



Proces nástupnictví ve vybraném podniku

Diplomová práce

Studijní program:

N0413A050007 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management podnikových procesů

Autor práce:

Bc. Jana Košťálová

Vedoucí práce:

Ing. Zuzana Horčíčková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání diplomové práce

Proces nástupnictví ve vybraném podniku

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Košťálová**
Osobní číslo: E20000286
Studijní program: N0413A050007 Podniková ekonomika
Specializace: Management podnikových procesů
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2021/2022**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů diplomové práce.
2. Teoretická východiska procesu nástupnictví.
3. Charakteristika vybraného rodinného podniku.
4. Analýza procesu nástupnictví ve vybraném podniku.
5. Formulace závěrů a doporučení.

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

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- ARONOFF E. Craig, Stephen L. MCCLURE and John L. WARD, 2011. *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. USA: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-11100-4.
- MACHEK, Ondřej, 2017. *Rodinné firmy*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-638-8.
- MARTELOVÁ, Judy, 2017. *Rodinné firmy na rozcestí*. Praha: Grada Publishing. ISBN
- SERVUS, Stanislav, David ELISCHER a Tomáš HORÁČEK. 2018. *Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání*. Praha: ISBN 978-80-7552-643-4.
- ZELLWEGER, Thomas M., 2017. *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1783470709.
- PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Lenka Košťálová, jednatel

Vedoucí práce:

Ing. Zuzana Horčíčková, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2023

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

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.

21. dubna 2022

Bc. Jana Košťálová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí diplomové práce paní Ing. Zuzaně Horčíčkové, Ph.D. za ochotu a přínosné postřehy v průběhu celé tvorby této práce. Zároveň bych ráda poděkovala zakladatelům a jednatelům společnosti RENOKAR – CNC, s. r. o. mým rodičům, kteří se aktivně zapojili a vnesli do práce nezbytné informace z praktického hlediska.

Anotace

Diplomová práce se zabývá definováním situace nástupnictví ve společnosti RENOKAR – CNC, s. r. o. a predikcí budoucího vývoje. Cílem této práce je sestavit nástupnický plán s časovým harmonogramem v rodinném podniku RENOKAR – CNC, s. r. o., který bude směřovat k předání žezla dalším nástupcům. První část této práce je věnována teoretickým východiskům rodinného podnikání a procesu nástupnictví. V druhé části je charakterizována vybraná společnost. V závěru této práce je vytvořen nástupnický plán společnosti, který je rozdělen do čtyř částí a pomocí situační analýzy rozpracovává základní informace o společnosti. Dále jsou definovány kroky převodu podílů a vrcholového řízení společnosti s návrhem časového harmonogramu.

Klíčová slova

Rodinné podnikání, Nástupnictví, Situační analýza, Nástupnický plán, Společnost RENOKAR – CNC, s. r. o.

Annotation

The diploma thesis deals with the definition of the succession situation in the company RENOKAR – CNC, s. r. o. and the prediction of the future development. The target of the diploma thesis is to compile a successor plan with a time schedule in the family business RENOKAR – CNC, s. r. o. which will aim to pass on the sceptre to other successors. The first part of this thesis is attached to the theoretical basis of family business and the succession process. In the second part, there is characterized the selected company. At the end of this thesis is created the successor plan of the company which is divided into four parts and uses situation analysis to develop basic information about the company. Furthermore, the steps of share transfers and top management of the company are defined with a draft time schedule.

Keywords

Family enterprise, Successorship, Situation analysis, Successor plan, Company RENOKAR – CNC, s. r. o.

Obsah

Seznam obrázků.....	12
Seznam tabulek.....	13
Seznam zkratek.....	14
Úvod	15
1 Charakteristika rodinného podnikání a konfliktů s tím spojených.....	17
1.1 Definice rodinného podnikání	17
1.2 Role rodinných firem v ekonomice a jejich výhody.....	18
1.3 Konflikty v rodinných firmách	19
2 Možnosti nástupnictví a nástupnický plán	22
2.1 Výběr a příprava nástupce	23
2.2 Základní možnosti nástupnictví	24
2.3 Nástupnický plán	26
3 Strategické řízení v rodinné firmě.....	31
3.1 Situační analýza	32
3.2 Finanční analýza	36
4 Rodinná společnost RENOKAR – CNC, s. r. o.	41
4.1 Charakteristika společnosti RENOKAR – CNC, s. r. o.....	41
4.2 Nástupnictví ve společnosti RENOKAR – CNC, s. r. o.....	42
5 Nástupnický plán společnosti RENOKAR – CNC, s. r. o.	44
5.1 První krok (definice, cíl nástupnictví)	44
5.2 Druhý krok (situační analýza).....	46
5.3 Třetí krok (výběr a charakteristika nástupců).....	57
5.4 Čtvrtý krok (převod odpovědnosti a podílů).....	58
Závěr.....	66
Seznam použité literatury	69
Seznam příloh	73

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model tří kruhů.....	20
Obrázek 2: Přístup k plánování nástupnické strategie	23
Obrázek 3: Fáze přípravy nástupce	24
Obrázek 4: Možnosti nástupnictví v rodinné firmě.....	25
Obrázek 5: Fáze nástupnického plánu.....	26
Obrázek 6: Cyklus procesu nástupnictví.....	29
Obrázek 7: Příklad scénáře nástupnictví	30
Obrázek 8: Vnitřní a vnější prostředí podniku	32
Obrázek 9: Porterův model pěti sil.....	35
Obrázek 10: SWOT analýza.....	35
Obrázek 11: Konfrontační matice	36
Obrázek 12: Elementární metody finanční analýzy	38
Obrázek 13: Logo společnosti RENOKAR – CNC, s.r.o.	42
Obrázek 14: Organigram společnosti RENOKAR – CNC, s.r.o. s rodinnými vazbami.....	43
Obrázek 15: Scénář nástupnictví společnosti RENOKAR – CNC, s.r.o.	45
Obrázek 16: Vývoj ukazatelů rentability	47
Obrázek 17: Vývoj celkové zadluženosti.....	48
Obrázek 18: Vývoj úrokového krytí.....	49
Obrázek 19: Konfrontační matice společnosti RENOKAR – CNC, s.r.o.....	56

Seznam tabulek

Tabulka 1: Postupný převod odpovědností	30
Tabulka 2: Hodnocení vitality rodinného podniku.....	33
Tabulka 3: Škála konfrontační matice	36
Tabulka 4: Struktura rozvahy	37
Tabulka 5: Interpretace výsledků indexu bonity	40
Tabulka 6: Ukazatele rentability.....	47
Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti	48
Tabulka 8: Index bonity.....	49
Tabulka 12: SWOT analýza	56
Tabulka 14: Postupný převod odpovědnosti nástupce 1	61
Tabulka 15: Postupný převod odpovědnosti nástupce 2	62

Seznam zkratk

EAT – čistý zisk

EBIT – zisk před odečtením úroků a daní

EBT – zisk před zdaněním

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROA – rentabilita celkového vloženého kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

Úvod

Velká část českých rodinných firem, které vznikly v 90. letech minulého století, se dnes nachází na prahu jednoho z nejsložitějších období, tedy předání firmy další generaci. Zvládnutí procesu nástupnictví hraje podstatnou roli pro budoucí chod firmy. Jelikož těch, kteří mají zkušenosti s mezigenerační výměnou je velice málo, je podstatné se této problematice věnovat. Majitelům často při budování podniků nezbývá čas na přemýšlení nad vzdálenou otázkou, komu a jak svůj podnik jednou předat. Většina se tomuto tématu začíná věnovat až v posledních letech, někdy bývá však již pozdě. Pro úspěšný proces nástupnictví je totiž nejdůležitější čas (Servus et al., 2018).

Společnost RENOKAR-CNC s. r. o. se začala zabývat otázkou nástupnictví s dostatečným předstihem. Konkrétně v ranném věku potenciálních budoucích nástupců, kterými jsou dcery jednatelů, majitelů a manželů Košťálových. Cílem této práce je sestavit nástupnický plán s časovým harmonogramem v rodinném podniku RENOKAR-CNC s. r. o., který bude směřovat k předání žezla dalším nástupcům.

Úvodní část této práce se věnuje charakteristice rodinných podniků a konfliktům s tím spojených. Dále je zde definována problematika nástupnictví, tedy jednotlivé možnosti nástupnictví a nástupnický plán, který je rozpracován dle pohledů více autorů. Poslední kapitola v této úvodní části charakterizuje základní pojmy strategického řízení, přičemž je nejvíce zaměřená na detailnější popis situační analýzy.

V rámci druhé aplikační části je důkladně charakterizována vybraná společnost RENOKAR-CNC, s. r. o. se zaměřením na proces nástupnictví ve společnosti. Pro větší přehlednost je organizační struktura doplněna o rodinné vazby. V druhé polovině této části je navržen nástupnický plán dle požadavků zmiňované společnosti. Tento plán je rozdělen do čtyř základních kroků, přičemž první krok se skládá z definování cíle nástupnictví a vytvoření přibližného scénáře nástupnictví. Druhá část se věnuje situační analýze, konkrétně je definována mise, vize a vybrané analýzy z vnitřního i vnějšího prostředí. Výsledky těchto analýz jsou shrnuty pomocí SWOT analýzy a dále vyhodnoceny prostřednictvím konfrontační matice. Třetí předposlední část poté detailně charakterizuje jednotlivé nástupce, jejich vztah k rodičům coby jednatelům společnosti, ke společnosti jako takové a dále jejich slabé a silné stránky. Poslední čtvrtá část se zabývá tvorbou postupného

převodu odpovědností s časovým harmonogramem, dále je zmíněna problematika financování nástupnictví, majetkových rozdílů a v samém závěru jsou nastíněny náklady spojené s převodem podílů.

1 Charakteristika rodinného podnikání a konfliktů s tím spojených

V této kapitole je definováno rodinné podnikání společně s rolí rodinných firem, kterou hrají v ekonomice. Dále jsou zde uvedeny výhody rodinných firem, které dávají prostor pro zhodnocení otázky, zda jsou rodinné firmy přežitkem a proč se vyplatí v rodinném podnikání pokračovat. Závěr kapitoly je věnován konfliktům, které hrají v rodinném podnikání významnou roli.

1.1 Definice rodinného podnikání

Pro definování rodinného podnikání neexistuje žádná převažující jednotná definice. Pro ukázkou lze uvést vymezení rodinného závodu v občanském zákoníku z roku 2012. Dle zákona č. 89/2012 Sb., Občanského zákoníku o rodinném závodě (Ministerstvo vnitra ČR, 2021) „*Za rodinný se považuje závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Na ty z nich, kteří trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu.*“ Existují však situace, kdy se o rodinný závod nejedná, i přes účast rodiny v podniku. Pokud jsou vztahy mezi členy rodiny upraveny společenskou smlouvou, smlouvou o tichém společníkovi či smlouvou o pracovním poměru, mají tyto smlouvy přednost před rodinnými vazbami a o rodinný závod se tedy nejedná. Dále se nejedná o rodinný závod v případě, pokud je obchodní závod vlastněn právnickou osobou a společníky jsou i třetí osoby (AMSP ČR, 2015).

Nejednotná definice rodinného podnikání vychází z různých pohledů výzkumníků, kteří považují za jednotku zkoumání buď podnik nebo rodinu. Teoreticky lze charakterizovat dva přístupy odborníků (Petrů, 2018):

✓ Přístup založený na zapojení rodinných příslušníků

Tento přístup se zaměřuje na rozdíly, které odlišují rodinné a nerodinné podniky. Konkrétně se zaměřuje na prvky typické pro rodinné podniky, tedy takové, které v nerodinných podnicích neexistují. Například lze uvést zapojení rodiny do řízení a vlastnictví podniku

✓ Přístup založený na chování rodinných příslušníků

Tento přístup se zaměřuje na charakteristické rysy chování rodinných příslušníků. Toto chování odráží vzájemné propojení rodiny s podnikáním a odráží se v řízení podniku. Přístup člena rodiny k rodinné firmě je tedy značně ovlivněn péčí o rodinnou značku, rodinnou tradicí či vlivem rodiny.

Dále dle Ministerstva průmyslu a obchodu (2020) „*Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které je nadpoloviční počet společníků tvořen členy jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je členem jejího statutárního orgánu nebo ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace; znaky rodinné obchodní korporace jsou splněny i tehdy, je-li jediným jejím společníkem člen jedné rodiny, který je současně členem statutárního orgánu, a alespoň jeden jiný člen téže rodiny je členem jejího statutárního orgánu, jejím zaměstnancem, jejím prokuristou nebo členem její dozorčí rady.*“

Z mnoha definic lze vyjádřit jedno stanovisko. Jak uvádí Petřů (2018, s.12) „*Tajemství úspěchu rodinného podnikání se pravděpodobně neskrývá v tom, co produkují, ale v jejich flexibilitě, schopnosti operativně se přizpůsobit měnícím se tržním podmínkám.*“

1.2 Role rodinných firem v ekonomice a jejich výhody

Rodinné firmy jsou základem ekonomiky většiny rozvinutých států. Konkrétně v Evropě mají dlouholetou tradici, přičemž tvoří 60 % evropských společností a generují významnou část evropského hrubého domácího produktu. V České republice bohužel neexistuje žádná relevantní statistika, která by podávala informace o podílu rodinných podniků na tvorbě hrubého domácího produktu. Lze však předpokládat, že půjde také o poměrně vysoké číslo (Servus et al., 2018).

Pro odůvodnění vzrůstajícího zájmu o rodinné podniky je zde uvedeno 5 náhodně vybraných výhod a zároveň charakteristik rodinných firem (Machek, 2017):

✓ Jasný vlastník

Existuje přímé spojení vlastník a generální ředitel, čímž je eliminován konflikt mezi zájmy managementu a vlastníka. Tato charakteristika je však typická pro malé a střední podniky.

✓ Dlouhodobé cíle

Rodinné firmy jsou zaměřeny na dlouhodobé cíle, mají snahu vytvořit nějaký odkaz. S tím je spojena také větší trpělivost.

✓ Opatrnost

Rodinné firmy jsou opatrnější v otázce zadlužování a investic. Dle zahraničních statistik jsou odolnější v obdobích krizí, jelikož podstupují menší riziko.

✓ Loajalita

Rodinné firmy se vyznačují větší loajalitou ke svým zaměstnancům a obchodním partnerům. Dále mají také jedinečný vztah ke své zemi.

✓ Efektivnější využití zdrojů

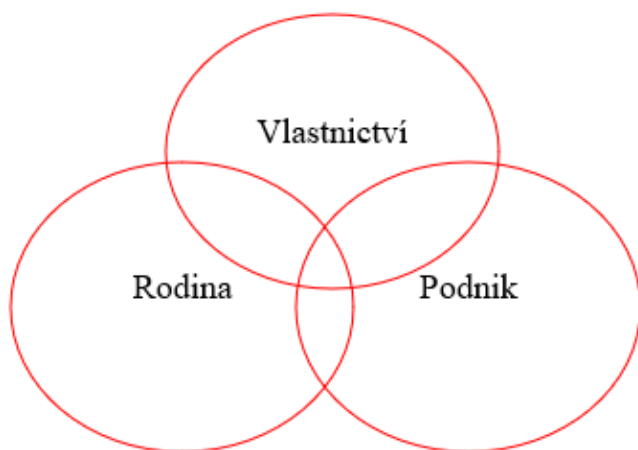
Omezené zdroje patří mezi nevýhody rodinných firem. Díky nim mají rodinné firmy omezené možnosti v inovacích, které jsou nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti na trhu. Výhoda rodinných firem však je, že tyto omezené zdroje umí efektivněji využívat, tedy i přes menší investice do inovací je pomocí svého know-how provádějí více efektivně.

Dle Zellwegera (2017) patří mezi silné stránky rodinných podniků například efektivní vedení, lepší využívání zdrojů a dlouhodobá orientace.

1.3 Konflikty v rodinných firmách

Rodinné podnikání je považováno za rodinné "lepidlo", jelikož se členové rodiny pravidelně setkávají a znají se přes několik generací. Na tuto skutečnost lze nahlížet jako na příležitost rozvíjet lidský a sociální kapitál rodiny nebo jako na možnost vzniku konfliktů (Machek, 2017).

Pro objasnění větší pravděpodobnosti vzniku konfliktu v rodinné firmě je zde uveden obrázek 1. Jedná se o zobrazení propojení tří dosti odlišných systémů (vlastnictví, rodina a podnik). Rodinný systém je charakteristický emocemi a funguje na odlišných principech než systém podniku, který se naopak vyznačuje racionalitou. Je zde tedy znázorněna do jisté míry nevyhnutelnost konfliktů v rámci rodinné firmy. Dále také z tohoto modelu vyplývá, že se jednotlivé systémy vzájemně ovlivňují (Machek, 2017).



Obrázek 1: Model tří kruhů
Zdroj: Servus et al. (2018)

Konflikt může vzniknout mezi různými členy rodiny, dle toho se poté jednotlivé konflikty dělí. Zde jsou uvedeny pouze tři nejčastější (Machek, 2017):

✓ Konflikt mezi rodičem a potomkem

Tento typ konfliktu vzniká nejčastěji v případě nástupnictví. Zakladatel nedokáže předat rodinný podnik a má neustálé připomínky k jeho nástupci. Tento konflikt je typický pro případ, kdy nástupcem má být žena. Další možnost je, že nástupce nechce podnik převzít například ze strachu nepřekonání zakladatelova stínu.

✓ Konflikt mezi sourozenci

Mezi sourozenci je poměrně velká rivalita již od dětství. Na druhou stranu se sourozenecké vztahy označují za jedny z nejtrvalejších rodinných vztahů. Tento typ konfliktu může nastat například v situaci preferování prvorozeného syna.

✓ Konflikt mezi členy a nečleny rodiny

Skutečnost, že v podniku pracují jiní zaměstnanci, než členové rodiny není výjimkou. Zde je možnost vzniku konfliktu z důvodu rozdílných cílů. Dále zde vzniká negativní atmosféra v případě upřednostňování rodinných příslušníků.

Dle Zellwegera (2017) funguje sourozenecký management lépe ve velkých společnostech (nad 150 zaměstnanců), které mají pevně stanovenou odpovědnost a náplň práce. Pomocí striktních pravidel udrží sourozeneckou rivalitu v daných mezích. U sourozeneckých vztahů nastávají velice často konflikty a tyto vztahy jsou velmi křehké z důvodu rivality o přízeň rodičů. Oproti manželskému managementu mají velice často rozdílné vize a naplňují si své individuální cíle.

Jako další zdroj konfliktů mohou být uvedeny majetkové rozdíly, tedy situace, kdy dojde k přiřazení či přidání nových členů rodiny. Problém nastává zejména, pokud se jedná o méně movité partnery. Jedním z řešení je předmanželská smlouva. Je však otázkou, zda se na této myšlence shodnou budoucí manželé. Je zde pravděpodobnost vzniku nepříjemných tlaků ze strany rodiny, která vlastní určitou společnost a ta bude mít tendence předmanželskou smlouvu realizovat dle vlastních přání. Dochází zde poté k vyzdvihování peněz nad lidi. Základ pro nalezení optimálního řešení této situace je, pokud pár najede společný vztah k penězům a majetku (Martelová, 2017).

2 Možnosti nástupnictví a nástupnický plán

V této kapitole je definován pojem nástupnictví, základní možnosti nástupnictví a blíže je charakterizován výběr a příprava nástupce. Kapitulu uzavírá problematika nástupnického plánu, která je graficky zpracována dle jednotlivých fází a stručně charakterizována. Nástupnický plán je rozpracován z více pohledů autorů.

Důležitost otázky nástupnictví bývá často opomíjena. Majitelé se často nedokáží vzdát svého podniku. Nejdůležitější je začít včas a uvědomit si, že úspěšné předání je důležité nejen pro podnik, ale hlavně pro celou vlastnickou rodinu (Servus et al., 2018).

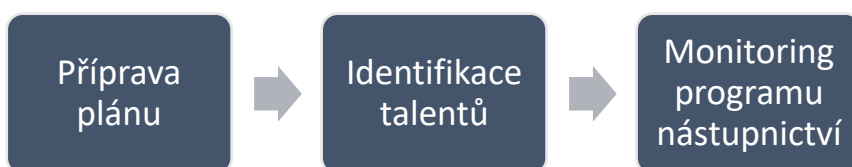
Nástupnictví lze zjednodušeně charakterizovat jako předání vedení rodinné firmy včetně jejího vlastnictví z jedné generace na druhou. Celý tento proces je dlouhodobý, nejedná se pouze o okamžik předání rodinné firmy další generaci. S procesem přípravy nástupnictví je vhodné začít mezi 5–15 lety před okamžikem předání podniku. Tato doba je dostatečná na získání vhodného vzdělání, demonstraci vlastních schopností a promyšlení vhodnosti budoucích rolí. Realitou však bývá, že majitel začne řešit nástupnictví v momentě odchodu do důchodu. V tuto chvíli jsou nástupci ve věku 30–40 let, mají vlastní kariéru, vzdělání a představy o budoucnosti (Servus et al., 2018).

Za nejsložitější bývá považováno předání z první generace na druhou. Mezi faktory, které mohou ovlivnit generační obměnu patří generační posun, tedy odlišný pohled mladší generace jak na způsob života, tak i na podnikání. Preferují například více volna na cestování a poznávání světa, nebo chtějí pracovat v zahraničí (Machek, 2017).

Dle Aronoff et al. (2011) je proces nástupnictví nejkritičtějším mezníkem pro úspěšné zajištění budoucnosti soukromého podnikání. Velké množství podniků se nachází v situaci, kdy se zakladatel podniku začíná chystat do důchodu a neexistují žádné plány spojené s tímto procesem. Z tohoto důvodu pravděpodobně pouze méně než 1/3 podniků je schopná podnik předat druhé generaci. Na druhou stranu proces nástupnictví přináší pro podniky příležitost udržet trvalou instituci, která bude odrážet rodinné ideály a cíle.

Je důležité si uvědomit, že neexistuje žádný návod či šablona na to, jak úspěšně zvládnout proces nástupnictví. Záleží na nastavení vztahů, specifikách osobností zakladatelů a také na možnostech rodiny a podniku (Servus et al., 2018).

Obecně lze charakterizovat 3 základní fáze procesu nástupnictví, jak lze vidět na obrázku 2. Hlavním cílem v rámci **první** fáze je charakterizovat podnikovou strategii, stanovit časový a věcný průběh nástupnictví při zohlednění rodinných vztahů a vize. V rámci **druhé** fáze dochází k tvorbě seznamu možných nástupců dle předem stanovených požadavků a metrik, dle kterých budou hodnoceny. Zároveň jsou připravovány rozvojové plány, dle kterých budou nástupci připravováni. Lze využít individuální plány rozvoje pro každého nástupce, je nutné si však uvědomit, jaké vícenáklady tento proces bude pro podnik znamenat. **Třetí** fáze představuje sledování celého procesu nástupnictví, monitorování dlouhodobé efektivnosti (Petrů, 2018).



Obrázek 2: Přístup k plánování nástupnické strategie
Zdroj: Vlastní zpracování dle Petrů (2018)

2.1 Výběr a příprava nástupce

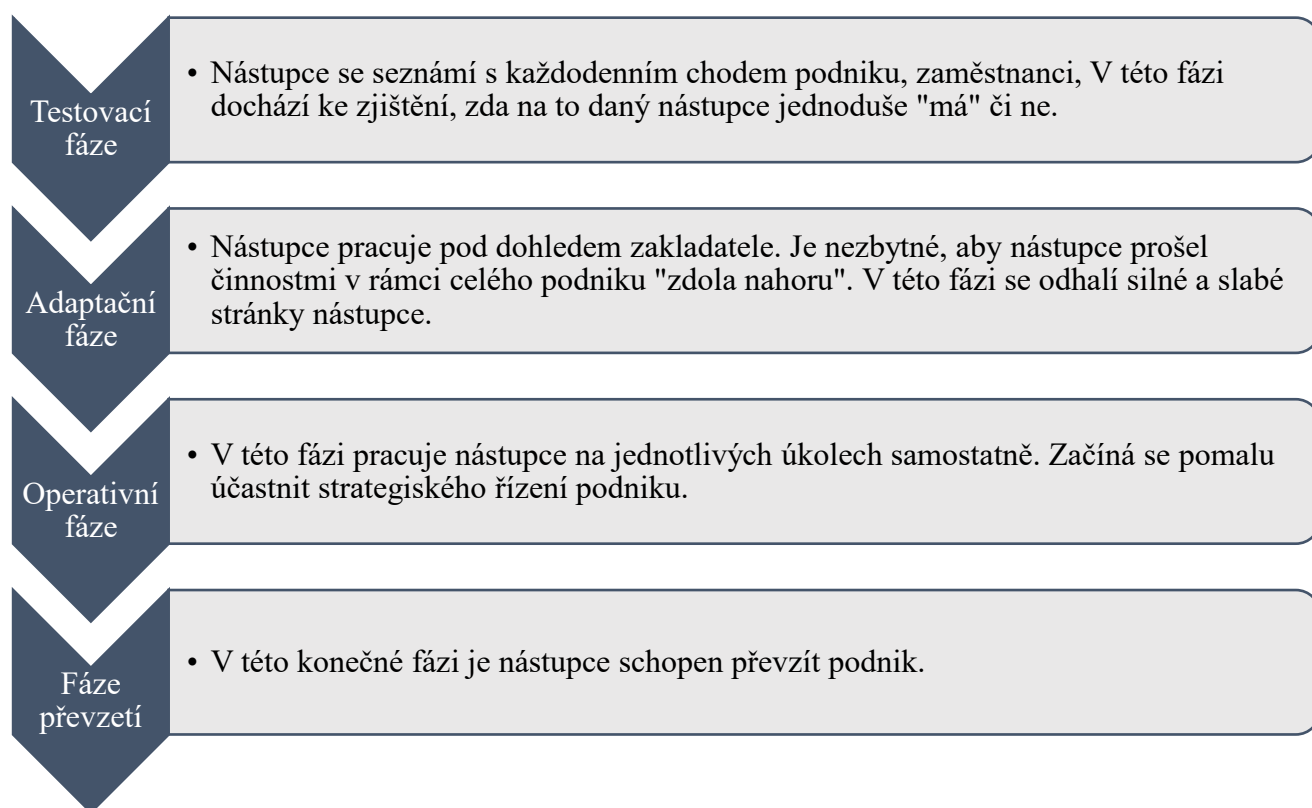
Při hledání nástupce by měl být zachován komplexní pohled. Mělo by tedy převážít racionální hledisko, hledat toho nejvhodnějšího kandidáta pro podnik, ne pro rodinu.

V rodinném podniku přichází v úvahu hledat nástupce z řad:

- ✓ blízkých rodinných členů,
- ✓ členů z širšího rodinného kruhu,
- ✓ zaměstnanců podniku,
- ✓ externích manažerů (Petrů, 2018).

Jak uvádí Drucker (1998) „*Chceme-li zaměstnat v podniku rodinného příslušníka, musí být alespoň tak schopný, jako kterýkoli z ostatních zaměstnanců v podniku.*“

Pokud majitel vybere nástupce pro svůj podnik, celý proces se dostává do fáze přípravy nástupce na převzetí. Celý tento proces je zachycen na obrázku 3.



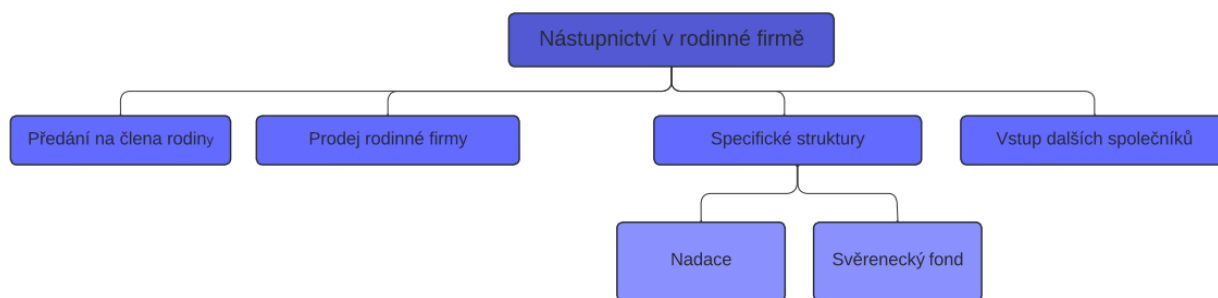
Obrázek 3: Fáze přípravy nástupce

Zdroj: Vlastní zpracování dle Petřů (2018)

Nástupce není však jediný, kdo se na svou budoucí roli musí připravit. Pro většinu zakladatelů, kteří vybuodovali své podniky od základu, je těžké se vzdát vedení, a proto je nutné, aby se i oni na tento převod připravili.

2.2 Základní možnosti nástupnictví

Existuje hned několik možností, variant, jak může zakladatel svou firmu předat. Dle Ministerstva průmyslu a obchodu (2019) se jedná o 4 základní skupiny, které předurčí další vývoj společnosti. Jedná se o předání v rodině se zapojením rodinných členů, prodej, předání svým kolegům či partnerů a likvidaci. Každá z těchto variant obsahuje svá pozitiva, negativa a je různě náročná.



Obrázek 4: Možnosti nástupnictví v rodinné firmě

Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva průmyslu a obchodu (2019)

Na obrázku 4 jsou ilustrovány základní možnosti nástupnictví. Dále jsou přiblíženy některé z možností (Servus et al., 2018):

✓ Předání vlastnické role v rámci rodiny

V rámci této alternativy existuje více možností postupu, které závisí na daných okolnostech. Tedy zda existují nástupci a je komu podnik předat. Dále na kvalitě rodinných vztahů a schopnosti budoucí spolupráce. K nástupnictví v rámci rodiny může však dojít také z důvodu náhlého úmrtí vlastníka a převod podniku je tedy řešen v rámci dědického vypořádání.

✓ Nepřímé předání v rámci rodiny

V této variantě není zachováno přímé vlastnictví v rámci rodinné firmy a dochází k vytváření specifické právní struktury. Typickým příkladem je vložení vlastnických práv do nadace či svěřeneckého fondu. Tuto variantu majitelé využívají z důvodu ochrání firmy před neuváženými kroky svých nástupců, dále z důvodu předejití sporům mezi nástupci o velikost podílu. V zahraničí jsou tyto struktury využívány například z důvodu vysoké dědické daně.

✓ Prodej rodinné firmy

V případě že nechceme či nemůžeme společnost udržet, je zde varianta prodeje. Prodej lze provést bez ohledu na jiné vazby, tedy prodat novému investorovi, nebo naopak prodat osobám z managementu.

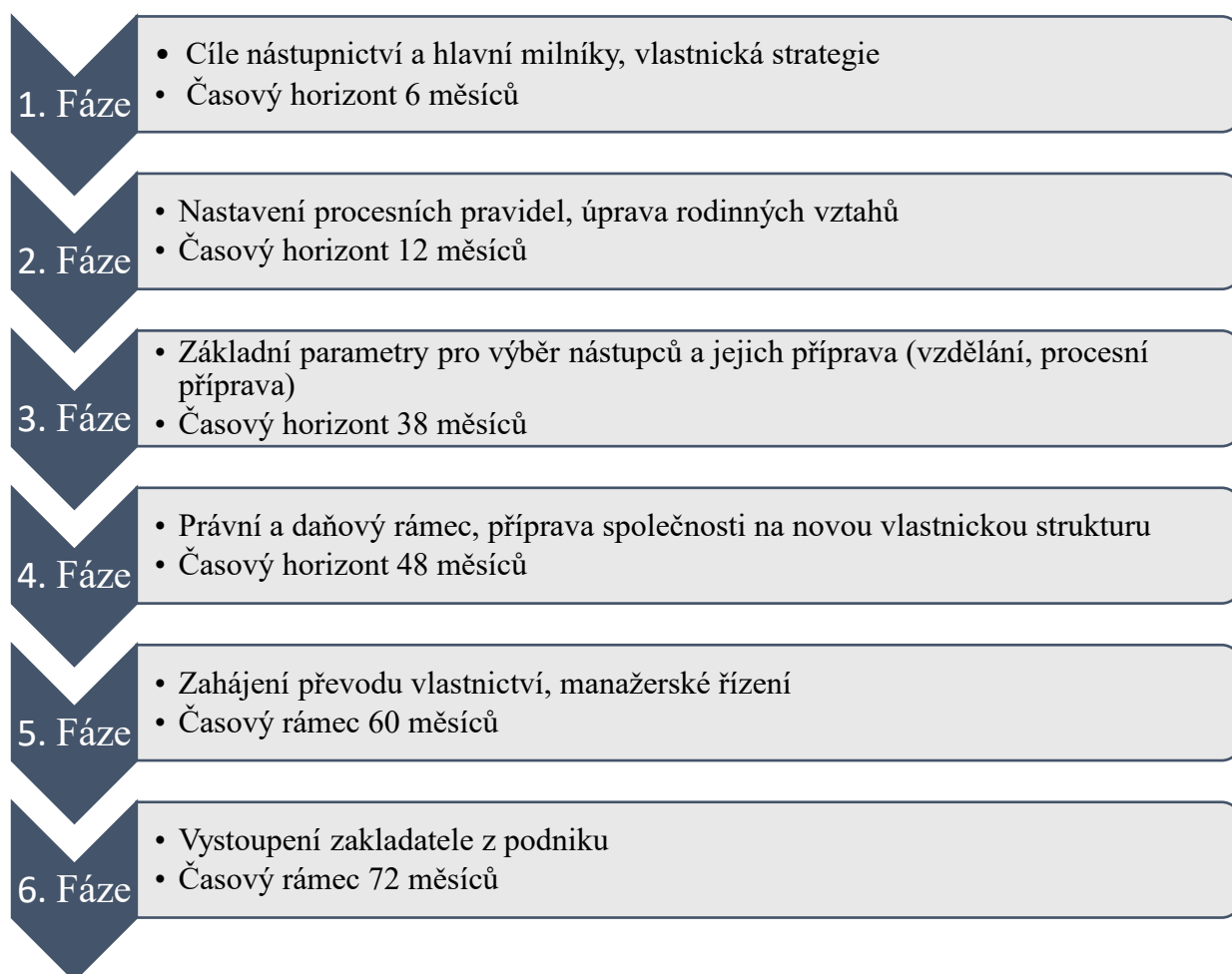
✓ Prodej pouze části podílu v rodinné firmě

Další možnou alternativou je rozvoj spolupráce s novým obchodním partnerem v podobě vstupu dalších společníků či akcionářů do společnosti. Toto rozhodnutí lze provést například z důvodu potřeby finančních zdrojů, partnera pro technický rozvoj či strategického propojení podniků.

2.3 Nástupnický plán

Nástupnický plán je nezbytnou součástí úspěšného procesu nástupnictví, není však pravidlem, že pro úspěšný proces nástupnictví musí být připraven podrobný nástupnický plán. Forma a rozsah nástupnického plánu nejsou pevně specifikovány, záleží na dané situaci, ve které se podnik nachází a také na dané rodině. Při jeho přípravě hrají důležitou roli otázky typu: Komu předat? Kolik může být vlastníků? Jaké má být rozložení podílů? Jaká je vaše představa o hodnotě společnosti? Na veškeré tyto otázky, které hrají zásadní roli v procesu nástupnictví, by mělo být možné odpovědět po sestavení tohoto plánu. Jednotlivé fáze nástupnického plánu se tedy odvíjejí od našich potřeb, požadavků, které je potřeba vyřešit. Z tohoto důvodu je nástupnický plán velice individuální záležitost každé firmy (Servus et al., 2018).

Následující obrázek 5 shrnuje základní témata, která by měl obsahovat téměř každý nástupnický plán.



Obrázek 5: Fáze nástupnického plánu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstvo průmyslu a obchodu (2019)

V rámci **první fáze** je nezbytné vymezit představy o nástupnictví, konkrétně stanovit cíle, kterých má být pomocí nástupnictví dosaženo. Například stanovit vlastnickou strukturu či najít vhodné nástupce. Dále je nezbytné vytvořit časovou představu o procesu nástupnictví, v jakém časovém horizontu se společnost a rodina pohybuje. Nejdůležitější věcí v rámci první fáze však je, být schopen zodpovědět otázku, zda má společnost zůstat do budoucna ve vlastnictví rodiny. Odpověď na tuto otázku lze získat pomocí setkání mezi společníky a nástupci, ti si vyjasní své představy do budoucna (Servus et al., 2018).

V **druhé fázi** je potřeba se zabývat problematikou propojení systémů rodina – podnik. Je tedy nutné stanovit pravidla celého procesu, aby zúčastněné strany věděly, jak bude generační výměna probíhat, jaká to obnáší rizika a tak dále. Používá se zde nový pojem rodinná ústava (Family Business Governance). Jedná se o určitou formu pravidel, základních principů, které nemají právní povahu a závaznost (Servus et al., 2018).

Dle Petrů (2018) má rodinná ústava nastavit spravedlivý proces v rámci společných rozhodnutí, tedy má pomoci rodině zůstat pohromadě. Její nezbytnou součástí je formulace vize, mise a hodnoty rodiny.

Třetí fáze je věnována přípravě možných nástupců. Nejprve je však nutné stanovit kritéria, podle nichž budou nástupci vybráni. Jedná se především o schopnost spolupráce, přehled o fungování společnosti, schopnost práce s účetními výkazy a rodinné vztahy. Budoucí nástupci kromě toho, že byli vybráni dle stanovených kritérií, musí být na svou budoucí roli systematicky připravováni. Nástupcům by mělo být umožněno studium v daném oboru, dále lze potřebné informace získat dlouhodobým stínováním majitele při práci a kontaktu se zákazníky (Deloitte, 2014).

V rámci přípravy nástupců je nezbytné si uvědomit, že nelze bezpečně předpokládat touhu “obětovat život” kvůli práci. Konkrétně generace mileniálů, které se aktuálně týká převod podniku z jedné generace na druhou, preferuje rovnováhu mezi prací a soukromým životem. Jedná se o populaci narozenou v posledních dvou dekádách 20. století, která vyhledává příležitosti k cestování a myšlenky o založení rodiny tvoří vzdálenou budoucnost (Končálová, 2018). Z tohoto důvodu je důležité odhalit individuální kariérní cíle a nástupce vhodně motivovat (Rothwell, 2012).

V rámci **čtvrté fáze** je hlavním úkolem připravit společnost na plánované změny v rámci vlastnické struktury a managementu. Konkrétně upravit vztahy mezi společníky či nastavit novou personální strukturu společnosti (Servus et al., 2018).

V **páté fázi** je zahájeno samotné předávání vlastnictví podniku. Jedná se jednoznačně o jednu z nejtěžších rozhodnutí majitele. Je nutné specifikovat, kdo a jak bude nadále do řízení podniku zasahovat, komu a v jakém poměru rozdělí rodinný majetek. Je dobré sestavit harmonogram postupného převádění podílů na nástupce. Postupný převod podílů je na zakladatelích, zda nástupci ještě za života zakladatelů získají 100 % či nikoli (Petruš, 2018).

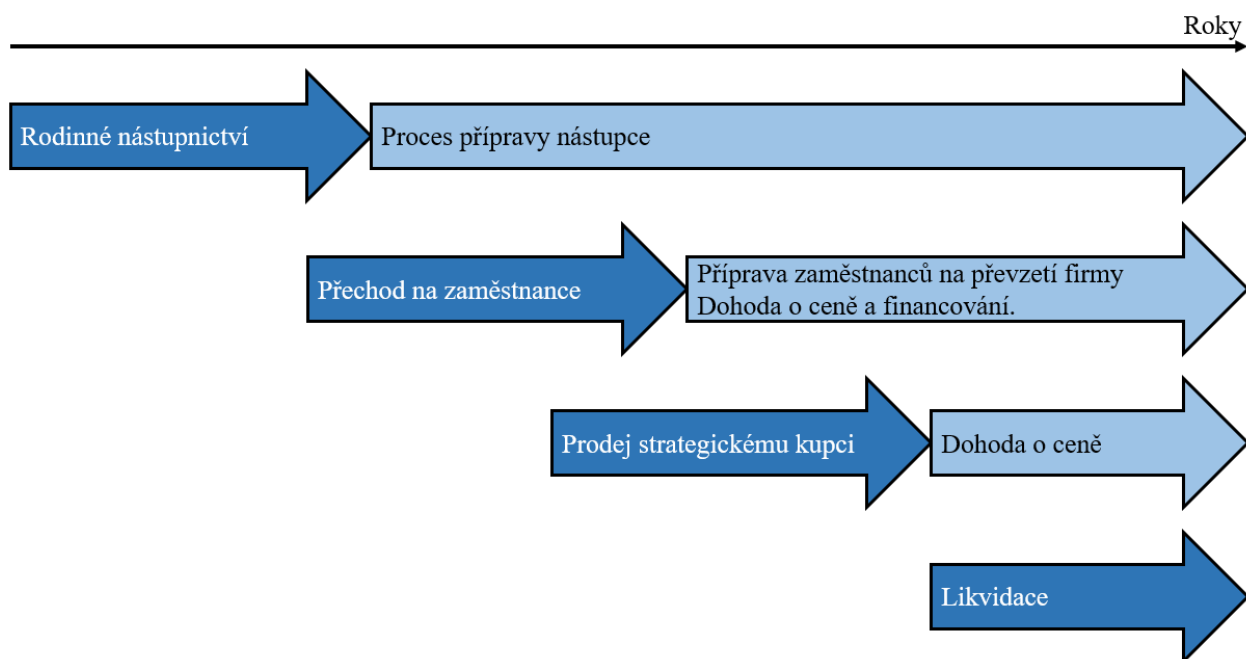
Šestá, konečná fáze představuje úplné vystoupení zakladatele z podniku. Jelikož pro ně nebývá snadné odejít ze své pozice, je vhodné stanovit datum, kdy zakladatel odejde z vedení podniku. Poté je jednodušší se na tento okamžik připravit a naplánovat si další aktivity, kterým se bude zakladatel později věnovat.

Zellweger (2017) popisuje proces nástupnictví v posloupnosti šesti kroků, jak je možno vidět na obrázku 6, přičemž první dvě fáze jsou fáze nejvíce časově náročné. Blíže charakterizovány je pouze první a třetí fáze s ohledem na praktickou část.



Obrázek 6: Cyklus procesu nástupnictví
Zdroj: Vlastní zpracování dle Zellweger (2017)

V rámci **první fáze** poukazuje Zellweger (2017) na důležitost zvažování jednotlivých možností nástupnictví, tedy rozhodnout se, zda se bude jednat o rodinné či nerodinné nástupnictví. K tomuto obtížnému rozhodování je vhodné si sestavit pomocí časové osy scénář nástupnictví, který zobrazuje situace, které mohou nastat a jak se v daných momentech prolínají, viz obrázek 7.



Obrázek 7: Příklad scénáře nástupnictví
Zdroj: Vlastní zpracování dle Zellweger (2017)

Třetí fáze představuje specifikaci vedení společnosti s definováním jednotlivých pozic. Cílem je zachytit postupný posun nástupců do vedení společnosti, především s plnou odpovědností. U rodinných podniků figurují zakladatelé a nástupci poměrně dlouhou dobu v podniku společně, z tohoto důvodu je rozdělení odpovědností velice důležité, aby nedocházelo k případným konfliktům. Spolupráce zakladatelů a nástupců je nezbytností pro předání cenných zkušeností, znalostí a rad. Pro postupné navyšování odpovědnosti na jednotlivé nástupce je vhodné vytvořit dlouhodobý plán jako je například v tabulce 1. Jedná se však o velice individuální záležitost, záleží na velikosti podniku a požadavcích zakladatelů/nástupců (Zellweger, 2017).

Tabulka 1: Postupný převod odpovědností

		ROK X	ROK X+1	ROK X+2	ROK X+3	ROK X+4
Věk	Zakladatel	55	56	57	58	59
	Nástupce	30	31	32	33	34
Podíly	Zakladatel	100	100	80	80	50
	Nástupce	0	0	20	20	50
Převod odpovědností dle oddělení	Personální oddělení	Zakladatel	Zakladatel	Nástupce	Nástupce	Nástupce
	Marketing	Zakladatel	Zakladatel	Nástupce	Nástupce	Nástupce
	Obchod	Zakladatel	Zakladatel	Společně	Nástupce	Nástupce

Zdroj: Vlastní zpracování dle Zellweger (2017)

3 Strategické řízení v rodinné firmě

Nedílnou součástí nástupnického procesu je definování firemní strategie, dle Zellwegera (2017) se jedná o druhý krok v rámci cyklu procesu nástupnictví, z tohoto důvodu je nezbytné se věnovat otázkám strategického řízení. Tato kapitola stručně charakterizuje strategické řízení podniku, specifikuje pojmy mise a vize. Dále je zde popsána problematika analýzy podnikatelského prostředí prostřednictvím situační analýzy. Blíže jsou identifikovány analýzy, dle kterých analyzujeme jednotlivé druhy prostředí.

Řízení podniku spočívá v neustálém řešení konfliktů zájmových skupin. Podstatou řízení je rozhodovací proces, tedy hledání cest řešení různých problémů. Strategické řízení podniku se pomalu, ale jistě stává nezbytností, neboť v konkurenčním boji vítězí ten, kdo nejlépe dokáže predikovat budoucí vývoj trhu a včas na něj zareaguje (Jakubíková, 2013).

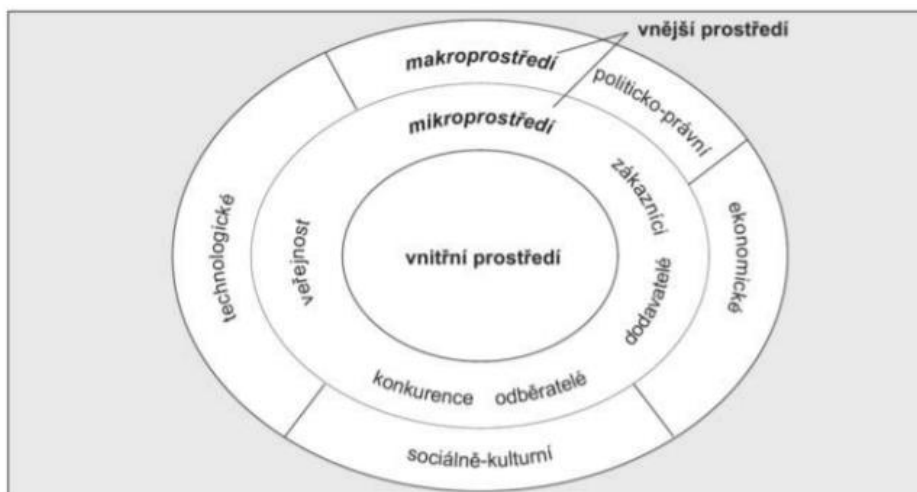
Strategické řízení je podle Grasserové (2012, s. 16) „realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí.“

Výchozím bodem strategického řídicího procesu je **vize**. Jedná se v podstatě o odpověď, jak bude vypadat společnost v budoucnu. Obecným pravidlem je, že vize by měla být snadno zapamatovatelná. Má tři základní cíle: vymezit obecný směr, motivovat a koordinovat. Vize společnosti Mountfield, a. s. dle Jakubíkové (2013, s.19) „*Naším cílem je nejenom nabízet našim zákazníkům to nejkvalitnější zahradní vybavení a zařízení, ale poskytovat jim i servis, služby a odborné poradenství na takové úrovni, která odpovídá moderním požadavkům 21. století.*“ Neméně důležitou součástí strategického řídicího procesu je **mise**. Jedná se o poslání firmy, vysvětlení jejího smyslu a účelu podnikání. Zároveň také prezentuje chování celé společnosti a vztah k ostatním subjektům na trhu. Mise společnosti Moser, a. s. dle Jakubíkové (2013, s.21) „*Vytváříme originální křišťálová díla, která přinášejí krásu.*“ Strategie vedoucí k dosažení cílů, mise a vize by měla být založena na výsledcích situační analýzy.

Provádění analýzy podnikatelského prostředí je nezbytné z důvodu, aby byla společnost schopná identifikovat svou pozici v prostředí, uměla zhodnotit svůj potenciál budoucího vývoje a predikovat chování zákazníků a konkurentů (Fotr et al., 2020).

3.1 Situační analýza

Situační analýza představuje metodu, která zkoumá složky a vlastnosti prostředí, ve kterém podnik realizuje svou činnost. Lze ji rozdělit do dvou základních částí: hodnocení podniku a hodnocení prostředí. V rámci **hodnocení podniku** se posuzují schopnosti a zdroje, určují se slabé a silné stránky podniku. Naopak **hodnocení prostředí** se zabývá analýzou prostředí, definováním příležitostí a hrozeb pro podniku. Marketingová situační analýza téměř vždy začíná analýzou prostředí podniku, které se dělí na vnitřní a vnější viz obrázek 8 (Jakubíková, 2013).



Obrázek 8: Vnitřní a vnější prostředí podniku
Zdroj: Jakubíková, 2013

1) Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je tvořeno zdroji firmy a schopnostmi tyto zdroje využívat. Pomocí analýzy vnitřního prostředí podnik identifikuje své silné a slabé stránky (Jakubíková, 2013). Podstatnou roli v rámci vnitřní analýzy prostředí hraje **analýza finanční**. Z důvodů její významnosti je důkladnější popis v následující kapitole.

Vnitřní prostředí rodinných podniků vyžaduje specifický přístup, jelikož zde vystupují prvky rodinnosti. V rámci tohoto prostředí lze kvantitativně vyhodnotit **vitalitu podniku** neboli

schopnost čelit překážkám. Jedná se o test vitality, v rámci, něhož byly vymezeny tři moduly pro hodnocení vnitřního stavu rodinného podnikání. Jedná se o oblasti (Jáč et al., 2017):

a) Administrativně-psychologicky-právní

V rámci tohoto modelu jsou zkoumána specifika, která jsou dána vstupem rodinných vztahů do podnikatelského procesu, a to od založení, zahájení, plánování, řízení až po generační výměnu.

b) Manažerkou

Cílem modulu je vymezení specifík rodinného podnikání z hlediska manažerských funkcí. Zaměřuje se především řešení vztahů rodinných a nerodinných příslušníků v rodinném podniku.

c) Ekonomicky-finanční

Tento modul vymezuje pravidla pro rovnováhu mezi zájmy rodiny a rodinného podniku v oblasti financí.

Test vitality vyhodnocuje silné a slabé stránky v rámci každého modulu pomocí 10 otázek, na které je možné odpovědět v rozpětí od 0 do pěti (5 - největší míra souhlasu). Součet bodů je poté vyjádřen procentním podílem, který vymezuje vitalitu podniku dle tabulky 2.

Tabulka 2: Hodnocení vitality rodinného podniku

Hodnocení vitality rodinného podniku	Intervaly (%)
A (výborná vitalita)	(83,33;100>
B (velmi dobrá vitalita)	(66,67;83,33>
C (dobrá vitalita v procesu plánování)	(50;66,67>
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)

2) **Vnější prostředí**

Vnější prostředí je poté ještě dále členěno na makroprostředí a mikroprostředí.

a) Makroprostředí

Makroprostředí obsahuje faktory, které působí na mikroprostředí. Jedná se o vlivy demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní a geografické. Pro zhodnocení makroprostředí lze využít PEST analýzu (Jakubíková, 2013).

✓ PEST analýza

Zkratka PEST zahrnuje faktory **P**oliticko-legislativní, **E**konomické, **S**ociálně-demografické a **T**echnicko-technologické. V průběhu času došlo k rozšíření zkoumání makrookolí o další faktory, a tak z této analýzy vznikla PESTEL analýza, která je rozšířená o environmentální faktory (Dvořáček, 2012).

Pro správnou identifikaci jednotlivých faktorů, je nezbytná bližší specifikace dle (Dvořáček, 2012):

✓ Politicko-legislativní faktory

Jedná se především o právní předpisy, do kterých se řadí zákony a nařízení. Konkrétně se jedná o obchodní právo, pracovní právo, občanské či trestní. Dále lze do těchto faktorů zařadit stabilitu vlády, svobodu tisku či korupci.

✓ Ekonomické faktory

Tyto faktory se mění v průběhu času a jsou relativně stabilní. Patří sem například charakter a konkurenceschopnost ekonomiky, fáze ekonomického cyklu či vývoj cen na trhu.

✓ Sociálně demografické faktory

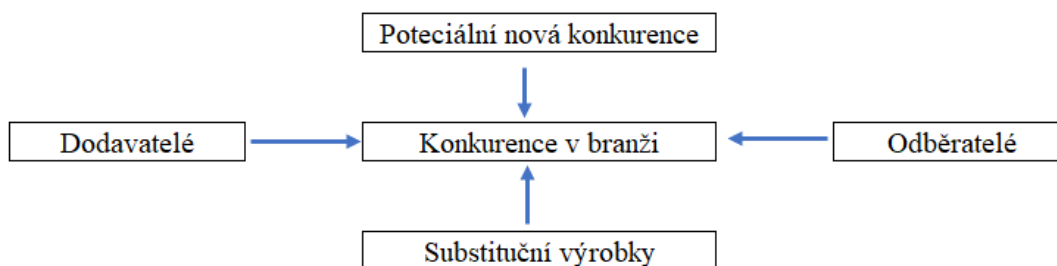
Jedná se o faktory, které jsou spojené s populací státu. Velký důraz je v rámci těchto faktorů kladen na vzdělání, věkovou strukturu a rozdělování příjmů ve společnosti.

✓ Technicko-technologické faktory

Obecně lze říci, že se jedná o využití vědy a techniky v rámci činností podniku. Technologie hraje významnou roli v otázce konkurenceschopnosti podniku. Podniky získávají technologie buď z vlastních zdrojů, tedy ze svého výzkumu a vývoje, nebo využívají technologii dostupnou na trhu.

b) Mikroprostředí

Do mikroprostředí podniku lze zahrnout veřejnost, odběratele, dodavatele, zákazníky, konkurenty aj. Cílem je určit faktory, které ovlivňují činnost podniku. K této identifikaci lze využít Porterův model pěti sil viz obrázek 9. Tento model pracuje s pěti konkurenčními faktory, kterými jsou: hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví, soupeření mezi stávajícími firmami, hrozba substitutů, vyjednávací schopnost odběratelů a dodavatelů (Jakubíková, 2013).



Obrázek 9: Porterův model pěti sil
Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové (2013)

Mezi specifické metody marketingové situační analýzy lze zahrnout SWOT analýzu.

SWOT analýza je jedna z neznámějších a nejpoužívanějších analýz prostředí. Dle anagramu lze usuzovat, že se jedná o analýzu čtyř faktorů – silné stránky (strong), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) viz obrázek 10. Silné a slabé stránky posuzují vnitřní prostředí, oproti tomu příležitosti a hrozby definují vnější okolí podniku. Podstatou této analýzy je poskytnout objektivní pohled na aktuální situaci společnosti. Jedná se však pouze o vizuální nástroj, který shrnuje informace z vnitřního a vnitřního prostředí. Její nevýhodou je určitá staticnost, tedy nezohledňuje měnící se prostředí. SWOT analýza je považována jako základní nástroj při tvorbě strategického plánu a vyhodnocuje se například pomocí konfrontační matice (Dvořáček, 2012).

<p>Silné stránky (strengths)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (opportunities)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (threats)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 10: SWOT analýza
Zdroj: Jakubíková (2013)

Pro vyhodnocení SWOT analýzy je vhodné využít rozšiřující nástroj hodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí, tedy konfrontační matici viz obrázek 11.

		Externí analýza								
		Příležitosti				Hrozby				
		1	2	3	4	1	2	3	4	
Interní analýza	Silné stránky	1								
		2								
		3								
		4								
	Slabé stránky	1								
		2								
		3								
		4								

Obrázek 11: Konfrontační matice

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kratochvíl (2016)

Tato matice se zabývá vyhodnocením vzájemného působení určité dvojice parametrů. Hodnocení probíhá dle škály viz tabulka 3.

Tabulka 3: Škála konfrontační matice

Označení	Vzájemné působení
++	Velmi dobré
+	Dobré
0	Nemají vztah
--	Velmi špatné
-	Špatné

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kratochvíl (2016)

Výsledné hodnoty dvojic parametrů se získají součtem jednotlivých sloupců a řádků. Následně se sestaví tabulka s parametry a výsledným skóre, ze které jsou výstupem nejdůležitější silné a slabé stránky v souvislosti s příležitostmi a hrozbami a naopak. Získané informace lze využít pro následné sestavování strategií (Kratochvíl, 2016).

3.2 Finanční analýza

Z důvodu dynamického ekonomického prostředí je rozbor finanční situace určité firmy naprosto nezbytný. Pod pojmem finanční analýza si lze představit uspořádaný rozbor dat, která se nejčastěji získávají z účetních výkazů. Jejím smyslem je příprava materiálů k efektivnímu rozhodování vedení podniku, pomocí níž lze hodnotit minulost, současnost

a předpovídat budoucnost. V podstatě se jedná o definování slabých stránek finančního pohledu podniku, které by mohly v budoucnu představovat problémy a dále také definování silných stránek, které představují potenciální budoucí zhodnocení majetku. Při volbě vhodné metody finanční analýzy hraje podstatnou roli cílová skupina, pro kterou je analýza vytvářena, neboť pro každou skupinu jsou prioritní a rozhodující jiní ukazatelé (Růčková, 2021).

Celkovou úspěšnost finanční analýzy velice významně ovlivňuje kvalita vstupních informací. Zde nastává problém, pokud se jedná o mikro či malou účetní jednotku, neboť tyto jednotky povinně zveřejňují pouze rozvahu a dochází tedy k nedostupnosti určitých údajů. Nejvýznamnějším **zdrojem informací** jsou základní účetní výkazy: rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow. Rozvaha představuje účetní výkaz, který zachycuje pomocí bilančního pravidla stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktiva) a zdrojů financování tohoto majetku (pasiva) k určitému datu. Její struktura je zachycena v tabulce 4. Výkaz zisku a ztráty dává přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za dané období. Hlavní rozdíl mezi zmíněnými výkazy je ten, že rozvaha zachycuje aktiva a pasiva k určitému časovému okamžiku, oproti výkazu zisku a ztráty, který zachycuje náklady a výnosy za určitý časový interval. Jedná se o tokové veličiny, výnosy a náklady se neztotožňují se skutečnými peněžními toky, a tedy výsledný čistý zisk neobsahuje reálně dosaženou hotovost za dané období. Z tohoto důvodu je nutné sledovat peněžní toky. Výkaz cash flow srovnává bilanční formou příjmy a výdaje za určité období a posuzuje skutečnou finanční situaci podniku, přičemž v rámci České republiky je poměrně krátce používán. Tento výkaz nemá standardizovanou podobu, společnosti si mohou zvolit buď přímou či nepřímou formu vykazování (Růčková, 2021).

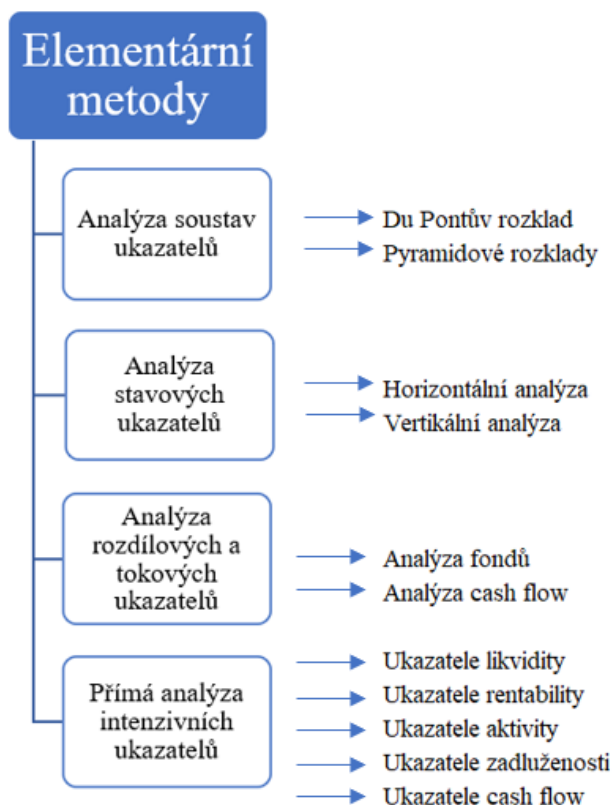
Tabulka 4: Struktura rozvahy

Rozvaha k 31. 12. 20XX	
<i>Aktiva</i>	<i>Pasiva</i>
Stálá aktiva	Vlastní kapitál
Oběžná aktiva	Cizí kapitál
Ostatní aktiva	Ostatní pasiva

Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková (2021)

Finanční analýza zahrnuje dvě skupiny **metod**, a to elementární a vyšší. K aplikaci vyšších metod se využívají složité matematické postupy a je zapotřebí softwarové vybavení. Jejich výhodou však je, že zvyšují vypovídající schopnost účetních výkazů, jedná se například

o analýzu rozptylu či korelační a regresní analýzu. Oproti tomu elementární metody využívají jednoduché aritmetické operace a tyto metody jsou v praxi velmi rozšířené. Jejich výhodou je především jednoduchost a nenáročnost výpočtu. Na druhou stranu z důvodů jednoduchosti nemusí dojít k pravdivému zhodnocení finanční situace (Kubíčková, Jindřichovská 2015). Členění těchto metod je uvedeno na obrázku 12.



Obrázek 12: Elementární metody finanční analýzy
Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková (2021)

S ohledem na praktickou část této práce zde bude blíže charakterizována pouze přímá analýza intenzivních ukazatelů neboli **poměrová analýza**, která patří k nejčastěji používaným metodám. Z této analýzy budou vybrány pouze ukazatele, které souvisejí s procesem nástupnictví. Mezi ukazatele této analýzy patří (Růčková, 2021, Kubíčková, Jindřichovská, 2015):

✓ Ukazatele rentability

Ukazatele rentability přináší informace, jak podnik zhodnotil vložený kapitál, jedná se tedy o výnosnost vloženého kapitálu. Nezjišťuje se tedy absolutní veličina, ale naopak kolik se získá korun na jednu korunu obratu. Zisk je zde uvažován v různých formách, například lze uvést: EAT – čistý zisk, EBIT – zisk před odečtením úroků a daní, EBT – zisk před zdaněním. Ukazatele rentability jsou v praxi vypočítány v několika variantách:

1) Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu, který byl do podniku vložen vlastníky dle vzorce (1). Zastupuje pohled vlastníků podniku a zhodnocuje výsledek běžné, finanční i investiční činnosti.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (1)$$

2) Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)

Ukazatel ROA vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, porovnává se celkový zisk s celkovými aktivy viz vzorec (2)

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

. Zastupuje pohled managementu podniku.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \quad (2)$$

3) Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel rentability tržeb představuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané výši tržeb. Poměruje se zde čistý zisk s celkovými tržbami viz vzorec (3).

$$ROS = \frac{EBT (EBIT)}{\text{tržby (výnosy)}} \quad (3)$$

✓ Ukazatele zadluženosti

Pojem zadluženost v ekonomické terminologii představuje skutečnost, že podnik financuje svá aktiva cizími zdroji. Financování pouze z vlastních zdrojů zapříčiňuje sníženou výnosnost vloženého kapitálu, na druhou stranu financování pouze z cizích zdrojů v sobě obsahuje problémy s jeho získáváním. Je zde tedy snaha o optimální poměr mezi vlastním a cizím kapitálem. U výrobního podniku by se mělo jednat zhruba o 40–50 % cizího kapitálu, oproti bankovním institucím, které disponují s 90–95 % cizího kapitálu.

1) Celková zadluženost

Výsledná hodnota tohoto ukazatele znázorňuje, kolik procent z celkových zdrojů představuje cizí kapitál dle vzorce (4).

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\Sigma \text{cizí zdroje}}{\Sigma \text{pasiv}} \quad (4)$$

2) Ukazatel úrokového krytí

Úrokové krytí představuje bezpečnostní polštář pro věřitele. Ukazatel úrokového krytí poté vyjadřuje o kolik je zisk vyšší než úroky dle vzorce (5). V České republice je doporučovaná hodnota osminásobku, z důvodu dostatečného efektu dále pro akcionáře.

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad (5)$$

Pro komplexní zhodnocení finanční situace podniku se využívají soustavy ukazatelů. S ohledem na praktickou část této práce zde budou charakterizovány bonitní modely. **Bonitní modely** se zaměřují na měření finančního zdraví a výkonnosti podniku. Jsou orientovány na vlastníky a investory, kterým pomoci kritéria schopnosti vytvářet ekonomický zisk odpovídají na otázku, zda je podnik dobrý nebo špatný (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

1) Index bonity

Jedná se o vícerozměrný model, který je také nazýván jako indikátor bonity. Index bonity lze vyjádřit dle Sedláčka (2011) jako rovnicí (6):

$$IB = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6 \quad (6)$$

kde:

x_1 = cash flow / cizí zdroje

x_2 = celková aktiva / cizí zdroje

x_3 = zisk před zdaněním / celková aktiva

x_4 = zisk před zdaněním / celkové výkony

x_5 = zásoby / celkové výkony

x_6 = celkové výkony / celková aktiva

Interpretace výsledných hodnot poté znázorňuje kvalitu finanční situace podniku, viz tabulka 5.

Tabulka 5: Interpretace výsledků indexu bonity

Extrémně špatná finanční situace	$IB < -2$
Velmi špatná finanční situace	$-2 < IB < -1$
Špatná finanční situace	$-1 < IB < 0$
Lze předpokládat problémy	$0 < IB < 1$
Dobrá finanční situace	$1 < IB < 2$
Velmi dobrá finanční situace	$2 < IB < 3$
Extrémně dobrá finanční situace	$IB > 3$

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kubíčková, Jindřichovská (2015)

4 Rodinná společnost RENOKAR – CNC, s. r. o.

Tato kapitola detailně charakterizuje společnost RENOKAR – CNC, s. r. o., stručně shrnuje její minulost, definuje předmět podnikání a dále také uvádí vztah této společnosti k životnímu prostředí. V druhé polovině této kapitoly jsou popsány rodinné vazby ve společnosti, které jsou ilustrovány pomocí organigramu.

4.1 Charakteristika společnosti RENOKAR – CNC, s. r. o.

Pro aplikační část této diplomové práce byla vybrána společnost RENOKAR – CNC, s. r. o., která působí v automobilovém průmyslu již 15 let. Tato společnost vznikla 20. 9. 2005 s předmětem podnikání obráběčství, nástrojářství a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Statutárními orgány společnosti jsou dva jednatelé, konkrétně Lenka a Kamil Košťálovi (Obchodní rejstřík, 2022). Z historie společnosti je podstatný fakt, že společnost byla založena v roce 1995 jako sdružení podnikatelů pod názvem Renokar, sídlo této společnosti se nacházelo ve městě Mimoň. Tehdy se zabývala výrobou a renovací kardanových hřídelí pro automobilový průmysl. V průběhu roku 2005 vznikla samostatná společnost, která se začala specializovat na oblast obrábění pod jménem RENOKAR – CNC, s.r.o. a v roce 2009 se společnost přestěhovala do nové moderní výrobní haly o velikosti cca 3.000 m² ve městě Stráž pod Ralskem. Ke konci roku 2020 došlo k rozšíření výrobní haly a její rozloha činí téměř 10.000 m². Na začátku roku 2021 začala společnost hledat nové prostory pro automatizované pracoviště z důvodů získání zakázky na výrobu dílů pro elektromobily. V březnu 2021 společnost zakoupila výrobní závod, který se nachází také ve Stráži pod Ralskem a společně s přílehlými pozemky má rozlohu téměř 25 000 m². Dle ústního sdělení Lenky Košťálové (jednatel společnosti RENOKAR – CNC, s.r.o., Stráž pod Ralskem) dne 6. prosince 2021.

Společnost RENOKAR – CNC, s. r. o. se specializuje na CNC obrábění extrudovaných hliníkových profilů a výrobní program je zaměřen převážně na sériovou výrobu. K roku 2021 společnost vlastní více jak 100 CNC strojů včetně plně robotických pracovišť. Zároveň se společnost v roce 2021 zapojila do dotačního programu Technologie-Průmyslu 4.0. V rámci tohoto programu bude v období 2021–2023 pořizovat IT technologie a technologické zařízení v podobě 25 CNC strojů. Společnost k datu 10. 12. 2021 zaměstnává téměř 90 zaměstnanců včetně agenturních pracovníků. Společnost

si velice zakládá na svém logu, které obsahuje znak žraloka symbolizujícího predátora na trhu viz obrázek 13.



Obrázek 13: Logo společnosti RENOKAR – CNC, s.r.o.

Zdroj: Renokarcnc.cz (2021)

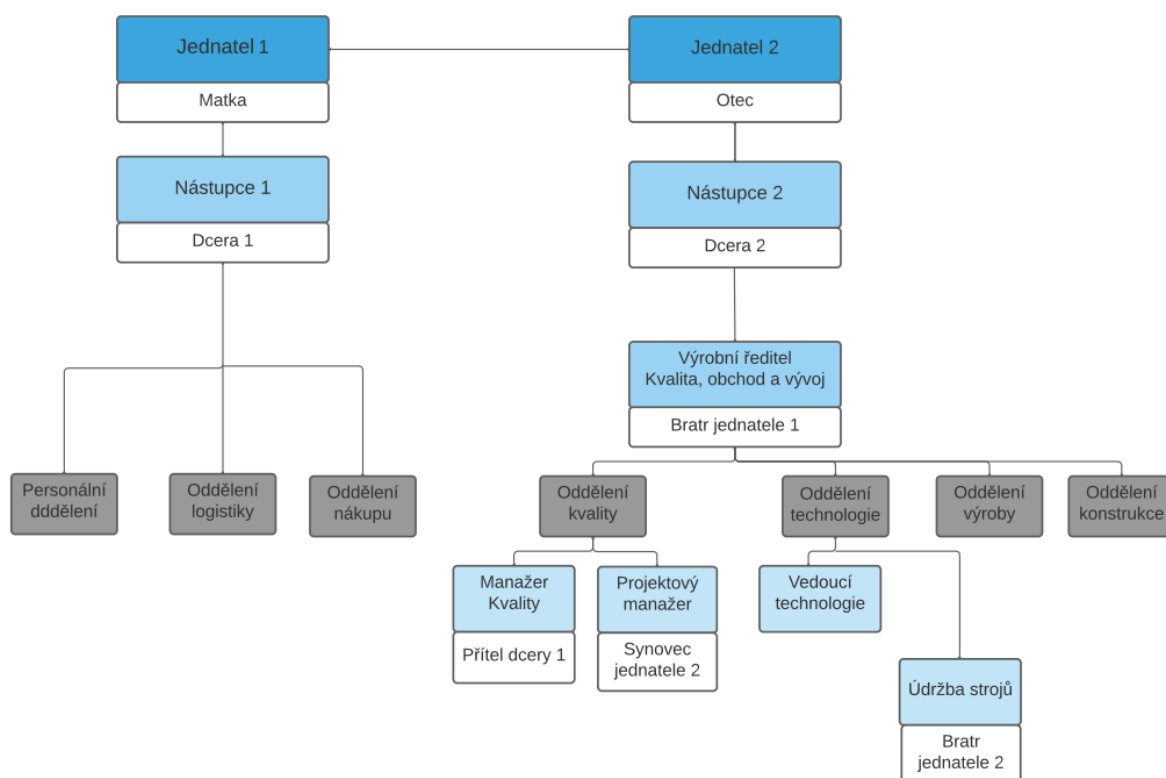
V neposlední řadě se společnost začala zabývat svým dopadem na životní prostředí. Ke konci roku 2021 zprovoznila lis na zpracování kovových odřezků, přičemž se podílela na vývoji této nové technologie a podařilo se jí vyvinout velice úsporné řešení jak pro společnost, tak pro přírodu. Pomocí lisovacího stroje společnost snížila spotřebu emulzního koncentrátu, který lze po slisování kovových odřezků znovu použít do CNC strojů. Jedná se o úsporu 1 500 litrů koncentrátu emulze s vodou týdně. Dalším ekonomickým bonusem je vyšší cena slisovaných polotovarů oproti kovovým odřezkům, snížení manipulačních nákladů a zároveň spotřeby nafty. Jelikož slisované odlitky jsou lépe skladovatelné, podařilo se také snížit odvoz těchto odlitků na 1 x týdně. V případě odvozu hliníkových odřezků byl nutný odvoz 2 až 3 x týdně, podařilo se tedy snížit uhlíkovou stopu. Dle ústního sdělení Lenky Košťálové (jednatel společnosti RENOKAR – CNC, s.r.o., Stráž pod Ralskem) dne 6. prosince 2021.

4.2 Nástupnictví ve společnosti RENOKAR – CNC, s. r. o.

Ve vedení společnosti stojí manželé Lenka a Kamil Košťálovi, kteří tuto společnost vybudovali od základu. Jelikož oba manželé jsou jednateli a zároveň statutárními orgány společnosti, dle Ministerstva průmyslu a obchodu (2020) lze konstatovat, že se jedná o rodinnou obchodní korporaci. Osvědčení rodinného podniku viz příloha A (Osvědčení rodinného podniku). Pro společnost začíná být aktuální otázka nástupnictví, tedy předání společnosti na další generaci. Manželé Košťálovi mají dvě dcery, které již ve společnosti zastávají menší role a současně studují vysoké školy se zaměřením na jejich budoucí pozice ve společnosti. Konkrétně se jedná o Ekonomickou fakultu Technické univerzity v Liberci a o Strojní fakultu Technické univerzity v Liberci. Předpokladem tedy je rodinné

nástupnictví, pro jeho hladký průběh je nezbytné zpracovat nástupnický plán s definováním jednotlivých kroků. Této problematice se věnuje následující kapitola.

Pro definování rodinných vazeb ve společnosti byl využit návrh organizační struktury společnosti RENOKAR – CNC, s.r.o., který vznikl v rámci bakalářské práce (Jana Košťálová, 2020). Konkrétně se jedná o funkční organizační strukturu založenou na funkčně specializovaných odděleních. Organizační struktura je aktualizovaná k roku 2022 a rozšířená o rodinné vazby viz obrázek 14.



Obrázek 14: Organigram společnosti RENOKAR – CNC, s.r.o. s rodinnými vazbami

Zdroj: Vlastní zpracování dle Košťálová (2020)

5 Nástupnický plán společnosti RENOKAR – CNC, s. r. o.

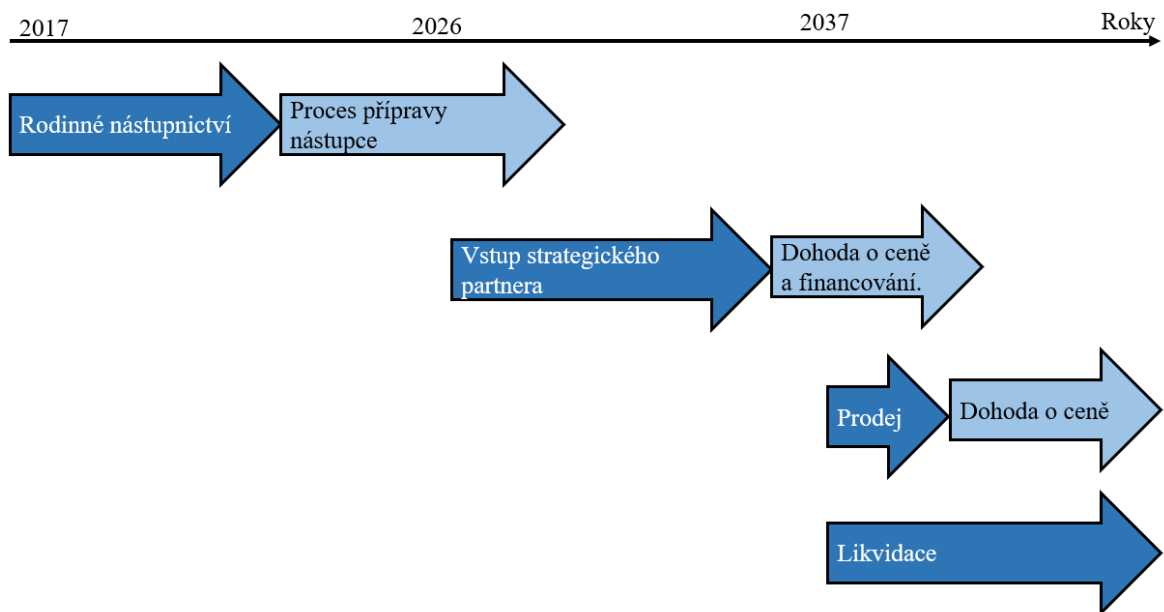
Tato kapitola detailně popisuje jednotlivé kroky nástupnického plánu společnosti RENOKAR – CNC, s.r.o. v rámci kterého je definována mise a vize společnosti, je provedena situační analýza, jsou charakterizovány nástupci a v závěru této kapitoly je charakterizována problematika převodu vlastnictví a řízení společnosti.

Tvorba nástupnického plánu pro společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. byla inspirována více autory, z tohoto důvodu se zde prolínají jednotlivé názory a přístupy. Nástupnický plán byl rozdělen do čtyř základních kroků, které byly vybrány dle potřeb a požadavků společnosti.

- ✓ První krok (definice a cíl nástupnictví)
- ✓ Druhý krok (situační analýza)
- ✓ Třetí krok (výběr a charakteristika nástupců)
- ✓ Čtvrtý krok (převod odpovědnosti a podílů)

5.1 První krok (definice, cíl nástupnictví)

V rámci možností nástupnictví rodinné obchodní korporace RENOKAR – CNC, s.r.o. má největší prioritu předání na člena rodiny, z tohoto důvodu bude celý nástupnický plán přizpůsoben tomuto faktu. Alternativou v případě jakýchkoli problémů je zvažován vstup nových investorů/společníků v případě potřeby finančních zdrojů či partnera pro technický rozvoj. Krajní možnosti poté představuje prodej nebo likvidace společnosti, a to v případě finančních problémů či problémů spojených s dědickým řízením. Představa časového harmonogramu jednotlivých možností dle obrázku 15.



Obrázek 15: Scénář nástupnictví společnosti RENOKAR – CNC, s.r.o.
Zdroj: Vlastní zpracování

Za začátek rodinného nástupnictví lze považovat poslední čtvrtý ročník gymnázia starší z dcer manželů Košťálových, a to konkrétně v okamžiku rozhodování se o vysoké škole. Aktivní proces přípravy staršího nástupce započal v okamžiku podílení se na chodu podniku, tedy od roku 2019. V případě mladšího nástupce je předpokládán rok 2022, kdy starší nástupce zároveň nastoupí do společnosti na plný úvazek, po dokončení vysoké školy. Nástupci budou mít tedy možnost v období 4 let prokázat, zda zvládnou v budoucnu úspěšně převzít a vést společnost. V případě, že se objeví závažné nedostatky, nastává zde možnost vstupu strategického partnera. Dalším milníkem je rok 2037, kdy se předpokládá odchod vlastníků do důchodu, mělo by tedy dojít k převzetí společnosti nástupci. V případě jakýchkoli problémů lze uvažovat o prodeji či likvidaci společnosti.

Cílem nástupnictví je úspěšný převod společnosti na vybrané nástupce a zajistit tak kontinuitu společnosti.

Cílem nástupnického plánu je dospět k závěru, jakými kroky začlenit nástupce po ukončení vzdělávání do společnosti bez ohrožení jejího chodu a zároveň efektivně využít přínos nových informací a „mladé krve“.

5.2 Druhý krok (situační analýza)

V rámci situační analýzy jsou prakticky aplikovány metody jako finanční analýza, Porterův model pěti sil, PEST analýza a test vitality, ze kterých jsou výsledky shrnuty pomocí SWOT analýzy a dále vyhodnoceny prostřednictvím konfrontační matice.

a) Mise, vize

Mise a vize není ve společnosti striktně definována, do budoucna bude nezbytné definovat minimálně vizi, jelikož je velice důležitá jak z pohledu vlastníků, tak z pohledu zaměstnanců. Po provedeném brainstormingu následníci a zakladatelé dospěli k názoru, že jejich pohled na strategii a budoucí vývoj společnosti je z velké části shodný. **Hlavní strategií** společnosti je získávat sériové zakázky od více než dvou velkých nadnárodních korporací, kterým budou nabízet bezkonkurenčně nízké ceny díky vlastnímu vývoji nových technologií a sestrojování robotických pracovišť. Dále má společnost definováno několik **dílčích cílů**:

- 1) Zaměřit se na technologicky náročné díly a pomocí svého know-how dosahovat co nejvyšších možných marží.
- 2) Snížit počet strojů pouze na kvalitní, efektivní a vytížené stroje.
- 3) Diverzifikovat portfolio nabízených služeb, konkrétně se zaměřit na vydobytí větších marží v oblasti nákupu materiálu.
- 4) Splňovat požadavky norem, které umožní společnosti spolupracovat s novými a náročnějšími zákazníky.
- 5) Snížit počet dělnických profesí díky sestrojení robotických pracovišť.

Zakladatelé se s nástupci dále shodli na nutnosti posílit obchodní oddělení a zaměřit se na marketing společnosti, nejspíše v rámci spolupráce s externí marketingovou firmou.

b) Finanční analýza

V rámci finanční analýzy jsou specifikovány ukazatele rentability, zadluženosti a index bonity. Pro každý ukazatel je přiložena tabulka s výchozími hodnotami a graf, pro vizuální znázornění jednotlivých ukazatelů v průběhu let 2018–2021. Údaje z roku 2021 jsou pouze předběžné, jelikož společnost podléhá ověřování účetní závěrky auditorem a k datu 3. 4. 2022 nejsou k dispozici oficiální výsledky. Z tohoto důvodu je index bonity uveden v rozmezí 2018–2020, jelikož pro tento ukazatel nebyly předběžné údaje dostačující. Veškeré uvedené hodnoty pocházejí z interních zdrojů společnosti RENOKAR – CNC, s.r.o.

1) Ukazatele rentability

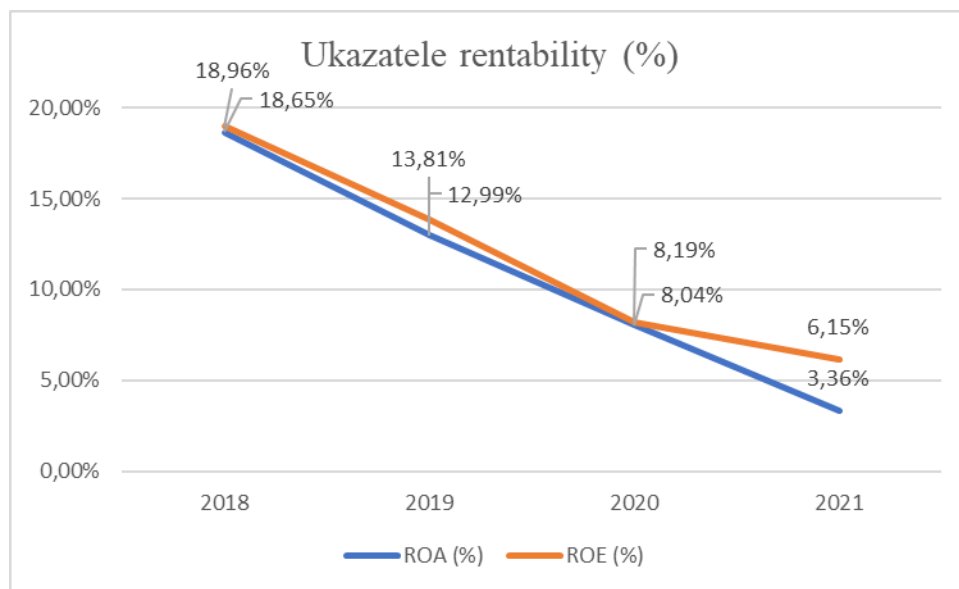
V rámci ukazatelů rentability byla vybrána rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita celkového vloženého kapitálu. Výsledky těchto ukazatelů jsou uvedeny v tabulce 6.

Tabulka 6: Ukazatele rentability

	2018	2019	2020	2021
EAT (v tis. Kč)	27 825	20 943	12 995	9 901
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	146 741	151 681	158 675	161 090
EBIT (v tis. Kč)	34 730	26 489	17 643	13 349
Celková aktiva (v tis. Kč)	186 159	203 903	219 424	397 184
ROE (%)	18,96	13,81	8,19	6,15
ROA (%)	18,65	12,99	8,04	3,36

Zdroj: Vlastní zpracování

Od roku 2018 dochází k poklesu rentability kapitálu z důvodu růstu vlastního kapitálu a celkových aktiv. Oproti tomu klesá čistý zisk i zisk před odečtením úroků a daní (EBIT). Snížení zisku lze přikládat skutečností jako pandemie COVID – 19, která propukla na začátku roku 2020 či zvýšení investic. Oba ukazatele však dosahují kladných hodnot, společnost se nachází v zisku, tedy tržby převyšují náklady. Vývoj obou ukazatelů je zachycen na obrázku 16.



Obrázek 16: Vývoj ukazatelů rentability

Zdroj: Vlastní zpracování

2) Ukazatele zadluženosti

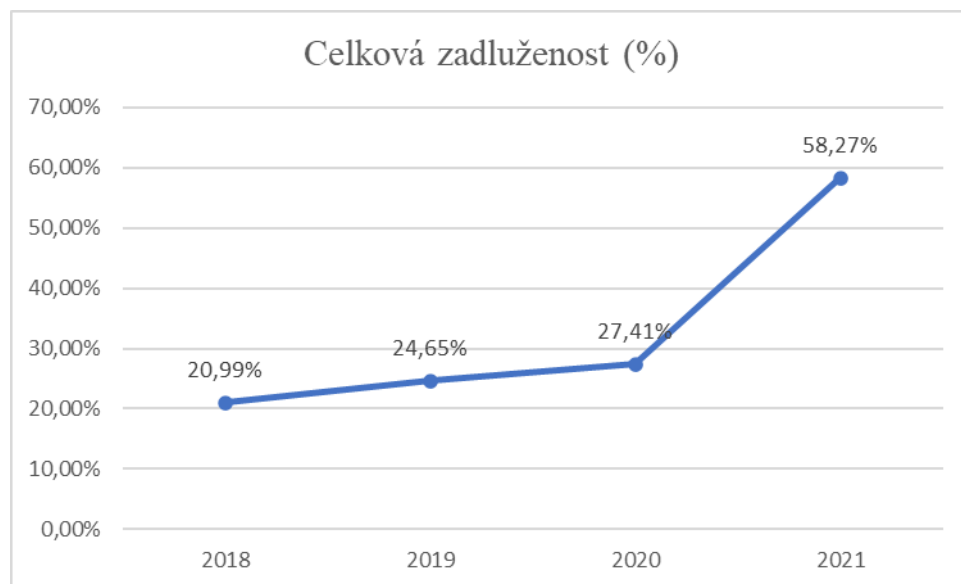
V rámci ukazatelů zadluženosti byla vypočítána celková zadluženost a úrokové krytí. Výsledné hodnoty těchto ukazatelů jsou uvedeny v tabulce 7.

Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti

	2018	2019	2020	2021
Suma cizích zdrojů (v tis. Kč)	39 077	50 270	60 143	231 456
Celková pasiva (v tis. Kč)	186 159	203 903	219 424	397 184
EBIT (v tis. Kč)	34 730	26 489	17 643	13 349
Nákladové úroky (v tis. Kč)	352	572	1 254	2 267
Celková zadluženost (%)	20,99	24,65	27,41	58,27
Úrokové krytí (bez jednotky)	98,66	46,3	14,06	5,88

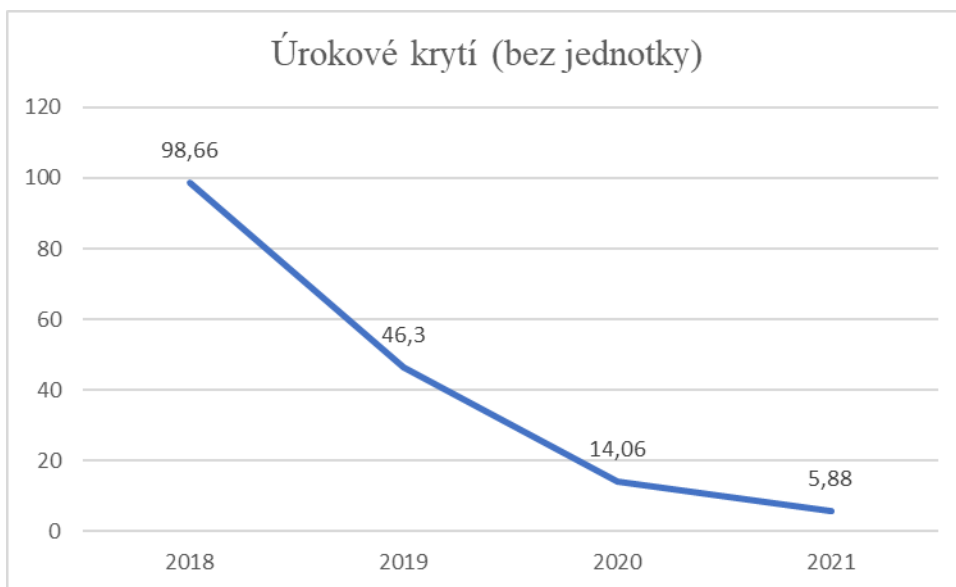
Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. od konce roku 2018 začala investovat do přístavby výrobní haly, na počátku roku 2020 nakoupila nové CNC stroje na výrobu součástek do elektromobilů a konci roku 2020 začala společnost investovat do nového podnikatelského záměru výstavby stájí se zázemím. Od roku 2021 společnost zakoupila nový výrobní závod. Všechny tyto uvedené skutečnosti jsou blíže specifikovány v rámci 5. kapitoly 4. kroku. Výčet jednotlivých investic koresponduje s rostoucí celkovou zadlužeností společnosti a poklesem úrokového krytí. Míra celkového zadlužení se však pohybuje v rámci únosného rozmezí pro výrobní podnik, tato míra by však již neměla mít vzrůstající tendenci. Oba tyto ukazatele jsou znázorněny na obrázku 17 a 18.



Obrázek 17: Vývoj celkové zadluženosti

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 18: Vývoj úrokového krytí
Zdroj: Vlastní zpracování

3) Index bonity

Ze soustav ukazatelů byl vybrán index ziskovosti z důvodů snahy zachytit výkonnost podniku. Výsledné hodnoty indexu v jednotlivých letech jsou uvedeny v tabulce 8.

Tabulka 8: Index bonity

			2018	2019	2020	
x_1	cash flow / cizí zdroje	=	1,39125	1,11207	0,65937	
x_2	celková aktiva / cizí zdroje	=	4,7639	4,05616	3,64825	
x_3	zisk před zdaněním / celková aktiva	=	0,18467	0,1271	0,07469	
x_4	zisk před zdaněním / celkové výkony	=	0,23129	0,17887	0,13546	
x_5	zásoby / celkové výkony	=	0,03774	0,02076	0,07497	
x_6	celkové výkony / celková aktiva	=	0,79843	0,71061	0,55139	
			Σ	5,56232	4,23528	2,78275

Zdroj: Vlastní zpracování

V letech 2018 a 2019 dosahovala společnost extrémně dobré finanční situace, v roce 2020 došlo k poklesu pod hodnotu 3 a společnost dosahovala velmi dobré finanční situace. Hodnotu v rozmezí $2 < IB < 3$ lze předpokládat i pro rok 2021.

Z provedené finanční analýzy vybraných ukazatelů lze konstatovat, že se společnost nachází v dobré finanční situaci. Provedené investice probíhaly v období ekonomiky “levných peněz“, z pohledu společnosti se jedná o strategický krok. S aktuálním růstem inflace

a nejistým podnikatelským prostředím se společnost nechystá již dále investovat, naopak ji čeká období návratnosti investic a potenciální využívání konkurenční výhody z investic do moderních technologií.

c) Porterův model pěti sil

V rámci Porterova modelu pěti sil je blíže specifikováno pět konkurenčních faktorů specifikujících mikroprostředí společnosti.

1) Potenciální nová konkurence

Nová konkurence pro společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. vzniká v podobě změny napájení automobilů, tedy odklonění od naftových motorů k alternativním zdrojům. I přesto, že se společnost nespécializuje na výrobu motorů, je zde příležitost nových zakázek, a tedy i konkurence. Společnost má zájem o podílení se na vzniku “automobilů nové generace“, a z toho důvodu došlo v roce 2020 k nákupu nových CNC strojů pro výrobu součástek do elektromobilů. Bariéry vstupu do odvětví představují vysoké vstupní náklady a aktuálně těžko predikovaný vývoj v automobilovém průmyslu.

2) Dodavatelé

V oblasti **technického vybavení** a dodavatelů se společnost snaží dodržovat jednotnost značek. Většinu CNC strojů dodala česká společnost PROFIKA, kterou byla však společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. nucena před dvěma lety vyměnit z důvodu nenaplnování standardů automobilového průmyslu. V roce 2020 došlo k nákupu nových strojů od společnosti TEXIMP, s. r. o., jedná se o velké stroje pro výrobu krytů pro baterie CLAAR WE do elektromobilů. I přes změnu dodavatele CNC strojů společnost velice dbá na jednotnost řídicího systému jednotlivých strojů. Dříve využívala řídicí systém od společnosti Siemens a. s., z důvodu problémů s náhradními díly, servisem a kompatibilitou došlo ke změně dodavatele. Posledních 5 let využívá společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. řídicí systém od společnosti FANUC, s. r. o. Postupem času přecházejí všechny výrobní stroje pod tento systém, jelikož jednotnost řídicího systému představuje velkou výhodu v podobě komunikace mezi staršími a novými stroji v případě sestavování robotických linek. Další výhodou je snadnější obsluha ze strany zaměstnanců. Jelikož společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. neodebírání od společnosti FANUC, s. r. o. pouze operační systém, ale i celá robotická pracoviště, má větší vyjednávací schopnost. Konkrétně dosahuje na vyšší slevy či rychlejší servisní služby. V oblasti **materiálu** společnost podnikla

před rokem velký krok. Do roku 2019 byl materiál v podobě extrudovaných hliníkových profilů dodáván od odběratele, což přinášelo výhody v podobě nulových nákladů spojených s nákupem materiálu, na druhou stranu byla společnost závislá na pravidelnosti jednotlivých dodávek od svých odběratelů. Od června roku 2021 začala společnost nakupovat materiál sama. Tento krok byl velice administrativně i finančně náročný, přináší však možnost přílivu nových odběratelů.

3) Odběratelé

Společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. se začíná v posledních dvou letech zaobírat faktem, že 80 % příjmů plyne od společnosti BENTELEER, která má závody po celém světě. Společnost konkrétně spolupracuje se závody v České republice, Norsku, Turecku a Německu. Bezpochyby je zde nutná diverzifikace rizika v podobě nových odběratelů, což je v dnešní době velice těžký úkol. Z důvodu velkého množství práce od společnosti BENTELEER, která byla od roku 2009 pravidelně poptávána, se společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. příliš nevěnovala marketingovým aktivitám.

4) Konkurence v branži

V rámci České republiky a automobilového průmyslu si společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. vede velice dobře. Její předností je inovativní technologie, díky které jsou ceny jednotlivých výrobků značně konkurenceschopné. V posledních letech se začala věnovat sestavování robotických linek a pracovišť, což je nezbytné pro udržení kroku s konkurencí. Konkrétními konkurenty v branži je například společnost KOVOLIS HEDVIKOV, KSM Castings či Obrobna Resl.

5) Substituční výrobky

Za případné substituční výrobky lze považovat automobily s jiným napájením, konkrétně elektrická energie nebo vodík. Jelikož se společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. specializuje na CNC obrábění hliníkových profilů, tedy součástek karosérie a konstrukce automobilů, změna motorů jejich sortiment nenahrazuje, spíše rozšiřuje. Od roku 2021 začala společnost vyrábět sadu dílů, konkrétně kryty baterie, které slouží jako zdroj napájení namísto spalovacího motoru.

d) PEST analýza

V rámci PEST analýzy jsou blíže charakterizovány jednotlivé faktory analyzující makroprostředí společnosti.

1) Politicko-legislativní faktory

Společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. dle ukazatele obratu spadá do kategorie plátců DPH a auditované účetní jednotky. Níže jsou vypsány příklady zákonů, kterými se musí dle Nového občanského zákoníku společnost řídit (Zákony pro lidi, 2022):

- ✓ Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu
- ✓ Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty
- ✓ Zákona č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích
- ✓ Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce
- ✓ Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví
- ✓ Zákon č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti
- ✓ Zákon č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů

Společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. nepodléhá specifickým zákonům, které by souvisely s předmětem podnikání, jako je například u potravinářského či těžebního průmyslu.

2) Ekonomické faktory

Na počátku roku 2020 propukla pandemie COVID-19, která zapříčinila útlum nejen světové, ale i české ekonomiky. Oproti tomu rok 2021 přinesl opětovné oživení ekonomiky především ve třetím a čtvrtém čtvrtletí, které vedlo k růstu HDP. Oživení ekonomiky lze přisuzovat existenci vakcín, díky kterým nedocházelo k lokálním lockdownům, výpadkům surovin a růstu cen komodit (Deloitte, 2022).

Nezaměstnanost v roce 2020 dosáhla míry 2,55 %, dále pokračoval růst a v roce 2021 dosáhla úrovně 3,2 %. Pro rok 2022 se poté předpokládá snížení nezaměstnanosti ke třem procentům (THE WORLD BANK, 2022). Společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. nárůst nezaměstnanosti uvítala, jelikož se snížil tlak na zvyšování benefitů a mezd nad efektivitu práce. Do roku se ve společnosti 2021 potýkali s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků,

kteří z důvodu velké poptávky často fluktovali a navyšovali své požadavky. Zde vznikla myšlenka společnosti na sestrojení robotických pracovišť, z důvodů zmírnění tlaků od zaměstnanců.

Podnět pro růst **inflace** dala pandemie COVID – 19, konkrétně kvůli státním restrikcím a lockdownům došlo k převisu poptávky nad nabídkou, a došlo tedy k růstu cen. Inflace v roce 2020 dosáhla úrovně přes tři procenta. Její růst pokračoval i v roce 2021 k úrovni 6 %. V lednu roku 2022 dosáhla míra inflace hranice 9,9 %, tedy nad očekávání České národní banky. V souvislosti s růstem inflace dochází k růstu úrokových sazeb z důvodu odolání silným inflačním tlakům a snahy nevzdalovat se od inflačních cílů České národní banky (Česká národní banka, 2022). Pro společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. není růst úrokových sazeb aktuálně zásadní otázkou, jelikož její nasmlouvané úvěry nejsou v českých korunách, ale v eurech a dále je zde fixace nízkých úrokových sazeb na 5 let. Po uplynulé době však bude velikost úrokové sazby společnost výrazně zatěžovat, jelikož zatím nelze predikovat v průběhu 5 let pokles úrokových sazeb. Pozitivum však je, že společnost má pouze jeden bankovní úvěr v českých korunách, ostatní bankovní úvěry jsou nasmlouvané v eurech, zde není růst úrokových sazeb nijak dramatický.

Vývoj cen na trhu má vzrůstající tendenci, dochází k **růstu cen energií, materiálů**, a tedy i nákladům firem. Z důvodu konkurenceschopnosti si společnosti v automobilovém průmyslu nemohou dovolit zvyšovat ceny. Společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. má aktuálně cenu elektřiny zafixovanou za nižší cenu, než se pohybují aktuální ceny na trhu, tato fixace však končí 31.12.2022. Pro společnost to znamená nárůst budoucích nákladů a tuto skutečnost musí v rámci finančního plánování plně respektovat. Zvýšení cen materiálu, konkrétně hliníku, který dosáhl meziročního růstu o 60 %, znamená pro společnost zvýšení množství peněz uložených v materiálu a výrazně ovlivňuje její platební schopnost.

Ekonomika po silném zásahu pandemie začala nabírat vzrůstající tendenci, tento fakt nejspíše ovlivní válečný konflikt na Ukrajině. Nejistá prognóza vývoje podnikatelského prostředí z části oslabuje budoucí investiční a inovační projekty jednotlivých českých podnikatelů, kteří můžou jen s těží předpokládat úroveň budoucího odbytu. Pro společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. tato skutečnost znamená hrozbu v podobě pozastavení části výroby z důvodů nedostatku jak materiálu, tak poptávky.

3) Sociálně demografické faktory

V rámci sociálně demografických faktorů je pro společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. důležitý faktor vzdělanosti, jelikož se dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Technické obory ztrácí v posledních letech na prestiži a není zde dostatečný příliv mladých vysokoškolských absolventů. Z tohoto důvodu se společnost začala věnovat vzdělávání a rozvoji svých dlouholetých pracovníků. Faktory, kterými se aktuálně nezabývá jsou například hustota osídlení, životní úroveň či preference spotřebitelů, jelikož společnost nekomunikuje a necílí na konečného zákazníka. Tyto informace budou relevantní přímo pro automobilku, která udává trendy a poptává poté jednotlivé součástky u menších společností jako je například RENOKAR – CNC, s.r.o.

4) Technicko-technologické faktory

Jak již bylo uvedeno, společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. se v posledních letech zabývá sestavováním robotických pracovišť. Konkurenční výhodou této společnosti je jedinečnost technologií, díky kterým dosahují nízkých cen obrobků s přijatelnou marží pro vlastníky. Společnost kombinuje technologii z vlastního vývoje a zároveň technologii dostupnou na trhu, touto kombinací vznikají již zmiňované jedinečné technologické postupy.

e) **Test vitality**

Pro aplikaci testu vitality na společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. byl využit dostupný online test, který je pod záštitou Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci. V rámci každého modulu bylo zodpovězeno deset otázek, které byly následně vyhodnoceny. Po zodpovězení všech otázek bylo provedeno celkové hodnocení vitality podniku (Ekonomická fakulta TUL, 2019):

1) Administrativně-psychologicko-právní oblast

Odpovědi na jednotlivé otázky v rámci tohoto modulu jsou uvedeny v příloze C (Test vitality: Administrativně-psychologicko-právní modul). Společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. v této oblasti dosáhla na skóre 61 %, tedy stupně C, který představuje dobrou vitalitu v procesu plánování. V rámci slovního okomentování tohoto skóre vypovídá o dobrých předpokladech společnosti pro další existenci. V rámci rodiny se již začala řešit problematika následnictví, zatím se však jedná spíše o diskuze a plánování. Nyní je tedy již potřeba zahájit určité kroky k realizaci nástupnictví.

2) Manažerská oblast

V rámci manažerského modulu se společnost dostala na stupeň B, tedy velmi dobrou vitalitu. Konkrétně se jednalo o skóre 69 %, viz příloha D (Test vitality: Manažerský modul). Společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. pravidelně monitoruje a vyhodnocuje výkony svých zaměstnanců a usiluje o nastolení rovnocenných podmínek jak pro členy rodiny, tak pro zaměstnance, kteří nejsou rodinnými příslušníky. Tato společnost má potenciál dosáhnout výborné úrovně v rámci tohoto modulu.

3) Ekonomicko-finanční oblast

V rámci třetího a posledního modulu dosáhla společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. na skóre 63 % viz příloha E (Test vitality: Ekonomicko-finanční modul), které představuje stupeň C, obdobně jako u administrativně-psychologicko-právního modulu. Společnost aplikuje rozdělení rodinných a podnikových financí. Zároveň je připraven plán pro odměňování zaměstnanců, který zamezí protěžování rodinných příslušníků. S realizací této finanční strategie však společnost nemá zatím zkušenosti.

V rámci **celkového vyhodnocení** kvality rodinného podnikání získala společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. skóre 64 %, které představuje dobrou vitalitu v procesu plánování (stupeň C).

f) SWOT

Výsledky z Porterova modelu pěti sil, finanční analýzy, PEST analýzy a testu vitality jsou shrnuty v rámci SWOT analýzy viz tabulka 9.

Tabulka 9: SWOT analýza

SWOT ANALÝZA	
SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
S 1) Existence nástupců (zajištěna kontinuita) S 2) Jedinečnost technologií S 3) Velmi dobré rodinné vztahy	W 1) Absence marketingového oddělení W 2) Růst zadluženosti společnosti W 3) Technické oddělení bez mladých následníků
PŘÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)
O 1) Investování do moderních technologií (konkureční výhoda) O 2) Přínos teoretických poznatků nástupců z VŠ O 3) Diverzifikace portfolia	T 1) Většinový příjem od jednoho odběratele T 2) Konflikty mezi členy rodiny T 3) Vývoj trhu, ekonomiky a inflace

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro vyhodnocení SWOT analýzy byla zvolena konfrontační matice viz obrázek 19. Posouzení vzájemného působení proběhlo na základě vlastního úsudku.

		Externí analýza							
		Příležitosti			Hrozby				
		O1	O2	O3	T1	T2	T3		
Interní analýza	Silné stránky	S1	++	+	+	0	-	0	3
		S2	++	+	0	--	0	+	2
		S3	0	+	0	0	--	0	-1
	Slabé stránky	W1	--	+	-	--	0	-	-5
		W2	-	0	0	--	0	-	-4
		W3	--	+	0	0	-	-	-3
		-1	5	0	-6	-4	-2		

Obrázek 19: Konfrontační matice společnosti RENOKAR – CNC, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

Po sečtení jednotlivých sloupců a řádků bylo dospěno k závěru, že mezi největší přednosti společnosti patří existence nástupců, kteří zajišťují kontinuitu společnosti a zároveň je zde příležitost přínosu nových teoretických znalostí po skončení vysokých škol obou nástupců. Na druhou stranu nejslabší stránku pro společnost představuje absence marketingového oddělení, bez kterého je téměř nemožné dostat se na nové trhy a zároveň hrozba v podobě většinového příjmu od jednoho odběratele. Na tuto skutečnost se bude muset společnost

v nejbližší době zaměřit, zvolit vhodnou strategii, jak se dostat do povědomí velkých mezinárodních korporací. Výsledná skóre jednotlivých parametrů lze vyčíst z obrázku 19.

5.3 Třetí krok (výběr a charakteristika nástupců)

Výběr nástupců pro společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. proběhl již před pěti lety, nejednalo se však o složitý proces. Jak již bylo zmíněno, manželé Košťálovi mají dvě dcery, jejich nástup do vedení společnosti však nebyl předpokládán od narození. Zlomový okamžik, kdy manželé začali přemýšlet nad budoucností společnosti a jejich dcer nastal v okamžiku, kdy starší dcera dokončila gymnázium a přemýšlela o vysoké škole. Tato dcera si vybrala Ekonomickou fakultu Technické univerzity v Liberci, jeden z hlavních důvodů byla vzdálenost od domova. Po nástupu na univerzitu vznikla myšlenka, že by starší dcera s ohledem na budoucí vzdělání mohla zastoupit jednatele 1 v ekonomické oblasti a druhá mladší dcera by se vydala technickou cestou. Do této myšlenky zapadlo zaměření vysoké školy mladší dcery, jelikož od malička je technicky a manuálně zručná. Od tohoto okamžiku se cesta mladší dcery začala přizpůsobovat k nástupu na Strojní fakultu Technické univerzity v Liberci. Tento krok se naplnil v září roku 2020, kdy dcera začala studovat zmiňovanou fakultu.

Pro úspěšné vedení společnosti však nestačí získat pouze odborné znalosti, je velice důležité, jaké povahy daný nástupce je, jaké jsou jeho silné a slabé stránky. Poté je nezbytné zapracovat na slabých stránkách, vybudovat z nich silné a zároveň silné stránky přetvořit na konkurenční výhodu. Z tohoto důvodu je nezbytné obě nástupkyně detailně charakterizovat:

1) Jana Košťálová

Jana Košťálová narozena v roce 1998 je starší z obou dcer, aktuálně studuje pátým rokem Ekonomickou fakultu Technické univerzity v Liberci. Již od roku 2018 se podílí na chodu společnosti, konkrétně provádí týdenní fakturaci a přípravu finančních výsledků pro jednatele. Jana je velice pracovitá, cílevědomá, komunikativní a svědomitá. Její oblíbená činnost je plánování a organizování. Ráda pracuje v kolektivu a je týmový hráč, musí však být “kapitán“. Na druhou stranu Jany přehnaná svědomitost ji často dostává do stresových situací, neustálého spěchu a unáhlených rozhodnutí. Bude nezbytné, aby se zaměřila na duševní hygienu a brala věci více s nadhledem.

2) Lenka Košťálová

Lenka Košťálová se narodila v roce 2001 a od malička je to kutil s logickým myšlením. Nyní studuje druhým rokem s prospěchovým stipendiem Strojní fakultu Technické univerzity v Liberci. Na chodu společnosti se aktuálně nepodílí, jelikož veškerý čas věnuje studiu a sportu. Mezi její silné stránky patří nadprůměrná inteligence, snaha si se vším poradit sám, pohybová a manuální zručnost. Na druhou stranu není příliš komunikativní a týmový hráč, organizace práce a vedení týmu lidí je jí velice cizí. Do budoucna se bude muset zaměřit na posílení mezilidské komunikace a začít více spolupracovat.

Z provedené charakteristiky je zřejmé, že se sestry vzájemně doplňují. Vzájemnou spolupráci si již vyzkoušely v rámci jezdeckého sportu, kterému se věnují společně s rodiči od roku 2015. Starší dcera vystupuje v pozici koordinátora týmu, má tedy možnost vést lidi a rozvíjet své manažerské dovednosti. Manželé Košťálovi své dcery vedli od malička ke sportu, jednalo se o sjezdové lyžování a horské kolo, které dcery provozovaly na závodní úrovni. Sport jim pomoci dřiny, úspěchů a neúspěchů pomohl vytvořit vlastnosti jako pílě, skromnost a cílevědomost. Tyto vlastnosti jsou velice důležité nejen pro profesní život.

Pro úspěšný proces nástupnictví je kromě vhodného nástupce důležitý také jeho pohled na celou situaci, zda se nástupcem stát chce či nikoli. Lze konstatovat, že i přestože na dcery nebyl vyvíjen nátlak nástupu do společnosti, od dětství pociťovaly, že nemají na výběr. Nakonec vše do sebe přirozeně zapadlo a nyní se těší na společnou budoucnost. Jelikož se manželé Košťálovi svým dcerám od mala intenzivně věnovali, jejich vztah je velice blízký, stejně jako jejich názory a pohled na svět. Aktuálně se jim podařilo jejich společný koníček v podobě jezdeckého sportu propojit s rodinným podnikáním v podobě nového podnikatelského plánu a tím motivace dcer vést společnost o to více vzrostla.

5.4 Čtvrtý krok (převod odpovědnosti a podílů)

V rámci čtvrtého kroku je znázorněn postupný převod odpovědnosti s časovým harmonogramem pro každého nástupce. Dále tento krok popisuje financování nástupnictví, problematiku přivdání nového člena rodiny a na závěr charakterizuje náklady spojené s převodem podílů.

1) Postupný převod odpovědností a časový harmonogram

Před definováním časového harmonogramu pro každého nástupce společně s nastíněním náplně práce po nastoupení do společnosti je nezbytné uvést informace, které se týkají obou nástupců a bezprostředně souvisejí s převodem odpovědností a podílů, jedná se o mzdové ohodnocení, aktuální situaci s novým závodem společnosti a realizací nového podnikatelského plánu v podobě jezdeckého areálu.

Mzdové ohodnocení se po příchodu do společnosti bude odvíjet od přidané hodnoty, kterou společnosti nástupci přinesou. V rámci administrativních činností je toto vyjádření poněkud složitější než například u výrobních dělníků. Předpokladem je “startovací” mzda na úrovni průměrného administrativního či technického pracovníka a její růst se bude poté odvíjet od kvality odvedené práce. Převod podílů se předpokládá až v roce 2037, do té doby budou muset nástupci prokázat své kvality. Podíly budou do konce roku 2036 stále mezi zakladateli a manželi rozděleny v poměru 1:1, tedy každému přísluší podíl 50 %. Od roku 2037 se podíly přerozdělí mezi oba nástupce a zakladatele. Vstup obou nástupců do vrcholového řízení společnosti se předpokládá v roce 2035, tedy v podobě vrcholových manažerů odpovědných za určitá oddělení, po prokázání schopností se nástupci stanou jednateli společnosti. Pokud se nástupci osvědčí na pozici jednatelů, dojde k přerozdělení podílů a odchodu zakladatelů do penze, přičemž zůstanou nadále společníky s částečným podílem viz Příloha B (Převod odpovědností a podílů nástupce 1 a nástupce 2).

Od podzimu roku 2021 se společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. rozšířila o **nový závod**, který se nachází také ve Stráži pod Ralskem, avšak na druhém konci města. Společnost zakoupila tento závod z důvodu potřeby prostoru pro sestavení dalších rozlohou objemných výrobních linek z důvodu poptávky po krytech pro baterie do elektromobilů. Předpokladem je, že se v novém závodě budou nacházet především robotická pracoviště s minimálním počtem obsluhy, personál se zde bude skládat především z technologů a seřizovačů, kteří se podíleli na sestavování pracoviště. Tento záměr naplňuje dílčí cíl společnosti snižovat počet dělnických profesí. Vzhledem ke stagnaci poptávky po kapslích pro baterie společnost sestrojování nových robotických pracovišť odsunula z důvodu obtížné predikce odbytu a omezení velkých investic. Nový závod však pro společnost představuje výhodnou investici, jelikož se podařilo závod zakoupit před růstem cen, tedy v dnešním kontrastu astronomických částek za nemovitosti byl závod za nízkou cenu. Předpoklad zahájení

výroby v novém závodě nebude zakomponován do plánu převodu odpovědností, je sním však počítáno.

Od roku 2020 se společnost začala zabývat novým již zmiňovaným podnikatelským plánem v podobě **výstavby stájí se zázemím**. Tento záměr vznikl ze dvou důvodů, společnost chtěla diverzifikovat riziko v podobě rozšíření svého portfolia a investovat do nemovitostí, zároveň se rozhodla zhodnotit zkušenosti nástupců, kteří se již 7 let aktivně věnují jezdeckému sportu a pro manžele Košťálovi to znamenalo vysoké výdaje. Nástupci se tedy budou moc dále věnovat sportu, který je baví a zároveň ho propojí s businesssem, jelikož zde bude docházet k marketingovým aktivitám v podobě reklamy a zároveň zisků v podobě prodeje sportovních koní. Tento sport nabírá v posledních letech velice na popularitě, ceny koní se vyšplhaly do extrémních rozměrů, a z tohoto důvodu společnost předpokládá úspěšnost tohoto podnikatelského plánu. Dokončení výstavby stájí a zahájení provozu je odhadováno na květen roku 2022. Od tohoto data budou oba nástupci zaměstnáni ve společnosti na pozici jezdce v rámci dohody o provedení práce. Starší z nástupců bude mít tedy u společnosti RENOKAR – CNC, s.r.o. sjednanou pracovní smlouvu a zároveň dohodu o provedení práce.

Budoucí náplň práce nástupců se bude tedy skládat ze tří oblastí: povinnosti v rámci aktuálně fungujícího závodu, nového závodu a činností v rámci jezdeckého areálu.

a) Nástupce 1

Postupný převod odpovědností nástupce 1, konkrétně staršího z nástupců a zakladatele 1 (matky) je uveden v tabulce 10. Předpokládaný nástup do společnosti je plánovaný na červenec roku 2022, po ukončení studia vysoké školy nástupce. Dle organigramu bude nástupce získávat zkušenosti pro budoucí řízení oddělení logistiky, nákupu a personální oddělení. Do roku 2025 bude odpovědnost vedení oddělení stále na zakladateli 1, poté bude nástupce postupně přebírat odpovědnost za personální oddělení, za které bude odpovědný od roku 2030. V tento rok na nástupce přejde částečná odpovědnost oddělení nákupu i logistiky. Od roku 2035 bude mít nástupce jedna odpovědnost za personální oddělení, oddělení logistiky a nákupu. Pokud se nástupce 1 osvědčí ve vrcholovém řízení společnosti, stane se v roce 2036 jednatelem a později společníkem společnosti.

Tabulka 10: Postupný převod odpovědnosti nástupce 1

		ROK 2022	ROK 2025	ROK 2030	ROK 2035	* ROK 2037
Věk	Zakladatel 1	45	48	53	58	60
	Nástupce 1	24	27	32	37	39
Podíly	Zakladatel 1	50	50	50	50	20
	Nástupce 1	0	0	0	0	30
Převod odpovědností dle oddělení	Personální oddělení	Zakladatel	Společně	Nástupce	Nástupce	Nástupce
	Oddělení logistiky	Zakladatel	Zakladatel	Společně	Nástupce	Nástupce
	Oddělení nákupu	Zakladatel	Zakladatel	Společně	Nástupce	Nástupce
* Od ROKU 2036 jednatelem společnosti						
Od ROKU 2037 společníkem společnosti						

Zdroj: Vlastní zpracování

Po příchodu do společnosti se bude náplň práce nástupce 1 skládat z činností v rámci finančního řízení společnosti, kterého se v podobě týdenní fakturace a zpracování finančních výsledků účastní od roku 2018. Nástupce bude tedy zpočátku “při ruce“ zakladateli 1, který na nástupce převede část povinností. Zakladatel 1 se věnuje ekonomické stránce společnosti, není zde žádné finanční oddělení, jelikož zakladatelé požadují, aby veškeré tyto činnosti spadaly pouze pod rodinné členy. Z tohoto důvodu zde není převod odpovědností v rámci finančního oddělení, jelikož se předpokládá, že tyto činnosti bude mít pod sebou zakladatel 1 až do úplného vystoupení ze společnosti, které není definováno. Tato skutečnost může představovat do budoucna problém, jelikož by měl být stanoven pevný datum vystoupení zakladatelů ze společnosti. Z tohoto důvodu bude nezbytné začít přemýšlet nad definitivním datem výstupu. V rámci náplně práce nástupce 1 budou zpočátku největší část představovat aktivity související se vznikajícím jezdeckým areálem a aktivním reprezentováním společnosti v parkurových závodech. Tento podnikatelský plán bude od začátku v plné odpovědnosti nástupce 1, tedy chod areálu a ekonomická stránka plánu. Zkušenosti v rámci reprezentace a reklamy společnosti bude moci uplatnit v rámci oddělení nákupu, kterému se v průběhu roku 2023 bude nástupce společně se zakladatelem 2 (otcem) věnovat. Cílem bude přiliv nových zahraničních odběratelů. Od roku 2024 poté dojde k aktivnímu zapojení do jednotlivých oddělení z důvodu přípravy pro budoucí převod odpovědnosti. Otázka týkající se nového závodu nemá na práci a odpovědnost tohoto nástupce příliš velký vliv, jelikož se bude jednat o technický rozvoj společnosti, za který bude v budoucnu odpovědný nástupce 2. Personální oddělení, oddělení logistiky a nákupu zůstane jednotné pro celou společnost.

b) Nástupce 2

Postupný převod odpovědností nástupce 2, tedy mladšího z nástupců a zakladatele 2 (otce) je uveden v tabulce 11. Předpokládaný nástup do společnosti v rámci pracovní smlouvy je plánovaný na červenec roku 2025, taktéž po ukončení vysoké školy. Nástupce se doposud aktivně nepodílel na chodu společnosti, z důvodu náročnosti studované vysoké školy a aktivitám v rámci jezdeckého sportu. Aktivní zapojení je plánováno na léto 2022, jelikož nástupce bude mít již teoretické základy a společně se zakladatelem 2 se bude věnovat praktickému zaškolování u jednotlivých CNC strojů. Dle organigramu by měl mít nástupce v roce 2035 odpovědnost za oddělení kvality, technologie, výroby a konstrukce. Do této posloupnosti bude zasahovat zahájení výroby v novém závodě, které není zcela definováno, z tohoto důvodu není v tabulce 11 tato skutečnost zachycena, ale je s ní však počítáno.

Tabulka 11: Postupný převod odpovědnosti nástupce 2

		ROK 2025	ROK 2030	ROK 2035	* ROK 2037
Věk	Zakladatel 2	53	58	63	65
	Nástupce 2	24	29	34	36
Podíly	Zakladatel 2	50	50	50	20
	Nástupce 2	0	0	0	30
Převod odpovědností dle oddělení	Oddělení kvality	Zakladatel	Společně	Nástupce	Nástupce
	Oddělení technologie	Zakladatel	Společně	Nástupce	Nástupce
	Oddělení výroby	Zakladatel	Zakladatel	Nástupce	Nástupce
	Oddělení konstrukce	Zakladatel	Společně	Nástupce	Nástupce
* Od ROKU 2036 jednatelem společnosti					
Od ROKU 2037 společníkem společnosti					

Zdroj: Vlastní zpracování

Zakladatel 2 klade největší prioritu na oddělení technologie a konstrukce, jelikož v inovativní technologii a modifikaci CNC strojů tkví know-how společnosti. Konkrétně oddělení konstrukce potřebuje následníka, jelikož vedoucí tohoto oddělení je již v důchodovém věku. Z toho důvodu se náplň práce nástupce 2 bude z počátku skládat především z činností v rámci těchto dvou oddělení, za které bude mít dle tabulky 11 odpovědnost od roku 2035. Zlomový okamžik pro společnost představuje nástup nástupce 2 do praxe a zjištění, zda „to tam jednoduše je nebo není.“ Celá společnost je „závislá“ na novosti používaných technologií, za jejichž vznikem stojí zakladatel 2. Dle jeho

slov je to “dar“, který když člověk nemá, je téměř nemožné tento cit pomocí píle vydobýt. Nabízí se zde myšlenka vstupu strategického partnera, která je datována přibližně na rok 2026. S tímto krokem však zakladatel 2 příliš nesouhlasí, jelikož to v jeho očích představuje ztrátu rozhodování o jednotlivých investicích a krocích ve společnosti. Je však důležité, že si společnost připouští možnost problémů zastoupení pozice zakladatele 2 nástupcem 2 a je připravena tuto skutečnost řešit s dostatečným předstihem.

Nástupce 2 a jeho začleňování do kolektivu bude poměrně náročné, jelikož se ve společnosti, na již zmiňovaných odděleních nachází pouze zaměstnanci mužského pohlaví ve věkovém rozmezí 40–55 let. Nástupce bude muset překonat nejen stín svého otce, vyvrátit označení protekčního člena týmu, ale také vyvrátit starší mužské generaci, že i žena může být vedoucí v rámci technického zaměření. Budování respektu a autority bude poté o stabilní a kvalitní práci po několik let. Jak již bylo zmíněno ve třetím kroku nástupnického plánu, nástupce 2 není příliš komunikativní a týmový hráč, do budoucna se tedy bude muset zaměřit na posílení mezilidské komunikace. Jednou z možností je absolvování kurzu, v úvahu připadá například kurz *Komunikace a spolupráce – jednání s nadřízenými, kolegy a zákazníky* (EDUCITY, 2022).

2) Financování nástupnictví

Otázka financování nástupnictví nebyla ve společnosti zatím příliš zmiňována. Co je však jednoznačné je to, že zakladatelé do společnosti vložili peněžní prostředky, majetek a nesmírné úsilí, za které jim bezpochyby náleží odměna. Výše a forma odměny bude záviset na konečné formě nástupnictví.

a) Rodinné nástupnictví

Pokud se podaří předat společnost v rámci rodinného nástupnictví, zakladatelé odejdou z řídicích funkcí společnosti, zůstanou však společníky s podílem 20 % pro každého zakladatele. Nástupci i zakladatelé předpokládají, že finanční řízení bude i po odchodu zakladatelů jejich společná činnost a zásadní, strategické rozhodnutí budou spolu nadále konzultovat. Jelikož společnost podstoupila v posledních letech velké investice, které hradí pomocí bankovních úvěrů, následníci namísto splácení zakladatelům společnost převezmou splátky bankovních úvěrů.

b) Prodej společnosti

Pokud by z jakýchkoli důvodů došlo k prodeji společnosti, bude záležet na důvodu prodeje, zda bude společnost ve finančních problémech nebo zda se valná hromada rozhodne pro ukončení činnosti.

3) **Přiřazení nového člena do rodiny (majetkové rozdíly)**

Budoucnost společnosti výrazně ovlivní soukromý život obou nástupců, konkrétně v oblasti přiřazení nového člena do rodiny. Významný vliv zde bude mít povaha budoucích manželů a jejich vztah ke společnosti, tedy zda se na chodu společnosti budou chtít podílet a zároveň jak tato skutečnost bude ovlivňovat jejich vztah s nástupci. Předpokladem je, že budoucí nástupci budou v rámci společnosti nadřizenými jejich budoucích mužů, toto postavení v sobě zahrnuje velké množství možných konfliktů. Otázkou také je, zda je žádoucí, aby se noví členové rodiny podíleli na chodu společnosti, jelikož zde dochází k prolínání systému rodiny a podniku. Částečný vliv budou mít také finanční poměry, ze kterých budou budoucí manželé pocházet. Není však jednoznačné, která z variant je pro nástupce i společnost lepší, na jednu stranu mohou nový majetní členové přinést do rodiny nový kapitál, na druhou stranu může v jejich očích společnost představovat pouze velké množství práce za “málo“ peněz a budou na jednoho z nástupců vyvíjet nátlak na prodej společnosti. Pokud by se jednalo o méně movitého člena, je zde určitá pravděpodobnost manželství z prospěchu za vidinou zbohatnutí. Na druhou stranu se může jednat o skromného a pracovitého člena rodiny, který bude za možnost podílet se na chodu společnosti vděčný.

Problematikou majetkových rozdílů a přiřazení nového člena do rodiny se společnost začala zabírat od roku 2019 z důvodu negativní rodinné zkušenosti. Případný rozvod a majetkové vyrovnání může ohrozit chod celé společnosti, z tohoto důvodu bude veškeré vlastnictví převedeno pouze na nástupce a předmanželské smlouvy jsou nezbytnou podmínkou ze strany zakladatelů. Tato podmínka však není nikde přesně formulována a definována. Pro fungující rodinné vztahy je nezbytné mít stejný pohled na peněžní prostředky a majetek. Zakladatelé žijí poměrně skromný život, první luxusnější auto si pořídili po 20 letech podnikání, zakladatel 2 neměl prvních 10 let podnikání svou kancelář, drahé dovolené a cestování není jejich šálkem kávy. Jejich úspěch je tedy z velké části podmíněn stejnými názory a životním stylem. Pokud by však například jeden ze zakladatelů a společníků odmítal investovat do rozvoje společnosti a požadoval nadměrné vyplácení podílů, konkurenceschopnost a solventnost společnosti by byla výrazně ohrožena. Tyto rozdílné

názory a požadavky by následně negativně ovlivnili vztah zakladatelů a později i vztahy celé rodiny. Nástupci byli vedeni ke skromnosti a nesobeckosti. Majetek a peníze pro ně nepředstavuje prioritu, naopak vyznávají důležitost fungující rodiny a řídí se slovy „obyčejný a spokojený život je ten nejlepší.“

4) Náklady spojené s převodem podílů

V oblasti daňového pohledu na převod podílů ze zakladatelů v pozici rodičů a nástupců v zastoupení potomků se bude jednat o bezúplatné nabytí v rámci ostatních příjmů, jelikož se jedná o příbuzné v rámci přímé linie. Oproti tomu budou veškeré náklady spojené s převodem podílů daňově neuznatelné.

V rámci právní roviny se nástupci stanou společníky zápisem do obchodního rejstříku. Tento krok je administrativně poměrně náročný. Je zde potřeba rozhodnutí valné hromady, sepsání společenské smlouvy za asistence znalce práva. Tyto dokumenty musejí být zaneseny do obchodního rejstříku. Náklady spojené s notářským zápisem mohou dosahovat výrazně vysokých částek, jelikož se může jednat o procenta z vlastního kapitálu či z poslední účetní závěrky. I z tohoto důvodu je nezbytné zvážit pozitiva postupného převodu podílů oproti nákladům s převodem spojeným. Dle ústního sdělení Ing. Roberta Hrádka (daňový poradce společnosti RENOKAR – CNC, s.r.o., Stráž pod Ralskem) dne 4. dubna 2022.

Závěr

Cílem této práce bylo sestavit nástupnický plán s časovým harmonogramem v rodinném podniku RENOKAR-CNC s. r. o., který bude směřovat k předání žezla dalším nástupcům. První část této práce byla zaměřena na charakterizaci specifík rodinného podnikání, pravděpodobnosti vzniku konfliktů z důvodu prolínání rodinné a pracovní sféry a dále taky problematice nástupnictví. Konkrétně byl blíže specifikován nástupnický plán s postupem jeho tvorby. Závěr první části byl věnován strategickému řízení společnosti, konkrétně popisu vnitřního a vnějšího okolí podniku, v rámci, kterého byly definovány jednotlivé analýzy se zaměřením na aplikační část této práce.

V rámci druhé aplikační části byla nejprve charakterizována společnost RENOKAR-CNC s. r. o. Při charakteristice bylo zjištěno, že se jedná o rodinnou obchodní korporaci, která vznikla v roce 2005. Tato společnost se specializuje na CNC obrábění extrudovaných hliníkových profilů a je pro ni aktuální otázka nástupnictví. Jelikož mají zakladatelé společnosti dvě dcery, je zde předpoklad rodinného nástupnictví. Další krok v rámci aplikační části představoval sestavení nástupnického plánu pro již zmiňovanou společnost. Tento plán byl rozdělen do čtyř kroků. Nejprve byl sestaven scénář nástupnictví, který respektoval preferenci rodinného nástupnictví, dále však uvažoval vstup strategického partnera či prodej společnosti. Druhým, poměrně rozsáhlým krokem nástupnického plánu byla situační analýza, v rámci, které bylo analyzováno jak vnitřní, tak vnější prostředí společnosti. Na úvod této analýzy bylo zjištěno, že společnost nedisponuje definováním mise ani vize. Naopak má definovanou hlavní strategii společnosti a dále pět dílčích cílů. Z hlediska finanční analýzy je společnost zisková, přičemž však zisk v posledních třech letech klesá. Příčinou je pravděpodobně vznik pandemie COVID-19 a zároveň růst investic společnosti. Zadluženost společnosti se od roku 2018 zvyšuje, s ohledem na výrobní podnik se však celková míra zadluženosti pohybuje v akceptovatelných mezích. Z pohledu indexu bonity se společnost nachází ve velmi dobré finanční situaci. V rámci analyzování mikroprostředí byl proveden Porterův model pěti sil, v rámci, kterého bylo zjištěno, že se společnost potýká s novou konkurencí z důvodů změny napájení automobilů. Společnost však investuje do nových technologií a podílí se na výrobě krytu pro baterie do elektromobilů. Za jednu ze svých předností považuje jednotnost dodavatelů CNC strojů z důvodů lepších cen, servisních podmínek, a především kompatibility veškerých zařízení napříč společnostmi. Pro analýzu makroprostředí byla provedena PEST analýza, v rámci, které

bylo zjištěno, že know-how společnosti tkví v jedinečnosti technologií, růst nezaměstnanosti společnosti ulevil od tlaku na růst mezd a benefitů, a především bylo dospěno k závěru, že společnost investovala v době “ levných peněz“ za nízké úrokové sazby, které má zafixované podobně jako cenu energií. Tento krok lze vyhodnotit jako velice strategický a nezbytný pro přežití v dnešním nestabilním tržním prostředí. Z důvodů nezbytnosti analyzovat vnitřní prostředí společnosti byl proveden test vitality prostřednictvím online testu pod záštitou Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci. V rámci celkového hodnocení společnost RENOKAR-CNC s. r. o. dosáhla na skóre 64 % (stupeň C), které představuje dobrou vitalitu v procesu plánování. Pro vyhodnocení výsledků ze situační analýzy byla využita konfrontační matice, dle které společnost disponuje silnou stránkou v podobě zajištění kontinuity společnosti prostřednictvím existence nástupců a příležitosti přínosu nových znalostí. Na druhou stranu slabou stránkou společnosti je absence marketingového oddělení s hrozbou většinového příjmu od jednoho odběratele. Třetí krok nástupnického plánu byl věnován charakteristice nástupců, jejich silným a slabým stránkám. V rámci doporučení bylo uvedeno, že by měl nástupce 1 zapracovat na duševní hygieně a nástupce 2 na posílení mezilidské komunikaci a spolupráci. Poslední čtvrtý krok nastínil mzdové ohodnocení nástupců po nástupu do společnosti, výsledná mzda nástupců se bude odvíjet od přidané hodnoty pro společnost. Převod podílů je plánovaný až na rok 2037, tedy po odchodu zakladatelů do penze. Dále byl definován postup převodu odpovědností oběma nástupcům, tedy nástupci budou nejprve na pozici řadových pracovníků, poté se přesunou do pozice manažerů jednotlivých oddělení, dále na pozici vrcholových manažerů a po prokázání svých schopností se v roce 2036 stanou jednateli a v roce 2037 společníky společnosti. V otázce financování nástupnictví bylo definováno rodinné nástupnictví, přičemž zakladatelům po odchodu ze společnosti bude náležet podíl 20 % pro každého. Nástupci na místo splácení společnosti zakladatelům převezmou splácení bankovních úvěrů, které byly v posledních letech nezbytností z důvodu velkých investic. Budoucnost společnosti závisí na budoucích protějšcích nástupců, pro přiřazení nových členů do rodiny existuje nezbytná podmínka předmanželských smluv. Poslední téma, které bylo rozebíráno v rámci čtvrtého kroku, byly náklady spojené s převodem podílů. Došlo k zjištění, že zápis do obchodního rejstříku je poměrně nákladná záležitost, z tohoto důvodu se společnost rozhodla pro eliminaci postupného převodu podílů.

Do budoucna by se měla společnost zaměřit na definování vize, mise a dlouhodobé strategie. Pro dlouhodobou prosperitu bude nezbytné posílit obchodní oddělení a zaměřit se na

marketingové aktivity. Z důvodu hladkého průběhu nástupnického procesu bude podstatné zaměřit se na posílení nedostatků v rámci komunikace a týmové spolupráce nástupce 2. Jako poslední doporučení lze uvést sestavení rodinné ústavy, v rámci, které budou definována pravidla, v jakých situacích se má daný člen rodiny zachovat, například v případě přiznání nového člena rodiny.

Seznam použité literatury

AMSP ČR, 2015. *Rodinný závod: co si pod tímto pojmem vlastně představit?* [online]. [cit. 2022-06-02]. Dostupné z: <https://www.rodinnafirma.net/cz/aktuality/51-rodinny-zavod-co-si-pod-timto-pojmem-vlastne-predstavit>

ARONOFF E. Craig, Stephen L. MCCLURE and John L. WARD, 2011. *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. USA: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-11100-4.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2022. *Inflace v lednu 2022 mírně nad prognózou ČNB a vysoko nad horní hranicí tolerančního cíle* [online]. [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-lednu-2022-mirne-nad-prognozou-CNB-a-vysoko-nad-horni-hranici-tolerancniho-pasma-cile/>

DELOITTE, 2022. *Výhledy české ekonomiky pro rok 2022* [online]. [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky.html>

DELOITTE, 2014. *Plánování nástupnictví* [online]. [cit. 2021-10-09]. Dostupné z: <https://amsp.cz/planovani-nastupnictvi/>

DRUCKER, PETER, 2000. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-021-X.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

EDUCITY, 2022. *Komunikace a spolupráce – jednání s nadřízenými, kolegy a zákazníky* [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: <https://www.educity.cz/kurzy-na-miru/komunikacni-a-prezentacni-dovednosti-id-551201/komunikace-a-spoluprace-jednani-s-nadrizenymi-kolegy-zakazni-id-2065838>

EKONOMICKÁ FAKULTA TUL, 2019. *Test vitality vašeho rodinného podnikání* [online]. [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <http://rodpod.tul.cz/otestujte-se.html>

FOTR, Jiří, Emil VÁCLAVÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: BizBooks. ISBN 978-802-6500-322.

JÁČ, Ivan et al., 2017. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání* [online]. [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <file:///C:/Users/Dell/Downloads/publikace-typologie-a-hodnoceni-vitality-rodinneho-podnikani-2017.pdf>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.

KRATOCHVÍL, Petr a Radek PAŽOUT, 2016. *Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu: Tvorba destinačních produktů cestovního ruchu* [online]. [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/354424-Tvorbadestinacnich-produktu-cestovniho-ruchu.html>

KONČÁLOVÁ, Zuzana, 2018. *Co čekat od mileniálů?* [online]. [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://psychologie.cz/co-cekat-od-milenialu/>

KOŠŤÁLOVÁ, Jana, 2020. *Zhodnocení organizační struktury konkrétního rodinného podniku*. Liberec. Bakalářská práce (Bc.). Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.

KUBÍČKOVÁ, Dana, Irena, JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-538-1.

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

MARTELOVÁ, Judy, 2017. *Rodinné firmy na rozcestí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0332-4.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2020. *Definice rodinného podniku* [online]. [cit. 2021-10-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--253096/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2019. *Nástupnictví v rodinné firmě, jak na to* [online]. [cit. 2021-10-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/rodinne-podnikani/2019/11/Nastupnictvi-v-rodinne-firme--jak-na-to.pdf>

MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2021. *Zákon č. 89/2012 Sb. Občanského zákoníku o rodinném závodě* [online]. [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <file:///C:/Users/Dell/Downloads/sb0033-2012-89-2012.pdf>

OBCHODNÍ REJSTŘÍK, 2022. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=23357&typ=UPLNY>

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

RENOKAR – CNC, s. r. o., 2021. [online]. [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: <http://www.renokarcnc.cz/>

ROTHWELL, William J, 2012. *Talent management: Aligning your organisation with best practices in strategic and tactical talent management* [online]. [cit. 2021-11-16]. Dostupné z: komerčně dostupné databáze Proquest.

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3124-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.

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

THE WORLD BANK, 2022. *Unemployment total*. [online]. [cit. 2021-11-16]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=CZ>

ZÁKONY PRO LIDI, 2022. *Sbírka zákonů* [online]. [cit. 2022-03-16]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

ZELLWEGER, Thomas M, 2017. *Managing the family business: theory and practice*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1783470709.

Seznam příloh

Příloha A: Osvědčení rodinného podniku

Příloha B: Převod odpovědností a podílů nástupce 1 a nástupce 2

Příloha C: Test vitality (Administrativně-psychologicko-právní modul)

Příloha D: Test vitality (Manažerský modul)

Příloha E: Test vitality (Ekonomicko-finanční modul)

Příloha A: Osvědčení rodinného podniku



The certificate is framed by a decorative border with repeating geometric patterns. At the top, there are logos for 'Rodinný Podnik Česká Republika' and 'ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR'. The main title 'OSVĚDČENÍ' is centered in large blue letters, with the number 'Č.: 630' below it. The company name 'RENOKAR-CNC s.r.o.' is prominently displayed in the center, with 'IČ: 27277828' underneath. A paragraph of text explains that the company meets the criteria for a family business as defined by the government. Two signatures are present: Ing. Karel Dobeš, Chairman of the AMSP ČR, and Ing. Libor Musil, Chairman of the AMSP ČR committee for family business registration. The date 'V Praze dne 28. 5. 2021' is printed below the signatures. At the bottom, there is a note about the validity of the certificate and the contact information for AMSP ČR.

Rodinný Podnik
Česká Republika

**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**
AMSP ČR

OSVĚDČENÍ

Č.: 630

RENOKAR-CNC s.r.o.

IČ: 27277828

Splňuje požadavky Definice rodinného podnikání schválené Usnesením vlády č. 535 ze dne 11. 5. 2020, a pro zápis do Registru rodinných podniků ČR vedený Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR na www.businessinfo.cz

Karel Dobeš
Ing. Karel Dobeš
předseda představenstva
AMSP ČR

Libor Musil
Ing. Libor Musil
předseda Výboru pro rodinné podnikání
a registraci rodinných podniků

V Praze dne 28. 5. 2021

Platnost Osvědčení je 3 roky od data vydání. Osvědčení neprotazuje splnění dalších požadavků či ukazatelů, které musí splnit žadatel o zvýhodněné bankovní produkty, záruky či úvěry poskytované Rodinným podnikům ČR.

Vydala AMSP ČR, METEOR Centre Office Park B | Sokolovská 100/94, 186 00 Praha 8
IČ: 26547783 | DIČ: CZ26547783 | www.amspcz

Příloha B: Převod odpovědností a podílů nástupce 1 a nástupce 2

		Rok 2022	Rok 2025	Rok 2030	Rok 2035	Rok 2036	Rok 2037
Věk	Zakladatel 1 (Z1)	45	48	53	58	59	60
	Zakladatel 2 (Z2)	50	53	58	63	64	65
	Nástupce 1 (N1)	24	27	32	37	38	39
	Nástupce 2 (N2)	21	24	29	34	35	36
Podíly	Zakladatel 1 (Z1)	50	50	50	50	50	20
	Zakladatel 2 (Z2)	50	50	50	50	50	20
	Nástupce 1 (N1)	0	0	0	0	0	30
	Nástupce 2 (N2)	0	0	0	0	0	30
Řízení společnosti	Jednatel 1	Z1	Z1	Z1	Z1	N1	N1
	Jednatel 2	Z2	Z2	Z2	Z2	N2	N2
Převod odpovědností dle oddělení	Personální oddělení	Z1	Z1 + N1	N1	N1	N1	N1
	Oddělení logistiky	Z1	Z1	Z1 + N1	N1	N1	N1
	Oddělení nákupu	Z1	Z1	Z1 + N1	N1	N1	N1
	Oddělení kvality	Z2	Z2	Z2 + N2	N2	N2	N2
	Oddělení technologie	Z2	Z2	Z2 + N2	N2	N2	N2
	Oddělení výroby	Z2	Z2	Z2	N2	N2	N2
	Oddělení konstrukce	Z2	Z2	Z2 + N2	N2	N2	N2

Příloha C: Test vitality (Administrativně-psychologicko-právní modul)

1.1	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
	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
1.2	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
	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
1.3	Členové rodiny otevřeně diskutují o problematice vlastnictví, vůdcovství a následnictví.
	Míra souhlasu: 0 - nejméně; 5 - nejvíce
	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5
1.4	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
	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5
1.5	Nástupnictví je chápáno jako fáze rozvoje podniku. Pokud je ve firmě aktuální, je řešeno z pohledu řízení firmy (předání ředitelské funkce a odpovědnosti), z pohledu vlastnictví (vypřádání majetku) a z pohledu dopadu na rodinné vztahy a vazby (partnerství sourozenců...).
	Míra souhlasu: 0 - nejméně; 5 - nejvíce
	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
1.6	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
	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
1.7	Při předávání rodinné firmy lze zohlednit skutečnost, že ji může řídit najatý profesionál.
	Míra souhlasu: 0 - nejméně; 5 - nejvíce
	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
1.8	Zakladatel/ka rodinné firmy má představu o svém aktivním životě v penzi/rentě.
	Míra souhlasu: 0 - nejméně; 5 - nejvíce
	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
1.9	Firma se záměrně prezentuje jako rodinná, apeluje na pozitiva rodinného podnikání (soudržnost, hodnoty, dlouhodobost existence, kvalitu, know-how...)
	Míra souhlasu: 0 - nejméně; 5 - nejvíce
	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5
1.10	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
	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

Příloha D: Test vitality (Manažerský modul)

1.1	V rodině i ve firmě jsou specifikovány dlouhodobé rodinné a obchodní cíle. Míra souhlasu: 0 - nejméně; 5 - nejvíce <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
1.2	Nejen majitel firmy, ale i rodinní příslušníci jsou zapojeni do rozhodování o strategickém záměru rodinného podnikání. Míra souhlasu: 0 - nejméně; 5 - nejvíce <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
1.3	Ve firmě je zpracován strategický/rozvojový plán, a to včetně fáze nástupnictví. Míra souhlasu: 0 - nejméně; 5 - nejvíce <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
1.4	Ve firmě je nastavena jasná organizační struktura, jsou vymezeny úkoly a odpovědnosti. Jejich plnění je pravidelně vyhodnocováno. Míra souhlasu: 0 - nejméně; 5 - nejvíce <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
1.5	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 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
1.6	Ve firmě je zpracována politika zaměstnanosti rodinných příslušníků, jsou definovány očekávané znalosti, dovednosti, kvalifikace. Průběžné vzdělávání je plánováno. Míra souhlasu: 0 - nejméně; 5 - nejvíce <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
1.7	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 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
1.8	Rodinná firma nabízí možnost pracovního uplatnění lidem z obce/místa svého působení. Proto je pro obec významným subjektem. Míra souhlasu: 0 - nejméně; 5 - nejvíce <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
1.9	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 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5
1.10	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 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

Příloha E: Test vitality (Ekonomicko-finanční modul)

1.1	Majetek rodinné firmy a privátní majetek majitele a rodinných příslušníků je striktně oddělován. Míra souhlasu: 0 - nejméně; 5 - nejvíce <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
1.2	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 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
1.3	Pro zahájení a při realizaci významných změn rozvoje firmy jsou použity převážně vlastní finanční zdroje firmy. Míra souhlasu: 0 - nejméně; 5 - nejvíce <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
1.4	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 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
1.5	V rodinné firmě je zisk z větší části znova investován do jejího dalšího rozvoje. Míra souhlasu: 0 - nejméně; 5 - nejvíce <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5
1.6	V případě rozdělení zisku mezi rodinné příslušníky jsou předem stanovena objektivní pravidla. Míra souhlasu: 0 - nejméně; 5 - nejvíce <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
1.7	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 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
1.8	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 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
1.9	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 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
1.10	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 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5