



## Diplomová práce

# Proces nástupnictví ve vybraném podniku

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Management podnikových procesů

*Autor práce:*

**Bc. Kateřina Čadílková**

*Vedoucí práce:*

Ing. Zuzana Horčíčková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Liberec 2023



## Zadání diplomové práce

# Proces nástupnictví ve vybraném podniku

<i>Jméno a příjmení:</i>	<b>Bc. Kateřina Čadílková</b>
<i>Osobní číslo:</i>	E21000584
<i>Studijní program:</i>	N0413A050007 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Management podnikových procesů
<i>Zadávací katedra:</i>	Katedra podnikové ekonomiky a managementu
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů diplomové práce a zpracování odborné rešerše pro danou problematiku.
2. Charakteristika rodinného podnikání a procesu nástupnictví.
3. Představení vybraného podniku a jeho charakteristika.
4. Vypracování návrhu nástupnického plánu vybrané firmy.
5. Formulace závěrů, návrh a doporučení nástupnického procesu ve vybraném podniku.

*Rozsah grafických prací:*

*Rozsah pracovní zprávy:*

*Forma zpracování práce:*

*Jazyk práce:*

DP min. 65 normostran

tištěná/elektronická

Čeština

### **Seznam odborné literatury:**

- KENYON-ROUVINEZ, Denise a John L. WARD, 2016. *Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Brno: Barrister & Principal. ISBN 978-80-7485-095-0
- MACHEK, Ondřej, 2017. *Rodinné firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-638-8.
- SERVUS, Stanislav, David ELISCHER a Tomáš HORÁČEK, 2018. *Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-643-4.
- ZELLWEGER, Thomas, 2017. *Managing the family business: theory and practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78347-070-9.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [Cit.2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>.

Konzultant: Jaroslav Tyl – spolumajitel firmy

*Vedoucí práce:*

Ing. Zuzana Horčíčková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

*Datum zadání práce:*

1. listopadu 2022

*Předpokládaný termín odevzdání:* 31. srpna 2024

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022

## Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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



## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá problematikou mezigeneračního nástupnictví v rodinné firmě Elektroservis Krytinář sídlící v Jablonci nad Nisou. V úvodní části práce je definováno rodinné podnikání a pojmy s tímto tématem související. Dále jsou zde popsána charakteristika rodinného podnikání včetně silných a slabých stránek a různá zpracování životních cyklů rodinných podniků. Druhá kapitola závěrečné práce pojednává o nástupnictví v rodinném podniku. Jsou zde probrána témata jako možnosti předání rodinných firem, proces plánování nástupnictví, výběr a příprava nástupce a také model nástupnictví. V druhé části je nejprve představen vybraný rodinný podnik. Dále je probráno nástupnictví ve vybraném podniku, a to jak již proběhlé nástupnictví, tak i nástupnictví, o kterém pojednává tato práce. Závěrečná kapitola se věnuje samotnému navrženému plánu nástupnictví pro firmu Elektroservis Krytinář. Součástí tohoto plánu je stanovení cílů majitele a nástupce, přezkoumání firemní strategie pomocí analytických nástrojů jako je analýza 7S, Porterova analýza pěti sil, PEST analýza a SWOT analýza, plánování předání odpovědnosti, stanovení hodnoty podniku a financování převodu podniku. Součástí jsou také doporučení, která by měla být majiteli nápomocná při průběhu nástupnictví.

## **Klíčová slova**

Elektro, majitel, mapa nástupnictví, mezigenerační výměna, nástupce, nástupnictví, plán nástupnictví, předání, rodina, rodinný podnik.

## **Annotation**

This thesis discusses the topic of intergenerational succession in Elektroservis Krytinář a family owned and run company located in Jablonec nad Nisou. In the introductory part of the thesis, the family business and terms related to the topic are defined. Furthermore, the characteristics of family businesses, their strengths and weaknesses, as well as family businesses' life cycles presented in the literature are described here. The second chapter of the thesis discusses the succession in a family business. Topics such as the possibility of handing over the family businesses, the process of succession planning, the selection and preparation of a successor and the succession model are discussed here. In the second part of the thesis, a selected family business is introduced. The succession in the company is discussed, the former succession is reviewed and the future succession process is analyzed in detail. The final chapter discusses the proposed succession plan for Elektroservis Krytinář. The plan includes determining the goals of the owner and the successor, reviewing the company strategy using analytical tools such as 7S analysis, Porter's five forces analysis, PEST analysis and SWOT analysis. Furthermore, the succession plan contains the transfer of responsibility, determining the value of the business and financing the transfer of the business. Additionally, the plan includes recommendations that should facilitate the owner during the succession process.

## **Key Words**

Electric, Owner, Succession Map, Intergenerational Exchange, Successor, Succession, Succession Plan, Handover, Family, Family Business.

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat paní doktorce Ing. Zuzaně Horčíčkové, Ph. D. za vedení mé diplomové práce. Velice si vážím jejích rad, zkušeností, času a vstřícnosti, které mi věnovala při osobních konzultacích. Poděkování patří také rodině Krytinářových, která mi poskytla potřebná data a informace pro zpracování diplomové práce.



# Obsah

<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>13</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>14</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>15</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>16</b>
<b>1 Rodinné podnikání</b> .....	<b>18</b>
<b>1.1 Definice rodinného podnikání v ČR</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2 Charakteristika rodinného podnikání</b> .....	<b>21</b>
1.2.1 Silné stránky rodinného podnikání .....	23
1.2.2 Slabé stránky rodinného podnikání .....	24
<b>2 Nástupnictví v rodinné firmě</b> .....	<b>26</b>
<b>2.1 Možnosti předání rodinné firmy</b> .....	<b>27</b>
2.1.1 Předání rodinného podniku v rámci rodiny .....	27
2.1.2 Prodej .....	29
2.1.3 Likvidace společnosti .....	30
<b>2.2 Proces plánování nástupnictví</b> .....	<b>30</b>
2.2.1 Proces plánování nástupnictví dle Kenyon-Rouvinez .....	31
2.2.2 Proces plánování nástupnictví dle Petřů .....	33
<b>2.3 Výběr a příprava nástupce</b> .....	<b>36</b>
2.3.1 Výběr nástupce .....	36
2.3.2 Příprava nástupce .....	37
<b>2.4 Model nástupnictví</b> .....	<b>38</b>
2.4.1 Vyjasnění cílů a priorit .....	38
2.4.2 Přezkoumání firemní strategie .....	39
2.4.3 Plánování předání odpovědnosti .....	41
2.4.4 Stanovení hodnoty podniku .....	42
2.4.5 Financování předávání podniku .....	43
<b>3 Představení rodinného podniku</b> .....	<b>44</b>
<b>3.1 Představení rodiny a rodinnost v podniku</b> .....	<b>44</b>
<b>3.2 Elektroservis Krytinář</b> .....	<b>45</b>

<b>3.3</b>	<b>Charakteristika vybraného rodinného podniku.....</b>	<b>47</b>
<b>4</b>	<b>Nástupnictví v podniku.....</b>	<b>50</b>
<b>4.1</b>	<b>První generační výměna .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2</b>	<b>Současná generační výměna.....</b>	<b>52</b>
4.2.1	Výběr a příprava nástupce .....	52
4.2.2	Fáze vybrané firmy .....	53
<b>5</b>	<b>Plán nástupnictví pro vybranou firmu.....</b>	<b>55</b>
<b>5.1</b>	<b>Cíle majitele a nástupce .....</b>	<b>55</b>
<b>5.2</b>	<b>Přezkoumání firemní strategie.....</b>	<b>56</b>
5.2.1	Test vitality .....	56
5.2.2	Analýza 7S .....	58
5.2.3	Porterova analýza pěti sil .....	61
5.2.4	PEST analýza .....	66
5.2.5	SWOT .....	70
<b>5.3</b>	<b>Plánování předání odpovědnosti .....</b>	<b>76</b>
<b>5.4</b>	<b>Stanovení hodnoty podniku .....</b>	<b>81</b>
<b>5.5</b>	<b>Financování předávání podniku.....</b>	<b>81</b>
<b>6</b>	<b>Vyhodnocení nástupnické plánu.....</b>	<b>82</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>84</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>86</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>90</b>

## Seznam zkratk

AMPS ČR	Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR
COVID-19	Coronavirus Disease
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
HBS	Harvard Business School
HDP	Hrubý domácí produkt
MPO ČR	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
NOZ	Občanský zákoník (nový)
PEST	Political, Economical, Social a Technological
SEW	Social and Emotional Wealth
STRATOS Enterprises	Strategic Orientations of Small and Medium Sized Enterprises
SWOT	Strenght, Weaknesses, Oportunities, Threats
TUL	Technická univerzita Liberec
USA	United States of America

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Vybrané definice rodinného podnikání .....	19
Tabulka 2 Základní informace Elektroservis Krytinář.....	45
Tabulka 3 Hodnocení vitality Elektroservis Krytinář .....	58
Tabulka 4 Dodavatelé firmy Elektroservis Krytinář .....	64
Tabulka 5 Historie české sazby DPH.....	67
Tabulka 6 Silné a slabé stránky Elektroservis Krytinář.....	70
Tabulka 7 Příležitosti a hrozby Elektroservis Krytinář .....	73
Tabulka 8 SWOT matice.....	75
Tabulka 9 Konfrontační matice SWOT.....	75
Tabulka 10 Mapa nástupnictví vybrané firmy .....	79



## Seznam obrázků

Obrázek 1 Výběr definic rodinného podnikání.....	19
Obrázek 2 Možnosti předání vlastnictví majetku rodinného podniku členům rodiny .....	28
Obrázek 3 Okruhy procesu plánování nástupnictví .....	35
Obrázek 4 Porterův model pěti sil.....	40
Obrázek 5 PEST analýza vlivu prostředí .....	41
Obrázek 6 Sídlo firmy Elektroservis Krytinář .....	45
Obrázek 7 Organizační struktura společnosti Elektroservis Krytinář...	46
Obrázek 8 Organizační struktura společnosti Elektroservis Krytinář ..	59
Obrázek 9 Prognóza vývoje HDP (meziroční změny v %) .....	68
Obrázek 10 Prognóza vývoje inflace.....	68
Obrázek 11 Prognóza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti.....	69

## Úvod

Rodinné podnikání je formou podnikání sahající do dávné minulosti. Rodinné firmy jsou rozšířené a dá se bez obav říci, že i převládající formou podniků ve světě. Jsou velmi důležitou součástí ekonomik po celém světě a mají významný podíl na hrubém domácím produktu (HDP) země, ve které vykonávají svou podnikatelskou činnost. Švýcarský ekonom a profesor Thomas Zellweger (2017) ve své knize *Managing the Family Business* uvádí, že přibližně 70–90 % všech světových podniků jsou právě podniky rodinné. Dále také specifikuje, že vzhledem k tomu, že neexistuje jedna společná globální definice rodinného podnikání, není možné brát tuto statistiku zcela vážně. Pro některé části světa existuje více dat než pro jiné. Hoffmire (2014) cituje ve své práci výsledky výzkumu provedeného Cox Family Enterprise Center. Ten zjistil, že 80 % světových podniků je v rodinném vlastnictví.

Tento způsob vlastnictví se může týkat jak drobných živnostníků, tak i velkých nadnárodních korporací, tudíž zde nehraje roli velikost firmy či právní forma podnikání. Díky jejich významu pro ekonomiky jednotlivých států, ale také pro evropskou ekonomiku, si tyto rodinné firmy získávají stále větší pozornost politických zástupců Evropské Unie. Dá se tedy říci, že vliv rodinných firem má rostoucí tendenci a samotné firmy se stále snaží tento vliv posilovat (Servus a Elischer 2018). Rodinné firmy jsou specifické svým chováním a charakteristikami, díky kterým je možné je odlišit od ostatních forem vlastnictví. Jednou ze základních charakteristik rodinného vlastnictví je nástupnictví (Zellweger 2017).

Česká republika, na rozdíl od ostatních Evropských států či mimo evropských států, je specifická díky tomu, že kontinuita této formy vlastnictví byla přerušena dvěma světovými válkami a následně dobou komunismu, tedy centrálně plánovaným hospodářstvím, kdy byly veškeré existující rodinné podniky vyvlastněny, tedy převedeny do vlastnictví státu. Dlouhou dobu byl tento typ vlastnictví v České republice zcela přehlížen a dá se říci, že pouze v několika posledních letech je tomuto tématu věnováno více pozornosti jak ze strany státu, tak i ze strany obchodních uskupení a organizací, které se soustředí na

podporu rodinných firem. O tomto svědčí fakt, že Česká republika neměla až do roku 2019 definici rodinného podnikání. Teprve v květnu roku 2019 vláda ČR svým usnesením vymezila rodinný podnik a stanovila jeho definici (usnesení vlády České republiky č. 330 z 13. 5. 2019) (MPO ČR, 2019b).

Rodinné podniky v Čechách obnovily či zahájily svou činnost po Sametové revoluci v roce 1989. Nyní významná část těchto firem čelí velké výzvě v podobě předání firem mezi generacemi. Předávání rodinné firmy do rukou následující generace je jednou z největších výzev, kterým tyto firmy čelí. Jedná se o složitý proces, na který je třeba se dlouze a důsledně připravit (MPO ČR, 2019a).

Diplomová práce se zabývá právě řešením této problematiky, tedy mezigeneračním předáním v rodinné společnosti Elektroservis Krytinář v Jablonci nad Nisou. Cílem diplomové práce je, aby tento vybraný rodinný podnik dokázal předat žezlo další generaci s co nejmenšími problémy, a i nadále zachoval podnik rodinným. Výstupem je tedy vypracování plánu, který bude moci majitel této rodinné firmy použít jako jakýsi návod pro snadnější předání firmy svému nástupci, tedy svému synovi.

První kapitola se zabývá definicí a vymezením rodinného podnikání v České republice. Dále je zde uveden význam rodinných podniků, formy a typy rodinných podniků, ale také specifika této formy podnikání. V další kapitole je rozebrána strategie nástupnictví v rodinných podnicích, proces plánování nástupnictví a možné problémy, které mohou v tomto procesu nastat a jejich příčiny.

Následně je představena vybraná rodinná firma, pro kterou je plán nástupnictví vypracován. Práce pojednává o historii firmy, o jejích zaměstnancích a hierarchii. Dále je zde stručně popsáno předání firmy z předchozího majitele (otec nynějšího majitele) na současného majitele. Firma tudíž již jistě zkušenosti s mezigeneračním předáním má. Závěrečná práce pokračuje informací o fázi nástupnictví, ve které se nyní podnik nachází a je ukončena samotným vypracováním nástupnického plánu, který je v době předání nejlepším řešením.

# 1 Rodinné podnikání

Začátek této závěrečné práce je věnován definici rodinného podnikání jak v České republice, tak i v Evropské Unii, a to zejména proto, že je velmi důležité specifikovat, co to vůbec rodinná firma je. Přestože rodinné podnikání má více než tisíciletou tradici, velmi dlouho v České republice neexistovala jednotná definice stanovená státem. Toto se změnilo až v roce 2020, kdy byla schválena definice rodinného podniku, a to usnesením vlády ČR ze dne 13. května 2019 (Kratochvílová 2019). Ač je rodinné podnikání vědním oborem, který je nejen populární, ale také rychle se rozvíjející, v České republice se na toto téma začalo diskutovat až v posledním desetiletí. Tento rostoucí zájem je možné přičíst nutnosti řešit předávání moci v rodinném podniku, tedy nástupnictvím z generace na generaci. Důvodem není nic jiného než potřeba porevolučních zakladatelů rodinných podniků předat pomyslné žezlo podniku a zachovat tak kontinuitu rodinného podniku. Od Sametové revoluce již uběhlo něco málo přes třicet let a mnoho zakladatelů a majitelů rodinných podniků musí začít řešit co s firmou dále (Servus a Elischer 2018).

## 1.1 Definice rodinného podnikání v ČR

Jak již bylo řečeno, definice rodinného podnikání v ČR byla schválena usnesením vlády teprve v roce 2019. Do té doby existovalo několik různých neoficiálních definic rodinného podnikání a každý autor takové definice považoval za důležité něco jiného. Není se tedy čemu divit, že tyto definice byly často rozporuplné či si dokonce protiřečily (Machek 2017). V obrázku 1 na následující stránce je možné nalézt několik těchto definic.

Autor a rok publikace	Náhled na definici rodinné firmy, rodinného podnikání
Astrachan a Shanker (2003)	Kritériem pro označení firmy za rodinný podnik je procentuální podíl rodiny na majetku, strategická kontrola, zapojení více generací a úmysl setrvání podniku v majetku rodiny po několik generací.
Davis (1983)	Vzájemná interakce mezi rodinou a podnikáním, které tvoří povahu rodinného podniku a vymezuje jeho jedinečnost.
Ayranci (2014)	Za rodinnou firmu je možno považovat tu, ve které členové rodiny z více než 50 % ovlivňují obchodní rozhodnutí a vlastní více než 50 % kapitálu.
Barnes, Hershon (1989)	Rodinná firma je taková, ve které je úplná kontrola firmy v rukou konkrétní rodiny.

Obrázek 1 Výběr definic rodinného podnikání

Zdroj: (Petrů 2018)

Výše uvedené definice ovšem nebyly jedinými a za zmínku stojí také definiční kritéria, která klasifikovali Chrisman a kol. (2005). Důvodem vzniku těchto definičních kritérií bylo právě rozsáhlé množství různých definic rodinných podniků. Ondřej Machek v knize Rodinné firmy (2017) popisuje tato definiční kritéria, která jsou rozdělena do dvou skupin následovně:

- První skupinou jsou kritéria založená na zapojení příslušníků rodiny, která stanovují a popisují stupeň zapojení se rodinných příslušníků do různých oblastí správy rodinného podniku jako například vlastnictví či management. V rámci této skupiny jmenuje Machek (2017) následující definice rodinných podniků, které jsou uspořádány do tabulky 1.

Tabulka 1 Vybrané definice rodinného podnikání

V rodinné firmě je většina vlastnických nebo kontrolních práv vykonávána jedinou rodinou a do podnikání jsou zapojeni alespoň dva členové rodiny
Rodinná firma je taková firma, ve které jeden nebo více členů rodiny je manažer, člen správních orgánů nebo vlastní pět nebo více procent vlastního kapitálu, buď jako jednotlivec, nebo jako skupina
Za rodinnou firmu je považován podnik, v němž členové rodiny vlastní nejméně 50 %.

Zdroj: (Machek 2017)

- Druhou skupinou jsou dle Machka (2017) kritéria, která se zaměřují spíše na definice založené na podstatě rodinného podnikání. Tedy zkoumají prvky chování rodinných členů a rodinných podniků, které jsou typické. Díky tomuto přístupu je

možné pozorovat, jak vzájemné působení mezi rodinou a podnikáním vede k tomu, že podnik bude vykazovat specifické kvalitativní znaky. V této skupině se jedná například o nástupnické záměry či sebeidentifikaci. V kritériu nástupnických záměrů se předpokládá, že pokud má být firma definována jako rodinná firma, potom musí existovat úmysl předat podnik další generaci. V kritériu sebeidentifikace se předpokládá, že podnik může být považován za rodinný pouze tehdy, pokud se i samotní vlastníci prezentují jako rodinný podnik. Pokud se tak nestane, nemůže být dle této definice podnik považován za rodinný, a to i přes to, že je ve skutečnosti tento podnik ve vlastnictví rodiny (Machek 2017).

První definice rodinného podnikání byla schválena vládou ČR 13. května 2019 (MPO ČR 2019 b). Základ pro tuto definici připravila AMSP ČR (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR) již v roce 2017 a to na výzvu Evropského parlamentu (Kratochvílová 2019). Při návrhu této definice se AMSP ČR inspirovala vzorem vydaným federací Evropských rodinných podniků, ale také například zkušenostmi z Rakouska (MPO ČR 2019b). Od té doby prošla tato definice několika drobnými úpravami a poslední taková úprava byla schválena usnesením vlády ČR ze dne 18. října 2021 a její přesné znění je uvedeno níže.

*„Rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost.*

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

*jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace, nebo svěřenský správce svěřenského fondu.*

*2. **Rodinná živnost** je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu.*

*3. Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneri\*) nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do čtvrtého stupně, osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do třetího stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii, nebo sourozenci.*

*\*) Zákon č. 115/2006 Sb., o registrovaném partnerství a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů“ (AMPS ČR, 2021).*

Díky této definici mohou české rodinné podniky získat mnoho výhod, z nichž některé jsou uvedeny v textu níže (Krámek a Neveselý 2019):

- Úlevy na daních.
- Uzákoněná definice umožní vypisování výzev a pobídek, které jsou cílené přímo pro rodinné podniky.
- Sběr statistických dat umožní sledování firem a jejich rozvoje.
- Speciální „známky kvality“.
- Zjednodušení systému v oblasti zaměstnanosti, tedy zaměstnávání členů rodiny v rodinných podnicích.

## **1.2 Charakteristika rodinného podnikání**

V rodinných firmách je důležité nalézt správný kompromis mezi tím, co rodina potřebuje, a tím, co je třeba vykonávat pro firmu. Jinými slovy potřeba vyvážení potřeb rodiny a potřeb podnikání je jedinečnou charakteristikou rodinných podniků. *„Zatímco přílišný důraz na podnikání (business first) vede k zanedbání času věnovaného rodině, vytrácení citů a vzájemné komunikace, přílišný důraz na rodinu (family first) vede k neefektivnímu rozhodování, ztrátě výkonnosti, a v konečném důsledku ke ztrátě materiálního zabezpečení (Machek 2017, s.16)“.*

Rodinné podniky mají několik zásadních charakteristik. Co se týče těchto charakteristik, tak velikost firmy, a to v jakém odvětví společnost podniká, nehraje žádnou roli. Rodinné podniky jsou řízeny jejich vlastníky, což vede k větší motivaci a vynaložení většího úsilí na vedení společnosti a na snaze vybudovat úspěšný podnik. Tito majitelé si jsou vědomi toho, že jakýkoliv neúspěch se jich týká osobně a že ovlivní celou rodinu. Vědí, že je v sázce jejich osobní majetek a budoucnost jejich potomků a potažmo celé firmy. Je zde tudíž větší pravděpodobnost, že tito majitelé/manažeři budou jednat eticky, budou maximálně obezřetní a budou jednat v zájmu rodiny a firmy.

Další charakteristikou je jakási neformálnost, kdy rodinné firmy fungují více na osobní rovině a daří se jim nacházet rychlejší a jednodušší způsoby, jak je možné řešit různé problémy. Tím jsou také velmi často schopni snižovat transakční náklady. Dokáží velmi často pěstovat dlouhotrvající obchodní vztahy se svými dodavateli a partnery.

Doposud vyjmenované charakteristiky byly pozitivní, ale je pravdou, že některé charakteristiky mohou mít i negativní dopady. Například nepotismus, kdy jsou preferováni členové rodiny na úkor ostatních kandidátů. Ne vždy je tedy v rodinných podnicích povýšen ten nejschopnější kandidát. To může vést k nespokojenosti a ke sníženým výkonům ostatních členů rodiny (Gedajlovic et al. 2012).

Rodinné podniky se liší svou velikostí, odvětvím, ve kterém působí, a také způsobem a úrovní zapojení rodinných členů do podnikání. Rodinné podniky jsou typem organizace, který je unikátní. Pro lepší pochopení problematiky rodinného podnikání je potřebné specifikovat klady a zápory rodinného podnikání. Tyto silné či slabé stránky mohou firmě dodat konkurenční výhodu nebo naopak konkurenčně firmu znevýhodnit, a proto jsou zásadní pro strategické umístění firmy (Zellweger 2017). Silné stránky je možné specifikovat jako aktivity, které rodinný podnik dělá lépe než ostatní. Silné stránky tedy představují výhody oproti ostatním a možnost získání konkurenčních výhod. Slabé stránky jsou logicky opakem silných stránek a mohou rodinnou firmu zbavit konkurenčních výhod a zkomplikovat její podnikatelské aktivity. Jedná se o různé překážky a různé nástrahy, které je třeba rozpoznat a vyřešit (Souček 2015).



### **1.2.1 Silné stránky rodinného podnikání**

Důležitou silnou stránkou rodinného podnikání je méně střetů zájmů mezi vlastníky a manažery, což je dáno tím, že se jedná o lidi ze stejné rodiny, kteří mají stejné zájmy, cíle a vyšší úroveň důvěry. Toto sladění zájmů obvykle vede k méně konfliktům mezi vlastníky a manažery a tím k úsporám za kontrolní mechanismy a také za motivační systémy. Tato silná stránka může nastat pouze u rodinných firem, kde je vlastník a manažeři ze stejné rodiny a mezi členy rodiny panují harmonické a shovívavé vztahy (Zellweger 2017).

Dalším příkladem silných stránek je socioemocionální bohatství (SEW). Mezi experty existuje tvrzení, že rodinné firmy často staví socioemocionální bohatství na stejnou úroveň, ne-li výše než finanční cíle. Příkladem socioemocionálního bohatství je například snaha o udržení firmy v rodinných rukou, udržování pocitu sounáležitosti a důvěrnosti mezi zaměstnanci/členy rodiny, a konzistentní jednání výhradně v zájmu rodinných členů (Machek 2017).

Další silnou stránkou rodinného podnikání je dlouhodobá orientace a s tím spojená kontinuita. Dlouhodobá orientace je jednou z často citovaných podstatných vlastností rodinných firem. Rodinné firmy mají tendenci stanovovat a následovat dlouhodobé cíle. Tato strategie zajišťuje nižší fluktuaci manažerů a také investice do strategií, které jsou finančně náročné a nejsou výhodné v krátkém období, ale právě v dlouhém období. Tato orientace, kdy rodinná společnost důsledně následuje jednu strategii, často zvýší její kredibilitu u jejích stakeholderů (Zellweger 2017).

Poslední silnou stránkou rodinného podnikání uvedenou v této závěrečné práci je lepší využití zdrojů (kapitálu). Tato silná stránka je založena na principu schopnosti rodinných firem účinně využívat zdroje, které mají k dispozici. Mají tendenci nakládat s finančními rodinnými prostředky šetrněji a jsou také opatrnější při investování. Rodinné firmy nemají tendenci se zadlužovat a díky vyššímu poměru vlastního kapitálu si proto počínají lépe v dobách krize a zásadně tak podporují stabilitu celkového hospodářství (Servus a Elischer 2018). Finanční kapitál mohou rodinné firmy získat od svých loajálních rodinných členů, kteří

nevyžadují krátkodobý návrat investic. Lidský kapitál a znalosti jsou jednou z předností rodinných firem díky dlouhodobému působení rodinných členů ve společnosti, ale také na trhu. Sociální kapitál spočívá v blízkých a pevných vztazích, které rodinné firmy budují a udržují se svými zákazníky, dodavateli a ostatními stakeholdery (Zellweger 2017).

### **1.2.2 Slabé stránky rodinného podnikání**

První slabou stránkou je proces nástupnictví. Nástupnictví je možné směle pojmenovat jako nejnáročnější výzvu v rodinných podnicích. Zellweger (2017) cituje studii provedenou v USA, která uvádí, že pouze 30 % všech rodinných firem zvládnou tento proces a pokračují dále jako rodinné firmy. Proces nástupnictví může selhat v mnoha faktorech, každopádně jedním z těch novodobých je i fakt, že nynější nástupnická generace mileniálů má zcela jiné hodnoty než generace, která firmy předává. Nynější generace vybudovala své rodinné podniky na hodnotách jako jsou píle, šetrnost, osobní skromnost a důvěra, zatímco nástupnická generace na těchto hodnotách příliš nelpí. Je zde patrný posun ke zcela odlišným hodnotám, jako je nyní populární zdravá rovnováha mezi pracovním a soukromým životem čili více si užívat života (Servus a Elischer 2018).

Další výzvou pro rodinné firmy může být altruismus. Zde je důležité upozornit, že slabou stránkou je altruismus jednostranný, tedy takový, kdy jsou v rodinné firmě velkorysí rodiče a sobecký potomek. V takovém případě, kdy rodiče nesdílí rizika podnikání, ale ručí za vše včetně činů a rozhodnutí svých potomků svým majetkem, může docházet k riskantním rozhodnutím či plýtvání zdroji ze strany potomka. Pokud rodiče přehlíží nevhodné chování potomka ve firmě a jsou k takovému potomku shovívavější, snižují efektivitu řízení firmy. Dalším neduhem, který pramení právě z altruismu, je preference v zaměstnávání rodinných příslušníků, tzn. *nepotismus*. Zde se jedná o zaměstnávání členů rodiny, kteří nejsou dostatečně kvalifikovaní na danou pozici a získávají tuto pozici pouze na základě rodinných vazeb (Machek 2017).

Slabou stránkou může být také závislost na rodině. V předchozí kapitole bylo uvedeno, že rodinné vztahy ve firmě jsou plusem a že vedou

k méně konfliktům mezi vlastníky a manažery. Nyní je nutno poukázat na to, že tyto vztahy mohou být i slabou stránkou. Osud rodinné společnosti je určen mocí ovládající rodiny. Vliv ovládajícího člena může být samozřejmě použit ve prospěch společnosti. Problém ovšem nastává, pokud je to naopak a ovládající člen rodiny vede firmu k záhubě ať již svou vlastní neschopností nebo z důvodů neetického jednání. Konflikty mezi členy rodiny mohou být velmi destruktivní a mohou způsobit přijetí nevhodných strategií či dokonce zánik společnosti (Zellweger 2017).

Nejednoznačnost rolí v rodinné firmě je další slabou stránkou. Velmi často v rodinné firmě najdeme na pozici vlastníka, manažera a člena rodiny jednoho člověka. Sdílení všech těchto rolí může někdy komplikovat rozhodování a komunikaci. Jako příklad zde můžeme uvést krachující firmu. Z pozice člena rodiny se může zdát rozumné v podnikání pokračovat. Z pozice majitele již toto rozhodnutí bude pravděpodobně úplně jiné, protože prodej firmy může majiteli zachránit investovaný kapitál. A z pohledu manažera se může zdát, že to ještě stojí za to se pokusit firmu zachránit, ačkoliv tato záchrana se neobejde bez nové investice. Je tedy patrné, že nejednoznačnost rolí, tedy zastávání více rolí může být náročné a může vést ke konfliktům mezi jednotlivými členy rodiny (Zellweger 2017).

## 2 Nástupnictví v rodinné firmě

Nástupnictví v rodinné firmě je jedním z nejdůležitějších témat. Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, v ČR jde o velmi aktuální problém. Zakladatelé rodinných podniků z 90. let jsou nyní ve fázi, kdy se musí rozhodnout o dalším osudu jejich podniku.

V úvodu této kapitoly je třeba také uvést definici nástupnictví v rodinných firmách. Jak již je to u rodinných podniků zvykem, ani zde není možné použít pouze jednu definici. Machek (2017, s. 59) definuje nástupnictví v rodinných podnicích následovně: *„Nástupnictví se obecně zabývá otázkou, jakým způsobem nahradit osoby na klíčových pozicích ve firmě. Nejčastěji je tento proces spojován s procesem plánování nástupnictví, které zahrnuje identifikaci a rozvoj zaměstnanců s potenciálem uvolněné klíčové pozice obsadit.“* Kenyon-Rouvinezová a Ward (2016) definují nástupnictví jako *„úplné a nevratné právní předání majetku jednoho vlastníka (skupiny) jinému“*.

Generační předání rodinného podniku je jednou z nejtěžších strategických akcí v existenci rodinné firmy. Zároveň to je jedna z nejsložitějších situací pro zakladatele, který tímto procesem předává svoje celoživotní dílo. Nástupnictví je plné emocí a dotýká se nejen podniku, ale i celé rodiny. Nehledě na to, že zakladatel může mít svůj majetek i nadále propojený s firmou, tudíž se mohou přidat obavy o finanční budoucnost (Martel a Křápková 2017).

Generační výměna obnáší nejen předání vedení podniku, ale také převod majetku na jiného rodinného příslušníka. Dle rolí se rozlišují dva typy nástupnictví, mezi kterými jsou velmi úzké vazby (Petrů 2018):

- Následnictví vůdcovství – předání řízení rodinného podniku.
- Vlastnické nástupnictví – předání majetku jednoho vlastníka na nástupce.

Generační předání je velmi složitou zkouškou rodinného podniku. Pokud se toto předání nepodaří, může to zničit celoživotní práci zakladatele rodinného podniku nebo úsilí několika generací (Kenyon-Rouvinez et al. 2016). Dle statistik nekončí většina mezigeneračních předání úspěchem. Nástupnictví je jeden z hlavních faktorů, který rozhoduje o přežití firmy. Až 70 % rodinných podniků zanikne či je prodáno než druhá

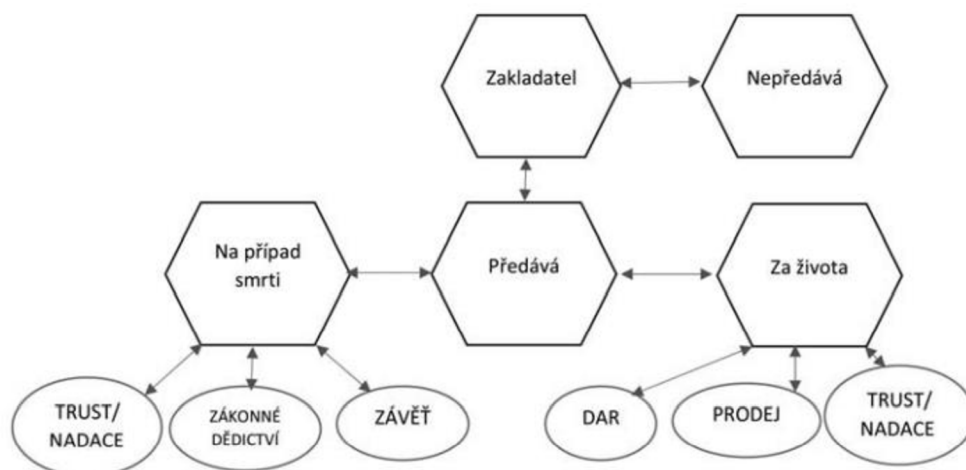
generace stačí převzít řízení podniku. Pouhých 10 % rodinných firem přežije až do třetí generace (Machek 2017). Nástupnictví v rodinné firmě je významné nejen proto, že pro mnoho vlastníků se jedná o záležitost, kterou absolvují pouze jednou za život, ale také proto, že to vyžaduje prozkoumání a zvážení široké škály výzev a problémů. Je třeba vyřešit finanční, strategické, právní, daňové a socio emocionální problémy související s nástupnictvím. Pravdou je, že málokterý vlastník rodinného podniku oplývá takovou expertízou, aby zvládl sám všechny problémy. Každý rodinný podnik je navíc unikátním a zkrátka neexistuje návod, kterým by se bylo možné se řídit při procesu nástupnictví v každé firmě (Zellweger 2017).

## **2.1 Možnosti předání rodinné firmy**

V následující části textu jsou uvedeny různé možnosti předání rodinné firmy. Zakladatel má mnoho možností, jak firmu předat, ale každá je cestou zcela odlišnou a vede k jinému cíli. Pro účely této práce je předmětem zájmu především předání rodinného podniku v rámci rodiny, předávání rodinné firmy managementu či zaměstnancům, prodejem, a likvidace podniku (MPO ČR 2019b).

### **2.1.1 Předání rodinného podniku v rámci rodiny**

V rámci rodiny jsou rozlišeny dva hlavní způsoby předání rodinného podniku. Prvním způsobem je přímé předání podniku v rámci rodiny a druhým způsobem je nepřímé předání podniku v rámci rodiny (Servus a Elischer 2018). V obrázku 2 na následující straně jsou různé kombinace předání rodinného podniku v rámci rodiny.



Obrázek 2 Možnosti předání vlastnictví majetku rodinného podniku  
Zdroj: (Petrů 2018)

### Přímé předání podniku v rámci rodiny

Přímým předáním podniku v rámci rodiny je myšleno nástupnictví jako generační transfer v rámci rodiny. Podmínkou tohoto nástupnictví není předání manažerské či jiné výkonné role v rámci rodiny (Servus a Elischer 2018). Předání firmy rodinným příslušníkům je pro zakladatele pravděpodobně tím nejlepším řešením. Je nutno ovšem podotknout, že tento způsob nástupnictví je jedním z nejnáročnějších (Zellweger 2017). Servus a Elischer (2018) uvádí, že přímé předání podniku v rámci rodiny je závislé na následujících skutečnostech:

- Existence nástupce či nástupců (dcera, syn, vnučka, vnuk, švagrová atd.).
- Zájem těchto nástupců firmu převzít a pokračovat v jejím rozvíjení.
- Počet možných nástupců v rodině a také velikost rodiny.
- Kvalita vztahů mezi jednotlivými členy rodiny a v rodině jako celku. Je budoucí spolupráce či spoluvlastnictví ohroženo nesoulady v rodině.
- Velikost firmy a kolik členů rodiny zvládne podnik podporovat či zaměstnat, dále také velikost majetku.

V ojedinělých případech může dojít k tomuto typu nástupnictví v důsledků nenadálého úmrtí vlastníka rodinného podniku. V tomto

případě se nástupníky stávají dědici v rámci dědického řízení, které je upraveno podle NOZ §§ 1475–1490 (Servus a Elischer 2018; Petrů 2018).

### **Nepřímé předání v rámci rodiny**

Pokud vlastník rodinného podniku nemůže nebo z nějakého důvodu nechce předat svou firmu přímo svým dětem či jiným rodinným příslušníkům, potom má možnost vytvořit specifickou správní strukturu (Servus a Elischer 2018). Vlastnická práva k rodinnému podniku mohou být vložena do svěřeneckého fondu (svěřenecké fondy jsou upraveny podle NOZ §§ 1148–1474, jejich funkcí je ochrana majetku a zachování majetku pro další generace) anebo nadace. Případně má ještě vlastník možnost využít jiné podobné struktury vytvořené dle zahraničního práva (trust, nadace) (Petrů 2018).

Svěřenecké fondy nebo nadace nejsou v přímém vlastnictví rodinných příslušníků dané rodiny, ale pasují rodinné příslušníky do jakési role správců. Mají tedy možnost se podílet na kontrole a správě těchto fondů a nadací, a dokonce mohou být příjemci určitého podílu na zisku generovaném rodinnou firmou (Krámek a Neveselý 2019). Tímto postupem mohou vlastníci rodinných podniků chránit rodinnou firmu před případnými nerozumnými či neuváženými kroky rodinných příslušníků (specificky před rychlým prodejem) a před exekucí majetku některého z majitelů. Dále tento postup ochrání firmu před spory možných nástupců o to, jaký podíl případně jednotlivým členům rodiny (Petrů 2018).

### **2.1.2 Prodej**

Pokud nemá vlastník možnost přenechání rodinné firmy v rámci rodiny, případně takové přenechání z jakýchkoliv důvodů nepřichází v úvahu, potom má možnost firmu prodat. Možností je prodej rodinného podniku stávajícím zaměstnancům (managementu) nebo prodej strategickému kupci (Servus a Elischer 2018). Tento proces je neméně zdlouhavým a složitým jako proces nástupnictví. Rodinný podnik je třeba na prodej řádně připravit, a to především v ohledu na strukturu řízení. Rodinný podnik je velmi často závislý na jedné osobě, majiteli. Pokud má být firma prodejná, je třeba tento problém vyřešit. Takovým řešením může

být například dohoda s novým majitelem, že stávající majitel bude v podniku i po prodeji ještě nějaký čas působit. Dále je nezbytné vybrat možné zájemce a oslovit je. Komunikovat s případnými zájemci základní podmínky prodeje. Následuje příprava a vyjednávání kupní smlouvy (Petrů 2018).

### **2.1.3 Likvidace společnosti**

Pokud není možnost podnik předat v rámci rodiny, ať již přímo či nepřímo, a ani prodej podniku není možný, může se vlastník rozhodnout pro zrušení a likvidaci podniku. V takovém případě je činnost firmy ukončena a společnost zrušena a zlikvidována. V rámci likvidace dojde k ukončení všech smluvních vztahů, úhradě všech závazků, rozprodeji majetku a po provedení všech nezbytných formálních kroků se společnost vymaže z obchodního rejstříku (MPO ČR 2019a). K takovému kroku může vlastník přistoupit, pokud firma negeneruje zisk a všechny ostatní pokusy o předání ztroskotaly. Tímto krokem ovšem vlastník i jeho rodina přijde o firmu, případně o majetek a práci (Zellweger 2017).

## **2.2 Proces plánování nástupnictví**

Nástupnictví hraje klíčovou roli a je kritickým faktorem, který rozhoduje o tom, zda rodinný podnik bude pokračovat v rukách další generace či ne. Nástupnictví je procesem velmi složitým, který je specifický a neexistuje jednoduchý proces, který by vyhovoval všem rodinným firmám. Každá firma je specifická a unikátní a potřebuje svůj vlastní plán nástupnictví. Jedná se o velmi náročný proces, který vyžaduje čas. S přípravou generační výměny je nutné začít přinejmenším pět let před tím, než proběhne samotné předání. Ideální ovšem je, pokud tato příprava začne mnohem dříve, a to výchovou dětí v podnikatelské rodině (MPO ČR 2019a).

V odborné literatuře existuje několik různých procesů plánování nástupnictví. V této práci budou představeny procesy dvou autorů. Kenyon-Rouvinez et al. (2016) rozděluje proces nástupnictví do tří základních fází, z nichž každá má klíčové faktory výrazně ovlivňující



vývoj procesu. Petrů (2018) věří, že vypracování strategie plánování nástupnického procesu hraje klíčovou roli v přežití rodinného podniku. Proces plánování nástupnictví pak specifikuje ve třech časových dimenzích.

### **2.2.1 Proces plánování nástupnictví dle Kenyon-Rouvinez**

Dle Kenyon-Rouvinez et al. (2016) je následnictví přirozený proces, který prochází třemi odlišnými fázemi – přednáslednická fáze (probíhá příprava), horká fáze (dochází ke změnám) a postnáslednická fáze (upevnění změny a vytváření nové rovnováhy v rodině i podniku).

#### **Přednáslednická fáze**

Přednáslednická fáze je obdobím, kdy probíhá příprava na předání podniku. Následnictví je změnou, která logicky vyvolává obavy, a velmi často se podniky tímto procesem raději nezabývají. Čím dříve si ale uvědomí, že je tento proces nevyhnutelný, tím více času na přípravu budou mít. Z přípravy předání podniku těží jak rodina, tak i podnik. Tento celoživotní, statický a neustále se vyvíjející proces začíná výchovou a vzděláním dětí a končí samotným předáním rodinného podniku. Zahrnout co nejvíce členů rodiny do procesu a zajistit jim přístup k informacím je důležitou součástí procesu. Stejně tak dobrá znalost rodiny a její historie, firmy a samotného procesu předání.

Po prodiskutování rodinných hodnot a jejich odsouhlasení je čas vytvořit vlastnickou strategii. K tomu je potřeba vlastnická struktura, pomocí které se sdílené cíle mohou zrealizovat. Je třeba například zajistit, aby předávající generace měla zajištěný odpovídající a spolehlivý příjem. Včasné naplánování finanční dimenze nástupnictví zajistí dostatek času na implementaci těchto plánů. Dále je třeba připravit na změnu podnik samotný a zde je možné využít pomoci externích poradců. Ideálním stavem je, pokud je o tyto záležitosti postaráno s dostačným předstihem před samotným předáním firmy. V této fázi dochází k vytvoření vlastnické strategie a specifikuje se vlastnická struktura rodinného podniku, díky které se dosáhne předem určených cílů. V tomto plánu se stanoví proces nástupnictví se specifickými cíli a

postupy, díky kterým by rodina neměla čelit nejasnostem a problémům (Kenyon-Rouvinez et al. 2016).

### **Horká fáze**

V této fázi přicházejí obavy o kontinuitu rodinného podniku a tlak na následnictví stoupá. Klienti se mohou obávat o osud společnosti. Mladší generace řeší dilema ohledně jejich vlastní kariéry. Manažeři a zaměstnanci firmy, kteří nejsou součástí rodiny, mohou pociťovat zvýšenou nervozitu o svou budoucnost u firmy po nástupu nového vedení. Je to zkrátka období, kdy jsou předkládána řešení ještě před samotnou specifikací problémů a kdy účastněné strany prosazují různé legitimní zájmy. Problémem se v této fázi stává proces nalezení odborníka, který by byl schopen toto stadium nezávisle zvládnout. Stane-li se, že horká fáze trvá příliš dlouho, může to negativně ovlivnit jak rodinu, tak i společnost. Vzniká napětí a může se objevit rivalita mezi sourozenci. Může dojít ke zpochybnění způsobu vedení společnosti či samotné strategie společnosti. A v neposlední řadě to může ovlivnit vztahy mezi členy rodiny a rodinnou harmonii.

Ve zdravém mezigeneračním předání rodinného podniku hraje kritickou roli převod vlastnictví, respektive načasování tohoto převodu. Rodiče mají někdy tendenci držet se majetku po celý život, což není rozumné. Pro podnik i pro rodinu je výhodnější, pokud převod vlastnictví proběhne nejdéle během několika let po převzetí odpovědnosti za provoz podniku novou generací. Je pochopitelné, že odcházející generace má jisté obavy, a proto je v pořádku, když podrobí přebírající generaci zkouškám. Pokud ale ve zkoušce nástupníci obstáli, mělo by vlastnictví a s tím i hlasovací práva přejít výhradně na nástupce. Pokud se tomu tak nestane, dochází ze strany zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů a dalších zainteresovaných stran k dohadům o tom, kdo vlastně podnik řídí (Kenyon-Rouvinez et al. 2016).

### **Postnáslednická fáze**

Během této fáze dochází ke skutečné realizaci následnictví v rodinné firmě. Mění se zavedený systém firmy a často také to, kterým směrem firma směřuje, její strategie a cíle. Tím se samozřejmě mění i rodina

samotná. Důležité je tedy soustředit se v této fázi na diskuzi o životě rodiny a podniku po přechodu. Starší generace se musí vyrovnávat se ztrátou moci a jejich autorita se zmenšuje. Zatímco mladší generace, která je nyní v čele rodinného podniku, si užívá autority vyplývající z jejich nové pozice. Proto je důležité, aby mladší generace zajistila starší generaci úctu, která jim náleží, ale také odpovídající finanční zajištění plynoucí z budoucích úspěchů firmy, kterou starší generace vybuodovala.

Důležitá je v této fázi také doba trvání přeměny, tedy mezičas mezi starým a novým. Je jisté, že podnik i rodina se změní alespoň do určité míry. Firma se bude vyvíjet s dobou a také s novou generací, která má své vlastní představy o tom, jakým směrem by se firma měla vydat. To se může často méně či více lišit od představ starší generace. Tento čas by měl být co nejkratší, protože s sebou přináší období nejistoty, která zasáhne členy rodiny, manažery i zaměstnance. Nejistota není všeobecně snášena dobře, a to zejména po dobu delšího časového období. Diskuze je dobré vést na základě sdílených hodnot a cílů vlastníků a rodina i podnik by měly být propojeny přes sdílenou vizi budoucnosti podniku (Kenyon-Rouvinez et al. 2016).

### **2.2.2 Proces plánování nástupnictví dle Petrů**

Petrů (2018) pohlíží na problematiku nástupnictví jako na největší zkoušku, která se týká dříve či déle každého rodinného podniku. Klíčovou rolí v tomto procesu je vypracování strategie dalšího rozvoje rodinné firmy. Nástupnická strategie je zde popsána pomocí třech dimenzí:

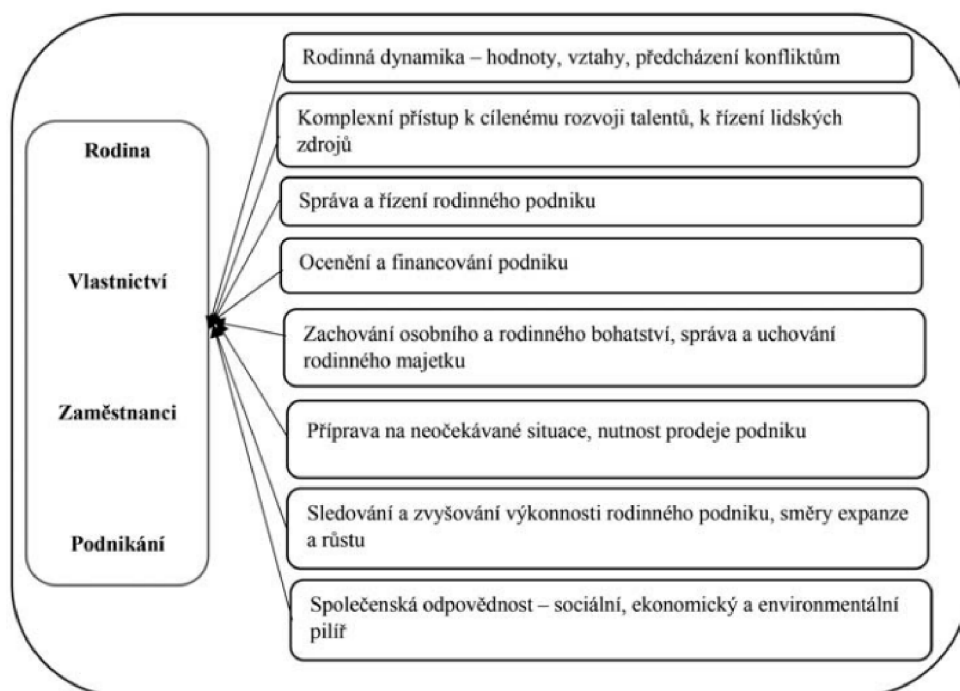
- *„Na normativní úrovni se začíná pracovat zhruba 10 let před předpokládaným předáním vedení podniku nástupci. Vyjasňují se hodnoty, které sdílí předávající podnikatel a potenciální nástupce.*
- *Na strategické úrovni se pozornost soustřeďuje na formování strategické pozice rodinného podniku, na řídicí a právní otázky. Jde o časový horizont 3 až 5 let. Podnikatelská strategie má mít platnost přesahující datum předání vůdcovství/vlastnictví o 2 až 3 roky. To umožní dát podniku v době předání jasný směr a všem zájmovým skupinám (zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci atd.) zajistit jistotu v*

*očekáváníích. To se může podařit jen tehdy, jestliže je strategie v této fázi dobře komunikována a všemi zúčastněnými prožívána.*

- Na operativní úrovni s časovým horizontem několik měsíců až jeden rok se uskuteční vlastní proces předání řízení podniku nástupci. Na této úrovni je žádoucí, aby předávající podnikatel byl účasten tohoto procesu za předem dohodnutých podmínek.“*

Petrů (2018) dále specifikuje principy, které považuje za rozhodující, pokud má být nástupnictví úspěšné. Důležité je začít s procesem brzy a předem stanovit očekávání, filozofii a hodnoty. Dále je nezbytné pochopit jak individuální, tak kolektivní ambice a být schopen nezávisle posoudit, co je správné podnikání. Investice do schopností nástupce a jeho příprava na vedení podniku je esenciální pro budoucí úspěšné předání. Vybrat takové způsoby managementu, které budou vyhovovat nastupující generaci, jejich ambicím a obchodním potřebám. Nutnost zajištění důstojných podmínek pro odcházející generaci a jasné stanovení jejich budoucích rolí v podniku, pokud nějaké budou. Motivace managementu a zaměstnanců tak, aby byla posílena jejich podpora nastupující generace.

Dosáhnout úspěšného mezigeneračního předání není možné bez komplexního přístupu, který bere v potaz nejdůležitější oblasti procesu plánování nástupnictví. Tyto okruhy je možné vidět v obrázku 3 na následující straně.



Obrázek 3 Okruhy procesu plánování nástupnictví

Zdroj: (Petrů 2018)

Rodinná rada má za úkol rozhodnout o průběhu předání podniku na základě diskuze všech zúčastněných členů rodiny. Zúčastnit by se tedy logicky měli nejen současní vlastníci, ale také nastupující generace. Společně by měli analyzovat optimální aspekty nástupnictví, ale i podnik samotný. Na základě těchto diskuzí a analýz je vytvořen přístup k plánování nástupnické strategie (Petrů 2018):

**Fáze 1 – příprava plánu:** cílem všech zúčastněných stran je přijít s odpovídající a vyhovující obchodní strategií, která je v souladu s rodinnou vizí, dynamikou, vztahy a také schopnostmi. Výstupem této fáze je výběr zásadních a esenciálních pracovních rolí a pozic, definice zkušeností a znalostí budoucího vedení a také specifikovat, jakým způsobem bude probíhat nástupnictví z časového a věcného hlediska.

**Fáze 2 – identifikace talentů, implementace plánu:** cílem je ověření zdrojů nástupců, jejich ohodnocení a příprava rozvoje těchto vybraných nástupců tak, aby byli schopni, až přijde čas, vykonávat klíčové pozice ve firmě. Výstupem je potom sestavení soupisu potenciálních nástupců na tyto pozice a zároveň příprava rozvojových plánů, pomocí kterých

proběhne příprava nástupců na budoucí funkce. Zde nesmí opět chybět formulace časového a věcného průběhu nástupnictví.

### **Fáze 3 – monitoring programu nástupnictví a mobilizace nástupců:**

cílem této fáze je přizpůsobování rozvojových aktivit potřebám a možnostem jednotlivců. Plán by měl obsahovat, kdy aktivita začne, kdy skončí a očekávanou cenu této aktivity. Příkladem takové aktivity může být bakalářské studium nástupce, jazykový kurz v zahraničí či stínování majitele podniku. Výstupem je příprava vybraných nástupců na jejich budoucí role v rodinném podniku.

## **2.3 Výběr a příprava nástupce**

Výběr a příprava nástupce je komplexní záležitostí. V potaz je třeba brát znalosti, dovednosti nástupce, ale také je třeba mít stále na paměti co je nejlepší pro chod podniku. Je proto důležité, aby se při výběru nástupce dokázal rozhodující vlastník či rodinná rada oprostit od emocionálního rozhodnutí. Vždy by měli mít na mysli racionální hledisko, tedy co je nejlepší pro podnik (Petrů 2018). Pro mnoho majitelů je pouhé pomýšlení na nástupnictví nepříjemné a důvodem ke stresu. Často totiž nejsou připraveni na vše, co tento proces obnáší. Obávají se tedy nejen o svou rodinu, ale také o budoucnost rodinné firmy. S procesem nástupnictví přichází cesta plná překážek a neznámých. Pouhá představa budoucnosti, kdy je ve vedení nová generace, s tím spojená ztráta moci a kontroly nad podnikem, může vyvolat ve vlastníkově rodinného podniku nepříjemné představy a pocity (Servus a Elischer 2018).

### **2.3.1 Výběr nástupce**

Dle Martelové (2017) by neměl být výběr nástupce pouze v rukou zakladatele rodinné firmy, ale podílet by se měla rodinná rada případně správní rada. To platí speciálně v případech, kdy se nástupce vybírá mezi syny majitele, či například mezi synem a zetěm majitele. Zapojením rodinné či správní rady do rozhodování, se zajistí relativně objektivní pohled na věc, protože je jasné, že je nesmírně emocionálně náročné

pro otce či matku vybrat mezi sourozenci, pokud navíc tito sourozenci oba usilují o roli nástupce.

### 2.3.2 Příprava nástupce

Aby bylo možné se ocitnout v této fázi, je nutné mít k dispozici vhodného nástupce, který bude mít zájem o převzetí rodinného podniku. Problém tedy nastává, když se představy starší generace a nové generace rozcházejí. Děti jsou formovány svými rodiči a prostředím, ve kterém vyrůstají od brzkého věku. Rodiči jsou jim předávány základní životní hodnoty a postoje. Podporují je v získání potřebného vzdělání a zkušeností. Rodinnou výchovu a získané vzdělání by měla samozřejmě doplnit odborná příprava, která by měla probíhat mimo rodinnou firmu (Servus a Elischer 2018).

Pokud je ovšem nástupce vybrán, následuje další fáze procesu – příprava nástupce na převzetí rodinné firmy. Tato příprava je rozdělena do čtyř kroků – fází (Petrů 2018):

- **Fáze testovací** – v této fázi je nástupce seznamován s každodenními procesy v rodinném podniku, se zaměstnanci, ale také se vztahy na pracovišti. Setkávají se zde představy nástupce s každodenní realitou. Ukazují se rozdíly v představách o vedení podniku zainteresovaných stran. Problémy mohou vyvstat v případě, když zaměstnanci neakceptují a nepřijímají nástupce. Příchod nástupce je významným zásahem do dosavadního běhu společnosti a nemusí být podporován. Po fázi testovací nastává přechod do druhé fáze.
- **Fáze adaptační** – nástupce v této fázi stínuje majitele či jiné kompetentní pracovníky a ideálně prochází postupně „od zdola nahoru“. Je tedy součástí školení, schůzek a podílí se na reportingu. V této fázi by měly být patrné případné nedostatky na straně nástupce, anebo naopak odhaleny nové silné stránky. Dalšími možnostmi v této fázi je stáž v jiné firmě, studium cizích jazyků, manažerských kurzů, či jiných kurzů. Jednodušší úkoly by již měly být plně v kompetenci nástupce.
- **Operativní fáze** – nástupce je pověřován samostatnými úkoly, které mu byly přiděleny nebo o ně sám požádal. Projevuje

znalost potřeb zákazníků a konkurence. Je součástí strategického řízení podniku, jedná s partnery rodinného podniku a je volen do statutárních orgánů firmy.

- **Fáze převzetí** – nyní je nástupce schopen společnost převzít. Role jsou pevně dány.

## **2.4 Model nástupnictví**

Zellweger (2017) popisuje tento model jako model, který rodinným firmám poskytuje jakýsi návod či postup k tomu, čím je třeba se v procesu nástupnictví zabývat, co je třeba řešit a kdy. Nejnáročnějšími a nejvíce časově náročnými jsou dle slov autora knihy Zellwegera krok první a druhý. Fáze tohoto modelu jsou podrobněji popsány v následujícím textu.

### **2.4.1 Vyjasnění cílů a priorit**

V tomto velmi důležitém kroku je podstatné zvážit všechny možnosti předání podniku (přímé předání v rámci rodiny, nepřímé předání v rámci rodiny, prodej firmy či likvidace) a vybrat komu bude podnik předán. Každá z uvedených možností je doprovázena jistými příležitostmi a výzvami, tak jak je popsáno v podkapitole 2.1 Možnosti předání rodinné firmy. Rodinné nástupnictví nemá jeden jediný správný návod a přístup zejména proto, že každý z těchto přístupů zahrnuje různé zainteresované strany a má různou dobu trvání. Nejkratší dobu přípravy zahrnuje prodej firmy (přibližně 1 rok) a nejdelší doba přípravy je třeba při přímém předání v rámci rodiny (přibližně pět až deset let) (Zellweger 2017).

V tomto kroku by měl majitel firmy, pokud plánuje firmu předat svým potomkům, informovat své potenciální nástupce o možnosti volby. Majitel by neměl předpokládat, že převzetí podniku je povinností a toto by měl komunikovat se svými potomky. Měl by dát jasně najevo, že možnost nástupnictví je volba dětí nikoliv jejich povinnost. Následně je třeba začít s přípravou potomka na nástupnictví. Pro majitele i nástupce je důležité sdílet svoje cíle ohledně podniku a jeho vedení. Tyto cíle



mohou být velmi odlišné a mohou být v budoucnu důvodem k rozporům, které mohou ohrozit úspěšné nástupnictví (Zellweger 2017).

#### **2.4.2 Přezkoumání firemní strategie**

Poté, co jsou ujasněny a stanoveny cíle a priority majitele a nástupce, následuje druhý krok – přezkoumání firemní strategie. Tento krok je zaměřen na současnou a budoucí strategii firmy tak, jak ji vidí všechny zúčastněné strany. Nástrojem pro posouzení firemní strategie může být SWOT analýza, která pomůže stanovit silné stránky a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby (Zellweger 2017).

V rámci této fáze je možné použít dostupné strategické nástroje sloužící k analýze vnějšího a vnitřního okolí podniku. Takové nástroje, díky kterým firma zjistí svou pozici v okolí, ve kterém působí. Tyto nástroje pomohou podniku identifikovat a následně zanalyzovat a ohodnotit takové faktory, které ho bezprostředně ovlivňují. Pro účel této práce bude použit Test vitality, Analýza 7S, Porterova analýza pěti sil, PEST analýza a SWOT analýza

##### **Test vitality**

Test vitality slouží pro zhodnocení vnitřního stavu rodinného podnikání a vyhodnocuje silné a slabé stránky každé ze tří zkoumaných oblastí: administrativně-psychologicky-právní, manažerská, a ekonomicky-finanční. Vnitřní prostředí rodinných podniků je výrazně rozdílné a vyžaduje odlišný přístup oproti podnikům, které nejsou rodinné. Test vitality se vyhodnocuje formou dotazníků (Jáč et al. 2017).

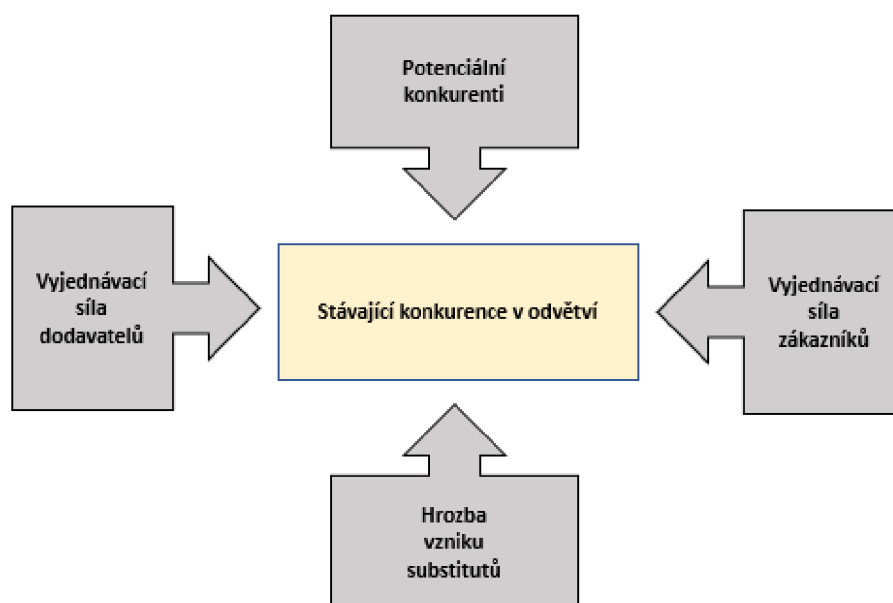
##### **Analýza 7S**

McKinseyho model 7S (metoda byla vyvinuta společností McKinsey&Company na konci 70. let) je strategickým nástrojem používaným společnostmi a sloužícím ke strategické analýze interních faktorů. Tento model naznačuje, že každou společnost je třeba chápat jako skupinu sedmi faktorů, které se navzájem ovlivňují. Těchto sedm faktorů je možné rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou tzv. tvrdá

S a patří sem strategie společnosti, struktura společnosti a systémy, které společnost využívá pro své fungování. Druhou skupinou jsou tzv. měkká S, mezi která jsou zařazeny faktory jako styl vedení ve společnosti, spolupracovníci/zaměstnanci, schopnosti a sdílené hodnoty. (Cascade Team 2022).

### Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil byla vytvořena profesorem Michael Eugene Porter z Harvard Business School. Jedná se o model, který slouží ke strategické analýze externích procesů, tedy k analýze konkurenčního prostředí společnosti v rámci jednoho odvětví. Model se, jak již bylo zmíněno, skládá z pěti sil, které je možné vidět v obrázku 4. Za účelem analýzy je nezbytné ohodnotit všech pět konkurenčních sil (Martin 2023).

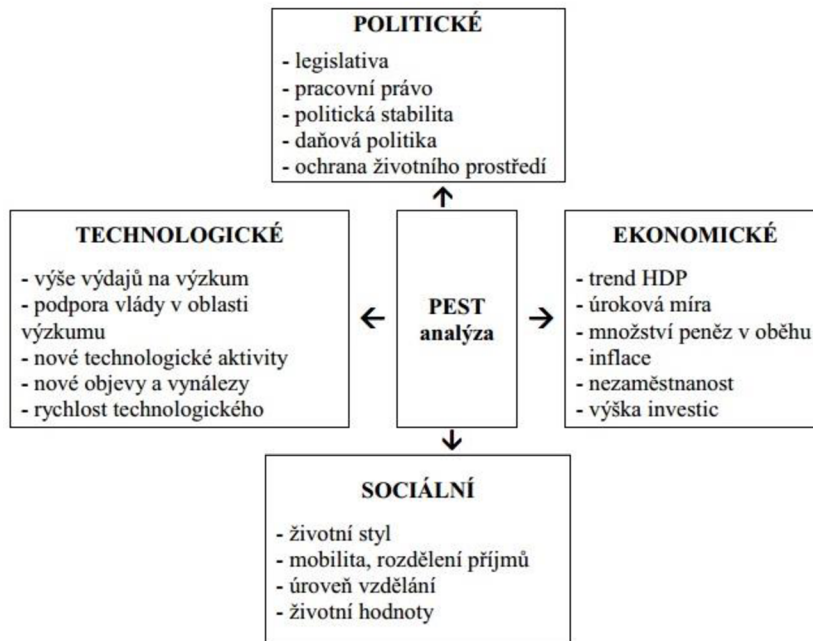


Obrázek 4 Porterův model pěti sil

Zdroj: vlastní zpracování dle Martin 2023

### PEST analýza

K analýze vnějšího prostředí bude pro účely této závěrečné práce použita PEST analýza (obrázek 5 na následující straně), která dokáže odhalit faktory, kterými je podnik ovlivněn z jeho blízkého okolí. PEST analýza zkoumá politické, ekonomické, sociální a technologické faktory a jak tyto faktory působí na podnik (Frue 2020).



Obrázek 5 PEST analýza vlivu prostředí

Zdroj: (Šiková 2014)

### SWOT analýza

Dalším nástrojem strategického řízení je SWOT analýza, která se používá na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují prosperitu společnosti. Umožňuje identifikaci silných a slabých stránek podniku, ale také příležitosti podniku a jeho hrozby. Zjednodušeně je možné říci, že díky identifikování klíčových silných a slabých stránek uvnitř společnosti je také možné identifikovat, v čem je společnost dobrá a v čem naopak špatná. Jedná se o charakteristiky podniku, díky kterým má podnik konkurenční výhodu (či nevýhodu). Za stejně významné se považuje také znalost důležitých příležitostí a hrozeb v okolí společnosti, tedy vnějších faktorů. Příležitosti jsou faktory, které podniku, pokud jsou správně interpretovány a uchopeny, mohou pomoci ke zvýšení výkonnosti podniku. Hrozby jsou naopak faktory, díky kterým může společnost ztratit konkurenční výhodu (Peterdy 2022).

#### 2.4.3 Plánování předání odpovědnosti

Po přezkoumání firemní strategie je třeba se zaměřit na další krok modelu nástupnictví, kterým je plánování předání odpovědnosti. V tomto kroku, během něhož jsou majitel i nástupce plně aktivní ve

firmě, působí tedy v podniku bok po boku a spolupracují. Dochází ke specifikaci způsobu, jakým bude řízení společnosti předáno z majitele nástupci. Dále také jakou roli bude zastávat majitel po předání manažerství podniku nástupci, pokud zůstane v podniku aktivní. V tomto období velmi často dochází k nedorozumění mezi majitelem a nástupce zejména v oblasti rolí, které oba zúčastnění mají zastávat. Dalším problémem může být zmatečné rozdělení odpovědnosti mezi majitele a nástupce. Často se také může stát, že není vlastně jasně dané, kdo je v dané době v řízení podniku a nastávají v podniku situace, které jsou frustrující pro všechny zúčastněné (majitel, nástupce, zaměstnanci atd.). Na druhou stranu v této fázi, která je relativně dlouhá také dochází k postupnému předání odpovědností z majitele na nástupce a je to jedinečná příležitost pro majitele předat nástupci potřebné informace v oblasti vedení firmy a firemních znalostí (Zellweger 2017).

Předání vedení společnosti a předání vlastnictví společnosti může, ale také nemusí nastat ve stejný čas. Proces předání má různé délky trvání v závislosti na dohodě mezi majitelem a nástupcem. Proto je dobré, poté co jsou definovány jednotlivé role majitele a nástupce, využít tzv. mapy nástupnictví (Succession road map). Tato mapa je velmi prospěšným nástrojem, který pomáhá majiteli naplánovat přechod vedení a vlastnictví na nástupce. Jinými slovy cestovní mapa nástupnictví definuje nástupnický proces z hlediska toho, kdo je za co zodpovědný, kdy tato odpovědnost vzniká a jak dlouho trvá a kdy se celý proces nástupnictví ukončí (Zellweger 2017).

#### **2.4.4 Stanovení hodnoty podniku**

Čtvrtým krokem v tomto modelu je stanovení transakční ceny podniku. Je tedy nezbytné vyčíslit, za jakou cenu podnik předat dál. Dle Zellwegera (2017) je nutné při stanovování transakční ceny společnosti zvážit následující faktory:

- **Ocenění** – odvozené z finančního ocenění
- **Emocionální hodnotu** – majitelé mají sklony k přeceňování podniku a vnímat podnik jako „své vlastní dítě“

- **Typ nástupce** – cena se odvíjí od toho kdo firmu koupí, jiná cena bude stanovena pro kupce v rámci rodiny a jiná pro kupce mimo rodinu
- **Možnosti financování** – má-li nástupce potřebné finanční prostředky k zaplacení transakční ceny

#### **2.4.5 Financování předávání podniku**

Po stanovení transakční ceny za podnik je nutné zajistit financování předávání podniku. Zde je důležité znát aktuální právní požadavky a v případě potřeby se obrátit na odborníka (právník, účetní, konzultant). V následujícím textu jsou vyjmenovány nejčastější a nejrelevantnější možnosti financování, pokud jde o převod vlastnictví v rodinné firmě z jednoho vlastníka/manažera na druhého. Jednou z možností financování je odkoupení podniku s použitím vlastního kapitálu nástupce. Další je pak financování vlastnictví půjčkou. Následuje převod vlastnictví v rámci dědictví či daru. A samozřejmě je možné využít kombinaci výše zmíněných možností (Zellweger 2017).

### 3 Představení rodinného podniku

Úvod této kapitoly je věnován představení rodiny a rodinnosti v podniku. Následně je představena společnost Elektroservis Krytínář. Na tuto společnost jsou aplikovány poznatky zmíněné v předchozím textu této práce. Nejdříve jsou uvedeny základní informace o společnosti a její popis a poté uvedeny informace jako předmět podnikání a organizační struktura. V závěru kapitoly je charakteristika rodinného podnikání vybrané rodinné firmy a s ní související slabé a silné stránky podnikání.

#### 3.1 Představení rodiny a rodinnost v podniku

Rodina majitele je poměrně malou rodinou co do počtu členů. Skládá se z majitele a jeho ženy. Manželé mají dvě děti, syna a dceru. Majitel vystupuje v podniku jako hlavní vedoucí a aktivně se angažuje jako opravář a prodavač. Manželka zpracovává ve firmě účetnictví. Syn (23) ve firmě pracuje na plný úvazek v pozici opraváře, prodavače a skladníka. Syn pomáhal v obchodě již od svých 16 let. Dcera (18) studuje na gymnáziu a má v plánu pokračovat svá studia na vysoké škole, kde by ráda studovala dentální hygienu. S tím, že by se v budoucnu nějakým způsobem podílela na firmě, se nepočítá, i když zcela vyloučené to není. A pokud by k tomu mělo dojít, tak spíše v oblasti účetnictví. Vše samozřejmě záleží na přání dcery. Zatím však má dcera zcela jiné plány. Ve vazbě na teoretické vymezení rodinného podnikání, je zcela možné označit tuto firmu za rodinnou. Toto je vzhledem k zaměření této diplomové práce velmi důležité. Tato firma zcela jistě naplňuje definici Ministerstva obchodu a průmyslu ČR (MPO ČR), tak jak byla citována v této práci v jedné z předchozích kapitol. Je zde tedy splněna podmínka **rodinné živnosti**, kde se na podnikání podílejí nejméně dva členové rodiny, v tomto případě majitel, jeho syn a částečně i majitelova manželka. Dalším unikátním rysem rodinných podniků je nástupnictví, a to je v tomto případě splněno také. Nejenže jedno mezigenerační předání podniku již v této firmě proběhlo, ale již nyní je jasné, že nynější majitel půjde ve šlépějích svého otce a až nastane správný čas, tak předá firmu svému synovi.

### 3.2 Elektroservis Krytinář

Firma Luboš Krytinář vystupující pod obchodní značkou Elektroservis Krytinář byla založena otcem nynějšího majitele a jeho tehdejšího partnera již v roce 1990. Tehdy byla hlavním předmětem firmy oprava elektrospotřebičů. V roce 1993 se do firmy přidal nynější majitel a původní partneři se rozešli a vydali se každý svou cestou. V roce 2004 předal pan Krytinář firmu svému synovi, nynějšímu majiteli. Více o tomto předání bude uvedeno v následující kapitole. Základní informace o podniku jsou shrnuty v tabulce 2.

Tabulka 2 Základní informace Elektroservis Krytinář

<b>Název firmy</b>	Elektroservis Krytinář
<b>Majitel</b>	Luboš Krytinář
<b>Datum vzniku</b>	1.5.2004
<b>Právní forma podnikání</b>	Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku
<b>Sídlo</b>	Na Roli 2204/35, 466 01, Jablonec nad Nisou
<b>IČ</b>	86739841
<b>DIČ</b>	CZ7310013469

Zdroj: (Elektroservis Krytinář, 2022)

Tato firma sídlí v Jablonci nad Nisou v Ulici Na Roli již deset let. Na této adrese se také nachází jejich prodejní centrum a servisní centrum. Tento objekt není pronajímán a patří do majetku majitele firmy. V tomto objektu se nachází také veškeré skladovací prostory. Firma dále vlastní několik vozů a zařízení. V současné době se za tímto objektem budují prostory, které umožní rozšířit skladovací prostory. Současné sídlo je zachyceno na obrázku 6.



Obrázek 6 Sídlo firmy Elektroservis Krytinář

Zdroj: (Elektroservis Krytinář, 2022)

Firma Elektroservis Krytinář je rodinnou firmou zabývající se opravou elektrospotřebičů a jejich prodejem. Hlavní obchodní činností je pro tuto firmu servis, který generuje přibližně 60–70 % zisku, za vedlejší činnost je pak možné považovat prodej elektrospotřebičů, který generuje přibližně 30–40 % zisku. Je však velmi důležité říci, že servis je velmi propojen s prodejem. A je těžké tyto dvě činnosti od sebe oddělit. Je možné říci, že prodej podporuje servis a naopak. Servis se dále dělí na záruční servis a pozáruční servis. V budoucnu by se měl prodej spotřebičů stát srovnatelným anebo dokonce předčít servis. Tato firma je zapsaná v Živnostenském rejstříku. Luboš Krytinář podniká na základě ohlašovací řemeslné živnosti a ohlašovací volné činnosti. Jeho předmětem podnikání je na základě již výše zmíněného živnostenského rejstříku:

- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- Montáž, opravy a rekonstrukce chladících zařízení a tepelných čerpadel
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona – obory činnosti – zprostředkování obchodu a služeb, velkoobchod a maloobchod. (PŽP, 2022)

Organizační struktura společnosti Elektroservis Krytinář je liniová, což je patrné z obrázku 7. Podnik má tři zaměstnance na plný úvazek, jednoho na částečný úvazek a dále účetní. Ve vedení firmy je pouze majitel společnosti. Ve firmě je zaměstnán jeden rodinný příslušník, syn. Manželka je také zapojena do podniku jako spolupracující osoba a zpracovává pro firmu účetnictví bez nároku na odměnu. Dle liniové organizační struktury je tedy zřejmé, že vedoucím pracovníkem je majitel a ostatní zaměstnanci spadají pod něj.



Obrázek 7 Organizační struktura společnosti Elektroservis Krytinář

Zdroj: vlastní zpracování



Konkrétně se podnik zabývá prodejem domácích spotřebičů jako jsou pračky, ledničky, trouby, varné desky, ale také vysavače, rychlovarné konvice, televize atd. Firma nabízí mimo nových spotřebičů také spotřebiče repasované. Firma je autorizovaným prodejcem značek LG, WHIRPOOL, PHILCO a BECO. Dále se firma zabývá záručním a pozáručním servisem bílé techniky značky LG a prodejem náhradních dílů.

Firma dodává domácí spotřebiče a také zajišťuje servis po celém Libereckém kraji a částečně také ve Středočeském kraji. Mezi její základní služby patří nejen prodej spotřebičů, ale také dovoz k zákazníkovi a instalace spotřebiče. Tyto služby jsou v ceně spotřebiče a firma si za ně neúčtuje nic navíc. Firma nemá webové stránky, na kterých je možné spotřebiče zakoupit. Je nutné výrobek zakoupit přímo v jejich prodejním centru. Co se týče opravárenských služeb spotřebičů, tak firma je autorizovaným servisním partnerem firmy LG a jsou jediným takovým partnerem v Libereckém kraji. Co se týče například ledniček, tak firma je schopna zajistit opravu bez ohledu na to, jaké značky je spotřebič.

### **3.3 Charakteristika vybraného rodinného podniku**

Vybraná rodinná firma se stejně jako ostatní rodinné firmy po celém světě potýká s nalezením správného kompromisu mezi potřebami rodiny a potřebami firmy. Tato jedinečná charakteristika je samozřejmě velmi důležitá i pro vybranou firmu a její úspěch. U firmy Elektro servis Krytinář je zřejmé, že se rodině daří nalézt odpovídající kompromis mezi rodinným životem a úspěšným podnikáním především z následujících důvodů.

Současný majitel firmy převzal firmu od svého otce, a tudíž již má zkušenosti s budováním/vedením úspěšného podniku a zachováním dobrých rodinných vztahů. Oba potomci, syn i dcera, se narodili v době, kdy jejich otec již plně zodpovídal za chod celé firmy, tudíž již od útlého

věku mohli být součástí rodinného podniku. V podniku jsou aktivní tři členové rodiny ze čtyř, což znamená, že většina rodiny, již má díky dlouholeté působnosti v rodinné firmě bohaté a nenahraditelné zkušenosti a jsou s firmou pevně spjati.

Firma je řízena vlastníkem firmy a většina rodiny je ve firmě aktivní. Proto je zde větší motivace a úsilí na vedení společnosti a také snaha o vybudování úspěšného podniku. Jakýkoliv případný neúspěch by byl osobním neúspěchem každého člena rodiny a ovlivnil by fungování celé rodiny. Případný neúspěch by ovlivnil nejen majetek rodiny, ale také budoucnost jejich potomků. Zkušenost současného majitele s vedením firmy svým otcem, který postrádal manažerské dovednosti, je velmi prospěšná a měla by vést k vyvarování se stejných nedostatků.

Další charakteristikou rodinných firem je neformálnost a tato charakteristika je ve firmě velmi patrná. Fungování firmy a vztahy ve firmě jsou neformální a fungují na osobní rovině. Nejen fakt, že ve firmě jsou aktivní tři členové rodiny, ale také dlouholeté působení ostatních zaměstnanců ve firmě zajišťuje bohaté a nenahraditelné zkušenosti a přátelskou atmosféru, která je přenášena i na obchodní partnery a zákazníky. Dá se tedy říci, že se zaměstnanci je zacházeno jako s členy rodiny. Ti jsou následně více propojeni se společností a cítí se být součástí této firmy. Dalším aspektem této charakteristiky je schopnost budování dlouhodobých dobrých obchodních vztahů s dodavateli a partnery. Díky dlouholeté tradici rodinné firmy byl současný majitel schopen vybudovat a udržet dlouholeté úspěšné partnerství s dodavateli a zákazníky. Toho by pravděpodobně nebyl schopen dosáhnout bez dlouholeté působnosti v rodinné firmě, kdy bylo mnoho vztahů vybudováno již jeho otcem. Důležité pro nástupce bude tyto vztahy nadále udržet a rozvíjet i po převzetí společnosti.

Vybraná společnost sleduje stejný cíl jako většina rodinných podniků, a tím je dlouhodobá orientace a s tím spojená kontinuita. Tímto cílem je předat podnikání budoucím generacím, a tak pokračovat v rodinné tradici v podobě nástupnictví. Současný majitel nemá zájem o prodej firmy a jediným způsobem, jak firmu předat, je pro něj nástupnictví jeho syna.

Samozřejmostí je, že rodinné podniky nemají pouze pozitivní charakteristiky a silné stránky. Dá se říci, že nejslabší stránkou či charakteristikou je proces nástupnictví. U vybrané firmy je zřejmé, že současný majitel si nepřipouští nic jiného a ani nepřemýšlel o ničem jiném než o předání firmě svému synovi. Vzhledem k tomu, že syn ve firmě pracuje a má o převzetí firmy zájem, je toto rozhodování ulehčeno. Každopádně, i přes rodinné souznění v tom, kdo se nástupcem stane, by se měl současný majitel přinejmenším zamyslet, jak s firmou naložit v případě, že syn z jakéhokoliv důvodu firmu převzít nechce či nemůže. Co se samotného nástupnictví týče, panuje zde jasné souznění jak mezi členy rodiny, tak mezi zaměstnanci o tom, kdo se stane nástupcem. Současný majitel ovšem nemá jednoznačný přesně daný plán nástupnictví, což by mohl být problém. Pravděpodobně to neovlivní to, že podnik převezme syn, ale mohlo by to způsobit určité problémy v organizaci na cestě k nástupnictví.

## **4 Nástupnictví v podniku**

V této kapitole je popsána předchozí generační výměna, která proběhla mezi současným majitelem a jeho otcem. Dále je v této kapitole stručně popsán výběr a příprava nástupce a následovat bude také fáze, ve které se tato rodinná firma nachází ve vztahu k předání, a to z pohledu různých autorů tak, jak byly tyto fáze popsány v předchozím textu této diplomové práce.

### **4.1 První generační výměna**

V této rodinné firmě již jedno mezigenerační předání proběhlo. Jednalo se o předání z otce (zakladatel živnosti) na syna (nynější majitel). Zajímavé bylo zjistit, jak předání proběhlo, jak toto předání vnímal a vnímá po letech současný majitel (zakladatel již zemřel). Dále bylo předmětem zájmu zjistit, zda nynější majitel čerpá ze získaných zkušeností a zda má v plánu provést něco jinak, než tomu bylo u prvního mezigeneračního předání.

Firma byla založena panem Krytinářem a panem Klackem po revoluci v roce 1990, tedy po změně z centrálně plánované ekonomiky na tržní ekonomiku. Firma se jmenovala Tamat Servis K + K a sídlila na tehdejší Rudém náměstí (nyní Horní náměstí) v Jablonci nad Nisou. Tehdy byla hlavní firemní činností oprava domácích elektrospotřebičů, především praček a ledniček. Na ledničky se specializoval pan Krytinář a na pračky pan Klacek. V té době se také syn pana Krytináře (nynější majitel) rozhodoval o své budoucnosti. Po dohodě s otcem se rozhodl, že půjde studovat obor Elektromechanik pro chladicí a klimatizační techniku a tepelná čerpadla v Kostelci nad Orlicí a poté nastoupí ve firmě u svého otce. Tak se také stalo a po vyučení (a po povinné základní vojenské službě), tedy v roce 1993, začal syn pracovat u otce ve firmě. Jak otcí, tak i synovi bylo jasné, že jednoho dne syn firmu po otci převezme. V této době se také původní zakladatelé rozhodli, že půjdou každý svou vlastní cestou a partnerství skončilo. Firma, která se po rozdělení jmenovala Krytinář a syn tedy patřila pouze panu Krytináři (zakladateli), který zaměstnával svého syna a postupem času, jak se firma

rozšiřovala, také ostatní zaměstnance. Pan Krytinář byl fyzickou osobou podnikající dle živnostenského zákona nezapsanou v obchodním rejstříku. V této době pan Krytinář (zakladatel) musel také čerpat úvěry na podnikání, které později po předání převzal syn. Postupem času se firma začala specializovat nejen na opravu elektrospotřebičů, ale také na jejich prodej a servis. Firma si pronajala malé prostory v Růžové ulici v Jablonci nad Nisou, ve kterých elektrospotřebiče prodávala.

Při tomto mezigeneračním předání žádný plán na předání vypracován nebyl, vše bylo založené na ústní dohodě a během přibližně jedenácti let, kdy spolu otec se synem pracovali, nynější majitel přebíral manažerské povinnosti. Otec nynějšího majitele byl vynikajícím učitelem, co se týče opravárenských dovedností, ale neměl příliš manažerské vlohy. Tudíž nynější majitel během těchto jedenácti let firmu manažersky řídil, ale majetkově firma stále patřila otci. V roce 2004 se otec rozhodl živnost synovi přenechat i po majetkové stránce. Toto předání v podstatě probíhalo tak, že zakladatel převedl veškerý firemní majetek na svého syna a ten také převzal zbývající obchodní úvěry. Zakladatel také myslel na svou penzi a se synem se dohodli na proplácení určitého finančního obnosu po zbytek života otce (v té době byl již zakladatel rozvedený, tudíž se jednalo pouze o zajištění otce). Majitelem se tedy stal syn zakladatele, ale zakladatel zůstal následujících deset let ve firmě jako zaměstnanec na plný úvazek a poté přibližně pět let na občasnou výpomoc. Toto uspořádání fungovalo bez problémů, a to hlavně proto, že zakladatel v podstatě postupně předal vedení společnosti synovi ještě v době, kdy firmu vlastnil. Majetkové předání, a tím tedy kompletní předání a mezigenerační výměna proběhla v roce 2004.

Celá výměna proběhla bez významných problémů. Současný majitel zmínil, že dle jeho názoru mohlo manažerské předání proběhnout později, ale že i tak byl v podstatě připraven. Dále také uvedl, že to byla lepší varianta vzhledem k tomu, že otec neměl zájem tuto činnost vykonávat a nebyl v ní příliš dobrý a projevil přání, aby manažerství vykonával syn. To, že otec zůstal dalších deset let po celkovém předání

firmy jako zaměstnanec, nebylo na překážku, a naopak to ocenil stejně tak, jako příležitostnou pomoc v letech pozdějších. Není tedy nic, co by v rámci předání na svého syna dělal jinak. Pouze má jinou představu o převedení majetku a o zabezpečení svého stáří. Stejně jako jeho otec plánuje předat firmu (přínejmenším manažerskou část) v relativně nízkém věku (nyní je mu padesát let), přibližně za deset let. Stejně jako jeho otec, také on se nebrání příležitostné pomoci po předání firmy svému synovi. Ale pouze jako zaměstnanec. Samotné finanční vypořádání by s největší pravděpodobností proběhlo po úplném odchodu majitele z firmy.

## **4.2 Současná generační výměna**

V současné době je již zcela jasné, že pokud se nestane něco nepředvídatelného, tak firma bude předána synovi. Majitel se nikdy ani jinou možností (prodej, likvidace...) nezabýval. Nyní je držitelem živnostenského oprávnění pouze majitel a syn je veden jako zaměstnanec. Firma nemá zpracovaný plán nástupnictví.

### **4.2.1 Výběr a příprava nástupce**

Výběr nástupce v případě Elektroservisu Krytinář byl v tomto případě velmi jednoduchý. Rodina má dva potomky, syna a dceru. Vzhledem k velikosti firmy a k povaze podnikání je nepravděpodobné, že dcera by měla zájem firmu převzít a ve firmě pracovat. Dcera, jak již bylo zmíněno v předchozí části práce, má do budoucna jinou představu. Rodina je tedy v souladu s určením syna jako nástupce ve firmě. Syn byl na roli ve firmě a na její převzetí v podstatě připravován odmala, a i jeho vzdělání se ubíralo tímto směrem. Členové širší rodiny nejsou ve firmě nijak aktivní a nepřipadá v úvahu, že by se některý z nich mohl stát nástupcem či nástupkyní.

Co se týče přípravy nástupce, tedy syna, ten byl formován prostředím, ve kterém vyrůstal. Otec firmu vedl již v okamžiku jeho narození, tudíž syn je velmi familiární s firmou. Syn převzal od rodičů základní životní hodnoty a postoje a dále také potřebné vzdělání v oboru podnikání. Syn, bohužel, neměl možnost získat zkušenosti v jiné firmě, tak jak je

doporučováno odborníky. Jeho vzdělání nadále pokračuje v podobě učení se řemeslu od otce. Nástupce se v současné době nachází ve fázi **adaptační** (Petrů 2018). Dá se říci, že je již plně seznámen s každodenními procesy ve firmě, ale také se zaměstnanci a vztahy mezi těmito zaměstnanci. Nástupce má nápady, kterými by se podnik mohl ubírat, a některé z nich se zcela neshodují s představami jeho otce. Jako příklad lze uvést větší využití webových stránek a marketingu. Nástupce začal tzv. „od zdola nahoru“ a postupně přebírá více kompetencí a některé jednodušší již jsou zcela v jeho režii.

#### **4.2.2 Fáze vybrané firmy**

Jak již bylo zmiňováno v předchozím testu, existují různé teorie ohledně fází, kterými rodinná firma prochází. Pro účely této práce se zmiňují několik modelů fáze rodinného podniku, které jsou aplikovány na vybranou firmu.

Podnik je zařazen z pohledu procesu plánování nástupnictví dle Kenyon-Rouvinez et al. (2016). Vybraný podnik se stále nachází v **přednáslednické fázi**, tedy v období příprav na předání podniku. Rodina má představu, jak předání podniku bude asi vypadat. Rodina také ví, komu podnik bude předán a jak by mohli být vyřešeny majetkové poměry, ale nemá vypracovaný přesný plán předání. Rodina má výhodu v tom, že jedno úspěšné mezigenerační nástupnictví v rodině proběhlo a může tedy čerpat ze zkušenosti z tohoto předání a také se poučit z chyb.

Členové rodiny znají svou rodinu a její historii a v rodině panuje respekt. Jak již bylo zmíněno, díky předchozí generační výměně má rodina (starší generace) zkušenost s nástupnictvím. Nástupce je obeznámen s výrobky, které podnik prodává, a také je řemeslníkem schopným zajistit servis spotřebičů (tento proces není ještě ukončen). Z rozhovoru s nástupcem bylo patrné, že má velmi dobrý přehled o konkurenci podniku a o tom, co to pro firmu přináší a jak se v tomto konkurenčním prostředí chovat. Nástupce má velmi dobrou znalost dodavatelů a je si také vědom toho, proč firma spolupracuje právě

s těmito dodavateli. Nástupce nemá znalost v oblasti účetnictví zejména proto, že toto je doména jeho matky. Dle jeho vlastních slov si je ale vědom toho, že do budoucna bude muset získat minimálně základní znalost této problematiky, ač nyní je vcelku jasné, že ani po předání podniku nebude nástupce účetnictví vést sám. Zaměstnanci firmy jsou obeznámeni s tím, že syn majitele je jeho vybraným nástupcem a nemají k tomuto rozhodnutí sebemenší výhrady. Z této analýzy vyplývá, že firma je na dobré cestě k finálnímu předání firmy, ale je třeba stanovit přesný plán a poté tento plán implementovat. Je třeba vytvořit vlastnickou strategii a specifikovat vlastnickou strukturu podniku, což rodině pomůže dosáhnout předem určených cílů. Tento plán procesu nástupnictví se specifickými cíli a postupy zajistí, že rodina nebude čelit nejasnostem a problémům.

Druhým procesem plánování nástupnictví, který byl aplikován na vybranou firmu, je proces dle Petrů (2018). Dle tohoto modelu se vybraná firma nachází v **první dimenzi**, tedy v dimenzi, kde se vyjasňují hodnoty, které jsou sdíleny mezi majitelem a nástupcem. V případě vybrané firmy má rodina přibližně deset let do úplného předání firmy a její opuštění současným majitelem. Role jednotlivých členů rodiny se zdají být v rodině/rodinné firmě pevně stanoveny a jedná se o společné rozhodnutí rodiny. Nástupce má možnost následovat svého otce a učit se od něj, ale zároveň je schopen realizovat své nápady tudíž uspokojovat své ambice. Rodina také přemýšlí o tom, co bude po úplném odchodu současného majitele (a jeho ženy) a o zajištění důstojných podmínek pro život po ukončení aktivity ve firmě. V rodině již bylo vyřešeno mnoho otázek týkajících se nástupnické strategie. Je zcela jasné, v jaké oblasti podnikání a na jakém trhu bude firma působit. Je také jasné, kdo bude nástupcem. Nástupce je obeznámen s tím, co je od něj očekáváno a majitel ví, jaká jsou očekávání nástupce. Nástupce se již od mládí připravuje na svou budoucí roli majitele ve firmě ať již absolvovaným vzděláním či prací po boku svého otce. Připouští nedostatky, které je třeba v následujících letech dohnat a sám uvedl, že bude potřebovat minimálně dalších sedm let, než bude schopen plně převzít firmu.



## 5 Plán nástupnictví pro vybranou firmu

Jak již bylo několikrát zmíněno v této práci, nástupnictví není jednorázovou akcí nýbrž letitým procesem. V této kapitole bude teorie z předchozí části práce aplikována na vybranou firmu pomocí modelu dle Zellweger (2018). Tento model je také základem pro plán nástupnictví, který bude popsán v následujících podkapitolách. Nejprve budou vyjasněny cíle jak majitele, tak i nástupce. Dále pak bude v textu popsána strategie firmy.

### 5.1 Cíle majitele a nástupce

Jako v každém jiném podniku i firma Elektroservis Krytinář má vytyčeny cíle, kterých se snaží neustále dosahovat a cíle, kterých chce dosáhnout v budoucnosti.

Hlavním cílem **majitele** je především soustavné dosahování zisku v takové výši, která je dostatečná pro udržení firmy a zajištění příjmů rodiny. Tedy taková výše, která pokryje náklady společnosti a vygeneruje zisk. Dalším cílem je uspokojení různých potřeb svých zákazníků tak, aby se tito zákazníci nejen vraceli, ale také, aby firmu doporučili svým známým. Majitel nemá za cíl rozšíření firmy o další provozovny a ani o tom do budoucna nepřemýšlí. V současné době má firma často více práce, než je schopna zvládnout, ale přijmutí dalšího zaměstnance bylo vyloučeno. Firma se více a více specializuje na prodej a servis pouze vybraných značek, a to hlavně LG, WHIRPOOL, PHILCO a BECO. Majitel chce firmu zachovat malou, rodinnou a nechce rozšiřovat řady nerodinných zaměstnanců.

**Nástupce** má za cíl nadále se učit od svého otce. Syn má ještě mezery v opravování chladících spotřebičů a jeho cílem je se v co nejkratší době tomuto řemeslu naučit. Původní záměr rodiny, kdy potomek měl následovat svého otce a jít studovat obor Elektromechanik pro chladicí a klimatizační techniku a tepelná čerpadla v Kostelci nad Orlicí, ztroskotal na nedostatku přihlášených studentů daného oboru. Díky tomuto nedostatku se ročník neotevřel a bylo třeba hledat náhradní řešení. Syn tedy vystudoval autotroniku. To ovšem znamenalo, že

řemeslu opravy a servisu spotřebičů se musel nástupce naučit od svého otce a toto učení stále probíhá. Dále se nástupce zaučuje v řízení firmy. Dalším cílem nástupce je pracovat na zlepšení webových stránek firmy, které jsou zastaralé a na dnešní dobu nevyhovující. Zde nastává drobný rozkol mezi dvěma generacemi. Starší generace věří, že takzvané „word of mouth“ je naprosto dostačující, zatímco mladší generace chce přidat online marketing. Nástupce věří, že pomocí nových internetových stránek bude možné firmu více zviditelnit, přivést nové zákazníky a zajistit lepší komunikaci se zákazníky. Dalším cílem je také rozšířit služby firmy na prodej náhradních dílů na domácí spotřebiče. Poslední dva cíle výstavba nových interaktivních webových stránek a rozšíření služeb jsou projekty nástupce, stejně tak jako počítačová agenda. Tudíž cílem je, aby syn již aktivně přebíral určité manažerské povinnosti a projekty. Nástupce souhlasí s tím, že firmu jednou převezme a cíleně se na to připravuje.

## **5.2 Přezkoumání firemní strategie**

Dalším krokem nástupnického plánu je zhodnotit silné a slabé stránky vybrané firmy. K tomu je nutné analyzovat vnitřní a vnější prostředí firmy. V následujících odstavcích bude tedy provedena strategická analýza podniku a jeho vnitřního a vnějšího prostředí pomocí Testu vitality, Analýzy 7S, Porterovi analýzy a PEST analýzy. Tyto analýzy poslouží k charakterizování okolí firmy a budou identifikovány a zhodnoceny faktory, které jsou pro firmu a její strategii a budoucí fungování relevantní. Tyto poznatky budou shrnuty do SWOT analýzy.

### **5.2.1 Test vitality**

Pro účely této závěrečné práce byl použit test Ekonomické fakulty TUL, který je volně dostupný online. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, u každého modulu bylo zodpovězeno deset otázek. Tyto otázky byly následně vyhodnoceny. Odpovědi na otázky ze všech modulů jsou uvedeny v přílohách A, B a C. V následujícím textu bude následovat vyhodnocení jednotlivých modulů vitality vybraného podniku Elektroservis Krytinář.

### **Administrativně-psychologicko-právní modul**

V této oblasti dosáhl Elektroservis Krytinář skóre 59 %. Dle tabulky 6, viz další strana, tedy firma dosáhla stupně C, který značí dobrou vitalitu v procesu plánování. Pokud se bude toto skóre interpretovat slovně, potom se dá zhodnotit, že firma má dobré předpoklady pro svou další existenci. Rodina si je vědoma toho, že je nezbytné vyřešit nástupnictví ve svém rodinném podniku. V této fázi je to ovšem zatím jenom v orální podobě, tedy v rodině se o nástupnictví mluví a panuje tam dle nástupnictví shoda, ale chybí plán nástupnictví. Rodina si je vědoma důležitosti svého vlivu na podnikání ve městě a snaží se zapojovat do aktivit dění města. Příkladem může být obchodní spolupráce s místními organizacemi či firmami.

### **Manažerský modul**

V této oblasti dosáhl Elektroservis Krytinář skóre 64 %. Dle tabulky 6, viz následující strana, tedy firma dosáhla stupně C, který značí dobrou vitalitu v procesu plánování. Majitel firmy Elektroservis Krytinář si je vědom důležitosti řízení firemních zaměstnanců včetně rodinných příslušníků a přesného definování funkcí, rolí a struktur. V oblasti budoucího plánování a strategického rozvoje je firma také aktivní, ale přepokládá se, že tato aktivita se bude postupně zvyšovat s přibývajícými odpovědnostmi a pravomocemi nástupce. Firma nezapomíná ani na neustálé vzdělávání současných zaměstnanců v podobě školení a také pracuje na zlepšování kvality poskytovaných služeb a procesů.

### **Ekonomicko-finanční modul**

V této oblasti dosáhl Elektroservis Krytinář skóre 63 %. Dle tabulky 6 níže tedy firma dosáhla opět stupně C, který značí dobrou vitalitu v procesu plánování. Firma si je vědoma důležitosti oddělování rodinných a podnikových financí pro další rozvoj a fungování podniku.

V rámci celkového vyhodnocení modulu Vitalita 2022 dosáhla firma Elektroservis Krytinář skóre 62 %, což odpovídá stupni C, tedy dobré vitalitě v procesu plánování (tabulka 3 na straně 58).

Tabulka 3 Hodnocení vitality Elektroservis Krytinář

Hodnocení vitality rodinného podniku	Rozmezí intervalů (%)
A (výborná vitalita)	(83,33;100>
B (velmi dobrá vitalita)	(66,67;83,33>
<b>C (dobrá vitalita v procesu plánování)</b>	<b>(50;66,67&gt;</b>
D (dobrá vitalita se sklonem ke zhoršení v případě, že nebude řešeno systémově)	(33,33;50>
E (slabá vitalita)	(16,67;33,33)
F (velmi slabá vitalita)	<0;16,67>

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Jáč et al. 2017)

### 5.2.2 Analýza 7S

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, Analýza 7S je analýzou vnitřního prostředí a zabývá se analýzou faktorů, které jsou kritické pro organizaci. V následujících paragrafech bude tato technika aplikována na vybranou firmu.

#### Strategie

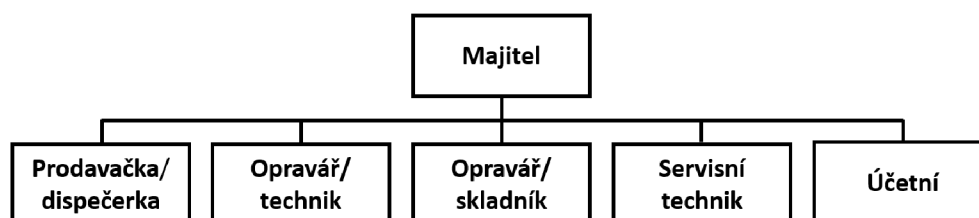
Strategie firmy je založená především na osobním přístupu a dodatkových službách, které jsou jinými (většinou velkými korporáty) zpoplatněny. Velké korporáty či online prodejny mohou nabídnout zboží za relativně méně peněz, ale prodejem zboží pro ně často vše končí. Zboží je zákazníkovi doručeno zabalené a složené u vchodu, v lepším případě až u hlavních dveří. To, že vybraná firma nabízí v rámci ceny spotřebiče nejen dovoz, ale také instalaci nového spotřebiče, je velkou výhodou. Tato strategie je velmi dobře implementovatelná zejména proto, že se jedná o rodinný podnik s dlouholetou tradicí a o firmu s velmi malým množstvím zaměstnanců, což dovoluje osobní přístup. Jedná se o strategii dlouhodobě orientovanou, která poskytuje firmě konkurenční výhodu. Díky tomu, že firma je výhradním autorizovaným servisem značky LG v Libereckém kraji, nemá v servisu a opravě spotřebičů této značky konkurenci. Dále je strategie založena na výběru dodavatelů a odebírání takového množství zboží, které firmě zajistí slevy na zboží.

Velkou výhodou také je, že firma zajišťuje opravy spotřebičů. V okamžiku, kdy je spotřebič neopravitelný, či jeho oprava se již

nevyplatí, je možné zákazníkovi nový spotřebič prodat. Nedílnou součástí je samozřejmě odborná rada s tím, jaký spotřebič je pro zákazníka nejvýhodnější.

### Struktura

Společnost Elektroservis Krytinář byla založena otcem současného majitele a jeho obchodního partnera, se kterým se později zakladatel firmy rozešel a pokračovat s živností sám. Později byla firma předána synovi, nynějšímu majiteli. Organizační struktura je, jak již bylo zmíněno, liniová a grafické znázornění je možné vidět v obrázku 8. Jediným vedoucím je majitel a ostatní zaměstnanci včetně nástupce spadají pod něj. Jednotliví zaměstnanci mají své pravomoci a povinnost a jsou s nimi seznámeni.



Obrázek 8 Organizační struktura společnosti Elektroservis Krytinář

Zdroj: vlastní zpracování

### Systemy

Firma nemá online prodej, tudíž v tomto ohledu nepoužívá žádný systém. Ke komunikaci ve firmě se používají firemní mobilní telefony a částečně také komunikace prostřednictvím emailů. S firmou LG mají systém záručních a servisních oprav, který je založený na emailech.

### Styl

Firma je řízena jedním člověkem, majitelem. Díky tomu přichází informace, úkoly a příkazy pouze od jednoho člověka a jsou tedy efektivní a nematoucí. Styl komunikace a jednání majitele je demokratický. Tento styl umožní zaměstnancům vyjadřovat se k jednotlivým problémům či způsobům řešení různých situací. Všichni zaměstnanci jsou ve firmě zaměstnáni již dlouhou dobu, tudíž vědí, co očekávat od majitele i od sebe navzájem. Ve firmě panuje uvolněná a

přátelská atmosféra jak mezi zaměstnanci, tak i mezi majitelem a zaměstnanci.

Tato harmonie může být v budoucnu narušena během procesu předávání či po předávání za předpokladu, že původní majitel setrvá ve firmě. Pokud bude mít mladší generace jiné představy či jiné plány s podnikem a bude tyto představy naplňovat, může dojít k nedorozumění mezi otcem a synem, a to může negativně ovlivnit i ostatní zaměstnance.

### **Spolupracovníci/zaměstnanci**

Elektroservis Krytinář je mikropodnikem. Zaměstnává pouze tři zaměstnance na plný úvazek, jednoho na částečný úvazek a osobu, která zpracovává účetnictví (manželka majitele). Zaměstnanci jsou plně vytížení, ale v současné době není potřeba zaměstnat další osobu na žádnou z pozic. Zaměstnanci jsou motivováni především nadprůměrnou mzdou a ostatními benefity.

Všichni zaměstnanci (kromě nástupce) jsou dlouholetými (opravář/technik je ve firmě 23 let a prodavačka/dispečerka 12 let) zaměstnanci firmy a pokud by se jeden z nich, či oba rozhodli firmu opustit, způsobí to firmě problémy. Znamenalo by to větší zátěž pro zbývající zaměstnance a také potřebu zaměstnat nové členy týmu, které by bylo třeba řádně proškolit. Zaškolení ovšem zabere čas a zkušenosti dlouholetých zaměstnanců jsou pro tuto firmu klíčové. Tudíž úspěch firmy a nenarušené pokračování její podnikatelské činnosti by závisel na tom, jak rychle se podaří najmout a zaškolit nové zaměstnance a jak rychle se tito noví lidé stanou součástí týmu.

### **Schopnosti**

Schopnosti na straně zaměstnanců byly již zmíněny v předchozím paragrafu. Vzhledem k velmi malému počtu zaměstnanců jsou jejich znalosti velmi specifické a jsou velmi složitě nezastupitelní. Určité role jako například prodej, obchodní korespondence či obstarání skladu je možné nahradit ostatními zaměstnanci. Jiné jsou však zcela unikátní. Příkladem takové unikátní znalosti ve vybrané firmě je schopnost

opravit například chladničky. V současné době je majitel jediným ve firmě, kdo zajišťuje opravy těchto spotřebičů. Nástupce se této schopnosti stále učí. Majitel a jeho zaměstnanci se účastní různých školení, které zlepšují jejich schopnosti a dovednosti.

Nejsilnějšími schopnostmi podniku jsou bezesporu již zmiňovaná licence jediného autorizovaného servisu značky LG, osobní přístup a bezplatný poprodejní servis. Osobní přístup a bezplatný poprodejní servis budou hrát čím dál tím větší roli v tom, aby se podnik udržel konkurenceschopný. Firma také musí do budoucna zlepšit svou marketingovou strategii a vybudovat nové webové stránky, což je důležité pro naplnění jejich strategie.

### **Sdílené hodnoty**

V případě vybrané firmy se díky její velikosti nedá mluvit o přesně stanovené etiketě. Ve firmě však panuje velmi pozitivní a přátelská kultura. A i přes to, že neexistují firemní směrnice, které by byly přesným návodem, jak se zaměstnanci mají chovat k zákazníkům, chování všech zaměstnanců k zákazníkům je velmi zdvořilé a přátelské. Je to pravděpodobně z části dané strategií, kterou firma razí, tedy osobním přístupem a excelentním servisem. Pokud by se toto mělo do budoucna změnit, celá firemní strategie by nebyla udržitelná a firma by ztratila jednu ze svých nejsilnějších konkurenčních výhod.

### **5.2.3 Porterova analýza pěti sil**

Porterova analýza pěti sil popisuje okolí firmy Elektroservis Krytinář.

#### **Stávající konkurence v odvětví**

Na trhu s domácími elektrospotřebiči působí velká konkurence na straně nabídky. Produkty na trhu s elektrospotřebiči jsou relativně podobné a dá se říci snadno nahraditelné. Navíc v podstatě všechny firmy prodávající elektrospotřebiče nabízejí stejné značky (LG, Bosh, Electrolux, Whirlpool, AEG, Beko, Samsung, Indesit atd). Je velmi jednoduché jednotlivé produkty porovnat a zjistit, který prodejce nabízí nejlepší cenu. Tato situace vede ke konkurenčnímu boji o ceny

spotřebičů. Každá firma má za cíl maximalizaci zisku, a tudíž se snaží nacházet konkurenční výhody, díky kterým získá více zákazníků.

Porter rozlišuje dva základní typy konkurenčních výhod, a to nákladovou a diferenciací. V případě vybrané firmy se jedná o praktikování diferenciací výhody, protože firma není schopná konkurovat cenou kvůli své velikosti. Firma je příliš malá v porovnání s největšími hráči na trhu (viz níže). Z toho vyplývá, že firma se snaží odlišit od konkurence rychlostí dodání zboží, odborným poradenstvím při výběru elektrospotřebiče, bezplatným dovozem, instalací nového výrobku, ale také bezplatnou likvidací starých spotřebičů. Firma se snaží nabízet „celý balíček“ služeb, tedy od pomoci při výběru vhodného výrobku s ohledem na potřeby spotřebitele a na cenu výrobku, přes dovoz, instalaci, odborné poučení o používání elektrospotřebiče až po odvoz starého spotřebiče a poprodejní servis.

U vybrané firmy je třeba rozlišit konkurenci v prodeji domácích elektrospotřebičů a konkurenci v servisu a opravě domácích elektrospotřebičů.

V oblasti prodeje domácích spotřebičů existuje velké množství konkurentů. Konkurence se dá rozdělit na kamenné prodejny a online obchody. Mnoho firem nabízí prodej v kamenných prodejnách a zároveň online. Firma Elektroservis Krytinář nabízí prodej pouze ve své kamenné prodejně v Jablonci nad Nisou. Největšími konkurenty firmy Elektroservis Krytinář jsou následující prodejci spotřebičů: maloobchodní řetězec Datart, internetový obchod Alza.cz, internetový obchod ONLINESHOP.cz, online prodejce elektroniky Electro World, řetězec obchodů se spotřební elektronikou OKAY, specializovaná síť prodejen elektroniky Planeo, a jiné.

Konkurence v oblasti servisu a opravy domácích elektrospotřebičů není příliš velká. Zde můžeme konkurenci rozdělit na oprava a servis LG spotřebičů a oprava a servis spotřebičů ostatních značek. Vybraná firma se specializuje na oprava a servis LG spotřebičů. Je jediným



autorizovaným servisem v Libereckém a Středočeském kraji. Tudiž v těchto krajích nemá konkurenci. Ostatní kraje firmu nezajímají, protože jsou mimo dosah jejího působení. Co se týče opravy a servisu ostatních spotřebičů, tak konkurenci lze považovat za méně významnou. Zejména proto, že oprava a servis těchto značek není doménou podniku, a firma ji zajišťuje pouze jako „servis navíc“, aby vyhověla svým stávajícím zákazníkům.

Při této analýze je samozřejmě nutné brát v potaz také potenciální konkurenci, tedy nové firmy, které chtějí na trh vstoupit. O trhu s domácími elektrospotřebiči můžeme říci, že zde existují určité bariéry vstupu. Jedná se o počáteční investice na pořízení prostor k prodeji (pokud se nejedná o online prodej) a také na pořízení zásob. Tyto bariéry ovšem nebrání silným firmám ve vstupu na trh, proto je konkurence v tomto oboru velmi silná.

#### **Vyjednávací síla zákazníků**

Na trhu existuje velká konkurence, a proto je vyjednávací síla zákazníků vysoká. Je těžké udržet si zákazníky, protože je veliké množství nabídky na trhu s domácími elektrospotřebiči. V této velké konkurenci již nestačí pouze prodat spotřebič, ale je třeba zajistit něco navíc. Pro vybranou firmu je proto důležité si zakládat na přístupu a kontaktu se svými zákazníky a zajišťovat jak záruční, tak pozáruční servis. Důležité zde ovšem je zahrnout tyto služby jako doručení, instalace a odvoz starého spotřebiče do ceny nového spotřebiče. Jen tak může vybraná firma nabídnout něco, co většina velkých prodejců nenabízí či nabízí za úplatu. Zákazníci Elektroservis Krytinář jsou především koneční spotřebitelé, ale také menší i velké firmy (Hotel Pytloun, Putzteufel, s.r.o., Sea Clean M.B., aj.) Největšího obratu dosahuje firma servisem elektrospotřebičů (60–70 %) a dále prodejem elektrospotřebičů (30–40 %).

#### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Firma spolupracuje se všemi svými dodavateli dlouhodobě. Hlavními dodavateli firmy Elektroservis Krytinář jsou společnosti uvedené v tabulce 4, která se nachází na následující straně (u každé společnosti

je mimo základních informací také doplněno procentuální množství zboží odebíraného od daného dodavatele). Přičemž největším dodavatelem je společnost FAST ČR, a.s. Tato firma působí pouze v oblasti B2B a je velkoobchodem spotřební elektroniky, domácích elektrospotřebičů, hudebních nástrojů a jiné (FAST ČR, a.s., 2022).

*Tabulka 4 Dodavatelé firmy Elektro servis Krytinář*

<b>Dodavatel</b>	<b>% množství odebíraného zboží</b>	<b>Dodatkové informace (výhody, bonusy...)</b>
FAST	65 %	obchodní a distribuční společnost působící v oblasti značkových výrobků spotřební elektroniky, jedná se o B2B, tato firma tedy neprodává konečnému spotřebiteli, slevové bonusy
LG Electronics	20 %	firma odebírá LG produkty napřímo od výrobce, také je výhradním servisem pro LG, slevové bonusy
Whirlpool	4 %	firma odebírá napřímo od výrobce především trouby, varné desky a sporáky
Philco	6 %	firma odebírá napřímo od výrobce především ledničky a trouby, Philco poskytuje 5 let záruku na své spotřebiče
Beko	5 %	firma odebírá napřímo od výrobce především ledničky, trouby a varné desky

Zdroj: vlastní zpracování

Díky dlouhodobým vztahům se svými dodavateli a slevovým schémataům má firma jakousi jistotu, že zůstane konkurenceschopná i vůči velkým prodejcům elektroniky.

### **Potencionální konkurenti**

Trh se spotřební elektronikou není nasycen a stále roste. V tomto odvětví existují určité bariéry vstupu, ale nejsou nepřekonatelné. Na trh může teoreticky vstoupit firma kdykoliv, ale předpokládá se zde, že taková firma potřebuje celkem vysoký kapitál. V České republice nemají noví vstupující do tohoto odvětví mnoho překážek. Přesto nějaké překážky existují, například legislativa, potřeba financí ke vstupu na trh, know-how, či znalost technologie. Ale tyto překážky nejsou nepřekonatelné a jedinou opravdovou překážkou může být nedostatek financí a nemožnost tento kapitál získat.

V případě vybrané firmy není příliš reálné, aby na trh (Liberecký kraj, Středočeský kraj) vstoupila firma stejné velikosti a byla úspěšná. Úspěch firmy Elektroservis Krytinář spočívá v především v dlouhé tradici, v dlouhodobém budování loajální klientely, v osobním přístupu, a také v nabízení služeb, které velcí prodejci buď nenabízí nebo je nabízí za úplatu. Firma se dále specializuje na určité značky (jsou autorizovanými prodejci značek LG, Whirlpool, Beko, Philco,...) spotřební elektroniky a převážně na určité výrobky (ledničky, pračky, sušičky, televize, kuchyňské spotřebiče). Podnik prodává i jiné značky či výrobky, ale ty už nejsou jejich hlavní náplní. Jedná se pouze o dodatkový prodej.

### **Hrozba vzniku substitutů**

Jak již bylo v přechozím textu řečeno, očekává se, že poptávka po domácích spotřebičích bude nadále růst. Proto je v dohledné době možné předpokládat, že tato síla vybranou firmu neohrožuje. Je možné také předpokládat, že některé spotřebiče jako lednička, pračka atd. zkrátka nemají substituty. Také proto je hrozba vzniku substitutů v tomto případě velmi malá. Jiné spotřebiče, např. sušička či myčka jsou obzvláště v dnešní době ohroženy substituty. Vzhledem k nepředvídatelnému a masivnímu nárůstu cen energií mohou lidé upustit od používání myčky a vrátit se k ručnímu mytí. Stejně tak v případě sušiček je možné v rámci úspor energií používat sušáky na prádlo. Další otázkou je, zda pokud se situace s drasticky rostoucími energiemi nezmění, nebude Česká republika následovat příklad některých zemí, kde vlastnit pračku a sušičku není běžné. Běžnou praxí potom je jedna prádelna na jeden panelový dům, kterou obyvatelé tohoto domu využívají, případně používání veřejných prádelen. Pokud by se tak ovšem mělo jednou stát, zdá se to být možností pro vzdálenou budoucnost.

#### **5.2.4 PEST analýza**

PEST analýza je použita k posouzení čtyř externích faktorů (politické, ekonomické, sociální a technologické) ve vztahu k obchodní situaci firmy. Pomocí této analýzy je analyzováno, jak tyto faktory mohou ovlivnit vybraný podnik v dlouhodobém horizontu, a je zaměřena na příležitosti a hrozby podniku. Některé faktory, které nejsou relevantní pro vybraný podnik, budou vynechány.

#### **Politické faktory**

Politické faktory jako typ vlády a její stabilita, daňová politika či legislativa mají významný vliv na chod organizace. Ustanovení a vládní nařízení mají nesporný vliv na fungování podniku. Velkou roli hraje také stabilita politického systému. Toto vše může představovat pro podnik příležitosti či naopak hrozby. Rodinná firma Elektroservis Krytinář podléhá platným zákonům České republiky a také daňové legislativě. Zároveň se na tuto firmu vztahují nařízení Evropské unie.

#### ***Politická situace České republiky***

Co se týče politické situace v ČR v současné době, dá se bez nadsázky říci, že není stabilní a mohla by být považována za hrozbu pro podnikání. Epidemie onemocnění COVID-19, válka na Ukrajině, a nejen s ní související energetická krize a ekonomické problémy negativně ovlivnily mnoho firem a domácností a předpokládá se, že tomu tak bude i v dostupné budoucnosti. Současná vláda musí dělat nepopulární opatření, které rozdělují nejen politické strany, ale také občany, kteří jsou nejvíce zasaženi. Snížení valorizace důchodů, vysoká inflace a výrazné zdražování může vést k tomu, že domácnosti začnou ještě více šetřit a toto šetření se může projevit právě na zboží, které nutně nepotřebují jako některé elektrospotřebiče.

#### ***Daňová politika***

Příliš časté změny daňového systému státu a byrokratická zátěž pro podniky jsou další hrozbou nejen pro vybranou společnost. Zvyšování daní, kterým podléhá vybraná firma, by mohlo znamenat pro firmu hrozbu. Pokud by mělo dojít například ke zvýšení DPH, mělo by to

výrazný dopad na vybranou firmu. V tabulce 5 je možné vidět vývoj DPH v České republice od roku 1993 do současnosti. Vybraná firma se pohybuje v základní sazbě daně.

*Tabulka 5 Historie české sazby DPH*

Časové období	Základní sazba daně	Snížená sazba daně
1. 1. 1993 – 31. 12. 1994	23 %	5 %
1. 1. 1995 – 30. 4. 2004	22 %	5 %
1. 5. 2004 – 31. 12. 2007	19 %	5 %
1. 1. 2008 – 31. 12. 2009	19 %	9 %
1. 1. 2010 – 31. 12. 2011	20 %	10 %
1. 1. 2012 – 31. 12. 2012	20 %	14 %
1. 1. 2013 – 31. 12. 2014	21 %	15 %
1. 1. 2015 – dosud	21 %	15 %

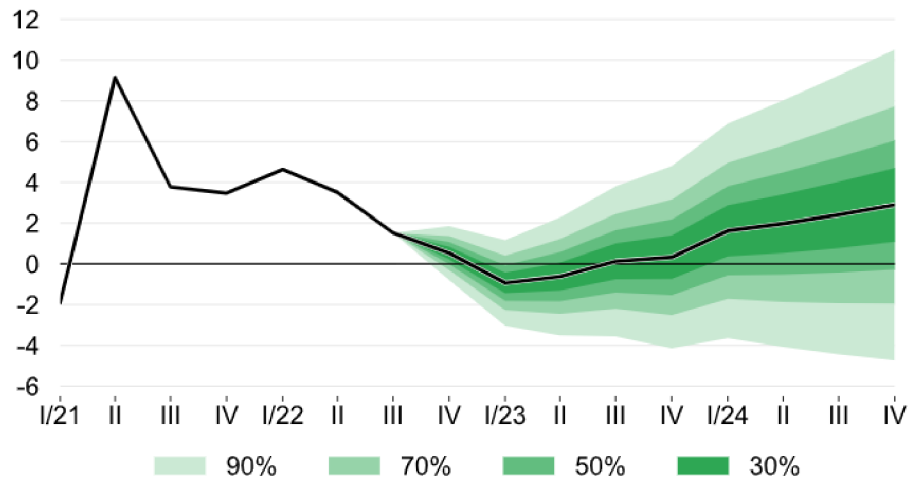
Zdroj: vlastní zpracování dle (Kurzy.cz, 2023)

### **Ekonomické faktory**

Mezi hrozby ekonomického rázu bezesporu patří energetická krize, špatná ekonomická situace a vysoká inflace. Za hlavní ekonomické ukazatele je možné považovat vývoj HDP, nezaměstnanost a inflace. Tyto makroekonomické veličiny, tedy jejich vývoj, je důležitý pro všechny společnosti. Pro rok 2023 se očekává další zpomalení růstu ekonomiky. Hlavním faktorem, který toto zpomalení ovlivní, bude snižování spotřeby domácností, a to zejména jako důsledek vysoké inflace, která bude snižovat reálné příjmy domácností (Rokyta 2022).

### **Vývoj HDP**

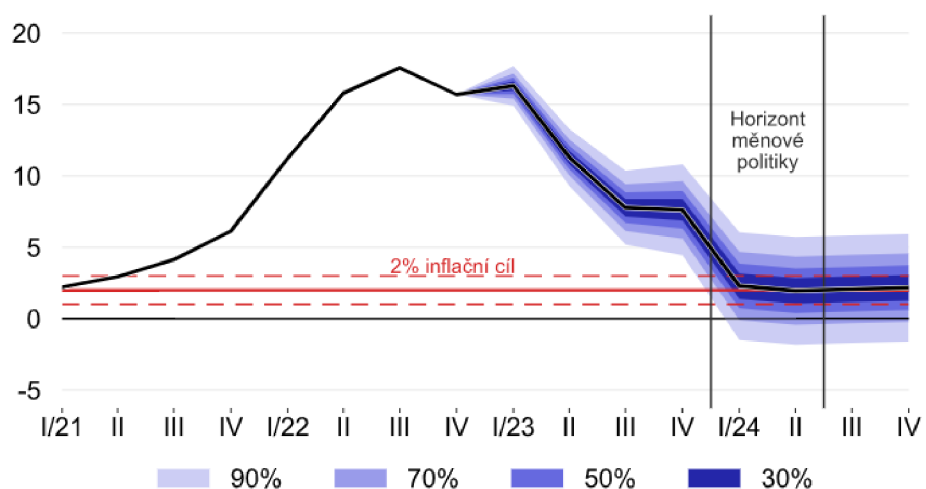
Dle prognózy ČNB, publikované v únoru 2023, bude ekonomická aktivita v roce 2023 nadále mírně klesat, a to především kvůli zhoršující se finanční situaci českých firem, domácností a také kvůli poklesu poptávky. Předpokládá se mírný pokles HDP, který by měl být následován opětovným růstem přibližně 2 % v roce 2024 (Král 2023). Tento vývoj a prognózu HDP v procentech od prvního čtvrtletí roku 2021 až po třetí čtvrtletí roku 2024 je možné sledovat na obrázku 9 na následující straně. Vzhledem k tomu, že HDP má vliv na spotřebu domácností, není tento vývoj pro firmu příznivý.



Obrázek 9 Prognóza vývoje HDP (meziroční změny v %)  
Zdroj: ČNB

### Vývoj inflace

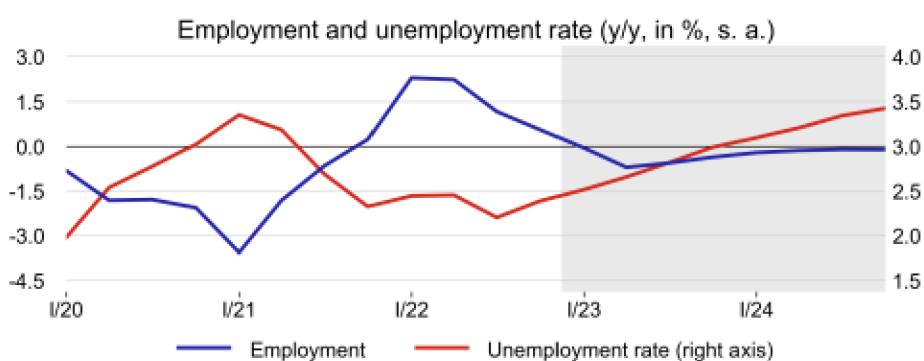
Hrozbou pro vybranou firmu je také současná inflace a její i nadále rostoucí tendence. Naštěstí dle prognózy ČNB by měla inflace ve druhé polovině roku 2023 klesnout pod 10 % a v první půli roku 2024 se dokonce vrátit na cílovou hranici 2 % (Král 2023). Na následujícím obrázku 10 je možné vidět prognózu ČNB ohledně vývoje inflace v grafické podobě. Pokud se tato předpověď vyplní, potom inflace nebude nadále hrozbou pro vybranou společnost. Dokud se ovšem tato předpověď nevyplní, je nutné brát inflaci v potaz a považovat ji za hrozbu pro firmu. Není totiž možné předpovídat další vývoj války na Ukrajině a její dopad na českou ekonomiku, dále je nejistota ohledně dostupnosti a cen energií.



Obrázek 10 Prognóza vývoje inflace  
Zdroj: ČNB

## Vývoj zaměstnanosti a nezaměstnanosti

Česká republika má dlouhodobě jednu z nejnižších měr nezaměstnanosti v Evropě. Z obrázku 11 je patrné, že nezaměstnanost dosáhla svého minima v roce 2022 a začala mírně stoupat. ČNB předpokládá, že tento trend bude pokračovat i v roce 2023 a tento mírný růst bude způsoben přechodným zhoršením makroekonomické situace v České republice. Zrychlí se růst nominálních mezd, což bude představovat zvýšení nákladů pro společnosti, ale díky vysoké inflaci se toto zvýšení neprojeví ve zvýšené spotřebě domácností. Naopak kvůli vysoké inflaci se v následujících několika čtvrtletích reálné mzdy nenačtyší a bude nadále docházet k poklesu spotřeby domácností (Král 2023). To může mít za následek snížení zisků pro vybranou firmu, a tudíž to může pro ni může znamenat hrozbu.



Obrázek 11 Prognóza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti

Zdroj: (Král 2023)

## Sociální faktory

Sociální faktory (demografické ukazatele, množství a kvalita pracovní síly či vzdělávací systém) jsou velmi důležité pro vybranou firmu, a to jak z pohledu jejích zaměstnanců, tak také zákazníků. Vzhledem ke stále velmi nízké míře nezaměstnanosti, by podnik mohl mít problém v případě potřeby najít zaměstnance. Dalším problémem by mohlo být nalezení kvalitního zaměstnance, zejména protože to se poslední dobou ukazuje být velkým problémem napříč všemi odvětvími. Problém by také mohl nastat s kvalifikací pracovníků. Vybraná firma se zaměřuje na servis elektrospotřebičů, a tudíž potřebuje zaměstnance vyučené v daném oboru. Dnešním trendem je nezájem mladých lidí o učební obory, a to může vést k tomu, že trh práce nebude nabízet kvalitní

pracovníky vyučené v daném oboru. Tudíž hrozbou pro vybranou firmu by mohlo být nalézt pracovníka, který bude mít dostatečnou kvalifikaci a bude zapadat do konceptu této rodinné firmy a její firemní strategie a kultury.

### Technologické faktory

Vybraná firma se zabývá prodejem a servisem elektrospotřebičů. Je tudíž závislá na vývoji technologie. Značky, které firma prodává, neustále inovují a dochází zde tedy k růstu a také pokroku jak ve výzkumu, tak také ve vývoji. Inovace a nové technologie přimějí zákazníky toužit po nových technologických vymoženostech a tím zvýšit zisky firmy. Pokud ovšem firma nedokáže udržet krok s technologickým pokrokem a s trendy a nebude nabízet nejnovější produkty, potom by se tato příležitost mohla velmi jednoduše proměnit v hrozbu. Firma by nebyla schopna dodat zákazníkům nejnovější trendy a ti by mohli přejít ke konkurenci a pro firmu by bylo extrémně složité ba přímo nemožné získat je zpět. Hrozbou by také mohlo být přerušení či zpomalení zásobování. To se ukázalo být velkým problémem v době COVIDu-19, kdy celý elektronický svět zažil nedostatek čipů a díky tomu také nedostupnost elektronických spotřebičů a zařízení.

### 5.2.5 SWOT

SWOT analýza je zde použita jako souhrnná analýza, ve které jsou zahrnuty všechny silné a slabé stránky firmy Elektroservis Krytinář, její příležitosti a hrozby tak jak byly zjištěny předchozími metodami (test vitality, analýza 7S, Porterova analýza pěti sil, PEST analýza). Výsledky SWOT analýzy faktorů vnitřního prostředí jsou shrnuty v tabulce 6.

*Tabulka 6 Silné a slabé stránky Elektroservis Krytinář*

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouholetá tradice a zkušenost v oboru	Absence funkčních webových stránek, slabý marketing
Důvěra zákazníků	Nedostatečná kapacita skladu
Výhradní servis pro LG	Složité nahraditelnost zaměstnanců
Výjimečný zákaznický servis	Závislost na dodavatelích
Dobré vztahy s dodavateli	
Zajištěné nástupnictví	

Zdroj: vlastní zpracování



Mezi **silné stránky** firmy Elektroservis Krytinář patří její dlouholetá tradice a zkušenost v oboru. Jedná se tedy o zavedenou firmu, která působí na trhu již od roku 1990 a je v povědomí nyní již několika generací zákazníků. Zákazníci firmy jsou také silnou stránkou, protože firma má rozsáhlou zákaznickou základnu, která má důvěru ve firmu a její služby. Vzhledem k nevyhovujícím webovým stránkám či neexistujícímu marketingu, je firma známá především díky doporučení spokojených zákazníků. Firma je známá svými zkušenostmi v oboru a svým výjimečným zákaznickým servisem. Za dobu své existence si firma vybudovala nejen respekt mezi svými konkurenty, ale také dobré jméno u svých zákazníků a obchodních partnerů.

Další silnou stránkou firmy jsou dlouholeté dobré vztahy s dodavateli, díky kterým firma dosáhla slevových schémat, které jsou pro firmu malé velikosti velmi důležité. Velmi silnou stránkou je také výhradní servis pro značku LG pro Liberecký kraj a Středočeský kraj. Tato silná stránka zajišťuje firmě nepřetržitý přísun zákazníků, kteří potřebují opravu či servis pro své LG elektrospotřebiče.

Nejsilnější stránkou firmy je výjimečný zákaznický servis. Tento servis spočívá v kompletním balíčku nabízených služeb. Zákazníci si mohou vybrat vhodný spotřebič ve firemní prodejně za asistence kvalifikovaných zaměstnanců. Již to je velkou konkurenční výhodou, protože velké prodejny nedisponují prodavači, kteří jsou experti na všechny prodávané spotřebiče. Většinou je jejich znalost velmi omezená. Vzhledem k tomu, že vybraná firma se soustředí na specifické značky a na specifické druhy spotřebičů, jsou její zaměstnanci schopni sdílet se zákazníkem mnohem více důležitých informací a doporučit spotřebič, který vyhovuje potřebám a finančním možnostem zákazníků. Samotní opraváři se také nezřídka nacházejí v prodejně a s prodejem pomáhají. Jindy zase pomáhají s výběrem spotřebiče přímo u zákazníka. Po výběru produktu firma spotřebič zákazníkovi doručí v době výběru zákazníka a nainstaluje ho. V ceně spotřebiče je také odvoz a likvidace starého spotřebiče. Záruční a pozáruční servis je také samozřejmostí. Firma nabízí financování spotřebičů na splátky.

Další z velmi silných stránek pro tuto rodinnou společnost je fakt, že má zajištěné nástupnictví. Jednou z největších hrozeb pro rodinné podniky, jak již bylo řečeno, je vyřešit to, komu podnik předat a zda vůbec je možnost předat podnik v rodině, případně komu v rodině podnik předat, pokud je více zájemců. Skutečnost, že vybraná firma má rodinného příslušníka, který je ochoten a má zájem podnik převzít, je velmi silnou stránkou.

Mezi **slabé stránky** firmy patří neinteraktivní webové stránky, které mají pouze základní informace. Webové stránky musí obsahovat informace, které jsou přehledné a hlavně srozumitelné. Hlavní vstupní stránka musí být zajímavá na první pohled, aby přesvědčila zákazníka hledat dál a nevracet se zpět do vyhledávače.

Za další slabou stránku lze považovat malou kapacitu skladu. Nyní nemají firemní prostory skladové prostory jiné než samotnou prodejnu. Prodejna není velká, a proto je možné vystavit pouze určité množství elektrospotřebičů a pokud se tento prodá, trvá nějakou dobu, než bude objednan a doručen nový spotřebič. V případě, že zákazník koupí výrobek, který není vystaven na prodejně, ale je prodán z katalogu, musí tento zákazník čekat na doručení výrobku od dodavatele.

Vysoká odbornost zaměstnanců, ale hlavně skutečnost, že se jedná o zaměstnance, kteří jsou již u firmy mnoho let (12–23 let), může způsobit firmě problém v případě, že se tito dlouholetí zaměstnanci rozhodnou z firmy odejít či onemocní. Vzhledem k dlouhodobě nízké nezaměstnanosti v ČR a stále menšímu zájmu mladých lidí o řemesla by mohlo být velmi těžké najít vhodné zaměstnance.

Poslední slabou stránkou je vysoká závislost na dodavatelích, a to především na dodavateli poskytovaných bonusových slevách. Firma má s dodavateli nasmlouvané bonusové slevy, kterých dosáhla díky dlouholetým vztahům. Díky tomu je firma konkurenceschopná v porovnání s velkými prodejci elektroniky. Pokud by tedy firma měla měnit dodavatele, či ztratila dodavatele, bylo by pro ni velmi složité až nemožné stávajících podmínek dosáhnout také u nových dodavatelů.

Výsledky SWOT analýzy faktorů vnějšího prostředí jsou shrnuty v tabulce 7 na následující straně.

Tabulka 7 Příležitosti a hrozby Elektroservis Krytinář

Příležitosti	Hrozby
Zvýšení prodeje vytvořením interaktivních webových stránek	Silné konkurenční prostředí, E-shopy
Poptávka po náhradních dílech	Mění se podmínky u dodavatelů
Rozšíření zákaznické základny	Nestabilní politická situace, rostoucí inflace a chudoba obyvatelstva
	Ztráta servisu pro LG
	Nízká nezaměstnanost, nedostatek pracovníků v oboru

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi nejvýznamnější **příležitosti** firmy patří vytvoření interaktivních stránek. Firma má webové stránky, ale momentálně jsou velmi strohé a nic neříkající. Vytvoření webu, který sice nebude prodejní, ale bude obsahovat veškeré nabízené zboží přinese více zákazníků, kteří preferují online výběr před výběrem v prodejně. Tito zákazníci sice nebudou schopni zboží zakoupit online, ale již budou schopni například zavolat či napsat email a zboží objednat.

Velkou příležitostí pro firmu je zahájit prodej náhradních dílů na spotřebiče. Firma v současné době nějaké náhradní díly prodává, ale nemá žádný systém a databázi a tato nabídka je minimální. Příležitostí je udělat prodej náhradních dílů oficiálním, rozšířit nabídku dílů a zavést databázi.

Další příležitostí je pro firmu rozšíření zákaznické základny. Pokud firma bude schopna vytvořit funkční internetové stránky a rozšířit sortiment na náhradní díly, bude schopna získat nové zákazníky.

**Hrozbou** je pro vybranou firmu především její velikost a s ní spojená vysoká konkurence prodejen a online shopů spotřební elektroniky. Velké prodejny a online shopy mají nespornou konkurenční výhodu ve velikosti prodejny kde mohou vystavit výrazně větší množství spotřebičů od různých značek. Mají také rozsáhlé sklady a distribuční kanály, které zajistí rychlé doručení zboží zákazníkům či ze skladu na prodejnu. Tato konkurence je díky své velikosti a globálnímu dosahu

schopna prodávat spotřebiče za výhodnější ceny než vybraná firma, pro kterou je velmi složité udržet krok. Dosahuje toho pouze nastavenými podmínkami s dodavateli a neustálou kontrolou cen u dodavatelů a objednávání zboží podle aktuální ceny u dodavatele. To je ale velmi časově a organizačně náročné. Tudíž konkurence je pro firmu velkou hrozbou.

Významnou hrozbou je pro firmu nestabilní politická situace, rostoucí inflace a chudoba obyvatelstva. Rostoucí inflace a chudoba obyvatelstva může obzvláště ovlivnit prodeje nových elektrospotřebičů, a tedy zisky vybrané firmy.

Další hrozbou je pro firmu fakt, že přibližně 70 % jejich servisu je servis značky LG. To je dané tím, že firma je jediným autorizovaným servisem firmy LG v Libereckém kraji a okolí. Pokud by tato spolupráce s firmou LG měla z jakéhokoliv důvodu skončit, přišla by firma zhruba o 50 % svých příjmů.

Hrozbou je také dlouhodobá nízká nezaměstnanost v ČR a nedostatek pracovníků v oboru.

### **Konfrontační matice**

V matici SWOT – tabulka 8 na následující straně jsou vyjmenovány silné a slabé stránky, které byly zjištěny analýzou vnitřního prostředí a také příležitosti a hrozby zjištěné analýzou vnějšího prostředí. K posouzení důležitosti jednotlivých faktorů, které vyplynuly z analýzy SWOT, slouží konfrontační matice – tabulka 9 (strana 75). V této matici byly porovnány faktory vnitřního a vnějšího prostředí a jejich vzájemná působnost a určeny zásadní faktory, které jsou nejdůležitější pro vybranou firmu. Vzájemné vztahy byly hodnoceny dle následujícího systému:

- ++ vzájemné působení obou faktorů je pro firmu velmi dobré
- + vzájemné působení obou faktorů je pro firmu dobré
- -- vzájemné působení obou faktorů je pro firmu velmi špatné
- - vzájemné působení obou faktorů je pro firmu špatné
- 0 parametry spolu nemají žádný vztah

Tabulka 8 SWOT matice

		FAKTORY	
		+	-
PŮSOBENÍ	VNITŘNÍ	<b>SILNÉ STRÁNKY (S)</b> S1 - Dlouholetá tradice a zkušenost v oboru S2 - Důvěra zákazníků S3 - Výhradní servis pro LG S4 - Výjimečný zákaznický servis S5 - Vztahy s dodavateli S6 - Zajištěné nástupnictví	<b>SLABÉ STRÁNKY (W)</b> W1 - Absence funkčních webových stránek, slabý marketing W2 - Malá kapacita skladu W3 - Složitá nahraditelnost zaměstnanců W4 - Závislost na dodavatelích
	VNĚJŠÍ	<b>PŘÍLEŽITOSTI (O)</b> O1 - Zvýšení prodeje vytvořením interaktivních webových stránek O2 - Poptávka po náhradních dílech O3 – Rozšíření zákaznické základny	<b>HROZBY (T)</b> T1 - Silné konkurenční prostředí, E-shopy T2 – Mění se podmínky u dodavatelů T3 - Nestabilní politická situace, rostoucí inflace a chudoba obyvatelstva T4 - Ztráta servisu pro LG

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 Konfrontační matice SWOT

		EXTERNÍ FAKTORY								CELKEM	
		PŘÍLEŽITOSTI			HROZBY						
		Zvýšení prodeje vytvořením interaktivních web. stránek	Poptávka po náhradních dílech	Rozšíření zákaznické základny	Silné konkurenční prostředí, E-shopy	Mění se podmínky u dodavatelů	Nestabilní politická situace, rostoucí inflace a chudoba obyvatelstva	Ztráta servisu pro LG	Nízká nezaměstnanost, nedostatek pracovníků v oboru		
INTERNÍ FAKTORY	SILNÉ STRÁNKY	Dlouholetá tradice a zkušenost v oboru	+	+	+	+	0	0	0	0	4
		Důvěra zákazníků	++	+	+	+	0	0	-	-	3
		Výhradní servis pro LG	+	+	+	+	-	-	-	0	1
		Výjimečný zákaznický servis	++	++	++	+	-	0	-	-	4
		Vztahy s dodavateli	++	0	0	+	-	-	-	0	-1
		Zajištěné nástupnictví	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	SLABÉ STRÁNKY	Absence funkčních webových stránek, slabý marketing	-	-	-	-	0	0	0	0	-4
		Nedostatečná kapacita skladu	-	0	-	-	-	0	0	0	-4
		Složitá nahraditelnost zaměstnanců	0	0	0	0	0	0	0	--	-2
		Závislost na dodavatelích	-	-	-	0	-	0	-	0	-5
	CELKEM		5	4	2	2	-5	-2	-5	-3	

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3 Plánování předání odpovědnosti

Po přezkoumání firemní strategie je nezbytné začít se zabývat plánováním předání odpovědnosti ve vybrané firmě. Tato fáze již započala a je zřejmé, že bude pokračovat ještě přibližně deset let. Majitel vybraného podniku i jeho zvolený nástupce jsou aktivní ve firmě, pracují ve firmě bok po boku a spolupracují. Aby bylo možné naplánovat přechod odpovědnosti z majitele na nástupce, tedy z jedné generace na druhou, je potřeba zodpovědět několik tzv. otázek k zamyšlení (Walsch 2011):

*„Má současný majitel v plánu předat nástupnictví managementu a stále ve firmě působit nebo chce majitel firmu řídit, dokud nebude převedeno vlastnictví?“* Současný majitel má v plánu postupně předat nástupnictví managementu a stále ve firmě působit. V okamžiku předání úplného vedení nástupci, bude převedeno i vlastnictví. Poté současný majitel nevyklučuje, že bude ve firmě nadále pracovat jako servisní technik, i když by to mělo být pouze v době potřeby či na částečný úvazek.

*„Pokud má majitel v plánu předat nástupnictví managementu, o jakém časovém horizontu uvažuje. Tedy kdy proces nástupnictví začne a kdy se očekává, že bude završen?“*

Majitel uvažuje předat nástupnictví managementu v horizontu přibližně deseti let. Dále také podle toho, jak nástupce bude zvládat manažerské úkoly, které mu bude majitel postupně předávat. Proces nástupnictví již započal a jeho završení je očekáváno v řádu přibližně deseti let.

*„Jak a kdy bude komunikován proces/plán nástupnictví rodině a zaměstnancům?“*

Rodinní příslušníci a zaměstnanci jsou již obeznámeni s faktem, že nástupcem se stane syn. Zatím ale nemají představu o tom, jak celý proces bude vypadat, protože majitel žádný přesně daný plán nemá. Majitel doufá, že plán navržený v této závěrečné práci bude návodem, jak postupovat v procesu nástupnictví do budoucna.

*„Budou mít rodinní příslušníci, kteří jsou v současné době neaktivní, šanci se zapojit do vedení rodinné firmy? Pokud ano, za jakých podmínek. Jak dlouho bude tato možnost zapojení se do vedení firmy trvat a kdo o tom bude rozhodovat?“*

Jediným neaktivním příslušníkem rodiny je v současné době dcera (18 let), která se s největší pravděpodobností vydá zcela jiným směrem (dentální hygiena). Pokud by ale dcera v budoucnu přeci jen měla zájem se zapojit, tak by to mělo být pouze jako držitelka podílu ve firmě, případně vedení účetnictví. Rozhodnutí bude s největší pravděpodobností na celé rodině, protože celá rodina bude vlastnit podíly na společnosti. Současný majitel by rád viděl dceru jako součástí podniku, ale pravdou je, že pravděpodobnost je velmi malá. Otázkou je, zda nástupce nebude chtít podnik významně rozšiřovat. Pokud ano, potom by se jistě místo ve vedení, marketingu či jiné funkci našlo i pro dceru, pokud by měla zájem.

*„Jaké jsou současné a budoucí role a povinnosti členů rodiny co se týče vedení firmy? Jak budou tyto role určeny v budoucnosti?“*

Jediným rodinným příslušníkem odpovědným za vedení firmy je v současné době stávající majitel, tedy otec rodiny. V budoucnu, tedy v době postupného předávání vedení firmy, se tato role bude přenášet také na nástupce. Důležité rozhodování ohledně společnosti je ponecháno na domluvě rodiny, která je samozřejmě rozhodnutími velkých rozsahů (např. větší investice do firmy, expanze firmy atd.) ovlivněna. V budoucnu majitel plánuje ponechat většinu manažerských rozhodnutí na nástupci, v případě velkých rozhodnutí, která by mohla ovlivnit celou rodinu, potom na rodinné radě. Rodina zatím nemá zřízenou oficiální rodinnou radu, jejich setkávání probíhá spontánně dle potřeby.

*„Jak je nyní rozhodováno ve firmě, jak se bude rozhodovat ve firmě během procesu nástupnictví a jak po dokončení nástupnictví?“*

Všechna rozhodnutí jsou v současné době vykonávána majitelem firmy. Během procesu nástupnictví, tedy po dobu následujících deseti let, začne nástupce postupně přebírat vedení. Po dokončení nástupnictví bude rozhodování ve firmě zcela v rukách nástupce.

*„Jak budou transferovány manažerské odpovědnosti na další generaci, a kdy k tomuto převodu dojde? Bude tento převod postupný nebo bude proveden v přesně stanoveném čase?“*

Manažerské odpovědnosti budou na nástupce předávány postupně, není ovšem žádný plán, jak by to mělo probíhat. V tomto by měl majiteli

pomoci vypracovaný plán nástupnictví, který počítá s postupným převodem po dobu přibližně deseti let.

*„V jaké roli nyní působí majitel rodinného podniku, jakou roli bude tento majitel hrát během a po předání podniku?“*

Majitel podniku je nyní v roli manažera a servisního technika. Během postupného předání vedení podniku bude nynější majitel vykonávat stále méně a méně manažerských povinností. Po předání podniku bude nadále působit jako servisní technik.

V této fázi je také nutné, aby se majitel firmy zamyslel na tím, jakými cestami se nástupce ubírá a bude ubírat, jakou bude mít ve firmě roli a jak je možné nástupce podporovat a motivovat. S ubíhajícím časem a s nově nabytými zkušenostmi a kompetencemi je nezbytné přiměřeně přidávat nástupci povinnosti. V současné době je nástupce vybrané firmy stále v procesu vzdělávání se, co se týče určitých servisních dovedností. Nástupce již dokončil střední vzdělání, které, jak bylo vysvětleno v předchozím textu, nebylo stoprocentní přípravou na nynější povolání. Bylo tedy nezbytné získat potřebné dovednosti jinou cestou. Nástupce se učil od svého otce řemeslu opravování a servisu spotřebičů, zejména praček, sušiček a také malých elektrospotřebičů. Získal také nezbytně nutnou vyhlášku 50, také označovanou jako „padesátka“. Tato vyhláška Českého úřadu bezpečnosti práce a Českého báňského úřadu odborné způsobilosti v elektrotechnice 50/1978Sb. upravuje odbornou způsobilost v elektrotechnice. V současné době se nástupce vzdělává v oblasti opravy a servisu chladicí a klimatizační techniky. Nástupce do firmy nastoupil v roli učedníka a prodavače. V průběhu let se zaučil v oboru opravy a servisu malých spotřebičů a praček. Nástupce stále ve většině případů jezdí za zákazníky ve společnosti otce či druhého servisního technika. Ale již zvládne drobné opravy sám bez asistence. Nástupce je dále podporován a motivován v přebírání manažerských povinností a rozhodnutí. Firmu stále vede majitel, ale plánuje přesouvat na nástupce postupem času více povinností. V případě vybrané firmy vstoupil nástupce do firmy jako běžný zaměstnanec a postupem času, se



získanými odbornými a manažerskými zkušenostmi a znalostmi se propracuje na vrchol a přebere firmu od svého otce.

V následující tabulce 10 je vyobrazena mapa nástupnictví vybrané firmy. Tato mapa vyobrazuje návrh, jak by se měly během plánovaných deseti let měnit pozice majitele a nástupce v oblasti vedení a vlastnictví rodinné firmy.

*Tabulka 10 Mapa nástupnictví vybrané firmy*

Rok		2023	2024	2025	2027	2029	2033
Nástupnický management	Zakladatel	100 %	90 %	80 %	70 %	50 %	0 %
	Nástupce	0 %	10 %	20 %	30 %	50 %	100 %
Nástupnické vlastnictví (podíl na společnosti)	Zakladatel	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	15 %
	Nástupce	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	40 %
	Manželka	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	15 %
	Dcera	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	30 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka se samozřejmě může měnit v závislosti na tom, jak bude nástupce v průběhu let připraven na manažerské povinnosti. Rozdělení vedení firmy může probíhat rychleji za předpokladu, že nástupce prokáže lepší manažerské schopnosti a rozhodování, než je předpokládáno. A naopak, pokud nástupce nebude připraven na přibrání dalších manažerských odpovědností, bude třeba proces předávání manažerských povinností a odpovědností zpomalit. Dle současných plánů je předpokládáno, že konečný den předání firmy připadne na rok 2033. V tento rok současný majitel předá kompletní vedení (včetně vlastnictví) firmy synovi a firma bude převedena na s.r.o.

Co se týká předávání **manažerských povinností**, tak se předpokládá, že drobné změny by měli nastat již v roce příštím, tedy v roce 2024. V současnosti probíhá výběr manažerských povinností a projektů, které by nástupce mohl převzít a kompletně řídit. Manažerské povinnosti zástupce by měli záviset většinou na zájmech nástupce, tedy na jeho nápadech, které by měly firmu a její fungování vylepšit. Projekty pro příští rok, které budou plně v rukách nástupce, je vybudování skladů a skladový systém. Sklady tedy budou plně v řízení nástupce. Dalším projektem pro nástupce je kompletní přestavba webových stránek

včetně obsahu. Nástupce má více nápadů, jak firmu vylepšit, respektive její fungování a řízení a tyto projekty bude v nadcházejících letech realizovat a kompletně řídit a řízení těchto částí firmy již v jeho kompetenci zůstanou.

Ideálním plánem pro tuto fázi přibližně deseti let předávání vedení je pověřit nástupce řízením a realizací vždy jednoho projektu (maximálně dvou projektů) během dvou let. Opět je zde zachována flexibilita, kdy, pokud nástupce skončí s projektem dříve, je možné přejít k následnému projektu dříve, vše bude záležet na okolnostech. Je však nutné věci neuspěchat a nepřikročit k dalšímu projektu předtím, než je předchozí projekt a jeho následné řízení plně zvládnuto a kontrolováno nástupcem, a to samozřejmě trvale. Během tohoto času až do samého předání bude majitel přítomen a bude poskytovat svou expertízu nástupci tam, kde to bude třeba. Tímto způsobem nástupce postupně přebere řízení firmy. Po předání bude firma plně vedena nástupcem a nynější majitel bude plnit roli zaměstnance.

Co se týče nástupnictví **vlastnictví**, tak zde majitel předpokládá, že zůstane plným vlastníkem až do úplného předání manažerských povinností. V momentě, kdy budou veškeré manažerské povinnosti, tedy vedení firmy, stoprocentně předáno nástupci, bude také převedeno vlastnictví. Současný majitel zvažuje jiné uspořádání než v případě nástupnictví předchozího. Nyní jako živnostník vystupuje současný majitel v podnikání pod svým jménem a ručí celým svým majetkem. V době předání se již nebude jednat o živnost, ale bude založena společnost kapitálová, přesněji společnost s ručením omezeným. Tato forma vlastnictví zajistí rodině spravedlivé rozdělení podílů mezi jednotlivé členy rodiny.

Toto rozhodnutí ještě není konečné, ale je vysoce pravděpodobné, a také autorem tohoto plánu doporučené. Jedním z důvodů k tomu kroku je ručení za závazky, které bude rozděleno mezi vlastníky podniku (členy rodiny) dle výše jejich podílu ve firmě. Tímto si také předávající generace zajistí příjmy po předání podniku. Rodinní příslušníci budou mít právo se zúčastnit valné hromady a tímto způsobem se podílet na řízení

společnosti. Nástupce se stane jednatelem společnosti, a tím mu bude příslušet obchodní vedení společnosti.

Ve výše uvedené mapě nástupnictví se počítá, že do okamžiku předání bude firma nadále živností, stoprocentně vlastněnou otcem. Rodina se ještě nerozhodla o tom, jakým způsobem podíly rozdělí. Současný majitel o přesném rozdělení zatím nepřemýšlel, zejména proto, že doba kompletního předání firmy je relativně daleko. Navrhovaný plán nástupnictví zpracovaný v této závěrečné práci také navrhuje jednotlivých podílů pro členy domácnosti. Tento návrh je k dispozici v tabulce 10, viz strana 72.

#### **5.4 Stanovení hodnoty podniku**

Vybraná rodinná živnost nebyla nikdy oceněna a zatím to není ani v plánu. Majitel odhadl hodnotu firmy (nemovitost, pět služebních vozidel, hodnota zboží v prodejně atd.) na 25–30 milionů Kč.

#### **5.5 Financování předávání podniku**

Současný majitel má v plánu firmu (rozhodující podíl – viz tabulka 10) synovi darovat, tudíž není třeba řešit financování předávání podniku. V rámci transformace budou všechny poplatky hrazeny nástupcem. Renta nebude stávajícímu majiteli vyplácena.

## 6 Vyhodnocení nástupnické plánu

Cílem této závěrečné práce bylo sestavit nástupnický plán pro firmu Elektroservis Krytinář, který bude obsahovat časový harmonogram předání manažerských povinností a také vlastnictví. Proces nástupnictví ve firmě Elektroservis Krytinář již započal a dá se říci, že již několik let probíhá. Zatím je nástupnictví prováděno bez jakéhokoliv nástupnického plánu. Současný majitel sice nějakou představu má a jednou generační výměnou již prošel, ale oficiální plán nemá a ani ho neměl v plánu vytvářet. Absence oficiálního plánu mezigenerační výměny je zcela jistě slabinou pro tuto firmu.

Rodina by se měla v nejbližší době sejít a začít řešit mezigenerační výměnu „oficiálně“. Definitivní výměna sice nastane přibližně až za deset let, ale proces nástupnictví již započal a majitel postupně připravuje svého syna na převzetí podniku. Je třeba již nyní promyslet budoucí formu podniku. Zde autorka práce navrhuje převést firmu na s.r.o. To zajistí rodině spravedlivé vypořádání. Důležitý je také názor dcery, která ač směřuje zcela jiným směrem, může mít nějaké ambice vůči firmě do budoucna a neměla by být z rozhodování vynechána.

Z výše provedené analýzy je patrné, že vybraná firma je v dobré kondici a nejsou patrné žádné překážky v jejím úspěšném pokračování. V současné době musí být firma připravena čelit určitým hrozbám, ale na druhou stranu má také příležitosti, kterých může využít. Pro budoucí úspěšný rozvoj firmy bude důležité takové analýzy provádět pravidelně. Podnikatelské prostředí je velmi dynamické a vnitřní analýza podniku a analýza okolí může pomoci k odhalení faktorů, které by mohly firmu ohrozit či naopak jí pomoci v růstu. Ač má majitel i nástupce dobrý přehled o okolí firmy tak komplexní analýzou se firma doposud nikdy nezabývala. Z finančního hlediska je firma zdravá a do budoucna je možné modernizovat a rozšiřovat prostory a služby, což dle odhadu autorky závěrečné práce nadále zvýší prosperitu rodinné firmy.

Na základě vypracovaného plánu nástupnictví pro firmu Elektroservis Krytinář, navrhuje autorka závěrečné práce majiteli následující doporučení:

- Majitel by měl zorganizovat schůzku mezi členy rodiny a otevřít „oficiální“ diskuzi ohledně nástupnictví v rodinné firmě vč. diskuse nad oficiálním plánem předání podniku.
- Po výše uvedené diskuzi by měla rodinná firma začít následovat vytvořený plán nástupnictví. Autorka pevně věří, že plán nástupnictví vypracovaný v závěrečné práci bude pro firmu přínosem, protože vymezuje konkrétní činnosti, které na sebe navazují a dávají procesu určitý řád a vyjasnění. Tento plán byl vytvořen na základě diskuze se členy rodiny, a proto by v něm nemělo být pro jednotlivé členy rodiny nic překvapujícího.
- Dále je doporučeno začít podobnou diskuzi také se zaměstnanci firmy. Ač je bezesporu jasné, že se k nástupnictví schyluje, je dobré toto téma otevřít a prodiskutovat se zaměstnanci. Seznámit je s plánem nástupnictví ve smyslu změn, které se jich budou týkat. Nástupce bude postupem času přebírat více manažerských povinností a pokud se tak stane bez toho, aniž by to bylo jasně a srozumitelně komunikováno zaměstnancům, může to způsobit problémy v pracovním kolektivu.

## Závěr

Nástupnictví v rodinné firmě, či předání rodinné společnosti do rukou následující generace je považováno za největší výzvu, které může rodinná firma během své existence čelit. Mezigenerační předání představuje velmi složitý a dlouhodobý proces, na který je nezbytné se důkladně připravit, pokud si chce firma zajistit kontinuitu a ponechat firmu v rodině. Proces nástupnictví je projektem, ve kterém je nezbytné vytvořit písemný plán. Takový plán musí obsahovat kapitoly jako stanovení cílů, určení strategie podniku, a zejména postupný plán přebírání zodpovědností.

Tato závěrečná práce se zabývá právě řešením problematiky mezigenerační výměny v rodinné firmě Elektroservis Krytinář. Cílem bylo vypracovat plán nástupnictví, který firmě pomůže v její cestě k předání firmy ze současného majitele na vybraného nástupce a zajistí úspěšné předání s co nejméně překážkami.

První část závěrečné práce se věnovala převážně definici a vymezení rodinného podnikání v České republice a také s ní spojených základních pojmů. Dále byl popsán význam rodinných podniků, formy a typy rodinných podniků a specifika rodinného podnikání. Následoval popis charakteristických rysů, kterými jsou rodinné podniky specifické. Závěr teoretické části byl věnován nástupnictví a tvorbou nástupnického plánu a také možným problémům, se kterými se mohou rodinné podniky v tomto procesu setkat.

Další kapitola patřila představení vybrané rodinné firmy. Zmíněna byla historie firmy, představení rodiny, zaměstnanců, náplň podnikání a charakteristika podniku. Dále byl stručně popsán průběh prvního mezigeneračního transferu firmy z předchozího majitele na současného majitele. Následně byl vypracován plán nástupnictví pro vybranou firmu, který obsahuje také autorkou navržená doporučení, která by měla přispět k úspěšné generační výměně. Součástí plánu nástupnictví bylo stanovení cílů, přezkoumání firemní strategie pomocí ověřených analytických nástrojů a plán předání odpovědnosti.

Z analýzy současného stavu ve firmě je patrné, že firma se nepotýká s finančními problémy, a naopak je finančně zdravá a prosperující. Vztahy mezi rodinnými členy a také zaměstnanci jsou velmi dobré a probíhá zde komunikace. Firma nemá vypracovaný nástupnický plán a proces nástupnictví je nyní ve firmě v samém počátku a probíhá přirozeně. Přesto však autorka věří, že vypracovaný plán pomůže do procesu přinést určitý řád a strategii a pomůže firmě vyhnout se zbytečným přešlapům a chybám. Navržený nástupnický plán určuje a popisuje konkrétní kroky a činnosti, které by firmou jinak mohly zůstat bez povšimnutí a takto bude majitel i nástupce svým způsobem donucen k zamyšlení se a debatě. Tím se celý proces zjednoduší a stane se více organizovaným.

## Seznam použité literatury

AMPS ČR, 2021. *Definice rodinného podniku* [online]. [cit. 2022-11-17]. Dostupné z: <https://amsp.cz/wp-content/uploads/2022/03/Definice-rodinn%C3%A9ho-podniku.pdf>

ČNB, 2022. *Prognóza ČNB – Česká národní banka*. [online] [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognóza/>

CASCADE TEAM, 2022. *McKinsey 7S Model: Importance & How To Use It (2023)* [online] [cit. 2023-02-14]. Dostupné z: <https://www.cascade.app/blog/mckinsey-7s-model>

ELEKTROSERVIS KRYTINÁŘ, 2022 [online] [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <https://www.elektro-krytinar.cz/>

FAST ČR, 2023. *FAST ČR, a.s. | Úvod* [online] [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <https://www.fastcr.cz/>

FRUE, Kiesha 2020. *PEST Analysis Ultimate Guide: Definition, Template, Examples* [online] [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://pestleanalysis.com/pest-analysis/>

GEDAJLOVIC, Eric, Michael CARNEY, James J. CHRISMAN a Franz W. KELLERMANN, 2012. The Adolescence of Family Firm Research. *Journal of Management* [online]. **38**(4), 1010–1037. [cit. 2023-01-04]. ISSN 0149-2063, 1557-1211. Dostupné z: [doi:10.1177/0149206311429990](https://doi.org/10.1177/0149206311429990)

HOFFMIRE, John, 2014. Understanding the Importance of Family Businesses. *The Retirement Plan Blog* [online] [cit. 2022-11-18]. Dostupné z: <https://www.retirementplanblog.com/small-business/family-business/>

JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a kol. 2017. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*. Liberec: Edice Ekonomické fakulty TUL Liberec. ISBN 978-80-7494-352-2.



JEŽDÍK, Radek, 2022. V registru rodinných podniků je zapsáno téměř 1100 firem. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2022-11-17]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/v-registru-rodinnych-podniku-je-zapsano-temer-1100-firem/>

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

KRATOCHVÍLOVÁ, Zuzana, 2019. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR | Rodinné firmy překonaly další vrchol k podpoře českých podnikatelů* [online]. [cit. 2023-01-30]. Dostupné z: <https://amsp.cz/rodinne-firmy-prekonaly-dalsi-vrchol-k-podpore-ceskych-podnikatelu/>

KRÁMEK, Vladěk a David NEVESELÝ, 2019. *Rodinný podnik konečně definován – čas investovat do rozvoje vašich rodinných firem | Právní prostor* [online] [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/obchodni-pravo/rodinny-podnik-konecne-definovan-cas-investovat-do-rozvoje-vasich-rodinnych-firem>

KURZY.CZ, 2023. *DPH – Sazby daně z přidané hodnoty | Kurzy.cz* [online] [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/dph/2013/sazby>

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

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

MARTIN, Marci, 2023. Analyzing the Competition with Porter's Five Forces - *businessnewsdaily.com. Business News Daily* [online] [cit. 2023-02-14]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/5446-porters-five-forces.html>

MPO ČR, 2019a. *Nástupnictví v rodinné firmě, jak na to* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/wp-content/uploads/2019/11/N%C3%A1stupnictv%C3%AD-v-rodinn%C3%A9-firm%C4%9B.pdf>

MPO ČR, 2019b. *Rodinné firmy se dočkaly, vláda schválila definici rodinného podnikání | MPO* [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. [cit. 2022-11-17]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/rodinne-firmy-se-dockaly--vlada-schvalila-definici-rodinneho-podnikani--246105>

PETERDY, Kyle, 2022. *SWOT Analysis. Corporate Finance Institute* [online] [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/swot-analysis/>

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

PŽP, 2023. *Portál živnostenského podnikání* [online] [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <https://www.rzp.cz/portal/cs/>

SERVUS, Stanislav, David ELISCHER a Tomáš HORÁČEK, 2018. *Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-643-4

SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.

ŠIKOVÁ, Petra, 2014. *STEP (PEST) analýza – WikiKnihovna* [online] [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: [https://wiki.knihovna.cz/index.php/STEP\\_\(PEST\)\\_anal%C3%BDza](https://wiki.knihovna.cz/index.php/STEP_(PEST)_anal%C3%BDza)

WALSCH, Grant, 2011. *Family Business Succession: Managing the All-Important Family Component* [online]. [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/07/3468-succession.pdf>

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

## Seznam příloh

<b>Příloha A:</b> Test vitality (Administrativně-psychologicko-právní modul) .....	96
<b>Příloha B:</b> Test vitality (Manažerský modul) .....	97
<b>Příloha C:</b> Test vitality (Ekonomicko-finanční modul) .....	98

## Příloha A: Test vitality (Administrativně-psychologicko-právní modul)

1	Ve firmě/podniku/farmě (dále firma) je zpracován písemný dokument (typu rodinné ústavy), který nastavuje vztahy mezi rodinnými příslušníky, vyjadřuje rodinné hodnoty a pravidla chování.
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	<u>0</u> 1 2 3 4 5
2	Firma má ustaveny „orgány“ ve vazbě na svoji právní formu podnikání (např. rodinné shromáždění, rodinnou radu, výkonnou radu, dozorčí radu, představenstvo), které řeší případné konflikty, nastavují pravidla komunikace atd.
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	<u>0</u> 1 2 3 4 5
3	Členové rodiny otevřeně diskutují o problematice vlastnictví, vůdcovství a následnictví.
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 1 2 3 <u>4</u> 5
4	V rodině (může být zvažována širší rodina) je mladší generace, která je připravována na budoucí roli nástupníků (např. formou her u malých dětí, brigád, stáží, výběrem studia apod.).
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 1 2 3 <u>4</u> 5
5	Nástupnictví je chápáno jako fáze rozvoje podniku. Pokud je ve firmě aktuální, je řešeno z pohledu řízení firmy (předání ředitelské funkce a odpovědností), z pohledu vlastnictví (vypořádání majetku) a z pohledu dopadu na rodinné vztahy a vazby (partnerství sourozenců...).
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 1 2 3 <u>4</u> 5
6	Ve firmě jsou zvažovány právní aspekty předání firmy další generaci, např. vhodnost právní formy podnikání, vazba na daňové aspekty atd.
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 1 2 3 <u>4</u> 5
7	Při předávání rodinné firmy lze zohlednit skutečnost, že ji může řídit najatý profesionál.
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	<u>0</u> 1 2 3 4 5
8	Zakladatel/ka rodinné firmy má představu o svém aktivním životě v penzi/rentě.
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 1 2 <u>3</u> 4 5
9	Firma se záměrně prezentuje jako rodinná, apeluje na pozitiva rodinného podnikání (soudržnost, hodnoty, dlouhodobost existence, kvalitu, know-how...).
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 1 2 3 <u>4</u> 5
10	Firma má úzkou vazbu na obec místa/sídla svého podnikání (má uzavřenu smlouvu s obcí o spolupráci, je zviditelňována v rámci obce např. na webovém portálu obce, má nějakou podporu od obce).
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 1 2 3 <u>4</u> 5

## Příloha B: Test vitality (Manažerský modul)

1	V rodině i ve firmě jsou specifikovány dlouhodobé rodinné a obchodní cíle.
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 <u>1</u> 2 3 4 5
2	Nejen majitel firmy, ale i rodinní příslušníci jsou zapojeni do rozhodování o strategickém záměru rodinného podnikání.
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 1 2 <u>3</u> 4 5
3	Ve firmě je zpracován strategický/rozvojový plán, a to včetně fáze nástupnictví.
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	<u>0</u> 1 2 3 4 5
4	Ve firmě je nastavena jasná organizační struktura, jsou vymezeny úkoly a odpovědnosti. Jejich plnění je pravidelně vyhodnocováno.
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 1 2 3 <u>4</u> 5
5	Konflikty v rodině jsou přísně oddělovány od konfliktů ve firmě, komunikace v rámci řešení konfliktů je otevřená a efektivní
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 1 2 3 <u>4</u> 5
6	Ve firmě je zpracována politika zaměstnanosti rodinných příslušníků, jsou definovány očekávané znalosti, dovednosti, kvalifikace. Průběžné vzdělávání je plánováno.
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 1 2 3 <u>4</u> 5
7	Ve firmě jsou do podnikatelských aktivit zapojeni i nerodinní příslušníci (zaměstnanci). Firma má připraveny nástroje, aby nedocházelo k protěžování rodiny ve firmě na úkor spolupracovníků mimo rodinu.
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 1 2 3 <u>4</u> 5
8	Rodinná firma nabízí možnost pracovního uplatnění lidem z obce/místa svého působení. Proto je pro obec významným subjektem.
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 1 2 3 <u>4</u> 5
9	Rodinná firma se snaží o získání společensky/odvětvově uznávaného certifikátu (BIO, ISO, Cena za kvalitu, Ocenění z místní výstavy, Rodinná farma/firma roku apod.).
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 1 2 3 <u>4</u> 5
10	Firma usiluje o svůj inovativní rozvoj společně se zachováním pozitivních rodinných vztahů a jejich pokračování i přes změny, které s inovacemi přicházejí. Ve firmě i v rodině panuje shoda v náhledu na budoucnost.
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 1 2 3 <u>4</u> 5

## Příloha C: Test vitality (Ekonomicko-finanční modul)

1	Majetek rodinné firmy a privátní majetek majitele a rodinných příslušníků je striktně oddělován.
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	<u>0</u> 1 2 3 4 5
2	Při zahájení rodinného podnikání byl sestaven strategický finanční plán. Ten je dále vyhodnocován a aktualizován ve vazbě na fáze rozvoje firmy.
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 1 <u>2</u> 3 4 5
3	Pro zahájení a při realizaci významných změn rozvoje firmy jsou použity převážně vlastní finanční zdroje firmy.
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 1 2 3 <u>4</u> 5
4	V případě využití jiných forem financování provozu firmy než z vlastních zdrojů (např. leasingu, úvěru, faktoringu, dotačních programů apod.) jsou tyto možnosti srovnávány a je vybírána ta nejvhodnější varianta či kombinace.
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 1 2 3 4 <u>5</u>
5	V rodinné firmě je zisk z větší části znova investován do jejího dalšího rozvoje.
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 1 2 <u>3</u> 4 5
6	V případě rozdělení zisku mezi rodinné příslušníky jsou předem stanovena objektivní pravidla.
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 1 2 3 <u>4</u> 5
7	V rodinné firmě jsou jasně stanovena pravidla odměňování včetně dalších motivačních faktorů /benefitů (služební automobil, stravenky, poukázky na nákup, týden dovolené navíc atd.)
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 1 2 3 4 <u>5</u>
8	V případě pořízování většího majetku (investice do dražší technologie, nákup strojů, zařízení atd.) jsou ve firmě i v rodině diskutována a vyhodnocena finanční rizika těchto záměrů a jejich možný vliv na stabilitu rodiny/firmy.
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 1 2 3 <u>4</u> 5
9	V případě sporu o realizaci takové investice, viz bod 3.8, rozhodne většina na základě hlasování (např. v rámci rodinné, správní rady apod.). V rodinné firmě je nastaven kontrolní systém finančního řízení.
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 1 <u>2</u> 3 4 5
10	Firma sponzoruje či jinak podporuje vybrané zájmové (např. sportovní, společenské, kulturní, vzdělávací) aktivity v místě svého podnikání, je pozitivním podnikatelským příkladem a angažuje se v péči o životní prostředí.
	Míra souhlasu: 0 – nejméně; 5 - nejvíce
	0 1 <u>2</u> 3 4 5