



Strategický plán podnikání vybraného rodinného podniku

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Michaela Kopalová

Vedoucí práce:

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání bakalářské práce

Strategický plán podnikání vybraného rodinného podniku

Jméno a příjmení: **Michaela Kopalová**
Osobní číslo: E18000163
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2020/2021**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracování odborné rešerše relevantní odborné literatury pro řešené téma.
2. Představení vybraného rodinného podniku, včetně analýzy jeho vnitřního a vnějšího prostředí.
3. Hodnocení vitality rodinného podniku pro jeho budoucí rozvoj.
4. Návrh strategického plánu vycházejícího z realizované analýzy pro zlepšení rozvoje.
5. Vyhodnocení strategického plánu rozvoje řešeného rodinného podniku.

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

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- MACHEK, Ondřej. 2017. Rodinné firmy. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-638-8.
- RYDVALOVÁ, Petra, Ivan JÁČ, Eva KARHANOVÁ-HORYNOVÁ, Eliška VALENTOVÁ a Magdalena Zbránková. 2015. Rodinné podnikání – zdroj rozvoje obcí. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 9788074942457.
- SOUČEK, Zdeněk. 2015. Strategie úspěšného podniku. Praha: C. H.Beck. ISBN 978-80-7400-572-5.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. Vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- ZELLWEGER, Thomas M. 2017. Managing the family business: theory and practice. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1783470709.
- PROQUEST. 2020. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Konzultant: Veronika Kopalová, spolumajitelka Řeznictví Bukvic s. r. o.

Vedoucí práce:

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

Prohlášení

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

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou 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 bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou 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 bakalářská 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.

27. dubna 2021

Michaela Kopalová

Anotace:

Bakalářská práce se zabývá tématem strategického rozvoje rodinného podniku. První část popisuje teorii dané problematiky a druhá část se věnuje strategické analýze konkrétního podniku s ohledem na návrh a vypracování strategie rozvoje. V rámci strategické analýzy je provedena podrobná externí a interní analýza, která je shrnuta v rámci analýzy SWOT a jejího kvantifikovaného vyhodnocení. Také je zde zhodnocena vitalita podniku. Na základě získaných dat je zhodnocena stávající strategie firmy, navrhnout postup pro rozšíření a úpravu strategie a provedeno vyhodnocení navržených změn s ohledem na rozvoj společnosti.

Klíčová slova: rodinný podnik, SWOT analýza, konfrontační matice, strategie podniku, vitalita

Annotation:

The subject of this thesis is the strategy development of a family business. The first part describes the theory of the issue and the second part deals with the strategy analysis of a particular company with a regard to the propose and elaboration of development strategy. As part of the strategic analysis, a detailed one is performed external and internal analysis, which is summarized in the SWOT analysis and its quantified evaluation. The vitality of the company is also evaluated here. Based on the obtained data, the current strategy of the company is evaluated, proposed procedure for enlargement and adjustment of the strategy and evaluation of the proposed changes with regard to the development of the company.

Key words: family business, SWOT analysis, confrontation matrix, business strategy, vitality

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph.D. za odbornou pomoc, cenné rady a věcné připomínky.

Obsah

Seznam obrázků.....	13
Seznam tabulek.....	14
Úvod.....	15
1 Definice, význam a charakteristika rodinného podnikání.....	17
1.1 Definice rodinného podnikání	17
1.2 Formy a druhy rodinných podniků	18
1.3 Historie rodinných podniků	20
1.3.1 Historie rodinných podniků v zahraničí	20
1.3.2 Historie rodinných podniků na území České republiky	20
1.4 Význam rodinného podnikání	21
1.5 Silné stránky	21
1.6 Slabé stránky	22
1.7 Tlaky rodinného podnikání	23
2 Strategické řízení	25
2.1 Strategie a strategické cíle	25
2.2 Strategie v kontextu rodinných podniků.....	26
2.3 SWOT analýza	26
2.4 Formulace a tvorba strategie rozvoje.....	27
2.5 Hodnocení a volba varianty strategie	27
3 Představení společnosti.....	29
3.1 Vývoj.....	29
3.2 Marketing podniku	30
3.3 Současná vlastnická struktura.....	31
4 SWOT analýza	32
4.1 Silné stránky	32
4.2 Slabé stránky	33
4.3 Příležitosti.....	33
4.4 Hrozby	34
4.5 Aktuálně řešené otázky.....	34
4.6 Konfrontační matice	35
5 Vitalita podniku	37
5.1 Administrativně-psychologicko-právní modul.....	38

5.2 Manažerský modul	39
5.3 Ekonomicko-finanční modul.....	39
5.4 Zhodnocení vitality podniku	39
6 Návrh vlastního řešení	40
6.1 Strategická východiska rozvoje	40
6.2 Návrh strategie	40
6.2.1 Výroba uzenin	41
6.2.2 Biomaso.....	41
6.3 Dílčí nástroje pro dosažení strategie rozvoje	41
6.4 Kalkulace nákladů	42
Závěr.....	44
Seznam použité literatury.....	45
Příloha A	48
Příloha B.....	50
Příloha C	51

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Nástroj pro hodnocení rodinných firem	18
Obrázek č. 2: Model tří kruhů	19
Obrázek č. 3: Model strategie malého rodinného podniku.....	26
Obrázek č. 4: SWOT matice.....	27
Obrázek č. 5: Sídlo firmy	31

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Konfrontační matice	36
Tabulka č. 2 Vyhodnocení vitality podniku	37
Tabulka č. 3 Odhad nákladů marketingové komunikace	43
Tabulka č. 4 Odhad nákladů výrobního uzenin	43

Úvod

Rodinné podniky tvoří velký podíl v soukromém podnikání na území České republiky. Přesto nebyly donedávna ani konkrétně definované. Mnoho takových firem, které nově spadají do této kategorie, se však za rodinnou nepovažuje, a tím mohou přicházet o některé výhody.

„Potvrzuje se, že rodinný byznys není jen o majetku a zisku, ale že majitelům jde ve velké míře o to, aby vytvářeli slušné podmínky pro své zaměstnance a podpořili okolí svých podniků. S rostoucím byznysem roste i jejich chuť nezištně podporovat společensky prospěšné aktivity. Rodinné firmy se tak postupně stávají podnikatelským vzorem, a to jak s ohledem na jejich efektivitu, tak ve smyslu solidarity,“ uvedl Karel Havlíček, který byl v daném období předseda asociace malých a středních podniků a živnostníků v České republice.

Předmětem bakalářské práce je problematika strategie rozvoje vybraného rodinného podniku Ladislav Bukvic – řeznictví a uzenářství s.r.o. Firma se zaměřuje na výrobu a prodej hovězího a vepřového masa.

Cílem práce je zformulovat a vyhodnotit vhodnou strategii rozvoje firmy. Záměrem není vytvořit komplexní novou strategii, spíše navrhnout a zhodnotit přínosy navrhovaných možností rozvoje rodinné firmy.

Základní technikou vyhodnocení pozice firmy a jejích možností je provedení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Pro hodnocení specifík rodinného podnikání je uvedená analýza doplněna o hodnocení vitality podniku. První část práce je zaměřena na shromáždění teoretických poznatků o rodinném podnikání a tvorbě strategie podniku. Další část je zaměřena na představení společnosti, její historii a analýzu. Na analýzy navazuje jejich zhodnocení a návrh dalšího rozvoje.

Pro splnění cíle bakalářské práce byl zvolen následující metodický postup:

1. Zpracování odborné rešerše odborné české i zahraniční literatury, jejímž výstupem bude charakteristika základních rysů rodinného podnikání.
2. Získání primárních informací o konkrétním rodinném podniku na základě nestrukturovaných rozhovorů s majiteli firmy.
3. Zpracování analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, a to i s ohledem na odvětví jeho činnosti. Zhodnocení vitality rodinného podniku pro jeho budoucí vývoj.
4. Zhodnocení stavu a návrh strategie rozvoje firmy.

5. Vymezení nástrojů pro řešení oblastí rozvoje, které byly vytipované na základě provedených analýz a mohou být problematické pro dosažení zvolené strategie.
6. Zhodnocení navrženého postupu pro eliminaci zjištěných disfunkcí z ekonomického hlediska.

1 Definice, význam a charakteristika rodinného podnikání

V této kapitole je blíže vysvětlena definice rodinného podnikání, jeho formy a druhy, které jsou rozšířeny o historický vývoj rodinného podnikání.

1.1 Definice rodinného podnikání

Vysvětlení termínu rodinné podnikání se může odlišovat. To zejména z důvodu, že se tento druh podnikání vyvíjel v každé oblasti rozdílně. V Itálii je to společnost s hlavou rodiny ve vedení, takže je tato osoba nejen majitel, ale také manažer. Oproti tomu ve Švýcarsku můžeme vidět, že hlavní kritérium je, aby určující a rozhodující vliv měla rodina. Proto je zde nezbytné, měla rodina většinový podíl na základním kapitálu (Rydvalová, 2015).

Při stanovování vlivu jsou odlišné faktory vlivu rodiny ve firmě. Z toho důvodů můžeme obecně popsat rodinný podnik jako podnik, který je většinově ovládán členy rodiny s vizí potencionálního předání dalším generacím (Zellweger, 2017).

V České republice vznikl institut s názvem rodinný závod v roce 2012. Jeho základem je faktická spolupráce členů rodiny bez smluvního vztahu. Je zde upraven i termín příbuzenský vztah pro jeho lepší pochopení. Jde o vztah odvíjející se od pokrevního pouta nebo osvojení. Příbuzenství se dělí na přímé a pobočné. Stupeň příbuzenství mezi dvěma osobami se určuje podle počtu zrození. V přímé linii pochází jedna od druhé a ve vedlejší linii obě od svého nejbližšího společného předka (Rydvalová, 2015).

Ty osoby, které trvale pracují pro rodinu nebo rodinný závod a aspoň někteří z nich jsou vlastníky rodinného závodu, se považují za členy rodinného závodu (Rydvalová, 2015).

Rodinnou obchodní korporací se chápe společnost, ve které je nadpoloviční počet společníků tvořen členy jedné rodiny a nejméně jeden člen této rodiny je statutárním orgánem. Rodinná živnost je podnikání, kterého se účastní alespoň dva členové rodiny a minimálně jeden z nich je držitelem živnostenského nebo jiného oprávnění.

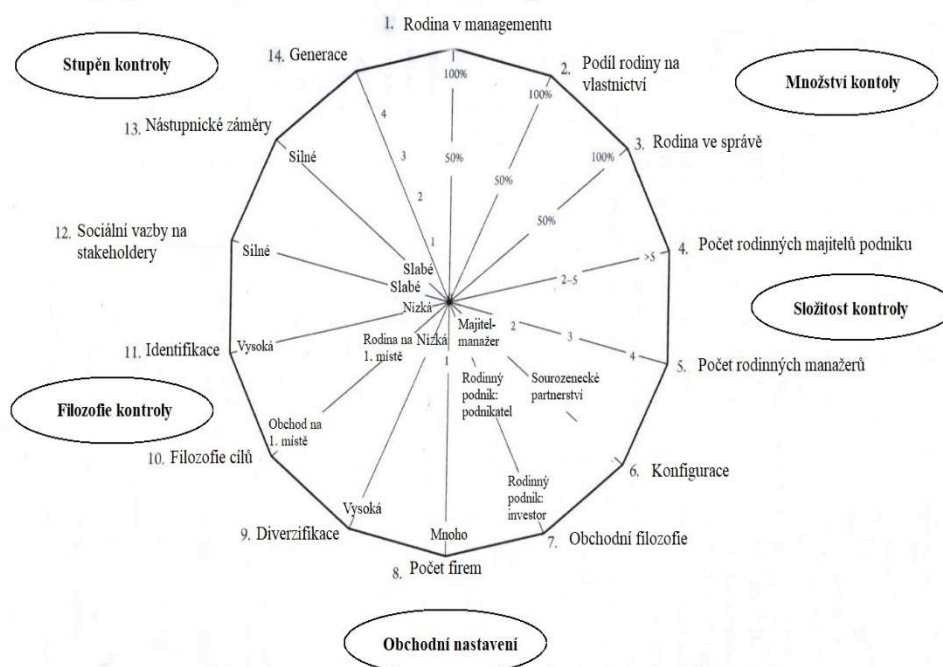
Za členy jedné rodiny se považují společně pracující manželé nebo registrovaní partneři anebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do třetího stupně, osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do druhého stupně příbuznosti, také osoby příbuzné v přímé linii, nebo sourozenci (MPO, 2020).

1.2 Formy a druhy rodinných podniků

Jsou různé specifické způsoby, jakým rodiny ovlivňuje chod firmy. Model, který se snaží zachytit a popsat rodinný vliv v podniku se nazývá model F-PEC. Tento model naznačuje, že vliv rodiny vychází ze tří dimenzí. První zachycuje procento vlastnictví v rukou rodiny, rozsah kontroly nad řízením a míru, v níž je řídicí orgán ovládán rodinou. Další představuje počet generací, po které byla firma pod kontrolou rodiny. Poslední odpovídá úrovni kulturního přesahu mezi rodinou a firemními systémy, tedy splynutí rodinných a obchodních hodnot.

Na základě modelu F-PEC vznikl grafický přehled o zapojení rodiny ve firmě, který je rozdělený do pěti oblastí. Jedná se o množství rodinné kontroly nad firmou, komplexnost kontroly, nastavení obchodních aktivit, cíle a filozofie majitelů a stupeň kontroly z hlediska rodinné historie s firmou. Jeho podoba je znázorněná na obrázku č. 1.

Tento nástroj by měl osvětlit zdroje heterogenity rodinné firmy, příležitosti a výzvy spojené s různými typy kontroly rodiny nad firmou. Také umožňuje zahájit diskusi o tom, jak by mělo vypadat zapojení členů rodiny ve firmě v budoucnosti (Zellweger, 2017).



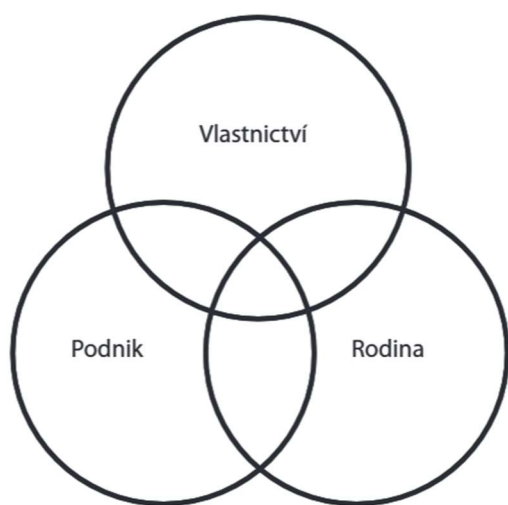
Obrázek č. 1 Nástroj pro hodnocení rodinných firem

Zdroj: Zellweger, 2017

Rodinné podnikání je typické tím, že se zde setkává několik téměř protichůdných subsystémů. Kruhový model pomáhá pochopit základní napětí při podnikání v rodinném podniku. Tyto rozpory se projevují na různých úrovních strategického rozhodování, ale také se rozvíjí ve struktuře firmy jejich pobídkových a kompenzačních systémů (Zellweger, 2017).

Pro porozumění složitosti, které souvisí s rolími v rodinném podniku, se používá model tří kruhů, jenž je znázorněn na obrázku č. 2. Mezi hlavní výhody tohoto modelu patří zviditelnění základní logiky podnikání a rodiny. Výsledkem je uvědomění si souvislostí, které jsou významné při rozhodování a komunikaci. Také umožňuje dialogy o rolích a souvisejících zájmech. V neposlední řadě to poukazuje na skutečnost, že osoby v rodinném podniku mohou mít současně více rolí. Tento pohled je podstatný pro to, aby nám pomohl odhalit zdroje konfliktů a nedorozumění.

Přestože můžeme vidět mnoho výhod tohoto modelu, je nutné nezapomínat na jeho nevýhody. Kruhové modely mohou připisovat určité vlastnosti výlučně rodině nebo podnikům, které se ve skutečnosti vyskytují i v jiném subsystému. Dále předpokládá, že rodina brzdí úspěch podnikání. V tomto modelu je rodina zobrazena jako překážka v racionálním rozhodování, zdůrazňuje tradici a zároveň brání inovacím. Model tří kruhů a jeho využití nezohledňuje synergii mezi rodinnými a obchodními systémy. Negativní role, které má model sklon přiřazovat rodinám, přehlíží vlastnosti rodiny přispívající k úspěchu. V neposlední řadě je nevýhodou modelu zjednodušený pohled na role a komunikaci, který podceňuje postavení v rodině, nezohledňuje mezigenerační rozdíly a role člena rodiny v podniku, kteří by měli být považováni za profesionály.



Obrázek č. 2 Model tří kruhů

Zdroj: Koráb, 2008

1.3 Historie rodinných podniků

Rodinné firmy jsou bezesporu jednou z nejstarších forem podnikání. Přestože je proces předávání a svěření podniku potomkovi náročné a může vést k zániku firmy, na světě existují takové podniky, které dokázaly udržet tradici po několik století.

1.3.1 Historie rodinných podniků v zahraničí

Nejstarší rodinné podniky jsou ty, které se zabývají tradičními obory a předávají se po mnoho generací až do současnosti. Mezi tyto obory patří vinařství, hotelnictví, stavebnictví nebo papírenství. Nejstarší firma vznikla roku 578 v Japonsku s názvem Kongo-Gumi. Firma je spravována již 40. generací a stále se zabývá stavbou a opravami buddhistických chrámů. Následující mezi nejstaršími podniky je pak hotel Hoshi Ryokan, který vznikl okolo roku 718 také v Japonsku. Dnes je hotel v rukou již 46. generace (Koráb, 2008).

První evropskou firmou je pak podle O'Harry francouzské vinařství Château de Goulaine založené okolo roku 1000. Mezi nejstarší stále fungující firmy můžeme také zařadit podniky z Itálie. Dobře známou výrobu zbraní Fabbrica Pietro Beretta S.p.A. nebo vinařství Antinori (Bičík, 2004).

1.3.2 Historie rodinných podniků na území České republiky

Na území České republiky byla zaznamenána tradice předávání rodinného řemesla už ve středověku. Stopy vedou ke šlechtickým rodům, které vlastnily půdu, na jejíž obhospodařování si najímaly pracovní sílu. Podstatnou součástí tehdejšího rodinného podnikání se postupně staly i rukodělné práce jako sklářství, tkalcovství, soukenictví a další (Čornej, 1992).

S příchodem manufakturní práce byl majetek rodiny v podnikání základem pro udržení podnikatelského cíle a soudržnosti rodiny. V té době bylo běžné, že měl vlastník povinnost pomáhat ostatním členům rodiny a zajistit jim vzdělání. Mezi historicky významné firmy můžeme zařadit Baťu, Koh-i-noor a Liebig (Rydvalová, 2015).

Po první světové válce se ekonomika přeorganizovala na moderní, otevřenou a proexportně otevřenou. Řemeslné vzdělání bylo na vysoké úrovni, a proto řemeslníci zakládali vlastní malé rodinné podniky, které představovali zdroj blahobytu tehdejší doby (Průcha, 1992).

Po druhé světové válce bylo období typické spíše útlumem rodinného podnikání. Obnovení přišlo až v době po sametové revoluci v roce 1989. V té době se zejména usilovalo o nastavení podmínek pro jejich vznik a fungování pomocí tzv. transformace (Rydvalová, 2015).

1.4 Význam rodinného podnikání

Rodinné podniky tvoří významnou část evropského soukromého zaměstnání, nabízí kolem poloviny všech pracovních míst. V České republice tvoří podíl rodinných podniků 87 %, vyšší procento je pouze na Slovensku a v Estonsku 90 % (European Family Businesses).

Celosvětově nelze pokládat rodinné podniky pouze za malé a střední firmy. Také existuje mnoho ve skupině velkých podniků, které mají více než 500 zaměstnanců. Řadí se tam Baťa, Ford nebo například Walmart (Rydvalová, 2015).

Hlavním cílem podnikatele je maximalizace zisku. V případě rodinných podniků tomu tak být nemusí. Mezi hlavní cíle patří především přežití podniku pro další generace. Často jsou tyto podniky předávány z pokolení na pokolení (Machek, 2017).

1.5 Silné stránky

Tuto oblast nelze zcela popsat, neboť zde záleží na faktorech jako je velikost, předmět podnikání, úroveň ovládnutí společnosti rodinou a další. Proto si ukážeme několik obecných silných a slabých stránek.

Pokud jsou majitelé a manažeři ze stejné rodiny, dochází k méně střetům. Toto samozřejmě není pravidlo, jde spíše o fakt, že tyto vztahy již mají vybudovanou určitou důvěru a harmonii. Protože mají tyto podniky štíhlou organizační strukturu, je zde obvykle jednodušší a rychlejší proces rozhodování a schvalování. Další výhodou je nepochybně rodinnost, která čerpá z těchto zdrojů: u finančního kapitálu se jedná o trpělivý kapitál (tzn. dlouhodobě investovaný kapitál, který nevyžaduje rychlý návrat).

Dále lidský kapitál, který obsahuje dlouhodobé specifické znalosti o produktech, trzích a klientech. Sociální kapitál shrnuje výhodu v jedinečné síti s okolím firmy, jako jsou zákazníci, dodavatelé, odborníci a další, od kterých může podnik čerpat podporu. V neposlední řadě je kapitál reputace, jenž poukazuje na image firmy.

Rodinné firmy mají tendenci jednat podle vybrané dlouhodobé strategie, bez častých změn v managementu. Zapojení rodiny do firmy vedou k jedinečné firemní kultuře, která je významná hlubšími vztahy mezi rodinnými účastníky a zaměstnanci. Díky tomu jsou zaměstnanci ochotni firmě pomoci v obtížných situacích a zároveň mají silnější jistotu zaměstnání (Zellweger, 2017).

1.6 Slabé stránky

Rodinné podnikání má ovšem i mnoho slabých stránek. Patří mezi ně závislost na rodině. Ta může být výhodnou, ale stejně tak může být firma ze strany rodiny využívána nebo vysávána. Také ji mohou kriticky narušit rodinné konflikty, oslabit rozhodovací schopnost a může vést k organizační paralýze. Riskantní může být i dosazování rodinných příslušníků na vedoucí pozice nikoliv kvůli jejich znalostem a schopnostem, ale protože jsou členy rodiny. To naznačuje, že výkony nejsou hlavním kritériem výběru, a tím se snižuje motivace zaměstnanců. Rovněž mohou nastat situace, kdy členové rodiny zneužívají věrnosti a lásky zejména starších členů, aby se zbavili svých povinností a přizpůsobili vše svým představám, i když je to v rozporu se strategickými cíli rodinného podniku.

Nástupnictví a předání řízení po několik generací přežije jen malé procento firem. Jedná se o důležitý problém, kterému je potřeba začít se věnovat včas a klást si správné otázky. Výběr správného nástupce je individuální a měl by zahrnovat roky pozorování a předávání pravomocí. Převod podniku je pak standardizovaný proces, ale mezi členy rodiny mohou vzniknout konflikty a boje o moc.

Další slabou stránkou, která může patřit i mezi silné, jsou zdroje. Spoléhání se na jmenování vedoucích pozic členy rodiny omezuje možnost získat manažera s lepším nadáním a výkony. Navíc si tím rodina nevpustí jiné členy do vnitřního rozhodovacího procesu, a tím se připraví o jiný pohled na věc. Kvůli investici rodiny do podniku je snížena jejich ochota riskovat, dokonce i ve chvílích, kdy by mohla být ve prospěch firmy.

Podnikatelská orientace podniku zahrnuje tendenci riskovat a proaktivní přístup k novým strategiím. V určité fázi vospělosti firmy se mírní snaha po růstu a úspěchu, a zaměřuje se spíše na harmonii a kontinuitu. To může vést k určité domýšlivosti, která je neslučitelná s podnikáním.

Členové rodinných firem často zastávají více rolí. Jiné řešení problémů bude z pohledu vlastníka, jiné manažera a jiné hledisko rodiny. To může v důsledku ovlivňovat konflikty zúčastněných, způsobovat zmatek a frustraci (Zellweger, 2017).

1.7 Tlaky rodinného podnikání

Příčiny problémů v rodinném podnikání ovlivňují vnitřní a vnější tlaky, které mají vliv na podnik. Vnitřní tlaky můžeme klasifikovat na emocionální a podnikové tlaky.

Emocionální tlaky jsou spojeny s prolínáním rodiny a podniku. Rodinný systém je obecně považován za silně ovlivněný emocemi a vztahy. Naopak podnikový systém buduje na povinnostech a aktivitách, které vedou ke tvorbě zisku. Vzájemné působení může negativně ovlivnit výkon podnikání (Koráb, 2008).

Základním psychologickým konfliktem je rivalita. Ta může vznikat mezi rodičem a potomkem, mezi sourozenci nebo mezi ostatními členy rodiny v rodinném podniku. Pro rodiče je obtížné přesouvat pravomoci na jeho potomka, nechce být zbaven moci a potomka vidí více jako člena rodiny, než schopného a odpovědného pracovníka. Potomek touží po větší odpovědnosti a možnosti předvést, že má odpovídající schopnosti a dovednosti. Pokud avšak podnik převezme, bude čelit tlaku, kdy ostatní čekají na jeho chyby a porovnávají ho s jeho rodičem.

Rivalita mezi sourozenci odpovídá tomu, který z nich byl dříve narozený. Starší děti mají tendenci být na sebe náročnější a přísnější. Mladší se snaží vydobýt si místo v podniku a dokázat, že jsou dostatečně schopní. Soupeření může ovšem nastat i po tlaku ze strany jejich rodin, které pro ně chtějí lepší podmínky nebo zajímavější pozici.

V neposlední řadě nastává problémy, pokud se zapojí do rodinného podnikání další členové rodiny. Ti budou očekávat, že mají místo v podniku a vyvolá to tlak na vedoucího člena rodiny, který je zaměstná na úrok nízké kvalifikaci. Pokud bude nucen jim snížit mzdu, ovlivní to i jiné rodinné příslušníky (Levison, 1971).

Mezi vnější tlaky řadíme ty, které podnik nemůže přímo ovlivnit, což může působit negativně na jeho konkurenceschopnost. Za tyto tlaky považujeme postoj investorů. Rodinné podniky využívají zejména vlastní kapitál, neboť usilují o finanční nezávislost. Občas ale z důvodů finanční tísně potřebují finanční výpomoc, kterou banky mnohdy odmítnout umožnit. Následujícím vnitřním tlakem můžeme chápat veřejné mínění. Rodinné firmy jsou

kritizovány, že neusilují dostatečně o řešení problémů i přes fakt, že by přišly o rodinný charakter (Koráb, 2008).

2 Strategické řízení

Definice strategického řízení říká, že se jedná o soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které vedou ke splnění strategických cílů. Přínosy pro firmu se zakládají zejména v dosažení porozumění všech zúčastněných stran ve firemních činnostech, zvýšení své konkurenceschopnosti, efektivní alokaci zdrojů, pochopitelnost prováděných změn a podpoře disciplíny při řízení firmy.

Strategické řízení se rozlišuje na tři základní fáze. Jsou to formulace, implementace a hodnocení strategie. Kroky vedoucí k sestavení strategického plánu zahrnují tvorbu strategické mapy, investiční studii a stanovení funkčních strategií. Při sestavování strategických plánů je podstatná tvorba scénářů a variant, která poskytuje flexibilitu v rozhodování. Dlouhodobé cíle je zapotřebí rozdělit na krátkodobější cíle (Fotr, 2020).

2.1 Strategie a strategické cíle

Podniková strategie je vytvářena uvnitř podniku a charakterizuje, jakým způsobem bude dosaženo vymezených cílů s využitím dostupných zdrojů. Může mít krátkodobý i dlouhodobý charakter. Je nezbytné plán obměňovat podle aktuální situace.

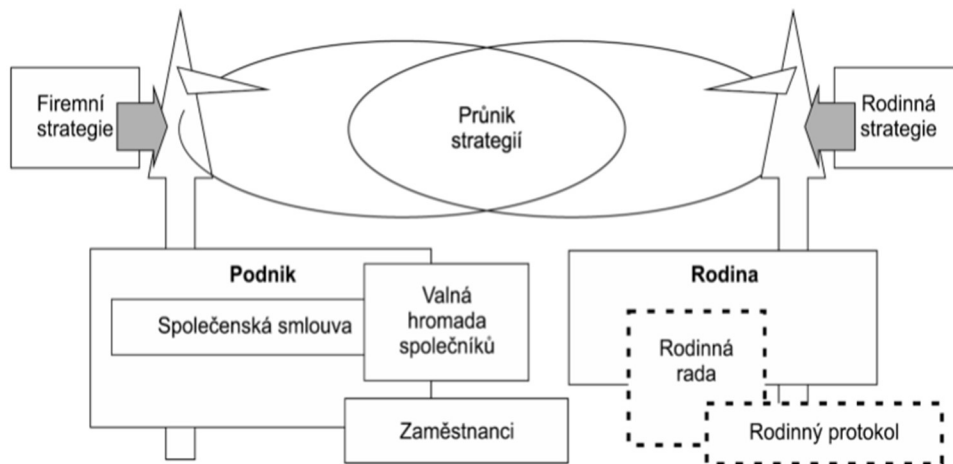
Dlouhodobé strategické cíle by měli přímo navazovat na zpracovanou vizi firmy. Vize má určený časový úsek, do jehož se chce firma přeměnit podle požadovaných představ. Odpovídá na otázku, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout a jakým směrem se chce orientovat. Tento dokument by měl inspirovat k aktivitám, které jsou potřebné pro firmu a mají dobrý vliv na prestiž.

Strategické cíle, na jejichž popud se realizuje vlastní strategie, se zaměřují na několik hlavních oblastí. Mezi ně náleží finanční výkonnost organizace, růst, pozice na tržním segmentu, úroveň technologií, sociální oblast, implementace informačních systému a ochrana životního prostředí (Fotr, 2020).

Cíle musí být komplexní a konzistentní, popřípadě aby splnění jednoho cíle podporovalo vykonání dalších cílů. Strategické cíle se dělí do několika skupin. Cíle vztahující se k zákazníkům, k uspokojení majitelů (respektive zakladatelů), k zaměstnancům a k regionu a stakeholderům (Souček, 2015).

2.2 Strategie v kontextu rodinných podniků

U analýzy rodinného podniku nastává průnik strategie rodiny a strategie podniku. Vzájemné působení a propojení je znázorněno na obrázku č. 3. Pod rodinnou strategií spadá rozhodování o členech, kteří se budou podílet na řízení a rozhodování, hodnocení stavu v rodině a volba následovníků. S tím souvisí vytvoření rodinného protokolu a volba rodinné rady. Důležitý zřetel by měl být zaměřen na formulování hodnot, které rodina uznává. Strategie podniku se vztahuje k vymezení dlouhodobé vize rozvoje podniku (Jurová, 2016).



Obrázek č. 3 - Model strategie malého rodinného podniku

Zdroj: Jurová, 2016

2.3 SWOT analýza

Tato analýza zkoumá vzájemné vazby silných a slabých stránek, které jsou výsledkem interní analýzy, a příležitostí a hrozeb, jež vychází z externí analýzy podniku. Výstupem analýzy je seznam, ze kterého zvolíme významné položky. Pro každou kategorii určíme maximálně pět oblastí, které uspořádáme do tabulky, jako na obrázku č. 4 (Veber, 2012).

Cílem SWOT analýzy je identifikovat, do jaké míry je současná strategie a její specifická slabé a silné stránky relevantní a způsobilý vypořádat se změnám v prostředí. Jednotlivým kritériím je přisouzena váha a poté jsou hodnocena pomocí škálování. V některých případech, kdy nelze kritérium zařadit ani mezi silné, ani mezi slabé, získá škálu rovnou nule (Jakubíková, 2013).

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

Obrázek č. 4 SWOT matice

Zdroj: Jakubíková, 2013

2.4 Formulace a tvorba strategie rozvoje

Nejprve je nutné zformulovat poslání podniku a od něj odvinout vymezení vize. Na jejich základě jsou určeny dlouhodobé a krátkodobé strategické cíle, které odpovídají časové působnosti vize. Následující jednání vede k tvorbě několika scénářů reflektující rozdílný vývoj prostředí. Abychom mohli zhodnotit faktory ovlivňující strategii rozvoje, je nutná analýza prostředí, s jejíž pomocí stanovíme externí příležitosti a hrozby a vymezíme interní silné a slabé stránky. Pro upřesnění vývoje strategického záměru se tvoří varianty strategie, které se vyhodnotí a vyloučí ty z nich, které jsou pro tvorbu plánu irelevantní.

Tvorba strategického plánu rozvoje obsahuje tvorbu strategické mapy. Následuje investiční studie, na niž navazuje stanovení funkčních strategií, vedoucí ke zpracování konečné varianty strategického plánu. Dlouhodobé cíle se rozčlení na cíle krátkodobé, které jsou východiskem pro operativní řízení. Současně se určují metriky pro controlling strategického plánu (Fotr, 2020).

2.5 Hodnocení a volba varianty strategie

Po vypracování několika obměn strategií je nezbytné vybrat tu variantu, která nejlépe splňuje nároky majitelů a má naději na úspěch. Hodnocení strategie, je prováděno jak z číselně kvantifikovaných ukazatelů, tak i z ukazatelů kvalitativních. Vedení podniku rozhoduje pomocí výstupů z analýz, ale také spoléhá na svoji intuici.

Dobrá strategie by měla splňovat určitá kritéria. Určuje se, zda je přijatelná pro všechny významné zájmové skupiny. Měla by být srozumitelná pro každého zaměstnance, který se bude podílet na naplnění strategie. Splnitelnost charakterizuje, že jsou aktivity proveditelné a využívá vhodně zdrojů podniku (Souček, 2015).

Proces hodnocení strategií jsou zaměřeny na korekci probíhajících procesů pomocí tzv. předstižných ukazatelů a vyhodnocení naplnění strategie a strategických cílů jako celku po ukončení realizace procesů pomocí tzv. zpoždovacích ukazatelů (Fotr, 2020).

3 Představení společnosti

V této kapitole bude představen rodinný podnik Ladislav Bukvic – řeznictví a uzenářství s.r.o., kterého se tato práce bude týkat. Bude využito poznatků z předešlých kapitol k analýze firmy a následně ze zjištěných výsledků bude navržen strategický plán rozvoje.

3.1 Vývoj

Firma vznikla 8. července 2005 se sídlem v ulici Husova 43 nedaleko centra Železného Brodu. Původním předmětem podnikání byla porážka vepřového a skotu. Od začátku podnikání byl odpovědný zástupce (protože se jedná o živnost ohlašovací řemeslnou) Viktor Štefánek, v roce 2009 ho nahradil Jan Vrabec.

Společníci jsou sourozenci Martin Bukvic, Veronika Kopalová (rozená Bukvicová), Jan Bukvic a jejich matka Jana Bukvicová. Všichni tímto pokračovali v řemesle Ladislava Bukvice, který byl stejně jako jeho otec vyučený řezníkem. Po smrti Ladislava ml. vznikla společnost s ručením omezeným (to zejména proto, že společníci nemusejí ručit vlastním majetkem a minimální základní kapitál byl ze zákona 200 000 korun). Proběhlo několik rekonstrukcí s účelem rozšíření prostor porážky a bourárny (Ares, 2019).

V roce 2007 byla otevřena firemní prodejna. Prodávaly se zde pouze výrobky pouze z tohoto řeznictví. Proběhlo přistavení dvou chladicích boxů a zdvojnásobnění personálu. V brzké době začal prodej uzenin, které nakupují od lokálních výrobců. Po delší době přišel i prodej doplňkového zboží, jako je například koření, mošty, minerálky, zavařeniny, brambůrky a mnoho dalšího. V roce 2012 rozšířili firmu o vedlejší nemovitost, která byla použita jako sklad. V roce 2018 k firemnímu majetku přibyla i budova bývalé hospody s č. p. 42, která je v současnosti v rekonstrukci a je zde plánovaná výroba uzenin (Bukvic, 2019).

Aktuálně v důsledku koronavirové pandemie došlo k několika změnám v oblasti ochrany zdraví zaměstnanců i zákazníků. Jelikož toto odvětví není zasaženo uzavíráním prodejen, nebylo nutné odložit plán výroby uzenin. Firma zakoupila stroj na výrobu smetanových klobás, nyní zajišťuje potřebná povolení a bude proškolovat určeného pracovníka (Bukvic, 2021).

3.2 Marketing podniku

Cílovým zákazníkem je pro firmu široká veřejnost, která do svého jídelníčku zařazuje hovězí, vepřové, kuřecí a krůtí maso, uzeninu, sýry, ale také i koření a mošty.

Marketingový mix je zaměřen zejména na výrobek. Ten je zpracován s co nejvyšší kvalitou, správně vychlazen a kontrolován veterinární správou, aby byl nezávadný. K dostání je maso hovězí, vepřová, kuřecí a krutí. Telecí maso je pouze sezonní. Dále je možné si objednat maso, které se řadí do dražší kategorie – hovězí svíčkovou pravou a hovězí roštěnou. Uzeniny firma v současné době nevyrábí, pouze prodává jako zboží. Patří do toho měkké salámy, trvanlivé salámy, uzené výrobky, klobásy, různé druhy sýrů a jogurtů.

Cena vychází z kalkulační metody, kdy se k přímým a režijním nákladům přidává zisk. Ceny jsou většinou srovnatelné z konkurencí nebo nižší. Distribuce probíhá přímo – zákazník si může koupit produkt na firemní prodejně nebo si zemědělec může nechat porazit skot a po zpracování si výrobek odvést. Prodejna se nachází téměř ve středu obce, je tedy dobře dostupná.

Firma nevyužívá možností šíře propagačních nástrojů. Ze základních typů propagace (přímé i nepřímé) je v oblasti nepřímé využíván pouze na stojan před obchodem, jako prostor pro uvádění aktuální nabídky nebo slev (můžeme vidět na obrázku č. 5). Z hlediska přímé propagace je snaha spíše vyvíjena na zákaznickou spokojenost s produktem, pro který se dlouhodobě vrací. V prodejně je také možné platit všemi druhy potravinových poukázek, což většina prodejen v obci nenabízí, je zde snaha o individuální přístup k zákazníkovi, což umožňuje znalost díky dlouhodobému působení v obci, a právě rodinnému charakteru podniku. (Bukvic, 2019).



Obrázek č. 5 Sídlo firmy

3.3 Současná vlastnická struktura

Vlastnická struktura se od vzniku nezměnila. V podniku má každý z členů rodiny (Jana, Martin a Jan Bukvicovi; Veronika Kopalová) 25% podíl na základním kapitálu. Pouze proběhla změna ve vedení, ve kterém je v současnosti Jan Bukvic (Ares. 2019).

Co se týká nástupnictví, nikdo z rodinných příslušníků neprojevil zájem v rodinném podniku pokračovat. Pro společníky to zatím není aktuální téma, ale v budoucnu by volili prodej strategickému kupujícímu. Zaměstnanci neprojevují zájem o to vést firmu a nejspíše by neměli dostatečné finance na odkoupení podílu (Kopalová, 2019).

4 SWOT analýza

Tato analýza je zaměřena na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňující úspěšnost organizace. Hlavním cílem je identifikovat faktory, které mají vliv na podnik. Do vnitřního okolí řadíme silné a slabé stránky, u vnějšího okolí firmy sledujeme příležitosti a hrozby.

4.1 Silné stránky

Mezi jedno z největších lákadel patří to, že je firma zaměřena na lokální produkty. Zvířata na porážku se dováží z maximální vzdálenosti padesáti kilometrů. Maso se připravuje přímo v provozovně firmy a po dostatečném vychlazení a kontrole Krajskou veterinární správou putuje na prodejní pulty nebo odběratelům. Uzeniny jsou dodávány od lokálních výrobců (například Jan Krejcar, řeznictví a uzenářství, Mgr. Josef Drda, Jaroslav Tomáš atd.).

Ve firmě funguje dlouhodobě ověřený postup práce. Proto je zde jednoduché zaučit nového zaměstnance a zařadit ho to pracovního procesu. Technické vybavení firmy pomáhá zjednodušit a zefektivnit práci zaměstnanců. Na porážce se nachází několik speciálních přístrojů (například odštětinovač, pračka bachorů, střev a žaludků, pásová pila).

Od Biokont CZ, s.r.o. získali certifikát, který opravňuje k porážce masa v BIO kvalitě. Podmínkou je dodržet technologické postupy a kusy s označením „bio“ jdou na řadu jako první. Prodej si zajišťuje zemědělec sám, na prodejně není zprostředkovan.

Další silnou stránkou je dobrá dostupnost surovin, v tomto případě jde o dobytek v okruhu padesáti kilometrů. Pro chovatele z blízkého okolí není náročné dovážet skot či vepřové na porážku nebo pro něj dojet víckrát.

Každodenní otevírací doba (kromě víkendu) je od 6:30. To dává možnost nakoupit se zde produkty i lidem, kteří chodí časně do práce nebo si jdou pouze pro svačinu. V prodejně mohou zákazníci platit kartou nebo potravinovými poukázkami. Firma nově akceptuje i elektronické potravinové poukázky. Naproti prodejně je malé, neplacené parkoviště. Další větší se nachází přibližně minutu chůze od prodejny (Kopalová, 2019).

Za dvanáct let si získala firemní prodejna stálou klientelu přímo z Železného Brodu i z blízkého okolí. Dováží do pěti školek v okolí. Podle hodnocení uživatelů Google má řeznictví 4,7 hvězd z pěti, ale je to hodnoceno pouze 51 recenzenty (Google recenze, 2021).

4.2 Slabé stránky

Přestože má firma celkem čtyři chladicí boxy na maso a uzeninu, ve vytíženějších měsících (zejména v listopadu a prosinci) je na hranici své kapacity a občas se stane, že musí porážku odmítnout nebo přesunout. Navíc čím déle se odkládá expedice masa (například protože si ho zemědělec nemá možnost vyzvednout ihned po vychlazení masa), zabírají tyto kusy prostor, který by mohla firma využít k porážce dalších kusů.

Další slabou stránkou je komunikace mezi zaměstnanci firma a vedením. V podniku není zavedený žádný systém informující o změnách či objednávkách. Proto se občas stane, že pracující nedostane určitou informaci a pracuje neefektivně. Také zde není systém, kde by byly zaznamenány všechny objednávky a řazeny podle toho, kdo je má vyřídit.

Neexistuje zde téměř žádná forma marketingové komunikace. Informace o změnách otevírací doby nebo slevách jsou psány na kovovou tabuli před prodejnou. To může vést ke špatné informovanosti zákazníků.

Ze strany managementu firmy je minimální kontrola efektivity a činností zaměstnanců. Na chyby při výkonech práce se většinou přijde pouze náhodou.

V podniku nejsou žádné právní akty, které vymezují kompetence a nadřízenost mezi zaměstnanci. Není zde ani určena vedoucí prodejny, která by nesla náležitou odpovědnost (Kopalová, 2019).

4.3 Příležitosti

Ve firmě je velice diskutovaným tématem rozšíření firmy do jiného oboru podnikání. Konkrétně představy společníků směřují k nápadu mít vedle řeznictví i bufet. V tom by se podávaly základní pokrmy v době oběda. Firma má pro to vhodné prostory, které dříve sloužily jako hospoda. V obci je velice málo podniků, kam si můžete dojít v poledne na teplé jídlo a toho by chtělo vedení firmy využít.

Další atraktivní příležitost pro firmu by mohly být dotace z veřejného rozpočtu. Vhodné by bylo řešit dotace na zařízení, které předčistí odpadní vody z jatek.

Získání dalších certifikátů týkajících se zejména kvality produktů a dodržování ekologických norem o ochraně životního prostředí.

Rozšíření sortimentu o potraviny s označením bio, které by mohli nalákat další segment trhu, tedy osoby se zdravým životním stylem, které si zakládají na označení „bio“ (Bukvic, 2019).

4.4 Hrozby

V České republice dlouhodobě klesá zájem o vyučení se řezníkem. Proto je tu riziko, že až současní řezníci odejdou do důchodu, nebude mít kdo je nahradit.

Další hrozbou může být i konkurence. V obci se nacházejí další dvě řeznictví a jedna prodejna s výhradně kuřecím masem. Stávající konkurenti mohou na trh přicházet s novými nápady, inovovanými produkty a službami, snižováním nákladů konkurenčních podniků (Kopalová, 2019).

Mezi lokální hrozby patří také živelné pohromy. V minulosti se již mnohokrát stalo, že řeka Jizera, která se nachází přibližně dvacet metrů od sídla firmy, rozvodnila a zaplavila Malé náměstí. Navíc hned vedle budovy firmy teče potok Žernovník, který je přítokem Jizery.

Také recese světové ekonomiky, která je v důsledku koronavirové krize, může ohrozit podnikání. Jedná se o nižší zisky nebo propuštění nadbytečných zaměstnanců. Toto odvětví se netýká zavírání maloobchodních prodejen, tudíž není aktuálně omezen prodej. Na druhou stranu probíhají změny v legislativě a opatřeních probíhají velmi rychle (Bukvic, 2021).

Z dlouhodobého hlediska by se firma mohla obávat, že lidé sníží svůj zájem o maso a nahradí ho substituty. V České republice je 5 % lidí, kteří nekonzumují maso. Ve věku 18-34 let se k tomuto životnímu stylu hlásí desetina z dotázaných, proto je možné předpokládat mírný růst (Euroskop, 2019).

4.5 Aktuálně řešené otázky

Firma současně řeší nedostatek personálu na úklid, prodej a na administrativní činnosti. Proto se řeší, zda je možné sehnat tuto pracovní sílu nebo upravit počet přijatých objednávek na kapacity ve firmě (Kopalová, 2019).

Mnoho otázek se také tvoří kvůli investování do rozšíření firmy. Podnik momentálně pracuje na rekonstrukci prostor pro výrobu uzenin, která zde má v budoucnu vzniknout. Kvůli

vysokým pořizovacím nákladům na stroje zpracovávající uzeniny se vedení firmy rozhoduje, které je nejvhodnější pořídit jako první, aby byla zajištěná návratnost investice.

Tak jako každá firma, i zde se řeší, jak nejlépe maximalizovat zisk, aniž by se snížila kvalita výrobků (Bukvic, 2019).

4.6 Konfrontační matice

Konfrontační matice byla vybrána jako doplňující nástroj hodnocení důležitosti a rizikovosti určených faktorů vnějšího a vnitřního prostředí, může nastínit možný směr vývoje. Na základě ohodnocení jednotlivých faktorů v kontextu dalších činitelů, bylo dosaženo větší objektivnosti při odhadu. Postup zahrnuje kvantifikaci jednotlivých tvrzení a zobrazení klíčových faktorů úspěchu firmy. Pokud se externí položka shoduje s interní položkou, grafické zobrazení je +, ++ (zesiluje příležitost nebo zeslabuje hrozbu), ale pokud se neshoduje naopak grafické zobrazení -, -- (zesiluje hrozbu, zeslabuje příležitost), popřípadě neovlivňuje grafické zobrazení 0. Míra intenzity je tedy znázorněna počtem matematických symbolů, čím více má daná kombinace interní a externí položky symbolů, tím větší ovlivnění je v této vazbě.

Z tabulky č. 1 můžeme vidět, že nejvýznamnější silnou stránkou je certifikát bio, naopak nejslabší stránky určeného rodinného podniku jsou komunikace a organizační struktura.

Rozšíření oboru podnikání považujeme za vynikající příležitost, ale vzhledem k současné situaci, tedy celosvětové pandemii, je potřeba zvážit, jakou způsobem to pojmout, aby se na to vztahovala vládní omezení minimálně. Za nejvýraznější hrozbu považujeme konkurenci, protože v tomto odvětví a regionu je mnoho konkurentů a firma neprovádí jejich pravidelnou analýzu.

Tabulka č. 1 Konfrontační matice

		Silné stránky				Slabé stránky				Σ
		Lokální produkty	Postup práce	Certifikát bio	Dostupnost	Skladovací kapacity	Komunikace	Kontrola	Organizační struktura	
Příležitosti	Rozšíření oboru podnikání	++	+	++	+	-	0	0	-	+6
	Dotace	+	0	+	0	+	-	0	0	+3
	Certifikace	+	+	++	0	0	0	+	0	+4
	Bio potraviny	++	+	++	+	-	0	-	0	+4
Hrozby	Nedostatek odborných pracovníků	-	0	0	-	0	-	0	--	-5
	Konkurence	--	-	-	--	-	--	--	0	-11
	Aktuální recese	0	0	0	-	0	0	-	-	-3
	Substituty	-	0	-	0	-	0	0	0	-4
Σ		+2	+2	+5	-2	-3	-4	-3	-4	

Zdroj: Vlastní zpracování

5 Vitalita podniku

Zhodnocením vitality podniku se zabýval například Harry Pollak, jenž určil podstatné charakteristiky, které jsou nezbytné pro zdravý chod podniku. Hodnocení má podobu udělení poměrných bodů deseti klíčovým charakteristikám podniku, které na konci sečteme a vyjádříme jako procentuální podíl. Tím určíme výši vitality podniku podle uvedených intervalů (Pollak, 2003).

- 81 až 100 % je vitalita téměř zaručena,
- 61 až 80 % je vitalita velmi pravděpodobná,
- 41 až 60 % vitalita bez zásahu není zajištěná,
- 21 až 40 % podnik je „nemocný“,
- 0 až 20 % podnik je v krizi.

Na obdobném principu připravil tým Ekonomické fakulty TUL vlastní metodiku pro hodnocení vitality rodinných podniků. Specifikoval tři oblasti, kdy každá je vymezena 10 klíčovými charakteristikami (Jáč et al., 2017).

Pro zhodnocení vitality u tohoto řešeného rodinného podniku podle metodiky Ekonomické fakulty TUL byly vymezeny tři oblasti, ve kterých bude posouzena. Majitelé firmy ohodnotili kritéria v každém modelu zvlášť (viz přílohy A, B a C), výsledky jsou shrnuty v tabulce 2. Charakteristiky modulů jsou uvedeny v podkapitolách 5.1 až 5.3.

Tabulka č. 2 Vyhodnocení vitality podniku

kritérium	Výstup z hodnocení kritérií modulů (body)						Váha 0,01 až 1	Výsledek hodnocení body * váha	
	0	1	2	3	4	5			
1. Modul administrativně – psychologicko – právní modul									
1.1	x						0,07	0	
1.2		x					0,08	0,08	
1.3			x				0,11	0,22	
1.4	x						0,12	0	
1.5	x						0,11	0	
1.6	x						0,10	0	
1.7	x						0,09	0	
1.8		x					0,11	0,11	
1.9	x						0,11	0	
1.10					x		0,10	0,40	
								Σ	0,81

2. Manažerský modul									
2.1				x			0,11	0,33	
2.2						x	0,11	0,55	
2.3			x				0,09	0,18	
2.4		x					0,11	0,11	
2.5			x				0,10	0,20	
2.6		x					0,09	0,09	
2.7					x		0,09	0,36	
2.8						x	0,10	0,50	
2.9						x	0,09	0,45	
2.10			x				0,11	0,22	
								∑	2,99
3. Ekonomicko – finanční model									
3.1					x		0,09	0,36	
3.2			x				0,08	0,16	
3.3			x				0,10	0,20	
3.4						x	0,11	0,55	
3.5						x	0,11	0,55	
3.6			x				0,10	0,20	
3.7		x					0,09	0,09	
3.8					x		0,12	0,48	
3.9						x	0,10	0,50	
3.10						x	0,10	0,50	
								∑	3,59

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1 Administrativně – psychologicko – právní modul

Tento modul má za účel vymezení specifík rodinných vztahů v podnikání od vzniku až po generační výměnu. Zahrnuje i zájem o kvalitu života v obci či regionu, ve kterém působí.

Po vyhodnocení administrativně-právního modulu vyšlo 0,81 bodů; tedy 16,2 %. Tento výsledek ukazuje, že firma má v této oblasti velmi slabou vitalitu. Důvodem bude fakt, že u šesti případů byla odpověď „není realizováno“. Ve firmě by měla proběhnout diskuze o nástupnictví a celkových dlouhodobých plánech pro přežití firmy. Jako další slabinu můžeme považovat i to, že se firma neprezentuje jako rodinná a tím přichází o možnost získat větší důvěru zákazníků i dodavatelů.

5.2 Manažerský modul

Zde zkoumáme vliv vedoucích rolí na tvorbu plánu rozvoje, řešení vztahů mezi rodinou i zaměstnanci a společenskou odpovědnost.

V manažerském modulu získala firma převážných 2,99 bodů; což je 59,8 %. Z toho můžeme usuzovat, že po této stránce je vitalita dobrá v procesu plánování. K tomu dopomáhají certifikáty, které poukazují na kvalitní práci ve firmě. Firma také zaměstnává osoby z obce, ve které sídlí, a to znamená, že nemusejí dojíždět za prací, jak je pro většinu obyvatel Železného Brodu běžné. Ovšem vedení firmy by mělo zejména zapracovat na rodinných vztazích a efektivnímu řešení konfliktů.

5.3 Ekonomicko – finanční model

Třetí modul má za cíl sledovat rovnováhu mezi zájmy rodiny a rodinného podniku v ekonomické sféře. Zahrnuje otázku strategického finančního plánu, zisku, investic ale i sponzorování.

Tento modul je nejlépe hodnocený, má 3,59 bodů; tedy 71,8 %. Je to zejména proto, že čtyři body jsou hodnoceny nejvyšší známkou. Firma investuje do svého rozvoje a řeší i to, zda a jak využít cizí zdroje financování. V tomto ohledu by vedení mělo věnovat více prostoru pro vytváření strategického finančního plánu. Také by bylo vhodné určit přesná pravidla pro odměňování a poskytování benefitů.

5.4 Zhodnocení vitality rodinného podniku

Závěrečnou částí je zjištění průměrné hodnoty všech modulů, která určí stupeň hodnocení celkové vitality rodinného podniku. Další výhodou je stanovení úrovně vnitřního prostředí v podniku v souvislosti s určitými faktory.

Po vyhodnocení všech modulů zjistíme, že průměr se pohybuje na 49,27 %. Z toho vyplývá podle metodiky Ekonomické fakulty TUL, že firma má dobrou vitalitu se sklonem ke zhoršení v případě, že nebude řešena systémově. Firma by se měla zaměřit na sestavení pravidel v oblastech, kde se věci řeší nahodile nebo podle intuice. Navíc má velké nedostatky v administrativně-právním modulu, které je potřeba vyřešit. Přes všechny tyto nedostatky má firma velký potenciál k dlouhodobému přežití, který může jen zlepšit.

6 Návrh vlastního řešení

V této kapitole bude navržena strategie rozvoje rodinného podniku v období 2021–2025. Protože firma nemá písemně sestavenou podobu o svém poslání a vizi, budou vytvořeny na základě konzultací s majiteli firmy a charakteru firmy. Následně se stanoví strategické cíle, které se budou shodovat s pozicí podniku a vytvoří strategie rozvoje rodinného podniku.

6.1 Strategická východiska rozvoje

Jak bylo řečeno v kapitole 2.4, nejprve je nutné zformulovat poslání a odvodit z něj vizi podniku. Je zde snaha, aby odrážely hodnoty a přístup rodiny a zároveň ekonomické podmínky a prostředí, ve kterém se firma nachází.

Poslání

Jde nám o osobní přístup a nabídku lokálního čerstvého masa a uzenin, získanou etickým způsobem.

Vize

Chceme nabízet kvalitní a hodnotnou práci pro zákazníky z našeho regionu. Usilujeme o rozšíření své oblast podnikání o další činnosti související s potravinami.

Firma neměla stanovené strategické cíle ani písemně ucelenou koncepci rozvoje podniku. Proto jsem navrhla několik podle pravidla SMART.

- Rozšířit podnikatelskou činnost o výrobu vlastních uzenin
- Zařadit trvale do sortimentu bio potraviny
- Rozšíření povědomí o firmě za pomoci vhodně zvolených marketingových aktivit
- Otevřít otázku nástupnictví

6.2 Návrh strategie

Volba vhodné strategie je důležitou součástí celého strategického plánování. Musí být vymezeny určité kroky, díky nimž podnik dosáhne svých strategických cílů. Pro tento konkrétní podnik byla zvolena strategie rozvoje výrobku, která je založena na vyvinutí nových produktů pro stávající trh. Tyto produkty jsou uzeniny (konkrétně smetanová klobása) a biomaso.

6.2.1 Výrobní uzenin

Firma má řemeslnou živnost Řeznictví a uzenářství, díky kterému může vykonávat i zpracování masa na polotovary a masné výrobky. Dále se neobejde bez prostor a vybavení vhodné pro prováděnou činnost. Tato provozovna se buduje v prostorech sousední budovy a mohla by být připravena koncem roku 2021. Následuje zakoupení potřebných výrobních strojů, zpracování systému HACCP a popsání činností v provozním řádu. Masné výrobky je nutné správně označovat podle zákona č. 110/1997 Sb. a nařízení (ES) 1169/2011. Na správné dodržování veterinárních a hygienických požadavků bude dohlížet příslušný orgán.

6.2.2 Biomaso

Takové maso pochází pouze od zvířat z ekofarem, na které dohlíží inspektoři Kontroly ekologického zemědělství. Těchto farem se v regionu nachází několik a možnost vyšších zisků a odbytu by mohla motivovat další zemědělce. Firma má certifikaci od Biokont CZ a může zajistit, aby nedošlo ke kontaktu s konvenčním masem. Dalším krokem je registrace do kontrolního systému v ekologickém zemědělství.

6.3 Dílčí nástroje pro dosažení strategie rozvoje

Nyní budou objasněny konkrétní dílčí nástroje, které budou mít za cíl odstranit vybrané závady, jež byly zjištěny ve SWOT analýze.

Marketingová komunikace

1. Firma má webové stránky, ale jejich obsahem je pouze kontakt. Proto by měla pověřit externího tvůrce webových stránek, aby vytvořil jednoduchou grafiku. Hlavní náplní by bylo uvedení výrobků a zboží, historii firmy, aktuality, kde je umístěna prodejna a kontakt.
2. Prezentace v rámci firemní identity jako rodinný podnik. To může být uvedeno na zmíněných webových stránkách nebo ve výloze prodejny. Pokud se podnik zaregistruje do Registru rodinných podniků České republiky u AMSP ČR, získá možnost používat oficiální logo Rodinný podnik České republiky.

3. Inzerce v regionálních tiskovinách, popřípadě v městském zpravodaji může přilákat nové zákazníky a není velmi finančně nákladná.
4. Rozšiřovat povědomí o značce je v současnosti nezbytnost. Za pomoci Facebookových stránek snáze získá zpětnou vazbu od zákazníků i občanů města. Je to prostor pro sdílení aktualit nebo představení dodavatelů, kteří jsou z několikakilometrového okolí města.

Otázka nástupnictví

Na valné hromadě je nutné probrat několik základních bodů v oblasti nástupnictví. V první řadě, komu se bude podnik předávat, zda členovi rodiny nebo kupci vně rodiny. Za jakých podmínek a po jaké době dojde k odevzdání. Také za jakou cenu by bylo reálné udat a zohlednit, zda a v jaké výši by nástupce získal rodinnou cenu. Zodpovězení těchto otázek by pomohlo k nastartování generační obměny vedení a majitelů podniku.

Organizační struktura

Stanovení povinností a odpovědností pracovníků, vztahů mezi jednotlivými organizačními útvary zobrazené v přehledné organizační struktuře usnadní komunikaci v podniku. Přestože jsou běžné neformální struktury pro rodinné podniky, je zapotřebí stanovit vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Systém zaznamenávání objednávky

Objednávky na výrobky nebo zboží se zaznamenávají pouze na papír a jiné oddělení o těchto objednávkách nemusí být do poslední chvíle informováno. Také zde hrozí riziko ztráty, neboť neexistuje elektronická záloha. Proto by firma měla zavést jednoduchý systém, do kterého se zapíše základní informace pomocí smartphonu nebo tabletu. To bude součástí každého oddělení, aby k tomu měli zaměstnanci snadný přístup.

6.4 Kalkulace nákladů

Proveditelnost předloženého návrhu by nejlépe vyhodnotila samotná praxe v podniku, z teoretického hlediska se podíváme, zda náklady nebudou příliš vysoké.

U marketingové komunikace budou odhadem stanoveny očekávané náklady na jednotlivé aktivity. Ty budou dlouhodobě vést ke zvýšení tržeb a zlepšení povědomí o podniku. Vše je zobrazeno v tabulce číslo 3.

Tabulka č. 3 Odhad nákladů marketingové komunikace

Aktivita	Odhad nákladů
Tvorba webových stránek	20 000 Kč
Registrace do Registru rodinných podniků České republiky u AMSP ČR	400 Kč
Inzerce v regionálních tiskovinách	1 200 Kč
Založení a správa Facebooku	4 000 Kč
Celkem	25 400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pro uvedení do provozu výroby uzenin je nezbytné investovat do strojů na výrobu uzenin, odhad nákladů je prezentován v tabulce č. 4. Prostory jsou dlouhodobě rekonstruovány a v blízké době bude možné je využívat. V poslední řadě se vypracuje nutná administrativa pro veterinární správu a vyškolí se předem určený zaměstnanec.

Tabulka č. 4 Odhad nákladů výroby uzenin

Aktivita	Odhad nákladů
Pořízení výrobních strojů	150 000 Kč
Školení zaměstnance	8 000 Kč
Chladírna na uzeninu	50 000 Kč
Celkem	208 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Ostatní otázky, jako jsou organizační struktura nebo nástupnictví budou vyžadovat pouze čas a komunikaci mezi majiteli firmy. Zaznamenávání objednávek je možné přímo do účetního systému, tak ale nemají přístup všichni zaměstnanci. Z toho důvodu je vhodnější varianta zajistit na každé oddělení smartphone, ve kterém by do jednoduché aplikace zaměstnanci zaznamenávali menší objednávky zákazníků, datum a kontakt.

Závěr

Tématem bakalářské práce byl strategický plán rozvoje vybrané rodinné firmy. Cílem bylo zformulovat a vyhodnotit vhodnou strategii.

První dvě kapitoly jsou věnované teoretické části zaměřené na témata, která jsou podkladem pro zpracování praktické části. V teoretické části jsou rozebrána témata jako rodinné podnikání, jeho formy, historie, význam, silné a slabé stránky. Dále byla zpracována problematika strategického řízení, strategických cílů, SWOT analýza a strategického plánu.

Analytickou část tvoří představení firmy, analýza za pomoci techniky SWOT, která je doplněna konfrontační maticí. Dále je zhodnocena vitalita firmy, která ukazuje na některé nedostatky typické pro rodinnou firmu.

V praktické části jsou aplikovány poznatky z teoretické části na vybranou rodinnou firmu. Byly navrženy kroky v určeném období, které by měly napomoci k dlouhodobému rozvoji podniku.

Rodinné podniky tvoří významnou část soukromého podnikání v České republice i ve světě. Jejich jedinečná firemní kultura může přenést mnohé výhody.

Seznam použité literatury

BUKVIC, J. 2019. Řízený rozhovor – interní zdroj.

BUKVIC, J. 2021. Řízený rozhovor – interní zdroj.

KOPALOVÁ, V. 2019. Řízený rozhovor – interní zdroj.

Anon. 2021. Místní průvodce – Google recenze. 2021. Recenze Řeznictví Bukvic – řeznictví a uzenářství s.r.o. [cit. 2021-03-10] Dostupné z: <https://www.google.com/search?q=ladislav+bukvic&oq=ladislav+bukvic+&aqs=chrome..69i57j0.4523j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF8#lrd=0x470eb66487d9ffed:0x1dfac4cbf2f92f64,1>.

BIČÍK, Marek. 2004. Některé světové firmy jsou tisíc let staré - iDNES.cz. [online]. 2004 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/ekonomika.aspx?r=ekonomika&c=A041226_212848_ekonomika_fri?r=ekonomika.

ČORNEJ, P. et al. 1992. *Dějiny zemí koruny české I.*, 2. vyd. Praha: Paseka, 1992. ISBN 80-85192-59-4.

European Family Businesses. 2012. Families in Business for the long term. [cit. 2020-12-30] Dostupné z: http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/EFB_Brochure.pdf.

Euroskop. 2019. *Češi se řadí k nejčastějším konzumentům masa v Evropě.* [cit. 2021-3-14] Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8965/33077/clanek/cesi-se-radi-k-nejcastejsim-konzumentum-masa-v-evrope/>.

FOTR, J. et al. 2020. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

JÁČ, I. et al. 2017. Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-348-5.

JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy.* 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JUROVÁ, M. et al. 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2016. ISBN 978-80-247-5717-9.

KORÁB, V. et al. 2008. *Rodinné podnikání.* Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.

LEVINSON, Harry. 1971. Conflicts That Plague Family Businesses [online]. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://hbr.org/1971/03/conflicts-that-plague-family-businesses>.

MPO. 2020. *Definice rodinného podniku*. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020 [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--253096/>.

Pollak, Harry. 2003. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Praha: C.H.Beck, 2003. ISBN:80-7179-803-7.

PRŮCHA, V. et al. 2004. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992*. Brno: Doplněk. ISBN 80-7239-147-X.

RYDVALOVÁ, P. et al. 2015. *Rodinné podnikání – zdroje rozvoje obcí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-245-7.

SOUČEK, Z. 2015. *Strategie úspěšného podniku*. Praha: C. H.Beck. ISBN 978-80-7400-572-5.

VEBER, J. et al. 2012. *Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. Vyd.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

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

PŘÍLOHY

Administrativně – psychologicko – právní oblast/modul

Na škále 0 (není realizováno) až 5 (ano plně realizováno) vyhodnoťte stav uvedeného jevu ve Vašem rodinném podniku. Svoji JEDNU volbu hodnocení každého kritéria zvýrazněte (zaškrtněte, zakroužkujte...).

1.1 Ve firmě/podniku/farmě (dále firma) je zpracován písemný dokument (typu rodinné ústavy), který nastavuje vztahy mezi rodinnými příslušníky, vyjadřuje rodinné hodnoty a pravidla chování.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

1.2 Firma má sestaveny „orgány“ ve vazbě na svoji právní formu podnikání (např. rodinné shromáždění, rodinnou radu, výkonnou radu, dozorčí radu, představenstvo, které řeší případné konflikty, nastavují pravidla komunikace atd.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

1.3 Členové rodiny otevřeně diskutují o problematice vlastnictví, vůdcovství a následnictví.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

1.4 V rodině (může být zvažována širší rodina) je mladší generace, která je připravována na budoucí roli nástupníků (např. formou her u malých dětí, brigád, stáží, výběrem studia apod.).

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

1.5 Nástupnictví je chápáno jako fáze rozvoje podniku. Pokud je ve firmě aktuální, je řešeno z pohledu řízení firmy (předání ředitelské funkce a odpovědnosti), z pohledu vlastnictví (vypořádání majetku) a z pohledu dopadu na rodinné vztahy a vazby (partnerství sourozenců...).

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

1.6 Ve firmě jsou zvažovány právní aspekty předání firmy další generaci, např. vhodnost právní formy podnikání, vazba na daňové aspekty, atd.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

1.7 Při předávání rodinné firmy lze zohlednit skutečnost, že ji může řídit najatý profesionál.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

1.8 Zakladatel/ka rodinné firmy má představu o svém aktivním životě v penzi/rentě.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

1.9 Firma se záměrně prezentuje jako rodinná, apeluje na pozitiva rodinného podnikání (soudržnost, hodnoty, dlouhodobost existence, kvalitu, know-how...)

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

1.10 Firma má úzkou vazbu na obec místa/sídla svého podnikání (má uzavřenu smlouvu s obcí o spolupráci, je zviditelňována v rámci obce např. na webovém portálu obce, nějakou podporu od obce)

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

Příloha B

Manažerská oblast/modul

Na škále 0 (není realizováno) až 5 (ano plně realizováno) vyhodnotte stav uvedeného jevu ve Vašem rodinném podniku. Svoji JEDNU volbu hodnocení každého kritéria zvýrazněte (zaškrtněte, zakroužkujte...).

2.1 V rodině i ve firmě jsou specifikovány dlouhodobé rodinné a obchodní cíle.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

2.2 Nejen majitel firmy, ale i rodinní příslušníci jsou zapojeni do rozhodování o strategickém záměru rodinného podnikání.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

2.3 Ve firmě je zpracován strategický/rozvojový plán, a to včetně fáze nástupnictví.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

2.4 Ve firmě je nastavena jasná organizační struktura, jsou vymezeny úkoly a odpovědnosti. Jejich plnění je pravidelně vyhodnocováno.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

2.5 Konflikty v rodině jsou přísně oddělovány od konfliktů ve firmě, komunikace v rámci řešení konfliktů je otevřená a efektivní.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

2.6 Ve firmě je zpracována politika zaměstnanosti rodinných příslušníků, jsou definovány očekávané znalosti, dovednosti, kvalifikace. Průběžné vzdělávání je plánováno.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

2.7 Ve firmě jsou do podnikatelských aktivit zapojeni i nerodinní příslušníci (zaměstnanci). Firma má připraveny nástroje, aby nedocházelo k protěžování rodiny ve firmě na úkor spolupracovníků mimo rodinu.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

2.8 Rodinná firma nabízí možnost pracovního uplatnění lidem z obce/místa svého působení. Proto je pro obec významným subjektem.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

2.9 Rodinná firma se snaží o získání společensky/odvětvově uznávaného certifikátu (BIO, ISO, Cena za kvalitu, Ocenění z místní výstavy, Rodinná farma/firma roku, apod.).

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

2.10 Firma usiluje o svůj inovativní rozvoj společně se zachováním pozitivních rodinných vztahů a jejich pokračování i přes změny, které s inovacemi přicházejí. Ve firmě i v rodině panuje shoda v náhledu na budoucnost.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

Příloha C

Ekonomicko-finanční oblast/modul

Na škále 0 (není realizováno) až 5 (ano plně realizováno) vyhodnotte stav uvedeného jevu ve Vašem rodinném podniku. Svoji JEDNU volbu hodnocení každého kritéria zvýrazněte (zaškrtněte, zakroužkujte...).

3.1 Majetek rodinné firmy a privátní majetek majitele a rodinných příslušníků je striktně oddělován.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

3.2 Při zahájení rodinného podnikání byl sestaven strategický finanční plán. Ten je dále vyhodnocován a aktualizován ve vazbě na fáze rozvoje firmy.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

3.3 Pro zahájení a při realizaci významných změn rozvoje firmy jsou použity převážně vlastní finanční zdroje firmy.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

3.4 V případě využití jiných forem financování provozu firmy než z vlastních zdrojů (např. leasingu, úvěru, faktoringu, dotačních programů apod.) jsou tyto možnosti srovnávány a je vybírána ta nejvhodnější varianta či kombinace.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

3.5 V rodinné firmě je zisk z většiny částí znova investován do jejího dalšího rozvoje.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

3.6 V případě rozdělení zisku mezi rodinné příslušníky jsou předem stanovena objektivní pravidla.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

3.7 V rodinné firmě jsou jasně stanovena pravidla odměňování včetně dalších motivačních faktorů /benefitů (služební automobil, stravenky, poukázky na nákup, týden dovolené navíc, atd.)

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

3.8 V případě pořízování většího majetku (investice do dražší technologie, nákup strojů, zařízení, ...) jsou ve firmě i v rodině diskutována a vyhodnocena finanční rizika těchto záměrů a jejich možný vliv na stabilitu rodiny/firmy.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

3.9 V případě sporu o realizaci takové investice, viz bod 3.8, rozhodne většina na základě hlasování (např. v rámci rodinné, správní rady apod.). V rodinné firmě je nastaven kontrolní systém finančního řízení.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

3.10 Firma sponzoruje či jinak podporuje vybrané zájmové (např. sportovní, společenské, kulturní, vzdělávací) aktivity v místě svého podnikání, je pozitivním podnikatelským příkladem a angažuje se v péči o životní prostředí.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------