

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu

Kamila Navrátilová

Konflikt manažersko-vlastnických vztahů v rodinné firmě
Conflict in the Leadership of the Family Business

Bakalářská práce

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

OLMOUC 2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

V Olomouci dne

.....

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce RNDr. Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc., MBA za odborné a užitečné rady a dohled při zpracování bakalářské práce, a také za jeho trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování náležitě věnoval.

OBSAH

ÚVOD.....	6
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	7
1 ZÁKLADNÍ POJMY.....	7
1.1 PODNIKATEL.....	7
1.2 PODNIKAVOST.....	7
1.3 PODNIK.....	7
1.4 ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU.....	8
1.4.1 Podnikání.....	8
1.4.2 Typy podnikání.....	8
1.4.3 Cíle podnikání.....	9
1.5 MANAGEMENT PODNIKU.....	9
1.5.1 Vlastník.....	9
1.5.2 Manažer.....	10
1.5.3 Základní manažerské role.....	10
1.6 RODINNÉ PODNIKÁNÍ.....	11
1.6.1 Význam rodinného podnikání.....	11
1.6.2 Rodinný podnik.....	12
1.6.3 Silné stránky.....	14
1.6.4 Slabé stránky.....	15
1.7 VIZE.....	16
1.8 ŘÍZENÍ RODINNÉHO PODNIKU.....	16
1.9 MANAGEMENT RODINNÉHO PODNIKU.....	17
1.10 PROBLÉMY RODINNÉHO PODNIKU.....	19
1.11 PROBLÉMOVÉ OKRUHY.....	19
1.11.1 Týmová spolupráce.....	20
1.11.2 Motivace.....	21
1.12 PLÁNOVÁNÍ VÝMĚNY GENERACÍ.....	22
2 METODIKA.....	24
2.1 VĚDECKÝ VÝZKUM.....	24
2.2 ROZHOVOR.....	25

II. PRAKTICKÁ ČÁST	27
3 PŘEDSTAVENÍ FIRMY	27
3.1 PRODUKT	28
3.2 MISE	29
3.3 VIZE	29
3.4 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ FIRMY	30
3.5 HISTORIE	32
3.6 ANALÝZA KONFLIKTŮ.....	33
3.7 NÁVRH ŘEŠENÍ.....	38
3.8 SWOT ANALÝZA	40
ZÁVĚR	44
ANOTACE	45
LITERATURA A PRAMENY	47
ELEKTRONICKÉ ZDROJE	48
SEZNAM OBRÁZKŮ	49

Úvod

Jako téma pro svoji bakalářskou práci jsem si zvolila konflikt manažersko-vlastnických vztahů v prostředí rodinné firmy Navrátil, spol. s r. o. Dané téma jsem si zvolila na základě toho, že již od útlého věku vyrůstám v podnikatelské rodině a ve jmenované firmě momentálně působím, jakožto její zaměstnanec.

V teoretické části bude klíčovým tématem především podnikání a pojmy, které s tím úzce souvisí. Dále poukážu na problematiku rodinného podnikání, tedy na možné problémy, se kterými se tento typ podniků může po dobu existence na trhu potýkat. Jako stěžejní zde shledávám otázky ohledně týmové spolupráce a koordinace týmu vůbec, potřebné k efektivnímu výkonu práce, nebo také ohledně motivace podřízených, která v případě rodinných podniků může dojít až do stádia pře motivovanosti jednotlivých zaměstnanců. V neposlední řadě poukážu na otázky ohledně nástupnictví, které je třeba dlouhodobě plánovat a nelze se mu v případě rodinných podniků vyhnout.

V praktické části je klíčovým předmětem konkrétní rodinná firma, která v poslední době prodělala několik značných změn, na které bych ráda poukázala a více je přiblížila v souvislosti se zvolenou problematikou. S tím souvisí i analýza stěžejních problémů, se kterými se firma potýkala, a které bylo třeba minimalizovat, či zcela odstranit. V neposlední řadě podrobně rozeberu její momentální situaci.

Cíle práce

- rešerše informací pro oblast podnikání s orientací na rodinný podnik,
- rozbor jednotlivých problémů, se kterými se rodinný podnik může v praxi potýkat,
- poukázání na kritické problémy ve firmě Navrátil, spol. s r.o.,
- návrh řešení jednotlivých problémů.

I. Teoretická část

1 Základní pojmy

1.1 Podnikatel

Za podnikatele lze považovat osobu, která má potenciál, dispozice, nebo schopnost podnikat. Je potřeba rozlišit, zda se jedná o primárního či sekundárního podnikatele. Pokud mluvíme o primárním podnikateli, tak je řeč o fyzické osobě, která je zároveň i vlastníkem podniku a podnik je pro něj tedy nástrojem podnikání. Pokud se jedná o případ, kdy vlastník podnik pouze řídí a následně své podnikatelské funkce deleguje na druhou fyzickou osobu, mluvíme o sekundárním podnikateli. Podnikatel si je vědom případných hrozeb a rizik, které mohou v průběhu podnikání nastat, a proto bere na sebe veškerou odpovědnost.

1.2 Podnikavost

Je vlastnost, kdy má člověk určitý předpoklad k provozování podnikatelské činnosti. S touto vlastností se lidé většinou narodí, ale lze si ji i osvojit. Podnikavost můžeme rozdělit na dispozice a osobní vlastnosti. Dispozice lze chápat jako potenciál výkonu neboli znalost, kompetenci a know-how. Osobnostní vlastnosti podnikatele vyjadřují jeho osobnost. Ty dále dělíme na specifické, které mohou mít určitý vliv na podnikatelův úspěch a nespecifické, kam řadíme zpravidla temperament a charakter.

1.3 Podnik

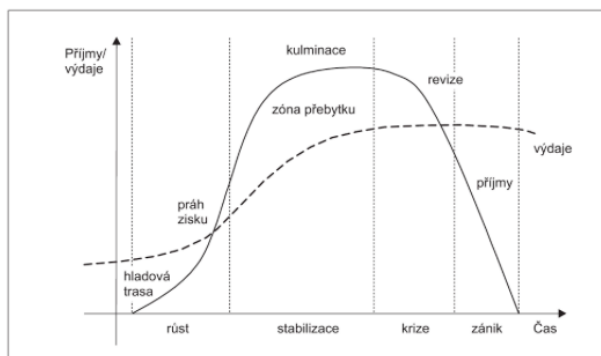
Pod pojmem podnik si můžeme představit subjekt, který vznikl za účelem podnikání. Dále lze podnik definovat jako souhrn hmotných a nehmotných složek určených k podnikání. Podniky dle velikosti členíme na:

- a) mikro (1-9 zaměstnanců),
- b) malé (méně než 25 zaměstnanců),
- c) střední (25 až 499 zaměstnanců),
- d) velké (500 a více zaměstnanců)¹.

¹ Srov. SRPOVÁ, J., a ŘEHOR, V., *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 42.

1.4 Životní cyklus podniku

Každý podnik se svým způsobem vyvíjí. Může nastat situace, kdy se vyvíjí pozvolna, nebo naopak rapidním tempem. Je to dáno především tím, jak na něj působí faktory z vnějšího okolí. Životní cyklus podniku je tedy způsob, jakým popisujeme průběh firmy na daném trhu v časové horizontu. Podstata modelu životního cyklu podniku tkví právě v tom, že se skládá z pěti fází. Jde o založení, růst, stabilizaci, krizi a v neposlední řadě zánik. Každá z pěti fází má na daný podnik různý vliv a vyžaduje jiný přístup k vedení. Pokud vrcholové vedení zaujme vhodná stanoviska u jednotlivých etap, může se tak vyhnout případné krizi, nebo předčasnému zániku. K tomu, aby podnik efektivně a dlouhodobě fungoval je zapotřebí určitá schopnost vrcholového vedení dobře vnímat interní a externí jevy a následně na ně vhodně, a především včas reagovat².



Obrázek 1 - Životní cyklus podniku³

1.4.1 Podnikání

Podnikání lze chápat jako činnost, kterou podnikatel vykonává samostatně a nepřetržitě pod svým jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku.

1.4.2 Typy podnikání

Každý z nás, kdo se rozhodne začít podnikat má odlišnou představu o tom, jak by jeho podnik měl vypadat, jakým směrem by se měl rozvíjet, a především čeho chce podnikatel v budoucnu dosáhnout. Každý z potencionálních podnikatelů má odlišné zkušenosti, schopnosti a dovednosti, a proto podnikání rozlišujeme na:

² Srov. SRPOVÁ, J., a ŘEHOŘ, V., *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 42.

³ Tamtéž.

- a) **Podnikání jako životní styl** – řadíme sem podnikatele, kteří provozují podnikatelskou činnost z důvodu toho, že nechtějí být zaměstnáni a mají v plánu obsadit pouze lokální trh.
- b) **Zdrženlivé podnikání** – podnikatelé se orientují na větší část trhu, nicméně nepřekročí hranice regionu.
- c) **Nadějně podnikání** – podnikatelé mají jasnou vizi, agresivnější strategii, zakládají si na neustálém zlepšování díky inovacím, ale jsou si vědomi svých nedostatků, a proto se vyhýbají střetům s úspěšnějšími podniky.
- d) **Podnikání s potenciálem vysokého růstu** – u tohoto typu podnikání je důležité se chopit lukrativní příležitosti, nebo vyvinout zcela nový produkt. Podnikatelé se orientují na revoluční inovace.
- e) **Revoluční podnikání** – tito podnikatelé přichází na trh se zcela novou koncepcí a jejich existence na trhu bývá zpravidla jednou až dvakrát za deset let.

1.4.3 Cíle podnikání

Každý z podnikatelů má odlišné představy o tom, čeho chce v budoucnu dosáhnout a jakým způsobem. Většina vykonává podnikatelskou činnost za účelem dosažení zisku. Jde o způsob uspokojení jisté potřeby. Stanovení správného cíle je jedním z klíčových úkolů, který by měl každý začínající podnikatel splnit. Díky tomu mohou daný podnik lépe řídit a směřovat. Hlavní cíl je složen z menších dílčích cílů, díky kterým se k primárnímu postupně dostáváme⁴.

1.5 Management podniku

1.5.1 Vlastník

Vlastník firmy je osoba, která zpravidla rozhoduje o strategických plánech podniku, dohlíží na jednotlivé aktivity manažera, pravidelně sleduje výkonnost firmy a ekonomické ukazatele. Dále se také aktivně účastní důležitých zasedání s ostatními příslušníky dané organizace.

⁴ Srov. SRPOVÁ, J., a ŘEHOŘ, V., *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 19-37.

1.5.2 Manažer

Manažer je osoba s dominantní pozicí a za svěřenou organizaci nese veškerou odpovědnost. Dále má také určitou pravomoc nad zaměstnanci. Mezi stěžejní úkoly manažerů patří především řízení každodenních činností uvnitř podniku, plánování, vedení a kontrola lidí. Pokud mluvíme o malém podniku, tak ve většině případech je vlastník a manažer jedna osoba. U větších typů podniků lze jednotlivé pozice zobrazit na schématu: vlastník – manažer – zaměstnanec.

Každý manažer by měl mít určitou schopnost dobře řídit a vést lidi tak, aby podnik dosahoval žádoucích výsledků. Řízení můžeme tedy chápat jako funkci, kdy se manažer rozhoduje o tom, co je třeba udělat a jak toho dosáhne, za podmínek efektivního využití všech zapojených zdrojů. Celý proces řízení se skládá z dílčích postupů. Jedná se o metody řízení, které vznikly za účelem dosahování požadovaných cílů⁵.

1.5.3 Základní manažerské role

Manažerské role byly definovány na základě pozorování výkonů jednotlivých vedoucích pracovníků v průběhu dne. Díky důkladnému pozorování vzniklo deset druhů rolí, které se následně rozdělily do tří skupin takto:

1. Mezilidské role vyplývají z manažerské pozice a z celkového vlivu manažera na organizaci.
 - a. **Vůdce** – role vůdce je považována za nejzákladnější manažerskou roli, kdy manažer formálně zastupuje daný podnik.
 - b. **Vedoucí** – jedna z nejzásadnějších rolí, která představuje veškeré činnosti manažera v podniku.
 - c. **Spojovatel** – role, kdy se manažer zapojuje do hlubších vztahů s jedinci a skupinami. Velmi důležitá je zde vazba podniku s jeho okolím.

2. Informační role se zaměřují na zdroje nezbytných informací a jejich následné předávání okolí.
 - a. **Dohlížeč** – hlavním úkolem manažera je vyhledávat a přijímat potřebné informace, které mu napomáhají pochopit celkové fungování organizace

⁵ Srov. CEJTHAMR, V., a DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 31.

a jejího okolí. K získání těchto důležitých informací manažeři využívají vnitřní a vnější zdroje. Dále informace můžeme dělit na formální a neformální.

- b. **Šířitel** – v rámci této role manažer poskytuje informace z vnějšího prostředí do organizace, a to prostřednictvím spojovatele. Za informace, které plynou z vnitřního prostředí mezi podřízené je zodpovědný vedoucí. Jedná se zejména o reálné informace.
 - c. **Mluvčí** – manažer v roli mluvčího šíří důležité informace do vnějšího okolí, například mezi širokou veřejnost, dodavatele, odběratele, nebo stát.
3. Rozhodovací role se orientují na přijímání strategických organizačních rozhodnutí k tomu, aby organizace dosáhla svých stanovených cílů.
- a. **Podnikatel** – manažer je schopen podnitit řízené změny v podniku tím, že řeší vzniklé problémy a navrhuje vhodná opatření, která následně vedou ke zlepšení stavu organizace. Veškerou zodpovědnost bere zpravidla sám na sebe, ale může pověřit i své podřízené.
 - b. **Napravovatel poruch** – manažer, který musí čelit nežádoucím podmínkám a neplánovaným událostem. Měl by být natolik schopný, aby případné problémy důkladně napravil.
 - c. **Rozdělovatel zdrojů** – mezi jeho hlavní činnosti patří především rozhodování o postupu práce a rozdělování zdrojů. Můžeme zde zařadit finance, zásoby, nebo také zaměstnance.
 - d. **Jednatel** – jednatelé mají za úkol účastnit se veškerých důležitých porad a projednávat stěžejní problémy, se kterými se organizace potýká⁶.

1.6 Rodinné podnikání

1.6.1 Význam rodinného podnikání

Rodinné podniky hrají velmi důležitou roli v oblasti národních ekonomik, protože se značně podílejí na tvorbě HDP jednotlivých států. Rodinné podnikání se týká především malých a středních typů podniků, ale můžeme zde najít i podniky, které mají více než 500

⁶ Srov. CEJTHAMR, V., a DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 34.

zaměstnanců. Význam rodinných podniků spočívá v tom, že se zaměřují spíše na dlouhodobost než na krátkodobý zisk. Své zisky jsou schopny vynaložit k tomu, aby dobře zajistily chod firmy a přežily na trhu co nejdéle. Rodinné podniky bývají často označovány za velmi spolehlivé obchodní partnery. Významnou roli hrají i v oblasti zaměstnanosti, jelikož nabízí pracovní místa i rizikovým skupinám obyvatel, tudíž z malé části řeší problematiku nezaměstnanosti v regionu. Dále také vykazují dobré výsledky v oblasti sociální odpovědnosti, protože jsou ochotny zaměstnat jak rodinné příslušníky, tak i studenty a absolventy, kteří jsou více méně bez praxe. Orientují se také na skupiny lidí vyšší věkové kategorie, které bývají dlouhodobě bez práce⁷.

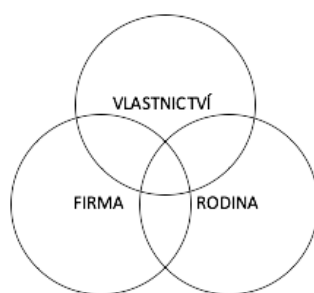
1.6.2 Rodinný podnik

Rodinný podnik jako takový nemá dle publikací žádnou přesnou, závaznou, nebo jednotnou definici. Nicméně výzkumné studie ekonomických univerzit po celém světě došly k závěru, že rodinný podnik lze definovat, jako podnik, který řídí určitá rodina a odpovídá přinejmenším jednomu z následujících popisů. Firma zaměstnává nejméně tři členy rodiny, kteří se na jejím chodu aktivně podílejí, je pod vedením dvou generací, nebo je v zájmu vlastníků firmu úspěšně předat další generaci.

Jedná se především o podnik, ve kterém mají příslušníci dané rodiny značný strategický vliv na budoucí vývoj firmy. Hlavní záměrem vlastníků je ve většině případech zachování podniku v rodině. Řízení a kontrolu zabezpečuje zakladatel, či jeho potomci. Rodina zde hraje podstatnou roli, protože právě ona má na podnik rozhodující vliv. Příslušníci rodiny si tento vliv mohou zajistit tím, že se přímo podílejí na jeho vedení. S vedením podniku souvisí dvě podstatné otázky, které se nám zde promítají. Jedná se zejména o rodinné záležitosti, které vychází z citového základu, ale také o podnikatelské záležitosti, vycházející z racionálního základu. Zcela běžně zde dochází k překrývání různých rolí, které je mnohem výraznější než u ostatních podniků. U každé role je zapotřebí jiný přístup, a právě zde vzniká problém vzájemného odporu mezi nimi. Vzájemné propojení jednotlivých systémů a jejich závislosti lze vidět na univerzálním modelu tří kruhů⁸.

⁷ Srov. ODEHNALOVÁ, P., *Přednosti a meze rodinného podnikání*, s.8.

⁸ Srov. KENYON-ROUVINEZ, D., a WARD, J., *Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*, s. 24.



Obrázek 2 - Model tří kruhů⁹

Tento model nám představuje spojitost tří systémů: firmy, vlastnictví a rodiny. Jednotlivé systémy na sebe vzájemně působí, tudíž se bezesporu ovlivňují. Model poukazuje na to, že je zde vysoká pravděpodobnost vzniku konfliktu mezi členy, právě kvůli odlišnému pohledu na stanoviska týkající se rodinného podniku. Pokud existují jisté neshody již v rodině, tak s velkou pravděpodobností budou neshody i na pracovišti a naopak. Značný vliv na celkový průběh a vývoj firmy mají i rozdílné názory jednotlivých členů. V podstatě zde není možné najít polohu, která by představovala neutrální bod.

Každý ze tří systémů má různý význam a vyžaduje jiný přístup k řízení. Model tří kruhů nám může usnadnit pochopení otázek ohledně nástupnictví, což je dle mého názoru jeden ze stěžejních problémů rodinných firem. Bývá zvykem usuzovat, že problematika nástupnictví se týká pouze managementu dané firmy, ale v podstatě jde o mnohem víc. Následnictví je potřeba dopředu naplánovat a dobře promyslet¹⁰.

Základní pilíře rodinné firmy:

Jednota

- *společné zájmy,*
- *vzájemná důvěra,*
- *komunikace,*
- *názorová shoda,*
- *flexibilita.*

Angažovanost

- *odevzdání se ideálu,*
- *osobní oběť,*
- *vyžadování toho nejlepšího,*
- *dlouhodobý výhled¹¹.*

⁹ KENYON-ROUVINEZ, D., a WARD, J., *Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*, s. 30.

¹⁰ Tamtéž.

¹¹ KORÁB, V., a KALOUDA, F., *Jak pracují malé rodinné firmy*, s. 19.

1.6.3 Silné stránky

Ze skutečné podstaty rodinného podniku vyplývají jeho silné stránky. Můžeme je označit jako prvky, které usnadňují jeho celkový vývoj a postavení na trhu. Podnik se tak stává více konkurence schopný. Jednotlivé silné stránky ulehčují také situace, kdy podnik musí čelit různým problémům, nebo když se potýká s určitými výzvami. Mezi hlavní přednosti rodinného podniku patří:

- a) **Vzájemná shoda** – důležitou roli zde hrají neformální vazby mezi příslušníky rodiny, které mají značný vliv na celkovou firemní kulturu a její budoucí vývoj. Proto je důležité, aby se členové rodiny pokusili být v určité harmonii a mohli tak docílit společného porozumění.
- b) **Znalost** – podnikatelé mají své specifické know-how a mimořádnou technologii pro realizaci jejich aktivit. Zaměřují se na inovace.
- c) **Rychlý rozhodovací proces** – jednotlivé role a pravomoci jsou přesně definovány a rozděleny mezi členy při vzniku podniku a po dobu jeho trvání se výrazně nemění. Celkový rozhodovací proces a konečné rozhodnutí vykonává jedna vedoucí osoba, a to je pro podnik obrovskou výhodou.
- d) **Dlouhodobý záměr** – rodinné podniky se zaměřují na dlouhodobou existenci, tudíž své zisky většinou vkládají do dalšího rozvoje podniku. Rodina vynakládá značné úsilí na zajištění výnosnosti svých investic. Podnik má dlouhodobý potenciál růstu a může tak finančně zajistit následující generace.
- e) **Orientace na kvalitu** – u rodinných podniků se klade veliký důraz na to, aby jejich nabízené produkty vykazovaly jistou úroveň kvality, z důvodu zachování dobrého jména firmy na trhu, na kterém si podnikatelé zakládají. Dobré jméno firmy má za následek především kvalitní zpětná vazba od zákazníků, proto je důležité, aby byli co nejspokojenější. S tím souvisí i poskytované služby, které by měly dosahovat určité úrovně kvality.
- f) **Stabilní firemní kultura** – každý podnik je jinak založený, tudíž má i odlišnou firemní kulturu. Rodinné podniky se dle mého názoru vyznačují spíše neformální kulturou, právě díky skupině rodinných příslušníků. Bývá zpravidla stabilní, proto souvisí s dlouhodobým záměrem organizace. Obsazení jednotlivých pozic je dlouhodobé a bez výrazných změn.
- g) **Flexibilita** – členové rodiny jsou ve většině případech ochotni obětovat rodinnému podniku všechno, pokud je to žádoucí k tomu, aby se příznivě vyvíjel. Jedná se zpravidla o jejich čas, který práci věnují, nebo osobní finanční prostředky použité

právě na rozvoj podniku. Například pokud se naskytne možnost dobré investice. Pokud mluvíme o pružnosti nesmím opomenout fakt, že vlastníci, či manažeři jsou schopni lépe reagovat na nepříznivé změny na trhu. Rodinné firmy se tak stávají odolnějšími, právě díky svým dobrým znalostem o lokálních trzích.

- h) Efektivita** – rodinné podniky jsou schopny efektivně a příznivě využívat své prostředky, se kterými disponují. Ve srovnání s jinými druhy podniků vykazují značnější rentabilitu a projevuje se to především u technologických činností.
- i) Tvorba pracovních míst** – je zde veliký potenciál pro vznik nových pracovních míst v souvislosti se sociální odpovědností daného podniku. Tyto podniky se orientují na pracovníky spadající do všech věkových kategorií.
- j) Společenská odpovědnost** – rodinné firmy poměrně často podporují rozvoj místních komunit, sponzorují různé aktivity, respektují ekologické chování, poskytují výhody svým zákazníkům a v neposlední řadě se velmi dobře starají o své zaměstnance¹².

1.6.4 Slabé stránky

Slabé stránky rodinného podniku lze vnímat jako nežádoucí bariéry, které je nutno postupně eliminovat, nebo zcela odstranit. Většinou se skládají z vnitřních a vnějších. Vnitřní překážky přímo souvisí s hlavní podstatou celé organizace. Na druhé straně vnější překážky vycházejí z jejího okolí a nedají se v podstatě nijak ovlivnit. Tyto zábrany pak nepříznivě působí na její konkurenceschopnost na daném trhu.

Vnitřní

Slabé stránky vycházející přímo z podniku nazýváme vnitřní tlaky. Hlavní podstata tkví v tom, že jsou z velké části ovlivnitelné. Na základě jejich původu je dále členíme na tlaky emocionální a podnikové. Mezi emocionální tlaky řadíme především vztahové problémy mezi členy rodiny. Například vztah mezi otcem a jeho potomky, jinými slovy paternalismus. Jedná se o vztah dvou jedinců, kdy jeden z nich zaujímá dominantní pozici a má značný vliv, nicméně si je dobře vědom toho, co je pro osobu na podřadné pozici nejlepší.

Dále nesmím opomenout vzájemnou rivalitu mezi sourozenci, která může nastat v případě odchodu otce, nebo matky z vedoucí pozice. Sourozenecká rivalita má podstatný vliv na celkové vedení firmy a rozhodovací proces. Kvůli špatným rodinným vztahům mezi

¹² Srov. KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., a MIHALISKO, M., *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*, s.62.

sourozenci upadá koordinace jednotlivých činností a mnohdy to má negativní dopad. Významnou roli zde hraje bezesporu věk, jelikož prvorozený potomek má často tendence podceňovat schopnosti mladšího sourozence. Pozoruhodná situace nastává tehdy, pokud se mladší potomek dostane do pozice, která byla prvotně vyčleněna staršímu a stane se tak jeho nadřízeným. Důležité je, aby si sourozenci vyjasnili veškeré nesrovnalosti plynoucí ze společné minulosti, ale i přítomnosti a dosáhli tak harmonie, která je zde více než žádoucí.

Vnější

V tomto případě se jedná o problémy, které pramení přímo z vnějšího podnikatelského okolí, například neuspořádaná legislativa, příliš vysoké daně a v neposlední řadě byrokracie¹³.

1.7 Vize

Z hlavní podstaty rodinných podniků nám vyplývá i jejich vize. Je patrné, že jednotlivé systémy se navzájem ovlivňují, tudíž musíme pochopit, jak fungují a jakým způsobem vytvářejí podnikatelskou strategii. Plány, jaké má podnik do budoucna se odvíjí od jeho prostředí. Vychází jak z historie dané rodiny, tak z její přítomnosti. Faktory regulující firemní strategii, mohou být i externího původu, například v podobě daňových zákonů, které mají určitý vliv na následnictví ve firmě.

1.8 Řízení rodinného podniku

Rozdíl mezi řízením rodinného podniku a řízením podniku jiného typu spočívá právě ve stylu, jakým ho vlastník, jednatel, či manažer vede. Styl a způsob řízení podléhá dvěma důležitým faktorům. Jedná se o velikost rodinné firmy a rozsah v jakém se vlastník a jeho rodinní příslušníci podílejí na celkové správě podniku. Zajímavý je pro mne fakt, že v mikro podnicích je vlastník firmy vnímán svými podřízenými spíše jako kolega než nadřízený, avšak s dostatečnou autoritou a respektem. Na druhé straně u podniků s hojnějším počtem zaměstnanců se jedná spíše o čistě formální vztahy vzhledem k vedoucí pozici.

Podle ověřených zdrojů informací o rodinných firmách je známo, že se zde uplatňuje patriarchální a autoritativní způsob řízení. Je zřejmé, že správu a vedení má na starosti rodina, které podnik náleží. Všechna důležitá rozhodnutí už neuskutečňuje sám majitel, ale do

¹³ Srov. KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., a MIHALISKO, M., *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*, s.64.

procesu rozhodování je zapojeno více stran, a to i v těch nejmenších rodinných firmách. Platí tady pravidlo, že čím je podnik větší, tím více vrcholové vedení deleguje své rozhodovací kompetence na své podřízené¹⁴.

Řízení pomáháním a podporou

U tohoto způsobu řízení jsou zaměstnanci se svým nadřízeným v bližším kontaktu, který je vnímán, jako spolupracovník, ale s pevným vlivem a respektem, jak jsem se již zmiňovala v předchozím textu. Za těchto podmínek by na pracovišti měla panovat určitá loajalita ze strany zaměstnanců. Díky blízkému kontaktu je z velké části usnadněná i kontrola zadaných úkolů.

Řízení pomocí příkladů a demonstrace

S tímto způsobem řízení se setkáváme především u podniků s rostoucím počtem zaměstnanců. Narůstá také počet zadaných úkolů a majitel více deleguje své pravomoci na podřízené. Jednotliví zaměstnanci se více zaměřují na svůj obor a vztahy mezi nimi jsou spíše formálního charakteru¹⁵.

1.9 Management rodinného podniku

Management vlastníků

Vedoucí pozice přísluší samotnému vlastníku, který podnik sám řídí, spravuje a nakládá s ním dle svého uvážení, nebo se o ni dělí více majitelů. To je zapotřebí rozlišovat.

Jeden vlastník

V praxi se s tímto druhem managementu můžeme setkat například ve společnosti s ručením omezeným, kde je společník a jednatel v jedné osobě. Dále sem řadíme i samostatného podnikatele. Veškerý vliv a rozhodovací kompetence náleží jedné osobě. Tato forma managementu má patrně své výhody, ale i nevýhody. Vlastník nemá téměř žádné sklony k delegování svých pravomocí, tudíž zde nevznikají výrazné konflikty ohledně závažných rozhodnutí. Komunikace je srozumitelnější a mnohem rychlejší. Jedná se

¹⁴ Srov. KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., a MIHALSKO, M., *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*, s.29.

¹⁵ Srov. tamtéž, s. 30.

o autoritativní systém, který je na druhé straně spíše nevýhodou, a to právě při řešení složitých problémů.

Více vlastníků

Rodinný podnik může řídit i vícero majitelů naráz. V tomto případě jsou majitelé partneři a mluvíme o partnerském managementu. Mnohdy to má své výhody, ale i nevýhody. Na jedné straně může mít různorodost týmu mnohdy za následek lepší a kreativnější řešení. Na druhé straně eventuelní problémy či neshody mohou plynout právě z toho, že zapojené osoby mají odlišné záměry, touhy, nebo požadavky na celkový vývoj podniku. Každý z nich má jiné zkušenosti z praxe či běžného života. Dále se to pak odvíjí na jejich celkovém vztahu k podniku, na jednání s podřízenými, nebo také na tom, jak budou řešit jednotlivé problémy. Tato situace je ještě více komplikovaná zejména pokud se jedná o partnery, kteří mají rozdílné podíly. Najít jakýsi soulad mezi těmito záležitostmi, či naladit se na stejný směr není vždy úplně jednoduché, jak by se zpočátku mohlo zdát.

Rodinný management

V tomto případě se jedná o řízení podniku, kdy se o vrcholovou pozici dělí dva či více příslušníků dané rodiny. Není zde podmínkou, že všichni zapojení musí mít majetkový podíl. V praxi se s tímto případem můžeme setkat například, když 100 procent podniku náleží otci, ale celkové řízení obstarává spolu se svými potomky, kteří zde nemají žádný majetkový podíl.

O rodinné managementu jsem se zmiňovala již v předchozím textu, kdy jsem poukazovala na vzájemnou rivalitu mezi sourozenci, jakožto na vnitřní slabou stránku, která má na podnik negativní vliv. Celkový chod a vývoj podniku je pak nepřímo ovlivněn jejich vztahem, který mají mezi sebou. Velkou roli zde hraje vzájemná rivalita a neshody vzniklé již v minulosti. Tato situace může být i více komplikovaná za podmínek, že sourozenci mají v podniku majetkový podíl. Je důležité, aby zde panovala určitá náklonnost a oboustranné porozumění.

Zvláštní situace nastává tehdy, kdy jsou do procesu řízení zapojeni i manželé a manželky potomků. Je důležité zmínit, že zde mohou vzniknout případné konflikty plynoucí ze závisti, nebo vzájemné nesympatie. Pravomoc vykonávat řídicí funkci se odvíjí od toho,

jaké mají příslušníci dovednosti, schopnosti, znalosti a v neposlední řadě zkušenosti získané z praxe¹⁶.

1.10 Problémy rodinného podniku

Veškeré problémy, se kterými se rodinný podnik potýká vyplývají z jeho hlavní podstaty. Z předchozího textu již víme, že zde dochází ke střetu dvou odlišných systémů, a tím jsou rodina a firma. Tyto dva systémy představují zcela odlišný svět a každý z nich funguje na jiném principu. Zároveň jsou tvořeny stejnou skupinou lidí, která musí držet pohromadě a táhnout za jeden provaz, neboť už to není jen o tom uspokojit cíle majitelů a společnosti jako celku, ale jde především o uspokojení cílů všech zapojených členů dané rodiny.

1.11 Problémové okruhy

K tomu, aby se rodinný podnik dlouhodobě udržel na trhu a byl konkurenceschopný potřebuje být odolný vůči kritickým jevům z okolí, které na něj nepříznivě působí. Na druhé straně je důležité, aby si dokázal poradit i s vnitřními tlaky, rodící se přímo v jeho jádru. Tyto negativní jevy není vždy úplně jednoduché zcela odstranit. Jako pozitivní hledisko zde shledávám fakt, že je vrcholové vedení dostatečně vnímá a snaží se je za pomoci různých nástrojů a metod eliminovat.

Jeden ze stěžejních problémů je bezesporu týmová práce, která se dále dělí na problémové otázky ohledně koordinace týmu, vedení týmu, či rozdělení jednotlivých úloh a pozic na pracovišti. Dobře sehraný tým je nejdůležitější složkou, potřebnou k tomu, aby byl podnik ziskový a celkově se vyvíjel požadovaným směrem. Rodinné podniky se v tomto ohledu zcela liší od podniků nerodinných, právě díky tomu, že zde převládá emocionální stránka mezi pracovníky, která se pak projevuje na jejich přístupu k firmě a ostatním členům.

Další nezbytnou složkou k tomu, aby podnik správně fungoval a rozvíjel se, je motivace zaměstnanců. Základem je přimět pracovníky k tomu, aby podávali co nejlepší výkony. Způsobů, jak je efektivně motivovat je mnoho. Dalo by se říci, že si stačí jen vybrat,

¹⁶ Srov. KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., a MIHALISKO, M., *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*, s.30-31.

a poté vhodně aplikovat. Okolnosti jsou bohužel mnohdy komplikovanější, než se na první pohled zdají¹⁷.

1.11.1 Týmová spolupráce

Tým

Tým můžeme jednoduše charakterizovat jako skupinu osob vytvořenou za účelem splnění jistého cíle. Jedná se o sestavu pracovníků, soulad mezi individuálními útvary, nebo také o skupinu zástupců těchto útvarů. Role jednotlivých příslušníků jsou jasně vymezeny vedoucím daného týmu už při jeho tvorbě. Zásady týmové spolupráce všeobecně platí pro všechny. Prvním důležitým prvkem při tvorbě efektivního týmu je vytvoření pracovní skupiny. Mezi členy by měl panovat určitý soulad a měli by si také navzájem důvěřovat. Dalším velice podstatným prvkem je volba vedoucího skupiny. Zvolený vedoucí by měl být schopen efektivně řídit a stimulovat jednotlivé příslušníky, nebo také koordinovat jejich aktivity. Mezi jeho další úkoly patří také reprezentace týmu a jeho výsledků okolí. Je velice důležité, aby členové vedoucího respektovali a přijímali jeho rozhodnutí.

Principy správného vedení týmu

Z počátku je důležité promyslet, zda je úkol vhodný pro jednotlivce, nebo jestli se spíše hodí pro týmové zpracování. Běžné a rutinní úkoly totiž mnohem lépe a rychleji zpracují jednotlivci. Jedná se především o jednoduché rutinní úkoly, které u týmové spolupráce postrádají smysl. Týmovou spoluprací je potřeba náležitě řídit tak, aby byla co nejefektivnější. Je dobré si stanovit pravidla, jak a kdy budou členi týmu informováni a jakým způsobem budou probíhat porady. Vedoucí daného týmu by měl dbát na to, zda jsou tyto zásady patřičně dodržovány.

Dále je velice důležité, aby všichni příslušníci byli navzájem informováni o veškerých svých aktivitách. Tím se lze vyhnout případným nedorozuměním. Například, když dva pracují na stejné věci v jeden okamžik a nevědí o tom. Může také nastat situace, že nikdo nedělá nic, protože se domnívá, že už to někdo jiný udělal a tomu je třeba předcházet. Dále je podstatné, aby jednotlivá řešení v týmu byla založena na základě skutečnosti a logických důkazů.

V týmové spolupráci jde především také o dosažení vzájemného souladu. Obvykle konečná rozhodnutí provede vedoucí týmu, což na druhou stranu může být docela riskantní.

¹⁷ Srov. KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., a MIHALISKO, M., *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*, s.30-31.

V jiných případech probíhá hlasování, ale za podmínek důkladného seznámení všech členů s navrhovaným řešením. Je dobré se více zaměřit na tiché jedince, kteří dlouho o svých názorech přemýšlí a málo se projevují. Právě jejich myšlenky či nápady jsou pro tým mnohdy velice užitečné¹⁸.

Typy týmové práce

V týmové práci jde především o jakýsi soulad úsilí, které vynakládají jednotliví členové na dosažení požadovaných výsledků. Tato integrace může mít dvě podoby:

- a) Součinnost – je stav, kdy příslušníci dané skupiny pracují na zadaném úkolu zároveň a společně zodpovídají za jeho výsledek. Například když využíváme kreativní řešení problémů.
- b) Koordinace – úkoly jsou příslušníky vykonávány postupně tím způsobem, až je dokončena jedna část lze navázat na další. Například pokud mluvíme o procesech ve výrobním podniku¹⁹.

1.11.2 Motivace

V podstatě se jedná o vnitřní popud, který nás má přimět k požadovanému výkonu. Jednoduše řečeno lidský motor. Funguje na základě stimulů, které se dělí na vnitřní, vycházející přímo z nás, nebo vnější, které jsou aktivovány okolím.

Motivace zaměstnanců je dalším z problémů, se kterými se podniky v praxi běžně setkávají, neboť neexistuje ideální model a vždy se najdou tací, kteří jsou na jedné straně nedostatečně motivováni, nebo naopak na druhé straně pře motivováni. Z obou případů plyne jedině, lidem se nechce pracovat, a proto je důležité zvolit si správnou metodu a následně ji vhodně aplikovat. Manažeři by měli být více než opatrní v tom, jakou zvolí strategii, už jen z důvodu, že motivace není univerzální. Každý podnik má jinou kulturu, a proto vyžaduje jiný přístup.

Motivační faktory mohou mít pozitivní podobu (odměna), ale i negativní (strach). Na první pohled se nám negativní motivace může zdát poněkud špatná či neefektivní, ale v mnoha případech je tomu spíše naopak. Například strach je dle mého názoru kolikrát silnější „hnací motor“ než odměna²⁰.

¹⁸ Srov. PLAMÍNEK, J., *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*, s. 16-18.

¹⁹ Srov. tamtéž, s. 59.

²⁰ Srov. Motivace, motivování a motivační teorie, *MANAGEMENT MANIA* [online].

Druhy motivace:

a) Pozitivní motivace – založena na odměně za lepší výkony:

- *faktor hmotné zainteresovanosti,*
- *faktor morálního ocenění,*
- *faktor seberealizace.*

b) Negativní motivace – založena na silových faktorech:

- *faktor existenční,*
- *faktor strachu (obava o život, nebo pracovní místo)²¹.*

1.12 Plánování výměny generací

Plánování výměny generací se týká každé rodinné firmy. Vyplyvá to už z jejich hlavního záměru, tedy dlouhodobé existence. Jedná se o dlouhý proces, který si žádá důkladnou přípravu a v žádném případě by se neměl podcenit. Naskytá se zde tedy otázka, zda podnik předat svým potomkům, jakožto řádným nástupcům, nebo ho prodat externí osobě. Zatímco v minulosti rodinný byznys přebírali bezesporu vlastníkově potomci, v dnešní době je tomu trochu jinak. Na jedné straně chtějí podnikat a v rodinném byznysu pokračovat, ale nemají pro to dostatečný cit a potřebné zkušenosti. Mnohdy se pak můžeme setkat s tím, že rodinná firma zkrachuje dříve, než bylo v plánu. Na druhé straně bych chtěla zmínit fakt, že dnešní generace nejeví o podniky svých rodičů příliš velký zájem. Dle mého názoru je to dáno dnešní uspěchanou dobou, která vyvíjí na společnost obrovský tlak.

Zatímco v minulosti bylo zcela běžné a automatické, že se řemeslo přenášelo z jedné generace na druhou, dnes vlastníci upřednostňují prodej externím osobám. Na rozdíl od zahraničí, kde mají rodinné podniky mnohdy i dvousetletou existenci na trhu, tak v tuzemsku je situace poněkud jiná. Z průzkumů trhu se zaměřením na rodinné firmy je nám známo, že počet rodinných firem, které jsou určené k prodeji narůstá, a to i za podmínek, že existují potencionální nástupci, nicméně o pokračování v rodinném byznysu nejeví zájem. Je potřeba se zamyslet nad tím, proč je tomu tak, a co za tím doopravdy stojí.

Problém nastává tehdy, pokud rodič nezapojí do celého procesu svého potomka včas a neprobudí v něm dostatečný zájem. V praxi se můžeme setkat s řadou případů toho, jak vlastník byl pro svou práci, tak moc zapálený, že o nástupnictví začal přemýšlet příliš pozdě. Jestliže rodiče nezapojují své děti do podnikání už od dětství, není se čemu divit, že k danému oboru nemají bližší vztah. V případě, že se dítě pohybuje v prostředí rodinné firmy již od dětství, prostupuje několik fází. Prvotní krok je dle mého názoru volba vhodné ekonomické

²¹ Motivace, motivování a motivační teorie, *MANAGEMENT MANIA* [online].

školy, kde případní nástupci získají cenné znalosti z oboru, které dále mohou aplikovat v praxi ve firmě svých rodičů. Později potomci vykonávají ve firmě určitou funkci, ve které se postupně zdokonalují. Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že je dobré začít „od podlahy“. Zatímco potomci získávají bohaté zkušenosti, vedení firmy se pozvolna připravuje na novou strukturu. Je tedy více než vhodné přípravu neodkládat a začít s ní co nejdříve. Nástupníci by si také měli uvědomit, že firmu je možné zdědit, ale zaručený úspěch nikoliv. Ten si každý z nás musí zasloužit sám²².

²² Srov. Generace lenochů a strašpytlů? Dětem se nechce pracovat v rodinných firmách, *Lidovky* [online].

2 Metodika

K získání informací a následnému vypracování teoretické části, která je zaměřena na problematiku rodinného podnikání, jsem využívala především odbornou literaturu, která je uvedena v přehledu použité literatury. Další zajímavé a aktuální informace jsem získávala z ověřených internetových zdrojů. Hlavním cílem této části bylo získání uceleného přehledu o dané problematice. V praktické části jsem na základě výzkumných metod dále zkoumala vývoj firmy se zaměřením na průběh konfliktů mezi jednateli a jednotlivými zaměstnanci.

2.1 Vědecký výzkum

Podstata vědeckého výzkumu spočívá v řešení dvou, či více problémů, které na sebe navazují a přímo spolu souvisí. Je složen z několika kroků:

- a) vymezení problému,
- b) formulace hypotéz,
- c) testování hypotéz,
- d) celkové zhodnocení (závěr).

Vymezení problému

V rámci vymezení problému je důležité klást značný důraz především na to, abychom o zkoumané problematice získali co nejvíce potřebných informací. Zkoumaný problém by měl být vyjádřen přesně, jednoznačně a tázací formou. Měl by také vyjadřovat vztah mezi dvěma a více proměnnými.

Formulace hypotéz

Hypotéza je předpoklad, či domněnka o vztahu mezi jevy, které spolu souvisí. Měla by být vyjádřena oznamovací formou a stejně jak u problému znázorňuje vztah mezi dvěma a více proměnnými. Měla by být také ověřitelná na základě vlastní zkušenosti.

Testování hypotéz

Jejich následné testování spočívá v rozhodování o tom, zda je daná hypotéza přijatelná, tedy skutečná. Proces rozhodování pak probíhá prostřednictvím sběru dat s následným tříděním a konečným zhodnocením. Potřebná data lze získat například z dotazníků, nebo uskutečněných rozhovorů.

Celkové zhodnocení

Na závěr je potřeba zhodnotit celkový průběh výzkumu, kdy se prokazuje přijetí, nebo odmítnutí hypotéz na základě výsledků výzkumu²³.

2.2 Rozhovor

V praktické části jsem si pro danou problematiku zvolila výzkumnou metodu interview, jinými slovy rozhovor. Tato metoda je založena na dotazování a pomáhá nám nejen k získání potřebných dat a faktů, ale také k bližšímu poznání dotazovaného a jeho reakcí, díky nimž lze průběžně regulovat kladené otázky. Rozhovor je založený na interpersonální komunikaci a celkový průběh se pak odvíjí od toho, jaký navážeme s dotazovaným vztah. Pro obě strany je důležité, aby atmosféra byla přátelská a uvolněná, jedině tak lze dosáhnout co nejlepšího výsledku.

Rozhovor se skládá z otázek a odpovědí. Otázky mohou mít uzavřenou, polo uzavřenou a otevřenou podobu, ale vzhledem k tomu, že je tato metoda svým způsobem nezávislá a přizpůsobivá, přednost se klade otevřeným otázkám. Výhodou je možnost přeformulování otázky v průběhu dotazování, nebo používání dodatečných otázek, potřebných k dostatečnému vysvětlení. Na této metodě oceňuji i bližší kontakt s dotazovaným, díky němuž lze lépe získat potřebné a pravdivé informace.

Způsob, jakým rozhovor vedeme, se dělí na strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný. Při strukturovaném rozhovoru jsou otázky předem pevně stanovené a celkové vedení je nejjednodušší. Nestrukturovaný rozhovor je náročnější na čas i obsah. Téma je jasně určené a otázky vyplývají v průběhu rozhovoru. Tato forma nám mnohdy přináší nové a nepředvídatelné otázky. Zlatou střední cestou je polostrukturovaný rozhovor, kdy je stanoveno téma a výchozí otázky, ke kterým v průběhu přibývají další²⁴.

Rozhovor – společnost Navrátil, spol. s r.o.

K zmapování dané problematiky a získání potřebných informací ve firmě Navrátil, spol. s r.o. jsem si zvolila formu polostrukturovaného rozhovoru, kdy jsem měla připravených několik základních otázek, ke kterým v průběhu přibyly doplňující, za účelem bližšího pochopení respondenta (p. Navrátil). Druhý respondent (bývalý jednatel) bohužel odmítl vést jakýkoliv rozhovor.

²³ Srov. CHRÁSKA, M., *Úvod do výzkumu v pedagogice*, s. 11-13.

²⁴ Srov. GAVORA, Peter., *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 136.

Otázky se týkaly celkového vývoje společnosti se zaměřením na průběh vztahů na pracovišti. Rozhovor se odehrával v prostředí rodinné firmy po pracovní době a probíhal v klidném duchu. Cílem mého výzkumu bylo zjištění příčin vzniku konfliktů mezi dvěma rodinami.

Vymezení problému

Za dobu působení firmy na trhu vznikaly na pracovišti mezi jednatelem a zaměstnanci jisté konflikty, které se postupem času stupňovaly, až měly za následek rapidní změny ve struktuře zaměstnanců.

Formulace hypotéz

H₁= Mezi zahájením podnikání a jeho plným rozvinutím mohou nastat dramatické změny.

H₂= S růstem počtu zaměstnanců souvisí i výskyt problémů v interní komunikaci mezi majitelem a zaměstnanci.

H₃= Řešení konfliktních situací je v průběhu jednotlivých etap vývoje firmy škodlivé.

Testování hypotéz

Testování jednotlivých hypotéz probíhalo na základě uskutečněného rozhovoru s jednatelem firmy. Hypotézy na sebe navazují a všechny tři byly prostřednictvím tohoto rozhovoru potvrzeny.

Závěr

V rámci celkového zhodnocení výzkumu jsem došla k závěru, že na základě rozhovoru s p. Navrátilem mi byla objasněná celá problematika zaměřená na konflikty mezi dvěma rodinami, které se prohlubovaly v průběhu vývoje firmy. Nejvíce tedy za posledních osm let, kdy se situace se zapojením dalších rodinných členů nelepšila. Také se ukázalo, že i přes veškerou snahu p. Navrátila tyto konfliktní situace řešit, druhá rodina nejevila patřičný zájem. Atmosféra na pracovišti se tedy nadále zhoršovala, až došlo k ukončení spolupráce.

II. Praktická část

3 Představení firmy

Navrátil, spol. s r.o.

Navrátil, spol. s r.o. je rodinný podnik založený v prosinci roku 1998 se sídlem nedaleko města Olomouce, ve vesnici jménem Grygov. Specializuje se především na výrobu a prodej pojezdových kol a kladek. V nabídce sortimentu je více než 14 000 druhů pojezdových kol o nosnosti od 20 do 12 000 kg.

Z hlediska velikosti se jedná o mikro podnik. Firma momentálně zaměstnává sedm pracovníků různých věkových kategorií a spadají sem jak členové rodiny p. Navrátila, tak i jejich blízcí příbuzní a známí. Co se týče organizační struktury pracovníků, není striktně stanovena, ale každý z pracovníků má určitou denní náplň práce, kterou musí náležitě vykonávat. Zároveň poskytuje příležitostnou práci pro rizikové skupiny lidí. Jedná se především o studenty, osoby bez praxe, či osoby vyšší věkové kategorie. S tím úzce souvisí i její angažovanost v oblasti CSR.



Obrázek 3 - Sídlo a provozovna firmy
(Zdroj: vlastní)

3.1 Produkt

Jak už jsem zmínila v úvodu firma nabízí okolo 14 000 druhů kol a kladek. Z nabídky si lze vybrat kola s malou nosností až po kola těžkotonážní. Mezi kola s malou nosností řadíme zejména kola nábytková a designová s využitím jak v domácnostech, tak i v kancelářských prostorách. Sortiment tvoří také kola transportní, přístrojová, teplovzdušná, která mají využití ve skladech, obchodních řetězcích a v neposlední řadě v potravinářském průmyslu. Další kategorií jsou kola těžkotonážní, super tonážní a odpružená, kde využití najdeme především v automobilovém průmyslu. Firma spolupracuje například s automobilkou Hyundai a Toyota Tsusho. Některá kola jsou také vyráběna na míru, dle specifických přání zákazníka.



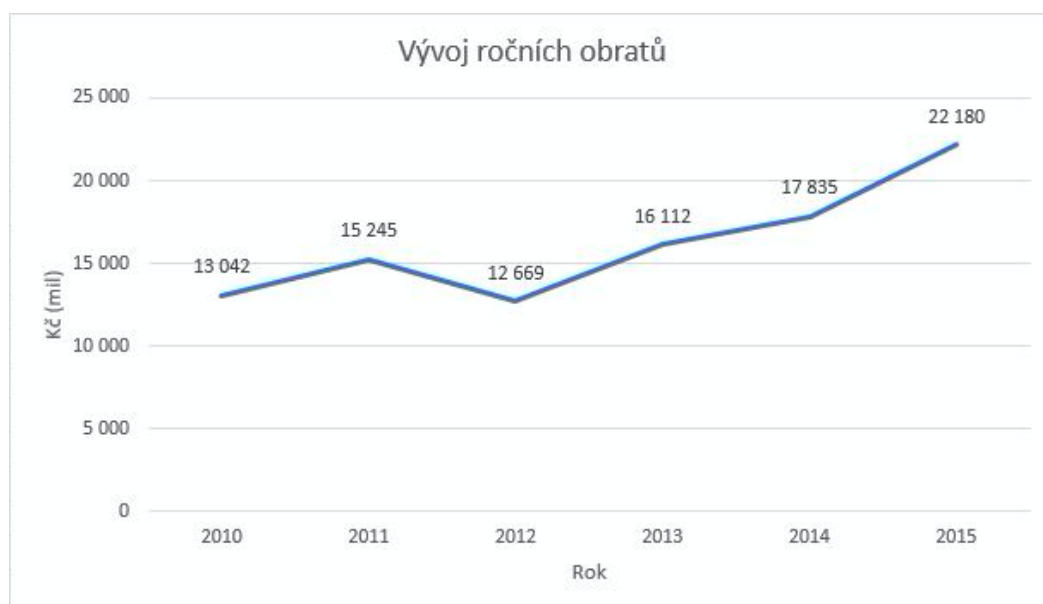
Obrázek 4 - Produkt firmy
(Zdroj: vlastní)

3.2 MISE

Organizace existuje za účelem prodeje různých, a především specifických druhů kol a kladek vysoké kvality, a to za bezkonkurenční cenu na trhu.

3.3 VIZE

Momentálně se podnik zaměřujeme na prodej 14 000 druhů pojezdových kol a kladek. Do budoucna má v plánu daný sortiment lehce rozšířit a zlepšit úroveň poskytovaných služeb v souvislosti s vývojem trhu.



Obrázek 5 - Vývoj ročních obrátů
(Zdroj: vlastní)

Z grafu vyplývá, že si společnost Navrátil, spol. s r.o. udržuje stabilní vývoj obrátů, avšak v roce 2012 došlo k poměrně výraznému poklesu. Jeden z důvodů byla ztráta významného odběratele, který odebíral zboží v pravidelných intervalech a velkém množství. Z pohledu jednatele firmy to bylo také vlivem doznívající světové ekonomické krize. V následujícím roce se v rámci marketingových služeb firmě podařilo oslovit nový segment odběratelů. Poptávka po produktech měla v dalších letech rostoucí tendenci.

3.4 Vnější prostředí firmy

Popis zákazníků

Opakovaný nákupčí (většina) - díky specifickému zaměření má podnik širokou klientelu, která se v oblasti kol a kladek již pohybuje a je docela dobře obeznámena s produktem, který hledá. Ve většině případech se jedná o zákazníky, kteří se zajímají o již sestavená kola. Někteří zákazníci však požadují kola v rozloženém stavu, tudíž jim firma zasílá veškeré potřebné komponenty zvlášť. Nejčastějším zákazníkem podniku jsou podle firemních průzkumů velké tuzemské firmy, ale i zdravotnický, nebo vědecko-technický sektor. Pro firmu je tedy jednodušší s touto klientelou obchodovat a celkově dlouhodobě spolupracovat.

Jednorázový nákupčí – na druhé straně jsou zde i zákazníci, kteří nemají dostatek informací a zkušeností s produktem a mnohdy ani sami netuší co chtějí. Spolupráce je s nimi poněkud komplikovaná. Ve firmě jsou zaměstnanci, kteří znají převážnou část nabízeného sortimentu a jsou schopni jim náležitě pomoci či vyhovět. Tito klienti u firmy poptávají jen velmi zřídka a tvoří pouze zanedbatelné procento tržeb.

Cílem společnosti je vyhovět požadavkům všech zákazníků a nejlépe s nimi vytvořit dlouhodobý a perspektivní pracovní vztah.

Popis dodavatelů

Obchod rozděluje dodavatele podle dlouhodobosti vztahu a podle konkrétních potřeb zboží. To se většinou objednává průběžně podle zůstatku skladových zásob, nebo je objednáváno při vědomí, že v nejbližší době bude sjednána velká zakázka. Firma při odběru velkého množství kusů kol a kladek získává automaticky velkoobchodní cenu. Zboží je zasíláno zejména na vlastní náklady podniku za pomoci komunikace s náležitými zástupci. Benefit z dlouhodobosti vztahů s určitými dodavateli se projevuje výrazně na ceně, která je podstatně nižší, než kdyby odebírali zboží od různých výrobců. Jedná se především o zahraniční dodavatele, neboť nabídka tuzemského trhu není zdaleka tak rozšířená. Velmi dobrý obchodní vztah má firma zejména s Italskými, Německými a Čínskými dodavateli materiálu.

Itálie

Vztahy, které byly zpočátku čistě formální, jsou po dlouholeté spolupráci spíše přátelského charakteru. Konkrétně se jedná o firmu XY, která je jedním z předních dodavatelů a partnerů společnosti téměř patnáct let. Díky kooperaci s tímto prestižním a uznávaným dodavatelem komponentů firma svým zákazníkům nabízí širokou škálu jedinečných a specifických produktů, se kterými se těžko setkáme u jiného českého prodejce s podobným zaměřením.

Německo

Díky spolupráci s německými dodavateli se sortiment firmy obohatil o další zajímavá kola. Liší se především v některých parametrech a designu. Vyznačují se vysokou kvalitou a odolností, což se samozřejmě projevuje i na ceně. Náklady na dopravu a dodací doba materiálu se ve srovnání s italskými dodavateli výrazně neliší, tudíž nelze přesně určit koho firma preferuje více.

Čína

Kooperace s čínskými dodavateli je poněkud jiná. Dříve byla spolupráce s asijskými dodavateli pro firmu velkým přínosem v podobě široké nabídky kol a kladek v patřičné kvalitě a za bezkonkurenční ceny. V současnosti čínský trh přestává být tolik zajímavý a výhodný, především kvůli dlouhé lhůtě dodání zboží a cenám, které neustále rostou v závislosti na vývoji daného měnového kurzu.

Popis konkurence

I když se jedná o univerzální produkt s širokým využitím, zájem o kola a kladky není tak výrazný jako u ostatních velmi komerčních produktů. Proto je v okolí firmy velmi nízká konkurence. Nicméně v rámci jednoho roku se podařilo nově vzniklé firmě v Olomouckém kraji spustit distribuci kol a kladek s podobnými prvky na tuzemský trh. Je tedy nutné tuto konkurenci sledovat.

Mezi největší konkurenty na trhu se řadí firma Wicke a Tente. Jsou to velké zahraniční firmy se zastoupením v ČR. Nabízí podobné výrobky a služby, nicméně to pro firmu Navrátil, spol. s r.o. nepředstavuje zásadní hrozbu, už jen díky její dlouholeté působnosti na tuzemském trhu a dobrému jménu.

3.5 Historie

Vznik rodinné firmy Navrátil, spol. s r.o. se váže do období 90. let, konkrétně se jednalo o rok 1998, tudíž má za sebou téměř 20 let existence na trhu. Společnost zakládali tři společníci p. Navrátil s otcem a jejich společným kamarádem. Impuls přišel zvenčí, kdy tato komodita byla na prodej. Jednalo se o jeden specifický druh kladek, se kterým nikdo z nich tehdy neměl žádné zkušenosti. I přesto se rozhodli, že do podnikání půjdou společně.

Odkoupili i veškeré know-how s klientelou, která se postupem času rozšířila. Další kontakty získávali z evropské databanky. Zásadní zlom nastal s příchodem internetu, kdy si firma založila vlastní webové stránky a dostala se tak do podvědomí veřejnosti. Společnost začali oslovovat zahraniční investoři a prodejci materiálu, jelikož pro ně byla atraktivní. Pro firmu to byl obrovský přínos, už jen z toho důvodu, že se nabízený sortiment rapidně rozšířil a s tím související okruh klientely. Poptávka po produktech neustále stoupala.

Další zlom nastal zhruba okolo roku 2008, kdy otec p. Navrátila zemřel a odkázal mu svůj třetinový podíl. Na chodu firmy se aktivně začali podílet další členové z obou rodin. Najednou zde fungovaly dvě zcela odlišné strany, i když se to zpočátku tak nejevilo, postupem času vznikaly jisté neshody v souvislosti s představou o vedení společnosti a výkonu práce jednotlivých členů týmu.

3.6 Analýza konfliktů

Během svého působení na trhu si firma prošla několika fázemi týkajícími se struktury zaměstnanců a jednatelů. Po dobu mé přítomnosti ve firmě jsem měla možnost vypořádat a zhodnotit konflikty mezi rodinami, které následně vedly k rozdělení na dva tábory a poté k výpovědi z pracovního poměru obou synů bývalého jednatele.

Analýza před rozdělením

Společnost Navrátil, spol. s r.o. si podle již zmiňovaného grafu ročních obrátů vede v posledních letech velmi dobře, s čímž jsou spojeny vyšší nároky nejen na vedoucí pracovníky, ale také na zaměstnance, jejich produktivitu, flexibilitu a ochotu být součástí týmu a táhnout za jeden provaz. V úvodu mé analýzy poukazují zejména na výkonnost druhého společníka, která začala postupně upadat. Dle mého názoru se konflikt vyskytl kvůli dvougeneračnímu věkovému rozdílu mezi jednatelem, dále také kvůli rozdílnému přístupu k jednotlivým úkolům a povinnostem. Veškerá zodpovědnost a důležitá rozhodnutí ohledně firmy zůstala pouze a jen na p. Navrátilovi. Situace se nelepšila, cítil že je jediným motorem firmy, kdežto bývalý jednatel se dobrovolně začlenil mezi ostatní zaměstnance.

Také jsem vypořádkovala, že za nepřítomnosti p. Navrátila bylo více než zřejmé, že bývalý jednatel postrádá schopnost zajistit podporu podřízeným a nevěděl si rady v krizových situacích. Těchto situací přibývalo, tudíž mu bylo navrženo ukončení spolupráce, kterému se nebránil, neboť sám uznal, že na danou funkci už nestačí. P. Navrátil se zachoval velice velkoryse, nabídl mu finanční odstupné v podobě patřičné dividendy a ponechání firemního vozidla. Po této domluvě se zdálo, že se situace vyřešila ku prospěchu všem, bohužel však oba synové tento názor nesdíleli, uzavřeli se do sebe a celkově se změnil jejich postoj, jak k práci, tak i ke kolegům.

Postupem času oba synové měli výrazně odlišné představy o způsobu vykonávání své práce a integraci vůbec. Dělali zásadní chyby, které se dále negativně projevovaly na chodu firmy, což poškozovalo především její dobré jméno. Zpravidla se jednalo o neplnění prioritních úkolů. Jeden z nich měl na starosti technickou podporu firmy, kterou náležitě neplnil (realizace katalogů trvala dlouho, webové stránky nebyly ucelené, nepříjemné a odměřené chování ke stávajícím zákazníkům a dodavatelům), což vedlo do budoucna k problémům. Vypořádkovala jsem i situaci, kdy kvůli špatné komunikaci a kontrole objednaného zboží došlo k nedostatku materiálu potřebného k montáži nasmlouvaných zakázek. Také jsem si všimla, že slučoval rodinný život s profesním. V rámci pracovní doby

si vodil malé děti na pracoviště, tudíž jeho práce byla neefektivní. Po čase nepříjemná atmosféra ve firmě vedla k tomu, že téměř veškerou náplň práce vykonával p. Navrátil s manželkou. Oba synové bývalého společníka se tak stali doslova nadbytečnými. Konflikty se neustále prohlubovaly, až vyústily k rozhodnutí podání výpovědi z jejich strany.

Analýza po rozdělení

Situace se po rozdělení rodin výrazně změnila. Došlo k obnovení a posílení struktury zaměstnanců, byl přijat nový IT manažer a montážník kol. Firma Navrátil, spol. s r.o. je momentálně ve vlastnictví p. Navrátila a jeho manželky, tudíž jsou zde dva výkonní ředitelé. P. Navrátil se zaměřuje spíše na manažerskou oblast, kdežto jeho manželka na tu administrativní. Atmosféra na pracovišti je více uvolněná a efektivita práce vzrůstá. Díky tomu, co se za poslední dobu ve firmě událo, vedení firmy dostalo nový impuls k lepšímu a efektivnějšímu rozvoji společnosti.

Rozhovor

Tazatel: Co Vás přimělo k tomu začít podnikat?

Dotazovaný: Člověk má dvě volby. Buď bude zaměstnaný, nebo bude podnikat, a to mě přimělo jít vlastní cestou, protože jsem se rozhodl, že nikdy na nikoho dělat už nebudu.

Tazatel: Jaká byla Vaše prvotní myšlenka ohledně podnikání?

Dotazovaný: S podnikáním jsem začal zhruba ve 2. třídě, kdy jsem spolužákům prodával strouhátka.

Tazatel: Proč právě pojzdová kolečka?

Dotazovaný: Tenhle nápad se nikomu z nás v hlavě nezrodil. Impuls přišel zvenčí, kdy tato komodita byla na prodej. Jeden kamarád mého otce chtěl prodat firmu s pojzdovými koly. Nevěděl jsem, jak na to reagovat, ale po úvaze jsme se s otcem a jeho kamarádem rozhodli, že tuto nabídku přijmeme.

Tazatel: Jaké byly vaše začátky a jak na ně vzpomínáte?

Dotazovaný: Každé začátky jsou těžké. Byl to vstup do neznáma. Nikdo z nás v tomto oboru neměl žádné zkušenosti.

Tazatel: Jaké finanční prostředky jste použili k zahájení svého podnikání?

Dotazovaný: Půjčili jsme si. Byla to půjčka cca 300 000 korun od známého.

Tazatel: Nechtěli jste využít možnost bankovního úvěru?

Dotazovaný: Tuto možnost jsme nezvažovali, chtěli jsme si jít po vlastní ose a nevázat se na banku.

Tazatel: Jak probíhalo vedení firmy za předpokladu, že zde byli tři společníci?

Dotazovaný: Každý uměl něco. Otec měl charisma a zkušenosti, kamarád byl zásobovač a já jsem uměl prodávat.

Tazatel: Takže jste si vedoucí role nijak nevyčlenili?

Dotazovaný: Ne, vedoucí časem vyplynul sám.

Tazatel: Jak byste popsal celkový vývoj společnosti?

Dotazovaný: Vývoj byl postupný a kladný.

Tazatel: Nezaznamenali jste žádné rapidní výkyvy?

Dotazovaný: Ne, firma šla stále nahoru a stoupala.

Tazatel: Kdy nastal zásadní zlom v poptávce po vašich produktech?

Dotazovaný: Firma nám prodala veškeré know-how i s klientelou, která se samozřejmě postupem času měnila. Největší zlom nastal, když jsme na internetu spustili webové stránky. Dostali jsme se do podvědomí široké veřejnosti a reklama naší společnosti se více rozšířila.

Tazatel: Pamatujete si konkrétní rok?

Dotazovaný: Asi okolo roku 2000.

Tazatel: Oslovovali jste spíše tuzemský trh, nebo jste se soustředili i na zahraničí?

Dotazovaný: Vždy jsme se orientovali zejména na tuzemský trh, a tak je tomu i dnes. Kontakty jsme získávali z evropské databanky.

Tazatel: Jaké bylo vaše nejtěžší období a proč?

Dotazovaný: My jsme těžké období, jako takové, v podstatě nikdy neměli. Jen v období světové ekonomické krize roku 2008 došlo k mírnému poklesu tržeb, ale na firmu to nemělo výrazný negativní dopad.

Tazatel: Vyskytovaly se zde nějaké neshody mezi Vámi a dalšími společníky v průběhu let?

Dotazovaný: Z počátku jsme spolu všichni vycházeli dobře, ale situace se poněkud změnila v roce 2007, kdy můj otec zemřel.

Tazatel: V čem se situace změnila?

Dotazovaný: Po smrti mého otce jsem firmu vedl spolu se svým kolegou. Naše firma se rozrostla o další rodinné příslušníky. Najednou zde fungovaly dvě odlišné rodiny. Tehdy jsem to tak ještě nevnímal, ale postupem času byly naše představy o společném podnikání a integraci dost odlišné.

Tazatel: Jak se vztahy postupem času vyvíjely?

Dotazovaný: Vztahy mezi zaměstnanci byly přátelské a uvolněné, a také jsme se všichni navzájem respektovali. Zásadní zlom nastal v momentě, kdy výkonnost mého kolegy začala výrazně upadat a já se rozhodl, že na dvě rodiny už pracovat nebudu, tak jsem mu navrhl odchod do důchodu. Od té doby se vztahy mezi mojí a jeho rodinou výrazně zhoršily.

Tazatel: Proč si myslíte, že to tak bylo?

Dotazovaný: V té době ve firmě pracovali také jeho dva synové, kteří měli poněkud jiné představy o vykonávání své práce a podnikání. Odchod otce do důchodu se jich výrazně dotknul.

Tazatel: Vyústilo to tehdy v nějaký vážnější konflikt?

Dotazovaný: Od té doby bylo podnebí ve firmě dost špatné, až jsme si pomalu nemohli přijít na jména. Oba synové nejevili žádný zájem o spolupráci a odpovídaly tomu i jejich výkony. Celá situace se táhla do října, kdy oba synové přišli s tím, že si chtějí jít vlastní cestou a dali výpověď.

Tazatel: Účastníte se nějakých školeních, rozvíjejících programů nebo veletrhů v oboru?

Dotazovaný: Ano, průběžně nám chodí pozvánky od zahraničních dodavatelů na evropské veletrhy. Momentálně plánujeme i cestu do Číny na místní veletrh.

Tazatel: Jaké jsou vaše představy o firmě do budoucna – plánujete firmu nějakým způsobem rozšířit?

Dotazovaný: Rozšířit firmu bychom samozřejmě chtěli, ale momentálně je zde problém s nedostatkem pracovních sil. Také nám chybí skladovací prostory.

Tazatel: Co byste doporučil začínajícím podnikatelům v tomto oboru?

Dotazovaný: Jak k zákazníkům, tak k dodavatelům přistupovat s rozumem. Je důležité, aby člověk jednal a obchodoval narovinu.

3.7 Návrh řešení

V rámci mého působení ve firmě jsem navrhla určité změny, které by mohly mít pozitivní dopad na její budoucí vývoj. Jedná se především o zlepšení propagace společnosti. Dle mého názoru by firma měla v rámci propagačních a marketingových služeb efektivněji využívat svou schopnost k získání nových zákazníků. Zaměřili jsme se na marketingovou komunikaci v podobě reklamních billboardů, které jsou strategicky umístěny v okolí firmy, převážně po Olomouci. Zákazníky se snažíme upoutat i prostřednictvím masmédií ve formě reklamního sloganu vysílaného na rádiu Haná, nebo klasické reklamy na internetu.

Reklamní billboard



Obrázek 6 - Návrh reklamního billboardu
(Zdroj: vlastní)

Vizitka

Jak již všichni víme, vizitky nám poskytují jakýsi pohled na osobu či společnost. První dojem dělá hodně, a proto by se na jejich vzhled a kvalitu měl klást určitý důraz. Ke zlepšení image firmy jsem v rámci obchodní propagace navrhla nové vizitky, které jsou více přehledné a poutavé.

Petr Navrátil

jednatel společnosti

Navrátil, spol. s r.o.

U Parku 357
783 73 Grygov

mobil: 602 725 444
tel.: +420 58 539 33 22
✉ petr@navratilsro.cz



www.navratilsro.cz
www.dum-kolecek.cz

Obrázek 7 - Návrh vizitky
(Zdroj: vlastní)

Reklamní slogan v rádiu

Reklama v rádiu je dalším dobrým krokem k tomu, aby se firma dostala do podvědomí široké veřejnosti i jiným způsobem a mohla tak získat nové kontakty. Možnost úspěchu zaručuje fakt, že po televizi je rádio druhé nejmasovější médium a denně oslovuje téměř 85 % populace. V rámci marketingových služeb jsme se rozhodli oslovit regionální rádio Haná. Reklama v rádiu má podobu krátkého spotu.

3.8 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, která se zaměřuje na důkladný rozbor silných a slabých stránek dané organizace, ale také na její příležitosti a případné hrozby. Její význam spočívá v tom, že nám poskytuje hodnocení stavu organizace, tudíž je velice důležitá pro strategické řízení a rozhodování. Pokud mluvíme o silných stránkách, jedná se především o kladné faktory, díky kterým podnik vyniká a stává se zajímavým pro vnější okolí. Tyto přednosti je třeba pravidelně rozvíjet a podporovat. Naopak slabé stránky představují klíčové faktory, které je třeba potlačovat, nebo zcela odstranit.

1. Silné stránky

- a. firemní kultura,
- b. bohaté znalosti a dovednosti manažera,
- c. „neomezená“ pracovní doba,
- d. sídlo v dobré lokalitě,
- e. nabízený produkt,
- f. nejnovější technologie používané při výrobě,
- g. úprava sortimentu dle vývoje trhu a průběžné inovace,
- h. dlouhodobé přátelské vztahy s dodavateli,
- i. dosahovaná výnosnost.

2. Slabé stránky

- a. provoz firmy je časově náročný,
- b. „neomezená“ pracovní doba,
- c. nedostatek kvalifikovaných pracovníků,
- d. rodinné spory,
- e. malé skladovací prostory,
- f. finančně náročné vybavení.

3. Příležitosti

- a. nové trhy,
- b. zahraniční spolupráce,
- c. noví zákazníci,
- d. vyšší kvalita výrobků,
- e. navýšení sortimentu,
- f. nové technologie.

4. Hrozby

- a. kolísavý kurz měn při zahraničním obchodu,
- b. nová konkurence v odvětví,
- c. zlepšení nabídky stávající konkurence,
- d. nedostatek pracovních sil,
- e. politika v ČR.

Silné stránky

Jako jednu z hlavních předností považují zejména rodinné prostředí, díky kterému mají zaměstnanci pracovní jistotu a bezpečí, jež opětovně vrací poctivější a efektivnější práci. Mezi zaměstnanci na nižších pozicích panuje spíše uvolněná, až kamarádská atmosféra, tudíž mezi sebou nevytváří téměř žádný tlak a jejich pracovní výkony dosahují potřebných kvalit. Firma také opětovaně pořádá různé společenské akce, například firemní večere, bowling, nebo jiné neformální aktivity, díky kterým se zaměstnanci více sblížují a vytvářejí tak dobrý tým.

Majitel, jednatel a zároveň manažer je jedna osoba, dále jen p. Navrátil. Vykonává převážnou část práce a zodpovídá za celkový chod firmy. Díky dlouholeté praxi a zkušenostem je schopen plnit celou řadu výkonů rychle, efektivně a s patričným přehledem.

Sídlo firmy se nachází v dobře dostupné lokalitě nedaleko města Olomouce, tudíž je poptávka po produktech velice příznivá. Hlavní výhodou shledávám fakt, že objekt je ve vlastnictví p. Navrátila, proto zde nevznikají náklady navíc spojené s pronájmem pozemku či budovy. Celý objekt se dělí na dvě části, kdy spodní nebytové prostory budovy jsou využívány firmou jako kanceláře, sklad a dílna. Naopak horní patro obývá rodina p. Navrátila, tudíž je svým zákazníkům neustále k dispozici i mimo stanovenou pracovní dobu. Dle mého názoru má tak podnik značnou konkurenční výhodu, oproti jiným podnikům na trhu.

Silnou stránkou firmy je také její široké spektrum nabízených výrobků, které nejsou na tuzemském trhu tak rozšířené. V odvětví nevzniká příliš velká konkurence, byť se jedná o produkt velmi vyhledávaný a s rozsáhlým využitím v běžném životě či průmyslu. Vyznačují se vysokou kvalitou a dlouhou životností použitého materiálu. Výhodou je využívání nejnovější technologie při výrobě, jako jsou přístroje na manipulaci ve skladu, montážní vrtačky, nebo balící stroje. Díky neustále měnícím se trendům, poptávce a lepší dostupnosti materiálu firma upravuje sortiment v návaznosti na vývoj trhu. Provádí různé změny a inovace, které se týkají nejen produktu, ale i celé organizace.

Za dobu existence na trhu si firma vybuodovala dlouhodobé, až přátelské vztahy s dodavateli, které zprvopočátku byly čistě obchodní. Jelikož tuzemský trh nenabízí dostatečné množství materiálu v dobrém poměru kvalita cena, firma dlouhodobě udržuje vztahy se zahraničními dodavateli. Jedná se o firmu, která na trhu působí již řadu let a lze říci, že z finančního hlediska si vede velmi dobře. Je schopna pokrývat veškeré náklady a je pravděpodobné, že bude dlouhodobě prosperovat.

Slabé stránky

Firmu momentálně řídí a spravuje p. Navrátil s manželkou. Zodpovídají za celkový chod firmy a obětují tomu téměř veškerý svůj čas. Své pravomoci delegují jen zřídka, protože zde není nikdo, kdo by dosahoval takových kvalit v oblasti správy a vedení. Díky neustále rostoucí poptávce po produktech je provoz časově náročný a práce na zakázkách rodinu p. Navrátila mnohdy nemine i o víkendech, jelikož sídlo firmy je i současně jejich bydlištěm. Dá se říci, že pracovní doba je v tomto případě doslova neomezená, což z malé části považují za výhodu, jak jsem již uvedla v silných stránkách. Na druhé straně to pro rodinu představuje určité břemeno.

Další neopomenutelnou slabou stránkou je nedostatek kvalifikovaných pracovních sil. Právě na tuto slabinu by firma měla klást největší důraz. Jak už jsem zmínila výše, provoz firmy je časově náročný, tudíž si vyžaduje schopné pracovní síly. Na jedné straně zde zaměstnanci dosahují potřebných kvalit, ale na druhé straně se často dostávají do stavu, kdy nestíhají a jsou ve stresu. Na firmu to má pak negativní dopad, například v podobě chybně odvedených výkonů.

Jisté slabiny pociťuje firma i tehdy, pokud je řeč o vztazích na pracovišti. Jelikož firma zaměstnává z velké části rodinné příslušníky je zde veliká pravděpodobnost vzniku konfliktu, ať už jsou vztahy mezi nimi na sebelepší úrovni. Spory vzniklé na domovské půdě se lehce prolínají do pracovního prostředí a naopak. Mnohdy je to začarovaný kruh, který nemá konce. Celkově to pak negativně ovlivňuje klima na pracovišti. Z mého pohledu se p. Navrátil tyto dvě stránky snaží oddělit a pokud se jedná o pracovní záležitosti, tak k tomu přistupuje s nadhledem. U ostatních rodinných příslušníků je situace leckdy jiná.

Nedostatek shledávám i v kapacitě skladovacího prostoru, díky které není možné docílit efektivní logistiky. I když firma momentálně nepředpokládá nějak výrazně expandovat, nabídka sortimentu se pozvolna rozšiřuje a je důležité si uvědomit že skladovací prostory nejsou neomezené. S tím souvisí i náročnost firmy na vybavení skladu, dílny, ale i kanceláří. Vznikají zde nemalé náklady spojené převážně s nejnovější technologií, ať už se jedná

o software, elektroniku, pracovní pomůcky, či manipulační vozíky.

Příležitosti

Jelikož má firma rostoucí tendenci, je velmi pravděpodobné, že v budoucnu dojde k navýšení sortimentu nabízených produktů. Navázání nových vztahů s potenciálními partnery a dodavateli může mít na firmu velice příznivý dopad, například v podobě rostoucího odbytu. Tímto způsobem lze přilákat nový segment zákazníků. Dalším rysem, který může být pro firmu přínosem je udržování dlouhodobé věrnosti stávajících zákazníků. Zaměřit by se měla především na zkvalitnění nabízených služeb, které se vážou k produktům. Nové technologie a moderní postupy používané při výrobě kol a kladek jsou další důležitou složkou potřebnou ke správnému vývoji firmy.

Hrozby

Případná rizika je třeba pravidelně řídit a usměrňovat tak, aby jim firma předcházela a nevznikl nežádoucí problém, se kterým by se firma musela vypořádat. Jelikož odebírá především ze zahraničí je zde důležité si pravidelně hlídat kolísavé kurzy jednotlivých měn. Ty totiž mohou mít jistý vliv na cenu hotového produktu na tuzemském trhu.

V rámci definice hrozeb není možné opomenout i nově vzniklou konkurenční firmu. Jedná se také o rodinou firmu, jejíž zakladatelé v minulosti spolupracovali a podíleli se na řízení firmy Navrátil, spol. s r.o. Je zde určitá pravděpodobnost, že nalákají stávající zákazníky právě díky velmi podobnému sortimentu, který nabízí. I když si firma vede velmi dobře, je důležité předvídat hrozby do budoucna. Jedná se především o politiku a nařízení státu v podobě různých vyhlášek a zákonů, které nelze nějakým způsobem ovlivnit, nebo obejít.

Závěr

V bakalářské práci jsem se zaměřila na oblast rodinných podniků a zejména na jejich silné a slabé stránky, kdy ty slabé mohou být zdrojem určitých problémů vycházejících z mezilidských vztahů na pracovišti. V teoretické části jsem za pomoci odborné literatury objasnila základní pojmy, které obecně souvisí s podnikáním. Dále jsem se věnovala problematice rodinných podniků, jejich výhodám, nevýhodám a eventuálním problémům, které mohou v průběhu vývoje nastat. Lehce jsem nastínila také téma nástupnictví, neboť spadá do rizikové oblasti problémů a v případě rodinných firem se mu bohužel nelze vyhnout.

V praktické části jsem se věnovala konkrétní rodinné firmě, která mi byla zářným příkladem pro zvolenou problematiku, tudíž se stala objektem mého výzkumu. Díky svému dlouhodobému působení ve firmě jsem byla svědkem několika rizikových situací, kdy docházelo ke střetu zájmů a následnému vyvolání konfliktů, které se postupem času stupňovaly. Značné problémy souvisely zejména s neefektivní týmovou prací, motivací a interní komunikací. Tím chci říci, že někteří zaměstnanci vykazovali značnou neochotu a odpor k výkonu své práce či celému podniku a bylo těžké najít společný soulad, který byl v tomto případě více než žádoucí. Také zde došlo k jistým změnám, které jsem navrhla ve spolupráci s firmou. Tyto změny se následně ukázaly jako velmi pozitivní, už jen díky kladné odezvě zákazníků. Jednalo se o celkové zlepšení propagace firmy navenek, v podobě reklamních billboardů, vizitek a nových webových stránek.

Na závěr bych chtěla zdůraznit fakt, že i když má firma tendenci pozitivního růstu, měla by se nejvíce zaměřit na svou slabinu v nedostatku pracovních sil, který je momentálně dle mého názoru stěžejní.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Kamila Navrátilová
Název školy:	Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s
Název bakalářské práce:	Konflikt manažersko-vlastnických vztahů v rodinné firmě
Název práce v anglickém jazyce:	Conflict in the Leadership of the Family Business
Vedoucí bakalářské práce:	RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA
Počet stran:	53
Rok obhajoby:	2017
Klíčová slova v českém jazyce:	podnik, rodinná firma, podnikání, jednatel, manažer, vlastník, problém, konflikt
Klíčová slova v anglickém jazyce:	company, family business, undertaking, managing director, manager, company owner, problem, conflict

Téma bakalářské práce je konflikt manažersko-vlastnických vztahů v konkrétní rodinné firmě. Práce je složena ze tří částí, kdy první je teoretická část, dále navazuje metodická část a v neposlední řadě praktická část. V teoretické části je stěžejní rozbor zvolené problematiky za pomoci odborné literatury. V metodické části jsou stručně popsány metody výzkumu, které jsem si pro danou problematiku zvolila a následně aplikovala. V praktické části je základem konkrétní rodinná firma, která je předmětem výzkumu, zaměřeného na konflikty mezi zaměstnanci.

The subject of this work is Conflict in the Leadership of a Family Business. The work is consisted of three parts. The first part is theoretical, related section is methodological and finally a practical part. The theoretical part is based on analysis of selected problems using literature. The methodological section briefly describes the methods of research, which I chose for this issue and subsequently applied. In the practical part is basis the specific family company which is the subject of the research, which focuses on the conflicts between employees.

LITERATURA A PRAMENY

CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2. vyd. Brno: Paido, 2010. 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

CHRÁSKA, M. *Úvod do výzkumu v pedagogice*. Vyd. 2. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 200 s. ISBN 80-244-1367-1.

KENYON-ROUVINEZ, D. a WARD, J. *Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Brno: Barrister & Principal, 2016. 135 s. ISBN 978-80-7485-095-0.

KORÁB, V. a KALOUDA, F. *Jak pracují malé rodinné firmy*. Brno: PC-DIR, 1998. 79 s. ISBN 80-214-1121-X.

KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A. a MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*. Brno: Computer Press, 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

ODEHNALOVÁ, P. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 144 s. ISBN 978-80-210-5603-9.

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2009. 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

SRPOVÁ, J. a ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Generace lenochů a strašpytlů? Dětem se nechce pracovat v rodinných firmách. *Lidovky* [online]. [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: http://www.lidovky.cz/generace-lenochu-a-starspytlu-detem-se-nechce-pracovat-v-rodinnych-firmach-1ty/lide.aspx?c=A150919_161435_lide_ELE

Motivace, motivování a motivační teorie. *MANAGEMENT MANIA* [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Životní cyklus podniku	8
Obrázek 2 - Model tří kruhů	13
Obrázek 3 - Sídlo a provozovna firmy.....	27
Obrázek 4 - Produkt firmy	28
Obrázek 5 - Vývoj ročních obrátů	29
Obrázek 6 - Návrh reklamního billboardu.....	38
Obrázek 7 - Návrh vizitky	39
Obrázek 8 - Kolo otočné s brzdou	50
Obrázek 9 – Transportní kolo	50
Obrázek 10 - Těžkotonážní kolo.....	51
Obrázek 11 - Designové kolo	51
Obrázek 12 – Nábytkové kolo s brzdou.....	52
Obrázek 13 - Realizace reklamního billboardu	53
Obrázek 14 - Realizace reklamního billboardu	53



Obrázek 8 - Kolo otočné s brzdou
(Zdroj: vlastní)



Obrázek 9 – Transportní kolo
(Zdroj: vlastní)



Obrázek 10 - Těžkotonážní kolo
(Zdroj: vlastní)



Obrázek 11 - Designové kolo
(Zdroj: vlastní)



Obrázek 12 – Nábytkové kolo s brzdou
(Zdroj: vlastní)

S NÁMI BUDETE V POHYBU!

**POJEZDOVÁ
KOLA**

WWW.NAVRATILSRO.cz

Obrázek 13 - Realizace reklamního billboardu
(Zdroj: vlastní)

NAŠE KOLA UNESOU I VOLA

**DŮM
KOLEČEK**

**6km
Grygov**

WWW.NAVRATILSRO.cz

Obrázek 14 - Realizace reklamního billboardu
(Zdroj: vlastní)