



Diplomová práce

Zhodnocení rodinného podniku a návrh postupu při nástupnictví

Studijní program:

N0413A050007 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management podnikových procesů

Autor práce:

Bc. Nella Sudková

Vedoucí práce:

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

Liberec 2024



Zadání diplomové práce

Zhodnocení rodinného podniku a návrh postupu při nástupnictví

<i>Jméno a příjmení:</i>	Bc. Nella Sudková
<i>Osobní číslo:</i>	E22000392
<i>Studijní program:</i>	N0413A050007 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Management podnikových procesů
<i>Zadávací katedra:</i>	Katedra podnikové ekonomiky a managementu
<i>Akademický rok:</i>	2023/2024

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cíle a zpracování odborné rešerše k dané problematice.
2. Definování teoretických pojmů.
3. Charakteristika vybraného rodinného podniku.
4. Vytvoření návrhu plánu nástupnictví ve vybrané firmě.
5. Sestavení závěrů, formulace návrhů a doporučení pro proces nástupnictví v daném podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

Jazyk práce:

min. 65 normostran

tištěná/elektronická

čeština

Seznam odborné literatury:

- MACHEK, Ondřej, 2017. *Rodinné firmy*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-638-8.
- MARTEL, Judy, 2017. *Rodinné firmy na rozcestí: jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0332-4.
- MCGUIRE, Erin, 2015. Playing it straight in family business succession: Passing down the family business is a generation game that can be won, if you follow a few sensible rules. *Irish Times* [online]. ProQuest Central. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/1679289119/9D5DA437959D4221PQ/2?accountid=17116>
- RYDVALOVÁ, Petra, Ivan JÁČ, Eva KARHANOVÁ-HORYNOVÁ, Eliška VALENTOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ, 2015. *Rodinné podnikání zdroj rozvoje obcí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-245-7
- SERVUS, Stanislav, David Elischer a Tomáš Horáček, 2018. *Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-643-4.
- ZELLWEGER, Thomas, 2017. *Managing the family business: theory and practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78347-070-9.

Vedoucí práce:

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

Datum zadání práce:

1. listopadu 2023

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2025

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
garant studijního programu

V Liberci dne 1. listopadu 2023

Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní doktorce Ing. Zuzaně Horčíčkové, Ph. D. za její čas, rady a připomínky stejně jako její pozitivní a vstřícný přístup, se kterým k vedení mé diplomové práce přistupovala. Poděkovat bych také chtěla panu Rydvalovi ml. a celé rodině, za poskytnuté informace pro zpracování diplomové práce. V neposlední řadě bych ráda poděkovala mé rodině a přítelovi za veškerou podporu.

Anotace

Při zanedbání a podcenění procesu nástupnictví a rodinných vztahů může podnik dojít až k samotnému konci. Takový scénář byl pozorován u třetiny rodinných podniků, které čelily procesu nástupnictví. Diplomová práce proto představuje důležitosti a nástrahy procesu nástupnictví pro konkrétní podnik. Cílem diplomové práce je tedy představení problematiky a navrnutí konkrétních kroků procesu nástupnictví pro podnik RYDVAL-ELEKTRO s.r.o. Ze zpracování strategické analýzy a navržení procesu nástupnictví plynou důležité poznatky. Jedním z poznatků je dlouhodobý charakter procesu s určitou nutností znalostí, schopností a motivace. Dále také seznámení se s procesem prodeje podniku financovaného jinak než ze soukromých zdrojů nástupce s ohledem na vysokou hodnotu podniku. Podstatným krokem v rámci procesu nástupnictví je kladení důrazu na komunikaci, která předchází rodinným konfliktům. Na základě komunikace a vyjasnění priorit stojí mapa nástupnictví, která je jedním z klíčových prvků pro úspěšný proces nástupnictví. Součástí diplomové práce jsou doporučení, která by měla docílit rodinné kontinuity podniku, zachování dobrých rodinných vztahů a odměnění práce ředitele podniku formou příjmu z prodeje podniku.

Klíčová slova

Mapa nástupnictví, nástupnictví, prodej rodinného podniku, rodina, rodinný podnik, strategická analýza

Annotation

Neglecting and underestimating the succession process and family relationships can lead a business to its very end. Such a scenario has been observed in one-third of family businesses facing the succession process. Therefore, the thesis presents the importance and pitfalls of the succession process for a specific enterprise. The aim of the thesis is to introduce the issue and propose specific steps of the succession process for the company RYDVAL-ELEKTRO s.r.o. From the strategic analysis and the design of the succession process, important insights emerge, including the long-term nature of the process with a certain requirement for knowledge, skills, and motivation. Furthermore, familiarization with the process of selling a business financed differently than from private sources of the successor, considering the high value of the company. A significant emphasis within the succession process is placed on communication, which prevents family conflicts. Based on communication and clarification of priorities stands the succession map, which is one of the key elements for a successful succession process. The thesis includes recommendations that should achieve family continuity of the company, preservation of good family relations and rewarding the work of the company director in the form of income from the sale of the company.

Key Words

Succession map, succession, sale of a family business, family, family business, strategic analysis

Obsah

Seznam ilustrací (obrázků)	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů	15
Úvod.....	16
1. Vymezení pojmů.....	18
2. Význam rodinných podniků	21
1.1 Význam rodinných podniků v České republice	22
1.2 Specifika rodinného podniku.....	24
1.2.1 Výhody a silné stránky rodinných podniků	26
1.2.2 Výzvy a slabá místa pro rodinné podniky.....	27
1.3 Konflikty v rodinných podnicích.....	28
3 Nástupnictví	31
3.1 Možnosti převodu rodinného podniku	32
3.2 Fáze procesu nástupnictví	33
3.2.1 Fáze 1.....	35
3.2.2 Fáze 2.....	35
3.2.3 Fáze 3.....	36
3.2.4 Fáze 4.....	38
3.2.5 Fáze 5.....	40
3.2.6 Fáze 6.....	41
3.2.7 Fáze 7.....	41
4. Strategická analýza.....	43
3.3 Makroprostředí	43
3.4 Mikroprostředí.....	43
3.5 Zhodnocení vitality rodinného podniku.....	47
3.6 SWOT analýza a matice „plus minus“.....	47
4 Představení společnosti	50
4.1 Prvek rodinnosti v podniku.....	53
5 Proces nástupnictví	54
5.1 Fáze 1.....	54
5.2 Fáze 2	55
5.2.1 Strategická analýza podniku	56

5.3 Fáze 3.....	75
5.3.1 Manažerské předání.....	76
5.3.2 Vlastnické předání.....	77
5.4 Fáze 4.....	83
5.5 Fáze 5.....	84
5.6 Fáze 6.....	85
5.7 Fáze 7.....	86
5.8 Vyhodnocení nástupnického plánu.....	86
Závěr.....	89
Seznam použité literatury.....	91
Seznam příloh.....	96

Seznam ilustrací (obrázků)

Obrázek 1 Vzájemné překrývání systému rodiny a podniku	24
Obrázek 2 Model tří kruhů	25
Obrázek 3 Přístup ke konfliktům.....	29
Obrázek 4 Typy konfliktů v rodinných podnicích	29
Obrázek 5 Časový plán procesu nástupnictví.....	33
Obrázek 6 Fáze procesu nástupnictví.....	34
Obrázek 7 Porterův model pěti sil.....	44
Obrázek 8 Stupnice konfrontační matice	48
Obrázek 9 „Plus minus“ matice SWOT analýzy	49
Obrázek 10 Logo podniku RYDVAL-ELEKTRO s.r.o.	51
Obrázek 11 Organizační struktura	52
Obrázek 12 Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen	58
Obrázek 13 Spotřeba brutto elektřiny v ČR mezi 1920 a 2022	60
Obrázek 14 Ukazatele rentability	70
Obrázek 15 Equity ration.....	71
Obrázek 16 Založení nového podniku	79
Obrázek 17 Schéma o prodeji v rámci procesu vlastnictví	80
Obrázek 18 Kompletní návrh procesu nástupnictví	86

Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdělení podnikatelů (FO) dle věku k datu 31.12.2023	24
Tabulka 2 Plán procesu nástupnictví	37
Tabulka 3 Stupně hodnocení testu vitality	47
Tabulka 4 Základní údaje dle obchodního rejstříku	50
Tabulka 5 Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu dle okresů	59
Tabulka 6 Konkurence dle tržeb a aktiv 2023	63
Tabulka 7 EBITDA pro rok 2021-2023	71
Tabulka 8 ČPK 2021-2023	71
Tabulka 9 Test vitality výsledné hodnocení podniku	72
Tabulka 10 SWOT analýza	74
Tabulka 11 Konfrontační matice SWOT analýzy	74
Tabulka 12 Plán (mapa) procesu nástupnictví	76
Tabulka 13 Vyčíslení nákladů na proces prodeje podniku (Kč)	82
Tabulka 14 Dotazník ke zhodnocení schopností a znalostí nástupce	83

Seznam použitých zkratek, značek a symbolů

AI	Umělá inteligence
AMSP ČR	Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DM	Dlouhodobý majetek
DS	Dluhová služba
DSCR	Poměr krytí dluhových služeb
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EFB	European Family Businesses
ER	Podíl vlastního kapitálu
FBG	Family Business Governance
FFI	Family Firm Institute
FO	Fyzická osoba
GEEF	European Group of Owner Manager and Family Enterprises
NN	Nízké napětí
PO	Právnícká osoba
SEW	Socio emocionální bohatství
SPV	Speciální založený podnik
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VN	Vysoké napětí
ZC	Zůstatková cena

Úvod

V dynamickém a konkurenčním podnikatelském prostředí je nezbytné, aby podniky neustále revidovaly svou strategii a prováděly kritická zhodnocení svých výkonnostních ukazatelů. Vzhledem k tomu, že úspěch podniku není jen záležitostí současného vedení, ale také záleží na schopnosti přizpůsobit se a přenést know-how na další generace, je proces nástupnictví nezbytným prvkem dlouhodobé udržitelnosti a úspěchu rodinného podniku. Rodinné prostředí přináší specifické výzvy a možnosti, které se často prolínají s pracovní rovinou, a tím vytváří jedinečné podmínky pro řízení a rozvoj podniku. Úskalí spojená s kombinací pracovní a rodinné roviny vyžadují nejen podnikatelskou vášeň, ale také empatii a zkušenosti. Jedním z výrazných atributů rodinných podniků je jejich vytrvalost, odvozená z primárního cíle, kterým je zachování kontinuity podnikání a dědictví přes několik generací (Servus a kol., 2018; Machek, 2017).

Podnik představený v této závěrečné práci se neformálně procesu nástupnictví věnuje. Postupně dochází k většímu zapojení syna majitele do strategických rozhodování stejně jako do některých kompetencí. **Cílem diplomové práce je přiblížit problematiku nástupnictví a náležitosti procesu dotčeným problematikou stejně jako navrhnout proces nástupnictví.** Tento cíl bude realizován zpracováním návrhu procesu nástupnictví, čímž vznikne návod, který bude sloužit k úspěšnému dokončení procesu nástupnictví.

Pro dosažení stanovených cílů bude využita kombinace kvantitativních a kvalitativních metod výzkumu. Primární data budou získána prostřednictvím analýzy finančních výkazů (přílohy B a C), pozorováním z pohledu brigádníka na realizačním oddělení a oddělení účetnictví a na základě neřízených rozhovorů s klíčovými členy podniku. Zdrojem pro vypracování finančního plánu pro proces nástupnictví budou neřízené rozhovory s ředitelem regionálního centra firemní klientely pro severní Čechy banky UniCredit Janem Volšem, která je zároveň poskytovatelem bankovních služeb pro zkoumaný podnik. Sekundární data budou získána z odborné literatury, odborných článků, příruček a dalších veřejně dostupných informací.

Po vymezení pojmů a popisu specifík rodinných podniků v podnikatelském prostředí bude shrnuta problematika nástupnictví. Na základě odborné literatury bude vytvořen

scénář, který bude rozdělen do 7 fází. Součástí 2. fáze procesu bude provedena strategická analýza pomocí PEST analýzy, 7S analýzy, Porterova modelu pěti sil, finanční analýzy a testu vitality. Strategická analýza bude dokončena plus minus maticí SWOT analýzy.

Jako další bude popsán podnik stejně jako jeho organizační struktura. Zároveň bude popsán prvek rodinnosti v podniku. Následně bude zahájen návrh procesu nástupnictví dle vytvořeného scénáře s možností prodeje podniku. Po návrhu procesu nástupnictví budou stanovena doporučení k úspěšnému dokončení procesu nástupnictví.

Problematika bude zpracována tak, aby poskytla akademický pohled na danou problematiku vlastníkovi i nástupníkovi bez nutného samostudia, které by bylo časově náročné. Závěrečná práce může být vlastníkovi i nástupcům přesným plánem nebo jen přibližným nastíněním kroků. Při porozumění a aplikaci plánu by mělo dojít k úspěšnému předání podniku následující generaci.

1. Vymezení pojmů

První kapitola je věnována teoretickému vymezení rodinného podniku a významu jednotlivých pojmů dle zákonů i odborné literatury.

Rodina

V českém právním řádu není pojem zřejmě definován. Rodinu je možné chápat jako skupinu osob propojených manželstvím, právním vztahem, krevním příbuzenstvím nebo adoptí (Rydvalová, 2015).

Definování pojmu rodina ze sociologického systému není jednotné. Autoři se často vyhýbají přesným definicím. Zároveň může být definice ohnuta dle pohledu jaký zaujmeme. Kramer (1980) říká, že kdykoli jsou mezi lidmi kontinuální psychologické a emocionální vazby můžeme říci, že se jedná o rodinu. Zároveň mluví o společné historii, současné přítomnosti a očekávaném vzájemném propojení vztahů v budoucnosti (Sobotková, 2012).

Podnik

S rokem 2012 a novým Občanským zákoníkem byl pojem podnik nahrazen pojmem obchodní závod. Kdy obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu (ČESKO, 2012).

I přes ztrátu pojmu podnik v právním vymezení v běžné řeči pojem přetrvává. I proto bude pojem podnik používán i v této závěrečné práci.

Rodinný podnik

Spojení rodinný podnik není vymezen právně. V různé odborné literatuře jsou uvedené jiné definice rodinných podniků (Machek, 2017; Servus a kol. 2018; Zellweger, 2017).

V odborné literatuře existují definice, které zahrnují jednu charakteristiku. Například se jedná jen o charakteristiku počtu zaměstnanců pocházejících z rodiny, kdy je

kladen důraz na minimální počet 2 pracujících členů rodiny v daném podniku. Dále se jedná o charakteristiku počtu předaných generací ve vedení podniků. Dalšími kritérii vyskytujícími se v definicích jsou vlastnictví, správní orgán, záměr předání podniku následující generaci a sebeidentifikace – podnik se identifikuje jako rodinný (Machek, 2017).

Family Firm Institute (FFI) představil v roce 2013 knihu *Family Enterprise: Understanding Families in Business and Families of Wealth*, kde shrnul některé definice.

- *„Rodinné firmy jsou takové, ve kterých je více členů jedné rodiny zapojeno jako hlavní vlastníci nebo manažeři, a to buď současně, nebo v průběhu času.“*
- *„Rodinné firmy jsou takové, ve kterých rodina ovládá podnik prostřednictvím účasti na vlastnických a řídicích pozicích. Zapojení rodiny do vlastnictví a zapojení rodiny do řízení se měří jako procento vlastnického podílu drženého členy rodiny a procento manažerů firmy, kteří jsou rovněž členy rodiny.“*
- *„Rodinný podnik je hospodářský podnik (podniková skupina), v němž mají dva nebo více členů rodiny (rodinné skupiny) podíl na vlastnictví (vlastníci) a závazek pokračovat v činnosti podniku.“*
- *„Rodinný podnik je podnik řízený a/nebo spravovaný se záměrem utvářet a/nebo realizovat vizi podniku drženého dominantní koalici ovládanou členy téže rodiny nebo malého počtu rodin způsobem, který je potenciálně udržitelný napříč generacemi rodiny nebo rodin.“ (FFI, 2013)*

První a druhá definice jsou definovány akademickými odborníky rodinného podnikání, zatímco třetí a čtvrtá definice jsou vykonzované z praxe a kladou větší důraz na kontinuitu rodinného působení (FFI, 2013).

Je tedy zřejmé, že sjednotit definici rodinného podniku celosvětově je náročná disciplína. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR ale navrhlo sjednocení definice pro Českou republiku. Nakonec byla definice ukotvena nelegislativní úpravou usnesením vlády č. 899 ze dne 18. října 2021. Důvodem ukotvení definice byla jasně stanovená hranice pro registraci do Registru rodinných firem zaštiťující Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR (dále jako AMSP ČR) (MPO ČR, 2022).

Definice rodinného podniku blíže rozebírá postavení rodiny ve statutárním orgánu a hlasovací práva. O rodinný podnik se jedná v případě, kdy v podniku členové rodiny vykonávají většinu hlasovacích práv a zároveň je jeden z příslušníků rodiny součástí statutárního orgánu. Stejně jako v případě, že člen statutárního orgánu současně s dalším příslušníkem rodiny. Nebo je jeden ze zaměstnanců v rodinném vztahu se členem statutárního orgánu (MPO ČR, 2022).

Definice je dále doplněna popisem rodiny, kdy se za rodinu považují dva lidé v partnerském nebo manželském vztahu nebo osoby příbuzné v přímé linii, sourozenci či příbuzní do čtvrtého stupně nebo partnery sešvagřené až do třetího stupně (MPO ČR, 2022).

Do registru bylo od založení registrováno 1 229 rodinných podniků (k datu 30.10.2023) (Businessinfo, 2023), které můžou z členství čerpat výhody. Například program Expanze, GEN-záruky, bankovního účtu a úvěru pro rodinné podniky, produktu Živnostník od pojišťovny Slavia, % slevy například u Deloitte (tiskoviny), Likos (zelené střechy), Diskus (IT produkty a spotřební elektroniku) (Rodinná firma, 2015).

2. Význam rodinných podniků

Role rodinných podniků je významná. Dle Servuse a kol. (2018) se u některých zemí podílí na HDP 60 až 80 %, dle Machka (2017) se rodinné podniky podílí na světovém HDP 70-90 % i podle federace European Family Businesses (EFB) jsou rodinné podniky zastoupeny z 65 až 80 % z celkových podniků v Evropě (EFB, 2020).

Kromě vlivu na HDP mají rodinné podniky i významný vliv na počet pracovních míst. Dle EFB rodinné podniky tvoří 40–50 % pracovních míst (EFB, 2020).

Právě jejich vliv na HDP, počet pracovních míst, ale také na rozvoj v místě působení podniků dodal sílu ke zrodu federací a organizací působících v oblasti podpory rodinného podnikání.

V roce 1997 byla založena organizace European Group of Owner Manager and Family Enterprises (GEEF), jejímž cílem je zdůrazňovat silný přínos rodinných podniků do oblasti podnikání na úrovni jednotlivých členských států, ale i na úrovni celoevropské. (Rydvalová, 2015) Výše zmíněná EFB je federace 16 velkých rodinných podniků v Evropě, jejíž vizí je podporovat růst a kontinuitu rodinných podniků v Evropě prostřednictvím evropského projektu založeného na svobodě, společných hodnotách, právním státě, prosperitě a sociální spravedlnosti (EFB, 2020).

V roce 1989 byla založena organizace Family Business Network (FBN), která si klade za cíl sdružovat a propojovat rodinné podniky s cílem sdílet zkušenosti a informace a navzájem se tak inspirovat. Konkrétně se zaměřují na témata: zapojení jednotlivých příslušníků rodiny do podnikání, usnadnění vztahů v rodině v rámci podnikání nebo zvýšení povědomí o vlivu a významu rodinného podnikání ve společnosti. FBN sdružuje kolem 4 000 rodinných podniků z 65 zemí. ČR má své zastoupení od roku 2016 v FBN (FBN, 2023).

Family Firm Institut (FFI) má také spojovat osoby působící v rodinných podnicích. Má za cíl poskytovat informace získané z průzkumů, také poskytovat nástroje a konzultace s cílem uspět v rodinném podnikání (FFI, 2023).

V České republice zastřešuje nejen rodinné podniky, už výše v textu zmíněná AMSP ČR, která byla založena v roce 2001. AMSP ČR vydává analýzy, spravuje statistiky a provádí výzkumy (AMSP ČR, 2020).

1.1 Význam rodinných podniků v České republice

Vliv rodinných podniků v ČR není tak výrazný jako ve světě. V porovnání se zeměmi s delší tradicí rodinného podnikání tvoří dnes rodinné podniky v ČR přibližně poloviční podíl na HDP oproti jiným zemím, tedy kolem 40 % (Martelová, 2017).

V důsledku znárodnění podniků v roce 1948 nebylo možné, aby rodinné podniky tvořily pracovní místa a stabilně rozvíjely svou činnost. Centrálně řízená ekonomika jasně diktovala kde, kolik a čeho se má vyrobit (Rydvalová, 2015).

Po roce 1989 měla restituce napravit příkoří způsobená komunistickým režimem, problémem ale byl stav restituovaných rodinných podniků a návyky pracujících. I přes překážky bylo rodinné podnikání v ČR, s prioritizací ekonomiky nad právem, nastartováno a postupně získalo 3 868 230 osob¹ živnostenská oprávnění, z toho cca 63 % podnikají jako FO či PO. Oproti roku 1992 kdy živnostenské oprávnění mělo 940 334 a podnikalo jako FO či PO cca 70 % osob (MPO, 2024a).

Po náročném období růstu rodinných podniků v ČR nyní rodinné podniky čelí dalšímu nesnadnému úkolu, předání podniků nástupcům.

David Kralíček, zakladatel akce Family Business Week říká, že rodinné podnikání je výzvou především v kombinaci osobní a profesionální roviny. Konkrétně s nalezením rovnováhy mezi rozhodnutími nutnými v roli podnikatele a rodinnými vztahy mezi zaměstnanci, kteří jsou členové rodiny (Deník, 2023).

Stejnou myšlenku uvádí Machek (2017), který mluví o nutnosti rovnováhy mezi podnikatelskou rovinou a rodinou. V případě, že by měla větší prioritu rodina nad podnikem, podnik by mohl ztratit výkonnost. V opačném případě by docházelo k odcizení i v osobní rovině, případně ke sporům. Tento stav je problematikou

¹ Údaj k 31.12.2023.

duálního vztahu v rodinném podnikání. K úspěšnému vyvážení duálního vztahu je potřeba snaha. Dle rozhovoru McGuire s Ericem Clintnem, který působí na Univerzitě města Dublin Rodinného podnikání, je nejdůležitější pracovat na vztazích (McGuier, 2015).

O procesu nástupnictví by měli vlastníci přemýšlet dříve, než to bude nezbytně nutné. Vzhledem k tomu, že mnoho českých podniků se poprvé setkává s výzvou nástupnictví, vzniká reálné riziko neúspěchu při předávání podniku, pokud majitel zanedbává rozhodování a nevykonává přípravy včas. Konkrétní doba trvání tohoto procesu není pevně stanovena, jelikož závisí na individuálních podmínkách každého podniku. Současně je však nutné brát v úvahu i neformální aspekty předávání, jako je vytváření autority pro potenciální nástupce, což může hrát klíčovou roli v úspěšném předání rodinného podniku do další generace (Servus a kol., 2018; Rydvalová, 2015).

Z tabulky 1 je patrné, že větší část FO jsou starší 46 let, konkrétně 54,5 % FO. Pokud bude pozornost zaměřena na FO starší 41 let jedná se skoro o $\frac{3}{4}$ z celkových FO, konkrétně 67,4 %. V ideálním světě a při předpokladu, že by FO chtěli odejít z podniku v 65 letech, se jedná o 9,7 % FO, kteří by měli mít proces nástupnictví v posledních fázích (FO starší 66 let). Pokud by bylo přihlédnuto ke stejnému předpokladu (odchodu z podniku v 65 letech) a byl by proces nástupnictví stanoven na 5-10 let, jednalo by se o 10,3 % tedy 195 742 FO, kteří by měli svůj proces nástupnictví začít promýšlet nebo být na začátku jeho realizace (FO ve věku 56-65 let). 6, 74 % FO celkem 128 494 osob při předpokladu trvání procesu nástupnictví 5-10 let by měli proces aplikovat nebo být na jeho začátku (FO ve věku 61-65 let).

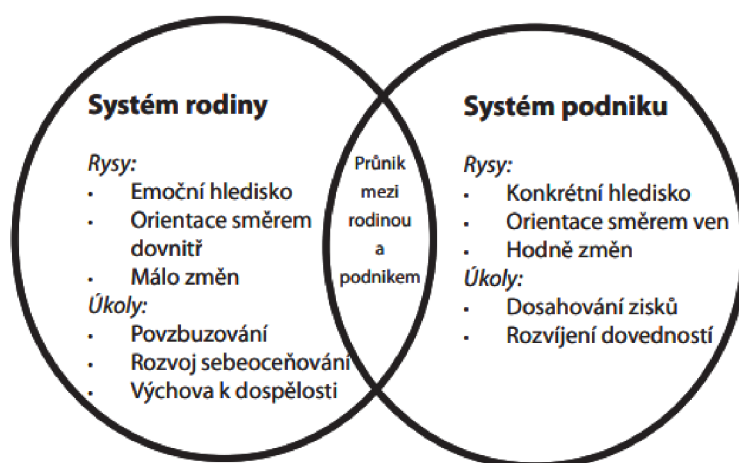
Tabulka 1 Rozdělení podnikatelů (FO) dle věku k datu 31.12.2023

Věk	Podnikatelé (FO) - počet	Podnikatelé (FO) - %	Podnikatelé (FO) - kumulativní %
Skupina >85	3 090	0,16	0,16
Skupina 81-85	8 403	0,44	0,60
Skupina 76-80	26 265	1,38	1,98
Skupina 71-75	54 874	2,88	4,86
Skupina 66-70	92 991	4,88	9,74
Skupina 61-65	128 494	6,74	16,48
Skupina 56-60	195 742	10,27	26,74
Skupina 51-55	229 838	12,06	38,80
Skupina 46-50	298 857	15,68	54,47
Skupina 41-45	246 392	12,92	67,39
Skupina 36-40	212 536	11,15	78,54
Skupina 31-35	193 264	10,14	88,68
Skupina 26-30	130 003	6,82	95,50
Skupina 21-25	72 827	3,82	99,32
Skupina 18-20	13 036	0,68	100,00
Skupina <18	32	0,00	100,00
Celkem v ČR	1 906 644	100,00	x

Zdroj: upraveno dle MPO, 2024b

1.2 Specifika rodinného podniku

Právě rovinu mezi rodinou a podnikatelským světem popisuje obrázek 1. Rodina je založena na citovém spojení, zatímco v samotném podniku jde čistě o racionální chování a prioritu budování hodnoty podniku (Koráb a kol., 2008).

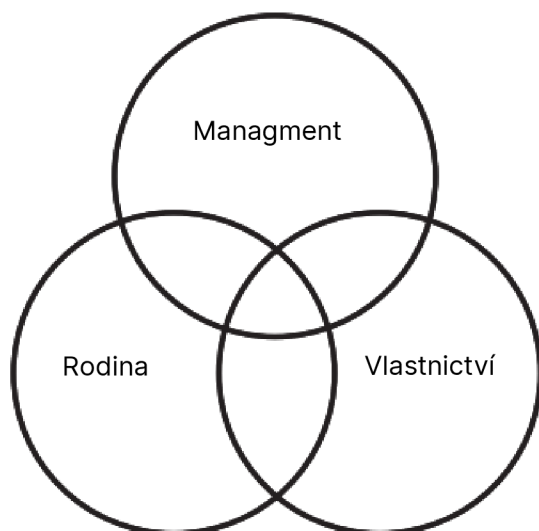


Obrázek 1 Vzájemné překrývání systému rodiny a podniku

Zdroj: Koráb a kol., 2008

V realitě rodinných podniků poté vzniká duální vztah ze dvou systémů. Neboli je každý člen rodiny pracujících ve firmě nucen jednat pro naplnění jak rodinného vztahu, tak pracovního vztahu. Nerovnoměrným naplňováním těchto dvou vztahů vznikají konflikty, které jsou rozebrány v kapitole 1.3 (Machek, 2017).

Při obohacení propojení systému rodiny a podniku o faktor vlastnictví vzniká model tří kruhů, který popisuje kombinace rodiny, podniku a vlastnictví na obrázku 2.



Obrázek 2 Model tří kruhů
Zdroj: Koráb a kol., 2008

Model tří kruhů může vyobrazovat různé pozice v rodinných podnicích. Ve střetu všech kruhů se nachází vlastník, který je členem rodiny a zároveň se aktivně podílí na chodu podniku. V propojení kruhu rodiny a podniku se nachází člen rodiny v pozici zaměstnance. V případě, že člen rodiny vlastní podíl podniku a nepodílí se aktivně na rozhodování v podniku, nachází se v propojení bubliny rodiny a vlastnictví. V některých situacích, může vstoupit do vlastnictví podniku investor, ten by se nacházel ve střetu podniku a vlastnictví. Samozřejmě existují postavení, kdy se člověk může nacházet jen v jedné bublině (Koráb a kol., 2008; Servus a kol., 2018; Machek, 2017).

Model tří kruhů je stěžejní pro pochopení zájmů jednotlivých osob působících i nepůsobících v podniku, členů i nečlenů rodiny a zaměstnanců. Při správném vymezení postavení osoby je možné mu přiřadit jednotlivé zájmy, které jsou typické

pro jednotlivé systémy. Takto je pak možné jednodušeji rozumět vzniklým konfliktům, které mohou plynout z různých zájmů jednotlivých systémů (Servus a kol., 2018).

Zdroj financování, konkrétně využití cizích zdrojů je v porovnání rodinných a nerodinných firem rozdílné. Rodinné podniky jsou opatrnější se zadlužováním. Právě větší podíl vlastních zdrojů je důvodem větší stability například při různých obdobích krizí. Právě poměrně nízké riziko spojené s finančním řízením je kompenzací vysokého rizika samotného podnikání (Servus a kol., 2018; Srbová, 2021).

Rodinné podniky jsou častým zdrojem rozvoje v oblasti jejich působení. Rodinné podniky nejenomže tvoří pracovní místa v místě působení, zároveň často podporují místní spolky, sportovní kluby a charitu různými příspěvky a dary (Servus a kol., 2018; AMSP ČR, 2017).

1.2.1 Výhody a silné stránky rodinných podniků

Nespornou výhodou rodinných podniků je fakt, že nedochází ke sporům mezi managementem a vlastníkem jako tomu bývá ve velkých společnostech, protože roli managementu a vlastníka většinou zastává jedna osoba. V případě, že je management a role vlastníka zastávána více osobami z rodiny, může dojít ke konfliktu, které by ale měly mít krátké trvanlivosti. Důvodem je „naladění na stejnou vlnu“, kterou je zachování dobrého jména a dlouhodobé prosperity podniku (Zellweger, 2017).

Právě dlouhodobá orientace je další nespornou výhodou. Podnik nedává vyšší prioritu na finanční cíle než na dlouhodobé cíle, kterým může být udržení rodinného majetku (Servus a kol., 2018).

Rodinné podniky mají tendenci rozvíjet okolí, ve kterém působí. V předchozí kapitole byla zmíněna podpora v různých oblastech. Rydvalová a kol. (2015) došli ke zjištění, že obzvláště u menších obcí (do 2 000 obyvatel) jsou rodinné podniky klíčovou tvorbou hospodářství pro danou oblast. Rodinné podniky mají sílu rozvinout hospodářství ve venkovské obci, čímž by mohlo postupně docházet k nárůstu životní úrovně obyvatel obcí. Dalším závěrem jen fakt, že adekvátní podpora od samotných obcí nebo státu by urychlila tento vývoj.

V rodinných podnicích jsou jiné vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci než v nerodinných podnicích. Vztahy se zaměstnanci jsou loajálnější a mají pevnější pouto. Stejně tak vztahy s dodavateli jsou postaveny na větší důvěře. Zároveň rodinné podniky dbají na dlouhodobost vztahů se zaměstnanci, ať už manažerských pozic nebo běžných pozic ve firmě (Machek, 2017; Zellweger, 2017).

1.2.2 Výzvy a slabá místa pro rodinné podniky

Opakovaně zmíněnou výzvou v této práci je proces nástupnictví. Nedostatečně vyjasněné vztahy a budoucí dění podniku je zárodkem pro neúspěšný proces. Stejně jako nejasný plán formálního předání podniku nebo podcenění neformální části procesu jako vytvoření vztahů se zaměstnanci, dodavateli, odběrateli a dalšími. Proces nástupnictví je tak často doprovázen konflikty, bojem jednotlivých charakterů a emočně vybarvených situací (Zellweger, 2017).

Konflikty v rodinných podnicích jsou velkou hrozbou nejen pro krátkodobé rozhodování, ale i pro dlouhodobé. Konkrétněji je konfliktům věnována další podkapitola.

Jedna z hrozeb pro rodinné podniky jsou podle Davida Kralíčka sami vlastníci – jejich přístupem k řízení podniku, kdy se staví do nenahraditelné role, nebudují profesionální struktury, nezavádějí moderní manažerské postupy a nerozvíjejí korporátní správu. Jejich řízení je spíše intuitivní a konzervativní. Všechny tyto faktory tvoří přílišnou závislost podniků na majitelích (Deník, 2023).

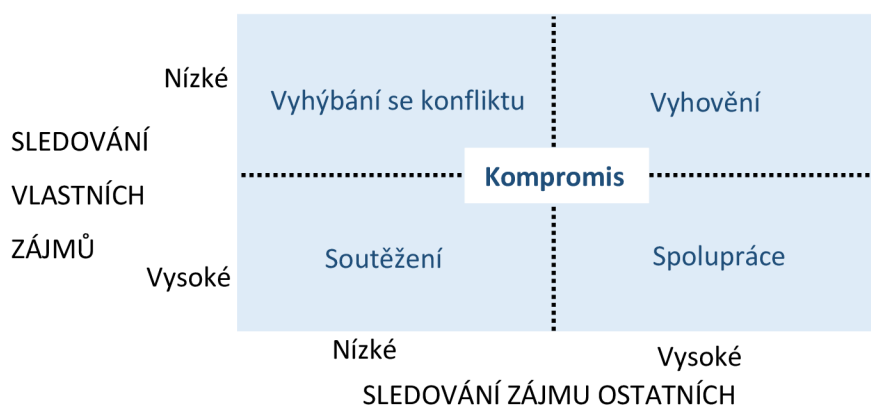
Určitou hrozbou pro rodinné podniky v ČR může být přístup státu k rodinným podnikům. Aktuální přístup není vyloženě hrozbou, ale zároveň se nekvalifikuje jako podporující. Dle výzkumu ASMP ČR (2017) největší shoda respondentů panovala při názoru potřeby větší podpory rodinného podnikání ze strany státu, shodlo se 78 % respondentů. Průzkum nevyužil příležitost zjistit od respondentů, v jakých oblastech by sami pomoc ocenili. Z průzkumu ale vyplynulo, že velikost rodinného podniku souvisela s názorem, že by měl stát více podporovat rodinné podniky. Podniky s nižším obrátem zastávaly názor, že by stát měl rodinné podniky více podporovat (AMSP ČR, 2017).

Studie také nastínila větší podporu rodinných podniků. Vlastníci projevili zájem o odbourání bariér pro podnikání. Navržená podpora pojednává o snížení byrokracie, zjednodušení žádostí obecně, daňové úlevy – například zvýhodněné odepisování majetku či nastavení limitu pro osvobození dividend od srážkové daně. Dle výzvy Evropského parlamentu by státy, které přijmou definici rodinného podnikání, měly zvážit možnost využití určité úrokové sazby jako položky, kterou lze odečíst (Rydvalová a kol., 2022).

1.3 Konflikty v rodinných podnicích

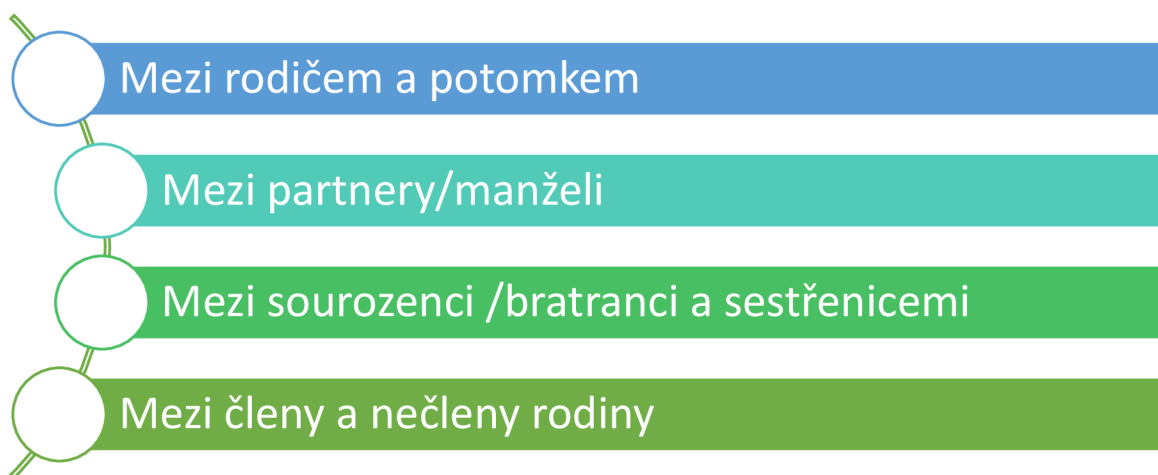
Existuje několik druhů a dělení konfliktů. V této části práce je pojednáváno o konfliktu z procesu a vztahovém konfliktu. Konflikt z **procesu** je založen na rozdílných názorech, vyřešením tohoto problému je často docílení zefektivnění podnikového řízení. Předmětem druhého konfliktu je samotný vztah. Konflikty **vztahové** jsou naopak založené na pocitech a emocích, které mohou narušovat SEW, rozhodování, soudržnost, dokonce i samotnou výkonnost rodinného podniku (Machek, 2017).

Na Obrázek 3, viz níže, jsou zobrazeny přístupy k řešení konfliktů. Ty jsou založeny na kombinaci postoje ke sledování cizích a vlastních zájmů. Obecně volí neúspěšné podniky strategii soutěžení a vyhýbání se konfliktu, kterým prosazují nízké sledování zájmu ostatních. Naopak úspěšné podniky volí strategie, které prosazují vysoké sledování zájmu ostatních, a to vyhovění a spolupráci. Kompromis, který je zlatou střední cestou z pohledu sledování cizích a vlastních zájmů (Machek, 2017).



Obrázek 3 Přístup ke konfliktům
Zdroj: Machek, 2017

Machek (2017) konflikty dělí podle toho, mezi kterými osobami může vzniknout, na typy, jež jsou vyobrazené na Obrázek 4.



Obrázek 4 Typy konfliktů v rodinných podnicích
Zdroj: vlastní zpracování podle Machek, 2017

Konfliktů mezi **rodičem a potomkem** může být nespočet, v závěrečné práci jsou zmíněny jen některé. Například při generačním rozdílu, kdy potomek je více spjat s technologiemi než rodič, zná aktuální dění a chce zavést technologický pokrok do podnikových procesů. Rodič je ale konzervativní a radši zůstane u starých dobrých ověřených procesů. Dalším scénářem může být neschopnost rozdělit roli rodinnou, kdy prvky jako výchova, ochránářské tendence a péče nemusí být pro podnikové procesy vhodné. Dalším zdrojem konfliktu může být absence respektu ze strany

rodiče, kdy má potomek pocit méněcennosti nebo absence respektu ze strany rodiče. Rodič může mít pocit, že nemá nad podnikem, který budoval celý život, takovou kontrolu, když mu potomek neprojevuje dost respektu při jeho činech (Machek, 2017).

Konflikty **mezi partnery a manželi** mohou ohrozit chod podniku, v nejhorším případě samotný rozvod může ohrozit celkovou existenci podniku. Jiná situace například trávení všeho času (volného i pracovního) spolu, může vyvolávat časté konflikty. To souvisí s nejasně nastavenou hranicí mezi osobním a pracovním životem. Řešení osobních věcí v pracovní čas může narušit chod podniku i naopak. Řešení pracovních záležitostí může ovlivnit osobní život (Machek, 2017).

Sourozenecké konflikty jsou specifické tím, že mají počátek už v dětství, kdy rodiče v rámci výchovy, ať už vědomě či nevědomě, srovnávali děti a tím podporovali rivalitu. Je zjištěno, že daná rivalita záleží na věkovém rozestupu sourozenců i pohlaví. Konkrétním konfliktem je pak rozdělení majetku či rolí v podniku. Ani rozdělení „půl na půl“ nezajistí nekonfliktnost (Machek, 2017).

Poslední skupinou, mezi kterou mohou vznikat konflikty v rodinném podniku, jsou **členové rodiny a nečlenové rodiny**. Hlavním zdrojem konfliktů je altruismus, konkrétně nepotismus. Upřednostňování členů rodiny v různých rolích v podniku, i přes neadekvátní znalosti/zkušenosti, může být silně demotivující pro nečleny rodiny, kteří jsou v porovnání se členem rodiny vhodnějším kandidátem. Nepotismus se může projevit i při odměňování zaměstnanců (Machek, 2017).

3 Nástupnictví

Nástupnictví je definováno jako postoupení vlastnictví a vedení podniku. V případě nástupnictví v rodinném podniku se jedná o předávání mezi jednotlivými generacemi (Rydvalová a kol., 2015; Servus a kol., 2018; Machek, 2017).

Proces nástupnictví je důležitou součástí rodinného podniku. Úspěšnost se odvíjí od schopností vlastníků a nástupců zachovat rodinné priority napříč generacemi. Důležitým faktorem procesem nástupnictví je uvědomění, že jde o široký a komplexní problém, který zahrnuje například finanční, strategickou, právní, daňovou, ale i socio emocionální problematiku (Zellweger, 2017; Jurová a kol., 2016).

Pro široký rozptyl řešených problematik je vhodné spolupracovat s odborníky, kteří dokážou danou oblast pokrýt a zároveň už mohou mít zkušenost s podobným scénářem. Naopak významná chyba spočívá v představě rychlého řešení problému nástupnictví dle šablony. V teoretické části diplomové práce budou v další podkapitole představené fáze procesu výměny generací v rodinném podniku, ale i scénáře situací, kdy se nejedná o předání rodinného podniku v rámci rodinného kruhu. Každý rodinný podnik je jedinečný právě v rodinném vztahu a motivaci jednotlivých účastníků. Proto je důležité uvědomění vlastníka s faktem, že proces předání rodinného podniku nelze aplikovat dle šablony, ale jedná se o individualizovaný a dlouhý proces (Servus a kol., 2018; Zellweger, 2017).

Dle zmíněného systému tří kruhů může být nástupnictví rozděleno do tří rolí – při předpokladu, že se jedná o člena rodiny:

- manažerská role, kdy se jedná o nástupnictví v kruhu rodiny a podniku;
- vlastnická role, která protíná systém rodiny a vlastnictví;
- kombinace výše zmíněných, role protíná všechny tři kruhy.

Současně je důležité mít na paměti, že proces nástupnictví není izolovaný problém. V procesu může být nápomocný názor osoby, která se nenachází ani v jednom z kruhů. Proto může být nechání 100 % rozhodnutí o převodu vlastnictví na zakladateli chybou (Martelová, 2017; Servus a kol., 2018).

3.1 Možnosti převodu rodinného podniku

Z průzkumu ASMP vydaného roku 2017 vychází, že 70 % vlastníků cílí na předání rodinného podniku v rámci rodiny. Jen 9 % vlastníků odpovědělo, že necílí na předání podniku v rámci rodiny a 21 % odpovědělo, že to pro ně není důležité, zda rodinný podnik bude směřovat mimo či do rodinného kruhu (AMSP ČR, 2017).

V případě jako jediné možné situace, jak předat firmu by byl prodej, vlastníci odpověděli, že by 42 % z nich chtělo prodat rodinnou firmu jiné rodinné firmě. 20 % odpovědělo, že by neprodali rodinný podnik jiné rodinné společnosti, 34 % respondentů uvedlo, že pro ně není důležité, zda by kupcem byl jiný rodinný podnik nebo nerodinný podnik. Zbylí respondenti neuvedli odpověď.

Dle Servuse a kol. (2018) existují 4 možnosti předání rodinného podniku:

Předání rodinného podniku nástupci v rámci rodiny. Tato forma předání má několik předpokladů. Jedním z nich je fakt, že existuje schopný nástupce v rodině. Dalším faktorem je velikost rodiny a její schopnost budoucí spolupráce a komunikace. Je možné rodinnou firmu předat jen do vlastnictví, kdy se rodina nepodílí na denní operativě. Nebo předat i manažerskou roli, která zahrnuje denní operativu. Tento proces je dle Zellwegera (2017) z uvedených časově nejnáročnější.

Nepřímé předání v rámci rodiny. Nepřímým předáním se rozumí vydělení vlastnických práv do nadace či svěřenského fondu. Tímto krokem zakladatel (vlastník) ztrácí vlastnická práva a nemůže se tak stát předmětem dědictví či exekuce. Tato forma předání rodinného podniku je vhodná při obavě vzniku rodinných sporů. Vlastnictví nezíská nikdo, všichni členové rodiny se ale můžou i nadále podílet na správce nadace či svěřenského fondu.

Prodej rodinného podniku. V případě, že neexistuje vhodný nástupce nebo nemá motivaci podnik převzít, je nutné najít kupce pro podnik. V případě, že existuje vhodný nástupce s motivací odkoupit podnik v řadách manažerů, nastane takzvaný management buy-out. Druhou možností je podnik prodat novému investorovi. Dle Zellwegera (2017) proces přechodu do rukou zaměstnanců trvá mezi 2 a 5 lety. V případě prodeje podniku mimo model třech kruhů se jedná o proces na 1-2 roky.

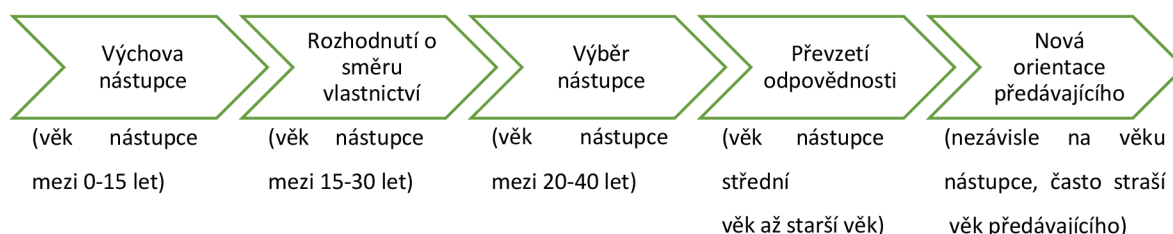
Prodej části rodinného podniku a vytvoření podniku s investorem. Poslední možnost je kombinovaná možnost, kdy podnik nadále zůstane částečně ve vlastnictví rodiny a částečně vstoupí do podniku jiný subjekt. Může to být jiná rodina nebo nerodinná skupina či investor.

3.2 Fáze procesu nástupnictví

Při splnění předpokladu existence nástupníka(ů) a existující motivace pokračovat v rodinném podnikání, je možné zahájit proces nástupnictví. K procesu je nutné přistupovat jako ke komplexnímu a dlouhodobému dění, které ovlivňuje nejen vlastníka a nástupníka, ale do jisté míry všechny osoby, které by byly zahrnuty v modelu třech kruhů. Zároveň se proces nástupnictví dotýká i externích jednotek, kterými jsou například banky, dodavatelé, obchodní partneři a jiní.

Neexistuje ucelený návod, který by krok po kroku popisoval proces. Ministerstvo průmyslu a obchodu zveřejnilo v roce 2019 příručku podnikatelů ve spolupráci se Stanislavem Servusem, který popisuje plán procesu nástupnictví, který se skládá ze 7 konkrétních fází. Servus přiřazoval určitým fázím vyhrazené měsíce, kdy celkový proces dle tohoto plánu by měl trvat 6,5-7 let (MPO, 2019). Rydvalová (2015) uvádí, že proces nástupnictví může trvat 10 i více let. Zellweger (2017) udává proces trvání procesu nástupnictví mezi 5 a 10 lety.

Časový plán procesu může být graficky zobrazen způsobem jako je na obrázku 5. Jedná se o přehledné zachycení na sebe navazujících činností, které směřují k cíli úspěšného předání podniku.



Obrázek 5 Časový plán procesu nástupnictví
Zdroj: Servus a kol., 2018

Dobrým základním kamenem pro úspěšný proces nástupnictví je výchova dětí v podnikatelské rodině. Děti si tak mohou okoukat, kolik času obnáší podnikání, stejně tak jaké radosti, ale i starosti podnikání přináší. Zároveň v dětech výchova v podnikatelském prostředí může vzbudit pýchu k vybudovanému dílu a motivaci k jejímu pokračování. Studie potvrzují, že prostředí podnikající rodiny tvoří pro děti pouto k podniku, které může ovlivnit jejich motivaci působení a následně převzetí rodinného podniku. Vztah k rodinnému podniku může být posílením výpomoci formou brigád nebo zájmem o názory potomků (Rydvalová, 2015; Zellweger, 2017; MPO, 2019).

Na obrázku 6 jsou popsány fáze dle příručky MPO, která byla vytvořena ve spolupráci se Stanislavem Servusem, v následujícím textu jsou jednotlivé fáze blíže rozebrány a popsány.

	FÁZE PROJEKTU	ČASOVÝ RÁMEC
1	Shoda na základní vlastnické strategii a přijetí rozhodnutí, zda předat podíly na rodinné firmě na rodinné příslušníky a budovat tak rodinnou firmu, či se začít připravovat na prodej společnosti třetí osobě (nerodinné nástupnictví). Hlavní otázka, kterou bude nutno si v této fázi zodpovědět, zní: Chceme rodinnou firmu i nadále vlastnit a spravovat v rámci naší rodiny?	v horizontu 6–12 měsíců prodiskutovat a pokud možno dospět k závěru, zda má být společnost předána v rámci rodiny (okamžik zahájení přípravy a diskuse dané otázky si pan Novák označil jako „den D“)
2	nastavení procesních pravidel pro nástupnický proces, vytvoření pracovního týmu, vymezení odpovědnosti za jednotlivé činnosti	den D plus 6 měsíců
3	vymezení přesnější představy nástupnictví (budoucí rozdělení podílů, struktura řízení společnosti)	den D plus 12 měsíců
4	příprava nástupců, výběr pro jednotlivé role (vlastnickou a manažerskou)	den D plus 36–48 měsíců
5	příprava společnosti na novou vlastnickou strukturu (vnitřní procesy, orgány společnosti, společenská smlouva a jiná právní dokumentace), příprava rodiny	den D plus 36–48 měsíců
6	zahájení předávání (převod) vlastnictví a manažerského řízení (kontroly)	den D plus 36–60 měsíců
7	plné vystoupení pana Nováka z manažerské role, převod vlastnických práv k účasti na rodinné firmě	den D plus 48–72 měsíců

Obrázek 6 Fáze procesu nástupnictví
Zdroj: MPO, 2019

3.2.1 Fáze 1.

Dle obrázku 6 Fáze procesu nástupnictví dle Servuse je prvním krokem základní rozhodnutí, které obnáší ujasnění si priorit a shrnutí hlavních kroků. Základní rozhodnutí spočívá v projednání rozhodnutí, zda by měl rodinný podnik i nadále zůstat ve vlastnictví rodiny v zastoupení další generace. Případně zda by měl být podnik předán/prodán jiným způsobem nastíněných v předchozí podkapitole. Důležitým krokem je uvědomění si důležitosti a náročnosti celkové procesu. Proto je vhodné v této fázi zvážit i odbornou externí pomoc, která zaujme objektivní postavení a bude pro vlastníka, ale i další zúčastněné pomocná síla celého procesu (Servus a kol., 2018).

Zellweger (2017) také v této fázi zmiňuje nutnost zamyšlení se na přístupu k financování. V případě předání následující generaci je nasnadě zamyslet se nad tím, jak a v jaké výši by nástupníci mohli vlastníky vyplatit. Při zohlednění rodinných vztahů je popisována rodinná sleva, která je různá v zemích po celém světě. Dle průzkumu se sleva pohybuje průměrně na úrovni 57 %. Extrémními případy jsou Brazílie, kde je zvyklostí poskytovat slevu kolem 44,8 %. Na druhé straně extrému je Japonsko, kde se průměrně poskytuje sleva ve výši 86,4 % z odhadované ceny. Forma vyplacení může být jednorázová nebo ve formě renty pro vlastníka po vlastnickém vypořádání (Zellweger, 2017).

3.2.2 Fáze 2.

Ve druhé fázi by měl být vytvořen tým, ve kterém by se měly přiřadit role jednotlivým členům rodiny či osobám ve vedení podniku. V týmu by měl každý znát svou roli a tomu adekvátní odpovědnosti. Je vhodné, aby součástí týmu byla objektivní osoba, která zastává roli mediátora. Mediátor je školený odborník zabývající se mezilidskými vztahy a komunikací, jeho funkcí je vnímat všechny zúčastněné strany procesu, řídit komunikaci a pomáhat hledat nejlepší možné odpovědi a řešení k různým situacím, které při komunikaci rodiny mohou nastat (Servus a kol., 2018; AMCR, 2011).

V ČR existuje Asociace mediátorů České republiky, která sdružuje proškolené mediátory různě specializované (AMCR, 2011).

Dalším vhodným krokem ve druhé fázi je dle Servuse a kol. (2018) nastavení pravidelných setkání. Na setkání by si měli pověřené osoby vždy připravit shrnutí, zároveň by mělo docházet k rozdělení úkolů a vyhodnocení zadaných úkolů z minulých setkání. Na setkáních by měl být dostatečný prostor pro komunikaci, kterou může řídit přítomný mediátor, který může moderovat komunikace tak, aby všechny strany dostávaly dostatek prostoru pro projevení názoru.

Právě pravidelná setkání jsou důležitá, ale co je možná důležitější je upřímnost zúčastněných. Pokud vlastník nebude 100 % upřímný s jeho plány, hodnotami a očekáváním, není možné zajistit budoucnost bez konfliktů (Martelová, 2017).

Pravidelná setkání se můžou účastnit i jiní přizvaní členové, může se jednat o odborníky na jednotlivá témata nebo i zaměstnance rodinného podniku, kteří podnik dobře znají (Servus a kol., 2018).

V této fázi by bylo vhodné zahrnout například brainstorming zúčastněných nad silnými a slabými stránkami podniku, příležitostmi a hrozbami, ale také nad strategií rodinného podniku, která může ovlivnit rozhodování v procesu nástupnictví (Zellweger, 2017).

3.2.3 Fáze 3.

Ve 3. fázi by dle Servuse a kol. (2018) mělo dojít k podrobnějšímu pojednání o vlastnickém a manažerském předání povinností.

V případě jednoho nástupce je jasné, jak bude vlastnictví vypořádáno. Jeli ale nástupců více, je nutné projednat poměr vlastnictví. Je možné přistoupit k rozdělení 50:50, ale zároveň se v podílovém vlastnictví může promítnout motivace či úsilí jednotlivých nástupců. Nepoměr podílů je pak možné kompenzovat majetkovým zohledněním (Servus a kol., 2018).

Převod vlastnictví upravuje Zákon o obchodních korporacích 90/2012 Sb. konkrétně v § 207 až 210. K převodu podílů dochází na základě smlouvy o převodu podílů. Důležitými atributy oné smlouvy jsou smluvní strany, převáděné podíly, kupní cena

a splatnost jedná-li se o úplatné převedení vlastnictví, nebo v případě bezúplatného převedení vlastnictví okamžik účinnosti (MPO, 2019).

Často využívaná praxe je postupný převod vlastnictví, kdy se převede část vlastnictví, například 20 %. Ke kompletnímu převodu vlastnictví může dojít po několika měsících či letech od prvního převodu nebo tento převod může být dokončen při dědickém řízení na základě závěti (Zellweger, 2017).

Manažerské předání je také doporučováno rozložit do postupného předávání. Postupné zapojení nástupce do chodu manažerských povinností umožňuje proces učení se od vlastníka, ale i nabytí respektu od zaměstnanců na vyšších pozicích v případě většího podniku (MPO, 2019).

Pro co nejhladší předání manažerské role je nutné, aby nástupce měl dostatek zkušeností a schopností pro danou roli. Důležitým krokem je jasné vymezení převodu jednotlivých odpovědností s časovým plánem. Možná varianta je i společné podílení se na některých oblastech v podnikání. Všechny odstavce k této podkapitole se můžou vyobrazit do tzv. mapy nástupnictví, která je zobrazena jako tabulka 2 (Zellweger, 2017; Servus a kol., 2018).

Tabulka 2 Plán procesu nástupnictví

		Rok T	Rok T+1	Rok T+2	Rok T+3	Rok T+4	Rok T+5
Věk	Vlastník	62	63	64	65	66	67
	Nástupce	35	36	37	38	39	40
Vlastnické podíly %	Vlastník	100	100	80	80	20	0
	Nástupce	0	0	20	20	80	100
Dozorčí rada	Vlastník	Předseda	Předseda	Předseda	Člen	Člen	Člen
	Nástupce	Člen	Člen	Člen	Člen	Člen	Člen
	Nerodinný člen	x	Člen	Člen	Předseda	Předseda	Předseda
Role v podniku	Vlastník	CEO	CEO	CEO	CEO	Poradce	Poradce
	Nástupce	Manažer	Manažer	Manažer	Manažer	CEO	CEO
Lidské zdroje		Vlastník	Vlastník	V+N	V+N	Nástupce	Nástupce
Strategická rozhodnutí		Vlastník	Vlastník	V+N	V+N	Nástupce	Nástupce
Marketing		Vlastník	Vlastník	Nástupce	Nástupce	Nástupce	Nástupce

Zdroj: vlastní zpracování dle Zellweger, 2017

Zellweger (2017) oproti Servusovi a kol. v procesu zahrnuje i ocenění podniku. V případě prodeje mimo rodinu je cena stanovena poptávkou a nabídkou, ocenění ale může být dobrý nástroj, který určí hodnotu. V případě předání do rodiny je vhodné podnik ocenit. Do konečné ceny se kromě ocenění na základě finančních dat, tržní hodnoty majetku a nemovitostí, pohledávek, zásob, ... prolíná i emocionální hodnota, možnosti financování a osoba nástupce. Ocenění je tedy základem pro konečnou cenu podniku, která bude v rámci procesu nástupnictví hrát roli. Zároveň se do konečné ceny podniku projeví pojednání z 1. fáze, a to rodinná sleva a nastínění formy financování z pohledu vlastníka (Zellweger, 2017).

Možností, jak ocenit podnik je mnoho. Základním krokem při ocenění je ocenění likvidační hodnotou. **Likvidační hodnota** vypovídá o výši financí při rozprodeji majetku podniku. Další metodou ze skupiny výnosových metod je **metoda transakčních násobitelů**. K ocenění touto metodou je vybrán ukazatel (EBIT, EBITDA, tržby) a následně je oceněn násobkem dle bariér vstupů na odvětví, trendy v odvětvích a dalších kritérií. V případě, že by likvidační hodnota ocenění podniku převyšovala hodnotu oceněnou metodou tržních násobků není doporučeno v podnikání pokračovat, protože podnik by svými aktivitami generoval menší hodnotu než při jeho likvidaci (Krabec, 2009; Skálová a kol. 2018, UCB).

3.2.4 Fáze 4.

Ve 4. fázi Servus a kol. (2018) popisuje zkoušku možného nástupce. Budoucí následník by měl splnit určitá kritéria a mít jisté schopnosti. V případě, kdy je možných nástupců více, může být tato fáze brána jako výběrové řízení, které ale může mít ve výsledku více vhodných nástupců. Vždy – v případě, že je jeden nebo více možných nástupců – se zcela jistě jedná o fázi, v které by se nástupci měli vzdělávat a učit schopnosti nutné k vykonávání manažerské i vlastnické role.

Rydvalová (2015) popisuje ideálního nástupce jako osobu, která disponuje:

- adekvátní znalostí v oboru finančního řízení podniku;
- dostatečnou komunikační dovedností, která zajistí spokojené zaměstnance, budování nových, ale i starých kontaktů na všech úrovních a mediální pozornost v případě kdy je to pro podnik vhodné;

- schopnosti efektivně vést a řídit lidi;
- vyjednávací schopností, které využije při práci se zaměstnanci, klienty, ale i obchodními partnery;
- organizační schopností, které zajišťují organizaci nejen projektů, podniku a různých týmů, ale i sebeřízení a dobrý time management.

Zellweger (2017) také vystihuje přípravu nástupce, která spočívá v psychologické podpoře. Pojednává o otázce, zda aktivně podpořit a pomáhat nástupci nebo ho nechat projít si cestou sám pro získání důležitých zkušeností, které vyplynou ze samostatného fungování v celém procesu. Vhodné projevení pro podporu nástupce může být:

- podporovat dojem samostatnosti;
- podporovat dojem působnosti;
- podporovat dojem spřízněnosti.

Ideálním stavem je situace, kdy nástupník cítí, že jeho názory a rozhodování, stejně jako jeho život jsou v jeho rukou, nikoliv jeho rodičů. Tento pocit samostatnosti vyvolává motivaci, která bude mít vliv na působení nástupníka v podniku. Stejně tak je důležité, ve správnou dobu postupně ustupovat z kontrolních mechanismů nastavených při procesu nástupnictví (Zellweger, 2017).

Působnost spočívá v adekvátních úkolech a odpovědnostech pro nástupníka, které jsou proveditelné a reálné, ale zároveň nejsou banální. Následník by měl dostat adekvátní zaučení nebo školení ve věcech týkajících se podniku. Neměla by chybět ani objektivní kritika (Zellweger, 2017).

Neméně důležité je vyhodnocení této fáze. Měla by panovat shoda vlastníka i realizačního týmu. Je nutné, aby při rozhodovacím procesu nebyl zájem rodiny nad zájmem podniku. Také je nutné zohlednit vztah mezi nástupníkem a vlastníkem, popřípadě zapracovat na vzájemné důvěře (Rydvalová, 2015).

V rámci přípravy nástupce může být uvedeno i stanovení způsobu financování. Po stanovení konečné ceny s přihlédnutím k různým faktorům zmíněných v kapitole 3.2.3 může nástupce zvážit, zda bude odkup vlastnictví financovat z vlastních zdrojů,

půjčí si od banky, pomocí mezaninového financování, domluví se na financování pomocí úvěrů od prodejce nebo použije kombinaci zmíněných možností (Zellweger, 2017).

3.2.5 Fáze 5.

V 5. fázi je dle Servuse a kol. (2018) třeba připravit podnik, ale i rodinu na změny, které v rámci procesu nástupnictví jsou naplánované. Jedná se o následující oblasti:

- příprava návrhu smlouvy mezi vlastníkem a následníkem;
- nastavení nové struktury a stanovení orgánů společnosti;
- budování business governance.

Důležitým krokem je vytvoření důvěrného návrhu smlouvy, která bude ošetřovat vzájemná práva a povinnosti vlastníka a nástupce (Servus a kol., 2018).

Úprava struktury podniku by měla být realizována s cílem ujasnění vazeb mezi jednotlivými pracovníky. Stanovit orgány společnosti včetně vytvoření dozorčí rady, která funguje v podniku jako kontrolní orgán. Je vhodné dbát na to, aby se dozorčí rada nestala pouze formalistickým orgánem, ale aby byla zachována její funkce (Servus a kol., 2018).

Budování tzv. family business governance (dále jako FBG) do češtiny možné přeložit jako řízení rodinného podniku by mělo zahrnovat pravidla, procesy a opatření na nejvyšší úrovni třech kruhů zúčastněných v rodinném podniku, které budou zajišťovat nejlepší rozhodnutí ve smyslu působení podniku a zajištění odpovědnosti a kontroly. V budoucím dění podniku, kdy se předpokládá, že počet členů rodiny v podniku se bude rozšiřovat je možné funkčním FBG předejít potenciálním konfliktům (Gallo a kol., 2005; Umas a kol., 2020; Servus a kol., 2018).

FBG není starým pojmem, proto je jeho význam často chybně interpretován. Servus a kol. (2018) uvádí mezi součásti FBG psaná pravidla například formou rodinné ústavy, která může vymezovat základní pravidla a směr rodinného podniku, základní principy jednání, která jsou sepsaná do tzv. soft pravidel. Dalším dílkem FBG mohou být psané a právně platné dohody mezi akcionáři či společníky. Výše zmíněná dozorčí rada

je dalším z prvků FBG, dále mohou vzniknout rodinná rada či rodinné shromáždění (Servus a kol., 2018).

3.2.6 Fáze 6.

V předposlední fázi je čas na zahájení procesu nástupnictví. Po předchozích fázích, které obsahovaly vyjasnění převodu manažerské i vlastnické role ve 3. fázi, která může být graficky zobrazena stejně v tabulce 2, která je vložena v podkapitole 3.2.3. Mapa nástupnictví má za úkol shrnout role všech zúčastněných a postupný přesun odpovědností, vlastnictví i dalších věcí, které můžou být pro zúčastněné důležité (Servus a kol., 2018; Zellweger, 2017).

Předmětem 4. fáze byla příprava nástupců, zhodnocení jejich schopností, případně vzdělání pro dosažení požadovaných dovedností i znalostí. V 5. fázi bylo potřeba upravit společenské smlouvy. Dále byla představena FBG, která může být reprezentována například rodinnou ústavou, která by v 6. fázi měla vznikat.

Po zmíněných náležitostech a úkolech přejde k zahájení převodu vlastnických práv po uzavření smluv o převodu podílů mezi vlastníkem a následníkem. Převod podílů může být realizován postupně, absolutní převod vlastnictví může dojít během života vlastníka, ale i po jeho smrti v rámci dědického řízení (Servus a kol., 2018).

Manažerské odpovědnosti bude předáno v předem stanoveném a odsouhlaseném časovém plánu. Tento časový plán je vhodný doplnit o průběžnou kontrolu a vyhodnocování činností pro zachování co nejhladší výměny generací v manažerské roli (Servus a kol., 2018).

3.2.7 Fáze 7.

Poslední fáze spočívá o úplném převodu manažerské role vlastníka. Vlastník po tomto kroku může v podniku působit například v dozorčí radě nebo jako jeden ze společníků. Je vhodné, aby se vlastník na situaci, kdy nebude zastávat každodenní rozhodování a odpovědnost také připravoval. Pro vlastníka, který podnikání věnuje spoustu času, je těžké se najednou oddělit od podniku. Často se v této situaci přirovnává podnik

k dítěti, který si vlastník buduje a vychovává a najednou od něj má být odstřiženo. Pro takového člověka je důležité najít si aktivitu, které bude věnovat své síly a pozornost. Může to být poradenská, vzdělávací činnost nebo si může najít nový podnikatelský projekt. Právě realizace bývalého vlastníka v jakýchkoli aktivitách zajistí nekonfliktní oddělení od rodinného podniku, což bude základní krok pro úspěšný start působení nové generace v podniku (Servus a kol., 2018).

4. Strategická analýza

V této kapitole autorka teoreticky vymezí jednotlivé modely analýz, které budou v praktické části použity ke zhodnocení rodinného podniku.

3.3 Makroprostředí

Makroprostředí pro podnik představuje souhrn podmínek, ve kterém musí podnik fungovat. Podmínky a faktory v makroprostředí nemůže podnik lehce ovlivnit (pokud se nejedná o vlivné a velké podniky). Při dobré znalosti podmínek je podnik schopný zajistit efektivnější fungování. Při uvědomění změn makroprostředí je podnik schopný aplikovat opatření, která jsou zaváděna s cílem eliminovat potenciální negativní vliv nebo najít prostor pro zefektivnění (Sedláčková, 2006).

Analýza zkoumající faktory politicko-právní, ekonomická, sociální a technologické se označuje jako **PEST analýza**. Každý z těchto faktorů má jinou důležitost pro dané podniky (Sedláčková, 2006).

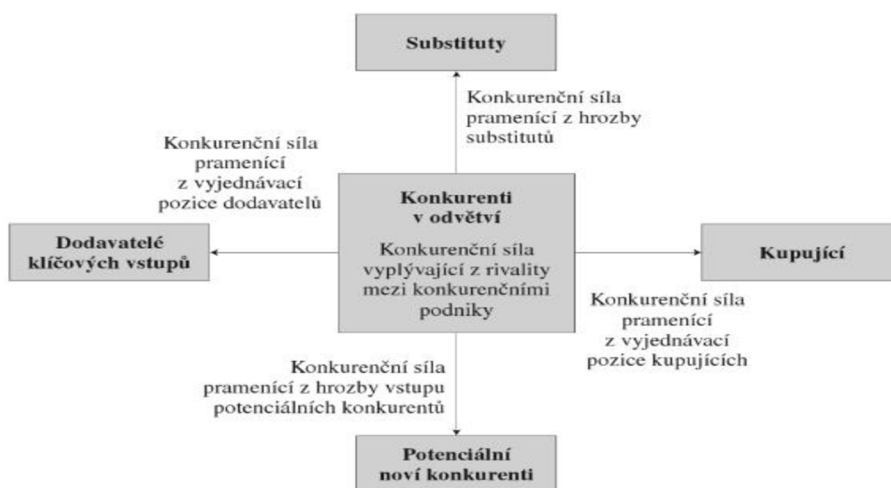
3.4 Mikroprostředí

Analýza McKinsey neboli 7S analýza zahrnuje 7 interních faktorů, které se podílejí na efektivitě, rozhodování a stavu podniku. 7 faktorů, kterými se analýza 7S zabývá, jsou:

- Struktura
- Strategie
- Systémy
- Styl řízení
- Schopnosti
- Spolupracovníci
- Sdílené hodnoty

Porterův model pěti sil

Konkurenční síly působící na podnik v daném nebo i přidruženém odvětví popisuje nástroj Porterův model pěti sil zobrazený na obrázku 7. Při neznalosti odvětví, jednotlivých konkurentů a jejich strategie může dojít k nesprávné, respektive žádné reakci na konkurenci a její strategii a rozhodnutí, což může vést ke snížení konkurenceschopnosti a následným problémům pro podnik. Cílem analýzy konkurenčního prostředí je pojmenovat jednotlivé faktory stejně jako jejich sílu a vliv na podnik. Zároveň analýza umožní cílené změny pojmenovaných faktorů při rozhodování managementu pro zajištění lepší konkurenceschopnosti. Jednotlivé faktory, které popsal M. Porter v Porterově modelu pěti sil, jsou zobrazeny na obrázku 7 (Sedláčková, 2006).



Obrázek 7 Porterův model pěti sil

Zdroj: Sedláčková, 2006

Finanční analýza je jedna z cest, jak změřit výkonnost podniku. Machek (2017) uvádí nejčastěji používané ukazatele na základě porovnání 72 studií zaměřených na porovnání míry výkonnosti rodinných a nerodinných podniků. Těmi ukazateli jsou:

- **Rentabilita aktiv (ROA)**

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \quad (1)$$

Ukazatel ROA, viz rovnice 1, vypovídá o výnosnosti celkového vloženého kapitálu. Výnosnost je v tomto případě chápána jako EBIT = čistý zisk upravený o nákladové úroky. Vyšší hodnota ROA naznačuje efektivního využití aktiv. Naopak nízká hodnota může značit neefektivní využívání aktiv, což není pro společníky a investory uspokojující (Sedláčková, 2006).

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál} \quad (2)$$

Ukazatel ROE, viz rovnice -2, udává výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Výnosnost je uváděna jako čistý zisk. Stejně jako u ukazatele ROA platí, že čím vyšší hodnota ukazatele ROE, tím efektivnější využití VK podnik dosahuje (Sedláčková, 2006).

- **Rentabilita tržeb (ROS)**

$$ROS = \frac{EAT}{Celkové\ tržby} \quad (3)$$

Hodnotu výnosnosti tržeb popisuje ukazatel ROS, viz rovnice $ROS = \frac{EAT}{Celkové\ tržby}$. Nízké hodnoty ukazatele značí neefektivní práci s náklady nebo špatnou cenovou politiku (Sedláčková, 2006).

- **Equity ration (ER)**

$$ER = \frac{VK}{Celková\ aktiva} \quad (4)$$

Poměr VK a celkových aktiv, viz rovnice $ER = \frac{VK}{Celková\ aktiva}$ (4, je ukazatelem zadluženosti, který je směrodatný pro banky a hodnocení svých zákazníků. Pro výrobní podniky (banky pohlížejí na výrobní podniky a podniky poskytující služby podobně) je vhodná hodnota alespoň ER 30 % (UCB).

- **Debt service coverage ratio (DSCR)**

$$DSCR = \frac{EBITDA}{\text{dluhová služba}} \quad (5)$$

Další ukazatel je taktéž významný pro banky z pohledu ratingu zákazníka (podniku) a rozhodnutí o poskytnutí úvěru. Dle rovnice 5 se jedná o poměrový ukazatel EBITDA a DS. EBITDA je hodnota provozního výsledku před zdanění a odpisy. Dluhová služba (DS) je hodnota všech splátek úvěrů včetně úroků, které má podnik v daném období bance zaplatit. V případě, kdy je ukazatel roven 1, je podnik schopen splácet úvěrové splátky, ale negeneruje žádnou rezervu. Z toho vyplývá, že čím vyšší je hodnota ukazatele nad 1, tím větší kapacitu podnik má z pohledu splácení dluhů. Pro výrobní podnik je minimální hodnota DSCR 1,3. Tato hranice vychází mimo jiné i z ukazatele ER (UCB).

- **EBITDA**

$$EBITDA = \text{Provozní VH} + \text{odpisy} - \text{mimořádné zisky} \quad (6)$$

Zisk před úroky, zdaněním a odpisy je používán ke komunikaci výkonnosti podniku, oceňování, odměňování vedoucích pracovníků nebo vyjádření schopnosti obsluhovat dluh. Vzorec k výpočtu je znázorněn rovnicí 6 (Bouwens, 2019, MFCR, 2020).

- **ČPK**

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (7)$$

Čistý pracovní kapitál (ČPK) je ukazatelem likvidity počítaný jako rovnice 7. Kladné hodnoty ČPK vypovídají o rezervě v případě nutnosti splacení krátkodobých závazků. Podnik po splacení krátkodobých závazků bude disponovat volnými oběžnými aktivy, což je pozitivní. V případě záporného ČPK by mohlo dojít k neschopnosti splácet své krátkodobé závazky (Sedláčková, 2006).

3.5 Zhodnocení vitality rodinného podniku

Ve spolupráci AMSP ČR a Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci kolektiv autorů publikoval Typologii rodinného podnikání. Typologie byla vytvořena na základě rešeršního průzkumu s cílem vytvoření metodického postupu hodnocení rodinných podniků. Jak bylo zmíněno v diplomové práci výše, rodinné podniky mají svá specifika, kterých se dotýká i tento metodický postup (Rydvalová, a kol. 2017).

Metodika posuzuje oblasti administrativně-psychologicky-právní, manažerskou a ekonomicky-finanční, u kterých se hodnotí dohromady 30 kritérií specifických pro rodinné podniky. Jednotlivá kritéria se hodnotí Likertovou škálou 0 (není realizováno) – 5 (ano, plně realizováno). V tabulce 3 je znázorněné souhrnné hodnocení vitality podniku, které vychází z odpovědí na jednotlivá kritéria a stanovených vah daných kritérií na základě šetření provedeného EF TUL (Rydvalová, a kol. 2017).

Tabulka 3 Stupně hodnocení testu vitality

Hodnocení vitality	Intervaly (kvantilové rozdělení) %
A (výborná vitalita)	(83,33;100>
B (velmi dobrá vitalita)	(66,67;83,33>
C (dobrá vitalita v procesu plánování)	(50;66,67>
D (dobrá vitalita se sklonem ke zhoršení v případě, že nebude řešena systémově)	(33,33;50>
E (slabá vitalita)	(16,67;33,33>
F (velmi slabá vitalita)	<0;16,67>

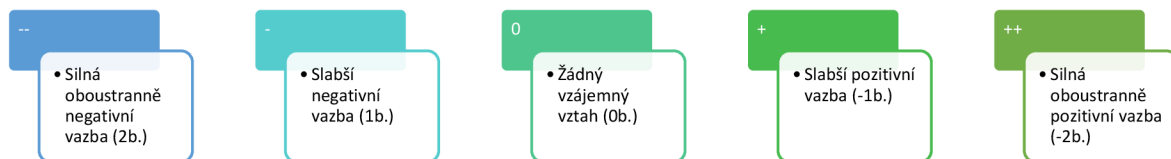
Zdroj: Rydvalová, a kol. 2017

3.6 SWOT analýza a matice „plus minus“

SWOT analýza je grafické znázornění silných a slabých stránek i příležitostí a hrozeb, které působí na podnik. Tím slouží k posouzení úspěšnosti podniku. Jednou z možností vyhodnocení SWOT analýzy je „plus minus matice“, která porovnává vazbu mezi faktory vnitřního a vnějších prostředí podniku. Posouzení vzájemné závislosti je zkoumáno z obou stran jednotlivých faktorů. Je tedy nutné z maticí přistoupit následovně:

- Ovlivňuje silná stránka příležitost?
 - Ano, pozitivně +
 - Neovlivňuje 0
 - Ano, negativně -
- Ovlivňuje příležitost silnou stránku?
 - Ano, pozitivně +
 - Neovlivňuje 0
 - Ano, negativně -

Možné výsledky závislosti faktorů jsou zobrazeny na obrázku 8 spolu s přidělenými body. V případě, že výsledkem závislosti je + a - závislost se nuluje a v matici se zapíše 0. Výsledky jsou zaznamenány do matice znázorněné obrázkem 9. Výsledkem je součet bodů, který se může pohybovat v záporných i kladných hodnotách. Na základě výsledků je možné určit pořadí o důležitosti jednotlivých faktorů SWOT analýzy a případně strategii podniku (Kratochvíl a Pažout, 2016).



Obrázek 8 Stupnice konfrontační matice
Zdroj: vlastní zpracování

SWOT
analýza

		SILNÉ STRÁNKY				SLABÉ STRÁNKY				Σ
		Silná stránka	Silná stránka	Silná stránka	Silná stránka	Slabá stránka	Slabá stránka	Slabá stránka	Slabá stránka	
PŘÍLEŽITOSTI	Příležitost 1	+	+	+	+	-	+	-	0	+3
	Příležitost 2	+	+	+	+	-	-	-	--	-1
	Příležitost 3	0	+	+	++	-	-	-	0	+1
	Příležitost 4	0	-	+	-	--	--	-	-	-7
OHROŽENÍ	Ohrožení 1	--	+	+	-	-	-	0	-	-4
	Ohrožení 2	+	+	+	+	-	--	-	-	-1
	Ohrožení 3	0	+	0	+	-	0	0	0	+1
	Ohrožení 4	-	0	--	--	--	--	-	+	-9
Σ		0	+5	+4	+2	-10	-8	-6	-4	

Obrázek 9 „Plus minus“ matice SWOT analýzy
Zdroj: Kratochvíli a Pažout, 2016

4 Představení společnosti

Podnik RYDVAL-ELEKTRO s.r.o. byl založen v roce 1998 otcem a synem – Zdeňkem Rydvalem st. a Zdeňkem Rydvalem ml. Z počátku byly služby založené na rodinných kvalitách, kdy 2/6 zaměstnanců byly z rodiny. Podnik v té době vznikl ze zkušeností v oblasti elektroinstalací, ale krátce po založení podniku byla pozorována prosperita elektromontážních prací na distribučních sítích. Podnik se začal podílet na výstavbách distribučních sítí, mezi které zpočátku patřila telekomunikace a poté nízké napětí. Podnik během 25 let rozšiřoval své služby od realizace staveb k zajištění kompletních služeb v oblasti energetiky.

Z původních dvou generací v čele společnosti se kolem roku 2010 přestal angažovat, ve strategickém rozhodování Zdeňek Rydval st. Následně poté v roce 2021 došlo k vymazání Zdeňka Rydvala st. jako jednatele i jako společníka, nadále ale v podniku působí jako pomocný technik staveb. V tomto případě ale nebyl uskutečněný proces nástupnictví, který je předmětem této závěrečné práce. Aktuální informace k podniku jsou shrnuty v tabulce 4.

Tabulka 4 Základní údaje dle obchodního rejstříku

Název podniku	RYDVAL-ELEKTRO s.r.o.
IČ	25298194
Datum vzniku a zápisu	28. prosince 1998
Jednatel	Zdeněk Rydval (1972)
Společník	Zdeněk Rydval (1972)
Základní kapitál	100 000,-Kč

Zdroj: MS ČR, 2024a, vlastní zpracování

Kompletní služby spočívají v zajištění projektové dokumentace, zrealizování stavby a geodetického předměření a zaměření stavby. Samozřejmostí jsou administrativní úkony, jako je zajištění stavebního povolení, legislativní ukončení stavby a zapsání věcných břemen do katastru nemovitostí.

Všechny úkony jsou prováděny v souladu se systémem managementu kvality dle normy ČSN ISO 9001:2016, se systémem environmentálního managementu dle normy ČSN ISO 14001:2016 stejně jako se systémem managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle ČSN ISO 45001:2018. Zaměstnanci také vlastní platná oprávnění od České komory autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě.

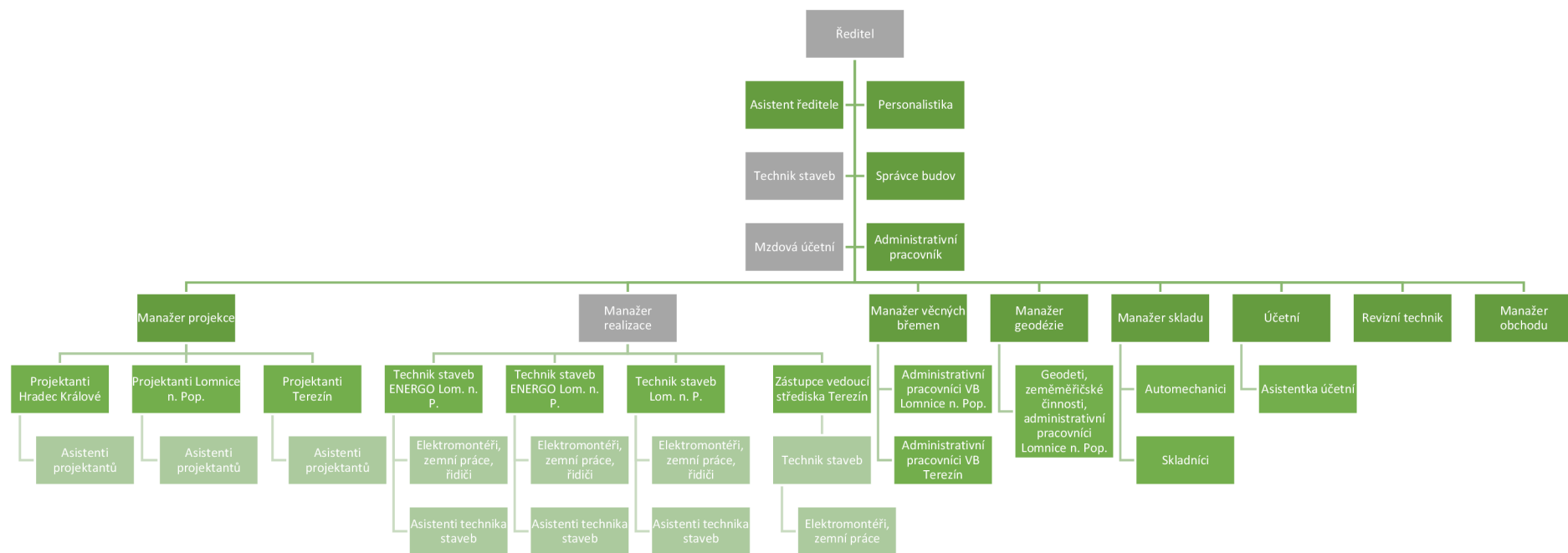
Realizační pracovníci jsou pravidelně školeni pro práci pod napětím, práci ve výškách. Všichni zaměstnanci každoročně navštíví školení bezpečnosti práce.

Podnik působí v několika částech ČR. Původní místo vzniku a také sídlo společnosti se nachází v Lomnici nad Popelkou, kde je zaměstnáno nejvíce osob. V Lomnici se nachází projekční oddělení, realizační oddělení, geodetické oddělení, oddělení věcných břemen, ekonomické oddělení a administrativa. Druhá pobočka byla vybudována v roce 2017 v Litoměřicích, nově se pobočka přestěhovala v roce 2023 do vlastních prostor zrekonstruované budovy v Terezíně. Zde se nachází oddělení projekční, realizační a oddělení věcných břemen. Nejnovější pobočka vznikla roku 2021 v Hradci Králové, a tím bylo projekční oddělení. Podnik je historicky spojován se zelenou barvou, která je znázorněna na obrázku 10.



Obrázek 10 Logo podniku RYDVAL-ELEKTRO s.r.o.
Zdroj: interní databanka podniku

Organizační struktura



Obrázek 11 Organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování

Organizační struktura zobrazená na obrázku 11 popisuje hierarchii v podniku. Pro zpřehlednění rodinných vztahů jsou členové rodiny v organizační struktuře zastoupeni šedým podbarvením. Jednotliví manažeři oddělení se zodpovídají řediteli. Stejně tak samostatné štáby, které vznikaly postupným růstem podniku a delegováním kompetencí ředitele. Dnes na oddělení projekce pracuje 18 osob, realizační oddělení tvoří 13 kancelářských pracovníků a 38 pracovníků v terénu. Geodetické oddělení zastupuje 8 zaměstnanců, věcná břemena jsou zajištěná 8 pracovníky. Chod skladu a spolehlivost dopravních prostředků zajišťuje 5 osob. Na finančním oddělení pracují 2 zaměstnanci. Dalších 6 zaměstnanců pracuje v přímém podřízení pro ředitele. Podnik zaměstnává celkově 98 pracovníků.

4.1 Prvek rodinnosti v podniku

Jak bylo výše zmíněno, podnik byl založen otcem a synem. Zdeňkem Rydvaem st. (73 let) a Zdeňkem Rydvaem ml. (52 let). Dcera Adéla Patrná (33 let, dříve Rydvalová) v podniku za studentských let pracovala brigádně v administrativě, po studii na Vysoké škole ekonomické našla útočiště v Praze. Nyní pracuje v bance. Syn Zdeněk Rydval nejml. (30 let) během střední školy pracoval brigádně v podniku na realizačním oddělení přímo v terénu. Po studiu na průmyslové škole nastoupil do podniku jako technik staveb na realizačním oddělení. Dnes je v podniku zaměstnán na pozici manažera realizačního oddělení. Irena Rydvalová (39 let) manželka Zdeňka Rydvala ml., která v podniku pracuje jako mzdová účetní, je matkou dvou synů – Vojtěcha Rydvala (7 let) a Adama Rydvala (5 roky).

Aktuálně, vedle vlastníka, v podniku pracují 2 osoby na plný úvazek a jedna osoba na dohodu o provedení práce. Lze tedy konstatovat, že se v podniku podílejí 4 osoby z rodiny z toho jedna je 100% vlastníkem podniku, čímž podnik splňuje definici stanovenou MPO.

5 Proces nástupnictví

V této kapitole je popsán proces nástupnictví dle předchozích kapitol. Proces je aplikován dle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu ve spolupráci se Stanislavem Servusem, Thomase Zellwegera, dalších renomovaných autorů a konzultací s ředitelem regionálního centra firemní klientely pro severní Čechy.

Předpoklad existence nástupníka, který by podnik mohl převzít je splněn, proto je tedy možné přejít k samotnému plánování procesu nástupnictví.

Aktuální postoj k problematice nástupnictví

Majitel se synem spolu o problematice a formálních věcech mluví minimálně. Naopak z pohledu rozhodování a řízení podniku majitel zapojuje i syna, který se nyní podílí na některých kompetencích, které mu byly částečně delegovány. V podniku neexistuje strategický plán, kterého by byl součástí i proces nástupnictví. Proces nástupnictví je navržen k aktuální situaci v podniku. Při realizaci je doporučeno plán revidovat a přizpůsobovat novým situacím.

Celý proces nástupnictví je stanoven na 15 let s ohlednutím na věk majitele. Jednotlivé kroky jsou detailněji rozepsané v dalších odstavcích.

5.1 Fáze 1

S ohlednutím na fakt, že existují 4 možní nástupci, si majitel přeje, aby podnik byl i po jeho odchodu do důchodu řízen a vlastněn rodinou. V případě, kdyby ani jeden z potomků nebyl schopen nebo nechtěl podnik převzít, bylo by nutné přistoupit k možnosti prodeje podniku nebo zahrnutí investora. Tento scénář ale není předmětem této závěrečné práce.

Majitel přizpůsoboval a stále přizpůsobuje výchovu dětí životnímu stylu podnikatele. Jeho potomci vědí, že tvrdá práce je náležitě odměněna stejně jako vědí, že budování dobrého jména podniku je jedním z dlouhodobých cílů, který je pro rodinu důležitý. K práci byli dnes dospělí potomci vedeni od 15 let formou brigád, což přispělo k jejich schopnostem čelit pracovním výzvám. V neposlední řadě je rodina spojena pevnými

vztahy, které jsou dobrým základem pro budování rodinného podniku a úspěšného procesu nástupnictví.

Při otázce financování převodu nástupnictví je potřeba zohlednit nejen vložené prostředky do podniku, ale i čas majitele strávený na budování podniku. Vybraným scénářem pro zpracování závěrečné práce je prodej podniku rodinnému příslušníkovi.

Pro absence mise a vize je nutné, aby před samotným procesem nástupnictví byl určen směr, který je vymezen právě misí a vizí. Při absenci by mohlo dojít k rozkolu pohledu vlastníka a nástupce ohledně budoucího vývoje podniku.

5.2 Fáze 2

Majitel si je dobře vědom náročností, které vystupují na povrch při rozhodování a řízení podniku, ve kterém se podílí i další členové rodiny. Proto došlo ke spolupráci s koučkou a mentorkou, která se mimo jiné soustředí i na rodinné podniky a problematiku generačního předání kompetencí a vlastnictví v podnicích. Zatím ale odbornice předává své know-how manažerům, kteří 2x ročně absolvují školení s mentorkou. Zjistí, jakou mají oni sami osobnosti, ale také jak komunikovat a řídit různé typy osobností na pracovišti a následně zdokonalují nabyté zkušenosti.

Se stejnou mentorkou proběhlo pár schůzek majitele a syna. Pravidelnost těchto schůzek byla narušena a dnes tyto schůzky nejsou prioritou.

Zásadním krokem k úspěšnému procesu je odhodlání majitele a nástupce. Uvědomění si, že proces nástupnictví je dlouhodobý a specifický proces, u kterého úspěšnost není samozřejmostí. Přístup zohledňující složitost procesu představuje vhodnou motivaci pro navrhovaný proces nástupnictví ve firmě, neboť umožňuje jeho důkladné pochopení a následnou prioritizaci.

Stanovení pravidelných schůzek s vybranými členy je prvním krokem k odstartování procesu nástupnictví. První schůze by se měl účastnit Zdeněk Rydval ml. aktuální jednatel a společník, Zdeněk Rydval nejml., Adéla Patrná a mentor. Z důvodu nízkého věku Adama a Vojtěcha je vhodné počítat s možností budoucího zapojení do podniku.

V případě, že podnik už aktuálně spolupracuje s mentorkou, je vhodné ve spolupráci pokračovat. Pokud existuje důvěra, respekt a spokojenost mezi majitelem a mentorkou, není důvod k hledání nového mentora a budování tohoto vztahu od začátku.

První schůzku by v ideálním případě měla vést mentorka. První otázka, která přichází v potaz, by mělo být nastavení cíle procesu nástupnictví, který by měl splňovat kritéria SMART. Dále by bylo vhodné zjistit, jaké jsou osobní cíle jednotlivých zúčastněných. Příkladem cíle procesu nástupnictví může například být: „Do roku 2040 převést manažerské kompetence Zdeňka Rydvala ml. na vhodného nástupce.“

Během druhé fáze je nutné přezkoumat strategii podniku, aby následné kroky procesu nástupnictví byly přesně v souladu s cíli majitele i nástupce. Vhodným krokem před zkoumáním a redefinováním strategie podniku je strategická analýza.

5.2.1 Strategická analýza podniku

Každý rodinný podnik má za cíl dosáhnout stability a kontinuity zaměstnání a finančních zdrojů pro rodinu. Pro to, aby podnik dosahoval hlavního ale i vedlejších cílů, je důležité znát prostředí, ve kterém podnik působí. Znat zákazníka, dodavatele, konkurenci, kondici podniku, silné a slabé stránky a další. V této kapitole je provedena strategická analýza s cílem zhodnotit vitalitu podniku.

Pest analýza

Pest analýza posuzuje vliv 4 externích faktorů, které jsou pro podnik relevantní.

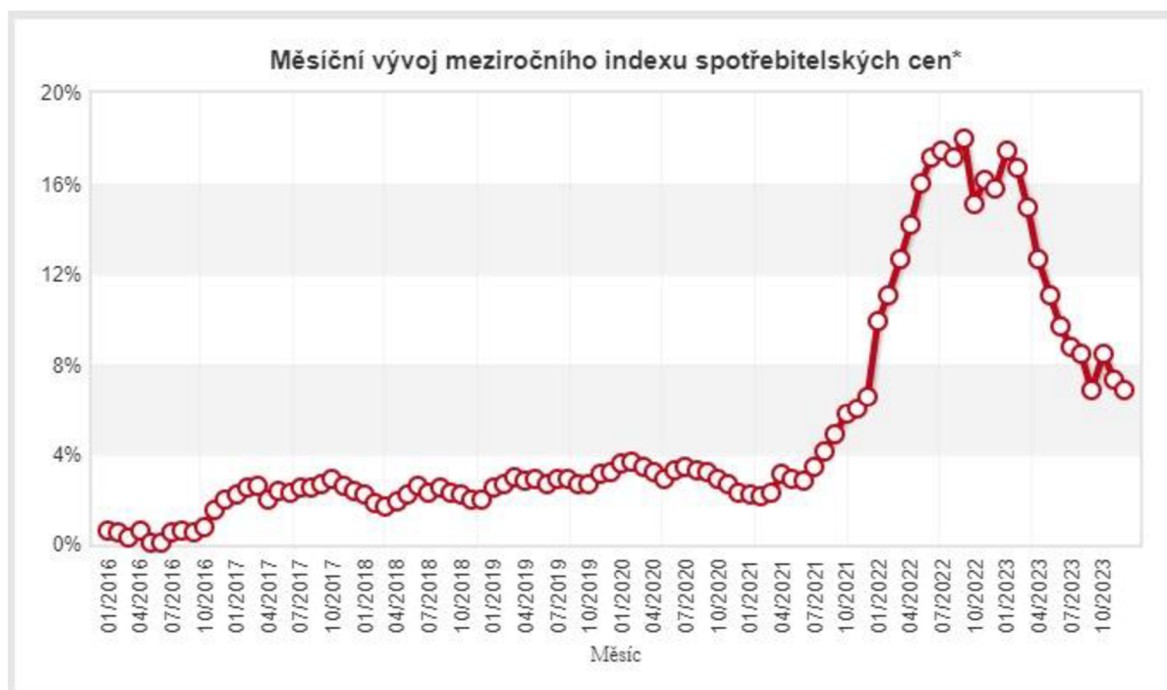
- **Politicko-právní**

Politická stabilita je důležitý předpoklad pro dlouhodobou prosperitu podniků. Podnik působí pouze na území České republiky a blízce spolupracuje se stavebními úřady, odbory dopravy, městskými úřady, odbory životního prostředí a dalšími institucemi, které se řídí zákony, vyhláškami a předpisy. Digitalizace a větší pružnost institucí by zajisté urychlila a usnadnila několik procesů probíhajících při působení jednotlivých úkonů a tím zvýšila efektivitu administrativních pracovníků, ale i projektantů.

Konkrétně pak předmět podnikání ovlivňuje zákon energetický a stavební. Dále daňové zákony. Důležitým politickým faktorem **je postavení státu v polostátním ČEZu**. ČEZ vlastní z téměř 70 % Česká republika v zastoupení Ministerstva financí. V případě, že by byly omezeny zdroje na obnovu či výstavbu distribučních sítí, omezily by se i výnosy podniku. Očekáván a realizován je opačný směr, ČEZ za 9 měsíců v roce 2023 investoval do obnovy a rozvoje distribučních sítí 10,3 mld. Kč (ČEZ, 2023a). Podnik momentálně necílí na růst podniku k uspokojení většího počtu zakázek, krátkodobým cílem je najít rovnováhu mezi sezónním faktorem práce a efektivním využitím pracovníků během celého roku.

- **Ekonomické**

Inflace je ekonomickým ukazatelem, který od invaze Ruska na Ukrajinu výrazně narostl dle obrázku 12. Nárůst inflace se projevil v cenách energií, ale i v cenách pohonných hmot. Podnik disponuje přibližně 60 vozidly včetně nákladních vozidel, bagrů a vozidel s hydraulikou. Mimo jiné je práce techniků staveb i geodetů náročná z pohledu osobní přítomnosti. Například technik staveb ročně najezdí kolem 20 000 km. Celkem všechny osobní automobily, nákladní automobily, bagry zaznamenaly za rok 2023 1 172 045 km. Dle účetních výkazů se cena 1 l nafty navýšila od začátku r. 2021 do konce roku 2023 o 25 %. Na navýšení nákladů podnik reaguje menším snižováním soutěžených cen, pro část zakázek, které podnik soutěží. Kromě navýšení nákladů podnik ohrožuje fakt, který vyplývá ze zvyklostí ČEZu. ČEZ s dodavateli uzavírá dlouhodobé rámcové smlouvy, které jsou platné na 5 let. Kromě jiných náležitostí smlouva stanoví hodinovou sazbu na zemní práce, elektromontážní práce stejně jako ceny kabelů, drátů, elektro skříní a dalšího elektroinstalačního materiálu. V případě skoků nákladů podnik ještě nějakou dobu inkasuje za zakázky částku stanovenou „starými cenami“, než se rozpočtované a soutěžené ceny navýší dle další dlouhodobé rámcové smlouvy. Bez výrazné inflace je možné říci, že se podnik pohybuje v cyklu, kdy první roky po uzavření smlouvy podnik vykazuje nejvyšší ziskovost, která bez navýšení efektivity s dalšími lety klesá. S tímto faktem je nutné provádět strategické rozhodování, aby nedošlo k narušení cashflow.



Obrázek 12 Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen
Zdroj: ČSÚ, 2024

Nezaměstnanost je faktor, který ovlivňuje každý podnik, který zaměstnává osoby. Nezaměstnanost je v ČR dlouhodobě velice nízká. Dle nejnovějších čísel ČSÚ k 31.12.2023 znázorněných v tabulce 5 je možné vyvodit, že nejvíce volné pracovní síly je v oblasti Hodonín, kde se nachází pobočka v Terezíně. To také vypovídá o realitě, kdy pro pobočku v Lomnici nad Popelkou (Semily) se hledají zaměstnanci hůře než pro pobočku v Terezíně (Hodonín). Na druhé straně je nutné zvážit kvalifikaci nezaměstnaných, ta je v oblasti Hodonín s porovnáním oblastní Semily (Lomnice nad Popelkou) a Hradec Králové nižší. Podnik usiluje o navýšení povědomosti a zlepšení pozice zaměstnavatele z pohledu zaměstnance a uchazeče. Rozvíjí své působení na sociálních sítích, reklamou v různých sportovních klubech a sponzorskými dary.

Tabulka 5 Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu dle okresů

Okres	Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu (%) k 31.12.2023	Pořadí okresů
Praha-východ	1,57	1.
Praha-západ	1,74	2.
Pelhřimov	1,99	3.
Benešov	2,13	5.
Hradec Králové	3,18	22.
Semily	4,53	56.
Hodonín	5,89	69.
Most	6,95	75.
Bruntál	7,25	76.
Karviná	8,45	77.

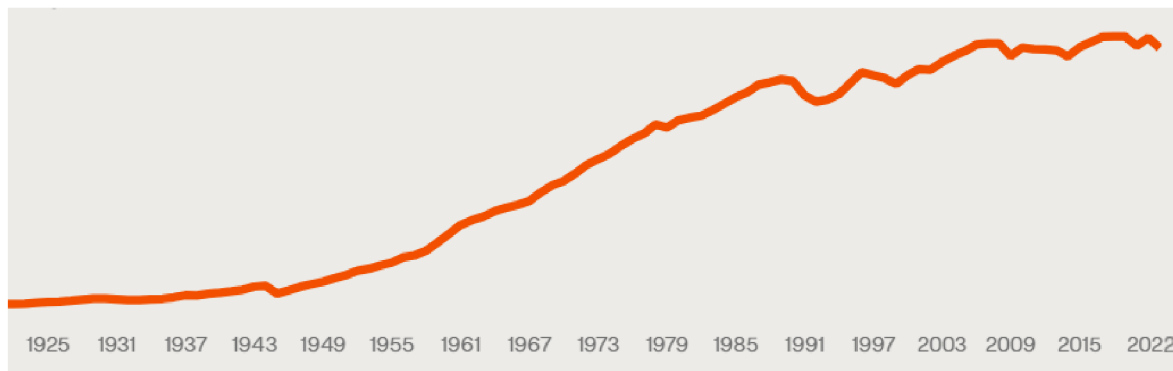
Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2023

- **Sociální**

Poptávka po službách podniku je předem přibližně určena dlouhodobou rámcovou smlouvou s ČEZem. Dlouhodobý vývoj poptávky se dá předpokládat jako pozitivní. Protože je pozorován **stoupající tendence spotřeba brutto elektřiny**¹, jak je možné pozorovat z dat Skupiny ČEZ zobrazených na obrázku 13. Po druhé světové válce byla v ČR pokryta kompletní plocha elektřinou. Rostlo její využití nejen v průmyslu, ale i v domácnostech, stejně jako rostl počet uživatelů. S růstem poptávky po elektřině bylo nutné zajistit růst objemu elektrického vedení, aby nedocházelo ke zkratům a dalším komplikacím. Obecně je možné navýšení objemu elektrického vedení obstarat:

- Navýšením kapacity elektrického vedení – obnova stávajícího vedení
- Vybudováním dalších km elektrického vedení

¹ Brutto elektřina: energie na spotřebu velkooběratelů, malooběratelů, provozovatelů přenosové a distribuční soustavy, lokální spotřeby, technologické vlastní spotřeby elektrické energie na výrobu tepla, spotřeba na přečerpávacích vodních elektrárnách a celkové ztráty



Obrázek 13 Spotřeba brutto elektřiny v ČR mezi 1920 a 2022

Zdroj: ČEZ, 2024

S trendem elektrifikace dopravy a zpřístupnění umělé inteligence (AI) široké veřejnosti je očekáván několikanásobný růst spotřeby el. Energie. Pokud by byla AI zabudována do Google vyhledávače, celkem by při současných 9 mld. Vyhledávání denně spotřebovalo vyhledávání s AI přibližně 29,2 TWH za rok (ČEZ, 2024; de Vries, 2023). V případě, že by podnik podlehl objemu nabízené práce a přijal více, než je v kapacitních možnostech, mohlo by neúměrné množství práce odradit zaměstnance, kteří by přirozeně nebyli spokojeni.

Druhým faktem, který ohrožuje podnik je **sezónní charakter práce**. Práce na elektrickém vedení často zahrnuje zemní práce, práce na silnicích, a především se všechna práce odehrává mimo budovy. Zemní práce nelze realizovat, když na zemi leží sněhová pokrývka, ani když je podmáčená půda. Při pracích na silnicích (překopy, protlaky pod silnicemi) je nutné se řídit podmínkami, které jasně stanovují uzávěru silnic od 1. 11. do 1. 4. V neposlední řadě i samotné počasí ovlivní rychlost práce. Přirozeně tedy vzniká větší tlak na zaměstnance v období mezi 1. 4. a 1. 11. což může vést ke stresujícím podmínkám a nespokojenosti zaměstnanců. Postupně jsou nastavovány procesy v podniku, které zajišťují ideální počet zakázek k realizaci a projektování s přihlédnutím na časovou náročnou a termín odevzdání. Proces má ale několik proměnných, které plánování může narušit. Postupně podnik pracuje na zdokonalování procesů tak, aby nedocházelo k přetěžování zaměstnanců v sezóně, ale aby bylo zároveň skutečně dost zakázek, aby v zimních měsících podnik nestrádal.

Důležitým sociálním faktorem je **atraktivita a dobré jméno podniku**. Tyto faktory jsou vhodné pro získávání zaměstnanců. Jak bylo v závěrečné práci zmíněno, podnik

získává zakázky formou soutěže od Skupiny ČEZ a.s. stejně jako mu jsou přidělovány dle ČEZem stanovených pravidel, tzn., že podnik skrze sociální sítě nemusí cílit na získání zakázek, ale právě na širokou veřejnost s cílem navýšení povědomí a atraktivity podniku jako zaměstnavatele. Tento cíl je plněn skrze sociální síť Facebook, kam jsou pravidelně umisťovány příspěvky o působení podniku. Podnik také aktuálně plánuje další kroky s cílem zvýšit atraktivitu jako zaměstnavatele, aby kvalifikované osoby získali povědomí o podniku.

Najít adekvátně **kvalifikované** osoby, není pro podnik jednoduché. Tento problém se týká především elektromontérů. Podnik dbá na tvorbu a následné zachování dobrých vztahů se seniorními elektromontéry. Z praxe podnik zjistil, že je velice těžké najmout seniorního elektromontéra, proto začíná cílit na nezkušené, ale kvalifikované elektromontéry, kteří mohou nabýt zkušeností a postoupit tak v kariérním žebříčku na zkušenější pozice. V případě projektantů a geodetů jsou pracovníci tvořeni stálým kolektivem. Nová pracovními místa na tato oddělení se z větší části případů obsadí na doporučení. V případě pozic administrativních, podnik najímá zkušené i méně zkušené, kterým se pečlivě věnují zkušenější zaměstnanci z oddělení, aby byla zajištěna kvalita odvedené práce od zkušenějšího či méně zkušenějšího nováčka.

- **Technologické**

Softwarové i hardwarové technologie jsou nepostradatelnou součástí prací všech účastníků na chodu podniku. S postupným růstem podniku se průběžně zaváděly technologie, které měly uvolnit ruce jednotlivým pracovníkům nebo také ulehčit pracovní úkony. Dalším cílem zavádění technologií byla alokace nákladů s cílem jejich vyhodnocení. Důležitým tématem se postupně stává, a jeho důležitost bude s růstem podniku sílit, provázanost a kompaktnost jednotlivých softwarů, u kterých je to žádoucí. V případě, že nebudou jednotlivé systémy jednoduše komunikovat, můžou vznikat dodatečné náklady na další pracovní místa. Neefektivnost způsobená různými systémy je tedy pro podnik hrozbou. Stejně jako je hrozbou pro podnik neplynulá práce se systémy, může se stát hrozbou vybavení, s kterým zaměstnanci pracují. Je důležité udržovat nářadí, vozidla, systémy a techniku ve skvělém stavu a co možná nejvíce efektivní a aktualizované. Důležitá je tedy údržba, aktualizace a školení, díky které se hrozba změní v silnou stránku a konkurenční výhodu.

Naopak příležitostí je RPA – robotic process automation. Je to jedna z dalších softwarových technologií, díky kterým by podnik mohl snížit náklady a uvolnit ruce pracovníkům, které jsou svázány monotónní prací.

Porterův model pěti sil

- **Stávající konkurenti**

Podnik stejně i jako jeho konkurenti realizuje služby pro určitou oblast. Z této podstaty vyplývají konkurenční podniky. Největší podnik, který působí alespoň z části ve stejné oblasti jako zkoumaný podnik (v oblasti Severo východních Čech a části středních Čech) je AZ Elektrostav, a.s., který se kromě nabízení stejných služeb zabývá realizací na vedení velmi vysokého napětí dále také výrobou elektroinstalačního materiálu jako jsou rozvaděče NN a VN, ocelových příhradových stožárů, konstrukcí a dalším materiálem. Dále podnik provozuje například penzion v Nymburce, kde sídlí. Další velkou společností působící na stejném území je podnik VČE – montáže, a.s. Tento podnik nabízí stejné portfolio služeb jako podnik RYDVAL-ELEKTRO, s.r.o. Dalším podnikem působícím na zmíněném území je Elektromontas, a.s. Kromě elektromontážních prací, zemních prací, geodetických prací a projektování nabízí široké veřejnosti služby autodílny. Podnik ELEKTRO-COMP, s.r.o., BIMONT, s.r.o. i KOLLERT ELEKTRO, s.r.o. nabízí stejný seznam služeb jako podnik RYDVAL-ELEKTRO s.r.o. Velikost všech zmíněných konkurentů je shrnuta dle hodnot obratu a hodnot aktiv v roce 2023 v tabulce 6. Pro nedostupnost aktuálních dat podniků AZ Elektrostav, a.s. a ELEKTRO-COMP, s.r.o. byly použity poslední dostupná data.

Tabulka 6 Konkurence dle tržeb a aktiv 2023

	Tržby 2023 (tis. Kč)	Aktiva netto 2023 (tis. Kč)
AZ Elektrostav, a.s.	515 165 (2020)	991 502 (2020)
VČE – montáže, a.s.	619 028	360 218
Elektromontas, a.s.	170 394	196 340
RYDVAL-ELEKTRO s.r.o.	162 440	113 448
ELEKTRO-COMP, s.r.o.	115 473 (2021)	74 384 (2021)
BIMONT, s.r.o.	Zkr.	50 579
KOLLERT ELEKTRO, s.r.o.	Zkr.	49 872

Zdroj: MS ČR 2024b; MS ČR 2024c; MS ČR 2024d; MS ČR 2024e; MS ČR 2024f; MS ČR 2024g; MS ČR 2024h, vlastní zpracování

Na trhu daného odvětví se střídá agresivnější a klidnější přístup konkurentů dle dané situace, která vplývá ze stanovených podmínek ČEZu. Dle stanovení objemu investic do obnovy a výstavby elektrického vedení se vyvíjí atmosféra trhu. Celkově ale je možné konkurenční boj označit za vysoký. Tento fakt vyplývá i z minimální diferenciací služeb. Všechny výše zmíněné podniky (kromě AZ Elektrostav, a.s.) nabízejí především služby elektromontážní a práce, projekční řešení zakázek a úkony s procesem spojené.

Největší podnik AZ Elektrostav také přistupuje k akvizici malých podniků s cílem silnějšího postavení na trhu. I díky této strategii je lídrem v jeho oblasti.

- **Potenciální konkurenti**

Potenciální nový konkurent, který by se měl nově stát dodavatelem elektromontážních prací pro ČEZ by nejdříve musel být zařazen do katalogu podniků ČEZu. Podmínky pro takový krok jsou jasně dané, jedním z bodů je například dostatek zdrojů, počet zaměstnanců apod. Je tedy možné říci, že nový podnik by musel nejdříve začít u zakázek ve spolupráci s fyzickými osobami nebo obcemi. Obce si ale často kromě ceny vybírají podle referencí, kterých nový podnik má pomálu nebo žádné.

Vstup do odvětví na takové úrovni, aby nový podnik vstoupil do katalogu ČEZu je kapitálově náročný. Nemluvě o přísných podmínkách ČEZu a stanovených penále,

které plynou při nesplnění podmínek, s čímž by nový podnik mohl mít problémy z důvodu absence zkušeností.

- **Odběratelé**

Z důvodu zaměření podniku na služby spojené s elektrickým vedením a faktem, že elektrické vedení je ve vlastnictví ČEZu je hlavním odběratelem podniku ČEZ. Dalšími odběrateli jsou poté jiné podniky zajišťující elektromontážní práce, které uzavírají objednávky na subdodávky. Podnik také spolupracuje s obcemi v okolí, kterým zajišťuje opravy a obnovy na dlouhodobé spolupráci nebo s obcemi, které žádají o jednorázovou obnovu veřejného osvětlení. Zpravidla ale jednorázová spolupráce pokračuje na bázi oprav při případných výpadcích nebo nehodách. V minimálním zastoupení odběratelů jsou i fyzické osoby. V případě geodetického oddělení se jedná o osoby, které potřebují mapové podklady pro stavební úřad a další instituce. Dále se pak jedná například o jiné podniky nebo fyzické osoby, které registrují poruchu na vlastní elektroinstalaci.

- **Dodavatelé**

V případě dodávek materiálu podnik dlouhodobě spolupracuje s firmou Kamat spol. s.r.o., která podniku dodává elektromontážní materiál. Podnik je pro Kamat spol. s.r.o. významným odběratelem, na základě tohoto faktu jsou vyjednány výhodnější podmínky. Dále do podniku dodává materiál Maděra a Šípek, s.r.o. (Elektrooáza), ale i menší lokální podniky jako je SCHRAMA, s.r.o. a MIZERA-STAVBY, a.s. Dalšími významnými dodavateli jsou betonárky z různých oblastí, s kterými podnik pravidelně uzavírá smlouvy. Stavební materiál podnik odebírá především z kamenolomu Košťálov od podniku Eurovia Kamenolomy a.s. a dalších kamenolomů v oblastech zakázek.

Dodávky služeb pro jejich velké rozpětí zajišťuje nespočet dodavatelů. Jedná se například o zpracování projektové dokumentace, inženýrské sítě, zpracování dopravního značení, zemní práce, vytýčení, asfaltce, znalecké posudky, zpracování ročního hlášení o odpadech a další služby. Na všechny služby jsou uzavírány objednávky dle předem stanovených údajů.

- **Substituty**

V případě podniku není možné substituovat nabízené služby. K výstavbě přípojky k novostavbě je potřeba projekt a náležitá povolení. K obnově elektrického vedení je potřeba projektu, realizace a dalších věcí s tím spojených. Podobně je tomu při rozdělování pozemků, je nutno doložit mapový podklad, který je vyhotoven geodety. Pro podnik aktuálně neexistují substituční služby.

7S analýza

McKinseyho 7S analýza je vhodná ke zhodnocení rodinného podniku. Interní faktory zahrnuté v 7S analýze, jsou klíčové pro zajištění efektivního fungování a strategické plánování podniku. Proto je v rámci strategického přezkoumání podniku zvolena tato analýza.

- **Struktura**

Organizační struktura byla popsána v Představení společnosti kapitole 4. Organizační struktura je liniově – štábní. Kdy štáby jsou podřízeny řediteli, který řídí kromě zmíněných štábů (personální, asistentku, správce budov) i střední management. Střední management se skládá z manažerů skladu, geodetického oddělení, projekčního oddělení, realizačního oddělení, oddělení věcných břemen, finančního a obchodního manažera. Do středního managementu se také řadí dva stavební technici, kteří v podniku pracují více jak 5 let a jsou důležitými zaměstnanci. Jednotlivými manažeři pak řídí svoje oddělení, která jsou každé různě velké.

- **Strategie**

Jedním z cílů, o které podnik usiluje, je pevné místo na trhu, což je zajištěno projektováním zakázek a následnou realizací přes 450 zakázek ročně. Pevné místo podnik získal postupným působením, zprvu se podnik soustředil na správné nastavení procesů a dobře odvedenou práci. Dalším krokem bylo navýšení kapacit s cílem zachování kvality odvedené práce. K naplnění tohoto cíle je důležité věřit svým zaměstnancům, kteří spolehlivě a s respektem k výjimečným situacím zajistí, aby všechny služby byly ve stanoveném termínu a s nejvyšší kvalitou dokončeny.

Dalším z cílů je kompletní zajištění služeb s přihlédnutím k ekonomickému zhodnocení. Jedním z mnoha kroků k naplnění tohoto cíle bylo například vytvoření geodetického oddělení, které nyní obstarává 90 % geodetických prací pro podnik, ale zároveň poskytuje geodetické služby i pro fyzické osoby, obce a města. Dalším rozšířením služeb bylo zakoupení stroje k vykonávání neřízeného zemního protlaku, který je často jedinou možnou a povolenou cestou realizace zakázky. Rozšiřování služeb může být cesta, jak zůstat konkurenceschopným podnikem. Spolehlivý a významný podnikatel musí reagovat na nové příležitosti. Jedna z příležitostí může být nástup vysokorychlostního internetu a s tím související služby zajištění optických sítí. Rozšiřování služeb ale nese určitá úskalí, v případě podniku je to vlastní zázemí. Podnik je v Lomnici nad Popelkou rozprostřen do dvou vlastních budov a dvou samostatných kanceláří, které si podnik pronajímá. Pro optimalizaci nákladů plánuje podnik 1 kancelář přemístit do vlastních prostor, které jsou nově k dispozici. Dlouhodobým cílem, který je nyní kousek za startovací linií, je projekt nástavby na nynější zázemí realizačního oddělení. Jedná se o velký stavební zásah, který vlastník důkladně promýšlel. Cílem je sjednocení kanceláří lomnických zaměstnanců s vidinou většího propojení a lepší spolupráce v podniku.

- **Systémy**

Činnost pracovníků je provázána, asistována a kontrolována několika systémy. Největší systém v podniku je informační systém Helios iNuvio, který je hlavním zdrojem pro účetnictví, ale také zobrazuje jednotlivé pracovní procesy a úkony. Práce se systémem se každým rokem zdokonaluje a nastavuje tak, aby nevznikala další práce pro zaměstnance, ale aby byla práce se systémem efektivní a zároveň se mohly jednotlivé zakázky a procesy vyhodnocovat. Dalšími systémy, ke kterým jsou zakoupeny a používány licence jsou Bentley pro tvorbu projektové dokumentace, Kokeš pro geodetické práce. Dále jsou v podniku používány systémy jako Giriton k monitorování docházky, elektronické stavební deníky, Lokátory od firmy Tango, spol. s.r.o. k monitorování vozidel, OneDrive, Microsoft Teams a další. Každé oddělení má nastavené vlastní kontrolní mechanismy, které byly v rámci let optimalizovány. S novými výzvami a novými zaměstnanci se jednotlivé procesy neustále zdokonalují.

- **Styl řízení**

Střední management je složkou, která přímo komunikuje s ředitelem. Zde vznikají dohody a rozhodnutí, která jsou dále komunikována středním managementem mezi výkonové pracovníky. Tato komunikace probíhá formou porad mezi ředitelem a středními manažery na pravidelné bázi 1x za měsíc. Porady jsou předem avizované s vysokou prioritou. Na porady je jasně daný program, kde mohou jednotliví manažeři přinést podnět od výkonových pracovníků, které řídí. Kromě hromadných porad středního managementu a ředitele funguje komunikace mezi ředitelem a manažery na osobních schůzkách. Právě osobní schůzky jsou pro ředitele důležité k upevnění vztahů a budování důvěry a vzájemného respektu. Spojkou mezi výkonovými zaměstnanci a ředitelem jsou manažeři. Zaměstnanci na odděleních se zodpovídají svým nadřízeným (manažerům), s kterými komunikují požadavky a podněty ke zlepšení. Respekt, který ředitel za roky budování podniku získal je pevným základem pro prosperitu podniku. Jedna z největších hrozeb procesu nástupnictví je postavení nástupce v roli ředitele, kdy střední manažeři nebo zaměstnanci nepocítí respekt a důvěru k nástupci.

- **Spolupracovníci**

Z malého podniku se stal podnik střední, který má střediska rozmístěná ve třech městech. To obnáší určitou nepropojenost jednotlivých pracovníků, která je ale kompenzována každoročním setkáním zaměstnanců. Toto setkání slouží k provázání a zpevnění vztahů mezi zaměstnanci jednotlivých úrovní i oddělení. Zaměstnanci jsou dále motivováni nepeněžními i peněžními benefity. Jedním z nich je volná nabídka školení pro činnosti souvisejících s náplní práce jednotlivých pracovníků. Podnik dále nabízí doplnění kvalifikace například řidičské průkazy sk. C za určitých podmínek.

Řidičské průkazy jsou důležité především u zemařů a elektromontérů. V případě vlastnění řidičského oprávnění sk. C/D/E je značně vyšší variabilita a zastupitelnost zemařů a elektromontérů. Tato oprávnění stejně tak jako řidičské oprávnění sk. B ale není podmínkou pro přijetí na tyto pozice. V případě pracovníků, kteří pracují s elektrickým proudem, v podniku se jedná především o elektromontéry, je nutné vlastnit oprávnění o odborné způsobilosti nově dle zákona 250/2021 doplněný o nařízení vlády 194/2022 Sb. Technik stavby poté musí disponovat uzavřeným

středním vzděláním v technické oblasti, nejlépe ale v oblasti elektro, čímž také získá odbornou způsobilost dle Zákona č. 250/2021 Sb. Pro získání profese geodet je nutné splnit zkoušku pod záštitou Českého úřadu zeměměřičského a katastrálního. K té je možno přistoupit po dokončení vysokoškolského vzdělání se zaměřením na zeměměřičské činnosti a praxi v oboru po dobu aspoň 5 let. Samozřejmostí je vyšší mzda s tímto oprávněním než pro zeměměřiče, kteří dokončili střední/vysokou školu se zaměřením na zeměměřičské činnosti. Pro pozici projektanta je nejvhodnější střední/vysoké vzdělání v oboru technickém/stavebnictví/elektrotechnickém. Na pozici asistentů není nutné konkrétní vzdělání. V případě účetního oddělení došlo ke změně. Od roku 2024 podnik využívá externích účetních služeb společnosti KODAP Liberec s.r.o. a zároveň zaměstnává účetní a asistentku účetní, které se starají o denní agendu. Pro tyto pozice je vhodné střední obchodní/ekonomická škola.

- **Schopnosti**

Každý jeden pracovník, který v podniku pracuje déle jak rok, je schopen budovat své pracovní znalosti nad jeho náplň práce. Tato skutečnost se děje z důvodu mnoho aha efektů při objevování dalších procesů mimo jeho náplň práce. Protože je podnik rozsáhlý a poskytuje několik více či méně vzdálených služeb není možné, aby nový zaměstnanec během zkušební lhůty a dalších měsíců okusil a dokonale poznal všechny procesy v podniku. Je tedy možné říci, že čím déle zaměstnanec v podniku pracuje, tím kvalitnější znalosti získal. Mezi pokročilými zkušenostmi a znalostmi můžou být dobré vztahy s dodavateli, úřady, jinými zaměstnanci v rámci návaznosti procesů nebo také vylepšené procesy či nápady na vylepšení procesů. Kromě nutných profesních znalostí vycházejících z pozic jako jsou projektanti, geodeti, elektromontéři, technici staveb a účetní zmíněných v předchozím odstavci jsou důležité hlavně znalosti, které všichni zaměstnanci získávají postupně v rámci jejich pracovní pozice. Je tedy možné říci, že na pozici asistentů a administrativních pozic jsou důležité hlavně schopnosti jako práce s lidmi a samotná komunikace s nimi, učení se novým věcem, obrnění trpělivostí v případě komunikování s úřady a schopnosti práce s počítačem. Neznalosti spojené s těmito pozicemi jako neznalost Zákona č. 287/2022 Sb., a další náležitosti nejsou překážkou pro získání pozice asistenta.

Umění organizace a schopnost přizpůsobení se nečekaným a krizovým situacím je nutná skoro pro všechny pracovníky podniku kvůli méně či více očekávaným problémům, které se pojí s komunikací s úřady nebo realizací staveb.

Nakonec ale nejdůležitější schopností, která podnik dostala na úroveň, na jaké se nachází, je vedle jiných kvalit ředitele schopnost sociální a mezilidské komunikace, která zajišťuje náklonnost jednotlivých pracovníků k podniku, stejně jako udržuje dobré vztahy s dodavateli i odběrateli, ale i zajišťuje nové kontakty pro budoucí prosperitu podniku.

- **Sdílené hodnoty**

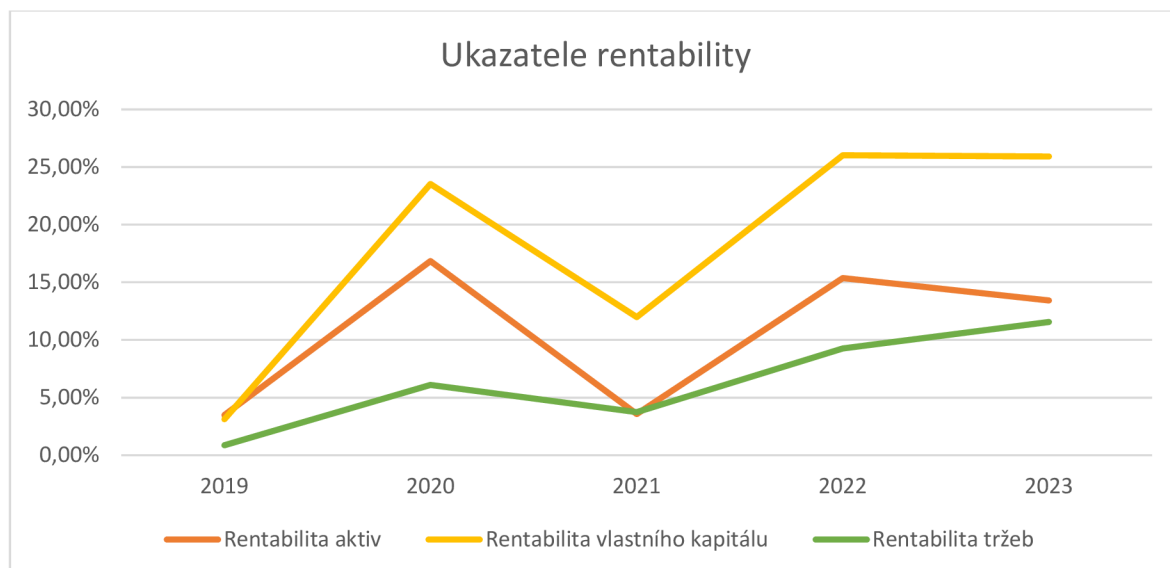
Podnik nemá stanovenou misi ani vizi, kterou by plnil. Motem, které je používáno s logem, je heslo: „*S námi máte jasno*“ Tato často používaná věta má odkazovat na výstavbu distribučních sítí, které zajišťují energii například pro světlo, díky kterému bude „*jasno*“.

Finanční analýza

Pro finanční analýzu byly vybrány poměrové ukazatele ROA, ROE, ROS, celková zadluženost, DSCR a ČPK. Ke všem výpočtům byla použita data z veřejnosti dostupným dokumentům rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Pro výpočet byla zvolena časová řada 2019-2022.

- **Ukazatele rentability**

Na obrázku 14 jsou znázorněny vypočtené hodnoty ukazatelů rentability. K výpočtům byly použity vzorce 1,2,3. Z grafu je patrné, že všechny pozorované roky vykazují kladné hodnoty ukazatelů rentabilit. Zároveň ale nelze pozorovat rostoucí ani klesající trend žádného z ukazatelů. V případě roků 2022 a 2023 existuje návaznost a podobnost, ale není možné mluvit o dlouhodobě stabilním výsledku.

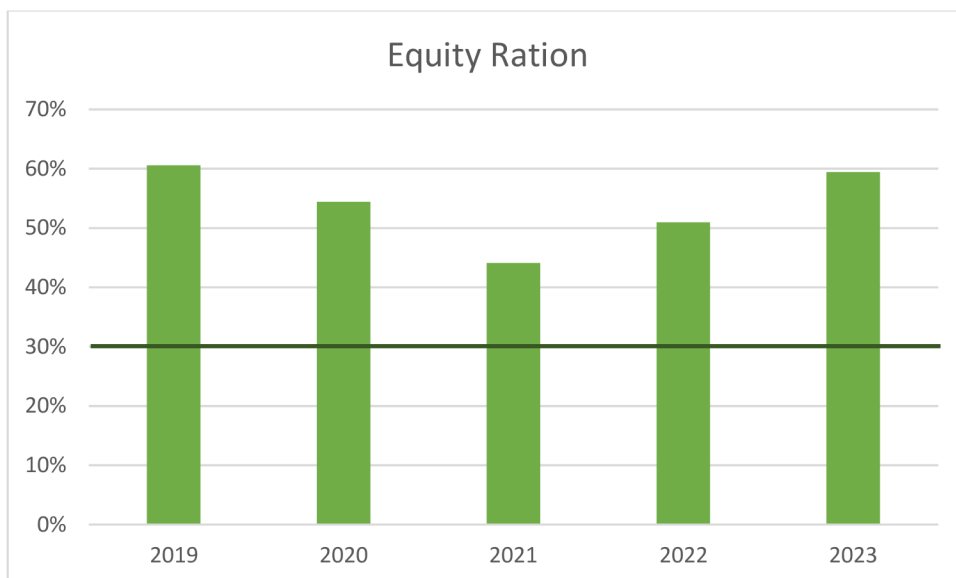


Obrázek 14 Ukazatele rentability

Zdroj: vlastní zpracování

- **Ukazatele Zadluženosti**

Poměr VK ku celkovým aktivům je v rozmezí 40-60 % v pozorovaném období. Podnik v průběhu let postupně investuje do obnovy vozového parku, rekonstruuje budovy, ve kterých sídlí, pořizuje stroje, které jsou využívány zaměstnanci a další. Znatelný pokles VK ku aktivům je patrný z obrázku 15, kdy v roce 2021 za pozorované období podíl ukazatelů klesl ke 40 %. Tento pokles byl v důsledku rozhodnutí zakoupení objektu a následné renovace pro zázemí terezínské pobočky, tato investice byla financována především z bankovního úvěru. V dalších letech podnik plánuje velkou rekonstrukci a dostavbu lomnického zázemí s cílem sloučit všechna lomnická oddělení do jedné budovy. Předpokládá se využití úvěru, který navýší celkovou zadluženost podniku. Linka v obrázku 15 znázorňuje minimální hodnotu VK ku aktivům z pohledu banky k ratingu výrobního podniku. Je patrné, že banka z pohledu tohoto ukazatele podnik může hodnotit jako nerizikový z pohledu poměru vlastních a cizích zdrojů, protože podnik využívá v pozorovaném období z větší části VK.



Obrázek 15 Equity ration

Zdroj: Vlastní zpracování

- **EBITDA**

Tabulka 7 EBITDA pro rok 2021-2023

(tis. Kč)	2021	2022	2023	stálá EBITDA
EBITDA	12 166	27 827	28 937	25 000

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výpočtu je možné v tabulce 7 pozorovat rostoucí trend ukazatele EBITDA za 3 poslední roky. Klíčovým určením pro další výpočty je nutné určit stálou EBITDA, což reprezentuje odhadovanou EBITDu pro následující období. Stálá EBITDA se zpravidla určuje na základě poslední 2-3 období. Stálá EBITDA je určena přiměřeně k výsledkům s ohledem na riziko v souladu s praxí Unicredit Bank.

- **ČPK**

Tabulka 8 ČPK 2021-2023

(tis. Kč)	2021	2022	2023
ČPK	17 094	19 942	24 613

Zdroj: vlastní zpracování

ČPK pro podnik má rostoucí tendenci. Důležité je, že je kladný. Tzn. že v případě nutnosti zaplacení krátkodobých závazků, například uzavření krátkodobých

bankovních instrumentů, tlaku dodavatelů na zaplacení závazků a podobné, bude podnik disponovat likvidními zdroji v hodnotě zmíněné v tabulce 8.

Test vitality

Pro zhodnocení vitality byla použita metodika EF TUL představena v teoretické části závěrečné práce. Dle zaznamenaných odpovědí na 30 kritérií byly vyhodnoceny hodnoty pro jednotlivé moduly a poté hodnocení pro celkovou vitalitu. Právě celková vitalita byla vyhodnocena jako **C – dobrá vitalita v procesu plánování**. Hodnocení je zobrazeno v tabulce 9. Odpovědi na jednotlivá kritéria jsou uvedena v příloze A.

Tabulka 9 Test vitality výsledné hodnocení podniku

	Výsledek hodnocení dle modulů	Celkové hodnocení
Administrativně-psychologicko-právní modul	60 %	64 %
Manažerský modul	68 %	
Ekonomicky-finanční modul	61 %	

Zdroj: vlastní zpracování

- **Administrativně-psychologicko-právní modul**

O problematice a náročnosti procesu nástupnictví je známo, ale zatím nepřišlo rozhodnutí aktivního řešení a zabývání se tvorbou procesu a jeho naplňováním. I z tohoto důvodu se podnik aktivně nezaměřuje na oficiální zpracování procesů a dokumentů. Tzn., že neexistuje rodinná ústava ani oficiální orgán jako je například dozorčí rada. Rodina si je vědoma vlivu na město, ve kterém sídlí. Udržuje proto dobré vztahy, zpracovávání pro město zakázky, stejně jako obdarovává místo spolky, věnuje finanční nebo věcné dary na kulturní akce jako jsou plesy, maškarní apod. Podnik v tomto modulu získal hodnocení *C – dobrá vitalita*. Podnik může svou vitalitu v této oblasti zlepšit například zpracováním rodinné ústavy, která stanoví rodinné hodnoty, pravidla chování apod. Dále by se také podnik měl začít zajímat o právní a daňové aspekty.

- **Manažerský modul**

V manažerském modulu podnik získal 68 %, což odpovídá hodnocení *B – velmi dobrá vitalita*. Podnik projevuje jasnou motivaci k dosažení vyšší úrovně, což je vyjádřeno heslem "mít se lépe". Avšak stejně jako není jasně stanovený strategický plán podnikání, chybí i dlouhodobé rodinné či osobní cíle, které by splňovaly kritéria

metody SMART. Pokud nedojde k definování těchto cílů, lze tvrdit, že podnik směřuje k dosažení lepších výsledků, vytváření pracovních příležitostí a zajištění rodinného blahobytu. Rodinní členové jsou aktivně zapojeni jak do strategického, tak operativního rozhodování. Organizační struktura a rozdělení pracovních úkolů jasně vymezují kompetence a odpovědnosti jak rodinných, tak nerodinných pracovníků. Pravidelné porady středního managementu slouží k řešení operativních otázek a rozhodování. Podnik může svou vitalitu v této oblasti zlepšit vytvořením detailního strategického plánu, který zahrnuje i proces nástupnictví, a průběžným plánováním a rozvojem vzdělání rodinných členů zapojených do podnikání.

- **Ekonomicko-finanční modul**

Tento modul byl z pohledu hodnocení podniku nejhorší, kdy podnik dosáhl na 61 %, tedy na spodní hranici hodnocení *C – dobrá vitalita*. Podnik až do roku 2017 financoval velkou většinu investic a rozvoje podniku z vlastních zdrojů. Po rozhodnutí o změně banky a intenzivnější spolupráci s bankovními poradci mohl podnik začít investovat i z cizích zdrojů. Dnes využívá cizí i vlastní zdroje dle možností a situace. Při rozhodování o investicích zpravidla nedochází k rozkolům, protože členové rodiny mají stejný pohled na budoucí směr podniku. V případě, že by k rozkolům docházelo, ale není stanovený proces ani kontrolní systém finančního řízení. Kroky ke zlepšení vitality v oblasti ekonomicko-finančního modulu by byly například stanovení, průběžné aktualizování a vyhodnocování strategického finančního plánu, který by byl v souladu se strategickým plánem rozvoje podniku.

SWOT analýza a konfrontační matice

V závěru strategické analýzy je provedena SWOT analýza, z které jsou konfrontační maticí vyhodnoceny největší silné a slabé stránky stejně jako příležitosti a hrozby. Dané faktory vychází z dílčích analýz v rámci strategické analýzy. Silné a slabé stránky stejně jako příležitosti a hrozby jsou shrnuty v tabulce 10. Výsledek konfrontační matice je zobrazen v tabulce 11.

Tabulka 10 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY		SLABÉ STRÁNKY	
1	Certifikace	1	Informační systém, monitorující systémy, ...
2	Školení na všech úrovních	2	Kapacitní problémy (kanceláře, zázemí realizačního oddělení)
3	Dobré finanční zdraví podniku	3	Nestanovená mise a vize
4	Vozový park, nářadí, Trimble a další vlastní vybavení	4	Absence strategického plánu podniku
PŘÍLEŽITOSTI		HROZBY	
1	Technologický pokrok	1	Sezónní faktor práce
2	Nástup vysokorychlostního internetu	2	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků
3	Tlak na nárůst kapacity elektrického vedení	3	Vysoce konkurenční prostředí

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11 Konfrontační matice SWOT analýzy

		EXTERNÍ ANALÝZA							
		Příležitosti			Hrozby				
		1	2	3	1	2	3		
INTERNÍ ANALÝZA	Silné stránky	1	+	0	-	0	-	0	-1
		2	+	+	-	-	-	+	0
		3	0	+	+	0	-	0	1
		4	+	0	0	0	0	+	2
	Slabé stránky	1	+	+	++	0	-	0	1
		2	-	-	-	0	+	-	-3
		3	-	-	-	0	0	+	-2
		4	-	+	+	0	+	-	1
		3	1	-1	-1	-2	1		

Zdroj: vlastní zpracování

Silnou stránkou dle vyhodnocené matice v tabulce 11 vychází vozový park, nářadí a další vlastní vybavení. Podnik by i nadále měl dbát důraz na kvalifikaci a zkušenosti zodpovědných zaměstnanců pečující o vozový park i nářadí, sledovat novinky na trhy a obnovovat vozový park i nářadí s technologickým postupem. Nejvýraznější

příležitostí se pro podnik jeví technický pokrok. Hlavním důvodem je fakt, že technický pokrok má pozitivní vliv na většinu silných stránek. Slabou stránkou podniku jsou kapacitní problémy. Podnik aktuálně využívá pronájmu kanceláří, což ale vede k rozmístění kanceláří v různých místech. Podnik by mohl zrekonstruovat realizační zázemí, čímž by mohlo dojít ke sjednocení všech oddělení v Lomnici nad Popelkou. Největší hrozbou pro podnik je dle matice nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Podnik pracuje na prezentaci podniku široké veřejnosti. Zároveň se podnik snaží o oslovení čerstvých absolventů pro dané pracovní pozice.

Ze strategické analýzy plyne, že se jedná o stabilní podnik s dobrým finančním zdravím. Nabízí se investice do zázemí podniku s cílem navýšení kapacity z důvodu vidiny rozšíření služeb podniku. Zároveň ale nesmí dojít ke snížení snahy o zaujmutí pevného místa mezi konkurenty i na trhu práce.

5.3 Fáze 3

Podrobnější pojednání o manažerském a vlastnickém předání povinností stejně jako ocenění podniku bude součástí této fáze.

Plán nebo také **mapa nástupnictví** je souborem, který je třeba stanovit a dodržovat. Navrhovaný plán není vymezen pevně, zásahy do návrhu nejsou vyloučeny. S postupem času je možná změna osobních cílů nebo zájem dnes 5letého a 7letého syna ředitele. Mapa nástupnictví by ale vždy měla vycházet ze stanoveného cíle nástupnictví, osobních cílů a dílčích cílů, které je nutné stanovit při pravidelných schůzkách účastníků procesu, jak bylo popsáno v předchozí kapitole.

V mapě nástupnictví (tabulka 12) je aktuálně zobrazen jako nástupník Zdeněk Rydval nejml. vzhledem k aktuálnímu vývoji v podniku.

Tabulka 12 Plán (mapa) procesu nástupnictví

		2025	2028	2031	2034	2037	2040
Věk	Vlastník	53	56	59	62	65	68
	Nástupce	32	35	38	41	44	47
Náležitosti řízení							
Vlastnické podíly %	Vlastník	50	50	50	50	50	0
	Nástupce	50	50	50	50	50	100
Role v podniku	Vlastník	Jednatel	Jednatel	Jednatel	Jednatel	Jednatel	Poradce
	Nástupce	Manažer	Manažer	Manažer	Manažer	Manažer	Jednatel
Předání odpovědnosti							
Lidské zdroje		Společně	Společně	Nástupce	Nástupce	Nástupce	Nástupce
Strategická rozhodnutí		Vlastník	Vlastník	Vlastník	Společně	Společně	Nástupce
Odběratelé		Vlastník	Vlastník	Společně	Nástupce	Nástupce	Nástupce
Dodavatelé		Společně	Nástupce	Nástupce	Nástupce	Nástupce	Nástupce
Komunikace s odděleními		Vlastník	Vlastník	Společně	Společně	Nástupce	Nástupce
Pozice manažera realizace		Nástupce	Delegace	Delegace	Manažer	Manažer	Manažer

Zdroj: vlastní zpracování

5.3.1 Manažerské předání

Kromě personalisty se zaměstnancům věnuje i ředitel. Syn je v dané problematice zapojován také, a to hlavně z důvodů vedení nejpočetnějšího oddělení podniku. Všechny administrativní věci a nové pozice obstarává personalista spolu s manažerem daného oddělení. Personalista zajišťuje i další věci jako každoroční setkání zaměstnanců, vedení pokladny, kontrolu vykazování v docházkovém systému a další. Vedle toho komunikace, požadavky a stížnosti obstarává personalista ve spolupráci s manažery a ředitelem. Protože řediteli hodně záleží na vztazích zaměstnanců k podniku, chce být do této problematiky i nadále zahrnován, ale nechce ji zajišťovat ze 100 %. I z toho důvodu je navrženo předávání odpovědnosti na delší dobu než jiné odpovědnosti. Je to druhá odpovědnost, kterou by dle mapy nástupnictví měl převzít.

Strategická rozhodnutí jsou stěžejní pro směr podniku a jeho prosperitu. Ačkoli jsou strategická rozhodnutí probírána se všemi členy rodiny v podniku hlavní slovo má ředitel. Naslouchá názorům zaměstnanců i rodiny, ale konečné rozhodnutí váží dle svého nejlepšího vědomí, znalostí o podniku a znalostí trhu. I proto je společné plnění této odpovědnosti také na dvě období.

V případě hledání a navazování vztahů s novými odběrateli nebo udržování vztahů se stálými odběrateli služeb jde o proces, který bude předán jako třetí odpovědnost. Klíčovým faktorem v této odpovědnosti bude získání důvěry a respektu ze strany odběratelů.

Komunikace s dodavateli je předávána ve stejné fázi jako jednání se zaměstnanci. Podnik má několik letitých a ověřených dodavatelů, kteří mají silný vztah s ředitelem, proto některé dodavatele dnes obstarává ředitel. Většina dodavatelů ale jedná se synem. Zároveň by se dalo říct, že dodavatelé realizačních věcí (zemní práce, protlaky, asfaltce, ...) jsou v kompetenci syna. V případě dodavatele projektové dokumentace nebo pomocných geodetických prací komunikace obstarávána ředitel nebo manažer příslušného oddělení.

Komunikace s odděleními bude předposlední převzatou odpovědností, kdy samotná delegace kompetence je navrhována na dvě období. Stejně jako v komunikaci s odběrateli bude stěžejní získání respektu a vzájemné důvěry. Delší doba delegace je navrhována především kvůli náročnosti samotné kompetence z důvodu počtu oddělení a budování vztahů vedle předání znalostí ze strany ředitele.

Velice důležitým bodem celkového procesu a mapy nástupnictví je delegace nynější pozice syna – manažera realizace. Pro tuto pozici je potřebné zvolit vhodného zaměstnance, který bude postupně s nárůstem ředitelských odpovědností přebírat ty manažerské. Delegace je navržena na dvě období. Je ale důležité změny dobře komunikovat se zaměstnanci realizačního oddělení a adekvátního přístupu syna, aby nedocházelo k podryvání respektu nového manažera hned z počátku jeho působení.

5.3.2 Vlastnické předání

Vlastnické podíly jsou v mapě nástupnictví rozděleny od začátku předávání kompetencí rovnoměrně. Výhodou scénáře, kdy podnik bude na základě kupní smlouvy částečně přepsán nástupníkovi, je prevence rodinných sporů při nečekaných událostech. V případě největšího rizika, kterému čelí podnik s jedním společníkem (úmrtí společníka) by po realizaci přepisu podniku 50% podíl připadající Zdeňku

Rydvalovi ml. byl rozdělen mezi 4 děti a manželku. Zdeněk Rydval nejml. by tak měl 60% podíl, čímž by se předešlo rodinným sporům, které by mohly vycházet z rovnoměrného rozdělení podílů.

Téma **ocenění podniku** je složitou a komplexní problematikou, která by mohla obsáhnout další závěrečnou práci. Na ocenění podniku je možné využít odborných služeb nebo služeb banky, pokud je nabízí. Je dobré podotknout, že různí odborníci se mohou odhady lišit. Pro účely závěrečné práce bude k ocenění využita likvidační hodnota a výnosová metoda transakční násobitel EBITDA. Tyto metody (a další) jsou využívány i v Unicredit Bank, která je poskytovatelem bankovních služeb pro podnik. Proto byly zvoleny tyto metody.

- Likvidační metoda

Hodnota podniku při ukončení činnosti, prodeji veškerého majetku a zaplacení veškerých závazků. Pokud účetní hodnota majetku odpovídá tržním cenám, což v případě oceňovaného podniku platí, likvidační hodnota odpovídá výši vlastního kapitálu, tj. **78 080 000 Kč**.

- Transakční násobitel EBITDA

Pro výpočet transakčním násobitelem se běžně v praxi využívá 3-7 násobek EBITDy. Pro výpočet zkoumaného podniku byl zvolen 5 násobek z důvodu prosperujícího odvětví, vyšší bariéry vstupu na trh a kapitálové náročnosti. Hodnota podniku v roce 2023 činila **125 000 000 Kč**.

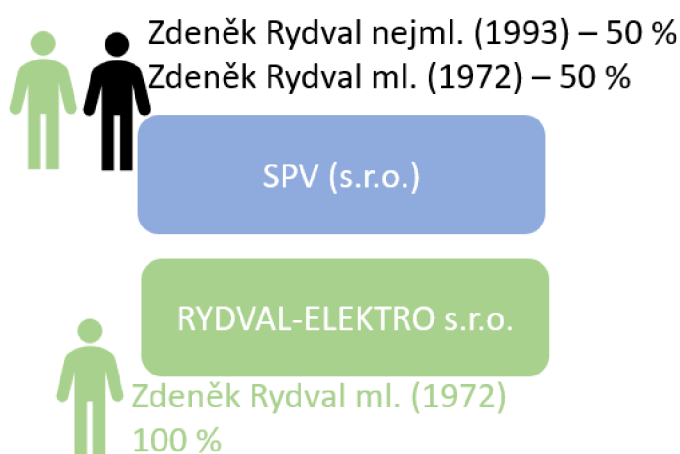
Pro stanovení kupní ceny se zohledněním faktoru rodinné slevy 20 %, tedy vyčíslení hodnoty rodinné kontinuity, je interní cena podniku **100 000 000 Kč**.

Financování koupě podniku

S ohlednutím na interní cenu podniku a na finanční možnosti Zdeňka Rydvala nejml. jako fyzické osoby by nebylo možné podnik koupit z jeho soukromých zdrojů. V praxi je ale využíváno postupu předání firmy nástupci prodejem, který umožní vyplacení adekvátní ceny vlastníkovi a zachování rodinné kontinuity. Financování je realizováno

skrze úvěr na vyplacení zisku z minulých let na základě Cash Flow převáděné společnosti.

Jedná se o využití dvou bankovních úvěrů a založení nového podniku. Dle Zákona o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. § 200 Finanční asistence je nutné založení nového podniku. V praxi se takové podniky označují jako Special Purpose Vehicle – Speciálně založené podniky (SPV). SPV, které je naznačeno na obrázku 16 je ve vlastnictví Zdeňka Rydvala ml. a Zdeňka Rydvala nejml. rovným dílem.

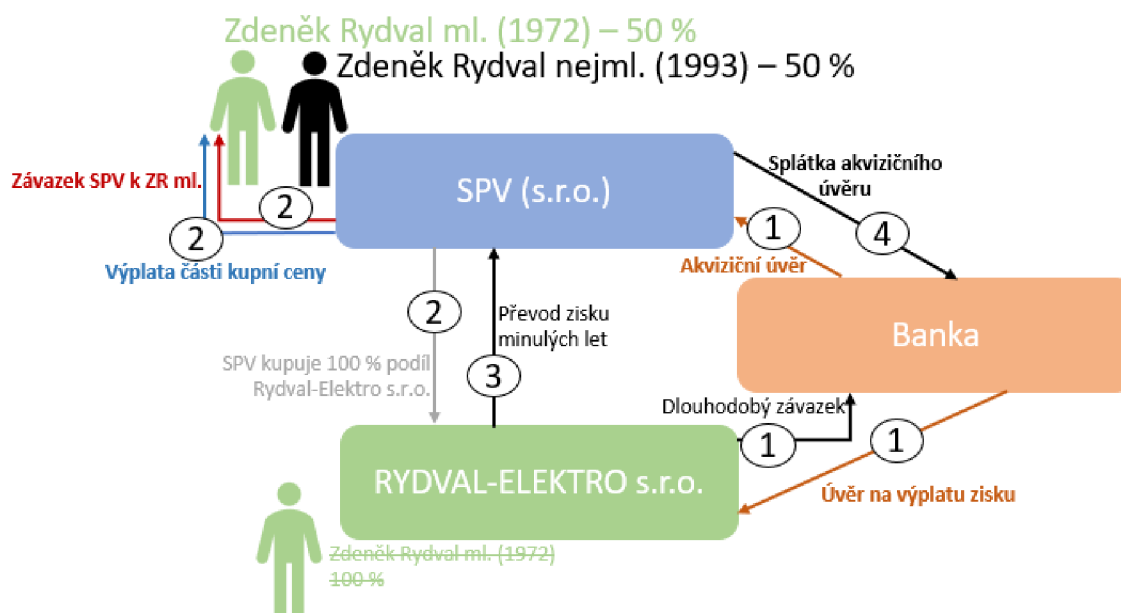


Obrázek 16 Založení nového podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Následující proces je zobrazen na obrázku 17. Po celý proces proběhne během jednoho dne. Před realizací je nutná kooperace s bankou, právníky banky, stejně jako právníky zastupujícími podnik. Stěžejním krokem je schválení dlouhodobého úvěru na vyplacení zisku podniku RYDVAL-ELEKTRO, s.r.o. Maximální možná výše tohoto úvěru je vypočtena za základě finančních údajů pod popsáním procesem. Dalším krokem je vytvoření akvizičního úvěru podniku SPV stejně jako kupní smlouvy s účastníky, kdy SPV (vlastněné Zdenkem Rydval ml. + Zdenkem Rydval nejml) je kupující 100% podílu společnosti RYDVAL-ELEKTRO, s.r.o.

Kupní smlouva dále stanovuje postupné vyplacení. Smlouva zároveň určuje dobu splacení závazků do 10 let. Tento časový interval se může případně dodatkem prodloužit.



Obrázek 17 Schéma o prodeji v rámci procesu vlastnictví

Zdroj: vlastní zpracování

V procesu zobrazeném na obrázku 17 nejdříve banka s podniky podepíše akviziční úvěr a úvěr na výplatu zisku (1). Podnik SPV s.r.o. kupní smlouvou pořídí 100% podniku RYDVAL-ELEKTRO, s.r.o., Zdeněk Rydval ml. inkasuje finanční prostředky dle kupní smlouvy (50 mil. Kč) z akvizičního úvěru a zároveň mu vzniká závazek za doposud nesplacenou část kupní ceny ve výši 50 mil Kč. (2). Ve stejný den je společnosti RYDVAL-ELEKTRO, s.r.o. poskytnut úvěr s účelem výplaty zisku minulých let ve výši 50 mil Kč. Tyto prostředky jsou vyplaceny matce, tj. již do SPV, a právě tyto prostředky se použijí na okamžité splacení akvizičního úvěru (3, 4), který je veden právě na SPV. Banka preferuje splacení akvizičního úvěru a ponechání úvěru na výplatu zisku minulých let, neboť tento úvěr je veden na společnosti tvořící cash flow (RYDVAL-ELEKTRO, s.r.o.) a je možné ho zastavit majetkem společnosti RYDVAL-ELEKTRO, s.r.o. (u akvizičního úvěru by to nebylo možné z důvodu zákona o finanční asistenci).

Výsledkem tohoto procesu je tedy splacený akviziční úvěr, běžící úvěr na výplatu zisku minulých let, závazek SPV s.r.o. směrem k ZR ml., nezdaněný částečný příjem za prodej podniku RYDVAL-ELEKTRO, s.r.o. a zapojení nástupce do vlastnictví.

Dalším možným postupem je fúze podniků se zánikem podniku SPV s.r.o. Popsaný proces na obrázku 17 sice proběhne během jednoho dne, celkový proces je ale 80

časově náročný, v praxi je průměrná doba trvání 1 rok. Časová náročnost spočívá především v přípravě smluv a schvalování úvěrů.

- Výše úvěru podniku RYDVAL-ELEKTRO s.r.o.

Pro stanovení výše bankovního úvěru je použit postup Unicredit Bank. K provedení výpočtu je nutné určit stálou EBITDu, která byla zobrazena v tabulce 7 a pomocí vzorce DSCR určit maximální DS. Na základě určení maximální DS je možné vypočítat maximální možnou výši úvěru.

$$\text{Max. DS} = \frac{25\,000\,000}{1,3} = 19\,230\,000 \text{ Kč} \quad (8)$$

Ve výpočtu 8 na základě rovnice 5 je maximální DS podniku v hodnotě 19 320 000 Kč.

Společnost RYDVAL-ELEKTRO má již běžící historické úvěry. Pro stanovení aktuální dluhové služby je použit údaj z úvěrové analýzy UnicreditBank. Splátky jistiny pro rok 2025 činí 6 095 000 Kč, splátky úroků činí 1 000 000 Kč, dohromady tedy činí dluhová služba v roce 2025 hodnotu 7 095 000 Kč. Zbývá tedy dopočítat maximální dluhovou službu pro nový úvěr (úvěr na výplatu zisku), jako rozdíl mezi maximální DS a DS v roce 2025, viz rovnice 9.

$$\text{max DS} - \text{DS (2025)} = 19\,230\,000 - 7\,095\,000 = 12\,135\,000 \text{ Kč} \quad (9)$$

Následujícím krokem je výpočet DS pro první rok splácení při určité výši úvěru. Investiční úvěry s degresivní formou splácení jsou specifické snižující se splátkou, protože se snižuje částka úroku. Proto je klíčovým výpočtem DS podniku pro první rok splácení. Pro zjištění maximální výše úvěru je nutné, aby vypočítaná hodnota **DS v 1. roce splácení byla menší než rozdíl vypočítaný ve výpočtu 9**. Podmínky pro investiční úvěr ve třech variantách:

- Splatnost 6 let
- Fixní úroková míra 6,5 %
- Výše úvěru 35 mil Kč (A), 50 mil Kč (B), 60 mil Kč (C)

$$DS \text{ v 1. roce splácení (A)} = (35:6) + (35 * 0,065) = 5,83 + 2,28 = 8,11 \text{ mil Kč} \quad (10)$$

$$DS \text{ v 1. roce splácení (B)} = (50:6) + (50 * 0,065) = 8,3 + 3,25 = 11,55 \text{ mil Kč} \quad (117)$$

$$DS \text{ v 1. roce splácení (C)} = (60:6) + (60 * 0,065) = 10 + 3,9 = 13,9 \text{ mil Kč} \quad (82)$$

Na základě výpočtů 10,11 a 12 je tedy možné určit, že maximální možnou výši úvěru při zmíněných podmínkách, který by banka podniku poskytla je **50 mil Kč.**, protože DS v 1. roce při výši úvěru 50 mil Kč je menší než rozdíl mezi max. DS a DS pro rok 2025.

Interní cena podniku byla oceněním stanovena na 100 000 000 Kč. Zisk z prodeje podniku bude ZR ml. inkasovat postupnými platbami. Zdrojem pro financování je úvěr podniku RYDVAL-ELEKTRO s.r.o. ve výši 50 mil Kč. Zásadním výsledkem tohoto procesu je rodinná kontinuita. Bonusem procesu je snížení rizika při nepředvídatelných situacích.

S procesem jsou spojeny náklady, které jsou vyčísleny v tabulce 13. Největší položkou je úrok z úvěru na výplatu zisku minulých let, který je zdrojem pro vyplacení kupní ceny podniku. Vytvořený splátkový kalendář k danému úvěru je součástí přílohy D. Vysoký poplatek spojený s akvizičním úvěrem je zapříčiněn administrativní náročností bankovních procesů. Odhadované celkové náklady na proces prodeje podniku činí 10,2 mil Kč. V prvním roce budou náklady na proces nejvyšší, konkrétně 3,4 mil Kč. Tyto náklady budou financovány z vlastních zdrojů, konkrétně z výsledku hospodaření z běžného účetního období (r. 2025) případně z nerozděleného zisku minulých let.

Tabulka 13 Vyčíslení nákladů na proces prodeje podniku (Kč)

Vyčíslení nákladů na proces prodeje podniku (Kč)	
Poplatek za akviziční úvěr	300 000
Úrok akvizičního úvěru	9 310
Poplatek za úvěr na výplatu zisku minulých let	30 000
Úrok z úvěru na výplatu zisku minulých let	9 750 000
Notář – zápis SPV	6 000
Právníkové služby	150 000
Celkové náklady	10 245 310

Zdroj: vlastní zpracování

5.4 Fáze 4

V této fázi je navržen dotazník (Tabulka 14 Dotazník ke zhodnocení schopností a znalostí nástupce), který bude hodnotit schopnosti, znalosti a dovednosti nástupce. Dotazník bude realizační tým provázet celým procesem nástupnictví. Je doporučeno každé období dotazník znovu vyplnit a vyhodnotit změny v odpovědích. Cílem není během procesu navýšit znalosti a schopnosti na 100 %, ale pojmenovat a identifikovat slabé a silné stránky nástupce a zaznamenat vývoj v jeho schopnostech a znalostech.

Tabulka 14 Dotazník ke zhodnocení schopností a znalostí nástupce

	0	1	2	3	4	5
Znalost trhu a konkurence						
Znalost procesů projekčního oddělení						
Znalost procesů geodetického oddělení						
Znalost procesu oddělení věcných břemen						
Znalost procesu oběhu dokladů						
Znalost procesů realizačního oddělení						
Znalost financí a účetnictví v podniku						
Znalost právní a daňové problematiky						
Schopnost analýzy finančních dat						
Schopnost vyjadřování						
Schopnost prezentace						
Vyjednávací schopnosti						
Organizační schopnosti						
Schopnost rozhodování						
Schopnost řídit, vést a motivovat lidi						
Schopnost řídit a řešit krizové situace						
Otevřenost vůči novým technologiím						
Přijímání kritiky						

Zdroj: vlastní zpracování

Není cílem vytvořit bezchybného a dokonalého nástupce, ale zlepšení v některých schopnostech a nabytí znalostí a zkušeností je součástí procesu nástupnictví. Je tedy možné v nejslabších pojmenovaných kritériích zvolit vedené vzdělání formou zaučení, mentorství nebo školení.

Navrhovaný scénář využití dotazníku ke zhodnocení schopností a znalostí nástupce je následující. Každé 2-3 roky = 1 období v mapě nástupnictví bude dotazník vyplněn ředitelem a nástupcem. Dotazník bude porovnán a rozdílná hodnocení budou zdrojem

pro diskuzi stejně jako schopnosti a znalosti s nízkým hodnocením. Dotazník bude ukládán spolu s poznámkami hodnocení a v rámci procesu bude vyhodnocováno zlepšení případně zhoršení v daných schopnostech a znalostech.

Možnou součástí 4. fáze a pak celého procesu nástupnictví je stanovení úkolů, které nástupník postupně plní a prožívá. Takové úkoly mohou v průběhu nástupnictví přijít sami nebo mohou být předem stanoveny. Příkladem stanovených úkolů může být například:

- Získání nového odběratele
- Budování vztahů se stávajícími odběrateli
- Vypracování strategického plánu nové pobočky
- Koordinace průzkumu spokojenosti zaměstnanců v podniku a následné aplikace opatření k navýšení spokojenosti

Důležitým lidským faktorem při procesu nástupnictví, plnění úkolů nebo předávání odpovědností je rovnováha mezi systémem rodiny a podniku. Vyvážením těchto dvou systémů bude tvořena pozitivní atmosféra v příznivém prostředí, která bude motivovat všechny dotčené. Je jednoduché zachovat pozitivitu, podpory a spřízněnosti v situaci, když jde vše podle plánu, ale je nutné, pro zachování pozitivní motivace, tento přístup zachovat i při nepříznivých situacích.

Před zahájením procesu nástupnictví je na uvážení podniku, zda by dotazník upravil, předem stanovil úkoly nebo zahájil proces bez stanovených úkolů.

5.5 Fáze 5

Pro založení nového podniku SPV s.r.o. je nutné sepsat společenskou smlouvu. Společenská smlouva by mohla kromě jiné problematiky zmiňovat i problematiku nástupnictví. Jedním z konkrétních bodů by mohla být podmínka nejpozdějšího zajištění následovníka pro hladké pokračování podniku. Dále by společenská smlouva mohla obsahovat postup pro řešení konfliktů.

Podnik se řídí politikou ISM (politika integrovaného systému řízení kvality, řízení vztahu k životnímu prostředí a řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), která je

veřejně dostupná a dohledatelná na webových stránkách. Dalším krokem by mohlo být vytvoření podnikového kodexu.

Podnikový kodex, který by se mohl dotýkat i rodinných problémů, by mohl mít následující části:

- O podniku, historie, vize, mise
- Rodinné hodnoty, očekávané rozhodování členů rodiny ve vztahu k podnikání
- Etické hodnoty, které budou stěžejní pro všechny zaměstnance
- Popis organizační struktury, popis stěžejních pozic a pozic členů rodiny
- Odpovědnost vůči zaměstnancům, dodavatelům a odběratelům
- Pravidla chování a odpovědnost při nedodržení chování
- Enviromentální odpovědnost a vliv na blízkou krajinu podniku
- Kontinuita rodinného prvku v podniku, krizový plán pro mimořádné situace
- Krizová řešení v případě konfliktů mezi různými účastníky

5.6 Fáze 6

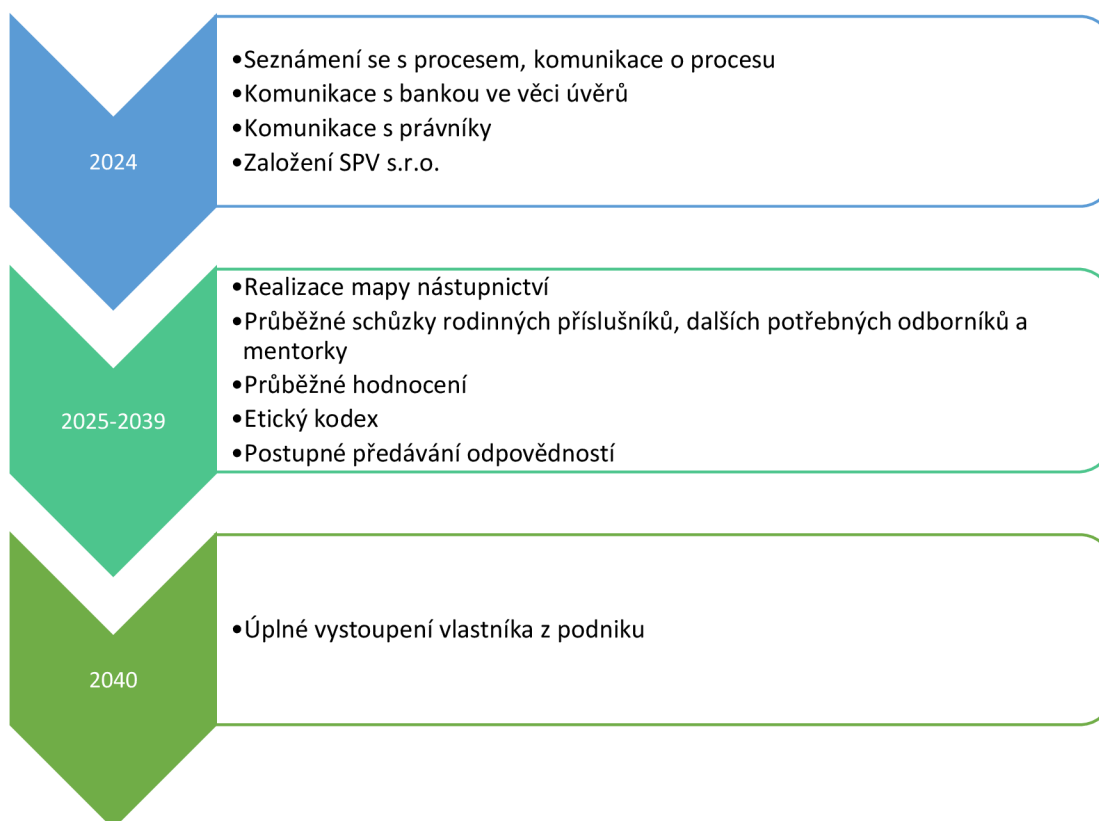
Zahájení procesu nastává ve fázi 6. Je potřeba začít plnit navržené kroky v předchozích fázích. Tzn. zahájit proces ke schválení úvěrů, založení nového podniku, plnit cestu dle mapy nástupnictví, pokračovat v pravidelných schůzkách a postupně vyhodnocovat realizaci mapy nástupnictví. Dále je také nutné pracovat na etickém kodexu a v průběhu nástupnictví ho dokončit, jak bylo navrženo v přechodí fázi. Dalšími náležitostmi jsou administrativní kroky, kterými jsou příprava smluv, která doprovází celý proces. V případě podniku by se jednalo o kontaktování právní kanceláře, která s podnikem dlouhodobě spolupracuje. V případě potřeby notáře podnik spolupracuje s notářkou z Turnova, s kterou řeší potřebnou problematiku. Jak bylo doporučeno ve 4. fázi je také důležité nezanedbat zaučení, vzdělání a další formy růstu nástupce.

V této fázi, kdy vlastník postupně předává své kompetence a zaučuje nástupce, je vhodné začít aktivně plnit vzniklý volný čas jinými aktivitami.

5.7 Fáze 7

Poslední a to 7. fáze nastává při úplném vystoupení vlastníka z podniku. Tato situace by dle navržené mapy nástupnictví nastala v roce 2040. V tento okamžik je klíčové, aby byly vztahy mezi vlastníkem a podnikem jasně definovány, ať už v podobě role poradce či úplného odejití. Nejasnosti v této fázi by mohly způsobit napětí a konflikty, což by mohlo ohrozit celkový průběh nástupnického procesu a stabilitu podniku. Podrobné promyšlení předchozích fází a jejich návaznosti, vedle důsledné a upřímné komunikace, je klíčem k hladkému průběhu přechodu vlastnictví.

5.8 Vyhodnocení nástupnického plánu



Obrázek 18 Kompletní návrh procesu nástupnictví

Zdroj: vlastní zpracování

Diagram pro shrnutí procesu nástupnictví trvajících 15 let je zobrazen na obrázku 18. Před samotným zahájením procesu nástupnictví je nutné porozumění procesu, administrativní úkony a komunikace se všemi zúčastněnými stranami od rodiny

po instituce. Realizace procesu se řídí mapou nástupnictví, která je zobrazena v tabulce 12.

Dobré podhoubí pro zachování kontinuity rodinného podniku vychází z výchovy a přístupu pana Rydvala, který od určitého věku nabízel svým dětem možnosti zapojení do podniku formou brigády, což podněcuje dobrý vztah k práci a konkrétnímu podniku formou zapojení.

Předání podniku a celý proces nástupnictví není oficiálně stanoven. Neexistuje mluvená ani psaná dohoda mezi vlastníkem a potenciálními nástupci ohledně časového vymezení, očekávání ani cílů procesu. I přes tyto nedostatky je plynule syn majitele do různých kompetencí a rozhodování zapojován.

Doporučení po napsání diplomové práce jsou následující:

- Stanovit vizi a misi podniku
- Zhodnotit strategickou analýzu a stanovit krátkodobé a dlouhodobé cíle
- Zahájit téma dané problematiky v rodinném kruhu
- Definovat a písemně stanovit mapu procesu nástupnictví

Stanovení mise a vize napomůže k jednotnému vedení podniku. Definice můžou být pro podnik koleje, které povedou podnik směrem k daným cílům v lepších ale i horších časech. Bonusem je pochopení zaměstnanců a určité soudržnosti, jenž je výsledkem cesty, která má jasný cíl.

Zhodnocení strategické analýzy a přizpůsobení rozhodování krátkodobé i dlouhodobé je stěžejním krokem pro pochopení záměru vlastníka nástupcem. Při rozkolu a nevyjasnění může docházet ke konfliktům.

Zahájení otevřené diskuze, stanovení očekávání, osobních i podnikových cílů je ideálním startem pro zahájení dlouhodobého a náročného procesu. Je důležité, aby bylo umožněno všem členům rodiny vstoupit do diskuze. I dcera, která aktuálně v podniku nijak nepůsobí se může v budoucnu zamýšlet nad změnou kariéry. Proto je důležité definovat a znát osobní cíle rodinných příslušníků a přizpůsobit jim proces nástupnictví.

Navrhovaný scénář prodeje podniku na základě založení nového podniku, akvizičního úvěru a úvěru na vyplacení zisku minulých let docílí (nejdříve částečné, poté úplné) výplaty z prodeje podniku, ale zároveň zachová rodinnou kontinuitu bez ohledu na možnosti financování koupě podniku ze soukromých zdrojů nástupce. Bonusem navrhovaného procesu prodeje je snížení rizika rodinných konfliktů při nenadálých situacích.

Definice etického kodexu, rodinné ústavy a dalších dokumentů je důležitým krokem pro podnik, který čeká změny v organizační struktuře. Pro nástupce takové dokumenty mohou být doprovodným návodem a načrtnutím budoucí cesty v nové roli.

Poslední doporučení spočívá ve stanovení mapy procesu nástupnictví jako je stanovena v kapitole 0. Jasná definice odpovědností a dohod je způsobem, jak předejít konfliktům, které pramení z nevyjádřených, nepochopených a na půl vyřčených přání a úkolů. Stanovení pravidel na začátku procesu nemusí být konečný a neměnný zákon, s průběhem procesu může dojít ke změnám.

Závěr

Proces nástupnictví v rodinném podniku je dlouhodobým procesem, který je rozcestím pro docílení kontinuity rodinného podniku. Stejně jako další podniky v ČR se problematika nástupnictví dotýká i podniku RYDVAL-ELEKTRO s.r.o. Cílem diplomové práce bylo navržení procesu, přiblížení náležitostí a stanovení doporučení pro vlastníka a budoucí nástupce v podniku. Návrh procesu nástupnictví byl rozdělen dle odborné literatury do 7 fází. Přehled celého navrženého procesu byl shrnut do procesního diagramu.

Během 1. fáze je majitel postaven před rozhodnutí, zda chce zachovat rodinnou kontinuitu a jestli existuje nástupce. Tento krok je v případě podniku splněn. Dalším doporučením je základní zamyšlení se nad přístupy k financování podniku ze strany majitele. V Diplomové práci je počítáno s prodejem podniku. Nakonec je doporučeno stanovit misi a vizi z důvodu určení budoucího směru podniku.

V rámci 2. fáze bylo navrženo zahájení pravidelných schůzek, které by měly trvat po celou dobu procesu. Bylo doporučeno přizvat mentora, který s podnikem už spolupracuje. Prvním krokem druhé fáze by mělo být stanovení cílů procesu nástupnictví stejně jako osobních cílů všech rodinných členů. Součástí 2. fáze je strategická analýza podniku, z které vyplynuly silné a slabé stránky stejně jako příležitosti a hrozby. Na základě strategické analýzy je možné určit krátkodobé a dlouhodobé cíle, které by měly být určeny v souladu s myšlením vlastníka.

Ve 3. fázi byl navržen plán neboli mapa procesu nástupnictví, která popisuje přechod vlastnických podílů, role v podniku a rozdělení odpovědností. Plán byl rozdělen do 15 let, které jsou rozděleny do období po 3 letech. V mapě je znázorněno 6 odpovědností, na kterých se podílí majitel a nástupce. Součástí této fáze je také ocenění podniku likvidační a výnosovou metodou, popis procesu prodeje podniku financovaného z úvěru na výplatu minulých let a založení nového podniku. Součástí financování je výpočet maximálního možného úvěru pomocí ukazatele DSCR. V této fázi je nutné zahájit komunikaci s bankou, právníky i notářem, kteří budou součástí realizace prodeje podniku.

Během 4. fáze byla naražena příprava a vzdělání nástupce. V diplomové práci byl vytvořen dotazník, který by účastníky provedl celým procesem. Autorka doporučuje v každém období navržené mapy procesu nástupnictví opakovat proces vyplnění dotazníku a jeho vyhodnocení směrem k nástupníkovi. Cílem tohoto kroku není dokonalý nástupce, ale takový nástupce, který zná své slabé a silné stránky stejně jako své schopnosti a možnosti.

V 5. fázi bylo doporučeno zahájení prací na dokumentu (např. rodinné ústavy, etického kodexu, ...), který bude upravovat etické hodnoty v podniku, rodinné hodnoty, odpovědnost k zaměstnancům, dodavatelům i odběratelům, postup při řešení konfliktů, nepotismus a další problematiku, kterou podnik uzná za vhodnou. Tento dokument by měl usnadnit proces z pohledu vzniku konfliktů a dále by mohl zajistit větší soudržnost zaměstnanců na společném cíli.

V 6. fázi by měl podnik zahájit proces dle mapy nástupnictví. Dokončit proces prodeje podniku, sepsat etický kodex, průběžně se scházet s rodinnými příslušníky, průběžně vyhodnocovat proces vzdělávání nástupce a vyhodnocování ad hoc úkolů. S postupným snižováním kompetencí majitel přechází do role poradce a může v podniku působit i dále.

V 7. fázi je proces nástupnictví dokončen úplným vystoupením majitele z podniku.

Lze konstatovat, že podnik už je v procesu nástupnictví, který je intuitivní a nepsaný. Hrozbou aktuální situace jsou tedy konflikty mezi jednotlivými členy rodiny. Při stanovení písemného plánu na základě doporučení, bude tato hrozba minimalizována. kaI

Seznam použité literatury

- AMCR, 2011. *O asociaci*. Praha: Asociace mediátorů České republiky. Dostupné z: <https://www.amcr.cz/>.
- AMSP ČR, 2017. *Specifika rodinného podnikání*. online. Praha: Asociace malých a středních podniků a živnostníků v České republicy. Dostupné z: https://amsp.cz/uploads/dokumenty_2017/eNL/lpsos_pro_AMSP_Rodinne_firm_y_zaverecna_zprava_2017_verzi_pro_TK_pro_tisk_1_.pdf.
- AMSP ČR, 2020. *Strategie CSR AMSP ČR*. online. Praha: Asociace malých a středních podniků a živnostníků v České republicy. Dostupné z: <https://amsp.cz/wp-content/uploads/2020/04/Strategie-CSR-AMSP-%C4%8CR-FINAL.pdf>.
- BUSINESSINFO, 2023. *Vyhledávač rodinných firem*. online. Czech Trade. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/nastroje/vyhledavac-rodinnych-firem/>.
- ČESKO, 2012. Zákon č. 89/2012 ze dne 22. března 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 98. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.
- ČEZ, 2018. *Století elektřiny: Spotřeba elektřiny v Česku stoupla za sto let 74krát*. online. Praha: Skupina ČEZ. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/stoleti-elekriny-spotreba-elekriny-v-cesku-stoupla-za-sto-let-74krat-43754>.
- ČEZ, 2023a. *Čísla týdne. 45. týden 2023*. online. Praha: Skupina ČEZ. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/pro-media/cisla-a-statistiky/cislo-tydne/45.-tyden-2023-184410>.
- ČEZ, 2023b. *Energetika v ČR*. online. Praha: Skupina ČEZ. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/pro-media/cisla-a-statistiky/energetika-v-cr>.
- ČSÚ, 2024a. *Inflace, spotřebitelské ceny*. online. Praha: Český statistický úřad. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny.
- ČSÚ, 2024b. *Nezaměstnanost se zase zvýšila*. online. Praha: Český statistický úřad. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xl/nezamestnanost-se-opet-zvysila#:~:text=nejvy%C5%A1%C5%A1%C3%AD,%25%20z%20celkov%C3%A9ho%20po%C4%8Dtu%20uchaze%C4%8D%C5%AF>).

- DE VRIES, Alex, 2023. The growing energy footprint of artificial intelligence. online. *Joule*. Dostupné z: <https://asociace.ai/wp-content/uploads/2023/10/ai-spotreba.pdf>.
- DENÍK, 2023. *Tradice rodinných firem: Speciální příloha deník*. online. Dostupné z: https://www.haassohn-rukov.sk/admin-data/storage/get/621-denik-cz_priloha_08_06_2023_fbw.pdf.
- EFB, 2020. *About European Family Businesses*. European Family Businesses. online. Belgie. Dostupné z: <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>.
- FBN, 2019. *The Family Business Network*. online. Švýcarsko. Dostupné z: <https://www.fbn-i.org/>.
- FFI, 2013. *Family Enterprise: Understanding Families in Business and Families of Wealth*. The Family Firm Institute, Inc. Wiley Finance. ISBN 1118730925.
- FFI, 2023. *Family Firm Institute: About*. online. Family Firm Institute. Dostupné z: <https://www.ffi.org/about/>.
- GALLO, Miguel Angel a Denise KENEYON-ROUVINEZ, 2005. *The Importance of Family and Business Governance*. A Family Business Publication. Palgrave Macmillan, London. ISBN 978-0-230-28773-0.
- JUROVÁ, Marie a kolektiv, 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing as. ISBN 978-80-271-9330-1.
- KORÁB, Vojtěch; Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALSKO, 2008. *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*. Praxe podnikatele. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1843-6.
- KRABEC, Tomáš, 2009. *Oceňování podniku a standardy hodnoty*. Czechia: Grada. ISBN 978-80-247-2865-0.
- KRATOCHVÍL, Petr a Radek PAŽOUT, 2023. *Tvorba destinačních produktů cestovního ruchu*. online. Brno: Region Development Managment s.r.o. Dostupné z: <https://docplayer.cz/354424-Tvorbadestinacnich-produktucestovniho-ruchu.html>.
- MACHEK, Ondřej, 2017. *Rodinné firmy*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-638-8.

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

MCGUIRE, Erin, 2015. Playing it straight in family business succession: Passing down the family business is a generation game that can be won, if you follow a few sensible rules. online. *Irish Times*. ProQuest Central. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/1679289119/9D5DA437959D4221PQ/2?aaccountid=17116&sourcetype=Newspapers>.

MF ČR, 2020. *Orientace ve finančních výkazech*. online. Praha: Ministerstvo financí České republiky. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Konzultace_2020-01-20_Orientace-ve-financnich-vykazech-1-0.pdf.

MPO ČR, 2019. *Nástupnictví v rodinné firmě, jak na to*. online. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/rodinne-podnikani/2019/11/Nastupnictvi-v-rodinne-firme--jak-na-to.pdf>.

MPO ČR, 2022. *Změna definice rodinného podniku v České republice*. online. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/zmena-definice-rodinneho-podniku-v-ceske-republice---265670/>.

MPO ČR, 2024a. *Roční přehled podnikatelů a živností k 31.12.2023*. online. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/rocni-prehled-podnikatelu-a-zivnosti--222295/>.

MPO ČR, 2024b. *Počty podnikajících fyzických osob a živnostenských oprávnění dle věkové struktury 2023 IV. Q*. online. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/pocty-podnikajicich-fyzickych-osob-a-zivnostenskych-opravneni-dle-vekove-struktury--225459/>.

MS ČR, 2024a. *Úplný výpis z obchodního rejstříku – RYDVAL-ELEKTRO s.r.o.* online. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=115611&typ=PLATNY>.

MS ČR, 2024b. *Sbírka listin – Elektromontas, a.s.* online. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=658942>.

MS ČR, 2024c. *Sbírka listin – VČE – montáže, a.s.* online. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=216710>.

MS ČR, 2024d. *Sbírka listin – ELEKTRO-COMP spol. s.r.o.* online. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=649910>.

MS ČR, 2024e. *Sbírka listin – RYDVAL-ELEKTRO s.r.o.* online. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=115611>.

MS ČR, 2024f. *Sbírka listin – BIMONT s.r.o.* online. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=654616>.

MS ČR, 2024g. *Sbírka listin – KOLLERT ELEKTRO s.r.o.* online. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=20795>.

MS ČR, 2024h. *Sbírka listin – AZ Elektrostav, a.s.* online. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=92928>.

RODINNÁ FIRMA, 2015. *Rodinný podnik: Registrace Rodinného Podniku.* online. Praha: Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky. Dostupné z: <https://www.rodinnafirma.net/cz/rodinny-podnik/724-registrace-rodinneho-podniku>.

RŮŽIČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza.* 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2028-4.

RYDVALOVÁ, Petra; Ivan JÁČ; Eva KARHANOVÁ HORYNOVÁ; Eva ŠTICHHAUEROVÁ; Magdalena ZBRÁNKOVÁ et al., 2017. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání.* Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-352-2.

- RYDVALOVÁ, Petra; Ivan JÁČ; Eva KARHANOVÁ-HORYNOVÁ; Eliška VALENTOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ, 2015. *Rodinné podnikání zdroj rozvoje obcí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-245-7.
- RYDVALOVÁ, Petra; Naděžda PETRŮ a Eliška VALENTOVÁ, 2022. *Vzdělávání v rodinných podnicích – Studie k průzkumu kvality rodinného podnikání*. online. Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci: Liberec. Dostupné z: <https://amsp.cz/wp-content/uploads/2022/11/STUDIE-mezí-rodinnými-firmami-odeslats-dedikaci.pdf>.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel Buchta, 2006. *Strategická analýza*. 2. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 8071793671.
- SERVUS, Stanislav; David Elischer a Tomáš Horáček, 2018. *Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-643-4.
- SKÁLOVÁ, Jana; Tomáš PODŠKUBKA a Petr DIVIŠ, 2018. Vliv velikosti podniku na transakční násobitele. Online. *Politická ekonomie*, 66(1), s. 57-77. Dostupné z: https://polek.vse.cz/artkey/pol-201801-0004_vliv-velikosti-podniku-na-transakcni-nasobitele.php.
- SOBOTKOVÁ, Irena, 2012. *Psychologie rodiny: třetí vydání*. Portál. ISBN 978-80-262-0217-2.
- SRBOVÁ, Pavla a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2021. *The family influence on business: Czech family companies*. online. Les Ulis: EDP Sciences. Dostupné z: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/03/shsconf_glob20_05025.pdf.
- UMANS, Ine; Nadine LYBAERT; Tensie STEIJVERS, et al, 2018. Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Bus Econ* 54, s. 189–207. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0078-5>.
- VOLŠE, Jan, 2024. Ředitel regionální centrum pro firemní klientely pro severní Čechy Unicredit Bank.
- ZELLWEGER, Thomas, 2017. *Managing the family business: theory and practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78347-070-9.

Seznam příloh

Příloha A	Test vitality podniku.....	97
Příloha B	Rozvaha 2021, 2022, 2023 (předběžné).....	98
Příloha C	Výkaz zisku a ztrát 2021, 2022, 2023 (předběžné)	102
Příloha D	Splátkový kalendář úvěru výplaty zisku na minulých let ve výši 50 mil Kč; 6 let; úroková míra 6,5 %.....	104

Příloha A Test vitality podniku

	není realizováno		spíše není		spíše ano, plně realizováno		váha	výsledek	
	0	1	2	3	4	5			
Admin-právní- psychologický									
1	x						0,07	0	
2				x			0,08	0,24	
3		x					0,11	0,11	
4					x		0,12	0,48	
5					x		0,11	0,44	
6							0,1	0,1	
7					x		0,09	0,36	
8					x		0,11	0,44	
9						x	0,11	0,55	
10				x			0,1	0,3	
manažerský								3,02	60%
1				x			0,11	0,33	
2						x	0,11	0,55	
3		x					0,09	0	
4					x		0,11	0,44	
5						x	0,1	0,5	
6		x					0,09	0	
7			x				0,09	0,18	
8						x	0,1	0,5	
9					x		0,09	0,36	
10						x	0,11	0,55	
finančně-ekonomický								3,41	68%
1				x			0,09	0,27	
2		x					0,08	0	
3				x			0,1	0,3	
4			x				0,11	0,22	
5						x	0,11	0,55	
6						x	0,1	0,5	
7				x			0,09	0,27	
8				x			0,12	0,36	
9			x				0,1	0,2	
10						x	0,1	0,5	
								3,17	63%
								9,6	64%

Příloha B Rozvaha 2021, 2022, 2023 (předběžné)

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky RYDVAL - ELEKTRO
	s.r.o.
	Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky plk. Truhláře 114 Lomnice nad Popelkou 512 51

označ a	AKTIVA b	řád c	2023	2022	2021
			předběžné Netto	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	001	131 385	113 448	96 983
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0		
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	003	74 112	65 623	57 583
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)	004	0	66	213
B. I. 1	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0		
2	Ocenitelná práva	006	0	66	213
	<i>B.I.2.1. Software</i>	007	0	66	213
	<i>B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva</i>	008	0		
3	Goodwill	009	0		
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0		
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	
	<i>B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek</i>	012			
	<i>B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	013	0		
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	014	64 380	55 825	47 638
B. II. 1	Pozemky a stavby	015	33 860	14 783	15 347
	<i>B.II.1.1. Pozemky</i>	016	1 911	1 826	1 697
	<i>B.II.1.2. Stavby</i>	017	31 949	12 957	13 650
2	Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	018	29 772	30 517	30 629
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019			
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	
	<i>B.II.4.1. Pěstitelské celky trvalých porostů</i>	021	0		
	<i>B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny</i>	022	0		
	<i>B.II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</i>	023	0		
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	748	10 525	1 662

		<i>B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>	025	110	110	175
		<i>B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	026	638	10 415	1 487
B. III.		Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027	9 732	9 732	9 732
B. III. 1		Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	9 732	9 732	9 732
	2	Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	029	0		
	3	Podíly - podstatný vliv	030	0		
	4	Zápůjčka a úvěry - podstatný vliv	031	0		
	5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	0		
	6	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0		
	7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	0	0	
		B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek	035			
		B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0		
C.		Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	037	56 224	46 518	38 494
C. I.		Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	12 840	14 427	10 575
C. I. 1		Materiál	039	2 469	1 754	1 657
	2	Nedokončená výroba a polotovary	040	10 371	12 673	8 918
	3	Výrobky a zboží	041	0	0	
		<i>C.I.3.1. Výrobky</i>	042			
		<i>C.I.3.2. Zboží</i>	043			
	4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044			
	5	Poskytnuté zálohy na zásoby	045			
C. II.		Pohledávky (ř. 47 + 57)	046	39 956	23 141	21 585
C. II. 1		Dlouhodobé pohledávky	047	96	115	84
		<i>C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů</i>	048			
		<i>C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	049			
		<i>C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv</i>	050			
		<i>C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka</i>	051			
		<i>C.II.1.5. Pohledávky - ostatní</i>	052	96	115	84
		C:II.1.5.1. Pohledávky za společníky	053			
		C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	96	115	84
		C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	055			
		C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	056			
	2	Krátkodobé pohledávky	057	39 860	23 026	21 501
		<i>C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů</i>	058	36 177	21 012	17 693
		<i>C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	059	226	625	751
		<i>C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv</i>	060			
		<i>C.II.2.4. Pohledávky - ostatní</i>	061	3 457	1 389	3 057
		C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	062			
		C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063			

	C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	064	2 349	464	2 206
	C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	892	550	466
	C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	066			
	C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	067	216	375	385
C. III.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)	068	0	0	
C. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069			
2	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070			
C. IV.	Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	071	3 428	8 950	6 334
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	072	62	181	128
2	Peněžní prostředky na účtech	073	3 366	8 769	6 206
D. I.	Časové rozlišení (ř. 75 až 77)	074	1 049	1 307	906
D. I. 1	Náklady příštích období	075	824	748	705
2	Komplexní náklady příštích období	076			
3	Příjmy příštích období	077	225	559	201
	PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	078	131 385	113 448	96 983
A.	Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)	079	78 080	57 834	42 784
A. I.	Základní kapitál (ř. 81 až 83)	080	100	100	100
1	Základní kapitál	081	100	100	100
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	082			
3	Změny základního kapitálu	083			
A. II.	Ážio (ř. 85 až 86)	084	0	0	0
A. II. 1	Ážio	085			
2	Kapitálové fondy	086	0	0	0
	A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	087			
	A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	088			
	A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	089			
	A.II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	090			
	A.II.2.5.Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	091			
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)	092	0	0	0
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	093			
2	Statutární a ostatní fondy	094			
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	095	57 734	42 684	37 557
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	096	57 734	42 684	37 557
2	Neuhrazená ztráta minulých let	097			
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	098			
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - (+ 80 + 84 + 92 + 95 + 100 + 101 + 141))	099	20 246	15 050	5 127
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	100			
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 102 + 107)	101	52 133	54 963	53 533
B. I.	Rezervy (ř. 103 až 106)	102	0	48	532
B. I. 1	Rezerva na důchody a podobné závazky	103			
2	Rezerva na daň z příjmů	104			
3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105			

	4	Ostatní rezervy	106	0	48	532
C.		Závazky (ř. 108 + 123)	107	52 133	54 915	53 001
C. I.		Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 + 115 + 116 + 117 + 118 + 119)	108	20 396	28 339	31 601
C. I. 1		Vydané dluhopisy	109	0	0	0
		C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	110			
		C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	111			
	2	Závazky k úvěrovým institucím	112	17 379	17 379	17 761
	3	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	139	82	100
	4	Závazky z obchodních vztahů	114			
	5	Dlouhodobé směnky k úhradě	115			
	6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116			
	7	Závazky - podstatný vliv	117			
	8	Odložený daňový závazek	118	2 878	2 878	1 419
	9	Závazky - ostatní	119	0	8 000	12 321
		C.I.9.1. Závazky ke společníkům	120		8 000	12 321
		C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	121			
		C.I.9.3. Jiné závazky	122			
C. II.		Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)		31 737	26 576	21 400
C. II. 1		Vydané dluhopisy		0	0	
		C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy				
		C.II.1.2. Ostatní dluhopisy				
	2	Závazky k úvěrovým institucím		10 906	8 497	7 867
	3	Krátkodobé přijaté zálohy		413	34	41
	4	Závazky z obchodních vztahů		9 177	8 545	9 551
	5	Krátkodobé směnky k úhradě				
	6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba				
	7	Závazky - podstatný vliv				
	8	Závazky ostatní		11 241	9 500	3 941
		C.II.8.1. Závazky ke společníkům		6 854	4 033	0
		C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci		0	0	0
		C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům		2 875	2 580	2 510
		C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		1 452	1 288	1 193
		C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace		0	1 490	183
		C.II.8.6. Dohadné účty pasivní		0	61	27
		C.II.8.7. Jiné závazky		60	48	28
D. I.		Časové rozlišení (ř. 142 + 143)		1 172	651	666
D. I. 1		Výdaje příštích období		1 131	651	666
	2	Výnosy příštích období		41		

Příloha C Výkaz zisku a ztrát 2021, 2022, 2023 (předběžné)

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů			Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky RYDVAL - ELEKTRO s.r.o.		
			Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky plk. Truhláře 114 Lomnice nad Popelkou 512 51		
Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu - druhové členění					
Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období		
a	b	c	2023 (předběžné)	2022	2021
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	175 149	162 440	162 440
II.	Tržby za prodej zboží	02			
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	84 404	85 988	82 695
A. 1	Náklady vynaložené na prodané zboží	04			
A. 2	Spotřeba materiálu a energie	05	26 824	34 020	28 203
A. 3	Služby	06	57 580	51 968	54 492
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	07	2 302	-3 755	-6 046
C.	Aktivace	08	-334	-492	
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	56 350	50 160	45 363
D. 1.	Mzdové náklady	10	41 178	36 929	33 346
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	15 172	13 231	12 017
D.	2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	13 358	11 774	10 756
D.	2.2. Ostatní náklady	13	1 814	1 457	1 261
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	11 834	11 238	8 857
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	11 797	11 246	8 812
E.	1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	11 797	11 246	8 812
E.	1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17			
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18			
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	37	-8	45
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	1 948	2 533	1 897
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	735	1 588	159
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	22	26	3	
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	1 187	942	1 738
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	4 888	4 401	4 788

F.	1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	222	736	44
F.	2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26			
F.	3.	Daně a poplatky	27	2 206	1 102	2 163
F.	4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-48	-484	532
F.	5.	Jiné provozní náklady	29	2 508	3 047	2 059
*		Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	17 653	17 433	3 469
IV.		Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 +33)	31	4 101	2 775	3 118
IV.	1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	4 101	2 775	3 118
IV.	2.	Ostatní výnosy z podílů	33			
G.		Náklady vynaložené na prodané podíly	34			
V.		Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 +37)	35	0	0	
V.	1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36			
V.	2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37			
H.		Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38			
VI.		Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)	39	515	417	3
VI.	1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40			
VI.	2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	515	417	3
I.		Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42			
J.		Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 +46)	43	1 936	1 918	612
J.	1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44			
J.	2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	1 936	1 918	612
VII.		Ostatní finanční výnosy	46			
K.		Ostatní finanční náklady	47	87	57	150
*		Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	2 593	1 217	2 359
**		Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)	49	20 246	18 650	5 828
L.		Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)	50	0	3 600	701
L.	1	Daň z příjmů splatná	51	0	2 141	90
L.	2	Daň z příjmů odložená	52	0	1 459	611
**		Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 59 - 50)	53	20 246	15 050	5 127
M.		Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	54			
***		Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)	55	20 246	15 050	5 127
*		Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	181 713	168 165	144 247

**Příloha D Splátkový kalendář úvěru výplaty zisku na
minulých let ve výši 50 mil Kč; 6 let; úroková
míra 6,5 %**

pořadí splátky	datum splátky	počet dní v měsíci	výše úvěru na začátku měsíce	řádná splátka jistiny	výše úvěru na konci měsíce	měsíční úrok	celková splátka v měsíci	celková roční splátka
0								
1	25.01.2025	30	50 000 000	694 444	49 305 556	267 123	961 568	
2	25.02.2025	30	49 305 556	694 444	48 611 111	263 413	957 858	
3	25.03.2025	30	48 611 111	694 444	47 916 667	259 703	954 148	
4	25.04.2025	30	47 916 667	694 444	47 222 222	255 993	950 438	
5	25.05.2025	30	47 222 222	694 444	46 527 778	252 283	946 728	
6	25.06.2025	30	46 527 778	694 444	45 833 333	248 573	943 018	
7	25.07.2025	30	45 833 333	694 444	45 138 889	244 863	939 307	
8	25.08.2025	30	45 138 889	694 444	44 444 444	241 153	935 597	
9	25.09.2025	30	44 444 444	694 444	43 750 000	237 443	931 887	
10	25.10.2025	30	43 750 000	694 444	43 055 556	233 733	928 177	
11	25.11.2025	30	43 055 556	694 444	42 361 111	230 023	924 467	
12	25.12.2025	30	42 361 111	694 444	41 666 667	226 313	920 757	11 293 950
13	25.01.2026	30	41 666 667	694 444	40 972 222	222 603	917 047	
14	25.02.2026	30	40 972 222	694 444	40 277 778	218 893	913 337	
15	25.03.2026	30	40 277 778	694 444	39 583 333	215 183	909 627	
16	25.04.2026	30	39 583 333	694 444	38 888 889	211 473	905 917	
17	25.05.2026	30	38 888 889	694 444	38 194 444	207 763	902 207	
18	25.06.2026	30	38 194 444	694 444	37 500 000	204 053	898 497	
19	25.07.2026	30	37 500 000	694 444	36 805 556	200 342	894 787	
20	25.08.2026	30	36 805 556	694 444	36 111 111	196 632	891 077	
21	25.09.2026	30	36 111 111	694 444	35 416 667	192 922	887 367	

22	25.10.2026	30	35 416 667	694 444	34 722 222	189 212	883 657	
23	25.11.2026	30	34 722 222	694 444	34 027 778	185 502	879 947	
24	25.12.2026	30	34 027 778	694 444	33 333 333	181 792	876 237	10 759 703
25	25.01.2027	30	33 333 333	694 444	32 638 889	178 082	872 527	
26	25.02.2027	30	32 638 889	694 444	31 944 444	174 372	868 817	
27	25.03.2027	30	31 944 444	694 444	31 250 000	170 662	865 107	
28	25.04.2027	30	31 250 000	694 444	30 555 556	166 952	861 396	
29	25.05.2027	30	30 555 556	694 444	29 861 111	163 242	857 686	
30	25.06.2027	30	29 861 111	694 444	29 166 667	159 532	853 976	
31	25.07.2027	30	29 166 667	694 444	28 472 222	155 822	850 266	
32	25.08.2027	30	28 472 222	694 444	27 777 778	152 112	846 556	
33	25.09.2027	30	27 777 778	694 444	27 083 333	148 402	842 846	
34	25.10.2027	30	27 083 333	694 444	26 388 889	144 692	839 136	
35	25.11.2027	30	26 388 889	694 444	25 694 444	140 982	835 426	
36	25.12.2027	30	25 694 444	694 444	25 000 000	137 272	831 716	10 225 457
37	25.01.2028	30	25 000 000	694 444	24 305 556	133 562	828 006	
38	25.02.2028	30	24 305 556	694 444	23 611 111	129 852	824 296	
39	25.03.2028	30	23 611 111	694 444	22 916 667	126 142	820 586	
40	25.04.2028	30	22 916 667	694 444	22 222 222	122 432	816 876	
41	25.05.2028	30	22 222 222	694 444	21 527 778	118 721	813 166	
42	25.06.2028	30	21 527 778	694 444	20 833 333	115 011	809 456	
43	25.07.2028	30	20 833 333	694 444	20 138 889	111 301	805 746	
44	25.08.2028	30	20 138 889	694 444	19 444 444	107 591	802 036	
45	25.09.2028	30	19 444 444	694 444	18 750 000	103 881	798 326	
46	25.10.2028	30	18 750 000	694 444	18 055 556	100 171	794 616	
47	25.11.2028	30	18 055 556	694 444	17 361 111	96 461	790 906	
48	25.12.2028	30	17 361 111	694 444	16 666 667	92 751	787 196	9 691 210
49	25.01.2029	30	16 666 667	694 444	15 972 222	89 041	783 486	

50	25.02.2029	30	15 972 222	694 444	15 277 778	85 331	779 775	
51	25.03.2029	30	15 277 778	694 444	14 583 333	81 621	776 065	
52	25.04.2029	30	14 583 333	694 444	13 888 889	77 911	772 355	
53	25.05.2029	30	13 888 889	694 444	13 194 444	74 201	768 645	
54	25.06.2029	30	13 194 444	694 444	12 500 000	70 491	764 935	
55	25.07.2029	30	12 500 000	694 444	11 805 556	66 781	761 225	
56	25.08.2029	30	11 805 556	694 444	11 111 111	63 071	757 515	
57	25.09.2029	30	11 111 111	694 444	10 416 667	59 361	753 805	
58	25.10.2029	30	10 416 667	694 444	9 722 222	55 651	750 095	
59	25.11.2029	30	9 722 222	694 444	9 027 778	51 941	746 385	
60	25.12.2029	30	9 027 778	694 444	8 333 333	48 231	742 675	9 156 963
61	25.01.2030	30	8 333 333	694 444	7 638 889	44 521	738 965	
62	25.02.2030	30	7 638 889	694 444	6 944 444	40 811	735 255	
63	25.03.2030	30	6 944 444	694 444	6 250 000	37 100	731 545	
64	25.04.2030	30	6 250 000	694 444	5 555 556	33 390	727 835	
65	25.05.2030	30	5 555 556	694 444	4 861 111	29 680	724 125	
66	25.06.2030	30	4 861 111	694 444	4 166 667	25 970	720 415	
67	25.07.2030	30	4 166 667	694 444	3 472 222	22 260	716 705	
68	25.08.2030	30	3 472 222	694 444	2 777 778	18 550	712 995	
69	25.09.2030	30	2 777 778	694 444	2 083 333	14 840	709 285	
70	25.10.2030	30	2 083 333	694 444	1 388 889	11 130	705 575	
71	25.11.2030	30	1 388 889	694 444	694 444	7 420	701 865	
72	25.12.2030	30	694 444	694 444	0	3 710	698 154	8 622 717
				#####		9 750 000	59 750 000	59 750 000