
18	Itau Unibanco Banco Multiplo SA	2008	57	95696	Brazílie
19	The Long & Foster Companies, Inc.	1968	56	11500	USA
20	Roche Holding AG (Roche Group)	1896	50.5	85080	Švýcarsko

Zdroj: HSG / Global Family Business Index [online]

V indexu 500 největších rodinných podniků se neumístila žádná rodinná firma z České republiky. Pro srovnání můžeme uvést žebříček 50 největších českých rodinných firem, který v roce 2014 vydal magazín Forbes. Pro výpočet ovšem byly zahrnuty pouze firmy, které vlastní, ovládají nebo společně řídí alespoň dvě generace z jedné nebo více rodin.

¹ Tržby z roku 2013 nebo předchozího zveřejněného (v miliardách dolarů)

V žebříčku nejsou zahrnuty podniky manželů, kterým zatím chybí rodinný následník. Pro výpočet pořadí byla použita kombinace umístění v žebříčku tržeb a v žebříčku EBITDA. EBITDA (1) měří provozní výkonnost firmy (*EBITDA* [online]).

$$EBITDA = \text{provozní hospodářský výsledek} + \text{odpisy} \quad (1)$$

Pokud byla čísla k dispozici, byl pro výpočet použit průměr tržeb i průměr indikátoru EBITDA z let 2011, 2012 a 2013. Tabulka č. 3 zobrazuje prvních 20 firem z tohoto žebříčku. Na dalších příčkách se pak umístily další známé firmy jako Walmart, Ravak, Unicorn, JIP východočeská, Pivovar Svijany apod. (Forbes, 2014).

Tabulka 3: Dvacet největších českých rodinných společností

Pořadí	Název společnosti	Tržby	Ebitda	Rodina
1.	Metalimex	23,1	759	Otavovi
2.	Synot Holding	12,1	764	Valentovi
3.	Safichem Group	6,6	561	Plaší
4.	DEK	7,5	404	Kutnarovi
5.	Kofola	6,1	487	Samarasovi
6.	Hruška	8,0	350	Hruzíkoví
7.	Hopi	9,4	279	Piškaninovi
8.	Lukrom	4,6	294	Červenkoví
9.	Prosperita Holding	2,3	466	Kurkovi
10.	Brano Group	3,9	311	Juříčkoví
11.	Madeta	5,1	216	Teplí
12.	Koh-i-noor	2,3	355	Břízovi
13.	Siko	2,4	340	Valovi
14.	Interlacto	4,2	241	Gojišovi
15.	GZ Media	1,8	382	Pelcovi
16.	TOS Varnsdorf	2,5	300	Rýdlovi
17.	Ptáček – velkoobchod	4,9	178	Ptáčkoví
18.	Čerozfrucht	7,5	133	Hnilicovi
19.	Auto Jarov	3,4	208	Fojtíkoví
20.	Tank Ono	13	86	Ondrovi

Zdroj: vlastní úprava podle Forbes (2014)

Zajímavým údajem, který vypovídá o významu rodinných firem, je také podíl rodinných firem na tvorbu HDP v některých zemích. Viz tabulka č. 4. Přehled zveřejnil Family Firm Institute, Inc. v roce 2014. Je nutné uvést, že za rodinné podniky byly považované firmy, kde většinovým vlastníkem je člen rodiny, která podnik založila.

Tabulka 4: Podíl rodinných firem na tvorbu HDP

Země	Podíl na tvorbu HDP (v procentech)
Argentina	68-70
Bahrajn	73
Belgie	45
Brazílie	50
Ekvádor	93
Finsko	50
Chile	60
Indie	79
Irák	35
Itálie	94
Kolumbie	65
Kostarika	70
Libanon	85
Malajsie	65
Mexiko	79
Německo	57
Nizozemí	49
Pákistán	80
Peru	75
Portugalsko	50
Salvador	65
Singapur	70
Uruguay	70
USA	63
Venezuela	73

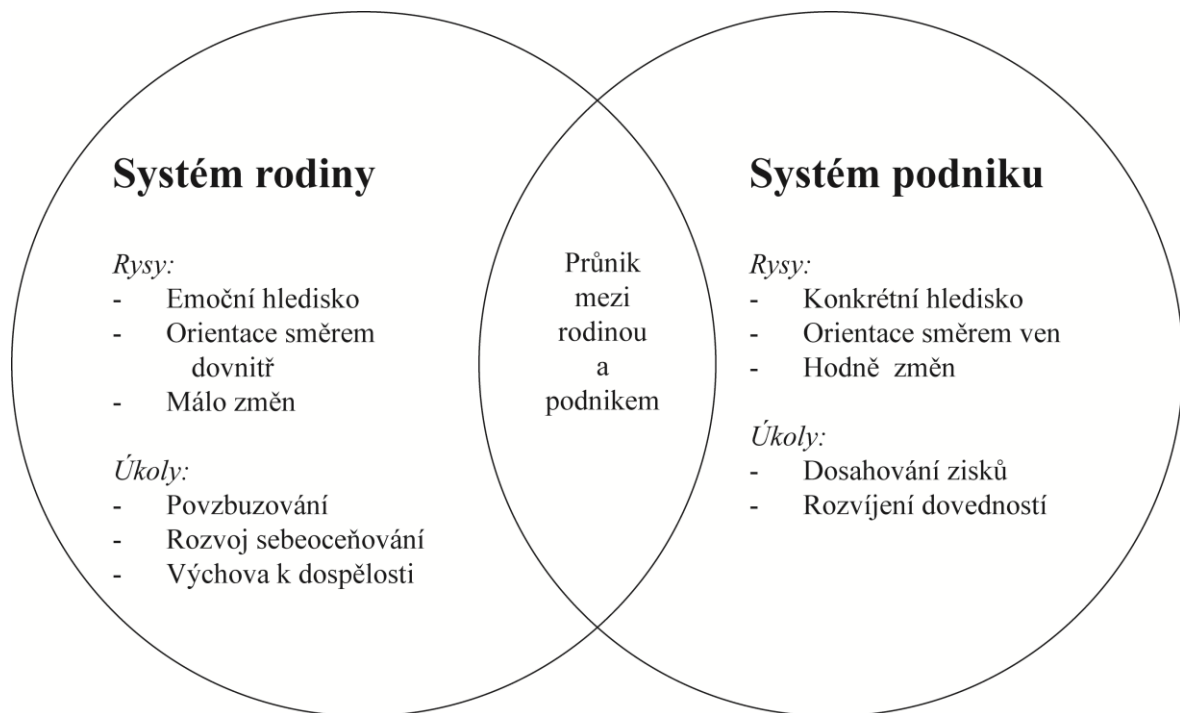
Zdroj: vlastní zpracování podle *Family Firm Institute, Inc.* [online]

Jak uvádí Eva Svobodová² (2015) v České republice rodinné podniky tvoří pouhých cca 30 % celkového HDP. Důvodem je ale skutečnost, že se v České republice jedná z velké části o malé a střední podniky z prvního pokolení. Na rozdíl od zahraničních gigantů, kteří podnik budují již několik generací (AMSP ČR, 2015).

² Generální ředitelka Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR

4 Prolínání rodiny a firmy

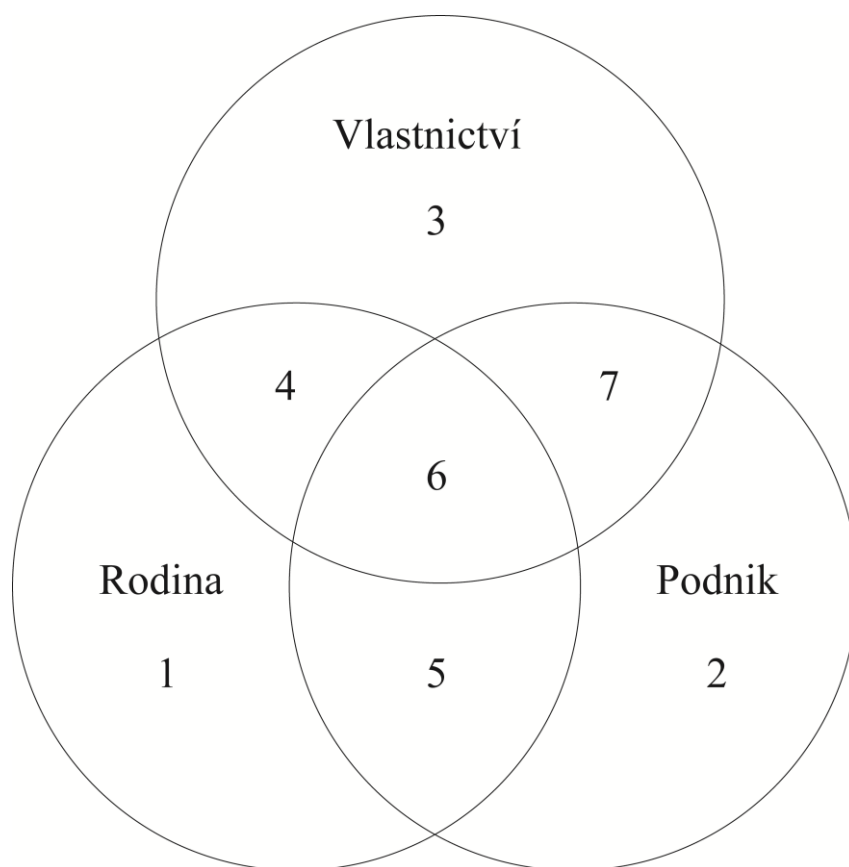
Abychom pochopili příčinu problémů rodinného podnikání, musíme nejprve identifikovat a podrobně rozebrat jednotlivé složky, které na sebe v rodinném podnikání působí. V rodinném podnikání se překrývají dva systémy. Systém rodiny a systém podniku (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).



Obrázek 3: *Vzájemné prolínání systémů*
Zdroj: Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 54

Podle Carlocka a Warda (2001) je rodinný systém zaměřen dovnitř. Odolává změnám a soustřeďuje se na emoce. Podnikový systém pak musí mít opačný přístup. Je zaměřen ven na vnější prostředí a hledá možnosti jak využívat změny. Důležitým kritériem pro předcházení problémů podnikání, je pak to, aby tyto dva systémy byly vyvážené. Pokud je kladen přílišný důraz na systém podniku, pak dochází k narušování rodinné komunikace, rodinného času, rodinných emocí a rodinné loajality. Na druhou stranu pokud je kladen důraz na rodinný systém, dochází k narušení obchodní komunikace, obchodních vztahů, rozhodování a strategických voleb. V případě, že se systémy podaří vyrovnat, vytvoří se pozitivní prostředí, které bude mít příznivý vliv na činnost firmy i rodiny. Pozitivní prostředí se tak stává konkurenční výhodou vůči podnikům nerodinným.

Model dvou kruhů však podle Johna Davise ignoruje důležitý faktor vlastnictví. Proto byl v roce 1982 v Family Business Review zveřejněn model tří kruhů od Tagiuriho a Davise.



Obrázek 4: Model tří kruhů

Zdroj: Dr. John A. Davis | Family Enterprise and Family Wealth Authority » Three-Circle Model of the Family Business System [online].

V jednotlivých sektorech pak figurují:

1. Rodinní příslušníci, kteří v podniku nepracují ani ho nevlastní.
2. Zaměstnanci, kteří nepatří mezi rodinné příslušníky a nemají podíl ve firmě.
3. Vlastníci, kteří nepatří mezi rodinné příslušníky ani ve firmě nepracují.
4. Rodinní příslušníci, kteří vlastní podíl ve společnosti, ale nepracují v ní.
5. Zaměstnanci, kteří jsou rodinnými příslušníky, ale nevlastní podíl ve firmě.
6. Rodinní příslušníci, kteří vlastní podíl ve firmě a zároveň v ní pracují.
7. Zaměstnanci, kteří nejsou rodinní příslušníci, vlastní podíl ve firmě a zároveň v ní pracují.

5 Silné a slabé stránky rodinného podnikání

Rodinné podniky mají specifické silné a slabé stránky, které plynou ze systémů, které se v rodinných firmách prolínají.

5.1 Silné stránky rodinného podnikání

Mezi silné stránky rodinných podniků lze zařadit:

- Rychlost rozhodování – o klíčových věcech rozhoduje malý počet lidí.
- Důraz na kvalitu.
- Snadná komunikace mezi členy rodiny.
- Implementace inovací.
- Znalost místních trhů a přizpůsobení produktů potřebám klientů.
- V popředí nehmotné vztahy jako důvěra a soudržnost.
- Pružnost – pracovní, časová, finanční.
- Snížení rizika zneužití know-how, které je známé jen mezi členy rodiny.
- Image podniku – rodinný podnik je symbolem tradice a důvěryhodnosti.
- Sociální a společenská odpovědnost.
- Schopnost adaptace.
- Důraz na kvalitu.
- Péče o zákazníky.
- Firemní kultura.
- Reinvestice vydělaných peněz.
- Tendence k vybudování tradice.
- Seberealizace příslušníků rodiny.
- Jednoznačný hodnotový systém.
- Vyšší motivace rodinných příslušníků jako zaměstnanců – členové rodiny chtějí zhodnotit svůj majetek (Strážovská, 2002; Odehnalová, 2011; Šindelka, 2007; Peterka 2007; Koráb, Hanzelková, Mihalisko 2008).

5.2 Slabé stránky rodinného podnikání

K slabým stránkám rodinného podnikání patří:

- Přílišná nebo naopak nedostatečná kritika vůči rodinným zaměstnancům.
- Organizační struktura má tendenci kopírovat hierarchii v rodině.
- Přenos negativních situací a konfliktů z rodiny do podniku a naopak.
- Prolínání rodinného života a práce.
- Zvýhodňování rodinných příslušníků v podniku nad zaměstnanci.
- Rodinný příslušník může být zaměstnán na pozici, kde by se kvalitněji osvědčil kvalifikovaný zaměstnanec.
- Konzervativní rozhodování.
- Tendence dávat v rovnost majetek rodiny a majetek firmy.
- Konflikty rodinného podnikání a z nich plynoucí problémy (Strážovská, 2002; Odehnalová, 2011; Šindelka, 2007; Peterka 2007; Koráb, Hanzelková, Mihalisko 2008).

Některé specifické rysy rodinných podniků mohou být výhodou ale zároveň i nevýhodou. Tuto skutečnost potvrzuje výzkum Tagiuriho a Davise, viz tabulka č. 5.

Tabulka 5: Bivalentní atributy rodinných podniků

Nevýhody pro rodinnou firmu (-)	Vlastnost (atribut)	Výhody pro rodinnou firmu (+)
Zmatky v řízení firmy Nevhodné směřování záležitostí rodiny, firmy a vlastnictví Nedostatek podnikatelské objektivit	Zdvojené (resp. vzájemně se překrývající) role	Zvýšená loajalita k firmě Rychlé a efektivní rozhodování
Svazující pocit v důsledku příliš úzkých a osobních vztahů V důsledku toho hrozí odcizení od rodiny i firmy	Sdílená identita	Zvýšená loajalita k firmě Silný pocit poslání Objektivnější rozhodování ve firemních záležitostech
Členové rodiny mohou vzájemně poukazovat na své slabiny Zklamání z dětství mohou vést k nedostatku důvěry v pozdějších pracovních vztazích	Celoživotní společná historie členů rodiny	Příbuzní mohou stavět na silných stránkách a kompenzovat navzájem případné slabiny Pevné vztahy mohou pomoci při překonávání překážek a krizí
Nedostatek objektivit v komunikaci Odpor nebo pocity viny mohou komplikovat pracovní vztahy Může se objevit skrytá nenávisť	Emoční zapojení a ambivalence	Vyjádření pozitivních emocí podporuje loajalitu a důvěru
Může odstartovat citlivé reakce, které poškozují komunikaci a vytvářejí podmínky pro vznik osobních konfliktů	Soukromý jazyk	Umožňuje efektivnější komunikaci a větší míru důvěrnosti
Může u příbuzných vést k pocitu, že jsou příliš úzce sledováni a v podnikání až „uvěznění“	Vzájemná znalost soukromého života	Lepší komunikace a podnikatelská rozhodnutí, která podporují firmu, vlastníky i rodinu
Při nestejném vnímání mohou mezi členy rodiny vzniknout konflikty	Smysl připisovaný rodinné firmě	Firemní symbolika může vypěstovat silný pocit poslání u zaměstnanců

Zdroj: Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 61 (upraveno)

6 Problémy rodinného podnikání

Lee Iwan (2006) zveřejnil soupis nejčastějších problémů v rodinných firmách. Níže jsou uvedeny některé z nich:

- Emoce – problémy v rodině budou mít vliv na podnikání samotné.
- Neformálnost – často neexistují jasně stanovené firemní řády, obchodní normy apod.
- Tunelové vidění – firmy nemají dostatek názorů z vně podniku.
- Plánování – absence podnikatelského plánu nebo neexistuje písemně.
- Zmatení rolí – dochází k nejasnému definování rolí pro každého člena rodiny.
- Nedostatek talentu – na pozici je dosazen rodinný příslušník, který nemá kvalifikaci ani talent pro vykonávání dané práce.
- Plánování nástupnictví – chybí plán pro předání podniku další generaci.
- Konzervatismus – nejčastěji se jedná o situace, kdy starší generace nechce přistoupit na návrhy změn od mladší generace.
- Exitová strategie – není jasný plán jak zavřít, prodat nebo opustit podnikání.
- Vize – „co člověk, to názor“. Každý člen rodiny může mít jinou představu o podnikání a různé cíle.

Koráb, Hanzelková, Mihalisko (2008) dělí příčiny problémů v rodinném podnikání na vnitřní a vnější tlaky, které na podnik působí.

6.1 Vnitřní tlaky

Vnitřní tlaky můžeme rozdělit na dvě podskupiny: tlaky podnikové a tlaky emocionální. Koráb, Hanzelková, Mihalisko (2008) zdůrazňují, že emocionální problémy budou zdrojem problémů podnikových a to z důvodu interakce systému rodiny a systému podniku. Podnikové tlaky vznikají v procesu plánování, organizování, řízení a kontroly.

Emocionální tlaky souvisí s již zmíněným prolínáním rodiny a firmy. Jednotlivé systémy jsou postaveny na rozdílných základech. Zatímco rodinný systém je silně ovlivňován emocemi. Podnikový systém staví na povinnostech a úkolech s vidinou zisků. Vzájemné

působení systému rodiny a systému podniku může přinést výhody oproti podnikům nerodinným. Na druhou stranu právě emocionální problémy mohou negativně ovlivnit fungování podniku, pokud se prolínají mezi jednotlivými systémy. Objevují se tak vnitřní boje, které jsou popsány níže.

Rivalita mezi otcem a synem

Základním psychologickým konfliktem v rodinném podnikání je rivalita. Pro otce jako zakladatele podniku je firma jeho vlastní dítě, rozšíření sama sebe, médium pro jeho uspokojení nebo také jeho milenka. Rodinné příslušníky a ostatní zaměstnance pak může brát jenom jako svoje nástroje potřebné k budování podniku. Je tedy pochopitelné, že je pro něho obtížné přenést pravomoci na někoho jiného a odmítá podnik opustit i přes opakované sliby, že tak učiní. Pokud tedy otec nabude dojmu (ať již oprávněného, či nikoliv), že se ho někdo snaží zbavit jeho moci, nepříznivě to ovlivní jeho chování. Takové chování se přeneso například právě na vztah mezi otcem a synem. Zatímco otec chce vědomě předat své podnikání svému synovi, zároveň se nevědomky domnívá, že tím ztratí svou mužnost. V této době si pak otec dokazuje své kompetence, že on jediný je schopný, aby jeho firma byla úspěšná. Nevědomky se tak snaží syna vytlačit.

Pocity syna jsou odrazem jeho otce. Syn se přirozeně snaží zvyšovat svou odpovědnost v podniku s tím, jak dospívá. Touží po svobodném rozhodování a větším podílu kontroly nad podnikem, ale je frustrovaný z jednání jeho otce, protože cítí, jak otec dokazuje své kompetence, a že například nedostojí svým slibům o předání podniku. Připadá si pak v očích otce jako malý chlapec, který ho nenechá nikdy vyrůst. Syn cítí nepřátelství a bere vinu na sebe. Pokud se tlaky vyhrotí, může dokonce zvažovat odchod ze společnosti. Na druhé straně se pak potýká s obavou ze ztráty příležitosti, která by mohla konečně nastat, kdyby setrval v podniku déle. Dalším problémem, se kterým se syn musí vypořádat je, kdy a jestli podnik převzít. Otcovo manažerské pojetí může být již zastaralé. Otec také mohl být v očích zaměstnanců nebo veřejnosti hvězdou a tváří podniku. Syn poté čelí velkému tlaku, kdy ostatní čekají na jeho chyby ve vedení společnosti. Po převzetí podniku je na synovi odhalit všechny slabiny a pokud možno je napravit. Z tohoto důvodu mnohé podniky ukončí svou činnost po odchodu jejich zakladatelů, jsou prodány či sloučeny s jiným podnikem (Harry Levinson, 1971).

Rivalita mezi bratry

Největší problémy tohoto druhu nastávají, pokud jsou pouze dva bratři pracující v rodinném podniku. Jejich rivalita může být znásobena otcem, který se snaží syny poštvat proti sobě nebo matkou, která má svého favorita i přes to, že tvrdí opak. Další komplikací mohou být manželky synů, které mají zájem o to, aby jejich muži měli co nejlepší pracovní pozici. Starší bratr je obvykle následníkem svého otce. Stává se tudíž často, že se chová vůči mladšímu povýšeně. Od narození je totiž on ten fyzicky i psychicky silnější a má více znalostí než mladší bratr. Kromě toho starší bratr je delší dobu v kontaktu s rodiči a s jejich úsilím vybudovat z něho následníka. Důsledkem toho mají starší děti tendenci být k sobě tvrdší a pevněji se řídit než jejich mladší bratři. Mladší bratr se snaží vybojovat své místo v podniku a ukázat svému bratrovi a jiným, že je skutečně schopnou osobou a je samostatný a zodpovědný. Problém se stává ještě závažnějším, pokud jsou například oba bratři členy správní rady v rodinném podniku, ve kterém vlastní stejný podíl. Dalším problémem může být i případ, kdy je starší bratr podřízeným toho mladšího. Mladší bratr pak může mít pocit viny, že zbavil bratra jeho přirozené pozice (Harry Levinson, 1971).

Rodinné tření

Problémy otce a syna nebo bratrské problémy, se mohou rozšířit o problém, kdy se zapojí do podnikání další člen rodiny. V některých rodinách se očekává, že všichni členové rodiny, ať jsou jakéhokoliv stáří nebo příbuzenského vztahu, budou moci do firmy vstoupit. To může mít devastující účinky na rodinný podnik. Majitel podniku například zaměstná své bratrance. Později však bude muset snížit platy, což ovlivní jeho rodinné příslušníky, kteří na příjmu z jeho firmy byli závislí. Dostane se tak pod palbu kritiky od lidí, kteří jsou jeho příbuznými (Harry Levinson, 1971).

Jak dále uvádí Koráb, Hanzelková, Mihalisko (2008) můžeme se na tyto problémy podívat z pohledu vývojové psychologie, čímž se nám odhalí vývojové problémy, které mohou v rodině vznikat. Tyto problémy ovlivní nejen kvalitu vztahů v rodině, ale i podnikání samotné. Vývojové problémy jsou z důvodu rozsahu práce popsány v příloze A.

6.2 Vnější tlaky

Mezi vnější tlaky řadíme takové faktory, které podnik nemůže přímo ovlivnit. Takové faktory pak působí negativně na jeho konkurenceschopnost. Níže jsou uvedeny dvě hlavní oblasti, které Koráb, Hanzelková, Mihalisko (2008) označují vnějšími tlaky.

Postoj investorů

Rodinné podniky se snaží být finančně nezávislé a samostatné. Avšak ve fázi rozvoje podnikání nebo z důvodu náhlé finanční tísně často rodinné podniky potřebují finanční výpomoc, kterou ovšem mnohdy banky odmítají poskytnout. Úvěrová politika bank přehlíží platební schopnosti vlastníků rodinných firem. I přes nízkou zadluženost podniku, banky projevují nedůvěru a jejich ochota poskytnout finanční prostředky je nízká (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008). Jak uvádí Petráňová (2015) v současné době začínají na český trh pronikat nebankovní peer to peer půjčky, kdy firma s přebytkem financí může přes internetovou aukci půjčit firmě jiné. Největší trend těchto půjček je v současnosti ve Spojených státech amerických a Velké Británii.

Veřejné mínění

Důležitost rodinného podnikání, byla uvedena v kapitole 3. Navzdory tomuto faktu mají majitelé rodinných podniků dojem, že rodinné podnikání je často opomíjeno. Veřejnost podle nich projevuje svůj nezájem a negativní postoj vůči rodinným podnikům. Rodinné podniky jsou kritizovány, že se nesnaží čelit problémům i přes fakt, že by kvůli tomu přišly o svůj hlavní rys – rodinný charakter.

7 Nástupnictví

„Těžce poškozují firmu ten, kdo se nestará o výchovu svého nástupce“ Tomáš Baťa

Jak uvádí Weikert (2015), aktuální problém, se kterým se nyní nebo v příštích několika letech bude muset zabývat až polovina českých rodinných podniků, je problém nástupnictví. Generace, která zakládala rodinné podniky po sametové revoluci, se dostala do věku, kdy musí rodinný podnik předat další generaci. Zda tento krok rodinný podnik přežije, závisí z velké části na strategickém plánování nástupnictví. Plánování nástupnictví je často podceňováno, musí však být provedeno s dostatečným předstihem, důkladně a transparentně. Dle průzkumu provedeného v roce 2014 Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR si důležitost následnictví uvědomují více než dvě třetiny podniků. Ovšem pouze 47 % dotázaných rodinných firem již připravuje proces pro předání podniku a pouhých 26 % firem má připraven plán, jak bude v případě úmrtí nebo absence majitele s podnikem naloženo (Urbánek, 2015). Nejčastější problémy při generační obměně, plánování nástupnictví a proces předání podniku jsou z důvodu rozsahu práce popsány v příloze B.

8 Podnikatelský plán

„Podnikatelský plán by měl být alfou a omegou každého podnikatele.“ Ondřej Bartoš (Czechinvest, 2005 str.6)

Karel Havlíček z ASMP ČR: *„Nepochopení principu podnikatelského plánu znamená, že jsme nepochopili elementární základy řízení firmy.“* (Czechinvest, 2005 str. 6) Jak dále vysvětluje Bartoš: Mnozí majitelé a manažeři podniků tvrdí, že podnikatelský plán nepotřebují. Podnikatelský plán ovšem není pouze podkladem pro banku, investora nebo potencionálního člena představenstva, jak se mnozí mylně domnívají. Je potřeba si uvědomit, že slouží především samotnému majiteli podniku, managementu a zaměstnancům k určení cílů podniku a nástrojů, kterými těchto cílů dosáhnou (Czechinvest, 2005).

8.1 Definice podnikatelského plánu

Literární zdroje uvádějí různé definice podnikatelského plánu.

Jak uvádí Hisrich a Peters (1996, s. 108): *„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější a vnitřní faktory související se založením i chodem podniku. Potencionální investoři, dodavatelé, ale i zákazníci budou podnikatelský plán nejen vyžadovat, ale na jeho předložení i trvat.“*

Podle Srpové a kolektivu (2011) si podnikatel musí dokázat odpovědět na otázky: kde se momentálně nachází, kam se chce posunout a jak toho dosáhne. Podnikatel určí, jaké kroky učiní a jaké budou jeho výdaje na tyto kroky. Kde vezme finanční prostředky a jak zhodnotí investovaný kapitál.

Fotr (1995) rozděluje uplatnění podnikatelského plánu na interní a externí. Za prvé slouží pro vlastní řízení firmy (interní) a za druhé je důležitý v případě, že firma poptává cizí kapitál na financování podnikatelského projektu nebo veřejně prezentuje své záměry (externí uplatnění).

Czechinvest (2005) zdůrazňuje, že podnikatelský plán je prospěšný hlavně majitelům či vedení firem a to i v případě, že se nesnaží získat půjčku či nový kapitál. Pomocí podnikatelského plánu si firma určí cíle a uvědomí si bariéry dosažení těchto cílů. Později pak může poměřit své plány s realitou a odhalit důvody neúspěšného naplnění cílů. Podnikatelský plán ovšem není jednorázovou záležitostí. S tím jak se mění tržní okolí podniku, musí být také aktualizován podnikatelský plán.

V některých zdrojích je podnikatelský plán označován jako podnikatelský záměr či projekt. Jak uvádí Hálek (2007) je potřebné rozlišit etapy podnikatelských úvah do čtyř kroků. Prvním krokem je podnikatelská vize – jedná se o první představu, nápad podnikatele. Následuje podnikatelský záměr – podnikatel promýšlí původní vizi a získává informace o možnostech realizace. Třetím krokem je podnikatelský projekt, který již zahrnuje konkrétní technické otázky (vybavení firmy, použité technologie, poloha atd.) Čtvrtým krokem je podnikatelský plán, který se zabývá podrobným zpracováním předchozích bodů. Podává základní informace o podniku, o jeho současných a minulých aktivitách a určuje jeho krátkodobé a dlouhodobé cíle. Podnikateli, který plánuje založení podniku, pak podnikatelský plán pomůže k upřesnění podnikatelského záměru.

Doporučený rozsah podnikatelského plánu se pohybuje od jednoho listu A4 po zhruba 50 stran. Vodítkem pro správnou volbu rozsahu může být rozdělení podnikatelských plánů podle typu.

8.2 Dělení podnikatelských plánů

- Elevator pitch (prezentace ve výtahu) – doporučuje se pro začínající podnikatele. Autor myšlenky by měl být schopen vysvětlit svůj plán během jedné minuty. Prezentace by měla obsahovat hlavní myšlenku, jak je podnikatel s touto myšlenkou daleko a jaké trhy přichází v úvahu pro uplatnění nápadu. Dále by měla obsahovat podnikatelovy výhody na těchto trzích oproti konkurenci, jakým způsobem podnikatel získá finance, kolik peněz je potřeba, kolik z toho je potřeba získat externě, co nabízí podnikatel potenciálnímu investorovi a kdo je součástí týmu.

- Executive summary (výkonný souhrn) – jedná se o krátkou písemnou verzi podnikatelského plánu (maximální rozsah 2 strany formátu A4), jenž je určena potencionálním investorům. Obsahuje stejné body jako „Elevator pitch“ ovšem zde je forma písemná.
- Zkrácený podnikatelský plán – má stejnou strukturu jako podnikatelský plán úplný. Rozdíl mezi zkráceným a úplným podnikatelským plánem je však v tom, jak detailně jsou jednotlivé body plánu popsány. Zkrácený podnikatelský plán ovšem neskrývá slabiny podniku a naopak nevyzrazuje důležité silné stránky investorům, kteří nemají podnikatelovu plnou důvěru.
- Úplný podnikatelský plán – jedná se o detailně rozpracovaný podnikatelský plán. U začínajícího podniku obsahuje okolo 10 stran formátu A4, u zavedených podniků bude podnikatelský plán podstatně delší (Czechinvest, 2005).

Struktura podnikatelského plánu je z důvodu rozsahu práce umístěna v příloze C.

9 Projekt tvorby podnikatelského plánu

V praktické části práce je představen podnikatelský plán pro rodinnou firmu s návrhem dalšího rozvoje. Podnikatelský plán vychází z jednotlivých analýz vnitřního a vnějšího okolí podniku. PEST analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza jsou zaměřeny pouze na hlavní produkt firmy, kterým je výroba palet. Tato rodinná firma doposud neměla vytvořený žádný podnikatelský plán.

Rodinné podniky se často obávají, že konkurence sleduje a kopíruje jejich strategická rozhodnutí. Analyzovaný podnik se z tohoto důvod rozhodl, aby veškeré údaje, podle kterých by mohl být vyhledán konkurencí, byly v této práci skryty.

9.1 Analytická část projektu

V rámci analytické části projektu, je nejprve představen analyzovaný rodinný podnik. Dále jsou vypracovány: analýza finanční stránky podniku, analýza odvětví, PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, konfrontační matice a stručná analýza rodiny.

9.1.1 Základní informace o analyzovaném rodinném podniku

Rodinný podnik XYZ s.r.o. byl založen v roce 1991 fyzickou osobou a postupným vývojem byla založena společnost s ručením omezeným. Hlavní činností firmy je výroba, výkup a prodej palet EUR (europalet), dále palet normovaných a atypických rozměrů, dle přání zákazníka. Potřebné opracované dřevo sloužící pro výrobu si firma zpracovává sama z kulatin, které odebírá od svých dodavatelů. Firma s nulovým vybavením a pouze fyzickými silami se od svého počátku postupně rozrůstala a přikupovala technologie. V současné době má výrobní areál rozlohu 7000 m², z toho 1000 m² temperovaných a 1000 m² lehkých výrobních hal, jejichž součástí je několik výrobních strojů a vlastní sušárna dřeva. Podnik vyrábí a prodává mnoho dalších produktů, mezi které patří: přepravní podlahy pro těžké stroje, bednění a latění, bedny, atypické obaly dle přání zákazníka, palivové dřevo, vazby, trámy, střešní latě a doplňky pro balení do dřevěných

obalů (papírové proklady, papírové role, papírové pásy, dřevěné a překližkové záklopové rámy k fixaci, klíny, překližky, OSB desky a vymezovací hranoly).

Podnik se nachází ve Středočeském kraji v obci s 300 obyvateli (ČSÚ, 2015). Pouhé dva kilometry od podniku se nachází hlavní silniční tepna mezi Kolínem, Nymburkem a Jičínem. Předmět podnikání uvedený ve výpisu z obchodního rejstříku je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona s obory činnosti: zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků dále výroba vlákniny, papíru a lepenky a zboží z těchto materiálů, velkoobchod a maloobchod a zprostředkování obchodu a služeb. Podnik zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho obrat nepřesahuje 2 miliony eur. Jedná se tedy o mikropodnik.

9.1.2 Analýza finanční situace

V tabulce č. 6 je zpracován zkrácený přehled aktiv od roku 2008 do roku 2014. Aktiva podniku se neustále zvyšují. Největší podíl na aktivech podniku mají oběžná aktiva. Konkrétně krátkodobé pohledávky.

Tabulka 6: Přehled aktiv podniku (v tisících Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aktiva celkem	1163	1491	2930	2572	2914	3943	6127
Dlouhodobý majetek	23	536	625	600	336	445	757
Oběžná aktiva	1139	928	2291	1959	2564	3482	5352
Zásoby	279	352	198	199	308	879	1164
Materiál	0	264	103	56	108	434	450
Nedokončená výroba a polotovary	65	0	20	13	83	200	296
Zboží	214	88	75	130	117	245	418
Krátkodobé pohledávky	710	487	1822	1721	2136	2455	3514
Krátkodobý finanční majetek	150	89	271	39	120	148	674
Časové rozlišení	1	27	14	13	14	16	18

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 7 jsou znázorněna vybraná pasiva za období 2008 až 2014. V roce 2012 došlo k největšímu výkyvu, kdy podnik dosáhl ztráty 1 093 000 Kč. Z tohoto důvodu vlastní

kapitál v roce 2013 a 2014 nabývá záporných hodnot. Pasiva a cizí zdroje mají rostoucí tendenci. Cizí zdroje jsou zpravidla tvořeny krátkodobými závazky.

Tabulka 7: Přehled pasiv (v tisících Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Pasiva celkem	1163	1491	2930	2572	2914	3943	6127
Vlastní kapitál	552	487	785	1150	57	-177	-154
Základní kapitál	200	200	200	200	200	200	200
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0	20	20
Rezervní fond	0	0	0	0	0	20	20
Výsledek hosp. minulých let	0	352	287	586	950	-189	-451
Nerozdělený zisk minulých let	0	352	351	650	1014	967	912
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	-64	-64	-64	-1156	-1363
Výsledek h. běžného úč. období	352	-64	298	364	-1093	-208	77
Cizí zdroje	597	985	2127	1403	2840	4104	6261
Dlouhodobé závazky	100	100	622	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	497	885	1505	1403	2840	4104	6261
Časové rozlišení	15	19	18	19	17	16	20

Zdroj: Vlastní zpracování

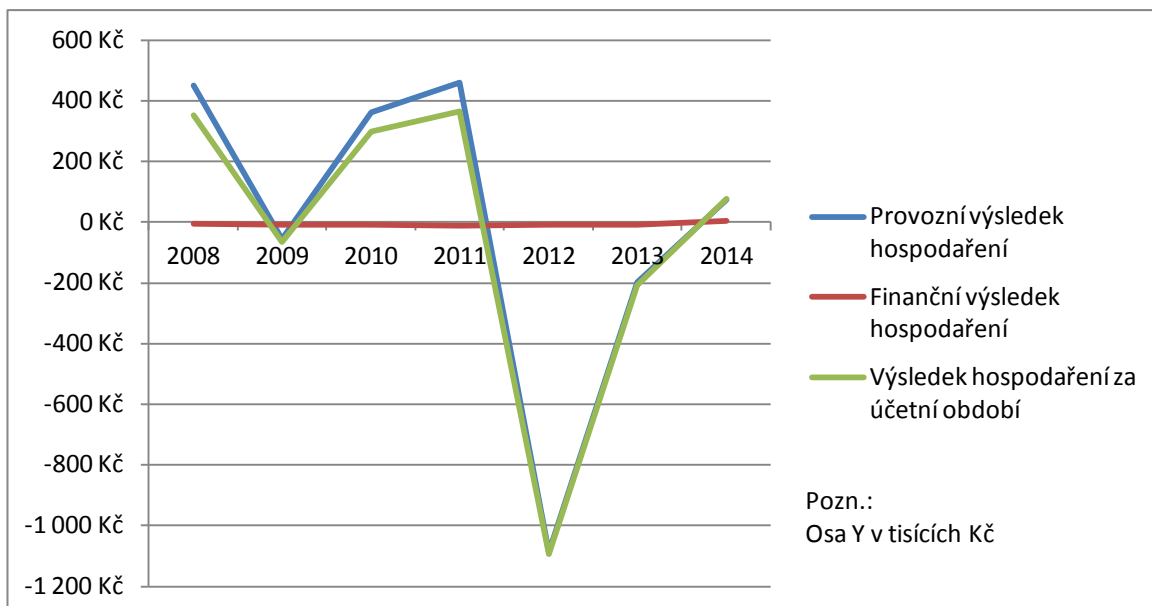
Přehled vybraných položek z výkazů zisků a ztrát za jednotlivé roky zobrazuje tabulka č. 8. Tržby podniku se zvyšovaly téměř každý rok. V roce 2012 měl podnik nižší obchodní marži, vzhledem k velikosti tržeb. Zároveň došlo ke zvýšení nákladů, což zapříčinilo ztrátu ve výši 1 086 000 Kč. Výkonová spotřeba tento rok vzrostla o zhruba 500 000 Kč. Došlo ke zvýšení nájmu, spotřeby energie a firma platila za služby právníka, protože se na trhu objevily padělky palet podniku XYZ s.r.o.

Tabulka 8: Vybrané položky z VZZ (v tisících Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	6 017	6 593	9 266	12 964	12 427	13 519	19 415
Náklady vynaložené na prodané zboží	3 794	4 304	6 160	8 452	8 600	8 829	14 439
Obchodní marže	2 224	2 289	3 106	4 512	3 827	4 690	4 976
Výkony	65	-63	44	26	79	200	0
Výkonová spotřeba	971	989	1 279	2 087	2 564	2 077	1 756
Přidaná hodnota	1 318	1 237	1 871	2 451	1 342	2 813	3 211
Osobní náklady	832	1 198	1 294	1 727	2 135	2 686	2 683
Daně a poplatky	0	4	27	27	27	28	29
Odpisy DNM a DHM	22	93	184	233	270	277	422
Zůstatková cena prodaného DHM a mat.	0	0	0	0	0	21	0
Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0	5	5	0
Ostatní provozní náklady	15	0	3	5	1	5	4
Provozní výsledek hospodaření	450	-57	363	459	-1 086	-199	73
Finanční výsledek hospodaření	-5	-7	-9	-10	-7	-9	4
Daň z příjmů za běžnou činnost	93	0	56	85	0	0	0
Výsledek hosp. za běžnou činnost	352	-64	298	364	-1 093	-208	77
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0	0	0
Výsledek hosp. za účetní období	352	-64	298	364	-1 093	-208	77

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 5 je znázorněn průběh výsledků hospodaření za jednotlivé roky.



Obrázek 5: Průběh výsledků hospodaření

Zdroj: Vlastní

Finanční zdraví podniku

K posouzení finančního zdraví podniku je využito deseti ekonomických ukazatelů finanční analýzy, které využívá Státní zemědělský intervenční fond k posouzení nároku žadatelů na dotaci. Výsledek analýzy je důležitým faktorem, protože dotace na navrhovaný investiční záměr je jednou z možností, jak by tento záměr podnik mohl financovat. Pro výpočet finančního zdraví je využito dostupných informací za poslední tři roky. V případě podniku XYZ s.r.o., tedy za roky 2012, 2013 a 2014. Za jednotlivé ukazatele finanční analýzy je podnik ohodnocen body. Maximálně lze dosáhnout každý rok 30 bodů. Bodové hodnocení jednotlivých ukazatelů je uvedeno v příloze D, podnik má nárok na dotaci v případě, že dosáhne minimálně 9,01 bodů (aritmetický průměr za všechny 3 sledované roky).
Jednotlivé ukazatele:

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) – vyjadřuje celkovou efektivnost podniku bez ohledu na způsob financování.

$$\left(\frac{\text{Provozní výsledek hospodaření} + \text{Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti}}{\text{Aktiva celkem}} \right) \times 100 \quad (2)$$

Dlouhodobá rentabilita – čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je potenciál podniku v budoucnu dosahovat zisku.

$$\left(\frac{\text{Fondy ze zisku} + \text{Výsledek hospodaření minulých let} + \text{Výsledek hosp. běž. úč. období}}{\text{Aktiva celkem}} \right) \times 100 \quad (3)$$

Přidaná hodnota / vstupy – přidaná hodnota představuje obchodní marži, od které je odečten rozdíl mezi výkony a výkonovou spotřebou. Ukazatel vyjadřuje, jak velkou procentuální část vstupů tvoří přidaná hodnota. Ideálním výsledkem je více než 30 %.

$$\left(\frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Náklady vynaložené na prodané zboží} + \text{Výkonová spotřeba}} \right) \times 100 \quad (4)$$

Rentabilita výkonů, z cash flow – označuje finanční efektivitu podniku. Ukazatel odvozený od rentability tržeb, místo zisku v čitateli je zde dosazeno cash flow. Díky úpravě o cash flow je výsledek méně ovlivněn investičními cykly a stupněm odepsanosti stálých aktiv.

$$\left(\frac{\text{Výsledek hosp.za úč.období} + \text{Odpisy DNM a DHM} + \text{Zůstatková cena prodaného DHM a materiálu}}{\text{Tržby za prodej zboží} + \text{Výkony}} \right) \times 100 \quad (5)$$

Celková zadluženost – určuje, zda podnik preferuje cizí nebo vlastní zdroje financování. V případě, že výsledek je větší než 50%, firma preferuje cizí zdroje financování. Doporučená hodnota je 50 %, tzn. podnik je financován z 50 % vlastními zdroji a zbytek tvoří zdroje cizí.

$$\left(\frac{\text{Cizí zdroje} - \text{Dohadné účty pasivní (B II.)} - \text{Dohadné účty pasivní (B III.)} - \text{Rezervy}}{\text{Pasiva celkem}} \right) \times 100 \quad (6)$$

Úrokové krytí – ukazatel vyjadřující kolikrát celkový zisk pokryje úrokové platby. Pokud by výsledek ukazatele dosahoval hodnoty 1, znamenalo by to, že celý zisk připadá na úhradu nákladových úroků. Doporučená hodnota je tedy vyšší než 3.

$$\frac{\text{Provozní výsl.hosp.} + \text{Změna stavu rezerv a oprv.položek v provozníoblasti}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (7)$$

Doba splatnosti dluhů, z cash flow – počet roků, za které bude podnik schopen uhradit všechny závazky za předpokladu, že udrží současnou úroveň tvorby cash flow. Vhodný výsledek je cca do 3 až 5 let.

$$\frac{\text{Cizí zdroje} - \text{Dohadné účty pasivní} - \text{Dohadné účty pasivní} - \text{Rezervy} - \text{Kr.fin.majetek}}{\text{Výsledek hosp.za úč.období} + \text{Odpisy DNM a DHM} + \text{Zůstatková cena prodaného DHM a materiálu}} \quad (8)$$

Krytí zásob čistým pracovním kapitálem – vyjadřuje kolikrát ČPK pokryje hodnotu zásob.

$$\frac{\text{Oběžná ak.} + \text{Časové rozlišení (D I.)} - \text{Kr.závazky} - \text{Kr.bank úvěry} - \text{Kr.fin.výpomoci} - \text{Časové rozlišení (C I.)}}{\text{Zásoby}} \quad (9)$$

Pohotovostní likvidita (L2) – schopnost podniku krýt své krátkodobé závazky pomocí finančních prostředků a pohledávek. Doporučená hodnota je v rozmezí cca 1 až 1,5.

$$\frac{\text{Kr.pohledávky} - \text{Dohadné účty aktivní} + \text{Kr.finanční majetek}}{\text{Kr.závazky} - \text{Dohadné účty pasivní} + \text{Kr.bankovní úvěry} + \text{Kr.fin.výpomoci}} \quad (10)$$

Investiční aktivita

$$\left(\frac{\text{Dlouh.majetek běž.úč.o.netto} - \text{Dlouh.majetek minulé úč.o.netto} + \text{Odписы DNM a DHM}}{\text{Dlouh.majetek minulé úč.o.netto}} \right) \times 100 \quad (11)$$

V tabulkách č. 9, 10, 11 jsou zobrazeny ukazatele za jednotlivé zkoumané roky. Aritmetický průměr bodů za všechna období je roven 11. Z čehož vyplývá, že podnik splňuje podmínky finančního zdraví pro udělení dotace.

Rentabilita celkového kapitálu nabývá kladné hodnoty až v roce 2014. Ovšem v tomto roce podnik využíval efektivně svou majetkovou základnu pouze z 1,19 %. Celková zadluženost podniku je v roce 2012 97,46 %, což znamená, že podnik je z této části financován cizími zdroji. Od roku 2013 celková zadluženost přesahuje 100 %, protože podnik operuje se záporným vlastním kapitálem. Pohotová likvidita se všechny roky pohybuje okolo hodnoty 0,7, což není optimální výsledek, v některých publikacích je ovšem výsledek 0,7 uváděn jako přijatelný.

Tabulka 9: Hodnocení finančního zdraví podniku v roce 2012

Výsledek ukazatelů za rok 2012			
č.	ukazatel	výsledek ukazatele	BODY
1	ROA (2)	-37,27	0
2	Dlouhodobá rentabilita (3)	-4,91	0
3	Přidaná hodnota / vstupy (4)	12,02	1
4	Rentabilita výkonů, z cash flow (5)	-6,58	0
5	Celková zadluženost (6)	97,46	1
6	Úrokové krytí (7)	Nelze dělit 0	3
7	Doba splatnosti dluhů, z cash flow (8)	-3,30	0
8	Krytí zásob čistým pracovním kapitálem (9)	-0,91	1
9	Pohotová likvidita (10)	0,79	1
10	Investiční aktivita (11)	1,00	1
Σ	Počet bodů celkem za rok 2012		8

Zdroj: EAGRI, 2014 [online].

Tabulka 10: Hodnocení finančního zdraví podniku v roce 2013

Výsledek ukazatelů za rok 2013			
č.	ukazatel	výsledek ukazatele	BODY
1	ROA (2)	-5,05	0
2	Dlouhodobá rentabilita (3)	-9,56	0
3	Přidaná hodnota / vstupy (4)	25,79	2
4	Rentabilita výkonů, z cash flow (5)	0,66	1
5	Celková zadluženost (6)	104,08	0
6	Úrokové krytí (7)	Nelze dělit 0	3
7	Doba splatnosti dluhů, z cash flow (8)	43,96	1
8	Krytí zásob čistým pracovním kapitálem (9)	-0,71	1
9	Pohotová likvidita (10)	0,63	1
10	Investiční aktivita (11)	114,88	3
Σ	Počet bodů celkem za rok 2013		12

Zdroj: EAGRI, 2014 [online].

Tabulka 11: Hodnocení finančního zdraví podniku v roce 2014

Výsledek ukazatelů za rok 2014			
č.	ukazatel	výsledek ukazatele	BODY
1	ROA (2)	1,19	1
2	Dlouhodobá rentabilita (3)	-5,78	0
3	Přidaná hodnota / vstupy (4)	19,82	2
4	Rentabilita výkonů, z cash flow (5)	2,57	1
5	Celková zadluženost (6)	102,19	0
6	Úrokové krytí (7)	Nelze dělit 0	3
7	Doba splatnosti dluhů, z cash flow (8)	11,20	1
8	Krytí zásob čistým pracovním kapitálem (9)	-0,78	1
9	Pohotová likvidita (10)	0,67	1
10	Investiční aktivita (11)	164,94	3
Σ	Počet bodů celkem za rok 2014		13

Zdroj: EAGRI, 2014 [online].

9.1.3 Analýza odvětví

Lesnatost v České republice se pohybuje okolo 30 % a dřevozpracující průmysl je jedním z odvětví s nejstarší tradicí. Lesnatost se v jednotlivých krajích velice různí, ale vzhledem k tomu, že se jedná o obnovitelnou surovinu, kterou není potřeba dovážet, je

dřevozpracující průmysl rozmístěn po celé České republice. Protože odvětví výroby ostatních dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku je velice široké a zahrnuje v České republice přes 17 000 fyzických a právnických osob, rozhodl jsem se v analýze zaměřit na segment výroby palet, který je primární činností podniku.

Hlavními trendy v odvětví jsou bezpochybně modernizace výroby a moderní metody řízení. Česká republika patří mezi největší výrobce palet v Evropě. V důsledku zvyšujícího se zájmu o dřevěné výrobky se může toto odvětví těšit ze vzrůstajícího přílivu peněžních prostředků a díky tomu investovat do nových výrobních technologií. Před rokem 1989 se palety vyráběly ručně bez použití současných multifunkčních linek. Tato multifunkční zařízení jsou schopna během jednoho výrobního cyklu provést více výrobních kroků najednou. S postupnou modernizací dochází k úspoře energií a zvýšení účinnosti. Trend ochrany životního prostředí hraje v tomto oboru samozřejmě velikou roli. Podniky se snaží splňovat limity pro emise vypouštěné do ovzduší. Na základě toho získají členství v integrovaném systému k ochraně životního prostředí v členských státech Evropské unie a značku IPPC. (IPPC je zkratkou Integrated Pollution Prevention and Control. V překladu tedy integrovaná prevence a omezování znečištění. Jedná se o ochranu životního prostředí pomocí použití technologií v průmyslové a zemědělské výrobě.)

Klíčovým faktorem je zákazník, který vyžaduje rychlé dodání kvalitních výrobků. Důležitou roli zde hraje právě čas dodání a cena, za kterou je firma schopná výrobek dodat. V odvětví je poměrně velká konkurence, která bojuje hlavně pomocí výše zmíněných faktorů. Samozřejmostí pro podniky, které chtějí být konkurenceschopné, je tedy výroba pomocí moderní výrobní technologie. Je nutné sledovat konkurenci a být vždy o krok napřed. Dále je zde tlak ze strany státu, který převedl práva a povinnosti kontroly na soukromou společnost. Tato společnost, která má nadále kontrolovat výrobu pod licencí Českých drah a. s., má podle většiny firem nečestné a vykořisťovatelské praktiky. Proto vznikla Asociace výrobců a opravců palet, která sdružuje 55 firem. Členové asociace nadále vyrábějí pod licencí EPAL (Evropská paletová asociace) a slovenského Carga.

9.1.4 PEST analýza

Politické a právní faktory

Důležitým faktorem, který ovlivňuje podniky, je samozřejmě současná politická situace a stabilita vlády. Podniky musí dále splňovat přísné bezpečnostní normy podle zákona o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci – zákon č. 262/2006 Sb. a vzhledem k práci se dřevem hlavně důsledná protipožární opatření. Podnik musí mít v blízkosti výroby protipožární nádrž, jako zdroj vody pro hasiče. Pro rodinný podnik platí podle nového obchodního zákoníku § 700 až § 707, který definuje rodinný závod. Dále se řídí zákonem o DPH č. 235/2004 Sb., zákonem č. 280/2009 Sb. týkající se daňového řádu a zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb. Dalším bodem je ochrana životního prostředí. Velice důsledně se dbá na dodržování zákonů a směrnic EU, kontrolu emisí a nakládání s odpady (Rydvalová, Karhanová-Horynová, Jáč, Valentová, Zbránková, 2015).

Ekonomické faktory

V posledních letech dochází k podpoře malého a středního podnikání a dochází k lepší informovanosti podnikatelů díky poradenským organizacím, které vznikají. Protože v tomto odvětví se často obchoduje se zahraničními subjekty, jsou podniky ovlivněny kurzem měny. Dále firmy ovlivňuje míra inflace a míra nezaměstnanosti. Důležitou součástí jsou ceny energií, daň z přidané hodnoty a spotřební daň, které firmám zvyšují náklady. Při konečné bilanci pak firmám záleží na výši daní z příjmu, která ovlivní čistý zisk.

Sociálně kulturní faktory

V tomto odvětví hrají důležitou roli demografické údaje. Stárnutí populace a tím se snižující počet praceschopného obyvatelstva vede k zaměstnávání pracovní síly ze zahraničí. Jedná se většinou dokonce o levnější náhradu. Ovšem často se vyskytují problémy s porozuměním úkolů, špatnou komunikací a nedostatečnou kvalifikací. Vysoké sociální dávky mohou být demotivující pro pracovníky, kteří pak upřednostní sociální dávky před mzdou z „namáhavé“ práce. Dalším faktorem mohou být trendy obyvatelstva, kdy například módní vlna paletového nábytku může firmám zvýšit poptávku.

Technologické faktory

Technologické faktory jsou nejdůležitější částí PEST analýzy v tomto odvětví. Firmy s moderními technologiemi mají vždy náskok před ostatními. Na trhu jsou velice často firmy poptávající atypické rozměry palet. Tyto palety se prodávají za značně vyšší ceny a firmě mohou přinést zajímavé zisky. Nové technologie usnadňují a urychlují výrobu a jsou šetrné k životnímu prostředí. Proto firmy vlastníci multifunkční výrobní zařízení jsou ve značné výhodě. Důležitou částí, která je však řadou firem opomíjena, je dobré využití IT technologií. Kvalitně propracovaný systém sledování stavu zásob, výroby, objednávek až po samotný prodej a odbyt je důležitou součástí.

9.1.5 Porterův model pěti sil

Dodavatelé

Jedná se většinou o soukromé vlastníky lesů, kteří dodávají neopracovanou kulatinu. Státní lesy jsou totiž rozprodávány do zahraničí přes obchodníky, a tudíž je nedostatek kulatiny pro tuzemské podniky. Vliv dodavatelů je poměrně vysoký. Kvalitní kulatina je základem pro výrobu kvalitního finálního výrobku. Opracované dřevo – přířezy jsou také nakupovány od soukromých pil, kterých jsou v České republice desítky. Hrozba dopředné integrace je reálná. Existují podniky, které od těžení vlastních lesů a následného prodeje neopracovaného dřeva přešly k vlastnímu zpracování na svých pilách. Postupným vývojem se pak z pouhých pil staly podniky na výrobu různých produktů včetně palet.

Zákazníci

Mezi zákazníky, řadíme všechny firmy, které potřebují palety pro přepravu svých výrobků. Zákazníci jsou tedy rozloženi po celé České republice a díky licenci europalet je možný odběr od zahraničních firem. Vyjednávací síla zákazníků je značná. Odběratelé si mohou vybrat z poměrně velkého množství výrobců palet a tlačí na cenu a kvalitu. V případě europalet není přechod na jiného výrobce nijak nákladný (switching cost). Všichni výrobci licencovaných europalet by měli vyrábět stejné výrobky. Velké podniky poptávají značné množství palet, což pro firmu může znamenat obrovskou příležitost nebo naopak v případě

ztráty takového klíčového zákazníka ekonomické problémy. Hrozba zpětné integrace je zde velice nízká.

Stávající konkurence

Firem působících v tomto odvětví je zhruba sto. Ovšem je nutné rozlišit překupníky s paletami a samotné výrobce. Překupníci mají pouze výkupnu palet, jak můžeme často vidět u pozemních komunikací. Palety vykoupí za nízkou cenu a pouze dále prodají. Samotných výrobců, kteří palety vyrábějí, prodávají, opravují a vykupují je zhruba okolo padesáti. Vzhledem k počtu výrobců je nepravděpodobné aby jeden zcela ovládl trh. Dochází pouze ke strategickým akcím a protiakcím o zvyšování podílu na trhu. Vzhledem k tomu, že produkty jsou málo diferenciované, odběratelé mohou přecházet, což zvyšuje konkurenční boj.

Nově vstupující

Bariérou vstupu do odvětví jsou náklady spojené se založením podniku. Vybavení schopné konkurovat stávajícím výrobcům je velice nákladnou investicí. Ani vynaložení vysoké částky do začátku podnikání však nezaručí dostatek odběratelů. Ceny palet jsou dnes velice nízké a probíhá cenový konkurenční boj, který by mohl být pro nově vstupujícího výrobce ničující. Stávající výrobci mohou dosáhnout díky velkému objemu výrobků úspor z rozsahu, dále vlastní již zmíněné technologie, know-how, licence a svou základnu zákazníků. Tyto aspekty pak značnou měrou znemožňují úspěšný vstup nové konkurenci.

Substituty

Firmy přepravující své zboží, nemají zrovna pestrou škálu možností na výběr. Je zde možnost použití plastových palet, které jsou dražší, méně vydrží a nedají se opravit. Další možností je použití palet kovových, které se dají snadno opravit. Jejich využití na trhu je ovšem z důvodu vysoké váhy a několika násobně vyšší ceny minimální. Na trhu se dále objevují palety lisované, které jsou vyrobeny z dřevěného odpadu (piliny, dřevěné hoblíny), jejich hlavní nevýhodou je ovšem velice nízká odolnost.

9.1.6 SWOT analýza

Strengths – silné stránky

- **Dlouholetá tradice a dobrá pověst** – vzhledem k založení podniku v roce 1993, lze říci, že firma má na trhu již svou tradici. A díky prozákaznickému přístupu a minimálnímu počtu reklamací má podnik vybudovanou dobrou pověst.
- **Strategické umístění u silniční tepny** – podnik se nachází dva kilometry od silnice spojující Jičín, Nymburk a Kolín.
- **Velice krátké dodací lhůty** – firma velice dobře zná své výrobní kapacity a skladové zásoby. A snaží se o přesné a co nejkratší dodací lhůty.
- **Vyhovění požadavkům zákazníků** – díky multifunkční výrobní lince je podnik schopen vyrobit atypické velikost palet na přání každého zákazníka. Díky vlastní sušárně pak je možnost palety vysušit na požadovanou vlhkost.
- **Kvalitní výrobky** – odběr kvalitního dřeva je základem pro výrobu kvalitních palet. Firma ručí za své výrobky, samozřejmě jsou licence EPAL, IPPC které podnik vlastní.
- **Zkušenosti a know-how**

Weaknesses – slabé stránky

- **Kritická část výroby, limitující počet vyrobených kusů za den** – výrobní linka má větší potencionální kapacitu, než je současný stav vyrobených kusů za jednu směnu. Problémem je stohování palet, kdy je technicky neproveditelné stohovat větší množství palet. A toto stohování je bez příslušného stroje fyzicky náročné. Fyzická náročnost je omezena zákonem o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, kde je stanovena maximální hmotnost zvedaných břemen.
- **Neschopnost dostát velkým objednávkám (přenechání konkurenci)** – souvisí s počtem vyrobených kusů za den. Firma musí odmítat neočekávané velké objednávky, protože by nemohla splnit včas své závazky.
- **Velká fluktuace zaměstnanců** – v podniku se vystřídal již mnoho zaměstnanců, viz tabulka č. 12. Často tak dochází k zaučování nových pracovníků. Může docházet k snížení produktivity apod.

Tabulka 12: Fluktuace zaměstnanců

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet nových zaměstnanců	2	2	4	7	5	4
Počet zaměstnanců, kteří odešli	1	3	2	5	5	4

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Strach vedení z velkých změn** – majitel firmy nahlíží na podnik jako na své „dítě“. Popsáno v 6. kapitole, kdy starší generace nechce, nebo se bojí přistoupit na návrhy mladších.
- **Závislost podniku na majiteli** – v současné době má majitel minimum dovolené. V případě zástupu od mladší generace jsou jasně určené úkoly. Mladší generace nemá dostatek zkušeností na dlouhodobé fungování.
- **Absence podnikatelského plánu**
- **Absence plánu nástupnictví** – majitel připravuje další generaci na budoucí vedení společnosti, ovšem v současné době nemá vytvořený žádný plán nástupnictví v případě úmrtí nebo jiné nenadálé události.

Opportunities – příležitosti

- **Zakázky od větších firem** – příležitosti jsou objednávky od větších firem na velké množství, které v současné době firma nemůže splnit ve stanovené lhůtě.
- **Nové technologie** – nové technologie jsou alfa a omegou tohoto odvětví.
- **Dotace na MSP** – v současné době existují dotace na podporu MSP, které by firma mohla čerpat.
- **Snížení sazby DPH** – snížení daňového zatížení například kvůli podpoře dřevozpracujícího průmyslu by mohlo zvýšit tržby podniku.
- **Změna kurzu měny** – firma vyváží své výrobky i do zahraničních zemí. Případné oslabení kurzu koruny vůči euru by znamenalo větší tržby z výrobků, které firma vyváží.

Threats – hrozby

- **Snížení poptávky po produktech**
- **Zvýšené úsilí stávající konkurence**
- **Padělání palet** – v minulosti se již vyskytly případy, kdy pod výrobní značkou podniku XYZ s.r.o. byly vyráběny padělky.

- **Vývoj nového obalu** – nahrazení současných dřevěných palet, novou dokonalejší technologií
- **Zvýšení ceny vstupů** – v případě zvýšení cen vstupů by podnik musel zvýšit ceny svých výrobků, což by ale v tomto odvětví, kde zuří cenová válka, zřejmě odlákalo zákazníky. Nebo by podnik musel snížit svou marži, pokud by nebylo možné snížit výrobní náklady.
- **Nové normy a licence** – aby podnik splňoval, předepsané normy musí upravovat výrobu, což je finančně náročné. Samotný nákup nových licencí je finančně zatížen.
- **Ekonomická krize** – došlo by ke zpomalení zahraniční i domácí ekonomiky, snížila by se poptávka po produktech podniku, zvýšila by se nezaměstnanost.

9.1.7 Konfrontační matice

Konfrontační matice, viz tabulka č. 13, byla sestavena na základě konzultace s jednatelem firmy XYZ s.r.o. a analýz podniku a podnikového okolí. Matice hodnotí vzájemné působení silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami. Hodnocení probíhá na základě škály, která je vysvětlena níže v legendě.

Legenda:

- ++ Vzájemné působení parametrů je velmi dobré
- + Vzájemné působení parametrů je dobré
- Vzájemné působení parametrů je špatné
- Vzájemné působení parametrů je velmi špatné
- 0 Oba parametry spolu nesouvisí

Tabulka 13: Konfrontační matice

	Strenghts						Weaknesses							Celkem
	Tradice, pověst	Stg. umístění	Krátké dodací lhůty	Vyhovění požadavkům zákazníků	Kvalitní výrobky	Zkušenosti, know-how	Kritická část výroby	Neschopnost splnit velké objednávky	Fluktuace zaměstnanců	Strach ze změn	Závislost na majiteli	Absence podnikatelského plánu	Absence plánu nástupnictví	
Opportunities														
Zakázky od velkých firem	++	+	++	+	+	+	--	-	-	0	0	-	0	+3
Nové technologie	+	0	++	++	++	+	+	+	-	-	0	-	0	+7
Dotace na MSP	0	0	+	+	+	+	0	0	-	0	0	-	0	+2
Snížení DPH	0	0	0	0	+	+	0	0	0	0	0	-	0	+1
Změna kurzu měny	0	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	+1
Threats														
Snížení poptávky	-	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	-	0	-3
Zvýšení úsilí konkurence	-	0	-	--	--	0	--	--	-	0	0	--	0	-13
Padělání palet	--	0	0	0	-	0	0	0	-	0	0	0	0	-4
Zvýšení ceny vstupů	0	0	0	-	--	0	--	--	-	0	0	0	0	-8
Nové normy a licence	0	0	-	--	-	0	--	--	0	-	0	0	0	-9
Ekonomická krize	0	0	0	-	0	0	-	-	--	-	0	-	0	-7
Celkem	-1	+1	+3	0	-1	+4	-8	-7	-7	-3	0	-8	0	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků konfrontační matice vyplývá, že mezi nejdůležitější silné stránky podniku, které budou klíčové pro další rozvoj, patří krátké dodací lhůty a zkušenosti a know-how.

Mezi slabé stránky můžeme zařadit samotnou absenci podnikatelského plánu. Dále kritickou část výroby, která omezuje počet vyrobených kusů palet za den. S touto slabou stránkou souvisí další důležitý slabý faktor a to neschopnost podniku splnit velké objednávky.

Hrozbou pro podnik je zvýšení snahy konkurence a s ní související ztráta zákazníků, která by pro podnik mohla být zničující. Další hrozbou podniku jsou případné nové licence a normy. Splňování těchto norem a licencí je vždy velice nákladnou záležitostí.

Příležitostí pro podnik jsou nové technologie, které by umožnily zvýšení produkce. S tím související větší objednávky a podnik by se zároveň stal více konkurenceschopným.

9.1.8 Analýza zapojení rodiny

S výrobou palet začal otec současného majitele podniku pan Jindřich Novotný, který v roce 1991 začal podnikat na živnostenský list. Po dvou letech podnik převzal současný majitel a syn Jindřicha Novotného pan Roman Novotný. Jindřich Novotný byl důležitou oporou pro svého syna v prvních letech podnikání a v podniku pracoval jako seřizovač ještě následujících 15 let. Na chodu rodinného podniku XYZ s.r.o. v současné době spolupracují dva synové a manželka majitele, viz obrázek č. 6. Jak bylo zmíněno v praktické části systém rodiny a systém podniku se vzájemně prolínají. Vzhledem k tomu, že podnik je jediným příjmem rodiny, věnují mu všichni příslušníci většinu svého času. Rodina také vždy dokázala přizpůsobit svůj rodinný rozpočet v případě potřebné investice do podniku. Emoce z podniku se samozřejmě přenesly i do rodinného života. Častým tématem byl rozdílný názor mladší generace na rozhodnutí majitele. V současné době je majitel méně konzervativní a začíná názory svých synů více respektovat.



Obrázek 6: Rodokmen členů rodiny spojených s podnikem

Zdroj: Vlastní zpracování

V podniku se objevily i vnitřní emocionální tlaky v podobě nepotismu. V minulosti byl zaměstnán rodinný příslušník, který však vykazoval špatnou pracovní morálku. Problém to byl velice dlouhodobý a „řadový“ zaměstnanec, by tolik varování neobdržel. K propuštění tohoto zaměstnance došlo až v případě, kdy hrubě porušil pracovní řád. Došlo tak k protěžování rodinného příslušníka na pozici, kde by byl efektivní jiný zaměstnanec. Naopak synové vnímají rodinnou příslušnost jako určitou motivaci a v žádném případě nejsou oproti ostatním zaměstnancům zvyhodňováni.

Následnictví

Přestože majitel přemýšlel v nejtěžších chvílích o prodeji rodinného podniku, jeho největším zájmem je podnik předat další generaci. Oba synové začali brigádně pracovat ve firmě již při studiu středních škol. Samozřejmě prošli všemi kroky výroby a fyzické práci se nevyhýbali. V současné době se stále větší měrou podílí na řízení podniku, aby byli připraveni v budoucnu podnik převzít. Konflikt, který by mohl nastat, se týká vzdělání a odpracovaného času v podniku. Zatímco Roman II. Novotný po ukončení střední školy začal v podniku pracovat. Mladší ze synů Lukáš Novotný v současné době studuje magisterský obor na vysoké škole zaměřený na podnikovou ekonomiku. Majitel podniku

má zájem, aby zmiňovaný mladší ze synů nastoupil v jiné firmě, kde může získat další cenné zkušenosti. Majitel však nemá vytvořen žádný plán následnictví. Neexistuje tedy žádný časový plán předání podniku ani krizový plán v případě nenadálé události.

10 Návrh podnikatelského plánu

Na základě analýz a informací od majitele firmy XYZ s.r.o. je v této části práce navrhnout podnikatelský plán s plánem pro další rozvoj firmy. Vzhledem k dosavadní absenci podnikatelského plánu analyzované firmy by mohl tento plán pomoci podniku v budoucím rozvoji. Absence podnikatelského i nástupnického plánu potvrzuje tvrzení, z praktické části práce, kdy častým problémem rodinných firem je absence plánování.

Vzhledem k tomu, že součástí podnikatelského plánu jsou některé analýzy, které byly popsány již v předchozí části práce, jsou zde tyto analýzy jen krátce shrnuty.

Podnikatelský plán rodinné firmy

XYZ s.r.o.



Sídlo: XXXX

Jednatel: Roman Novotný

Kontakt: +420 XXX XXX

E – mail: info@XYZ@seznam.cz

www: www.XYZ.cz

Zpracoval: Jindřich Jansta

Datum zpracování: březen 2016

Data uvedená v tomto dokumentu nesmí být nikde uveřejněna bez písemného souhlasu
autora.

Obsah

Stručný přehled	61
Popis podniku	62
Analýza vnitřního a vnějšího okolí.....	66
Výrobní plán	68
Marketingový plán	71
Organizační plán	74
Hodnocení rizik	75
Finanční plán	77
Přílohy podnikatelského plánu.....	81

Stručný přehled

Předkládaný podnikatelský plán byl sestaven pro vnitřní účely rodinného podniku XYZ s.r.o. Podnik se zabývá výrobou a prodejem dřevěných palet již od roku 1991. Česká republika patří mezi největší výrobce palet v Evropě a trendem tohoto odvětví jsou moderní technologie. Sídlo firmy se nachází ve Středočeském kraji na strategickém místě spojující Jičín, Nymburk a Kolín. V podniku je v současné době (rok 2016) zaměstnáno 9 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a jediným jednatelem je pan Roman Novotný. Podnik XYZ s.r.o. buduje svou značku na velice krátkých dodacích lhůtách, kvalitních výrobcích, dlouholeté tradici a dobré pověsti. Podnik vlastní licence EPAL a IPPC. Zákazníci tohoto odvětví jsou citliví právě na kvalitu výrobků a jejich cenu.

V rámci podnikatelského plánu je představen podnik XYZ s.r.o., shrnuta jeho historie a představeny cíle podniku. Další částí plánu je analytická část, kde je zkoumáno vnitřní a vnější podnikové okolí. Na základě konfrontační matice jsou vyhodnoceny silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Z analýz vychází návrh rozvoje výroby, který je klíčovým bodem tohoto plánu. Tato investice by měla odstranit jednu ze slabých stránek podniku a umožnit splnění cíle o navýšení kapacity výroby. Následující částí je marketingový plán s návrhem na budoucí rozvoj marketingu. V organizačním plánu jsou představeni rodinní příslušníci, kteří se podílí na řízení podniku. Poslední částí plánu je finanční plán, který hodnotí podnik z finančního hlediska a ekonomickou efektivnost navrhované investice.

Popis podniku

Historie podniku

Firma byla založena fyzickou osobou v roce 1991. V roce 1993 došlo k předání firmy synovi zakladatele a plynulým vývojem přešla na společnost s ručením omezeným. Počátek podnikání byl jako v každé podnikové sféře velmi složitý. Začátek podnikání byl spíše přivýdělek k současné práci. Pracovalo se v malém přístavku u domu o víkendech i ve všední dny do večerních hodin. Pracovalo se ve stísněných podmínkách, vybavení nulové (jedna pila, ruční nářadí).

Nejprve šlo o vyrábění dřevěných rámu na palety, později samotných palet. Větší nárůst poptávky po paletách všech typů byl jasným signálem pro změnu sídla a nabrání prvních zaměstnanců. Firma se v roce 1995 rozšířila nejprve o výrobní a skladovací budovy, což bylo velkou investicí do hmotného majetku. Zakoupené budovy, které byly původně zemědělským družstvem, vyžadovaly kompletní rekonstrukci. Z počátku byly výrobky v nových výrobních prostorách vyráběny stále manuálně, pouze docházelo ke zdokonalování výrobních nástrojů. Například nahrazení klasického kladiva nastřelovací pistolí na hřebíky. Zhruba polovina výrobních prostor se v tuto dobu pronajímala jiné firmě jako skladovací hala, neboť přechod z malého přístavku do velké výrobní haly nemohl být tak rychlý. V roce 1996 byl zakoupen první vysokozdvizný vozík pro snadnější manipulaci při skladování, vykládání a nakládání výrobků nebo materiálu, potřebného k výrobě.

Stále se zvyšující poptávka po produktech firmy umožnila v roce 1997 zakoupení dalšího technického vybavení, které vedlo ke zjednodušení a zrychlení výroby. Fyzická náročnost práce se začala snižovat. Jednalo se zakoupení zkracovací pily a kmenové pásové pily pro zpracování kulatin. Zároveň byl zakoupen stroj na stříhání lepenky, jakožto reakce na poptávku lepenkových proložek ze strany tehdejšího největšího odběratele palet.

V roce 2000 byla zakoupena druhá zkracovací pila a především rozmítací pila, která umožňovala výrobu kvalitnějšího přířezového materiálu, který je základem pro výrobu palet. Vzhledem k umístění rozmítací pily ve venkovních prostorách bylo rozhodnuto o zakoupení druhého vysokozdvizného vozíku pro venkovní účely. Zvyšující se nároky na

kvalitu dřeva v roce 2003 vedly k zakoupení vlastní sušičky na dřevo a vybudování dalšího zastřešeného skladovacího prostoru v sídle firmy.

Přelomovým rokem se stal rok 2008, kdy došlo k přechodu na právnickou osobu. A byla založena firma XYZ s.r.o. jejímž zakladatelem byl Roman Novotný. Byla také zakoupena první multifunkční linka s výrobní kapacitou 400 palet za směnu. Dále došlo k zakoupení prvního nákladního automobilu za účelem vlastní přepravy výrobků. V důsledku zvyšování kvality pracovního prostředí došlo k modernizaci sociálních a společenských prostor.

Nedostatečná kapacita dvou zkracovacích pil byla důvodem k zakoupení automatické zkracovací pily. Která mnohonásobně převyšovala denní limity obou manuálních zkracovacích pil. Důležitou investicí roku 2010 byla také náhrada rozmítací pily za výkonnější. Následující rok byla stávající multifunkční linka nahrazena novější, která navýšila denní výrobu na 800 palet za směnu. V návaznosti na tyto změny byly navýšeny skladovací kapacity o novou halu.

V letech 2013 a 2014 se vedení firmy rozhodlo upravit vnitřní prostory, jednalo se vybudování kompresorovny, rekonstrukce kotelny a vybavení elektronickými vraty. Dále podnik zakoupil modernější vysokozdvizný vozík a druhý nákladní automobil.

Nejdůležitější mezníky

1991 – založení podniku Jindřichem Novotným

1993 – firmu převzal syn zakladatele Roman Novotný

1995 – stěhování firmy

2008 – vznik společnosti s ručením omezeným, první multifunkční výrobní linka

Předmět činnosti

XYZ s.r.o. se specializuje na výrobu, výkup a prodej EUR palet a palet atypických rozměrů. Mezi další produkty patří:

- Převravní konstrukce pro těžké stroje.
- Bednění pro přepravu, latění, bedny.

- Přepavní podlahy pro těžké stroje.
- Atypické obaly.
- Palivové dřevo.
- Trámy, fošny, prkna, střešní latě, vazby.
- Papírové proklady z dvouvrstvé vlnité lepenky.

Mise (poslání)

Posláním podniku je dodávat zákazníkům výrobky nejvyšší kvality ve stanovené lhůtě. Prioritou podniku je spokojený zákazník. Produkty podnik vyrobí dle požadavků zákazníka pomocí nejmodernějších technologií šetrných k životnímu prostředí.

Vize

Vizí podniku je stát se jedním z hlavních tuzemských výrobců palet. Dále bude podnik usilovat o zachování krátkých dodacích lhůt a dobré pověsti firmy.

Dlouhodobé cíle

Zvýšení počtu zákazníků – udržení 90 % stálých a získání 10 % nových zákazníků ročně.

Snížení výrobních nákladů – snížení výrobních nákladů o 5 % během pěti let.

Zvýšení objemu výroby – zvýšení počtu vyrobených palet o 25% do tří let.

Vytvoření plánu nástupnictví.

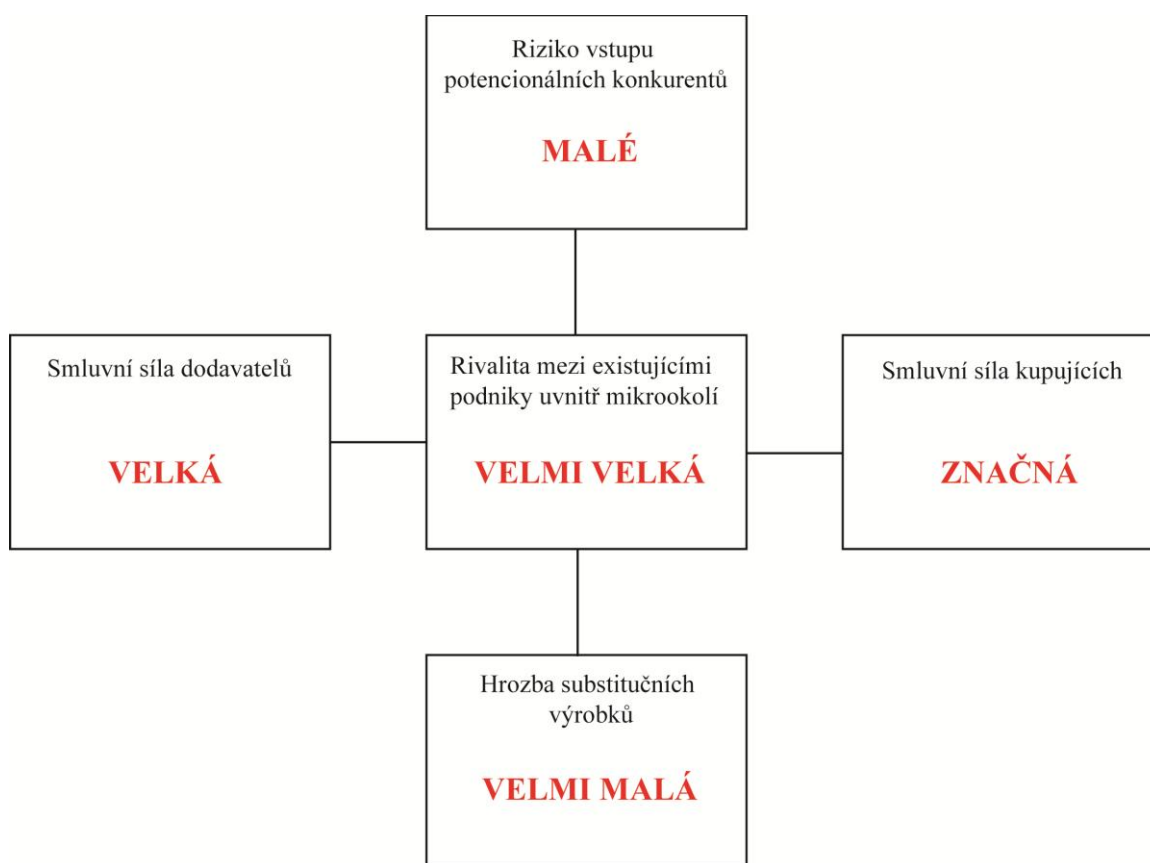
Tabulka 14: Základní údaje podniku

Obchodní jméno podniku	XYZ s.r.o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným (od roku 2008)
Vlastník	Roman Novotný
Zahájení činnosti	12. 1. 1991
Sídlo	XXXX
Předmět podnikání	Obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3
Obor podnikání	Zpracování dřeva Výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků Výroba vlákniny, papíru a lepenky a zboží z těchto materiálů Velkoobchod a maloobchod Zprostředkování obchodu a služeb
Plátce DPH	Ano
Účetnictví	Podvojně účetnictví
Společníci	1
Velikost podniku	Mikropodnik

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza vnitřního a vnějšího okolí

Na obrázku č. 7, který zachycuje Porterovu analýzu pěti sil (zpracovanou v kapitole 9.1.5), lze vidět, že nejmenší riziko představují noví konkurenti a substituční výrobky. Smluvní síla dodavatelů je velká z důvodu malého množství kvalitní tuzemské kulatiny (státní lesy jsou rozprodávány do zahraničí). Zároveň je reálná hrozba dopředná integrace. Vzhledem k poměrně velkému počtu výrobců palet tlačí kupující na kvalitu a cenu. Hrozba zpětné integrace je ovšem velice nízká. Rivalita mezi existujícími podniky je velká z důvodu poměrně velkého počtu výrobců a málo diferenciovaného produktu.

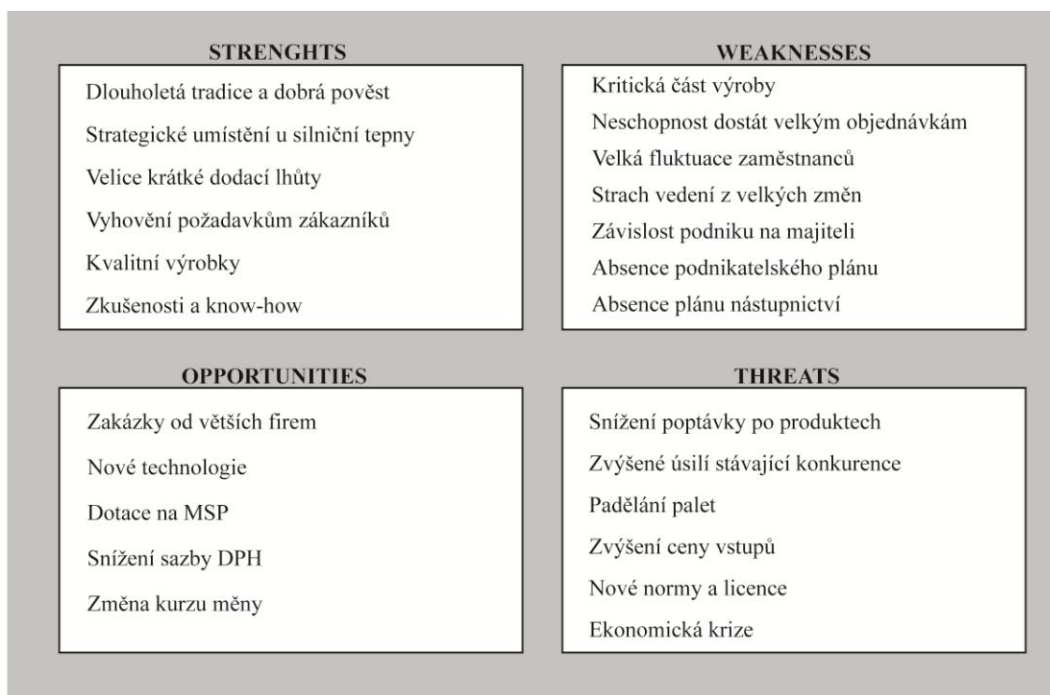


Obrázek 7: Porterova analýza pěti sil podniku XYZ s r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 8 jsou shrnuty silné a slabé stránky z kapitoly 9.1.6. Zejména důležité jsou ze silných stránek krátké dodací lhůty a zkušenosti a know-how. Ze slabých pak absence podnikatelského plánu, kritická část výroby a s ní související neschopnost dostát velkým objednávkám. Příležitostí pro podnik jsou proto nové technologie, které by umožnily

zvýšit produkci. Důležitou hrozbou podniku je případné zvýšení snahy konkurence, které by mohlo vést k odlákání zákazníků od firmy XYZ s.r.o.



Obrázek 8: SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza odběratelů

Mezi hlavní odběratele firmy XYZ s.r.o. patří tuzemské i mezinárodní podniky. Mezi hlavní rozdíly patří splatnost a nároky na kvalitu. Splatnost je u tuzemských firem převážně do 14 dní a u mezinárodních firem až do 2 měsíců. Obecně se odběratelé snaží tlačit na snížení cen, zejména mezinárodní odběratelé jsou na cenu velmi citliví. Tuzemští odběratelé mají podle zkušeností majitele nižší nároky na kvalitu než odběratelé zahraniční. Ti naopak požadují tepelné ošetření a co nejlepší kvalitu, kterou zdůvodňují tím, že většinu svých produktů vyváží do dalších zahraničních zemí. Mezinárodní odběratelé jsou Magna Exteriors & Interiors Bohemia s.r.o., Foxconn s.r.o., KRPA Holding a. s., Henkel AG & Co. KGaA, Saint Gobain Construction Products a. s. – divize Isover. Jak již bylo zmíněno, mezinárodní odběratelé si potrpí na kvalitu, kterou si ověřují i občasnými technickými audity přímo v sídle podniku XYZ s.r.o. Tyto technické audity

zahrnují kontroly skladovacích prostor, výrobních prostor a potřebných dokumentů týkajících se jejich odebíraného zboží.

Analýza konkurence

Mezi největší výrobce a prodejce palet na tuzemském trhu lze zařadit Wotan Forest a. s., Klaus Timber a. s., Podhoran Černíkov a. s. a První paletová společnost – PPS Holding s.r.o. Mezi regionální konkurenci patří Talpa s.r.o., JILOS HORKA s.r.o. a DŘEVOVÝROBA – PELIKÁN s.r.o.

Regionální konkurent Talpa s.r.o. patří zároveň k jednomu z největších výrobců palet v tuzemsku. V současné době zaměstnává 50 zaměstnanců a výhodou podniku je vlastnictví nové progresivní výrobní linky.

Wotan Forest a. s. se od 1. 7. 2015 sloučil s dalším klíčovým výrobcem palet – JILOS HORKA s.r.o. Podnik má širokou škálu produktů a služeb. Mezi které patří zakládání lesů, poradenství, prodej kulatiny, truhlářská výroba a další lesnické služby.

DŘEVOVÝROBA – PELIKÁN s.r.o. je srovnatelným konkurentem pro podnik XYZ s.r.o. V posledních letech ovšem podnik provedl modernizaci výroby a navýšil výrobní kapacity je tedy vhodné, aby firma XYZ s.r.o. na toto zvýšení reagovala.

Podrobnější analýzy lze nalézt v kapitole 9.1.

Výrobní plán

Proces výroby začíná od přijetí dodávky kulatin. Nejprve se kulatiny rozřežou na kmenové pásové pile. Z čehož vzniknou tzv. prizmy neboli fošny. Připravené fošny se dají dále pomocí této kmenové pásové pily zpracovat na přířezy nebo trámův. Avšak pro lepší kvalitu výrobků je k tomuto procesu používána rozmítací pila. Jednotlivé fošny rozřeže na přířezy bez jakékoliv další nutné úpravy (v případě zpracování pomocí kmenové pásové pily je nutné přířezy dále opracovat). Přířezy se zkracují v požadované šířce (17 mm, 20 mm, 22 mm a 24 mm). Dalším krokem je zkrácení na požadovanou délku, které je

prováděno na automatické zkracovací pile. Přířezy jsou do stroje manuálně řazeny a stroj již automaticky krátí přířezy na předem zvolenou délku. Výsledný materiál je dalším pracovníkem roztříděn podle délek a podle kvality. Z méně kvalitního jsou dále vyráběny nelicencované palety.

Kvalitní materiál postupuje do další části výroby. Přepravu k dalšímu výrobnímu stroji nebo do skladu materiálu zajišťuje skladník pomocí vysokozdvížného vozíku. Multifunkční výrobní linku obsluhuje 5 zaměstnanců a lze na ní vyrábět palety o rozměrech 1600 mm x 1400 mm (tedy EUR palety, tzv. anglické palety či jiné atypické palety). Zařízení celou paletu sbije pomocí hydraulických písnic, ořeže rohy a vypálí znaky (přidělené číslo licence a znak EPAL, IPPC a znak a číslice, kde bylo dřevo sušeno). Hotové palety jsou manuálně stohovány a opět skladníkem převezeny do sušárny (v případě již vysušeného dřeva převezeny na sklad). Na skladě čekají na odběr samotným zákazníkem nebo na dodání odběrateli firemním nákladním autem. Výrobní proces se pro jednotlivé druhy palet liší pouze v náročnosti na požadovanou kvalitu, popřípadě se vyrábějí manuálně. Manuální výroby je využíváno pouze v případě nestandardní velikosti palet, které neumí multifunkční linka zpracovat.

Použité technologie při výrobě

Kmenová pásová pila značky PILOUS o výkonu 25 kW.

Rozmítací pila značky TOS o výkonu 40 kW, zpracuje cca. 30 m³ za směnu.

Automatická zkracovací pila Störi Mantel o výkonu 25 kW, zpracuje 25 m³ za směnu.

Multifunkční výrobní linka STORTI GSI 150 s možností výroby do 1 600 mm x 1 400 mm a s výrobní kapacitou až 1 200 palet za směnu.

Při výrobě dále využity kompresor Orlik, vysokozdvížný vozík Nissan, Bulgaria, Desta, sušárna, nákladní automobily Man a Iveco. V případě manuální výroby jsou použity automatické sbíjecí pistole a další drobné náčiní.

Analýza dodavatelů

Nejdůležitějšími dodavateli jsou dodavatelé kulatin případně přířezů a dodavatelé hřebíků. Pro výrobu prokladů dodavatelé lepenky a pro výrobu beden a bednění dodavatel OSB

desek. Několikrát do roka je potřeba dodat nové kotoučové a pásové pily. Mezi hlavní dodavatelé patří:

Strombuch s.r.o. je podnik zabývající se těžbou a prodejem dřeva. Pro společnost XYZ s.r.o. je podnik Strombuch s.r.o. hlavním dodavatelem neopracované kulatiny. Dodávky jsou vždy ve stanovený čas a nejvyšší kvalitě. Výhodou společnosti Strombuch je vlastní doprava kulatin do sídla podniku XYZ s.r.o.

Less & Timber s.r.o. je dalším strategickým partnerem v oblasti dodávky neopracovaného dřeva. Jedná se o sekundárního dodavatele v případě, kdy Strombuch s.r.o. nemá k dispozici dostatečné zásoby. Nevýhodou je vyšší cena oproti společnosti Strombuch s.r.o.

Tados Taraba je středně velkým podnikem v oblasti pilařství. Podniku XYZ s.r.o. dodává přířezy v případě neočekávaných objednávek.

BeA CS s.r.o. je jednou z největších společností zabývající se prodejem hřebíků. Tento podnik je jediným dodavatelem spojovacích materiálů (hřebíky, vruty) pro firmu XYZ s.r.o. Podnik s touto firmou spolupracuje již od samého počátku.

OSPAP a. s. firma s téměř šedesátiletou tradicí v oblasti obalových materiálů. Podniku dodává role dvouvrstvé lepenky pro další zpracování.

Gda Pikl a. s. zajišťuje dodávky zboží spíše technického směru. Zejména se jedná o kotoučové pily, listové pily, řetězové pily, lišty či jiné pomůcky sloužící k výrobě.

DDL – Dřevozpracující družstvo se zaměřuje na výrobu laminovaných a dřevotřískových desek. Podniku dodává OSB desky pro výrobu beden nebo bednění.

Návrh dalšího rozvoje výroby

Výrobní linka v současné době vyrábí 800 palet za směnu. Kapacita automatické výrobní linky je však 1 200 palet za směnu. V současné době nelze navýšit výkon stroje a tím umožnit přijetí větších zakázek. Omezením je ruční stohování palet. Při stohování se na této pozici cyklicky vystřídá za směnu pět zaměstnanců a to z důvodu fyzické náročnosti,

kteřá je na hraně současných fyzických norem. Nákupem stroje na stohování palet se odstraní fyzická náročnost obsluhy pro zaměstnance, zvýší se počet vyrobených palet a zvýší se konkurenceschopnost podniku. Stávající zaměstnanci se budou moci věnovat rozšířené přípravě nových zakázek. Po průzkumu trhu se nejlepším a cenově nejvýhodnějším strojem pro potřebu firmy ukázalo zařízení české firmy Störi Mantel. Stohovač umožňuje stohování přesného počtu palet a to klasickým způsobem nebo způsobem, který je výhodnější pro přepravu tzv. do zámku. Výkon univerzálního stohovače palet je díky své vynikající kvalitě a nízké ceně velmi výhodný. Stohovač bude v hale volně přístupný vysokozdvihným vozíkům, které odstraní namáhavou fyzickou práci. Náklady na nákup a uvedení stroje do provozu se předpokládají ve výši 1 300 000 Kč. Výroba by se měla zvýšit na maximální kapacitu současné automatické linky tedy 1 200 ks palet za 8 hodin. Další alternativou využití univerzálního stohovače palet je stohování použitých oběhových palet k jejich opakovanému využití.

Marketingový plán

Produkt

Hlavním produktem podniku jsou dřevěné palety, které se vyrábějí ve standardizovaných normách či atypických rozměrech.

EUR, EPAL – paleta o rozměru 800 mm x 1 200 mm x 144 mm, důležité dodržet strukturu (mapu hřebíků) požadovanou vlhkost a také šíř prken 22 mm. EUR paleta by měla mít nosnost až 2000 kg.

„Anglická“ paleta – paleta o rozměru 1 000 mm x 1 200 mm také důležitá struktura, širší prken 17 mm.

Atypická paleta – vyráběna na přání zákazníka její rozměry jsou podle výkresu, dodaného zákazníkem. Z tohoto důvodu její přesné míry nelze definovat.

Cena

Vzhledem k charakteru trhu a velikosti firmy musí podnik při prodeji zohledňovat cenu, která je dána tržně. Jedná se tedy o konkurenčně orientovanou cenu. Výrobní cena palet se odvíjí od ceny kulatin a ceny hřebíků přepočtené na kila. Atypické palety mají různé výřezy, zářezy a případně jiné složité technické parametry, které zvyšují cenu. Obchodní marže se stanovuje podle náročnosti od cca 10 Kč do 150 Kč. Obchodní cena EUR palety se v současné době pohybuje okolo 210 Kč včetně DPH. Cena je samozřejmě odlišná podle počtu odebraných palet.

Propagace

Primární zdrojem propagace jsou nově aktualizované webové stránky www.xyz.cz. Samozřejmostí jsou vizitky a další propagační materiály jako diáře, psací potřeby, flash disky, přívěsky na klíče a psací bloky.

Podnik má ve středočeském kraji umístěny celkem 4 reklamní plochy. Tři se nachází u hlavních silnic, jedna reklamní plocha se nachází v blízkosti firmy. V současné době podnik platí za lepší umístění v katalogu www.drevvari.cz a také na mezinárodním serveru www.fordaq.com. Za další reklamní plochu lze považovat reklamu na vlastních nákladních automobilech.

Současné roční marketingové výdaje jsou shrnuty v tabulce č. 15.

Tabulka 15: Marketingové výdaje podniku

Propagační materiály	16 000 Kč
Správa webových stránek	3 000 Kč
Pronájem reklamní plochy (venkovní)	8 500 Kč
Reklama na internetu	9 000 Kč
Celkem	36 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Distribuce

Výsledný produkt podnik prodává přímo odběrateli bez využití mezičlánků. Jedná se tedy o osobní prodej. Výhodou je přímá komunikace a zpětná vazba. Pro dodání na místo určené podnik využívá svých dvou nákladních automobilů. Někteří odběratelé si pro výrobky posílají své vlastní dopravce. V případě velkého množství vzdálenějších objednávek firma využívá služeb dopravce Nika Chrudim s.r.o.

Podnik pro svou distribuci produktů využívá pouze silniční dopravy. Ostatní alternativy jsou nákladné nebo fyzicky nemožné.

Návrh dalšího rozvoje marketingu

Slabinu podniku z hlediska marketingu shledává autor práce v propagaci na internetu. Při vyhledávání podniku v internetových vyhledávacích je podnik zobrazován na předních příčkách pouze v kombinaci s názvem obce nebo přímo názvem podniku. V případě vyhledávání „výrobce palet ve středočeském kraji“, nebo „výroba palet + nejbližší města“ (Jičín, Nymburk, Kolín) se podnik XYZ s.r.o. nachází hluboko za konkurencí na několikátém listu vyhledávače. Z tohoto důvodu by byla vhodná optimalizace internetových stránek pro internetové vyhledávače – SEO. Například zakoupením základního balíčku v ceně cca 12 000 Kč. Což by mělo podniku pomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti, zvýšení poptávek díky cílené návštěvnosti webu a vybudování lepší pozice značky na internetu. Z analýzy konkurence je zřejmé, že řada firem již začala budovat svou značku i na sociálních sítích. Vytvoření a správu firemní stránky na sociálních sítích by mohl mít na starosti Lukáš Novotný.

Strategie

Pro další rozvoj podniku s ohledem na výsledky analýz a cílů navrhuje autor tržně intenzivní strategii. Konkrétně Ansoffovu strategii průniku trhu (Market penetration), která spočívá ve zvýšení tržního podílu na současném trhu se současnými výrobky. Hlavním důvodem je fakt, že poptávka stávajících zákazníků není plně uspokojena. Podnik má potenciál prodávat více výrobků. Zvýšenou produkcí podnik zefektivní svou výrobu a dosáhne úspor z rozsahu, které budou výhodou v cenové válce s konkurenčními podniky.

Aby mohl podnik zvýšit svou výrobu, musí vyřešit svou slabou stránku, kterou je kritická část výroby.

Organizační plán

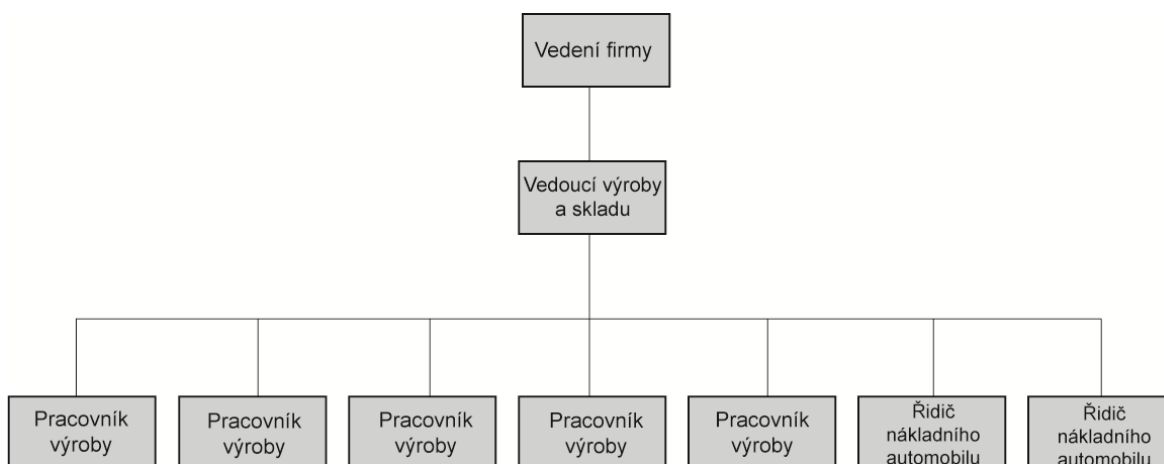
Ve vedení společnosti fungují Roman Novotný – jednatel, Miroslava Novotná, Roman Novotný II. a Lukáš Novotný. Roman Novotný je jediným společníkem se základním vkladem 200 000 Kč, čemuž odpovídá 100% podíl.

Miroslava Novotná, kromě podílení se na řízení firmy zároveň přijímá objednávky, vyřizuje reklamace, vystavuje faktury, nabírá nové zaměstnance.

Roman Novotný II. je zároveň vedoucím výroby a vedoucím skladu.

Lukáš Novotný je zaměstnán v rámci dohody o pracovní činnosti. Jeho hlavní činností je komunikace se zahraničními klienty.

Mezi další zaměstnance patří 2 řidiči nákladních automobilů, 10 řadových dělníků z toho 5 na dohodu o pracovní činnosti. Účetnictví je vedeno externě. Organizační struktura viz obrázek č. 9.



Obrázek 9: Organizační struktura podniku
Zdroj: Vlastní zpracování

Kvalifikace a zkušenosti vedení firmy

Roman Novotný – vyučený zámečnick, bývalý zaměstnanec Agrostroje. Od roku 1993 podnikající na živnostenský list.

Miroslava Novotná – střední škola s maturitou ekonomického směru, bývalá asistentka ředitele obchodního domu Máj.

Roman Novotný II. – vyučený elektrikář, nástavba ekonomického směru. Po studiích zaměstnán v rodinném podniku XYZ s.r.o.

Lukáš Novotný – Obchodní akademie, Univerzita Jana Ámose Komenského v Praze – obor zahraniční obchod, v současnosti student Škoda Auto vysoká škola obor Globální podnikání.

Návrh rozvoje organizační struktury

Podnik by měl v co nejbližší době připravit plán nástupnictví. Vytvořit plán jakým způsobem dojde k předání podniku a časový horizont, kdy k předání dojde. K plánu nástupnictví by měly mít všechny zainteresované osoby prostor k vyjádření a na vypracování plánu se aktivně podílet. Vhodným krokem, který je již v současné době plánovaný, je dočasné zaměstnání Lukáše Novotného v jiném podniku, kde může získat cenné zkušenosti.

Hodnocení rizik

Současným problémem podniku je velká fluktuace zaměstnanců. Z tohoto problému plynou závažná rizika. Výběr a zaškolování nových zaměstnanců je pro podnik zbytečnou časovou a finanční zátěží. Noví zaměstnanci jsou rizikem pro výrobu, kdy mohou ovlivnit kvalitu výrobků. S čímž souvisí riziko negativních referencí a riziko ztráty zákazníků. Dále mohou být neloajální vůči zaměstnavateli a vykazovat nízkou výkonnost. Omezit fluktuaci by podnik mohl větší motivací zaměstnanců. Podnik by však měl věnovat větší pozornost již při přijímání nových pracovníků. Například kontaktovat bývalého zaměstnavatele a požádat ho o reference. Omezit riziko nízké kvality výrobků by pak měla důsledná kontrola práce nových zaměstnanců vedoucím výroby a kvalitní zaškolovací proces.

Dalším rizikem pro podnik jsou rizika majetková. Jedná se například o neovlivnitelná rizika jako přírodní katastrofy, požáry, krádeže nebo obchodní podvody. Tato rizika podnik

eliminuje kvalitním pojištěním, kamerovým systémem a důslednou kontrolou svých obchodních partnerů.

Rizikem, které je velice nepravděpodobné, ale mělo by pro podnik ničující důsledky, je riziko nových substitutů. Představuje ho inovace obalových materiálů a nahrazení dřevěných palet novou technologií. Řešením je sledování trendů a případný včasný prodej podniku nebo výrobního zařízení.

Riziko zvýšení nákladů (zvýšení ceny energií, materiálu, služeb) a riziko legislativní (změny daňových zákonů, změna celní politiky, změna zákonů o ochraně životního prostředí) lze minimalizovat obtížně.

Dalším rizikem by mohla být rizika související s předáním podniku. Tato rizika jsou omezována zvyšujícím se stupněm zapojení následnické generace ve vedení podniku. Nejdůležitějším opatřením by mělo být zpracování plánu následnictví.

Z návrhu koupě stohovacího zařízení plynou investiční rizika. Prvním rizikem je pokles poptávky, s ním související pokles tržeb a nenaplnění plánů návratnosti investice. V tomto případě by bylo řešením zvýšit marketingové úsilí. V současné době (rok 2016) není marketingu věnována přílišná pozornost z důvodu dostatečného počtu zakázek. Podpora prodeje je zároveň jedním z řešení pro další riziko, kterým je zvýšení snahy konkurence. Rizikem by také mohla být neschopnost firmy zvládnout zvýšený počet zakázek z hlediska řízení. Mohlo by dojít k prodloužení dodacích lhůt a tím ke ztrátě konkurenční výhody. Řešením by bylo rozšířit management firmy zvýšením podílu synů na vedení podniku a dostatečná příprava na tuto situaci. Pokud by podnik k nákupu nového stroje zvolil samofinancování z rodinného rozpočtu, vzniká riziko ohrožení rozpočtu rodiny. V tomto případě musí rodina sama vědět, zda by nevydařená investice mohla být vážným ohrožením rodinného rozpočtu. Koupě stohovacího stroje by mohla vést ke snížení rizik spojených s fluktuací. Mnoho zaměstnanců podnik opustilo z důvodu fyzické náročnosti práce. V procesu výroby se podílejí na stohování každý den všichni zaměstnanci a jedná se o fyzicky jednu z nejnáročnějších prací v podniku. Stohovač by tedy vedl k snížení fyzicky náročné práce.

Finanční plán

Finanční stránka podniku z minulých let je rozebrána v kapitole 9.1.2. Vzhledem k nepřiliš lichotivým výsledkům jednotlivých ukazatelů se nabízí použití některého z bankrotních modelů k určení budoucího vývoje firmy. Vhodným modelem je Altmanův model (12) modifikovaný pro podniky, které nejsou obchodovatelné na burze. Altmanův index (Altmanovo Z-skóre) podle přiřazení váhy vybraným poměrovým ukazatelům poskytuje podklady pro vyhodnocení, zda je podnik v následujících dvou letech ohrožen bankrotem.

$$Z = 0,717 \times X1 + 0,847 \times X2 + 3,107 \times X3 + 0,42 \times X4 + 0,998 \times X5 \quad (12)$$

X1 = pracovní kapitál / celková aktiva

X2 = nerozdělený zisk / celková aktiva

X3 = ROA

X4 = tržní hodnota vlastního kapitálu / cizí zdroje

X5 = tržby / celková aktiva

Podniky s výslednou hodnotou pod 1,2 bodu vykazují znaky bankrotu. Mezi 1,2 až 2,9 body se nachází podniky s určitými finančními problémy a nelze určit jejich další vývoj. V případě hodnoty vyšší než 2,9 se jedná o finančně silné podniky, které nevykazují znaky bankrotu.

Po dosazení hodnot podniku XYZ s.r.o. z roku 2014 je výsledné skóre 4,40. Výsledek tedy vyjadřuje, že podnik by nemusel následující dva roky zbankrotovat.

K hodnocení ekonomické efektivity navrhované investice do stohovacího zařízení, lze použít metodu čisté současné hodnoty (13), vnitřního výnosového procenta (14) a diskontované doby návratnosti (15) podle Hrdého a Krechovské (2013). Klíčovou metodou pro hodnocení ekonomické efektivity je metoda čisté současné hodnoty. Výhodou této metody je zahrnutí faktoru času. Pokud je výsledek větší než 0, investice je pro podnik přijatelná.

Čistá současná hodnota

$$\text{ČSH} = \sum_{n=1}^t \left(Pn \times \frac{1}{(1+i)^n} \right) - K \quad (13)$$

t = doba životnosti investice

Pn = peněžní příjem z investice v jednotlivých letech

i = požadovaná výnosnost (diskontní úroková míra)

K = kapitálový výdaj

n = jednotlivé roky investice

Vnitřní výnosové procento

Představuje diskontní úrokovou míru, při které se ČSH rovná nule. To znamená, že diskontované peněžní příjmy z investice se rovnají kapitálovým výdajům. Čím větší je tedy VVP oproti požadované výnosnosti, tím výhodnější je investice.

$$\sum_{n=1}^t \left(Pn \times \frac{1}{(1+i)^n} \right) = K \quad (14)$$

Diskontovaná doba návratnosti

Vyjadřuje dobu, za kterou se diskontované kapitálové příjmy vyrovnají kapitálovému výdaji. Výsledek diskontované doby návratnosti by měl být nižší než doba životnosti investice.

$$K = \sum_{n=1}^{DDN} \frac{(Zn + On)}{(1+i)^n} \quad (15)$$

K = kapitálový výdaj

Zn = roční čistý zisk z investice v jednotlivých letech životnosti

On = roční odpis z investice v jednotlivých letech

n = jednotlivé roky investice

Majitel podniku XYZ s.r.o. požaduje 10% výnosnost investice. Předpokládané náklady na nákup a uvedení stroje do provozu jsou vyčísleny na 1 300 000 Kč. Předpokládaná životnost stroje je nejméně 8 let. Stroj umožňuje navýšit současnou kapacitu

výroby z 800 na 1 200 kusů. Navýšení bude probíhat postupně. Až v 6. roce dojde k maximálnímu využití kapacity výrobní linky, viz tabulka č. 16. Investicí je splněn cíl podniku o zvýšení výroby o 25 % do tří let. Náklady spojené s nákupem a uvedením stroje do provozu budou realizovány v roce 2016 – rok 0. Kumulované diskontované cash flow v prvním roce je tedy poníženo o tuto částku.

Výsledek čisté současné hodnoty je roven 4 316 854 Kč, což znamená, že investice je pro podnik přijatelná. To dokazuje také výsledek VVP, který je roven 57,98 %.

Z tabulky č. 16 lze vidět, že předpokládaná doba návratnosti investice je v první polovině roku 2019. Podle výpočtu diskontované doby návratnosti 169. den třetího roku. Diskontovaná doba návratnosti tedy potvrzuje tvrzení, že investice je pro podnik přijatelná.

Tabulka 16: Finanční plán navrhované investice

Počet let	1	2	3	4	5	6	7	8
Položka / Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tržby (Kč)	1 941 500	3 883 000	4 853 750	5 824 500	6 795 250	7 766 000	7 766 000	7 766 000
Náklady na vstupy (Kč)	1 443 900	2 887 800	3 609 750	4 331 700	5 053 650	5 775 600	5 775 600	5 775 600
Spotřeba energie (Kč)	95 000	105 000	110 000	115 000	119 000	124 000	124 000	124 000
Náklady na údržbu stroje (Kč)	5 000	10 000	15 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Odpisy (Kč)	260 000	260 000	260 000	260 000	260 000			
Zisk před zdaněním (Kč)	137 600	620 200	859 000	1 097 800	1 342 600	1 846 400	1 846 400	1 846 400
Zisk po zdanění (v Kč)	111 456	502 362	695 790	889 218	1 087 506	1 495 584	1 495 584	1 495 584
Diskontní sazba (%)	1,1000	1,2100	1,3310	1,4641	1,6105	1,7716	1,9487	2,1436
Cash flow (Kč)	371 456	762 362	955 790	1 149 218	1 347 506	1 495 584	1 495 584	1 495 584
Diskontované cash flow (Kč)	337 687	630 051	718 099	784 931	836 695	844 218	767 471	697 701
Kumulované disk. CF (Kč)	-962 313	-332 261	385 838	1 170 769	2 007 464	2 851 682	3 619 154	4 316 854

Zdroj: Vlastní zpracování

Z provedených výpočtů ekonomické efektivnosti investičních projektů vyplývá, že navrhovaná investice by byla pro podnik výhodná a byla by významnou pomocí pro dosažení stanovených podnikových cílů.

Investici by podnik XYZ s.r.o. hradil z rodinných zdrojů. Konkrétně bezúročnou půjčkou od společníka (od fyzické osoby Romana Novotného), nebo přívkadem společníka do základního kapitálu. Vzhledem k tomu, že firma splňuje podmínku finančního zdraví, viz kapitola 9.1.2., alternativní možností by mohlo být částečné financování investice dotací. Dotace by byla čerpána z programu rozvoje venkova Státního zemědělského intervenčního fondu. Konkrétně by podnik mohl zažádat o dotaci na „technické vybavení dřevozpracujících provozoven“.

Přílohy podnikatelského plánu

Rozvaha a výkaz zisků a ztrát za rok 2014, jsou vzhledem k rozsahu práce umístěny v přílohách E a F. Další dokumenty, které by mohly být přílohou podnikatelského plánu, si podnik nepřál zveřejnit (patenty, certifikáty, produktové výkresy, zakladatelská listina, životopis majitele)

Závěr

Cílem diplomové práce bylo vypracování podnikatelského plánu s návrhem dalšího rozvoje pro konkrétní rodinný podnik. Zhotovený podnikatelský plán bude využit majitelem podniku k interním účelům. Plán je základním kamenem pro tvorbu budoucího detailnějšího plánu. Hlavním přínosem pro vedení podniku je uvědomění si některých problémů a úspora nákladů a času spojeného s vypracováním toho plánu. Zároveň plán přináší pohled na podnik a jeho okolí ze strany nezainteresované osoby.

První část práce byla věnována rodinným podnikům, jejich specifickým problémům a metodice tvorby podnikatelského plánu. Ve druhé části byly provedeny analýzy podniku a jeho okolí. Při vypracování analytické části bylo potvrzeno několik poznatků z teoretické části práce. Analyzovaná rodinná firma se nezabývá strategickým plánováním. Nemá vytvořený podnikatelský plán ani plán nástupnictví. Představu o výměně generací majitel podniku má, ovšem přesný plán vytvořený není. Podnik dále vykazuje značné znaky závislosti na osobě majitele podniku a dochází k prolínání rodiny a firmy. V minulosti došlo k protěžování rodinného příslušníka před ostatními zaměstnanci. Při provádění finanční analýzy vykazovala většina ukazatelů hodnoty mimo doporučené rozmezí. Je však nutné zmínit, že výsledky zkoumaných tří let, jsou značně ovlivněny vysokým záporným výsledkem hospodaření z roku 2012. Dle celkového výsledku hodnocení finančního zdraví podniku a Altmanovy analýzy provedené ve finančním plánu, lze označit podnik za finančně zdravý.

Po provedení analytické části a sestavení konfrontační matice, shledává autor značný potenciál v podniku i trhu. Podnik má dostatek zakázek, ale větší objednávky z kapacitních důvodů výroby musí odmítat. Z tohoto důvodu navrhuje autor nákup stroje, který by navýšil kapacitu výroby a umožnil by podniku použití strategie průniku trhu. Ve finančním plánu podniku je navrhovaná investice hodnocena pomocí ukazatelů ekonomické efektivnosti. Z výsledků této analýzy lze označit navrhovanou investici za přijatelnou.

Autor se domnívá, že navržený podnikatelský plán pomůže podniku XYZ s.r.o. v jeho dalším rozvoji.

Seznam použité literatury

AMSP ČR. 2015. Novinky.cz, Eva Svobodová, ředitelka AMSP ČR: Rodinné firmy netvoří zatím ani 30% našeho byznys, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR [online]. 2015 [cit. 2015-07-27]. Dostupné z: <http://www.ampsp.cz/26-2-2015-novinky-cz-eva-svobodova-reditelka-ampsp-cr-rodinn>.

AMSP ČR. 2015. *Výzkum situace rodinných firem 2015* [online]. 2015 [cit. 2015-08-28]. Dostupné z: http://www.ampsp.cz/uploads/dokumenty_2015/Pruzkumy/Vysledky_32.pruzkumu_rod.firmy_AMSP_CR_na_web.pdf.

AMSP ČR. 2014. *Plánování nástupnictví* [online]. 2014 [cit. 2015-08-28]. Dostupné z: http://www.ampsp.cz/uploads/dokumenty/Publikace/Planovani_nastupnictvi_dvoustrany.pdf.

BAŤA. 2015. *O nás » Naše historie* [online]. [cit. 2015-06-23]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/nase-historie>

BIČÍK, Marek. 2004. *Některé světové firmy jsou tisíc let staré - iDNES.cz.* [online]. 2004 [cit. 2015-06-23]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/ekonomika.aspx?r=ekonomika&c=A041226_212848_ekonomika_fri.

BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 9788024715353.

CARLOCK, Randel S a John L WARD. 2001. *Strategic planning for the family business: parallel planning to unify the family and business.* New York: Palgrave, 2001. ISBN 0333947312.

Czechinvest 2005. *Jak napsat podnikatelský plán, aneb, Kudy vede cesta k úspěchu.* Praha: CzechInvest, 2005.

ČSÚ. 2015. *Počet obyvatel v obcích - k 1.1.2015* | ČSÚ [online]. 2015 [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20556287/1300721503.pdf/33e4d70e-e75f-4596-930c-63406c9068d0?version=1.1>.

Dr. John A. Davis | Family Enterprise and Family Wealth Authority » Three-Circle Model of the Family Business System [online]. [cit. 2015-28-07]. Dostupné z: <http://johndavis.com/three-circle-model-of-the-family-business-system/>.

EAGRI. 2014. *Výpočet finančního zdraví podniku* [online]. 2014 [cit. 2016-04-10] dostupné z: http://www.eagri.cz/public/web/file/404141/Vypocet_FZ_2014_.xls.

EBITDA [online]. [cit. 2015-06-26]. Dostupné z: <http://ebitda.cz/>.

Family Business - The World's Oldest Family Companies [online]. [cit. 2015-06-20]. Dostupné z: <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html>

Family Firm Institute, Inc. [online]. [cit. 2015-08-27]. Dostupné z: http://www.ffi.org/resource/resmgr/Images/ffi_GlobalDataPoints_03.jpg.

FORBES. 2014. *50 Největších rodinných firem* [online]. 2015 [cit. 2015-07-02]. Dostupné z: http://www.qanto.cz/_files/_attachments/2014-05-FORBES-1.pdf.

FOTR, Jiří. 1995. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-85623-20-X.

HÁLEK, Vítězslav. 2007. *Plánování a organizování*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. ISBN 9788070416563.

HANDLER, Wendy C. 1989. Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, September 1989, 2(3).

HANZELKOVÁ, Alena. 2004. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2004. ISBN 951-39-1909-9.

- HESKOVÁ, Marie a Viktor VOJTKO. 2008. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. Zeleněč: Profess Consulting s.r.o., 2008. ISBN 978-80-7259-062-9.
- HISRICH, Robert D a Michael P PETERS. 1996. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 8085865076.
- HSG / Global Family Business Index* [online]. [cit. 2015-08-20]. Dostupné z: <http://familybusinessindex.com/>.
- HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. 2013. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 9788074780110.
- KARNIŠ, Maroš. 2014. *Generační výměna v rodinných firmách - Roklen24.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-07-29]. Dostupné z: http://roklen24.cz/a/wdtSb/generacni-vymena-v-rodinnych-firmach_amr.
- KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. 2008. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.
- KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. 2005. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005. Praxe podnikatele. ISBN 802510592X.
- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 9788025116050.
- LEVINSON, Harry. *Conflicts That Plague Family Businesses* [online]. [cit. 2015-08-01]. Dostupné z: <https://hbr.org/1971/03/conflicts-that-plague-family-businesses>.
- MALENOVÁ, Barbora. 2011. *Rodinné podnikání ve vybraném regionu*. Praha, 2011. s. 6. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu. Vedoucí práce doc. Ing. Marie Hesková, CSc.
- MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024719115.

ODEHNALOVÁ, Pavla. 2011. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-802-1056-039.

PETERKA, Roman. 2007. Rodinné podnikání dobře zvažte, má nejen řadu kladů, ale skrývá i velkou past. *Hospodář*. [online]. 2007. [cit. 2015-08-12]. Dostupné na [www: http://podnikani.idnes.cz/tiskni.asp?r=firmy_rady&c=A071109_162543_firmy_rady](http://podnikani.idnes.cz/tiskni.asp?r=firmy_rady&c=A071109_162543_firmy_rady)

PETRÁŇOVÁ, Zuzana. 2015. *Český rozhlas - Zprávy | ověřené a aktuální informace* [online]. 2015 [cit. 2015-06-29]. Dostupné z: http://m.rozhlas.cz/zpravy/domaciekonomika/_zprava/1455149.

ProQuest. 2015. *SWOT Analysis in Strategic Management and a Sample Application in Public - ProQuest. ProQuest* [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1767753072?accountid=17116>.

RYDVALOVÁ, Petra, Ivan JÁČ, Eva KARHANOVÁ-HORYNOVÁ, Eliška VALENTOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. 2015. *Rodinné podnikání - zdroj rozvoje obcí*. V Liberci: Technická univerzita, 2015. ISBN 9788074942457.

SRPOVÁ, Jitka, et. al. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

STRÁŽOVSKÁ, Ľubomíra a Elena STRÁŽOVSKÁ. 2002. *Rodinné podnikanie*, Bratislava: Sprint VFRA, 2002. ISBN 80-89085-00-8.

STRUCK, Uwe. 1992. *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 8085603128.

SZIF. 2015. *Program rozvoje venkova* [online]. 2015 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z http://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2Fefafd%2Fekonomika%2F1457705700331.pdf.

ŠINDELKA, Vladimír. 2007. Ve světě se rodinnému byznysu věnuje velká pozornost. [online]. 21. května 2007. [cit. 2015-06-15]. Dostupné na [www: http://www.finance.cz/zpravy/finance/110843-hula-ve-svete-se-rodinnemu-byznysu-venujevelka-pozornost/](http://www.finance.cz/zpravy/finance/110843-hula-ve-svete-se-rodinnemu-byznysu-venujevelka-pozornost/).

URBÁNEK, Vladimír. 2015. *Po mně potopa! Čeští podnikatelé vůbec neřeší, jak předat majetek dalším generacím*[online]. 2015 [cit. 2015-06-19]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/377385-po-mne-potopa-cesti-podnikatele-vubec-neresi-jak-predat-majetek-dalsim-generacim/>.

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

WEIKERT, Petr. 2015. *Nástupnictvím se zabývá nebo bude v nejbližších letech zabývat více než polovina firem* | *BusinessInfo.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-07-02]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rodina-k-nezaplacenim-64945.html>.

Seznam příloh

Příloha A – Vývojové problémy	89
Příloha B – Problémy rodinného podnikání	91
Příloha C – Struktura podnikatelského plánu	94
Příloha D – Bodové hodnocení ukazatelů finančního zdraví	100
Příloha E – Rozvaha podniku XYZ s.r.o. za rok 2014	101
Příloha F – Výkaz zisku a ztráty za rok 2014.....	105

Příloha A – Vývojové problémy

Narcistický vývoj

„Pojem narcismu označuje změny, které se odehrávají v psychice dítěte během prvních let života a které nenávratně ovlivňují klíčové vzorce jeho osobnosti v dospělosti. Psychologové tvrdí, že to jak se s dítětem zachází v tomto období, zásadně ovlivňuje jeho pozdější, tedy dospělý pohled na svět.“ (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s.72).

Pokud jsou děti málo nebo naopak hodně v útlém dětství podporovány, nebo zažijí zklamání, mají předpoklad pro vytvoření narcistických problémů. Mezi jejich typické vlastnosti pak patří, že nesnesou kritiku, mají přehnané nebo velice nízké sebevědomí, požadují uznání, porovnávají se s jinými a potřebují nadřazené postavení. Často se vyznačují svou arogancí, chybí jim empatie a využívají nebo manipulují s lidmi. V podniku pod vedením narcistické osobnosti panuje pocit strachu, který je systematicky budován. Často také zaměstnává pouze osoby, od kterých nehrozí, že by jí zastínili a odměňuje zaměstnance nikoliv podle odvedeného výkonu, ale loajality kterou jí projevují. V případě vedoucího postavení takového člověka v rodinném či nerodinném podniku to pak může mít ničivé následky pro podnik. V rodinném podniku je ovšem problém obtížněji řešitelný, protože takový člověk svou pozici zřídka kdy sám opustí (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Závist, žárlivost a rivalita

Závist vzniká v okamžiku, kdy si dítě začíná uvědomovat, že nemůže mít všechno, co chce. Narozením mladšího sourozence, kterému je v tu chvíli věnována větší pozornost, vzniká žárlivost. Starší z bratrů začne srovnávat své vlastnosti s mladším a prohlubuje se bratrská rivalita. Síla závislosti a žárlivosti je ve velké míře závislá na rodičích a jejich schopnosti zvládnout danou situaci. Jak dále uvádí Hanzelková (2004) podle Friedmana je pak rozhodujícím faktorem režim spravedlnosti, role rodičů při řešení dětských konfliktů a jak své děti mezi sebou srovnávají. Pokud je jedno dítě stavěno před druhé, vzniká problém, který se týká rodiny a později rodinné firmy. Důsledky tohoto problému se v podnikání projeví v okamžiku předání podniku do rukou takovýchto sourozenců. Konflikty a nekvalitní komunikace mezi nimi pak může rodinnou firmu zničit. Tento

problém a jeho ničivé dopady jsou bohužel velmi obvyklé ve velkém množství rodinných podniků.

Paradox přechodného prostoru

Jedná se o problém, kdy se dítě nevyrovná s přechodem od fantazií typických pro dětství do reality, která nastává v dospělosti. U jedince následně dochází k problému, kdy není schopen oddělit realitu a svůj interní svět, který je tvořen vnitřními přesvědčeními a přáními. Dochází k němu u dětí, které mají s rodiči velice úzké vazby, které rodiče nenechali osamostatnit a stát se nezávislymi. Taková osoba může být v dospělosti neschopna převzetí podniku od starší generace (Hanzelková, 2004).

Nepotismus

Nepotismus je jednou z podob protekce. Dochází k upřednostňování rodinných příslušníků před ostatními zaměstnanci. Například obsazení pracovního místa rodinným příslušníkem i v případě, že na danou pozici je k dispozici vhodnější kvalifikovanější kandidát nebo vyšší platové ohodnocení rodinného příslušníka oproti ostatním zaměstnancům. Rodinný podnik pak ostatní zaměstnanci mohou opouštět nebo se z důvodu špatného vedení podniku nedaří po ekonomické stránce (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Syndrom rozmazleného dítěte

Jak uvádí Koráb, Hanzelková, Mihalisko (2008) syndrom rozmazleného dítěte se často objevuje v rodinách, kde otec kvůli časově náročnému podnikání nemá dostatek času na své potomky, budoucí následníky. Jejich přízeň se snaží získat pomocí peněz. Hodnoty a vnímání dětí jsou pak značně posunuty a jejich motivací je pouze něco vlastnit nebo lehce nabýt. Generační obměna pak může mít pro podnik fatální následky.

Dojení podnikání

Hanzelková (2004) označuje za dojení podnikání takové jednání, kdy rodinní příslušníci zaměstnaní v podniku, nemají v úmyslu firmu rozvíjet a posouvat vpřed. Jejich úmyslem je pouze čerpání finančních výhod. Takové jednání vede k zániku podniku.

Příloha B – Problémy rodinného podnikání

Nejčastější problémy při generační obměně

Z výše zmíněných výzkumů vyplývá, že čeští majitelé firem si problému jsou vědomi, ale z jistých důvodů se vyhýbají jeho řešení nebo podceňují náročnost procesu předání podniku (může trvat několik let). Podle výzkumu Institutu für Mittelstandsforschung, patří mezi nejčastější příčiny vyhýbání se řešení problému nástupnictví neschopnost opustit podnik a vzdát se tak moci a kontroly nad podnikem. Dalším důvodem je strach z budoucího vývoje podniku bez jejich vedení. Vlastníci samotní uvádí jako důvod časovou vytíženost. Důvodem neúspěšného předání samozřejmě není pouze nepřipravenost majitelů. Problémem může být nezáměr o následnictví nebo nedostatek zkušeností na straně potomka (Karniš, 2014). Havlíček (2014) jako hlavní důvody neúspěchu shledává v zasahování do manažerské práce další generace, nadhodnocení očekávání od potomků, v silných osobních vazbách s klíčovými pracovníky podniku, se zákazníky nebo okolím firmy (AMSP ČR, 2014).

Jako varování by majitelé rodinných podniků měli brát výsledky evropské studie, podle níž pouze 30 % podniků ekonomicky přežije předání z první generace na druhou. Předání na třetí generaci má úspěšnost 13%. Pouhá 3 % podniků pak zvládne předání na čtvrtou generaci a méně než 1 % na pátou (Weikert, 2015).

Plánování nástupnictví

Podle Korába, Hanzelkové, Mihaliska (2008) se podnik při plánování nástupnictví musí zaměřit na dvě oblasti. Za prvé musí s dostatečným předstihem naplánovat předání vlastnictví a za druhé musí naplánovat postup, jakým bude probíhat výměna generací. Pokud chce podnik zvýšit svou šanci na přežití, musí se věnovat oběma bodům. Jak dále Koráb a spol. uvádějí, podnik by se měl držet několika doporučení, které jsou uvedena níže.

- Vystihnout vhodný okamžik, kdy započít plánování nástupnictví. Čím dříve, tím lépe.
- Načrtnout si plán výměny generací.

- Zajistit vzdělání a zkušenosti mimo prostředí rodinného podniku pro potomky, kteří budou následníky.
- Předcházet problémům plynoucích z prolínání systému rodiny a podniku.
- Dát prostor všem zainteresovaným osobám vyjádřit se k výměně generací a vyžádat si jejich závaznou účast na vypracování plánu výměny.
- Zajistit odcházející generaci finanční zabezpečení.

Proces předání podniku

Koráb, Hanzelková, Mihalisko (2008) rozdělili proces předání rodinného podniku do 4 fází, viz obrázek B-1. Tyto fáze můžeme popsat z pohledu dvou osob. Současný majitel rodinného podniku musí překonat počáteční obavy a nechuť podnik předat. V této fázi může mít následník počáteční odpor k převzetí, který plyne ze vztahů s majitelem podniku. Ve druhé fázi si majitel uvědomí nutnost předání podniku na další generaci a v této fázi následník překoná svůj prvotní odpor. Ve třetí fázi, poté co si následník získá potřebnou důvěru, dochází k předání a převzetí podniku. A v poslední fázi majitel podnik opouští a následník se ujímá vedení firmy.

	Současný majitel rodinného podniku	Nástupce současného vlastníka
Fáze 1	Počáteční nechuť podnik předat	Odpor k převzetí podniku plynoucí ze vztahů se současným majitelem
Fáze 2	Uvědomění si nutnosti předání podniku na další generaci	Překonání odporu a averze k současnému majiteli
Fáze 3	Předání podniku	Převzetí podniku
Fáze 4	Odloučení se od rodinného podniku	Vedení rodinného podniku

Obrázek B-1: Fáze procesu předání rodinného podniku

Zdroj: Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 129 (vlastní úprava)

V případě, že pro následnictví neexistuje následník nebo potomek nemá o následnictví zájem, přichází na řadu prodej podniku nebo jeho podílu. Podle průzkumu AMSP ČR provedeného v roce 2015 si prodej firmy v případě solidní nabídky dokáže představit 58 % českých rodinných firem (AMSP ČR, 2015).

O prodeji podílu společnosti se majitel nejčastěji rozhodne v případě, že nastanou níže uvedené situace nebo jejich kombinace.

- Objeví se zájemce se zajímavou nabídkou na odkup společnosti.
- Zjištění, že nastávající generace není vhodná pro vedení společnosti, nemá o následnictví zájem nebo majitel hrubě nesouhlasí s jejími budoucími plány s podnikem.
- Nabytí dojmu, že podnik dosáhl svého vrcholu.
- Požadavek na dodatečný kapitál pro chod podniku.
- Možnost příchodu inovace s novým vlastníkem.
- Silná aktivita na poli fúzí a akvizic v oboru (AMSP ČR, 2014).

Pokud budoucí následník existuje, ale není schopen z důvodu věkového nebo zkušenostního společnost prozatím vést, může být určen tzv. prozatímní správce. Ten společnost bude řídit, případně sám školit budoucí následníky, dokud budoucí generace nebude schopna podnik sama řídit (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Zajímavé údaje o českých rodinných podnicích přinesl již zmiňovaný průzkum AMSP ČR provedený v dubnu roku 2015. Průzkumu se zúčastnilo 505 rodinných podniků, které mají do 250 zaměstnanců. Vyplývá z něho například, že 68 % respondentů považuje praxi nástupce v cizích firmách za důležitou. Devět z deseti respondentů pak uvádí, že podnik je důležité předat ještě za života a ne v rámci závěti. Více jak polovina vlastníků firem zaměstnává v podniku své děti, kteří se zapojily do práce ve věku mezi 18 až 22 lety. Zajímavé je, že 70 % dotázaných považuje fakt, že se jedná o podnik rodinný jako výhodu oproti nerodinnému (AMSP ČR, 2015).

Příloha C – Struktura podnikatelského plánu

Autoři uvádějí rozdílné struktury podnikatelských plánů. Plány se liší podle toho, pro koho jsou určeny a pro jaký účel slouží. Odlišnosti jsou nejčastěji v názvech a pořadí kapitol a důležitosti, která je jednotlivým kapitolám přisuzována. Druhy informací, které plán obsahuje, jsou ale zpravidla stejné. Pro příklad struktura podle Hisrische a Peterse (1996):

1. Titulní list, obsah.
2. Shrnutí.
3. Popis podniku.
4. Analýza vnitřního a vnějšího okolí.
5. Výrobní (obchodní) plán.
6. Marketingový plán.
7. Organizační plán.
8. Hodnocení rizik
9. Finanční plán.
10. Přílohy.

Titulní list, obsah

Na titulním listu je uveden název a logo firmy, název podnikatelského plánu, autor podnikatelského plánu, jména zakladatelů a klíčových osob, datum vzniku a podobně. Dále se doporučuje uvést prohlášení, že data uvedená v tomto dokumentu nesmí být nikde zveřejňována bez písemného souhlasu autora. Další podstatnou částí by měl být obsah podnikatelského plánu, který usnadňuje práci s celým plánem a zvyšuje přehlednost. Obsah by neměl být zbytečně podrobný (maximálně 3 úrovně nadpisů) a neměl by překročit jednu stranu dokumentu (Srpová a kolektiv, 2011).

Shrnutí

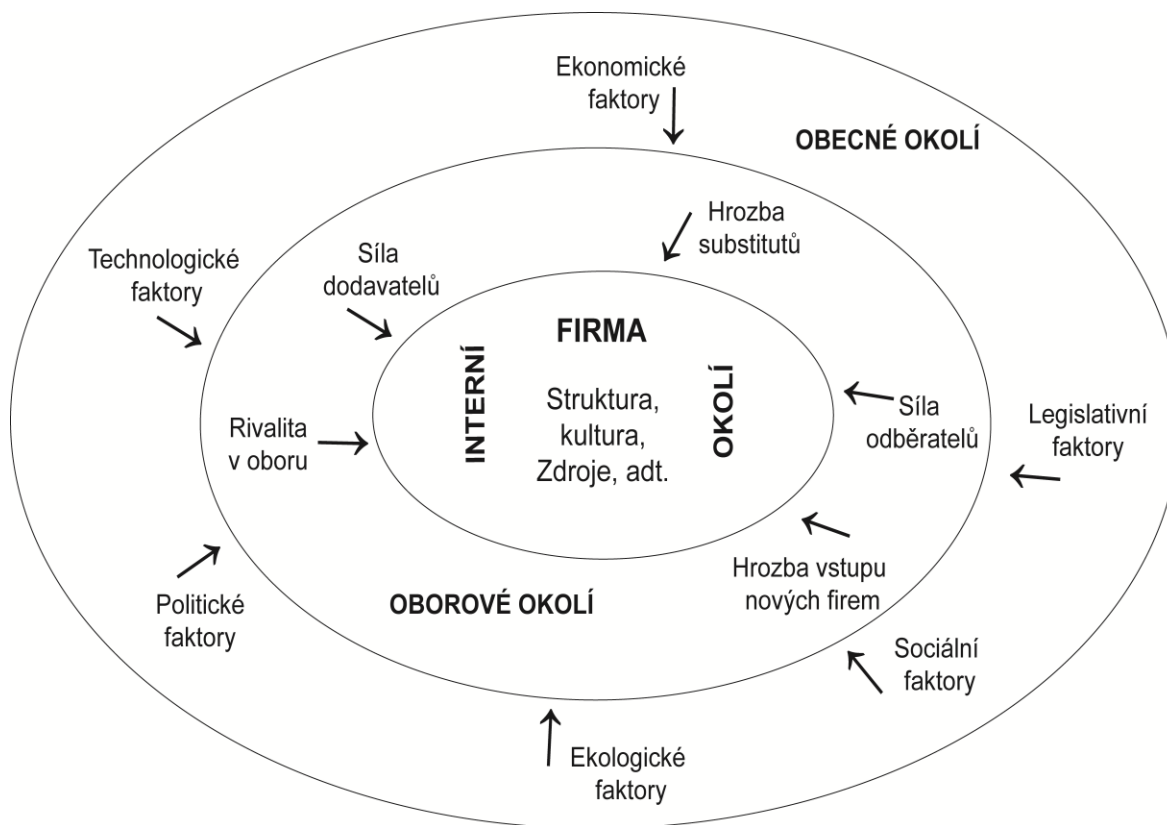
I když je shrnutí umístěno na začátku podnikatelského plánu, vypracovává se jako poslední část. Je v něm zevrubně představen obsah následující kapitol, které budou následovat. Má za úkol vysvětlit cíle podniku a cestu k jejich dosažení. Shrnutí musí upoutat pozornost čtenáře a vyvolat v něm zájem o detaily plánu (Srpková a kolektiv, 2011).

Popis podniku

Popis podniku se zpravidla skládá z několika bodů: shrnutí historie podniku, představení vlastníků a odpovědných osob, informace o velikosti a poloze firmy, dále je uveden předmět činnosti a motivace k založení podniku. Poloha podniku může zahrnovat popis okolí – přístupové cesty, blízké obce a města. V předmětu činnosti je popsán hlavní produkt nebo služba. Další částí je popis strategie firmy, tzn. cíle firmy a způsob jakým jich chce firma dosáhnout. Na závěr popisu podniku je doporučeno uvést tabulkový přehled základních údajů například: název, adresa, datum založení, právní forma, změna právní formy, společníci, podíl společníků, zda je firma plátcem DPH a podobně. Údaj o podílu společníků, je pro potenciálního investora důležitým údajem, protože značí, kdo kromě vedení může mít podstatný vliv na chod firmy. (Struck, 1995), (Veber, Srpková a kolektiv, 2012)

Analýza vnějšího a vnitřního okolí

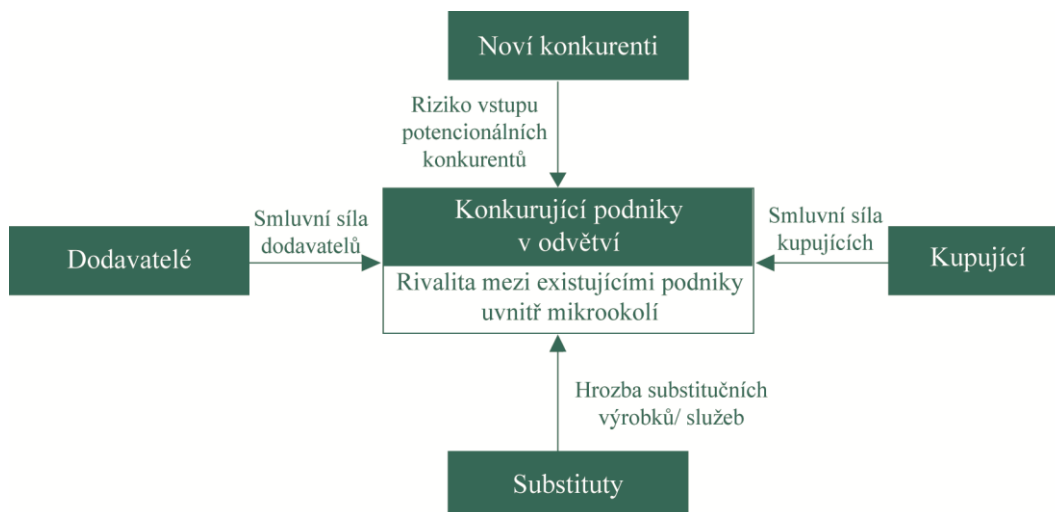
Pro analýzu vnitřního a vnějšího okolí podniku jsou nejčastěji využívány: PEST analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza. Analýzu vnějšího okolí lze dále rozdělit na analýzu makrookolí a analýzu mikrookolí. Makrookolí je společným prostředím všech odvětví, které společně tvoří předpoklady pro podnikání. Mikrookolím rozumíme konkrétní odvětví (oborové okolí) ve kterém se daný podnik pohybuje společně s jeho dodavateli, odběrateli a konkurencí. Schéma okolí viz obrázek C-1.



Obrázek C-1: Podnikové okolí

Zdroj: Mallya, 2007, s. 40 (vlastní úprava)

1. PEST analýza – slouží k analýze makrookolí. Jednotlivá písmena ze slova PEST představují počáteční písmena jednotlivých faktorů, kterými se analýza zabývá. P – politické a právní prostředí, E – ekonomické, S – sociální, T – technologické. Do sociálního prostředí patří i kulturní a demografické faktory. V literatuře je uváděn i název SLEPT kdy písmeno „L“ představuje legislativní faktor, který ovšem můžeme zařadit do politického prostředí u analýzy PEST. Je důležité, aby management podniku tyto faktory, které podnik ovlivňují, znal. Podnik je poté schopen zaměřit se na perspektivní činnost a získat konkurenční výhodu. (Blažková, 2007)
2. Porterův model pěti sil – sleduje intenzitu konkurenčních sil v odvětví. Mezi jednotlivými silami existují vazby. Případná změna jedné může ovlivnit ostatní. Jak lze vidět na obrázku C-2. jedná se o následující síly: potenciaální nová konkurence, dodavatelé, odběratelé, substituty a konkurence v odvětví. Velká síla jednotlivých sil, představuje pro podnik hrozby, v opačném případě se jedná o příležitosti. Například v případě velké smluvní síly odběratelů bude vznikat tlak na snižování cen, zvyšování kvality výrobků nebo servisu. (Blažková, 2007)



Obrázek C-2: Porterova analýza pěti sil
 Zdroj: Blažková, 2007, s. 57 (vlastní zpracování)

3. SWOT analýza – identifikuje a posuzuje význam klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku. Výsledek SWOT analýzy zachycuje silné stránky (Strength), slabé stránky (Weakness), možné příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Přičemž silné a slabé stránky jsou faktory interními, které firma může ovlivnit a hrozby a příležitosti jsou vlivy externími, které podnik přímo ovlivnit nemůže. Může ovšem využít příležitosti ve svůj prospěch a hrozbám čelit. Výsledky SWOT analýzy jsou základním kamenem pro tvorbu správné marketingové strategie podniku a celopodnikové plánování (ProQuest, 2015).

Výrobní (obchodní) plán

Výrobní plán je součástí podnikatelského plánu v případě, že hlavní nebo důležitou částí podniku je fyzická výroba. Obsahuje informace o výrobním procesu, technologickém vybavení podniku, materiálech používaných při výrobě a jejich dodavatelích. Pokud hlavní činností podniku nebude fyzická výroba, bude se tato část podnikatelského plánu nazývat obchodní plán. Obsahuje důležité informace o nákupu zboží a služeb, skladovacím prostoru, procesu poskytování služeb a dodavatelích (Koráb, Mihalisko, 2005), (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Marketingový plán

Jedná se v podstatě o strategický plán podniku. Zahrnuje marketingový mix, který se zabývá produktem, cenou, distribucí a propagací. Z výsledků analýz a s ohledem na podnikové cíle musí firma vybrat vhodnou strategii (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Organizační plán

Jak uvádí Koráb a Mihalisko (2005) organizační plán obsahuje informace o managementu, organizační struktuře, obchodních podílech, dále informace o vlastnících, jejich kvalifikaci, zkušenostech atd. V případě malého podniku může být tato kapitola součástí popisu podniku.

Hodnocení rizik

Pro majitele firem je důležité, aby rizika včas rozpoznal a připravil vhodnou strategii na obranu. Mezi rizikové faktory patří například: riziko špatného managementu, riziko ztráty likvidity, rizika makroekonomická (zvýšení úroků, změny kurzů), riziko útlumu poptávky a další. Řízení rizika by mělo probíhat ve čtyřech krocích. Podnik by měl určit včas rizikové faktory a následně odhadnout možnou pravděpodobnost a důsledky těchto rizik. Třetím krokem je naplánování strategických postupů v případě krizové situace a posledním krokem je průběžná kontrola a analýza rizikových situací a rozhodování o spuštění připravených strategických postupů (Koráb, Mihalisko, 2005), (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Finanční plán

Ve finančním plánu musí být rozlišeno mezi historickými daty (v případě již zavedeného podniku se jedná o data z účetnictví předchozích let), současnými daty (odhadované hodnoty, které jsou postavené na současných událostech a parametrech) a mezi daty budoucími (odhadované hodnoty, které pouze předpovídáme v závislosti na budoucím vývoji podniku).

Jak dále uvádí Koráb, Peterka, Režňáková (2007, s. 88) finanční plán obsahuje (nikoliv však nutně všechny) následující kapitoly:

- *Soupisy finančních potřeb podniku;*
- *Základní účetní výkazy pro různá období (viz níže);*
Výkaz cash-flow (CF), odhady / plány peněžních toků /případně i rozpočty);
Výkaz zisků a ztrát neboli výsledovka;
Výkaz rozvahy;
Analýza bodu zvratu;
- *Soupis a aplikace vlastních zdrojů, fondů (půjček, úvěrů, dotací, atd.).*

Přílohy

V příloze podnikatelského plánu se mohou nacházet materiály rozšiřující jednotlivé kapitoly. Například detailní finanční podklady, certifikáty a patenty, životopisy, výkresy produktů, důležité smlouvy, podklady k analýze rizik, historické rozvahy, produktové informace a další detailní informace. (Koráb, Mihalisko, 2005), (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Příloha D – Bodové hodnocení ukazatelů finančního zdraví

V tabulce D-1 jsou uvedeny hodnoty a body dle Metodiky Státního intervenčního zemědělského fondu (více viz <https://www.szif.cz/cs/program-rozvoje-venkova>).

Tabulka D-1: Bodové hodnocení ukazatelů finančního zdraví

Ukazatel, body	Mezní hodnoty			
ROA	≤ 0	od 0,01 do 1,49	od 1,5 do 3	$\geq 3,01$
Body	0	1	2	3
Dlouhodobá rentabilita	≤ 0	od 0,01 do 1,99	od 2 do 8	$\geq 8,01$
Body	0	1	2	3
Přidaná hodnota / vstupy		$\leq 14,99$	od 15 do 30	$\geq 30,01$
Body		1	2	3
Rentabilita výkonů, z CF	≤ 0	$\leq 5,99$	od 6 do 15	$\geq 15,01$
Body	0	1	2	3
Celková zadluženost	$\leq 54,99$	od 55 do 70	od 70,01 do 99,99	≥ 100
Body	3	2	1	0
Úrokové krytí	≤ 0	od 0,01 do 1,09	od 1,10 do 2,10	$\geq 2,11$
Body	0	1	2	3
Doba splatnosti dluhů, z cash flow	≤ 0 (- CF)	$\leq 4,99$	od 5 do 7	$\geq 7,01$
Body	0	3	2	1
Krytí zásob ČPK		$\leq 0,49$	od 0,50 do 0,70	$\geq 0,71$
Body		1	2	3
Pohotová likvidita		$\leq 0,99$	od 1,0 do 1,5	$\geq 1,51$
Body		1	2	3
Investiční aktivita	≤ 0	od 0,01 do 2,5	od 2,51 do 5	$\geq 5,01$
Body	0	1	2	3

Zdroj: Vlastní úprava dle SZIF, 2015 [online].

Příloha E – Rozvaha podniku XYZ s.r.o. za rok 2014 (4 strany)

ROZVAHA v plném rozsahu ke dni 31.12.2014 (v celých tisících Kč)						
		IČ		Název a sídlo účetní jednotky		
Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)	001	7 553	1 426	6 127	3 943
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	2 183	1 426	757	445
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.8.)	004	0	0	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3.	Software	007	0	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II. 1. až B.II.9.)	013	2 183	1 426	757	445
B. II. 1.	Pozemky	014	0	0	0	0
2.	Stavby	015	0	0	0	0
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	2 183	1 426	757	445
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III. 1. až B.III.7.)	023	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Zdroj: Interní podklad XYZ s.r.o.

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	031	5 352	0	5 352	3 482
C. I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.6.)	032	1 164	0	1 164	879
C. I. 1.	Materiál	033	450	0	450	434
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	296	0	296	200
3.	Výrobky	035	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
5.	Zboží	037	418	0	418	245
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (součet C.II. 1. až C.II.8.)	039	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky	043	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky (součet C.III.1. až C.III.9.)	048	3 514	0	3 514	2 455
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	3 452	0	3 452	2 411
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky	052	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	59	0	59	1
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	3	0	3	43
8.	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	057	0	0	0	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (součet C.IV.1 až C.IV.4)	058	674	0	674	148
C.IV.1.	Peníze	059	8	0	8	3
2.	Účty v bankách	060	666	0	666	145
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (D.I.1. + D.I.3.)	063	18	0	18	16
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	18	0	18	16
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	0	0	0	0

Vytvářeno v programu FORM studio - www.formstudio.cz

Zdroj: Interní podklad XYZ s.r.o.

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	067	6 127	3 943
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.1. + A.V.2.)	068	-154	-177
A. I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	069	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	070	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (součet A. II.1. až A. II.5.)	073	0	0
A. II. 1.	Ážio	074	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077	0	0
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078	0	0
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079	0	0
A. III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	080	20	20
A. III. 1.	Rezervní fond	081	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy	082	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1. + A.IV.2.)	083	-451	-189
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	912	967
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085	-1 363	-1 156
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0	0
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	087	77	-208
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku /-/	088	0	0
B.	Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	089	6 261	4 104
B. I.	Rezervy (součet B.I.1. až B.I.4.)	090	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	092	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	093	0	0
4.	Ostatní rezervy	094	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (součet B.II. 1. až B.II.10.)	095	0	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	096	0	0
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	098	0	0
4.	Závazky ke společníkům	099	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0	0
6.	Vydané dluhopisy	101	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	102	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	103	0	0
9.	Jiné závazky	104	0	0
10.	Odložený daňový závazek	105	0	0

Vytvořeno v programu FORM studio - www.formstudio.cz

Zdroj: Interní podklad XYZ s.r.o.

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (součet B.III.1. až B.III.11.)	106	6 261	4 104
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	107	3 086	1 715
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	109	0	0
4.	Závazky ke společníkům	110	2 742	2 071
5.	Závazky k zaměstnancům	111	143	136
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	134	132
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	156	50
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114	0	0
9.	Vydané dluhopisy	115	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	116	0	0
11.	Jiné závazky	117	0	0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (součet B.IV.1. až B.IV.3.)	118	0	0
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121	0	0
C. I.	Časové rozlišení (C.I.1 + C.I.2.)	122	20	16
C. I. 1.	Výdaje příštích období	123	20	16
2.	Výnosy příštích období	124	0	0

Sestaveno dne: 4.2.2015

Právní forma účetní jednotky: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: Výroba dřevěných obalů

Podpisový záznam:

Zdroj: Interní podklad XYZ s.r.o.

Příloha F – Výkaz zisku a ztráty za rok 2014 (2 strany)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

IČ

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	19 415	13 519
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	14 439	8 829
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	4 976	4 690
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	0	200
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	0	200
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	1 765	2 077
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	606	747
2.	Služby	10	1 159	1 330
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	3 211	2 813
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	2 683	2 686
C. 1.	Mzdové náklady	13	2 077	2 055
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	583	626
4.	Sociální náklady	16	23	5
D.	Daně a poplatky	17	29	28
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	422	277
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1. + III.2.)	19	0	0
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	0	21
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	21
2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	0	5
H.	Ostatní provozní náklady	27	4	5
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)	30	73	-199

Vytvářeno v programu FORM studio - www.kamstudio.cz

Zdroj: Interní podklad XYZ s.r.o.

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0
N.	Nákladové úroky	43	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	12	0
O.	Ostatní finanční náklady	45	8	9
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	4	-9
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	0	0
Q. 1.	- splatná	50	0	0
2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	77	-208
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	77	-208
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	77	-208

Sestaveno dne: 4.2.2015

Právní forma účetní jednotky: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: Výroba dřevěných obalů

Podpisový záznam:

Vytvářeno v programu FORM studio - www.formstudio.cz

Zdroj: Interní podklad XYZ s.r.o.