

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání / Cestovní ruch

Bakalářská práce

NÁVRAT K TRADICI RODINNÝCH PODNIKŮ

Vypracovala: Jana Rumlerová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kamila Hrabáková
2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jana RUMLEROVÁ**
Osobní číslo: **E17396**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Téma práce: **Návrat k tradici rodinných podniků**
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Charakteristika rodinných podniků a zjištění podvědomí účastníků cestovního ruchu o jejich existenci. Efektivnost využití hlavního a mimo -sezónního období pro existenci vybraného podniku.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Charakteristika rodinných podniků
3. Dotazníkové šetření
4. Analýza a návrh ke zlepšení prosperity vybraného podniku

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Definice rodinných podniků + příklady. 4. Zpracování dotazníkového šetření 5. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání. 5. Vlastní návrhy. 6. Závěr. 7. Seznam literatury. 8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **50 -60 stran**
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

Bek, P., Hlavačka, M. a kol. (2018). *Rodinné podnikání v moderní době*. Praha: Nakladatelství Historický ústav AV ČR, v.v.i.
Machek, O., (2017). *Rodinné firmy*. Praha: Nakladatelství C.H.Beck-CZ.
Martel, J. (2017). *Rodinné firmy na rozcestí*. Praha: Nakladatelství Grada Publishing.
Kenyon-Rouvinezová, D., Ward, J., (2016). *Rodinná firma: Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Brno: Nakladatelství Barrister & Principal.
Koráb, V., Hanzelková, A., Mihalisko, M., (2008). *Rodinné podnikání*. Brno: Nakladatelství Computer Press, a. s.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamila Hrabáková**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: 18. ledna 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektová úloha)

V Českých Budějovicích dne 21. ledna 2019


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


Ing. Petr Štumpf, Ph.D.
vedoucí katedry

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

.....
Jana Rumlerová

V Českých Budějovicích dne 30. 4. 2020

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Kamile Hrabákové za ochotu a cenné rady poskytnuté během zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za podporu při studiu, a také managementu společnosti Lavandia za vstřícnost poskytnutí informací.

ANOTACE

Hlavním cílem této práce je poskytnout lidem více informací o širokém konceptu rodinného podnikání. Tyto podniky většinou nejsou příliš velké a mají malé pole působnosti, takže povědomí občanů o nich není dostačující.

Průzkum byl proveden prostřednictvím dotazníků, jež byly zodpovězeny zákazníky rodinné firmy. Další důležitou součástí práce je analýza, jež je zaměřena na Levandulovou farmu nacházející se na jižní Moravě. Nejdůležitějším cílem této práce je vytvoření návrhu na zlepšení konkurenční pozice a servisu zákazníkům na základě vyhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí vybraného podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Levandulová farma, analýza, dotazník, povědomí lidí o podnicích

TITLE

A Return to the Family Business Tradition.

ANNOTATION

The mainstay of this thesis is to give people more information about widespread concept of family business. They are not usually big companies and operate in a small area to the public awareness of their activities is quite insufficient.

The survey is lent through the questionnaire completed by customers of such a company. Another important part of the work is an analysis, which was focused on the lavender farm in southern of the Moravia. The most important goal of this part of the thesis is to develop a proposal for improving the competitive position and provide services to visitors based on the evaluation of the external and internal environment of the selected company.

KEYWORDS

Lavender farm, analysis, questionnaire, public awareness of companies.

OBSAH

1	Úvod	3
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	4
2.1	Historický kontext rodinného podnikání	4
2.2	Budoucnost rodinných firem	5
2.3	Definice rodinných firem.....	6
2.4	Specifika rodinných firem	8
2.4.1	Socioemocionální bohatství.....	9
2.4.2	Averze k riziku.....	10
2.4.3	Dlouhodobá orientace	11
2.4.4	Altruismus.....	11
2.5	Představení vybraných českých rodinných podniků.....	12
2.5.1	PLEVA.....	12
2.5.2	EMCO SPOL. S.R.O.	13
2.5.3	KAMA Fashion & Function	13
2.5.4	MEDICA zdravotní péče s.r.o.	14
2.5.5	Pekárna Turek & spol., s. r. o.	15
2.5.6	MANDLÁRNA	15
2.6	Představení vybraných zahraničních rodinných firem.....	16
2.6.1	JASONĚ – horský resort	16
2.6.2	Knorr-Bremse AG Německo	16
2.6.3	Ferrero International Sa Lucembursko	17
2.6.4	BACARDI LIMITED Bermudské ostrovy.....	18
2.6.5	Bass Pro Shops, Inc. Spojené státy Americké	18
2.7	Představení vybraných zahraničních rodinných firem působících na českém trhu	19
2.7.1	Dr. Oetker spol. s r. o.....	19
2.7.2	Globus ČR, v.o.s.	19
2.8	Rodinná firma roku.....	20
3	PRAKTICKÁ ČÁST	22
3.1	Marketingový výzkum	22
3.1.1	Kvantitativní výzkum	23
3.2	Dotazníkové šetření	24
3.2.1	Konstrukce otázek do dotazníku.....	25
3.2.2	Obecná stavba dotazníku	25
3.2.3	Typy otázek.....	26
3.3	Povědomí zákazníků rodinné cukrárny o existenci rodinných podniků.....	27
3.3.1	RODINNÁ CUKRÁRNA VE VLAŠIMI.....	27
3.3.2	Dotazníkové šetření	28
3.3.3	Zhodnocení dotazníkového šetření	35
4	Analýza a návrhy ke zlepšení prosperity vybraného podniku	36
4.1	Prostředí managementu.....	36
4.2	Levandulová farma	38
4.2.1	Analýza vnitřního a vnějšího prostředí Lavandie	39

4.2.2	Návrhy na prosperitu Levandulové farmy	49
4.3	Efektivnost využití hlavního a mimosezónního období.....	52
5	Závěr	53
	Summary.....	54
	Citovaná literatura a internetové zdroje	56
	Seznam obrázků.....	59
	Seznam tabulek	59
	Seznam grafů.....	59
	Přílohy.....	60

1 ÚVOD

Každý den jsou lidé v kontaktu s určitým typem podnikání, ať už v pracovním vztahu či za účelem zajištění našich potřeb. Většinu těchto činností vykonávají zcela automaticky bez zamyšlení se nad konceptem daného podniku. Po změnách v oblasti soukromého podnikání během 2. poloviny 20. století se rodinné podniky opět dostávají do větší povědomí lidí. Některé z nich svou výrobu obnovily a navázaly tak na svou tradici, jiné vznikly zcela nově či naopak zanikly.

Během letní brigády v rodinné cukrárně jsem více začala vnímat rozdíly, kterými se tento typ podnikání odlišuje od jiných forem vlastnictví firem (např. státem vlastněných firem). Z vlastní touhy dozvědět se více o rodinných firmách jsem si vybrala téma – Návrat k tradici rodinných podniků. Bohužel v dnešní době se mnoho lidí ohlíží po ceně daného výrobku, místo aby zohledňovali i jeho kvalitu, což je přístup, který může být úskalím především menších rodinných firem, které ještě nemají vybudované jméno.

V první části práce jsem se zaměřila na představení vybraných českých i zahraničních rodinných firem. Ať už se jedná o výrobu cereálií, sladkostí či poskytování zdravotní péče, všechny podniky mají jedno společné, neboť jsou založeny na tradici a mají vztah k danému produktu své činnosti.

Cílem této práce je rozšířit povědomí o existenci rodinných firem. Jakou představu mají lidé o tomto typu podnikání je zjištěno pomocí dotazníkového šetření, provedeného ve vybraném rodinném podniku. Interpretace předností a možných nástrah souvisejících s tímto typem podnikáním je zajištěna analýzou vnitřního a vnějšího prostředí, kde hodnocení zvolených faktorů je sice do jisté míry subjektivní, ale je založeno na reálné situaci, od níž se odvíjí, a proto výsledná doporučení lze aplikovat do praxe.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Historický kontext rodinného podnikání

Z některých literárních pramenů se lze dočíst, že prvopočátky rodinného podnikání na našem území se vztahují k období středověku, k podnikání šlechtických rodů, kde byl již majetek či dědictví obecně předáván z otce na nejstaršího potomka. Avšak vydělané peníze šlechtici využili pro vlastní potřebu a neinvestovali je zpět. Tím byl zapříčiněn úpadek mnoha rodin tohoto původu. V případě cechů, datujících se v rozmezí 13. a 17. století, se zdejší místo dědilo po generace a bylo zde téměř nutné věnovat se identickému povolání jako otec.

Mezi firmy rodinného typu lze zahrnout i farmy v zemědělství, které se po zrušení nevolnictví roku 1781 pomalu obnovovaly. Na konci první poloviny 19. století došlo k zrušení roboty a český zemědělec se tím stal reálným majitelem půdy a ve většině případů začal s podnikáním rodinného konceptu.

První světová válka, společně s následným vznikem Československa, byla velkým zvratem v odvětví rodinného podnikání. Během První republiky nastalo několik změn, které se týkaly zejména ekonomiky. Soukromému podnikání, jakožto i malým živnostem, se dařilo. Jmenovat zde lze například cukrárnu Myšák či loutkář Kopecký. Obuvnická společnost Baťa či pekárny Odkolek nabyly v této době velkého podnikatelského úspěchu a z manufaktur se staly po finanční stránce velmi prosperujícími podniky. Avšak i firmy, které se zdály být ekonomicky za vodou, se staly obětmi nacistů, tj. Jelínek – palírny. 24. října 1945 přišla první vlna znárodnování podniků a podniky, co se do té doby nestaly majetkem nacistů, se nyní staly jměním národa. Po nástupu komunistů v roce 1948 započala druhá vlna znárodnování a během období vlády této strany nebylo možné soukromě podnikat. Socialismus tak zavinil přerušování tradičního rodinného podnikání na území České republiky.

Od roku 1989, pro který je charakteristický pád komunismu, se píše současná historie rodinného podnikání. Některým majitelům byly v rámci restitucí majetku navraceny dříve znárodněné podniky a jejich tradice byla znovuoživena, tj. například Petrof – výroba klavírů. Většina rodinných podniků, jež v dnešní době zaujímají významné postavení na českém i zahraničním trhu, byla založena po sametové revoluci.

Dle Petřů, str. 29, lze rodinné podniky charakterizovat podle dvou kritérií, a to dle velikosti a historie, čímž vzniknou čtyři kategorie:

- Menší, tradiční restituované rodinné firmy – menší živnosti, řemesla. Hlavním znakem je tradiční výroba, v minulosti děděná z generace na generaci. Tradice se udržela navzdory čtyřicetiletému odloučení od původního podniku. (klavírníci Rendlovi)
- Velké, popřípadě střední „prvorepublikové“ podniky. Podniky znárodněné po roce 1948 v devadesátých letech navracené. Typickým znakem je zdůrazňování rodinné tradice (Madeta – mlékárenství). Většina má vyřešenou nástupnickou strategii nebo je v procesu předávání firmy rodinným příslušníkům.
- Nové, malé a střední podniky založené po roce 2005. Většinou podnikají v trendových oborech IT nebo v odvětví tržních výklenků. (Biopekárna Zemanka, s.r.o. – bio sušenky)
- Nové, velké (střední) podniky, založení či vzniklé po roce 1989. Podniky založené otcem – zakladatelem či vzešlé z polistopadové privatizace. Po 28 letech fungování řeší otázku nástupnictví a předávání řízení další generaci. (LIKO-S – výroba a montáž halových objektů)

Zdravý rozum, vytrvalé pracovní tempo, kreativita. Malý výčet charakteristik, které museli splňovat podnikatelé po roce 1989, neboť nástrah trhu bylo opravdu mnoho a někteří z nich je nezvládali či je odradil jejich vlastní neúspěch. Veškerý chod podniku se jeho vedení učilo za chodu, přičemž někteří věnovali firmám své soukromí, mnohdy i zdraví. Přeživší nebyli úspěšní, nedají dopustit na soudržnost rodiny, pravdomluvnost a spravedlnost, inspiraci od ostatních, zvědavost a pozitivní atmosféru v rodině i v podniku, o které je třeba se náležitě starat. (Petřů, 2018)

2.2 Budoucnost rodinných firem

O směru vývoje českých podniků rozhoduje jejich evropská konkurence, neboť charakteristickým znakem rozvoje evropských rodinných podniků je proniknutí na mezinárodní trh, který je oproti tuzemskému trhu rizikovější. V roce 2017 působilo 76 % tuzemských rodinných podniků na zahraničním trhu. Dle slov pana doc. Ing. Karla Havlíčka, Ph. D., MBA, předsedy Asociace malých a středních podniků a živnostníků v České republice, je zdravý poměr malých a středních podniků ku velkým korporacím zhruba 50:50. Avšak

v České republice představují malé a střední podniky jen 38 %. Právě proto je jedním z dlouhodobých cílů Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR zvýšit tento poměr o 12 %. Dlouhodobých proto, že tento záměr nelze splnit během pár týdnů, nýbrž až tak odhadem jedné generace podnikatelů, přibližně 20 až 25 let. I přestože od rodinných firem nelze očekávat velký finanční přínos oproti korporacím, představují tyto podniky společně s živnostníky předpoklad pro nízkou míru nezaměstnanosti.

O pozitivní vizi rodinných podniků hovoří také fakt, že se v únoru roku 2017 v pražské restauraci La Finesta uskutečnilo první neformální setkání nástupců, při kterém byli přítomni jak představitelé českých, tj. LIKO-S, KOMFI, tak potomci zakladatelů zahraničních rodinných podniků, tzn. z Rumunska, Brazílie a Švédska. Smyslem tohoto setkání bylo předání si dojmů a poznatků z právě probíhajícího mezigeneračního přebírání podniků a celkově zkušeností s jejich správou. (Petrů, 2018)

2.3 Definice rodinných firem

Formulací charakterizujících rodinné firmy je v dnešní době spousta, avšak neexistuje výslovná definice tohoto druhu podnikání, a to proto, že ve většině zemí na světě nejsou k dispozici údaje o rodinných firmách, které by tak mohly být podkladem pro bližší specifikaci těchto firem. Právě z důvodu velkého množství definic, zabývajících se rodinným podnikáním, klasifikovali Chrisma a kol. roku 2005 charakterizující kritéria do dvou skupin:

1. Involvement criteria – definice založené na zapojení rodiny do různých oblastí správy rodinných firem
2. Essence criteria – definice založené na podstatě rodinného podnikání

Ad 1. tyto formulace stojí na míře účasti rodiny v jednotlivých oblastech správy společnosti, kam patří vlastnictví či management. Skupina zahrnuje například definice:

- „V rodinné firmě je většina vlastnických nebo kontrolních práv vykonávána jedinou rodinou a do podnikání jsou zapojeni alespoň dva členové rodiny (Rosenblatt, 1985).
- *Rodinná firma je taková firma, ve které jeden nebo více členů je manažer, člen správních orgánů nebo vlastní pět nebo více procent vlastního kapitálu, buď jako jednotlivec, nebo jako skupina (Villalonga & Amit, 2006)“.* (Machek, 2017, str. 11)

Dle Evropské definice rodinných firem je firma považována za rodinnou, pokud:

- Patří většina rozhodovacích práv zakladateli, eventuálně nabyvateli či jejich partnerům.
- Je-li minimálně jeden z blízkého okolí rodiny, tj. příbuzný, začleněn do vedení firmy.
- Vlastní zakladatel, nabyvatel nebo jejich rodiny přinejmenším čtvrtinu rozhodovacích práv, jedná-li se o veřejně obchodovanou společnost.

Ad 2. Podstatou definic, patřících do této skupiny, je idea, že výsledkem propojení rodiny s podnikáním budou určité kvalitativní znaky. Nástupnické úmysly, tj. intention for succession, reprezentují jedno typické kritérium zakládající si na existenci záměru předání firmy další generaci. Díky této definici jsou tak vyřazeny firmy, které vedou bezdětné páry či například sourozenci. Myšlenka, že rodinná firma se musí považovat za rodinu, tzn. kritérium sebeidentifikace – self identification, je hojně využívána a vylučuje firmy, jež z jakéhokoliv důvodu nechtějí firmu uvádět jako rodinu, i přestože ji rodina vlastní či spravuje.

Tabulka č. 1 znázorňuje 6 nejpoužívanějších kritérií využívajících se při charakterizaci rodinných firem v akademické literatuře. Některá z nich ale mohou být při jejich reálné aplikaci upřednostňována, neboť involvement criteria, tj. první skupina definic, je snadněji měřitelná a badateli tak využívanější z důvodu praktičnosti, nikoliv teoretického odůvodnění.

Tabulka 1: Kritéria definic rodinných firem v akademické literatuře

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

Zdroj: Machek, 2017, str. 13

Existují také citlivější definiční přístupy, které se zabývají mírou působení rodiny ve firmě a zohledňují i skutečnost vnitřní heterogenity rodinných firem. Oblíbená je F-PEC škála čítající tři komponenty, která Machek, 2017, str. 13 definuje takto:

1. *Moc (power). Míra zastoupení rodiny ve vlastnických, správních a řídicích strukturách firmy.*
2. *Zkušenost (experience). Schopnost, kterou rodinná firma získá postupem času díky úspěšně provedeným nástupnictvím. Měřitelnými projevy jsou pořadí generace, která firmu ovládá (ve vlastnictví, správě i managementu), a počet členů rodiny působících v rodinné firmě.*
3. *Kultura (culture). Oddanost rodiny firmě a překrývání rodinných a podnikatelských hodnot.*

2.4 Specifika rodinných firem

Rodinnou firmu lze charakterizovat pomocí tzv. modelu tří kruhů, který obsahuje tři hlavní množiny – rodinu, vlastnictví a podnik. Jejich vzájemným prolínáním je možné vytvořit 7 podmnožin, do kterých lze jednotlivě zařadit osoby pracující v rodinné firmě. Tento model, který se používá jako nástroj pro identifikaci možných konfliktů, se poprvé objevil v roce 1982 ve working paperu R. Taguiriho a A. Davise, avšak oficiálně byl publikován až o 14 let později.

V rodinných firmách je potřeba náležitě rozvrhnout potřeby rodiny a podnikání, neboť velký důraz na podnikání je příčinou opominutí rodiny a času jí věnovaného. Opačný problém, tj. důraz na rodinu, má za následek nejen neúčinné rozhodování, ale také ztrátu výkonnosti a materiálního zabezpečení. Vyváženost těchto dvou oblastí vede jak k rodinné harmonii, tak k efektivnímu řízení podniku. Rodinné firmy na rozdíl od firem nerodinných sledují nejen ekonomické, ale také neekonomické cíle, mezi které patří:

- Poskytování zaměstnání členům rodiny,
- integrování rodinných hodnot do firmy,
- zajištění pozitivní firemní reputace.

2.4.1 Socioemocionální bohatství

Abstraktní idea, která vznikla za účelem vysvětlení, proč rozhodnutí rodinných firem nezáleží jen na ekonomických kritériích. Dnes se již tento pojem označuje zkratkou SEW¹ a nabývá mnoha podob, mezi které patří: uspokojení potřeby sounáležitosti, citů a důvěrnosti či zachování rodinné dynastie. Autoři publikací, které se týkají rodinného podnikání, se vesměs shodují, že socioemocionální bohatství má pro rodinné firmy větší hodnotu než finance. Tvorba SEW je zapříčiněna existencí nefinančních cílů těchto firem a jeho případné snížení vede k úbytku blízkosti rodinných příslušníků a ztrátě společenského statusu. Dle některých autorů, kteří se věnují těmto firmám, patří snaha o zachování socioemocionálního bohatství k nejvýstižnější charakteristice značící odlišnost rodinných firem od nerodinných.

Machek (2017, str. 17) uvádí ve své publikaci pět dimenzí socioemocionálního bohatství dle Berrone a kol. (2012), jež nazvali FIBER:

1. *„Family control and influence. Míra vlivu rodiny ve firmě, např. v podobě vlastnického podílu nebo obsazení manažerských pozic rodinnými členy.*
2. *Identification of family members with firm. Identifikace zaměstnanců s rodinnou firmou v podobě pocitu sounáležitosti, ztotožnění úspěchu firmy a osobního úspěchu.*
3. *Binding social ties. Pevné společenské vazby, které se navenek projevují tím, že s nerodinnými zaměstnanci je zacházeno jako s členy rodiny, že pro firmu je důležité budovat silné vztahy také s dodavateli, státními institucemi či profesními asociacemi.*
4. *Emotional attachment of family members. Emocionální spojení členů rodiny, vzájemné vztahy v rodině jsou založené na citech, kterým je často přikládána větší váha než financím.*
5. *Renewal of family bonds of the firm through dynastic succession. Důležitým cílem podniku je pokračování odkazu a tradice rodinné firmy v podobě nástupnictví, vlastníci tedy nemají zájem o prodej rodinné firmy“.*

¹ Socioemocionální bohatství

Jednotlivé rodinné firmy přičítají socioemocionálními bohatství jinou váhu. V roce 2016 Debicki a kol. představili stupnici umožňující měření významnosti SEW pro tyto firmy. Mezi aspekty, které mohou být vlastníky rodinných firem přičítány jako část socioemocionálního bohatství, patří:

- Význačnost rodiny. Charakteristika, která vypovídá, jakou důležitost rodinní členové připisují nahlížení okolí na jejich podnik či mínění o rodině ve společnosti.
- Rodinná kontinuita. Pojem značící hodnotu váhy, kterou členové firmy přikládají zachování rodinné kontroly nad firmou.
- Obohacení rodiny. K tomuto aspektu patří věci týkající se povinností směrem k rodině v širším pojetí. Řadí se sem například spokojenost členů rodiny, kteří nejsou zapojeni do chodu firmy či zohlednění potřeb rodiny při definování rozhodnutí.

2.4.2 Averze k riziku

Snaha o ochranu SEW může být způsobena vyšší averzí k riziku rodinných firem. Zvýšená averze k riziku se však netýká rodinných firem za každých okolností, neboť tyto firmy jsou svolné k absolvování tak vysokého rizika, že může dojít k ohrožení rodinného vlivu ve firmě.

Averze k riziku je závislá na situačních faktorech, které zmiňuje Machek (2017, str.19):

- *„Míra zapojení rodiny. Je známo, že počet generací působících v rodinné firmě averzi k riziku ovlivňuje, ale není jasné jak. Zatímco u malých rodinných firem může zapojení mladších generací do řízení přinést nové nápady a snahu o inovace, které zvýší ochotu riskovat, u velkých rodinných firem může převládat cíl naplánování a zajištění úspěšného nástupnictví, což povede k jejich vyšší opatrnosti.*
- *Vliv prostředí a konkurence. Při hodnocení averze k riziku je třeba dbát ohled na prostředí, ve kterém firma působí.*
- *Osobní vlastnosti manažera. K vyšší averzi k riziku vede např. věk manažera, který je členem rodiny nebo jeho pohlaví. Například ženy vykazují obecně vyšší averzi k riziku.*

- *Charakteristika firmy. Faktory, jako jsou například velikost rodinné firmy zřejmě mají vliv na averzi k riziku, avšak není jasné jaký, neboť v tomto ohledu se názory autorů rozcházejí. Podobně jsou na tom i poznatky týkající se koncentrace² vlastnictví“.*

2.4.3 Dlouhodobá orientace

Dlouhodobá orientace, uváděná pod zkratkou LTO³, může být další obecnou charakteristikou rodinných firem. Na tomto faktu, že rodinné firmy jsou obecně dlouhodoběji orientované než firmy nerodinného typu, se shodli i akademičtí odborníci. LTO je ovlivněna nefinančními cíli a může znamenat nástroj, jak těchto cílů dosáhnout. V roce 2011 definovali Lumpkin a Brigham tři dimenze dlouhodobé orientace firem rodinného typu:

- Výhled do budoucna, tj. období delší než pět let. Vliv je zřetelný zejména u těch rodinných firem, které dbají na tradici předání nástupnictví další generaci.
- Kontinuita. Zajištění dlouhodobých vztahů s dodavateli či dlouholetých zaměstnaneckých poměrů, které vedou k nižší fluktuaci personálu, má příznivý vliv na výkonnost nejen rodinných firem.
- Vytrvalost, kterou lze zaměnit za trpělivost, je klíčovým faktorem pro překonání počátečních neúspěchů, jež jsou spojeny se začátky podnikání.

I když obecně je dlouhodobá orientace považována jako atribut, který má pozitivní účinek na produktivitu firem, ne vždy tomu tak je. Příkladem může být potřeba učinění náhlého rozhodnutí, při kterém není čas zvažovat případné dlouhodobé dopady.

2.4.4 Altruismus

Jinými slovy obětavé jednání ve prospěch druhých. Altruistické chování je inspirováno vlastními zájmy za účelem uspokojení potřeb svých i ostatních. V teorii se lze dočíst o dvou typech altruismu. Jednostranný, který vystihuje příklad velkorysého rodiče a sobeckého dítěte, a oboustranný, někdy také symetrický. Druhý zmiňovaný typ altruismu je pomocníkem při tvorbě stabilnějších mezilidských vztahů usnadňujících komunikaci a souměrnost informací, které mají za následek výkonnější rozhodování. Symetrický altruismus napomáhá k tvorbě kvalitního pracovního prostředí, celistvosti zaměstnanců

² Vysoká koncentrace vlastnictví znamená, že malý počet vlastníků drží vysoký vlastnický podíl ve firmě. Opakem je rozptýlené vlastnictví.

³ Long-term orientation

a snižování neshod mezi nimi. Je tedy zřejmé, že oboustranný altruismus má pozitivní vliv na produktivitu firmy.

V případě jednostranného (tj. asymetrického) altruismu, se může rodinná firma potýkat s těmito negativními následky:

- Přílišná štedrost rodičů k potomkům, kdy nedochází ke spoluúčasti na riziku, neboť rodiče za majek potomka ručí sami, znamená, že potomci budou čelit tzv. morálnímu hazardu. Nemají plnou zodpovědnost za své jednání, což může v budoucnu vést k neúčinným a nebezpečným rozhodováním.
- Nadbytečná shovívavost rodičů ke svým dětem vede ke snížení výkonnosti vedení firmy, neboť ráznější zakročení či zavedení disciplíny by mohlo poškodit rodinné vztahy, a tomu se rodiče snaží vyhnout za účelem zachování socioemocionálního bohatství. (Machek, 2017)

2.5 Představení vybraných českých rodinných podniků

2.5.1 PLEVA

Zakladatelé rodinné firmy, manželé Hana a Milan Plevovi, začali se společným podnikáním včelích produktů po revoluci, i přestože váhali, zda tímto způsobem uživí rodinu se třemi dětmi. Díky zájmu zákazníků o tyto produkty, jako například mast s propolisem a propolisovou tinkturu, změnili manželé podnikatelský plán, tzn. chov včel nahradilo zpracovávání včelích produktů. Jelikož si v této době si manželé nemohli dovolit vynaložit peněžní prostředky na zaměstnání účetní, evidoval jej pan Pleva v obývacím pokoji rodinného domu, kde si zřídil kancelář. Přes nesnadné začátky prodeje, kdy byly výrobky dopravovány do Prahy na tržnici v krosně, nocování na hlavním nádraží společně s bezdomovci, celodenní pracovní záprah paní Hany, když manžel odjel s výrobky na trh, či čekání na povolení k výrobě masti s včelím jodem. Tyto všechny faktory stojí za nynějším úspěchem firmy. Všechny tři děti se v minulosti podílely na podnikání rodičů, v dnešní době zůstali ve firmě synové Martin a Lukáš. Ocenění za mimořádný přínos regionu v rámci Roku rodinného podnikání a vítězství v soutěže Rodinná firma roku získala firma Pleva v roce 2018. Obě ocenění jsou pro všechny zaměstnance nesmírně cenné a motivuje je do dalších projektů. (“Příběh rodinné firmy Pleva :: Rodinná firma Pleva”)

2.5.2 EMCO SPOL. S.R.O.

„Jako za spolumajitelem rodinné firmy za mnou často chodí investoři, EMCO ale prodávat nechceme, je to pro nás i zábava. Firmu bych chtěl předat svým dětem. Nevýhoda, že firmu vlastní sourozenci, by byla v případě, kdyby mezi námi byly spory, což našťástí není. V dnešní době bych to viděl jako výhodu. Já sám jsem 7 let čerpal zkušenosti v jiné firmě, která se zabývala potravinami, a ta během těch sedmi let čtyřikrát změnila majitele. Mohl jsem na vlastní kůži poznat, jak je nevýhodné z pohledu dlouhodobosti, když dochází k takovýmto turbulencím. Jsme pyšní, že Emco je naše firma, do jisté míry se zaručujeme za chuť a nutriční profil našich výrobků. Další aspekt je směrem k exportním zákazníkům, kteří chtějí dělat s někým, u koho mají dlouhodobou budoucnost a vědí, že tu bude i za dalších pět, deset let.

Dnešním trendem ve zdravé výživě je čerstvost surovin. V naší branži jsou jiné trendy, např. cukr je největší téma. Je to dennodenní boj mezi chutí a obsahem cukru. Konkurence je pro nás inspirací. My máme tu výhodu, že portfolio našich výrobků je široké a úspěšné. Peníze znamenají svobodu, růst v byznysu a dá se říct, že je to měřítko úspěchu. Z pohledu učení se v byznysu je více cenné být součástí dění, vidět, jak se řeší strategické či personální záležitosti. Investice jsou pro nás něčím, z čeho budeme těžit v budoucnosti. Například roboti v současné špatně se vyvíjející personální situaci. Bez nich bychom velmi těžko dokázali uspokojovat poptávku. Inovaci ale roboti dělat nemohou. To je sofistikovaná práce založená na zkušenostech, citů vývojářů, Je zde hodně důležitá povaha člověka – musí to být průzkumník, mít v sobě touhu zkoušet, zde se to automatizovat nedá.

Dnes exportujeme do 50 zemí světa. Za mě by se toto číslo ani nemuselo posunovat. Byl bych rád, kdyby se zákazníkům, kterým dnes dodáváme, dařilo s našimi výrobky růst. Mít stále stejný počet zákazníků s většími objemy by pro nás bylo jednodušší. Na trh v USA bylo těžké se dostat, byl to nás jak obrovský úspěch, tak zároveň perfektní reference do budoucna pro všechny exportní partnery“. Uvedl pan Martin Jahoda, spolumajitel společnosti Emco. (Friedmannová, 2019)

2.5.3 KAMA Fashion & Function

Režim v 90. letech minulého století nedovoloval svobodné podnikání. Z tohoto důvodu se první možnost prodeje čepic, v jejichž výrobě našla paní Mahulena Pertlová, zakladatelka firmy, zálibu během mateřské dovolené, naskytl na trhu mladých umělců. Název firmy je odvozen z počátků křestních jmen paní Mahuleny a její sestry Kateřiny, která

byla přizvána ke spolupráci. Již v roce 1992 se mění status firmy na společnost s ručením omezením a nastává přesun do větších prostor. O čtyři roky později získala KAMA spol. s r.o. licenci na zpracování membrán GORE-TEX® a WINDSTOPPER® pro aktivní sporty a tím i dodatek pro své oblečení „Fashion & Function“. Na mezinárodním veletrhu ISPO v Mnichově se firma poprvé účastnila v roce 2000. V Praze 6, ulici Kamýcká, našla společnost, po necelých 15 letech od svého začátku, vlastní zázemí a veškerá výroba, sklady, firemní prodejna i kanceláře se sloučily pod jednu střechu. Taktéž v roce 2006 se firmě dostalo zakázky pro výrobu svetrů a čepic v národních barvách pro českou výpravu na OH do Turína. Během následujících let nastoupili do společnosti dcera Klára a syn Adam a byl spuštěn e-shop firmy. Titul „Rodinná firma roku 2013“ získala firma od Asociace malých a středních firem a živnostníků. Od téže asociace obdržela KAMA spol. s r.o. za vybudování elektronického B2C⁴ a B2B⁵ obchodování v roce 2018 „Ocenění za mimořádný přínos regionu“. (“KAMA”, 2019)

2.5.4 MEDICA zdravotní péče s.r.o.

„Lidé se po staletí uzdravovali doma. Rychlé pokroky medicíny přenesly léčbu do ústavů, kde může být poskytnuta péče na nejvyšší možné úrovni. Kvalita dnešní medicíny dovoluje také rychlejší návrat zpět do domácího prostředí, kde se pacient může doléčit v péči zdravotníků. HOME CARE – domácí péče – je celosvětově známá a v ČR se začala rozvíjet již po roce 1990. K dnešnímu dni je registrováno v ČR více než 600 agentur domácí péče, většina je financována zdravotními pojišťovnami, tzn. péče je pro pacienty bezplatná.

V roce 2007 jsme začali poskytovat domácí zdravotní péči v Třinci a okolí. Později jsme se začali věnovat také mobilní hospicové péči. Naše služby doplňuje odborné sociální poradenství pro pacienty a jejich rodiny, v rámci sesterské organizace MEDICA Třinec, z.ú.

Chtěli bychom být výjimeční v našem přístupu k pacientům. Každý pacient je pro nás především člověk, který potřebuje nejen v době nemoci „svůj hrnek, svou postel, své blízké“ – to je naše motto, kterým se snažíme řídit. Velmi nás těší, když to pacienti a jejich rodiny ocení“, napsala mi za společnost MEDICA s.r.o. paní Andrea Szymeczek

⁴ B2C – Business to consumer – obchodník k zákazníkovi-jedná se o přímý prodej a podporu zákazníkovi.

⁵ B2B – business to business – obchodní vztah dvou společností, které spolu obchodují. Vztahy fungují většinou jako elektronické výměny dat, např. faktury, objednávky, elektronické platby. (“Co jsou zkratky B2C, B2B, B2G, B2E | ALTAXO SE”)

2.5.5 Pekárna Turek & spol., s. r. o.

Počátky pekařského řemesla se v rodině Turků datují od konce 19. století v Dolních Kralovicích. V první polovině následujícího století došlo ke kompletní přestavbě prostor pekárny. Bohužel i tuto firmu postihl konec soukromého podnikání během vlády komunistů, a tak v roce 1950 byla pekárna převzata bez vyrovnání původním majitelům Jednotou SD. Dolní Kralovice postihl smutný osud v 70. letech 20. století, kdy celé město bylo kompletně srovnáno se zemí kvůli vodní nádrži Želivka. Jako kompenzace za potopené Dolní Kralovice byla vystavěna obec se stejným názvem. Rodina Turkova se poté přestěhovala do Vlašimi a syn pana Turka, Jaroslav, zůstal pracovat v oboru, tj. v benešovských pekárnách. Za pomoci ředitele uvedl do provozu linku na výrobu jemných slaných tyčinek, kterou ke konci 20. století vydražil a činností se zabýval až do pokročilého věku. Mladší členové díky svým ambicím založili novou firmu „Turek & spol., s.r.o.“ a z bývalé obuvnické továrny u Vlašimského nádraží vybudovali novou pekárnu, jejíž výrobky se díky spolupráci s obchodními řetězci dostanou k zákazníkům téměř po celé ČR. (“O firmě | Pekárna”, 2011)

2.5.6 MANDLÁRNA

„Nejvíc jsem pyšná, že jsme pozvedli kvalitně úroveň naší Hustopečské mandlovice, tzn. podařilo se nám skloubit víno a mandle. Základem produktu je vysoce kvalitní víno ve formě vinného lihu a k němu se přidává přírodní mandlový extrakt. Původní 45 % alkoholu jsme ponížili na 38 %, čímž jsme dodali Mandloviči jemnost a vyváženost. Chutná tak i lidem, kteří běžně alkohol nepijí a slouží také jako digestiv při společenských akcích.

Firma vznikla v roce 2012, od roku 2015 se výrobě věnuji naplno. Do té doby to bylo ve formě koníčku – hobby. Pracovala jsem na pozici ředitelky mateřské školky a šlo mi opravdu jen o to, aby město Hustopeče mělo legální a nejlepší Mandloviči s oficiální tvář – etiketou. Od roku 2014 byly nastoleny povinné kauce – moment rozhodnutí. Ukončila jsem funkci ředitelky, šla na rok na úřad práce, začala jsem podnikat kroky k výrobě a od té doby se mandlovým produktům věnuji naplno.

Jsmo malá rodinná firma čítající 5 lidí. Výroba je oddělená mimo Hustopeče z legislativních důvodů. V roce 2014 vznikl náš druhý hlavní produkt – Kávová mandle a posléze naše portfolium obohatila Mandlová višně – třetí “ovocná“ chuť. Na naší činnosti se mi líbí, že podporujeme malé lokální výrobce. Teda kromě kávy s mandlovou příchutí, kterou

pro nás vyrábí firma Longberry z Kralup nad Vltavou. Jinak oblíbenou paštiku s mandlovkou nebo sušená rajčata s mandlemi vyrábí výrobci z Břeclavi.

Od letošního roku přecházíme z legislativních důvodů z názvu Mandlovice na Mandlovkou. Vlastníme ochranné známky, máme od roku 2017 postavenou novou provozovnu Na Úvoze 2, kde je převážně prodejna s kavárnou + děláme řízené degustace s výkladem“. Napsala o firmě MANDLÁRNA paní Ing. Kopová

2.6 Představení vybraných zahraničních rodinných firem

2.6.1 JASONĚ – horský resort

Manželé Velitsovcov měli odjakživa svůj život spojený se sportem. Konec sportovní kariéry nastal u obou s příchodem dětí, ale i tak nadále zůstal pan Velits spjat s koly, tj. podnikal v bicyklovém průmyslu v zahraničí. Psal se rok 1997, kdy se manželé rozhodli pro začátek vlastního podnikání ve své rodné zemi, jehož cílem byly kvalitní produkty a maximální servis pro zákazníka. Syny Martina a Petra vedli manželé k cyklistice od mala, a proto kromě závodů vypomáhali rodičům obchodě a získávali tak zkušenosti s jeho chodem. Po pár letech, kdy se synové vložili do podnikání, stála rodina z prostorových a časových důvodů před otázkou, zda se dále věnovat cyklistickému obchodu, či jít za nápadem synů, tj. zapojit se do podnikání s oděvy pro cyklisty. Rodina Velitsovcov se rozhodla pro druhou možnost a jak i po čase přiznávají, stále se učí. Uvědomují si také, že pro pokračování firmy bude nutné rozšířit stávající personál. Najít člověka, který se hodí do jejich rodinného prostředí, není snadné. Cíl zde mají prostý: „zachovat rodinnou atmosféru“. Rodinné podnikání je v první radě o důvěře a možnosti se na sebe spolehnout. K cyklistice v poslední době přidala rodina Velisovcov podnikání v hotelnictví, tj. vybudovali horský resort Jasoně v chráněné krajinné oblasti Javorníků. Druhý koncept podnikání rodinně ukázal, jak těžké je se zavděčit každému hostu, nepřenášet do práce své problémy, neboť při práci s lidmi je úsměv a dobrá nálada na prvním místě. (“Od vrcholového športu k rodinnému podnikaniu - Rodinne Podniky”, 2016-2018)

2.6.2 Knorr-Bremse AG Německo

V roce 1905 založil Georg Knorr společnost Knorr-Bremse GmbH. Jako vlastník společnosti Carpenter & Schulze již po 12 let pracoval na zlepšení brzdového systému vlaků. Vynalezl brzdu, která zastaví osobní vlaky rychleji, bezpečněji a bez obvyklého chvění. O necelých dvacet let později je Knorr-Bremse první společností v Evropě, která přišla s nápadem vybavit nákladní automobily vzduchovými brzdami. Ke konci druhé světové

války byla firma zabavena z důvodu vyplácení válečných reparací. V roce 1946 byla firma znovu založena ve Volmarsteinu a její hlavní sídlo je o 7 let později v Mnichově. V témže roce byl vynalezen automatický brzdový systém závislý na zatížení (ALB), neboť oproti 30. letům jsou nákladní vozy větší, těžší a rychlejší. V 70. a 80. letech 20. století proběhl vývoj protiblokovacího systému ABS, jenž byl prvně nainstalován jako standardní vybavení u nákladních automobilů vývojového partnera společnosti MAN. Roku 1993 došlo k oddělení výroby vlakových a komerčních vozů a vznikly tak dvě nezávislé společnosti. V průběhu posledních 19 let proběhly ve společnosti tyto důležité kroky:

- Převzetí firmy Bendix-významného amerického výrobce vzduchových brzd a ABS systémů a získání tak lepší pozice na zdejším trhu,
- global Care – pomoc lidem zasažených ekologickou katastrofou nebo válkou,
- rozsáhlý investiční program pro zajištění dlouhodobé budoucnosti společnosti (“Looking back on 110 years of expertise”).

2.6.3 Ferrero International Sa Lucembursko

Za úspěchem společnosti Ferrero stojí dnes v pořadí již třetí generace rodiny Piedmontese. Ve 40. letech 20. století přeměnili Piera a Pietro, rodiče Micheleho, cukrárnu na továrnu. Rodina Ferrero byla prvním italským výrobcem, který po druhé světové válce začal podnikat v cukrařině a otevřel pobočky společnosti v zahraničí, čímž dosáhl mezinárodnosti. Toto byl první a rozhodující krok v podnikání rodiny. Vývoji či objevení produktů se věnoval v té době velmi mladý syn Michele společně s otcem Pietrem. Mezi ty, které jsou dnes známé po celém světě, patří:

- Nutella – uvedena na trh roku 1964,
- Kinder Chocolate (1968),
- Tic tac (1969),
- Kinder SURPRISE (1974),
- FERRERO ROCHER (1982).

Dalším klíčem k úspěchu byla efektivní prodejní síť od zakladatelova bratra. V roce 1956 byla uvedena do provozu továrna v Německu a zanedlouho poté také ve Francii. Ovšem toto byl jen začátek rychlé expanze firmy Ferrero do Evropy, neboť dále byly zřízeny obchodní kanceláře a výrobní centra v Belgii, Nizozemsku, Švýcarsku a dalších státech.

V následujícím desetiletí se Ferrero stává celosvětovou firmou, se společnostmi a výrobními závody v Severní i Jižní Americe, Austrálii, Jihovýchodní Asii, východní Evropě, Africe, a v poslední době také v Turecku, Mexiku a Číně. (“The Ferrero Group”, 2018)

2.6.4 BACARDI LIMITED Bermudské ostrovy

Již po sedm generací vlastní rodina Bacardi největší lihovinovou společnost na světě. Roku 1862 koupil pan Don Facundo Bacardí Massó malý lihovar a udělal zásadní převrat ve výrobě rumu. Po mnoha opatrných a plánovaných experimentech s různými ingrediencemi, vytvořil Don Facundo novou, jemnou lihovinu – BACARDÍ rum, po světě známý jako prémiový bílý rum. Právě tento rum způsobil revoluci ve světě lihovin, neboť umožňuje vytvoření celé řady koktejlů. Touha samotného zakladatele společnosti a jeho potomků po absolutním vynikání se projevuje v celé, více než 157leté historii společnosti. Od této doby se portfolio společnosti rozrostlo o prémiové lihoviny, jako např. BOMBAY SAPPHIRE gin, ERISTOFF vodka, CAZADORES tequila či MARTINI vermut. Společnost své výrobky prodává ve více než 170 obchodech světa a provozuje přes 20 výrobních zařízení. Bacardi Limited je označení skupiny společnosti Bacardi, včetně Bacardi International Limited, sídlící v Hamiltonu v Bermudě. Bacardi Limited působí na celém světě, stmeluje kvalitu Bacardi výrobků a dobré jméno firmy, na kterém společnost tak tvrdě pracovala. (“About Us - Bacardi Limited”)

2.6.5 Bass Pro Shops, Inc. Spojené státy Americké

Bass Pro Shops byl založen v roce 1972 mladým rybářem Johnny Morris v zadní části obchodu s alkoholem jeho otce v Springfieldu v Missouri. Dnes je Bass Pro Shops přední národní výrobce outdoorového vybavení a oblečení v Severní Americe. Johnnyho vášeň pro venkovní prostředí, jeho cit pro výrobky a obchodní zkušenosti, společně s požadavky outdoorových nadšenců změnily průmysl. Tyto obchody jsou více než jen prodejny, a to z důvodu, že jsou zaměřeny na charakterizaci daného regionu a navštíví je ročně více než 200 milionů návštěvníků. Unikátnost těchto obchodů tkví například v tom, že některé disponují jedinečnou restaurací či bowlingovou dráhou s tématem oceánu. Vášeň k přírodě inspirovala Jonny Morris k vybudování resortu Big Cedar Lodge, které se nachází v samém srdci hod. Čtenáři časopisu Travel + Leisure (cestovat + volný čas) ohodnotili tento resort jako nejlepší ve Středozápadě. Ročně tento resort přivítá přes milion hostů. (“About Us | Bass Pro Shops”, 2006-2019)

2.7 Představení vybraných zahraničních rodinných firem působících na českém trhu

2.7.1 Dr. Oetker spol. s r. o.

Úspěch této firmy začal na konci 19. století, kdy lékárník Dr. August Oetker po dvouročním výzkumu vytvořil prášek do pečiva, jež byl, oproti původně vyvinuté receptuře J. Liebigem, vhodný ke skladování a chuťově neutrální. V České republice začala v roce 1923 společnost pod názvem Dr. Oetker působit v Brně, avšak její činnost později přerušila druhá světová válka až do roku 1944, kdy se vnuk zakladatele ujímá vedení společnosti a rozšiřuje výrobu i na netradiční potravinářské výrobky. Během komunistického režimu byly výrobky, tj. směsi na pečení, Dr. Oetker k dostání pouze v prodejnách Tuzex. V době rozdělení Československa byla založena samostatná část společnosti pro Českou republiku, nejprve se ale však prodejní sortiment dovážel z výrobního závodu ze Slovenska, neboť až v roce 1997 byly koupeny a zcela zrekonstruovány výrobní prostory v Kladně, kam poté firma přemístila své sídlo. Postupem času se výrobky této společnosti stávají stále prodávanějšími a firma tak rozšiřuje své portfolio např. o mražené pizzy. Nyní stojí v čele společnosti pravnuke zakladatele, Richard Oetker. Již 125 let se společnost řídí stejným heslem: „kvalita je nejlepší recept“. (“Historie Dr.Oetker | Dr. Oetker”)

2.7.2 Globus ČR, v.o.s.

Malý obchod s potravinami, koloniál, velkoobchod. Tak lze popsat vznik společnosti Globus. Pan Franz Brunch, budoucí zakladatel velkoobchodu, se při otevření obchodu s potravinami svým zákazníkům ve zveřejněném inzerátu zavázal k „nejlevnější a nejreálnější obsluze, což v dnešní době znamená slib vstřícnosti a poctivosti. V 60. letech 19. století se z prodejny díky samoobslužnému prodeji stal koloniál, ze kterého se o celé století později stal velkoobchod, a to zásluhou spojení podnikatelského záměru pana Dr. Waltera Brunche, tehdejšího majitele velkoobchodu s potravinami, a panem Wernerem Martinem, majitelem obchodu s nábytkem. V roce 1996 vstoupila společnost na český trh a Globus se tak stal prvním hypermarketem na tomto trhu. V té době nikdo nedokázal odhadnout, jak český zákazník na prodejny tohoto typu zareaguje. Společnosti tento riskantní krok vyšel, jelikož během 23 let bylo na našem trhu otevřeno 15 hypermarketů této společnosti. Rodinnou firmou s osobním přístupem k zákazníkům je společnost dodnes. (“Globus”, 2019)

2.8 Rodinná firma roku

Soutěž pořádaná Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR) ve spolupráci s mnoha partnery soutěže, mezi které patří Equa bank, jež tuto soutěž zaštiťuje, dále ŠKODA AUTO, LeasePlan go, Deloitte Advisory a Amway. Poprvé bylo ocenění uděleno roku 2012 se záměrem podpory rodinných firem, které jsou nedílnou součástí tuzemské ekonomiky. Soutěž, která je od roku 2017 rozdělena do dvou kategorií, je určena pro podniky, splňující následující, základní i obecné, kritéria.

Základní kritéria pro přihlášení v kategorii – Malé firmy

- Obrat i bilanční suma do 10. mil. EUR,
- doba podnikání nejméně 5 let,
- počet zaměstnanců méně než 50.

Základní kritéria pro přihlášení v kategorii – Střední firmy

- Obrat do 50 mi. EUR,
- bilanční suma do 43 mil. EUR,
- doba podnikání alespoň 5 let,
- počet zaměstnanců méně než 250.

Společná kritéria pro obě kategorie a ostatní, tj. obecné, podmínky

- Rodinná firma dle vlastnické struktury se zapojením přinejmenším dvou rodinných příslušníků do podnikání,
- firma bez delikventní⁶ úvěrové historie,
- z aktuálního ročníku jsou vyloučení partneři soutěže, tj. nesmí být nominováni,
- nominované firmy musí být samostatné, neakceptují se pobočky větších firem,
- nelze nominovat neziskové či příspěvkové organizace, sociální podniky,
- vyhrazení práva AMSP ČR k nominování podniků, které sama určí, či vyloučení podniků, jež budou v rozporu s pravidly soutěže.

⁶ Delikventní – delikvence – termín označující osobu, jež neuhradila své závazky do termínu splatnosti a hrubě tak porušila smluvní podmínky. Tento prohřešek je bankou zadán do registru dlužníků a je tak snížena bonita, tj. celková finanční situace, klienta. (“Delikvence | Ušetřeno.cz”, c2010-2019)

Odborná porota je složená ze zástupců partnerů soutěže a rozhoduje jak dle ekonomických, tak i neekonomických kritérií, mezi které patří příspěvek k zaměstnanosti v regionu či počet generací vlastníka zapojených do podnikání.

Od poloviny května do 10. srpna mají podnikatelé možnost přihlásit svou firmu do soutěže. Odborná porota během následujících deseti dnů vybere vítěze soutěže a 10 firem, jež budou usilovat o Cenu veřejnosti. Tato kategorie je zavedena od roku 2014 a hlasování probíhá během druhé poloviny září. Vyhlášení soutěže Equa bank Rodinná firma připadá každoročně na Den podnikatelů, 10. října. Věcnými cenami od partnerů soutěže jsou oceněni první tři firmy v obou kategoriích, vítězná firma v kategorii Ceny veřejnosti a speciální dárek obdrží také 1000. hlasujících. Při vyhlášení vítězů minulého ročníku, tj. v roce 2018, došlo k důležitému obratu v rodinném podnikání, neboť asociace iniciovala⁷ legislativní ukotvení rodinného podnikání. (“Equa bank - rodinná firma roku”, c2014)

Tabulka 2: Oceněné rodinné firmy

Rok/Umístění	1	2	3	Cena veřejnosti
2019 – malá firma	Akord Kvint, spol. s r.o.	PEŠEK Machinery, s.r.o.	ZELENKA Czech Republic, s.r.o.	MVDr. Jiří Pantůček - Topvet
2019 – střední firma	ALIKA a.s	MVDr. Jiří Pantůček - Topvet	MORIS - design, s.r.o.	
2018 – malá firma	VMS VISION, s.r.o.	REKO, s.r.o.	Akord Kvint spol. s r.o.	Rodinná firma PLEVA
2018 – střední firma	PETROF, spol. s r.o.	BIOMAC s.r.o.	Centrum FotoŠkoda	
2017 – malá firma	LORIKA CZ s.r.o.	MEDICA zdravotní péče, s.r.o.	PROXIM s.r.o	PROXIM s.r.o.
2017 – střední firma	EMKO spol. s r.o.	Centrin CZ s.r.o	MARLENKA international s.r.o.	
2016	Ollies darty s.r.o.	Navláčil stavební firma, s.r.o.	BEZNOSKA, s.r.o.	GUMEX, spol. s r.o.
2015	KOMFI spol. s r.o.	CORK JANOSA s.r.o.	HRDLIČKA spol. s r.o.	Tvarůžková cukrárna
2014	LIKO-S, a.s.	Dvořák – svahové sekačky, s.r.o	LASKI, s.r.o.	LIKO-S, a.s.
2013	KAMA, spol. s.r.o.	IMS-Drašnar, s.r.o.	VAVI, s.r.o.	
2012	Liva Předslavice, spol. s r.o.			

Zdroj: Vlastní zpracování; (“Equa bank - rodinná firma roku”, 2014)

⁷ Iniciovat – podat návrh, dát podnět k zahájení jednání. (“Iniciovat | Slovník cizích slov”)

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Marketingový výzkum

„Marketingový výzkum má za úkol systematicky specifikovat, shromažďovat, analyzovat a interpretovat informace, které se dále využívají v marketingové řízení. K naplnění tohoto úkolu využívá řadu nejrůznějších výzkumných přístupů, které lze dělit dle mnoha kritérií“. (Kozel, 2006, str. 114).

Marketingový výzkum lze členit podle různých kritérií:

- Účelu – výzkum monitorovací, explorativní, deskriptivní neboli popisný, kauzální, prognostický a koncepční
- Časového hlediska – záleží na délce výzkumu, periodicitě provádění a dynamickém rozměru
- Funkční aplikace výzkumu – do této skupiny řadíme výzkum celkové tržní situace a výzkum nástrojů MM⁸
- Způsobu získání informací – tj. výzkum primární či sekundární
- Povahy získávaných informací – kvantitativní nebo kvalitativní (Kozel, 2006, str. 114)

Dle Vojtka (2015, myšlenková mapa 4.1) *„je kvalitativní výzkum vhodnější pro situace, kdy před výzkumem samotným víme velmi málo. Nechává maximálně otevřené možnosti postupu při výzkumu samotném a obvykle staví na schopnosti empatie a intuitivním porozumění, takže může jít při zkoumání různých fenoménů více do psychologické hloubky. Velkým rizikem je však subjektivita výzkumu. Pro marketing má význam v situaci, kdy potřebujeme pochopit, proč se někteří spotřebitelé chovají určitým způsobem, případně hledat tržní příležitosti. Hlavní metody používané v rámci kvalitativního výzkumu jsou například focus group, hloubkové individuální rozhovory či entografický výzkum. Výsledkem tohoto výzkumu jsou obvykle data ve formě textu, obrázků nebo videa. Tyto výsledky se nedají jednoduše zobecnit na celý základní soubor, mohou ale pomoci při vysvětlení a generování hypotéz pro kvantitativní výzkum“.*

⁸ MM – marketingový mix

3.1.1 Kvantitativní výzkum

Cílem kvantitativního výzkumu je odpovědět na otázku kolik a získat měřitelná číselná data. Zjištěné informace o sledovaném jevu jsou zobrazeny nejčastěji v podobě tabulek či grafů formou absolutní nebo relativní četnosti. Absolutní četnost udává přesný počet, tj. číslo, zatímco relativní vyjadřuje danou hodnotu v procentech. Ke sběru dat se využívá třech základních metod:

- Dotazování – série otázek, které respondent vyplní. V případě papírového dotazníku se lze ptát na interpretaci.
- Pozorování – při výzkumu není výzkumník v přímé interakci s pozorovaným, tj. sběr dat o chování lidí. Tato metoda se využívá např. při zjištění nákupního chování spotřebitelů.
- Experiment – ke sběru dat se využívají obě výše uvedené metody. Sleduje vztah příčina vs. následek. Typickým příkladem je upravení cen produktů, kdy prodejce zjišťuje, jaký to bude mít dopad na objem prodeje. (Tahal, 2017, str. 46), (Vojtko, 2015, myšlenková mapa 5.1)

V přípravné fázi výzkumu je důležité rozhodnout, jakou formu šetření základního souboru budeme aplikovat. Základní soubor, tj. populace, charakterizuje množinu všech prvků, na které chceme zjištěná data výzkumu vztahovat. V praxi se využívají dva typy šetření:

1. Úplné neboli vyčerpávající šetření, kdy se získávají informace od všech jednotek základního souboru, tj. od celé populace. Vyčerpávající šetření se realizuje jen v případě malého základního souboru nebo ve výjimečných případech, tj. například sčítání lidu.
2. V praxi se více používá výběrové šetření, při kterém provádíme základní metody kvantitativního výzkumu jen u některých jednotek základního souboru. Abychom mohli říct, že zjištěná data vypovídají o chování populace, musí vzorek být reprezentativní, tj. každý prvek základního souboru má stejnou nenulovou šanci být zařazen do výběrového souboru. Dále by měl vzorek být dostatečně velký, přičemž se doporučuje minimálně 200 respondentů. (Tahal, 2017, str. 49)

3.2 Dotazníkové šetření

Dle Kozla, Mynářové & Svobodové (2011, str. 186) patří dotazování mezi nejvyužívanější metody. Ke sběru dat se využívá zpravidla dotazník. Abychom při realizaci šetření získali adekvátní výsledky, je důležité nepodcenit přípravnou fázi. V první řadě je nutná specifikace výzkumné otázky, tj. na co se budeme ptát. Dále je vhodné sestavit seznam dat, jež jsou potřeba pro naplnění stanovených cílů. Výzkumné hypotézy neboli tvrzení, u kterých usuzujeme, že mohou být pravdivé, získanými údaji potvrzujeme či zamítáme. Otázky v dotazníku by měly být očištěny od nepodstatných informací, jediné tak získáme vypovídající odpovědi. Měly by být také formulovány dle respondentů, aby jim porozuměli a byli schopni je zodpovědět. Použitý dotazník se liší dle zvoleného typu dotazování, jenž každý má své výhody a nevýhody:

- Osobní neboli dotazování tváří v tvář je založeno na přímé komunikaci s respondentem. Není zde důležité, zda odpovědi do dotazníku zanáší respondent či tazatel. Mezi hlavní výhody patří vysoká návratnost dotazníků či motivace k odpovědím respondenta tazatelem, který zároveň získává o dotazovaném během osobního rozhovoru mnoho informací pozorováním. Nevýhody plynou z časové a finanční náročnosti, neboť je důležité pečlivě tazatele vybrat a vyškolit. Tento typ dotazování je podmíněn ochotě respondentů ke spolupráci.
- Písemné dotazování je hojně využíváno díky malým nákladům ve srovnání s jinými typy dotazování. Respondent zde není ovlivněn tazatelem a má více času na odpověď. Mezi negativa patří nízká návratnost, neboť dotazníky jsou respondentům ve většině případů zaslány poštou a stejnou cestou od nich obdržíme i odpovědi. Návratnost dotazníku můžeme ovlivnit průvodním dopisem, který slouží k vysvětlení cíle dotazování a získání kontaktu na respondenta. Dále je vhodné určit nejzazší termínu vyplnění, poděkovat za vyplnění a na závěr se podepsat.
- Telefonické dotazování je téměř totožné jako dotazování tváří v tvář, avšak bez osobního kontaktu. Tazatelé by měli být důkladně proškoleni, neboť musí být připraveni na neochotu respondenta, který může dotazování položením telefonu kdykoliv ukončit. Je zde důležitá soustředěnost respondentů. Dotazování by nemělo trvat déle než deset minut. Tento typ šetření je omezen na respondenty, kteří mají své číslo uvedeno v telefonním seznamu.

- Elektronické dotazování tzv. CAWI, zjišťuje od respondentů potřebné informace pomocí dotazníků rozesílaných emailem či umístěných na webových stránkách. Mezi pozitiva patří malá finanční i časová náročnost. Odesílání emailů zabere méně času než v případě dopisů, a i zpracování odpovědí, které již jsou v elektronické podobě, je mnohem jednodušší. (Kozel, 2006, str. 142).

3.2.1 Konstrukce otázek do dotazníku

Přesný návod na zvolení otázek do dotazníku a jejich podobu neexistuje. Každý výzkum je specifický, originální. Jako pomocný nástroj jsou v literaturách týkající se marketingového výzkumu uvedeny pravidla, kterých bychom se měli při sestavování dotazníku držet. Patří mezi ně:

1. **Ptát se přímo.** Na přímou otázku očekáváme přímou odpověď. Je nutné mít na paměti vyhnout se osobním a intimním otázkám.
2. **Užívat známý slovník.** Snahou je, pokud možno, vyhnout se cizím či odborným názvům, slangu, nářečí, nejde-li o dotazování konkrétní skupiny, jejichž slovníku dotazník přizpůsobujeme.
3. **Vyloučit sugestivní a zavádějící otázky.** Otázky v dotazníku by neměly být koncipovány tak, aby ovlivňovaly respondentovu odpověď směrem k výsledkům, jakých chceme docílit.
4. **Vyhnout se negativním otázkám** Použití negace v otázce je pro respondenty matoucí a neví pak, jak na otázku reagovat. Užití dvojitého záporu je zcela nevhodné.
5. **Dodržovat slušnost.** V případě užití vulgárních slov, nespisovnosti a formulace vět, z nichž respondent nepocítí, že je mu projevována úcta, se zjištěná data minou účinku i při zachování všech ostatních pravidel. (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011, str. 201)

3.2.2 Obecná stavba dotazníku

Při sestavování dotazníku se začíná úvodním sdělením, tj. hlavičkou, které obsahuje představení tazatele, účel výzkumu a informace o nakládání s osobními údaji. Dále přicházejí na řadu otázky, které se zaměřují, zda je daný respondent vhodný pro náš výzkum neboli spadá-li do zkoumaného základního souboru. Následují otázky týkající se daného průzkumu. Citlivé, tj. intimní či konfliktní, otázky se v případě potřeby zařazují na konec dotazníku, kdy respondenti bývají ochotnější k zodpovězení otázek tohoto typu. Dotazník

uzavírá opětovné poděkování respondentovi za jeho ochotu a čas, který věnoval vyplňování otázek.

Před samotným začátkem dotazníkového šetření je vhodné provést tzv. pilotní výzkum. Znamená to, že se dotazník testuje na malém vzorku respondentů, čímž je kontrolována jeho kvalita. Díky tomu se zjistí případné nedostatky, jako například špatně formulované otázky nebo odpovědi, které tak mohou být opraveny ještě před provedením hlavního výzkumu. (Vojtko, 2015, myšlenková mapa 7.4), (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011, str. 208)

3.2.3 Typy otázek

Existují dvě skupiny typu otázek. Podle funkce, jejichž účel je vymezen s jejich umístěním v dotazníku, a dle variant odpovědí, jež charakterizují možnost odpovědi respondenta, které se dále dělí do tří podskupin.

V dotazníkovém šetření se využívají hlavně dva typy otázek podle funkce:

- Nástrojové, které představují nástroj zpřesňující postup, jakým budou potřebné údaje sbírány, zpracovány a následně vyhodnocovány.
- Výsledkové otázky vztahující se ke zkoumanému tématu. Z těchto otázek získáváme nejdůležitější výsledky a následně interpretujeme doporučení ohledně řešení problému.

V kategorii otázek podle variant odpovědí se rozeznávají tři typy otázek. Uzavřené, které se zpravidla využívají v kvantitativním výzkumu, neboť se zde pracuje s velkými soubory. Respondent svou odpověď volí z uvedeného množství. Otevřené, v nichž má respondent možnost sdělit odpověď vlastními slovy, nejsou zde tedy předdefinovány varianty odpovědí. Polouzavřené otázky představují kompromis mezi výše uvedenými podskupinami otázek. Poskytují totiž varianty odpovědí, které doplňuje tzv. úniková varianta, jež má roli otevřené otázky a respondent zde napíše odpověď vlastními slovy. V dotaznících tato možnost bývá uvedena slovy: „jiný, jinak, další“ atd. (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011, str. 209)

Samostatnou skupinou jsou v členění typu otázek škály, které slouží k interpretaci a měření názorů, postojů, motivů či znalostí respondenta. Jejich využití je velmi široké, neboť převádějí neměřitelné atributy na znaky měřitelné a získané odpovědi lze snadněji kvantifikovat a vyhodnocovat. Pro konstrukci otázek vyjádřených pomocí zvolené stupnice

není určeno pravidlo, které by vymezovalo, co je vhodné a co ne. V praxi někdy dochází ke kombinování grafických, slovních a číselných typů škal. (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011, str. 217)

3.3 Povědomí zákazníků rodinné cukrárny o existenci rodinných podniků

3.3.1 RODINNÁ CUKRÁRNA VE VLAŠIMI

S cukrářským řemeslem začal pan Bayer v roce 1997, avšak podnikání se věnuje od roku 1990, kdy jeho náplní práce bylo především zprostředkování obchodu. V 90. letech pobýval v Rakousku u příbuzných a zdejší cukrárny a kavárny se mu líbily. Zde vznikl podnět podnikat právě v tomto řemesle, tj. vyrábět tradiční sladké výrobky z kvalitních surovin, bez použití polotovarů.

Cukrárna, která se nacházela v horní části Žižkova náměstí, přestala po necelých 10 letech prostorově vyhovovat, a proto se pan Bayer rozhodl provést rozsáhlou rekonstrukci vlastního domu na spodní straně náměstí. Všechny nové prostory musely odpovídat přísným kontrolám. Nově se tak mohly začít prodávat výrobky studené kuchyně, na jejichž zhotovení nebylo v původní cukrárně místo.

Celkově bychom cukrárnu mohli rozdělit na tři úseky: zmrzlina, zákusky + nápoje, studená kuchyně. Jak zmrzlina, tak zákusky, dorty a chlebičky jsou vlastní výroby. Kolik je celkem druhů zmrzlin, neví ani sám pan Bayer. S jistotou mi řekl: „*Do základní řady zmrzlin pro poháry patří vanilka, čokoláda, jahoda a lidé si vyžádali i citron. K těmto zmrzlinám přidávám cookies, quelu a šmoulu. Dle ročních období střídám sezónní zmrzliny. Například k těm letním druhům patří mojito, mango, meruňka, k těm zimním pak perník, štola, štrůdl ... atd*“. Sortiment zákusků a dortů je opravdu pestrý, čítá na 60 a 40 druhů. Ze studené kuchyně lze jmenovat chlebičky, panini a bagety. Denní směna čítá 8 pracovníků, jež pracují buď tzv. krátký či dlouhý týden⁹. V letních měsících se na prodej zmrzliny a pomoc při obsluze zákazníků přijímají brigádníci.

„Kdyby mě práce nenaplňovala, tak ji dělat nebudu. Jsem rád, že jsem začal s podnikáním, jen mě mrzí, kam se po 30 letech česká společnost dostala. Nejen mně se zdá, že jsou lidé ve Vlašimi zlí, agresivní...proč? Se závistí se potýkám už od 90. let. Ve velkoměstech

⁹ Krátký – středa + čtvrtek

Dlouhý – pondělí + úterý + pátek + sobota + neděle

jsou lidé šťastnější, neboť se navzájem neznají, žijí defacto v anonymitě. V menších městech, dokud nic nevytvoříš, tak se nic neděje, ale jakmile postavíš dům, vystudují tvé děti, tak se projeví závist, nic se ti nepřeje. Dle mého názoru je mentalita lidí v České republice odlišná od lidí v Rakousku, a to jsme s nimi byli do roku 1918 jeden stát. Rodinné podnikání funguje na principu, že se veškerý zisk vloží do firmy, a to z důvodu, že je prvořadé, aby firma fungovala. Tento systém je po celém světě účinný, jen u nás bohužel ne. Při vstupu do EU nastal problém s rozdělováním peněz. Dosáhli na ně podnikatelé přes své známé, kteří rozhodovali, kam ty peníze půjdou. Osobně jsem zásadně proti rozdělování peněz podnikatelům. Tyto finanční prostředky bych využil na budování dopravní infrastruktury, nemocnic... Vždyť to přeci nejsou naše peníze, ale peníze EU a ty měli být pro všechny, a ne pro rozvoj podnikání“, řekl pan Bayer.

V bakalářské práci se zmiňuji o soutěži Rodinná firma roku. O soutěži jsem pana Bayera informovala. „*Nejsem soutěživý typ, který by se hnal po vítězství. Na podnikání si nejvíce vážím, že dělám sám na sebe. Když něco zkazím, zkazím to já. Snažím se vše dělat podle svého nejlepšího svědomí a vědomí. Pro mě je nejvíce cukrárna plná zákazníků. Nemám potřebu se zviditelnit, myslím si totiž, že lidé o naší cukrárně ví. Jak jsem se již zmínil, v Čechách se úspěch neodpouští. Jak by jinak bylo možné, že si Pražák objedná po telefonu dort a přijede si pro něj, zatímco ti někteří místní plivou pod nohy?“,* odpověděl pan Bayer na otázku, zda neuvažuje o účasti v soutěži.

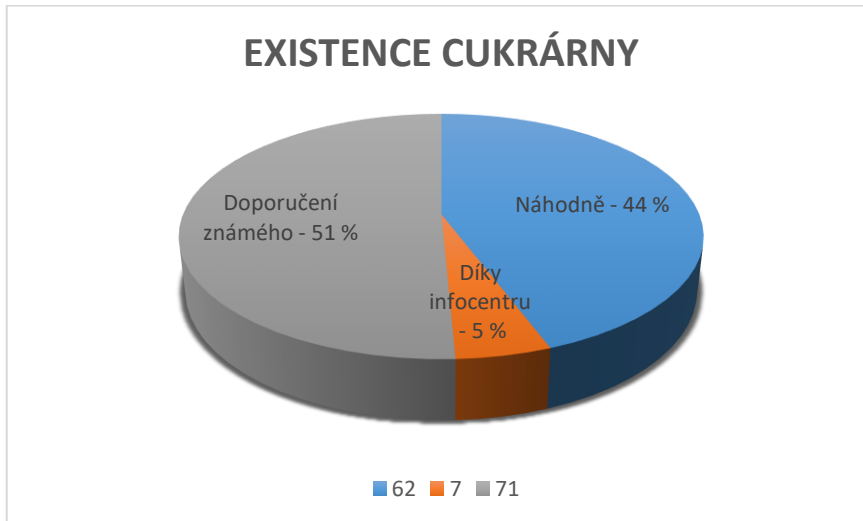
3.3.2 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda mají lidé povědomí o existenci rodinných firem. Dotazování probíhalo v Rodinné cukrárně, a z toho důvodu byly některé otázky koncipovány na tuto firmu. Dotazník, jehož podobu naleznete v příloze č. 1, byl zákazníkům rozdáván u objednávkového pultu pracovníky cukrárny. Pro zachování anonymity byla pro sběr u vchodu do cukrárny umístěna krabice, kam zákazníci vkládali vyplněný dotazník. Návratnost byla celkem vysoká, neboť z 230 připravených dotazníků se jich vyplněných vrátilo 140, tj.:

$$\frac{140 \times 100}{230} = 60,869 \%$$

1. Jak jste se dozvěděl/a o existenci cukrárny?

Graf 1: Existence cukrárny



Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučení od přátel a rodiny funguje spolehlivě v celém cestovním ruchu, a není proto překvapením, že i o cukrárně se přes 50 % respondentů dozvědělo tímto způsobem. Zámek Konopiště, Jemniště, Vlašim, tj. turisticky navštěvovaná místa, která mohou mít podíl na neplánované návštěvě dosud neznámé cukrárny. I přestože infocentrum nabízí společnou vstupenku do zámku, Parazoo a cukrárny, tak jen malé procento lidí díky tomu cukrárnu navštíví.

2. Jak často navštěvujete Rodinnou cukrárnu?

Graf 2: Frekvence návštěvy cukrárny

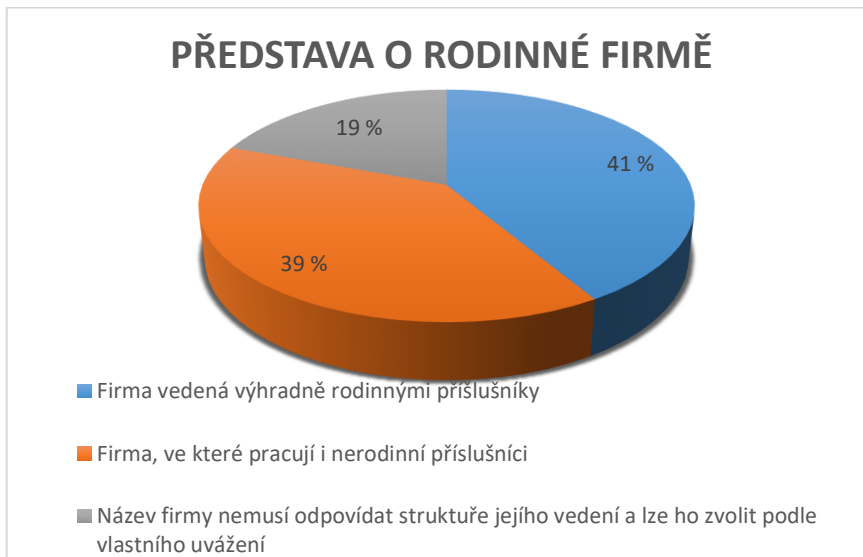


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že více než polovina dotázaných lidí cukrárnu navštěvuje nepravidelně, lidově řečeno občas, při rodinné oslavě ... atd. 45 respondentů patří mezi pravidelné návštěvníky cukrárny v intervalu minimálně 1x za měsíc, 4 z nich jsou dokonce denními zákazníky. Během měsíčního výzkumu bylo 9 zákazníků v cukrárně poprvé.

3. Název cukrárny již napovídá, že se jedná o rodinnou firmu. Co si pod tímto názvem představujete?

Graf 3: Představa o rodinné firmě

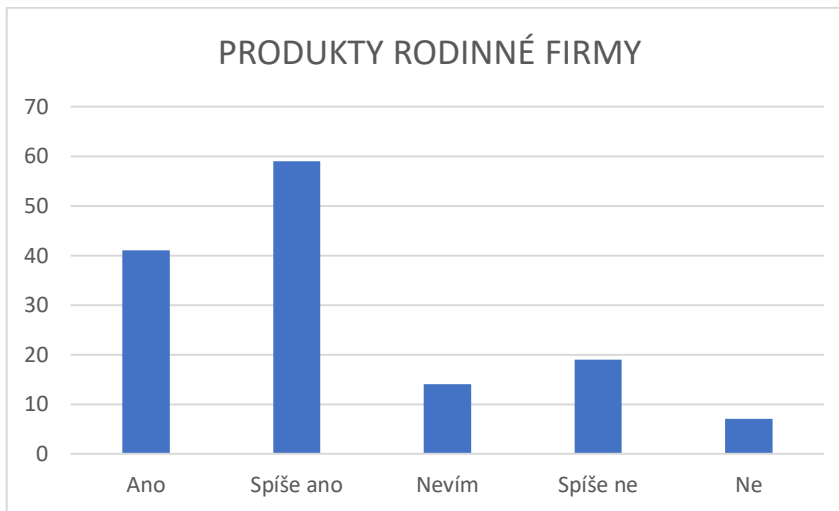


Zdroj: Vlastní zpracování

Podle dvou pětin respondentů smí slovo "Rodinná/ý" v názvu firmy užít jen podnik vedený rodinnými příslušníky. Téměř stejná část dotázaných je názoru, že v rodinné firmě pracují i osoby, které nejsou v příbuzenském vztahu. Pětina ze všech dotázaných nehledá v názvu firmy souvislost se strukturou jejího vedení.

4. Vnímáte produkty rodinné firmy jako kvalitnější než produkty firmy, která není rodinného typu?

Graf 4: Produkty rodinné firmy

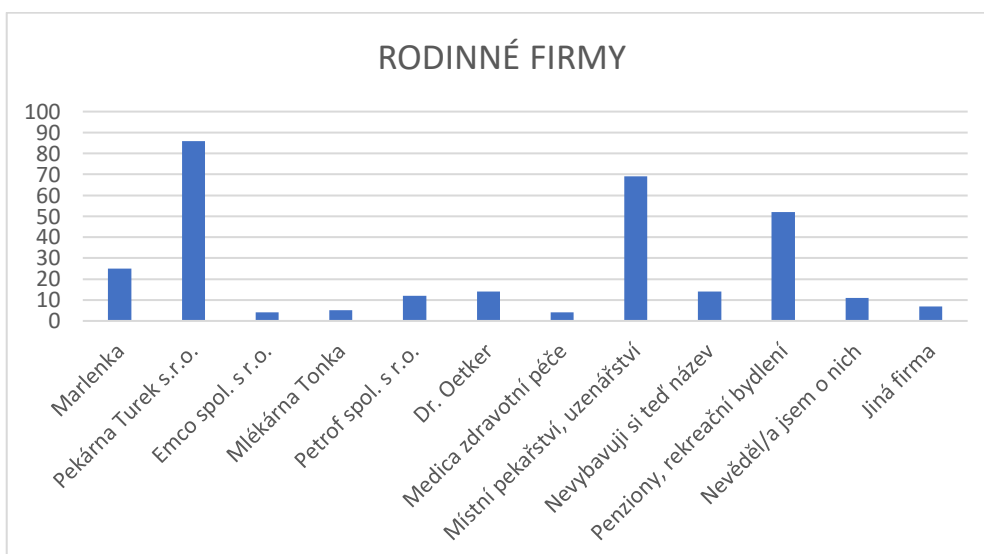


Zdroj: Vlastní zpracování

Nepsaným pravidlem rodinných firem je důraz na výrobu/prodej velmi kvalitních produktů/služeb. Tohoto názoru je i převážná část respondentů, tzn. většina z nich považuje výrobky těchto firem za kvalitnější.

5. O které z těchto firem jste věděli, že se jedná o rodinnou firmu?

Graf 5: Rodinné firmy

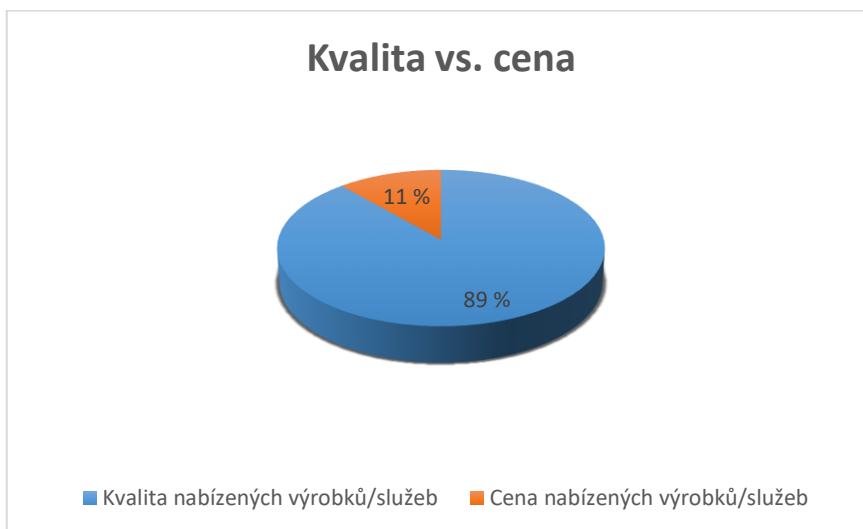


Zdroj: Vlastní výzkum

Tato otázka odpovídá na hlavní cíl dotazníkového šetření. Lze říct, že respondenti, kteří u této otázky mohli označit více odpovědí, nemají moc ponětí o existenci konceptu rodinných firem. Pekárna Turek s.r.o. je místní vlašimskou firmou, a z toho důvodu ji dotazovaní víceméně znali. Dále z grafu vyčteme, že si respondenti jako rodinnou společnost vybaví spíše lokální podnikatele a menší ubytovací zařízení.

6. Při nákupu ve firmě rodinného typu je pro Vás rozhodující?

Graf 6: Kvalita vs. cena



Zdroj: Vlastní zpracování

Většina z dotázaných, tj. 124 ze 140, neváhá za kvalitní produkt/službu vydat více peněz neboli při nákupu u nich rozhoduje kvalita před cenou. Odpověď na tuto otázku je již téměř patrná z otázky č. 2, která je sice směřovaná na Rodinnou cukrárnu, ale z frekvence návštěv lze odvodit, že respondenti si čas od času dopřejí kvalitnější produkty bez ohledu na cenu, která je u rodinných firem jednoznačně vyšší právě z důvodu dbání na kvalitu, než při koupi stejných produktů v maloobchodech či velkoobchodech.

7. Prosím ohodnoťte následující otázky týkající se Rodinné cukrárny ve Vlašimi:

Tabulka 3: Ohodnocení otázek týkající se Rodinné cukrárny

Popisky řádků	Součet z VZHLED VÝROBKŮ	Součet z SORTIMENT	Součet z CENA PRODUKTŮ	Součet z PERSONÁL	Součet z PROSTŘEDÍ
1	1	2	13	7	2
2	3	8	32	11	2
3	28	50	64	22	16
4	33	58	20	27	32
5	75	22	11	73	88
Celkový součet	140	140	140	140	140

Tabulka 4: Procentuální vyjádření odpovědí respondentů

Popisky řádků	Součet z VZHLED VÝROBKŮ	Součet z SORTIMENT	Součet z CENA PRODUKTŮ	Součet z PERSONÁL	Součet z PROSTŘEDÍ
1	0,71 %	1,43 %	9,29 %	5,00 %	1,43 %
2	2,14 %	5,71 %	22,86 %	7,86 %	1,43 %
3	20,00 %	35,71 %	45,71 %	15,71 %	11,43 %
4	23,57 %	41,43 %	14,29 %	19,29 %	22,86 %
5	53,57 %	15,71 %	7,86 %	52,14 %	62,86 %
Celkový součet	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování

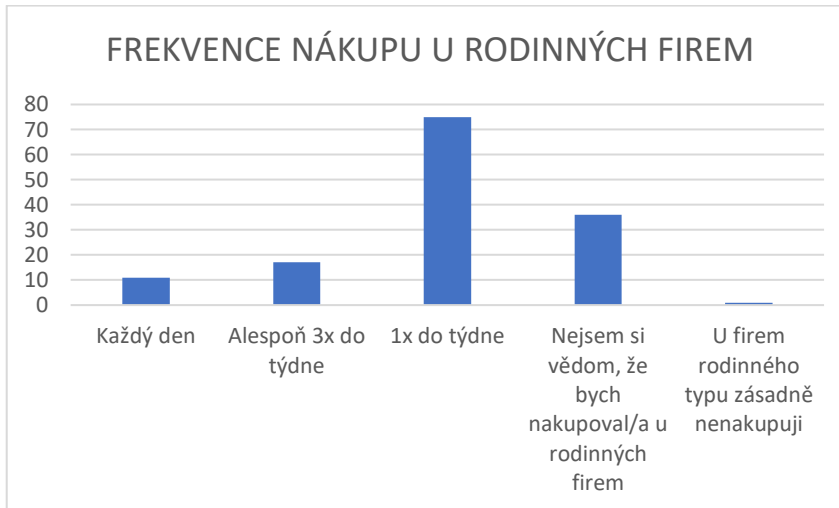
Stupnice u škály otázek byla položena od 1 do 5, přičemž známka 5 odpovídala nejlepšímu hodnocení. U gastronomie platí, že na prvním místě je, jak daný pokrm vypadá, až poté na řadu přichází chuť. Více než polovina dotázaných je názoru, že cukrárna poskytuje vizuálně poutavé výrobky. Lze říct, že velmi záleží i na prezentaci běžného cukrářského sortimentu, kam řadíme například likérovou špičku, kokosovou roládu či věneček, a to z důvodu, že tyto výrobky jsou nejznámější a v cukrárně je vyhledává nejvíce lidí. Netradičního sortimentu, který nabízí mimo jiné i Rodinná cukrárna ve Vlašimi, si všimne každý druhý. Cukrařina, a i obecně gastronomie, je bohužel velmi nákladná a cena surovin se společně s přírůžkou promítne do konečné ceny výrobku. Třetina respondentů považuje dané ceny nadměrně vysoké.

100 ze 140 dotázaných je spokojeno s chováním zdejšího personálu, považuje ho za ochotný a milý. Zdání ale tomto případě klame, neboť lidé z Vlašimi a okolí mají s panem Bayerem nemilé zkušenosti. Jeden z dotazníků se mi vrátil nevyplněný, přesto se vzkazem: *“Bajer at’ jde do ...! Nevychované prase, co si otvírá “pusu“ na matky s dětmi. Z vlastní zkušenosti s manželkou“*. Otázku týkající se chování personálu jsem dala to dotazníku záměrně, zajímali mě odpovědi respondentů. Tento vzkaz mě nepřekvapil, neboť jsem v cukrárně sama byla jedno léto na brigádě, a tak jsem chování pana Bayera k zákazníkům poznala osobně.

Většinu z dotázaných se líbí prostředí cukrárny, které je moderní a neustále se vylepšuje. Během posledních pár let byla otevřena venkovní terasa, která jednak rozšířila kapacitu k usazení hostů během letních měsíců a umožnila také klidné posezení bez ruchu a menšího chaosu, který panuje v dolní části, a to z důvodu, že je cukrárna bez obsluhy.

8. Výrobky/služby od rodinných firem odebíráte...?

Graf 7: Frekvence nákupu u rodinných firem

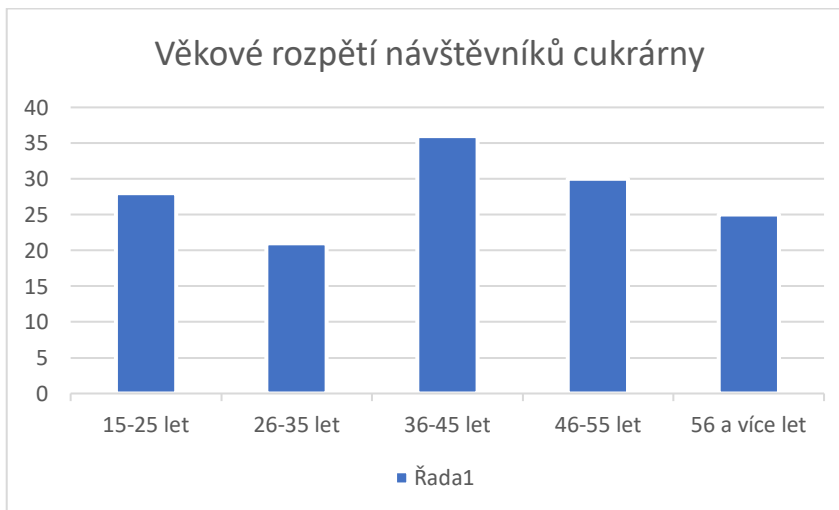


Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti nejvíce u firem rodinného typu nakupují produkty 1x za týden. O tomto konceptu podnikání lidé často ani nevědí, a proto mnohdy ani nemají tušení, že svůj nákup uskutečnili u rodinné firmy.

9. Do jaké věkové kategorie patříte?

Graf 8: Věkové rozpětí návštěvníků cukrárny



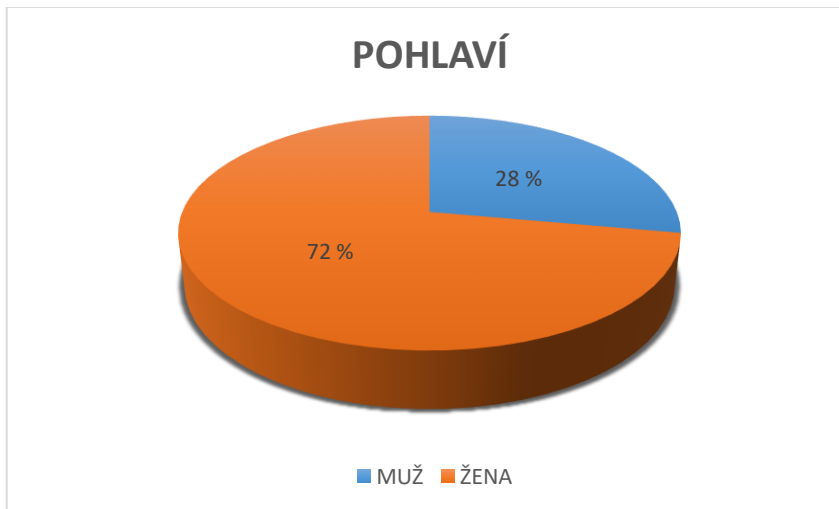
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu lze vyčíst, že nelze přesně určit, která věková skupina navštěvuje cukrárnu více a která méně. Odůvodnění je mnoho: mladiství se zastaví na zmrzlinu nebo pro ledovou tříšť, kolegyně z práce se jednou za čas domluví na odpolední kávě, prarodiče vezmou

vnoučata na zákusek atd. Důvodů k návštěvě cukrárny v každé věkové kategorii existuje nepřeborné množství.

10. Jste:

Graf 9: Pohlaví návštěvníků cukrárny



Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř $\frac{3}{4}$ zákazníků cukrárny tvoří ženy. Proč tomu tak je, nelze přesně říct. Jediným pravdivým vysvětlením je fakt, že zatímco muži se scházejí v hospodě, ženy v kavárně či cukrárně. Ostatní teorie o objasnění návštěvnosti cukrárny daným pohlavím budou pouze domněnkami.

3.3.3 Zhodnocení dotazníkového šetření

V poslední době se mnoho podnikatelů vrací k tradici rodinného podnikání, která „znovuožívá“, avšak mnoho lidí má stále na paměti buď znárodnění podniků v 50. letech minulého století anebo zákaz soukromého podnikání, který trval až do konce 80. let 20. století. Z dotazníkového šetření vyplývá, že pokud lidé přeci jen znají nějakou firmu rodinného typu, tak se převážně nachází v těsné blízkosti jejich bydliště či ji navštívili/navštěvují. Při volbě mezi nižší cenou či vyšší kvalitou volila většina respondentů kvalitu, na které si rodinné firmy zakládají. Z vyhodnocení otázek týkající se rodinné cukrárny také vyplývá, že je velmi důležitý vzhled produktu. U firem rodinného typu ve většině případů nejde o sériovou výrobu, a pokud přeci jen, tak i zde platí, že ke každému výrobku je během celého výrobního procesu přistupováno mnohem osobněji, dá se říct, s určitým vztahem ke každému z nich než v případě produktů firem nerodinného typu. O českých světově vyhlášených firmách, tj. Petrof spol. s r.o. či Emco spol. s r.o., neměli mnozí ani tušení, že jde o tradiční české mezinárodně známé rodinné firmy.

4 ANALÝZA A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ PROSPERITY VYBRANÉHO PODNIKU

4.1 Prostředí managementu

Tento prostor lze charakterizovat jako množinu všech faktorů a činitelů ovlivňující manažery při rozhodování neboli prostor, v němž manažeři uskutečňují své manažerské funkce a role. Prostředí managementu je úzce propojený systém, kterého jsou manažeři i organizace jak součástí, tak i jeho činnými spolutvárci. Tento prostor se dále člení na vnitřní a vnější prostředí. (“Prostředí v managementu”)

Vnitřní prostředí je specifické pro každý podnik a lze jej definovat jako soubor prvků a jejich oboustranných vztahů vyskytujících se uvnitř organizace. Je zde možné definovat silné a slabé stránky, které identifikují faktory, jež mohou ovlivnit úspěchy či prohry podniku. Silné stránky se management podniku snaží co nejvíce využít, zatímco slabé stránky se pokouší eliminovat. Jedná se tedy o nestranné posouzení vlastních schopností a dovedností, zdrojových možností a úrovně managementu. (Roblíková, 2010), (Horáková, 2003, str. 42)

Silné stránky, tj. pozitivní faktory ovlivňující prosperitu podniku, dělají podnik jedinečným oproti konkurenci na trhu. Nejcennější silnou stránkou je konkurenční výhoda neboli taková silná stránka, kterou lze jen těžko okopírovat. Přednostmi jsou především:

- kvalitní výrobky,
- tradice značky,
- dobrá finanční situace firmy,
- kvalifikovaná pracovní síla,
- dobře zajištěný a fungující servis vůči zákazníkům.

Opakem silných stránek jsou stránky slabé, jež pro podnik představují nějaký nedostatek či omezení, bránící stoprocentnímu výkonu. Patří mezi ně:

- omezené výrobní kapacity,
- nedostatečné povědomí o podniku,
- slabá propagační kampaň,
- vysoká zadluženost firmy,
- špatná pověst podniku (nízká kvalita nabízeného zboží).

Nelze přesně definovat jednotlivé silné či slabé stránky a jejich vliv, neboť individuální faktory nemají pro podnik stejnou důležitost. Proto je zde nutné mít na paměti, že to, co je pro jeden podnik silnou stránkou, může být pro druhý stránkou slabou.

Vnější prostředí managementu tvoří faktory mající původ v okolí organizace, tj. nachází se vně podniku, a z větší části ho podnik nemůže ovlivnit. Toto prostředí se dále rozděluje na makroprostředí, zahrnující demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní prostředí, a dále na oborové neboli odvětvové prostředí, které představuje shluk firem vyrábějící identické nebo podobné produkty. Vnější prostředí charakterizují příležitosti a ohrožení, které jsou závislé na faktorech odvětví, do kterého podnik patří. Primárním problémem při identifikaci těchto proměnných je fakt, že jen ve výjimečných případech je může podnik svou činností ovlivnit. Avšak je zde možnost jejich zhodnocení, odvrácení, zeslabení anebo zmírnění dopadů těchto faktorů, které závisí na intenzitě konkurence v odvětví, složitosti či jednoduchosti vstupu na trhy či na existenci substitutů. („Prostředí v managementu“), (Roblíková, 2010), (Horáková, 2003, str. 47)

Příležitosti označují možnosti podniku na splnění stanovených cílů, tj. možnost „něco udělat“ pro dosažení cíle. Jev, který zvýhodňuje podnik oproti konkurenci, či oblast charakterizující potenciál k získání konkurenční výhody pomocí vhodně zvolené marketingové činnosti. Nejvíce příležitostí se ukrývá ve změnách geografických, politických a ekonomických faktorech a tam, kde se nachází zákazník s nesplněným přáním, a to jak na existujícím trhu, či na trhu potencionálním. Řadí se sem:

- neexistence domácí nebo zahraniční konkurence,
- snadný vstup na nové trhy,
- nově využitelné možnosti na mezinárodních trzích.

Ohrožení znamená nepříznivou situaci v okolním podnikovém prostředí, tzn. bariéry činnosti podniku, ze kterých může vyplývat výrazné omezení vývoje podniku. Jsou jimi:

- silné postavení klíčových konkurentů a zákazníků,
- neschopnost konkurovat na trzích,
- nepříznivé legislativní normy.

4.2 Levandulová farma

Při osobní návštěvě Levandulové farmy jsem zjistila, že její vznik je čistou náhodou. Rodina Bízova provozovala servis nákladních automobilů. Bohužel se panu Stanislavovi, bratru paní Terezy Bízové, se kterou jsem měla tu čest hovořit, stal úraz, který ho upoutal na invalidní vozík. Když se po pobytu v rehabilitačním ústavu chtěl vrátit zpět k práci v rodinné firmě, rozhodli se rodiče servis prodat a v životě zvolnit. Z vlastní zkušenosti pan Stanislav věděl, že není lehké jako zdravotně indisponovaný sehnat práci, a proto založil chráněnou dílnu, která vznikla v roce 2013 a v této době se zabývala pouze kompletačními pracemi pro různá odvětví. V témže roce se Stanislav dostal do kontaktu s levandulí, o které se později dozvěděl, že jižní Morava je s jejím teplým a suchým podnebím pro tuto rostlinu ideální, a z toho důvodu bylo v roce 2014 vysazeno prvních 40 keříků levandule lékařské. Pro Bízovi to zároveň znamenalo i návrat do dětství, neboť jejich rodina vždy působila v zemědělství. O rok později začali vyrábět první výrobky, ovšem tehdy ještě zatím z nakoupené levandule, jejíž květ byl zakoupen ve společnosti Sonnentor Čejkovice, čímž také započala jejich vzájemná spolupráce. K prvotním šicím výrobkům po první větší sklizni v roce 2016 přibyly další, jako např. levandulový sirup a levandulová káva.

Společnost Lavandia s. r. o. vznikla v roce 2017 z důvodu rostoucího zájmu o levandulové produkty, které byly díky navazování partnerství dodávány do prodejen zdravé výživy. První větší letní sezónu, co se návštěvnosti týče, zaznamenala společnost následující rok. V tuto dobu získala Lavandia certifikaci BIO a do jejího portfolia tak přibyly produkty s tímto označením. Možností, jak využít levanduli je nepřeberné množství, a proto začala společnost navazovat spolupráci s místními výrobci. Zakomponováním levandule do jejich produktů vznikají výrobky nové, pod značkou společnosti Lavandia. Jmenovat lze například Herůfovi z Čejče – výroba čokolád a Herbalena – pečené čaje a marmelády.

Koncept rodinné firmy potvrzuje skutečnost, že ve firmě působí celá blízká rodina Bízova. Stanislav Bíza ml. – jednatel, Tereza: jednatelka, která má na starosti účetnictví a vše s tím spojené, Lucie: spravuje sociální sítě a velkoobchod, rodiče Dana: šije a podílí se na výrobě limonád, a Stanislav: stará se o pole. Jako vedoucí výroby zde pracuje Kateřina Pleskačová, která objednává materiál a vyřizuje objednávky. Dále Bízovi zaměstnávají 4 švadleny a 4 pomocné síly.

I přesto, že by se mohlo zdát, že je tato činnost sezónním zaměstnáním, tak opak je pravdou. Během hlavní sezóny – červen až srpen, jezdí na farmu nejvíce lidí, a to z důvodu

květenství levandule. Po sklizni se bylina suší, mlátí, odprašuje a po celý rok je využívána na šicí a potravinové produkty. Dalším náročným obdobím jsou vánoční svátky, kdy chodí spousta objednávek pocházejících z e-shopu. Díky tomu, že má Lavandia navázané velkoobchodní spolupráce, mohou pracovat po celý rok. Stejně je tomu i s potravinovými produkty, tj. vyrábí se během celého roku.

4.2.1 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí Lavandie

Za pomoci manažerky společnosti Lavandie byly stanoveny faktory pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, které byly následně vyhodnoceny metodou párového srovnání neboli byla použita Fullerova metoda, při jejímž užití skládáme váhy pomocí tzv. Fullerova trojúhelníku. Základem této metody je, že pokaždé porovnáváme dvě kritéria, ze kterých vybereme to důležitější. Pro lepší orientaci během této činnosti vytváříme tzv. Fullerův trojúhelník, který má vždy k-1 řádků. V prvním řádku jsou kombinace pro porovnání s prvním kritériem, v druhém pro porovnání s druhým kritériem, kromě kombinace z předchozího řádku. Tímto způsobem se postupně eliminují kritéria, která porovnáváme. (Kalčevová)

SILNÉ STRÁNKY

- Osobní nadšení pro podnikání – práce s levandulí rodinu Bízovu naplňuje, do chodu farmy je zapojena užší část rodiny. Každoročně přichází s nápady na nové výrobky, ideami, jak by mohli své podnikání obohatit, vylepšit.
- Dodatečné služby farmy – možnost samosběru levandule či zakoupení poukazu na profesionální fotografování v levandulovém poli.
- Vlastní surovina (levandule) – veškerý květ levandule potřebný pro výrobu produktů si na farmě sami vypěstují, není tedy nutné nakupovat další květ.
- Ojedinelé produkty – produkce výrobků, které na trhu doposud nebyly – levandulová káva, limonáda, zmrzlina, čokoláda.
- Povědomí zákazníků – zájem o návštěvu levandulového pole či občůdku je rok od roku větší.
- Podíl na vývoji, testování a zkoušení produktů – vlastní vývoj produktů a podíl při vývoji, testování a zkoušení produktů vyráběných místními výrobci (čokoláda, marmeláda, mýdlo atd.).

- Rodinná značka – probíhající proces inovace s ohledem na jednotný vzhled společnosti a jejich výrobků, ekologičnost a praktičnost obalových materiálů.
- Celoroční zaměstnání – sklizeň levandule probíhá cca od konce června do poloviny července, v závislosti na druhu levandule. Dále se musí svazkovat, usušit, odrhnout, zbavit prachu. Výsledkem těchto činností je sušený květ, který se následně po celý rok zpracovává. Švadleny mimo letní sezónu šijí na sklad a pro vykryjí e-shopových objednávek.

SLABÉ STRÁNKY

- Stísněné pracovní prostory – rozloha dílny, kterou má farma v nájmu, je nedostatečná kvůli narůstajícímu počtu zákazníků, a tedy i objednávek.
- Prostory pro zákazníky – obchůdek s produkty farmy je přímo spojený s výrobou šicích produktů, a proto je úroveň poskytování služeb zákazníků značně omezena.
- Nedostatečná propagace – návštěvníci jižní Moravy se o farmě nedozvědí, pokud na ni náhodou nenarazí (např. cykloturisté). Lavandia nespolupracuje s okolními infocentry o její reklamě. Zatím se tak povědomí o existenci Levandulové farmy šíří pouze díky „doporučení přátel či známých“, kteří již farmu navštívili.

PŘÍLEŽITOSTI

- Zvětšení levandulového pole – výsadbou nových keříků by se zvětšilo množství levandulového květu využívajícího k tvorbě produktů, či samotné levandule, která by se nabídla k prodeji.
- Zákazníci (organizace) – v případě výstavby nových prostor by farma mohla rozšířit nabídku květinových kurzů a byla by tak schopna více předávat své poznatky, zkušenosti a rady s pěstováním levandule.
- Ubytovací kapacity oblasti – v současné době z prostorových důvodů není možné pro návštěvníky ze vzdálenějších částí České republiky nabízet ubytování. V okolí farmy se však nachází mnoho penzionů, které by v případě spolupráce s levandulovou farmou tuto službu zákazníkům poskytovaly.
- Získání dotací z EU – finanční pomoc při nákupu nových technologií důležitých pro kvalitnější a rychlejší výrobu.

- Zvyšující se zájem o levanduli – zájem zákazníků je pro Lavandii podnětem k pokračování ve stávající činnosti a neustálém zdokonalování se.
- Navázání spolupráce s dalšími levandulovými farmami v ČR – vznikem společného internetového obchodu by se zviditelnily produkty a poskytované služby všech tří farem.
- Zákazníci – konečný spotřebitel – okolí Lavandie protíná mnoho vinařských cyklostezek. V hlavní sezóně by tak tito turisté při spolupráci farmy např. s weby o cyklotrasách Jihomoravského kraje mohli být dalšími jejími návštěvníky.
- Zahraniční zákazníci – farma s netradičním zaměřením nacházející se v blízkosti rakouských a slovenských hranic je ideálním místem pro zacílení na zahraniční zákazníky.

OHROŽENÍ

- Nefungující kooperace s obyvateli – obyvatelé Staroviček jsou proti výstavbě nových prostor farmy, proti kterým dokonce podepisovali petici. Nejsou nadšení zájmem lidí o Levandulovou farmu během hlavní sezóny.
- Chování zákazníků na poli – nevhodné chování zákazníků a nerespektování pravidel může vést k deformaci keříků a nutné výsadbě nových.
- Konkurence – lze o ni hovořit zatím jen v případě Levandulového statku Bezděkov, který svými činnostmi může ohrozit Lavandii. V České republice se sice nachází ještě levandulová farma pod Řípem, ale díky své malé rozloze a zaměření (pouze prodej květu), není aktuální konkurencí námi analyzované farmy.
- Nedostatek odborných pracovních sil – momentálním nedostatkem na trhu práce jsou kvalifikované švadleny.
- Klimatické výkyvy – změna přírodních podmínek může mít negativní dopad na pěstování levandule, což by ohrozilo chod celé farmy.
- Stoupající výdaje domácností – většina sortimentu farmy jsou produkty ruční výroby a tento faktor se odráží v jejich ceně. Jelikož tyto výrobky lze zařadit do kategorie zbytných produktů, je pravděpodobné, že v případě růstu výdajů domácností se o ně zmenší zájem.

K hodnocení váhy faktorů analýzy vnitřního a vnějšího prostředí byla použita metoda párového srovnání, a to celkem pro 25 faktorů.

Tabulka 5: Silné stránky

Osobní nadšení	Dodatečné služby	Vlastní surovina
Specifické produkty	Povědomí zákazníků	Podíl na vývoji, testování
Rodinná značka	Celoroční zaměstnání	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6: Slabé stránky

Stísněné pracovní prostory	Prostory pro zákazníky	Nedostatečná propagace
----------------------------	------------------------	------------------------

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7: Příležitosti

Zvětšení pole	Zákazníci (organizace)	Ubytovací kapacity oblasti
Dotace z EU	Zvyšující se zájem o levanduli	Spolupráce farem
Zákazníci (konečný spotřebitel)	Zahraníční zákazníci	

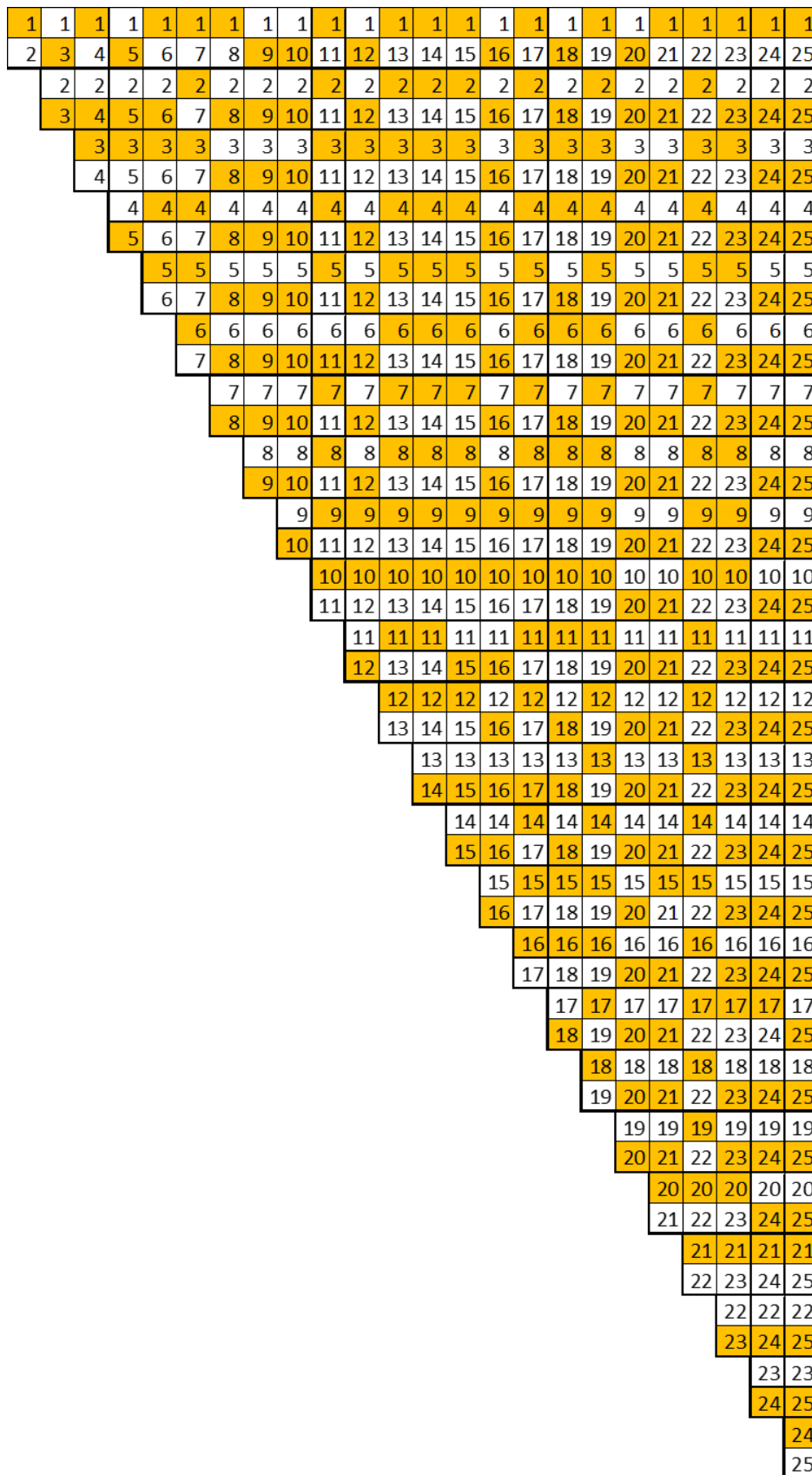
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8: Ohrožení

Nefungující kooperace s obyvateli obce	Chování zákazníků na poli	Konkurence
Nedostatek odborných sil	Klimatické podmínky	Stoupající výdaje domácností

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 1: Fullerův trojúhelník



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9: Tabulka silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

Váha silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení			
Číslo faktoru	Absolutní četnost	Relativní četnost (váha)	Pořadí faktoru
1	16	5,33 %	8
2	8	2,67 %	17
3	16	5,33 %	9
4	11	3,67 %	14
5	13	4,33 %	12
6	9	3,00 %	16
7	7	2,33 %	19
8	15	5,00 %	10
9	19	6,33 %	6
10	20	6,67 %	5
11	7	2,33 %	20
12	14	4,67 %	11
13	2	0,67 %	23
14	4	1,33 %	22
15	8	2,67 %	18
16	17	5,67 %	7
17	5	1,67 %	21
18	10	3,33 %	15
19	1	0,33 %	24
20	22	7,33 %	1
21	21	7,00 %	2
22	0	0,00 %	25
23	13	4,33 %	13
24	21	7,00 %	3
25	21	7,00 %	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Absolutní četnost = počet všech zbarvených faktorů

Relativní četnost = (počet koleček pro faktor/celkový počet koleček) * 100. Počtem „koleček“ se rozumí z metody párového srovnání zakroužkované, tj. zbarvené, faktory.

- Silné stránky 31,67 %,
- slabé stránky 15,33 %,
- příležitostí 20,33 %,
- ohrožení 32,67 %.

Již z popisu zvolených faktorů pro analýzu je zřejmé, že dané faktory byly s největší pravděpodobností voleny pouze dle uvážení manažerky, a ne za základě předchozí analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Z tohoto důvodu zde dochází ke zkreslení výsledků. I přes skutečnost, že porovnávání daných faktorů z hlediska jejich důležitosti je do jisté míry subjektivní, byla tato analýza pro větší vypovídací hodnotu provedena ještě jednou. V tomto případě však bylo rozdělení faktorů na silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení provedeno pomocí výpočtu. Jednotlivým faktorům spadajícím do vnitřního či vnějšího prostředí byla za použití stupnice od 1 do 5 (1 nejméně, 5 nejvíce) udělena váha závažnosti neboli obecně váha významu faktoru, jež se poté dala do poměru s vahou všech faktorů, tj. přepočít. Váha ve sloupci výkonnost značí pohled firmy neboli skutečnost naplnění. Skóre je výsledkem přepočtu násobeného výkonností. Suma skóre všech faktorů značí hranici, ve které dochází ke kategorizaci faktorů. V tabulce č. 10 je celkové skóre rovno 4,2877, tj. faktory, jejichž výkonnost je ohodnocena číslem 5, patří mezi silné stránky. Ostatní faktory, s ohodnocením 4 a méně, patří mezi slabé stránky. Pro přesnější určení pořadí se dané faktory seřazují dle skóre. Například nejslabší slabou stránkou je pro Levandulovou farmu nedostatečná propagace, a to z důvodu nejnižšího skóre, i přestože povědomí o firmě má stejnou váhu výkonnosti.

Tabulka 10: Faktory vnitřního prostředí podniku

SW – VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	Závažnost (váha)	Přepočít	Výkonnost	Skóre
Ruční výroba produktů	5	0,1219	5	0,6095
Dodatečné služby k produktu (focení, přístup na pole)	3	0,0731	4	0,2924
Vlastní surovina (levandule)	5	0,1219	5	0,6095
Specifické produkty	5	0,1219	5	0,6095
Povědomí o firmě	4	0,0975	2	0,195
Podíl na vývoji, testování a zkoušení produktů	4	0,0975	3	0,2925
Rodinná značka	3	0,0731	5	0,3633
Zvláštní pracovní prostředí	4	0,0975	5	0,4875
Stísněné pracovní prostory	3	0,0731	3	0,4875
Prostory pro zákazníky	2	0,0487	4	0,1948
Nedostatečná propagace	3	0,0731	2	0,1462
	41			4,2877

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11: Faktory vnějšího prostředí podniku

OT – VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	Závažnost (váha)	Přepočet	Výkonnost	Skóre
Dodavatelé	5	0,0756	4	0,3024
Zákazníci – organizace	3	0,0447	3	0,1341
Ubytovací kapacity oblasti	5	0,0756	1	0,0756
Dotace z EU	4	0,0597	3	0,1791
Zvyšující se zájem o levanduli	4	0,0597	5	0,2985
Zákazníci – koneční spotřebitel	5	0,0756	3	0,2268
Zahraniční zákazníci	4	0,0597	1	0,0597
Nefungující kooperace s obyvateli obce	5	0,0756	1	0,0756
Chování zákazníků na poli	5	0,0756	4	0,3024
Konkurence	2	0,0298	2	0,0894
Nedostatek odborných sil	4	0,0597	4	0,2388
Příhodné klimatické podmínky	3	0,0447	4	0,1788
Zvyšující se poptávka po bioproduktech	5	0,0756	3	0,2268
Legislativa	4	0,0597	5	0,2985
Stoupající výdaje domácností	5	0,0756	2	0,1512
	67			2, 8377

Zdroj: Vlastní zpracování

V druhé analýze došlo jak k úpravě hodnotících faktorů, tak i k jejich přeskupení, tj. některý faktor není ohrožením, nýbrž příležitostí a podobně. Doplněny či obměněny byly následující faktory:

- Osobní nadšení je u podnikatelů obecně, a zvláště u rodinných firem, považováno za jeden ze základních faktorů, neboť práce by nás měla také bavit. Jinak v ní nebudeme chtít trávit i více jak 8 hodin denně, což se právě v rodinném podnikání běžně stává. Tento faktor byl tedy nahrazen ruční výrobou produktů, čímž jim přidává na kvalitě, a to díky tomu, že ji firma sama kontroluje.
- Dodatečné služby k produktu se staly v druhé analýze slabou stránkou. Je to možné z důvodu, že v první řadě by se firma měla zaměřit na své produkty a rozšířit jejich distribuci zákazníkům. Fotografování v levandulovém poli je sice velmi atraktivní služba a vzniknou originální fotografie, ale přístup zákazníků na pole znamená pro farmu větší ostražitost proti jeho poničení.
- Celoroční zaměstnání není tak výjimečným faktorem, aby bylo bráno jako silná stránka podniku a faktor pro analýzu obecně. Avšak toto pracovní prostředí je zvláštní už jen díky aroma levandule, neboť ne každému tato bylina voní. Společnost Lavandia vznikla za účelem umožnění práce handicapovaným, neboť jak již bylo v představení společnosti řečeno, sám pan majitel se chtěl po úrazu zpět zapojit do pracovního procesu. Většina osob ve výrobě je tedy nějak zdravotně znevýhodněna.

- Dodržování legislativy, tj. právních záležitostí, je pro firmu velmi důležité, obzvláště při zaměstnávání zdravotně postižených. V prostředí chráněného trhu práce je možné čerpat dotace, avšak za podmínky nulového dluhu vůči finančnímu úřadu, pojišťovně, OSSZ apod.
- Faktor zvětšení pole byl obměněn souhrnným pojmem dodavatelé, neboť dobré vztahy je nutné dodržovat se všemi, na kterých naše podnikání dá se říct stojí. Ať už se jedná o nákup látek pro švadleny, výrobu čokolády či odkup části pole.
- Chování zákazníků z pohledu druhé analýzy není pro firmu ohrožením, nýbrž příležitostí, a to z důvodu, že již společnost provedla opatření proti ničení levandulového pole. V současné době se za vstup platí symbolické vstupné, které v první řadě slouží k výplatě brigádníků, kteří pole v hlavní sezóně každý den hlídají.
- Společnost Lavandia pečlivě sleduje trh práce, a proto si je dobře vědoma nedostatku odborných sil, konkrétně švadlen. Avšak firmu samotnou tento faktor neohroží, neboť si švadleny sami zaučují dle jejich individuálních možností.

Tabulka 12: Silné stránky analýza II

Ruční výroba produktů	Vlastní surovina (levandule)
Specifické produkty	Rodinná značka
Zvláštní pracovní prostředí	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13: Slabé stránky analýza II

Dodatečné služby farmy (focení, přístup na pole)	Prostory pro zákazníky
Stísněné pracovní prostory	Podíl na vývoji, testování a zkoušení produktů
Povědomí o firmě	Nedostatečná propagace

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14: Příležitosti analýza II

Zvyšující se zájem o levanduli	Legislativa
Dodavatelé	Chování zákazníků na poli
Nedostatek odborných sil	Klimatické podmínky
Zákazníci – konečný spotřebitel	Zvyšující se poptávka po bioproduktech
Dotace z EU	Zákazníci – organizace

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15: Ohrožení analýza II

Stoupající výdaje domácností	Konkurence
Ubytovací kapacity oblasti	Nespolupráce obyvatel Starovičky
Zahraniční zákazníci	

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 2: Fullerův trojúhelník II

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26			
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26				
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26					
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26						
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26							
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26								
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26									
11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26										
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26											
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26												
14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26													
15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26														
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
17	18	19	20	21	22	23	24	25	26															
17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
18	19	20	21	22	23	24	25	26																
18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
19	20	21	22	23	24	25	26																	
19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
20	21	22	23	24	25	26																		
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
21	22	23	24	25	26																			
21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
22	23	24	25	26																				
22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
23	24	25	26																					
23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
24	25	26																						
24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
25	26																							
25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16: Tabulka silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení II

Váha silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení			
Číslo faktoru	Absolutní četnost	Relativní četnost (váha)	Pořadí faktoru
1	13	4,00 %	11
2	18	5,54 %	7
3	13	4,00 %	12
4	14	4,31 %	10
5	18	5,54 %	8
6	5	1,54 %	22
7	7	2,15 %	19
8	4	1,23 %	23
9	4	1,23 %	24
10	12	3,69 %	13
11	21	6,46 %	4
12	23	7,08 %	2
13	25	7,69 %	1
14	15	4,62 %	9
15	4	1,23 %	25
16	8	2,46 %	18
17	23	7,08 %	3
18	20	6,15 %	6
19	10	3,08 %	15
20	11	3,38 %	14
21	6	1,85 %	21
22	21	6,46 %	5
23	9	2,77 %	17
24	4	1,23 %	26
25	7	2,15 %	20
26	10	3,08 %	16

Zdroj: Vlastní zpracování

- Silné stránky 23,38 %,
- slabé stránky 16,31 %,
- příležitosti 42,77 %,
- ohrožení 17,54 %.

4.2.2 Návrhy na prosperitu Levandulové farmy

Z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí Levandulové farmy vyplývá, že její nejsilnějšími stránkami jsou produkce vlastní suroviny a zvláštní pracovní prostředí. Dosavadní rozloha pole, na němž je bylina pěstována, prozatím stačí k pokrytí potřebného množství levandulového květu, který je používán na výrobu všech produktů společnosti. Jsou zde vysazeny dvě odrůdy levandule: Levandule lékařská, jejíž květ lze zakomponovat do všech potravin, a Levandin, který se do potravin nehodí a je využíván pro výrobu kosmetiky a na samosběr.

Klimatické podmínky jižní Moravy napomohly ke vzniku Levandulové farmy. Od dubna se zde průměrná teplota vzduchu pohybuje nad 20 °C, což je pro bylinu kvetoucí od června do srpna v závislosti na jejím druhu, více než ideální.

Levandulová farma je firmou s velkým růstovým potenciálem, neboť koncept tohoto typu podnikání je v České republice téměř ojedinělý. Možná z důvodu, že farma existuje teprve 4 roky, není o ní moc dobře známo. Momentální propagace firmy probíhá pouze skrze webové stránky a šíření povědomí o farmě funguje na osobním doporučení, tj. z úst do úst, kdy zákazníci, kteří již farmu navštívili, o ní řeknou dalším lidem. Díky této formě propagace během uplynulé hlavní sezóny, tj. od začátku června do konce srpna minulého roku, zavítalo na farmu přes 15 tisíc návštěvníků. Nedostatečnou propagací farma přichází o potenciální zákazníky, a tudíž i o vyšší výdělek a zvýšení povědomí o své existenci. Navrhla bych se zaměřit na propagaci pomocí informačních letáčků v turistických informačních centrech měst v okolí obce Starovičky, tj. v městech Mikulov, Hustopeče, Břeclav, neboť jižní Morava je častým cílem cykloturistů. Dále bych odkaz na Levandulovou farmu umístila také na webové stránky daných informačních center.

Obec Starovičky se nachází velmi blízko státních hranic s Rakouskou a se Slovenskou republikou. Občané spolkové země Dolní Rakousko a krajů Trnava a Bratislava by se mohli stát návštěvníky farmy. Bohužel zatím management Lavandie nevyužil této výhodné pozice své firmy, neboť se zatím soustředí pouze na české zákazníky. Doporučila bych provést analýzu zahraničních trhů, tj. zda je reálné na tyto dva zmíněné trhy dovážet produkty firmy Lavandia, či zda je možná alespoň spolupráce s turistickými informačními centry pro zvýšení povědomí o této firmě v zahraničí.

Analýzu zahraničních trhů bych obecně doporučila i z důvodu zmapování konkurence, neboť již v dnešní době na českém trhu nalezneme výrobky z levandule, jako například levandulová mýdla, vonná srdce či plyšové hračky. Společnost má sice přehled o konkurenci v České republice a ví tak, že toto podnikání je zde ojedinělé, avšak v době, kdy je trh otevřený, je nutné již při založení firmy zdát i zahraniční potenciální konkurenty.

Dopravní dostupnost do obce Starovičky je ideální, neboť v 5 km vzdáleném městě Hustopeče prochází dálnice D2. Avšak je nutné vzít v potaz dobu cesty, která v případě cestování například z okolí města Plzeň či České Budějovice trvá řádově několik hodin i v případě využití dálnic a rychlostních silnic. Bylo by tak vhodné poskytovat službu ubytování. Z prostorových důvodů to však momentálně na Levandulové farmě možné

není. Než tomu tak bude, doporučila bych se obrátit na poskytovatele ubytování například v městě Hustopeče a navázat s nimi spoluprací.

Lavandia by se také mohla více než doposud zaměřit na zákazníky z řad organizací, a to v podobě kurzů výroby levandulových produktů či přednášek o levanduli samotné. K možnosti uskutečnění jejich většího počtu by ovšem bylo zapotřebí větších prostor, které aktuálně firma nemá, a tak zatím zůstávají v plánu pro letošní rok pouze čtyři květinové workshopy, tak jako tomu bylo v minulém roce.

Jedním z hlavních problémů firmy jsou nedostačující prostory jak pro výrobu, tak pro zákazníky, kterých je rok od roku díky zvyšujícímu se zájmu o levanduli stále více. Společnost Lavandia zamýšlela z důvodu rostoucí poptávky po jejich produktech výstavbu nových prostor pro výrobu, zákazníky i management. Pozemek na kraji obce, který byl pro stavbu vybrán, by byl směněn za jiný, který je v aktuálním vlastnictví společnosti. Zatím je bohužel jen u plánu, neboť občané Staroviček jsou proti této stavbě a rozhodli se sepsat petici, která ovšem byla ve výsledku neplatná, neboť se na ní některé podpisy opakovaly. Po doručení petice na obecní úřad se konala veřejná debata v kulturním domě, po které bylo rozhodnuto o zamítnutí stavby. Takto vyhrocené vztahy jsou naštěstí jen přes hlavní sezónu, kdy obyvatelům vadí zvýšený turistický ruch v obci. Pro uklidnění situace bych managementu Lavandie navrhla vybudování zázemí pro zákazníky v těsné blízkosti farmy, tj. prostor pro zákazníky v případě nepříznivého počasí, dětský koutek, sociální zázemí a parkoviště. V případě podání žádosti v rámci programu národní dotace „Národní program podpory cestovního ruchu v regionech“ spadající pod Ministerstvo pro místní rozvoj, by společnost mohla získat až 50% podíl uznatelných výdajů z celkového rozpočtu, maximálně do výše 5 mil. Kč. Druhou možností je alespoň výstavba parkoviště pro návštěvníky farmy v obci, na němž by mohlo být vybíráno parkovné, které by pak patřilo obci. Oba z výše zmíněných návrhů mají společný cíl, a to zkoordinování pohybu návštěvníků farmy po obci.

Návrhy na zlepšení prosperity, které vzešly z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, lze vzít v potaz, neboť se opírají o aktuální vývoj společnosti. Avšak je nutné mít na paměti, že hodnocení faktorů pomocí Fullerova trojúhelníku je do jisté míry subjektivní tzn. v případě porovnávání faktorů lze dojít u každé osoby, která vyhodnocení provádí, k odlišným výsledkům. Podrobnější analýzy týkající se vnějšího a vnitřního prostředí mohou být v budoucnu předmětem diplomové práce.

4.3 Efektivnost využití hlavního a mimosezónního období

Sezóna pro Levandulovou farmu začíná začátkem června a trvá do konce srpna. V tuto dobu je každý den v provozu obchůdek s jejich výrobky, stánek s kávou a dezerty a farmu navštíví tisíce návštěvníků. Během období květu levandule, tj. do její sklizně, nabízí společnost také doplňkové služby jako fotografování v levandulovém poli, samosběr levandule, který je zpoplatněn, či květinové workshopy. Návštěvníkům je také umožněn vstup na levandulové pole, který je ovšem také za poplatek. Sklizeň levandule probíhá cca od konce června do poloviny července, v závislosti na druhu levandule. Po jejím sklizení, kdy se levandule svazkuje a věší k usušení, se z určitého množství čerstvé levandule destiluje olej a vaří sirup. Toto období má velmi pozitivní dopad na cestovní ruch jižní Moravy, neboť většina z návštěvníků Levandulové farmy s největší pravděpodobností zavítá při své návštěvě této oblasti také například do Mikulova, Pasohlávek či vinného sklípku.

Mimosezónní období znamená pro návštěvníky uzavření levandulového pole, tj. je jim k dispozici pouze obchůdek ve zkrácené otevírací době, tzn. pouze do 16 h, v hlavní sezóně do 19 h. Pro zaměstnance farmy toto období značí odřehnutí a odprašnění usušené levandule za účelem získání sušeného květu, který se používá po celý rok. V tomto období šijí švadleny na sklad a pro pokrytí e-shopových, velkoobchodních a různých náravných objednávek. Největší část prodeje výrobků společnosti probíhá přes e-shop, kde jsou během roku zákazníkům nabízeny speciální dárkové kazety, vztahující se k určitému svátku, tj. například Valentýn. Kromě výrobků obsahujících levandulový květ nabízí také Lavandia ke koupi sazenici levandule, jejíž dostupnost lze zjistit na webových stránkách společnosti. Po novém roce začíná management s plánováním nové sezóny, ve které je pro něj nejdůležitější v pořádku sklídit danou bylinu. V průběhu mimosezónního období se společnost prezentuje na vánočním trhu v Brně a její výrobky je možné zakoupit v prodejnách Sonnentor a prodejnách zdravé výživy v Praze a Brně.

5 ZÁVĚR

Tradici a zachování rodinného podniku dle základních definic rodinných firem předurčují potencionální nástupci v rodinné generaci. Díky bližšímu zkoumání jak českých, tak i zahraničních rodinných firem lze říct, že tato definice vyjadřuje základní charakteristiku neboli stavební kámen tohoto typu podnikání. S rodinnými firmami je možné se setkat v různých odvětvích průmyslu, nelze tedy definovat jen pár oborů jejich výskytu.

Dotazníkovým šetřením, které jsem provedla, bylo zjištěno, že lidé sice mají povědomí o tomto konceptu podnikání, ale nevědí přesně, co si pod ním představí. Z jejich odpovědí lze usuzovat, že jsou ochotni si za vyšší kvalitu produktů připlatit. Bohužel se zde ukazuje také stinná stránka rodinného podnikání. Ve většině případů je majitel v přímém kontaktu se svými zákazníky a svou povahou a vystupováním ovlivňuje chod dané firmy.

Pomocí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí byly rozebrány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení mnou zvoleného podniku, tj. Levandulové farmy ve Starovičkách. Tento koncept podnikání je v České republice téměř ojedinělý. Firma, která vznikla za účelem poskytování pracovní příležitosti zdravotně handicapovaným, se těší stále rostoucímu zájmu turistů. I přes tuto skutečnost je zde velmi nízká forma propagace, kterou bych rozhodně doporučila zvýšit. Jednou z mnoha možností je např. spolupráce s info-centrem města Mikulov, neboť jižní Morava je protkaná mnoha turistickými cestami, kam patří i cyklotrasy či vinařské stezky, díky nimž by se zvýšila návštěvnost farmy. Investovat do propagace se rodině Bízových zatím moc nechce, a to z důvodu, že obyvatelé obce, kde se farma nachází, jejich podnikání neuznávají, neboť je znepokojují davy turistů v hlavní sezóně, tj. v době květu levandule. Zatím u místních lidí neuspěli ani s návrhem na výstavbu nové budovy levandulové farmy na okraji vesnice. Případ Levandulové farmy a nefungující kooperace s obyvateli obce bez pochyby ukazuje, jak důležité pro každé podnikání je soulad s okolím, neboť harmonie vztahů ušetří немало práce.

SUMMARY

The main goal of this thesis is to raise the knowledge of people about the family business. This kind of business is not very known in Czech Republic, because in the beginning of the second half of the last century was the operation of the private companies interrupted in this land. The family companies start to be known after some changes, which were made in the second half of the 20th century, again. Some of these companies restored the production and continued with the family business tradition, but some companies were created or on the other way around – terminated.

I started to notice the differences between this kind of business and the others during the holiday job in the cake shop in the town called Vlašim, which is family business shop as well. It is the well-known fact, that the appearance of the manager can significantly affect the opinion of the customers about the company. We need to keep in mind, that the negative experiences about the company spread among people way faster than the positive experiences do. This was clearly visible especially in the questionnaire survey, which was completed in the mentioned firm. Specifically, from the answers of the question number seven, which was focused on the environment of the company, quality of the products and on the willingness of the workers. The main reason why was the questionnaire survey completed, was to find out, how much do the people know about the family business. We can see from the results, that the respondents know about this kind of business, but the answerers mainly known family business companies are these, which were situated nearby the answerers residence. Based on the results of the survey we can say as well that the respondents are glad to pay more money for the higher quality products. The higher price of the family business products in comparison with the ordinary products, which you can buy in the supermarkets, is typical due to the higher quality of the products.

The lavender farm called Lavandia, which lands in the village of the southern Moravia called Starovičky and, was inspected by the analysis of the inner and outer environment of the company. This company was created for the purpose to give a job to the physically disabled people. The owner himself is physically disabled after the injury, but he wanted to do the job he loves to do even if he uses a wheelchair. Although this company exists just four years, the amount of its customers is rising by every year. Products of this company are unique, original and handmade. The offer many other services during the main season like the harvest of the lavender by the customer himself. There were found some drawbacks during the analysis of the inner and the outer environment, which should be

fixed for the prosperity increase. The biggest drawback is an insufficient promotion of the company, which should be focused to the cyclists especially, because there are many bicycle paths in the location of this family company. In the case of cooperation with the tourist centres in the nearby towns, will probably lead to attendance increase probably. I would recommend analysis of the foreign competition companies as well due to the option to export products even to the foreign countries. It would be great to cooperate with the nearby accommodation providers, because the visit of the lavender farm is not worth it from the point of view of the money and the time for the visitors from a long-distance location. It is also important to keep good relationship with the local inhabitants. The inhabitants of the village Starovičky are concerned by the huge amount of the visitors during the main season, who usually do not respect parking spots in the village. As a solution of this problem I would recommend building more parking spots in this village, which will be payed, and the profit made by the parking spot fee will be a part of a village income. Under the best conditions I would also recommend building another utility room for the customers like the covered room for the rain protection, children playground or the sanitary facilities.

CITOVANÁ LITERATURA A INTERNETOVÉ ZDROJE

- [1] Horáková, H. (2003). *Strategický marketing* (2., rozšířené a aktualizované vydání). Praha: Grada.
- [2] Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada.
- [3] Kozel, R. "et al". (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, příklady a možnosti*. Praha: Grada.
- [4] Machek, O. (2017). *Rodinné firmy*. Praha: C.H. Beck.
- [5] Tahal, R. "et al". (2017). *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada.
- [6] About Us - Bacardi Limited. Dostupné 2019-10-02 z: <https://www.bacardilimited.com/our-company/about-us/>
- [7] About Us | Bass Pro Shops (2006-2019). Dostupné 2019-10-02 z: https://www.basspro.com/shop/en/about-us?cm_sp=FtrBPSSMar2019_FT
- [8] Co jsou zkratky B2C, B2B, B2G, B2E | ALTAXO SE. Dostupné 2019-09-30 z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/marketing/co-jsou-zkratky-b2c-b2b-b2g-b2e>
- [9] Delikvence | Ušetřeno.cz (2010-2019). Dostupné 2019-05-12 z: <https://www.usestreno.cz/slovník-pojmu/delikvence/#gref>
- [10] Equa bank - rodinná firma roku (2014). Dostupné 2019-05-12 z: <http://www.rodin-nafirmaroku.cz/pravidla-souteze/>
- [11] Equa bank - rodinná firma roku (2014). Dostupné 2019-05-12 z: <http://www.rodin-nafirmaroku.cz/vysledky/>
- [12] Friedmannová, S. (2019). *Ekonomika: Američané mají sladší chutě, říká Čech, který s bezpečkovou tyčinkou dobyl Walmart*. Dostupné 2019-09-30 z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/americane-maji-sladsi-chute-rika-cech-ktery-s-bezlepkovou-tycinkou-dobyl-wallmart-63439>
- [13] Friedmannová, S. (2019). *Ekonomika: Peníze jako svoboda i měřítko úspěchu. 5 rad o byznysu od krále ovesných vloček Martina Jahody*. Dostupné 2019-09-30 z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/penize-jako-svoboda-i-meritko-uspechu-5-rad-o-byznysu-od-krale-ovesnych-vlocek-martina-jahody-61835>
- [14] Gelačáková, K. (2018). *Návrh marketingové komunikace cukrárny* (Bakalářská práce). Ostrava. Dostupné 2019-06-05 z: https://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/127543/GEL0040_EKF_B6208_6208R062_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=n

- [15] Globus (2019). Dostupné 2019-10-02 z: <https://www.globus.cz/o-globusu/historie-a-soucasnost.html>
- [16] Historie Dr.Oetker | Dr. Oetker. Dostupné 2019-09-30 z: <https://www.oetker.cz/cz-cs/historie-droetker>
- [17] Iniciovat | Slovník cizích slov. Dostupné 2019-05-12 z: <https://www.infoz.cz/iniciovat/>
- [18] Kalčevová, J. EKO422-Vahy, Dostupné 2020-03-05 z: <http://jana.kalcev.cz/vyuka/kestazeni/EKO422-Vahy.pdf>
- [19] KAMA (2019). Dostupné 2019-09-30 z: <https://www.kama.cz/historie-spolecnosti>
- [20] Looking back on 110 years of expertise. In *Milestones*. Dostupné 2019-10-02 z: https://www.knorr-bremse.com/media/1000_unternehmen/1700_historie/knorr-bremse-history-milestones.pdf
- [21] Nevrlová, A. (2015). Rodinné podnikání (výsledky průzkumu) | Vyplnto.cz - řešení pro online průzkumy. Dostupné 2019-06-05 z: <https://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/47630/>
- [22] O firmě | Pekárna (2011). Dostupné 2019-09-30 z: <http://www.pekarnaturek.cz/o-firme>
- [23] Od vrcholového športu k rodinnému podnikaniu - Rodinne Podniky (2016-2018). Dostupné 2019-10-02 z: <https://rodinnepodniky.sk/vrcholovy-sport-rodinne-podnikanie/>
- [24] Petrů, N. (2018). *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Dostupné 2019-10-16 z: <https://drive.google.com/file/d/1r6YH1YNC2DYmoHKCLXz1ApKhsQccac3M/view>
- [25] Prostředí v managementu. Dostupné 2020-03-05 z: https://is.muni.cz/el/1451/jaro2005/t192/um/Prostredi_managementu.pdf
- [26] Příběh rodinné firmy Pleva :: Rodinná firma Pleva. Dostupné 2019-09-30 z: <https://www.pleva.cz/nas-pribeh>
- [27] Roblíková, K. (2010). *Analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti STU-DENT AGENTY s.r.o.* (Bakalářská práce). Jihlava. Dostupné 2020-03-05 z: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:OF-dOMfM2Bs8J:https://is.vspj.cz/bp/get-bp/studijni-obor/6501R001/student/11944/thema/1481+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>
- [28] Růžičková, M. (2011). Spokojenost zákazníků cukrárny (výsledky průzkumu) | Vyplnto.cz - řešení pro online průzkumy. Dostupné 2019-06-05 z: <https://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/17549/>

- [29] The Ferrero Group (2018). Dostupné 2019-10-02 z: <https://www.ferrero.com/the-ferrero-group/a-family-story>
- [30] Vojtko, V. (2015). *Myšlenkové mapy k marketingovému výzkumu*. Dostupné 2019-04-03 z: <http://prakademik.blogspot.com/2010/03/myslenkove-mapy-k-marketingovemu-vyzkumu.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Fullerův trojúhelník.....	43
Obrázek 2: Fullerův trojúhelník II.....	48

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kritéria definic rodinných firem v akademické literatuře	7
Tabulka 2: Oceněné rodinné firmy	21
Tabulka 3: Ohodnocení otázek týkající se Rodinné cukrárny	32
Tabulka 4: Procentuální vyjádření odpovědí respondentů	33
Tabulka 5: Silné stránky	42
Tabulka 6: Slabé stránky.....	42
Tabulka 7: Příležitosti	42
Tabulka 8: Ohrožení	42
Tabulka 9: Tabulka silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení	44
Tabulka 10: Faktory vnitřního prostředí podniku.....	45
Tabulka 11: Faktory vnějšího prostředí podniku.....	46
Tabulka 12: Silné stránky analýza II	47
Tabulka 13: Slabé stránky analýza II.....	47
Tabulka 14: Příležitosti analýza II	47
Tabulka 15: Ohrožení analýza II	47
Tabulka 16: Tabulka silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení II.....	49

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Existence cukrárny	29
Graf 2: Frekvence návštěvy cukrárny	29
Graf 3: Představa o rodinné firmě.....	30
Graf 4: Produkty rodinné firmy	31
Graf 5: Rodinné firmy.....	31
Graf 6: Kvalita vs. cena	32
Graf 7: Frekvence nákupu u rodinných firem.....	34
Graf 8: Věkové rozpětí návštěvníků cukrárny	34
Graf 9: Pohlaví návštěvníků cukrárny	35

PŘÍLOHY

Příloha A – dotazníkové šetření.....	61
--------------------------------------	----

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dobrý den,

jmenuji se Jana Rumlerová a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který se vztahuje k mé bakalářské práci, týkající se rodinných firem. Vyplňování dotazníku je anonymní a zjištěná data budou použita jen pro účely bakalářské/závěrečné práce. Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas strávený u zodpovídání otázek.

1. Jak jste se dozvěděl/a o existenci cukrárny? (vyberte jednu odpověď)
 - Náhodně – např. při návštěvě města
 - Díky infocentru
 - Doporučení známého/rodiny

2. Jak často navštěvujete Rodinnou cukrárnu?
 - Denně
 - Každý týden
 - 1x za měsíc
 - Párkrát do roka
 - Příležitostně
 - Jsem zde dnes poprvé

3. Název cukrárny již napovídá, že se jedná o rodinnou firmu. Co si pod tímto názvem představujete?
 - Firma vedená výhradně rodinnými příslušníky
 - Firma, ve které pracují i nerodinní příslušníci
 - Název firmy nemusí odpovídat struktuře jejího vedení a lze ho zvolit podle vlastního uvážení

4. Vnímáte produkty rodinné firmy jako kvalitnější než produkty firmy, která není rodinného typu? (vyberte jednu odpověď)
 - Ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Ne

5. O které z těchto firem jste věděli, že se jedná o rodinnou firmu? (možno označit více odpovědí)
 - Marlenka International s.r.o.
 - Pekárny Turek s.r.o.
 - Emco spol. s r.o.
 - Mlékárna Tonka
 - Petrof spol. s r.o.
 - Dr. Oetker
 - Medica zdravotní péče, s.r.o.
 - Malé rodinné firmy jako jsou místní pekařství, uzenářství apod.
 - Nevybavuji si teď název, ale rodinný podnik znám
 - Penziony, rekreační bydlení
 - Nevěděl/a jsem ani o jedné z těchto firem, že patří mezi rodinné firmy
 - Jiná firma

6. Při nákupu ve firmě rodinného typu je pro Vás rozhodující? (vyberte jednu z nabízených odpovědí)

- Kvalita nabízených výrobků/služeb
- Cena nabízených výrobků/služeb

7. Prosím ohodnoťte následující otázky týkající se Rodinné cukrárny ve Vlašimi:

Výrobky: vizuálně nezajímavé	1	2	3	4	5	Vizuálně poutavé
Klasický sortiment	1	2	3	4	5	Netradiční sortiment
Vysoká cena produktů	1	2	3	4	5	Nízká cena produktů
Neochotný personál	1	2	3	4	5	Ochotný personál
Nehezké prostředí	1	2	3	4	5	Hezké prostředí

8. Výrobky/služby od rodinných firem odebíráte? (vyberte jednu odpověď)

- Každý den
- Alespoň 3x do týdne
- 1x týdně
- Nejsem si vědom toho, že bych nakupoval/a u rodinných firem
- U podniků rodinného typu zásadně nenakupuji

9. Do jaké věkové skupiny patříte?

- 15-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56 a více let

10. Jste:

- Žena
- Muž

Ráda bych Vám ještě jednou poděkovala. Vyplněný dotazník prosím vhod'te do krabice nacházející se u vchodu do cukrárny, tj. u prodeje zmrzliny.

Děkuji.
Rumlerová Jana