

Nástupnický plán v rodinném podnikání

Diplomová práce

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Jan Vinčálek**
Vedoucí práce: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan Vinčálek**
Osobní číslo: E17000569
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika
Zadávající katedra: katedra podnikové ekonomiky a managementu
Vedoucí práce: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph. D.
Konzultant práce: Ivana Pšeničková
Restaurace a Pension Kristýnka, majitelka

Název práce: **Nástupnický plán v rodinném podnikání**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a zpracování odborné rešerše.
2. Vymezení metodiky postupu tvorby nástupnického plánu.
3. Představení vybraného podniku a jeho charakteristika.
4. Návrh nástupnického plánu pro vybraný rodinný podnik.
5. Formulace závěru a vlastní ekonomické vyhodnocení realizace nástupnického plánu.

Seznam odborné literatury:

- HLAVAČKA, Milan a Pavel BEK. 2018. *Rodinné podnikání v moderní době*. Praha: Historický ústav. ISBN 978-80-7286-318-1.
- MARTEL, Judy. 2017. *Rodinné firmy na rozcestí: jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0332-4.
- PETRŮ, Naděžda. 2018. *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-162-0.
- SERVUS, Stanislav, David ELISCHER a Tomáš HORÁČEK. 2018. *Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-643-4.
- ZELLWEGER, Thomas M. 2017. *Managing the family business: theory and practice*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. ISBN 17-834-7070-4.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článku ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Rozsah práce: min. 65 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 1. října 2018
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D. (v.z.)
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

6. července 2020

Bc. Jan Vinčálek

Anotace

Diplomová práce je zaměřena na proces nástupnictví ve vlastnictví a řízení rodinné Restaurace a Penzionu Kristýnka, která se nachází v obci Klášter Hradiště nad Jizerou. V první části této práce jsou popsána teoretická východiska spojená s rodinným podnikáním na území Evropské unie či České republiky, následuje pohled na problematiku generační výměny nebo nezbytné náležitostí, které by měl obsahovat nástupnický plán rodinné firmy, aby byl přechod na další generaci úspěšný. Následuje představení rodinného podniku, a zkoumání makroprostředí a mikroprostředí firmy za pomoci PESTE analýzy, analýzy odvětví, finanční analýzy, a v neposlední řadě také SWOT analýzy. Znalost situace v podniku je pro generační výměnu nesmírně důležitá. Nedílnou součástí je také závěrečná část, kde jsou vyjmenovány možné varianty pro kontinuitu podnikání a kde jsou shrnuty podstatné body, které by rodina v souvislosti s generační výměnou měla co nejdříve vyřešit.

Klíčová slova

Cestovní ruch, Gastronomie, Generační výměna, Rodinné podnikání

Annotation

This master thesis is focused on the process of succession in the ownership and leadership of the family Restaurant and Pension Kristýnka which is located in the village Klášter Hradiště nad Jizerou. The first part of this thesis describes the theoretical framework associated with family business in the European Union or in the Czech Republic. Follows a look at the issue of generational exchange or the necessary points that the successor plan should contains for the successful transition to the next generation. This is followed by an introduction to the family business and important examination of the macro and micro environment of the company with the help of PESTE analysis, industry analysis, financial analysis, and last but not least SWOT analysis. Knowledge of the situation in the company is extremely important for generational exchange. An integral part is also the final part, which lists the possible options for business continuity and where is summarized the essential points that the family should address in connection with the generational change as soon as possible.

Key words

Family business, Gastronomy, Generational exchange, Tourism

Poděkování

Rád bych využil této možnost a poděkoval všem, kteří se velkou měrou podíleli na tvorbě této diplomové práce, a stáli po mém boku po celou dobu mého navazujícího studia. V první řadě děkuji paní doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph.D. za perfektní a osobní přístup při konzultacích spojených s diplomovou prací. Nesmírně si vážím zkušeností, které mi svým vedením poskytla. Dále děkuji rodině Pšeničkových, že mi umožnila nahlédnout do chodu podnikání a poskytla informace důležité pro vytvoření této práce. V neposlední řadě také děkuji své rodině za psychickou a finanční podporu v celém průběhu mého studia.

Obsah

Seznam obrázků.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů	15
Úvod	16
1 Rodinné podnikání.....	18
1.1 Definice rodinného podnikání	18
1.2 Rodinné podnikání na území Evropské unie	19
1.3 Rodinné podnikání v České republice	21
1.4 Silné a slabé stránky rodinného podnikání	23
2 Generační výměna – nástupnictví	29
2.1 Možnosti nástupnictví.....	30
2.2 Neúspěch nástupnického procesu	33
3 Nástupnický plán	35
3.1 Příprava nástupnického plánu.....	35
3.2 Obsah nástupnického plánu	37
3.3 Metodický postup pro tvorbu nástupnického plánu.....	39
4 Restaurace a Penzion Kristýnka	40
4.1 Vznik a historie	41
4.2 Zapojení rodiny do podnikání.....	42
4.3 Plán generační výměny	43
5 Analýza Restaurace a Penzionu Kristýnka.....	44
5.1 PESTE analýza	44
5.1.1 Politické a právní faktory:	44
5.1.2 Ekonomické faktory:	46
5.1.3 Sociologické faktory:.....	52

5.1.4	Technologické faktory:	55
5.1.5	Environmentální faktory:	57
5.2	Analýza odvětví v České republice	58
5.3	Finanční analýza	61
5.4	SWOT analýza.....	65
6	Možnosti nástupnictví	72
6.1	Podnikání jako hlavní / vedlejší činnost	72
6.2	Využití prostor k jinému účelu	74
6.3	Ukončení podnikání / Prodej majetku	75
7	Plán nástupnictví	77
7.1	Doporučení a ekonomické vyhodnocení realizace nástupnického plánu	79
	Závěr.....	82
	Seznam použité literatury	83
	Seznam příloh.....	92
	Přílohy	93

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Rodinné podniky napříč Evropou, podíl z celkového počtu firem.....	21
Obrázek 2 - Okruh základních otázek pro podnikatele	36
Obrázek 3 - Základní rámec nástupnictví.....	38
Obrázek 4 - Fotografie budovy podniku z roku 2020	40
Obrázek 5 - Fotografie restaurace z roku 1910	41
Obrázek 6 - HDP v běžných cenách (mld. Kč)	47
Obrázek 7 - Tempo růstu HDP v České republice a Středočeském kraji (předchozí rok = 100, stálé ceny).....	48
Obrázek 8 - Průměrná roční míra inflace v letech 2009-2019	49
Obrázek 9 - Podíl nezaměstnaných osob v České republice a ve Středočeském kraji (stav k 31.12.).....	50
Obrázek 10 - Vývoj směnného kurzu CZK/EUR v období 2009-2019 (čtvrtletně).....	51
Obrázek 11 - Věkové složení obyvatelstva České republiky (2009-2018)	53
Obrázek 12 - Věkové složení obyvatelstva Středočeského kraje (2009-2018).....	54
Obrázek 13 - Internetové připojení v České republice	55
Obrázek 14 - Podíl osob starších 16 let využívajících internet k vyhledávání informací o cestování	56
Obrázek 15 - Podíl firem využívající webové stránky a sociální média	57
Obrázek 16 - Plýtvání jídlem v roce 2012 podle sektorů	58
Obrázek 17 - Příjmy a výdaje restaurace a penzionu v období 2009-2019 (v Kč).....	64
Obrázek 18 - Webové stránky Restaurace a Penzionu Kristýnka	68
Obrázek 19 - Hrozba Hotelu Malý pivovar	69
Obrázek 20 - Vyhodnocení SWOT analýzy	70
Obrázek 21 - Společné prostory v penzionu v Lisabonu.....	75
Obrázek 22 - Parcela 110/1 patřící k budově firmy.....	75

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Roční výdaje na ubytovací a stravovací služby v Kč / osoba	54
Tabulka 2 - Vybrané ukazatele sektoru ubytování, stravování a pohostinství.....	59
Tabulka 3 - Počet hostů v penzionech v letech 2012 až 2019.....	60
Tabulka 4 - Výpočet a bodové ohodnocení ukazatelů daňové evidence.....	62
Tabulka 5 – Rozlišení kategorií finančního zdraví dle dosaženého počtu bodů.....	62
Tabulka 6 - Výpočty finančního zdraví v letech 2016 až 2018	63
Tabulka 7 - Vnitřní prostředí Restaurace a Penzionu Kristýnka.....	65
Tabulka 8 – Vnější prostředí Restaurace a Penzionu Kristýnka	67
Tabulka 9 - Kalkulace potřebných mzdových nákladů na provoz restaurace.....	73
Tabulka 10 - Kalkulace potřebných mzdových nákladů na provoz penzionu	73
Tabulka 11 - Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních	96
Tabulka 12 - Průměrný počet strávených nocí v hromadných ubytovacích zařízeních.....	96
Tabulka 13 - Průměrný počet strávených nocí v penzionech.....	96

Seznam použitých zkratk, značek a symbolů

AG	Aktiengesellschaft
AMSP ČR.....	Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky
CEO	Chief executive officer
COSME	Programme for the Competitiveness of Enterprises and small and medium-sized enterprises
COVID	Coronavirus disease
CZ-NACE.....	Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne
ČNB.....	Česká národní banka
ČR.....	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EET	Elektronická evidence tržeb
EFB.....	European Family Businesses
EIF	European Investment Fund
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HNP	Hrubý národní produkt
INC	Incorporated company
IT	Informační Technologie
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PESTE	Political, Economic, Sociological, Technological, Environmental
SME	Small and mid-size enterprises
SWOT.....	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond

Úvod

Rodinný podnik lze považovat za nejstarší a nejběžnější model ekonomické organizace. Jedná se o velice heterogenní skupinu. Rodinnou se může stát jakákoliv firma kdekoliv ve světě, ať už se jedná o malý obchod s potravinami na rohu ulice nebo o velkou nadnárodní společnost s tisíci zaměstnanci. V rodinném podnikání nejde pouze o tvorbu zisku či maximalizaci příjmů. Jde také o respekt k rodinné tradici a hodnotám. Rodinné firmy se ve většině případů vyznačují silným vztahem důvěry, loajality nebo specifickou formou komunikace v rodině. Rodina samotná má pak obrovský vliv na vlastnictví a řízení podniku, a právě tento faktor je to, co odlišuje rodinné firmy od ostatních.

Téma diplomové práce bylo zvoleno na základě dlouholetého partnerského vztahu autora této diplomové práce s dcerou majitelů rodinné firmy, která by v budoucnosti měla převzít otěže vlastnictví a řízení podniku. Autor práce má díky tomuto vztahu detailnější pohled do fungování daného rodinného podniku.

Hlavním cílem diplomové práce je rozbor problematiky nástupnictví v rodinné firmě Restaurace a Penzion Kristýnka, která se nachází v obci Klášter Hradiště nad Jizerou. Prvním dílčím cílem je vyhodnotit situaci v rodinném podniku za pomoci analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Druhým dílčím cílem je navrhnout možnosti nástupnictví, které v daném podniku připadají v úvahu a analyzovat jejich dopad na další působení firmy.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části. V první, teoretické části se nachází všeobecný pohled na rodinné firmy včetně jejich definice. Následuje kapitola obsahující informace týkající se otázky rodinného podnikání na území Evropské unie nebo České republiky, či předností a slabých stránek rodinných podniků. Závěr teoretické části je věnován problematice generační výměny ve vlastnictví a řízení těchto firem, a také náležitostem, které by měl připravovaný nástupnický plán obsahovat, aby došlo k úspěšnému předání podniku na další generaci rodiny.

Praktická část začíná představením vybrané rodinné firmy a popisu zapojení rodiny do chodu podniku. Následuje rozbor makroprostředí podniku pomocí PESTE analýzy a rozbor mikroprostředí za pomoci analýzy odvětví, ve kterém podnik působí, a za pomoci finanční analýzy, která zkoumá finanční zdraví podniku. Celá analytická část je zakončena SWOT

analýzou, která porovnává vnější a vnitřní prostředí podniku. V závěru praktické části se nachází navrhované možnosti, jak by firma mohla pokračovat v budoucím podnikání po generační výměně. Poslední kapitola pak obsahuje doporučení, čím vším by se měla rodina před zahájením samotného procesu nástupnictví zabývat

1 Rodinné podnikání

Rodinné podnikání může být definováno jako jakýkoli podnik, do kterého jsou zapojeni dva nebo více členů rodiny, a většina vlastnictví nebo kontroly nad podnikáním leží v rodině. Rodinné podnikání jako takové patří mezi nejstarší formy ekonomických subjektů, neboť již kdysi dávno například farmy byly ranou formou rodinného podnikání, ve kterém se prolínalo to, co dnes většina lidí rozlišuje jako soukromý a pracovní život (Zellweger, 2017).

Rodinné firmy se od počátku osmdesátých let rozvinuly v samostatnou a významnou kategorii podnikání. Dnes jsou rodinné podniky uznávány jako významní a dynamičtí účastníci světového hospodářství (Hlavačka, 2018). Například podle průzkumu profesora Osundeho (2017) je rodinný podnik nejčastěji se vyskytujícím modelem obchodního vlastnictví na světě, a jeho dopad na světovou ekonomiku je brán za velice významný. Odhaduje se, že rodinné firmy mají více než 70% podíl na globálním HDP. Mezi největší rodinné podniky na světě lze podle webu Family Capital (2018) zařadit například Walmart Inc., Volkswagen AG nebo Ford Motor Company. Z tuzemských rodinných firem stojí za zmínku například průmyslovo-zbrojní skupina Czechoslovak Group, kam patří například kopřivnická Tatra či Avia, dále loterijní a hazardní skupina Synot holding, nebo například výrobce českých limonád Kofola (Mašek, 2019).

1.1 Definice rodinného podnikání

Výše zmíněný popis rodinného podnikání je jen jednou z mnoha definic, které se v průběhu několika let objevily (Hlavačka, 2017). Například Ayranci (2014) tvrdí, že za rodinný podnik lze považovat takovou firmu, ve které mají členové rodiny více než 50% vliv na obchodním rozhodnutí, a ve které rodinní příslušníci vlastní více než 50 % kapitálu firmy, zatímco E. J. Poza (2014) uvádí, že rodinný podnik je primárně takový, kde podnikatel, jeho nástupce v pozici generálního ředitele (CEO) nebo více členů rodiny podstatně ovlivňují fungování rodinné firmy. Fungování závodu ovlivňují prostřednictvím svého působení ve vedení, v orgánech společnosti nebo prostřednictvím svého vlastnického podílu.

Vzhledem k rozdílným pohledům několika zahraničních autorů na rodinnou firmu lze podle Servuse (2018) konstatovat, že globální definice pro rodinné podnikání neexistuje. Výjimkou jsou však například některé státy Evropské unie (včetně České republiky), které

ohledně rodinných firem přijaly zvláštní právní předpisy. Tímto tématem se zabývají následující kapitoly.

1.2 Rodinné podnikání na území Evropské unie

Podle Evropské komise (2019a) tvoří rodinné firmy 60 % všech podniků na území Evropské unie. Společným rysem těchto společností je rodinná dimenze, ve které je podnikání a vlastnictví firmy vzájemně propojeno. Rodinné firmy byly dlouhou dobu hlavním tématem politických nebo veřejných diskusí v Evropě, zejména co se týče jejich srovnávání s malými a středními podniky. Což však zanedbává skutečnost, že rodinnou firmou může být i velký podnik.

Samotná Evropská komise (2019a) pak definuje rodinné podniky jako firmu jakkoli velkou, pokud:

- většinový podíl hlasovacích práv náleží jedné nebo více fyzickým osobám, které podnik založily nebo získaly podíl na jeho základním kapitálu, nebo manželovi či manželce, rodičům, dítěti nebo přímým dědicům dětí této osoby či osob,
- většinový podíl práv na řízení podniku je realizován přímo či nepřímo,
- na řízení podniku se oficiálně podílí alespoň jeden zástupce rodiny či příbuzných.

Podle Zellwegera (2017) lze předpokládat, že tato kritéria jsou kumulativní (tzn., že firma musí splňovat všechny tři výše uvedená kritéria, aby mohla být klasifikována jako rodinný podnik). Pro případ veřejně obchodovatelných firem Evropská komise definuje rodinnou firmu jako podnik, pokud:

- osoba, která podnik založila nebo jej získala do vlastnictví (prostřednictvím podílu na základním kapitálu), nebo její rodina či potomci vlastní 25 procent hlasovacích práv, která jim náleží podle jejich podílu na základním kapitálu.

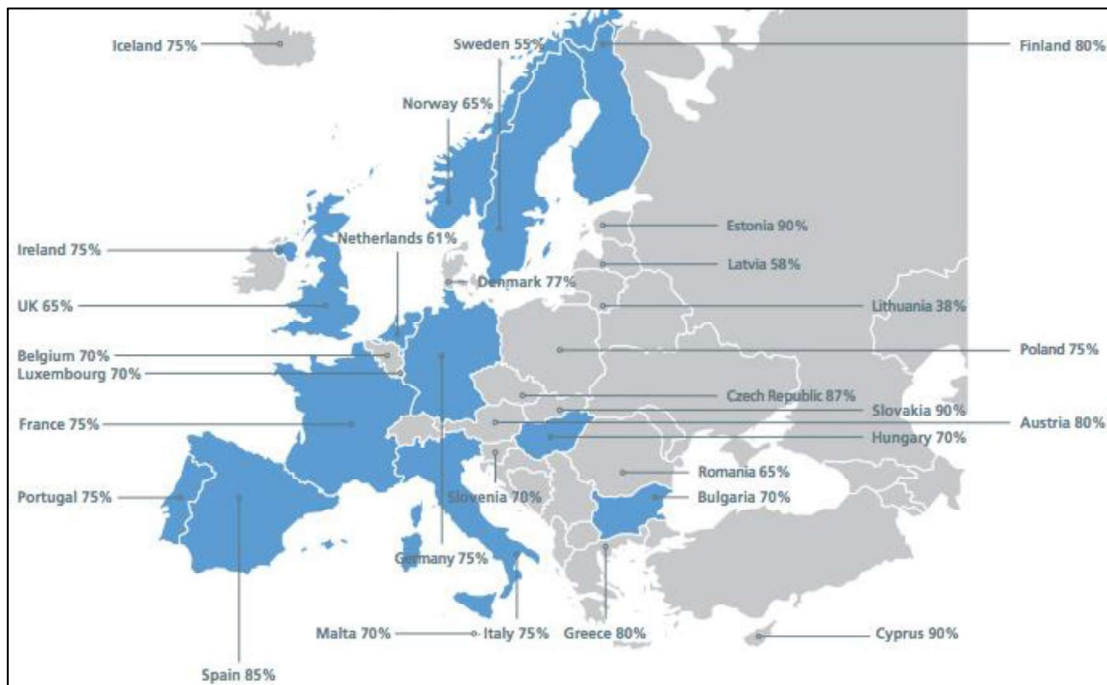
„Rodinné firmy jsou pro Evropu zásadně důležité. Významně přispívají k evropskému HNP a zaměstnanosti, a mají sklon být velkými inovátory s dlouhodobou vizí. Rovněž mají sklon pevně zakořenit ve své regionální a národní kultuře a projevují tak evropské hodnoty, které sdílíme všichni.“ – Jose Manuel Durao Barroso, bývalý předseda Evropské komise.

Rodinné podniky podle AMSP (2018) tvoří v Evropské unii přibližně 85 % všech soukromých firem, což znamená více než 14 milionů rodinných firem. Zároveň také zajišťují zhruba 50 % všech pracovních míst na území EU. Nejvíce rozšířenými rodinnými firmami jsou mikropodniky, a malé a střední podniky. Tyto rodinné podniky mají po splnění podmínek možnost využívat veškerou podporu poskytovanou malým a středním podnikům (SME), jako je například financování v rámci programu COSME. Jedná se o program pro konkurenceschopnost podniků a malých a středních podniků. COSME má k dispozici více než 1,3 miliardy eur na podporu finančních nástrojů, které malým a středním podnikům usnadňují následný přístup k půjčkám a kapitálovému financování. Tyto finanční nástroje jsou spravovány Evropským investičním fondem (EIF).

Rodinným společenstvem se dostává od Evropské unie podpory zejména skrze organizaci European Family Businesses (dále jen EFB), která byla založena v roce 1997. Se sídlem v Bruselu spadá přímo pod EU. Podle EFB je největší výzvou pro rodinný podnik převod vlastnictví na další generaci. Odhaduje se, že ročně je převedeno přibližně 480 000 společností, přičemž většina z těchto společností jsou rodinné firmy. Tyto převody následně ovlivňují více než 2 miliony pracovních míst. Proto se převody firem z generace na generaci ve většině případů berou jako velké riziko. Z tohoto důvodu si EFB dává za cíl zjednodušit regulační rámec (právní, fiskální a administrativní) při převodu podnikání na další generace rodiny, což by mělo zajistit kontinuitu rodinných podniků. Do zjednodušení právního rámce se EFB snaží zapojit také politické členy na vnitrostátní i evropské úrovni. S lepšími rámcovými podmínkami pro převody rodinných podniků v Evropě by mohly být dlouhodobě zachovány tisíce rodinných společností. Mezi další cíle EFB patří například podpora vzdělávání dědiců firmy nebo snížení administrativní zátěže pro rodinné podniky.

Důležitost rodinného podnikání si uvědomují i představitelé některých členských států Evropské unie. Například Itálie definuje rodinné podniky v občanském zákoníku, stejně jako Rumunsko. Ve Španělsku a Finsku jsou rodinné podniky definovány na ministerské úrovni. Ve Španělsku je to ministerstvo hospodářství, ve Finsku pak ministerstvo obchodu. V Rakousku například mají rodinné podniky podle zákona možnost zavést pružnou pracovní dobu. Samotné rodinné podniky jsou pak v této zemi definovány jednotlivými regionálními předpisy týkajícími se zemědělství. Dále například Litevský Nejvyšší soud vydal rozhodnutí, kterým stanovil, že rodinným podnikem je firma, jejíž založení se váže na existující manželství. V Bulharsku a na Slovensku je pak spoluvlastnictví rodinných firem zohledněno

pouze u samostatné výdělečné činnosti. Další informace o přístupu Evropské unie a jednotlivých členských států k problematice rodinného podnikání jsou veřejně dostupné z Úředního věstníku Evropské unie (OJ C 13, 15.1.2016, p. 8–13) (EUR-Lex, 2019).



Obrázek 1 - Rodinné podniky napříč Evropou, podíl z celkového počtu firem

Zdroj: European Family Businesses (2018)

Rozšířenost rodinného podnikání na území jednotlivých států Evropské unie lze pozorovat na obrázku 1. Rodinné firmy jsou nejrozšířenější na území Slovenska, Estonska nebo Kypru. Nejnižší podíl pak tyto firmy zaujímají například v Litvě nebo Švédsku. V České republice tvoří rodinné podniky přibližně 87% podíl všech firem.

1.3 Rodinné podnikání v České republice

Na území České republiky byla definice rodinných firem stanovena teprve nedávno, a to schválením usnesení vlády č. 330 ze dne 13. května 2019. Z tohoto důvodu tak nelze uvést přesné číselné informace o tom, kolik rodinných firem vlastně existuje na území ČR. Kvůli chybějící definici totiž Český statistický úřad nemohl sledovat tento údaj.

„Rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost.

Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které je nadpoloviční počet společníků tvořen členy jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je jejím statutárním orgánem nebo ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu.

Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svou prací nebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu.

Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneři nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do třetího stupně osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do druhého stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii nebo sourozenci. Je-li mezi nimi osoba, která není plně svéprávná, zastupuje ji při hlasování zákonný zástupce, pokud je nezletilá, zastupuje ji opatrovník.“ (AMSP ČR, 2019a).

Tímto ukotvením významu rodinného podnikání se Česká republika zařadila mezi jedenáct členských států Evropské unie, které mají rodinnou firmu nebo rodinné podnikání jasně definované. K vymezení pojmu rodinného podniku došlo za pomoci usnesení vlády s tím, že časem bude pojem rodinného podnikání ukotven v občanském zákoníku. K definici rodinného podnikání došlo na základě výzvy Evropského parlamentu směrem k členským státům EU z roku 2015. Tato výzva měla apelovat na zjednodušení právních postupů a daňových systémů tak, aby došlo k zohlednění specifických problémů rodinného podnikání. Na vytvoření pojmu vymezující rodinný podnik se podílela Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR), která podala návrh vládě České republiky (AMSP ČR, 2019b).

1.4 Silné a slabé stránky rodinného podnikání

Přesné vymezení typických silných a slabých stránek je díky variabilitě rodinného podnikání poměrně složité. Rodinné firmy se totiž značně liší, co se týče velikosti, průmyslového zaměření, regionální působnosti nebo zapojení rodiny do každodenního chodu podniku. V této kapitole jsou uvedeny hlavní přednosti a nedostatky rodinných firem podle Zellwegera (2017), které mohou být využity jako základna pro určení kritických problémů nebo příležitostí ke zlepšení v dané rodinné firmě.

Silné stránky:

a) Méně konfliktů mezi majiteli a manažery:

Jednou z důležitých předností rodinných firem je možnost sladění zájmů vlastníků a manažerů ze stejné rodiny. Harmonizace zájmů může ušetřit náklady za kontrolu rodinných podniků a vést k menšímu počtu konfliktů mezi vlastníky a manažery. Aby však rodinná firma mohla tuto výhodu využít, musí být splněny dvě podmínky. Za prvé, musejí být přítomni rodinní příslušníci aktivní jak na úrovni vlastnictví, tak i na úrovni řízení. Za druhé, rodina musí vykazovat harmonické a shovívavé vztahy mezi jednotlivými členy rodiny. Mělo by být jasné, že ne všechny rodinné firmy tyto podmínky splní, v reálném světě existuje mnoho případů, kdy došlo ke konfliktům v rodinách velkých firem. Roli zde hrají také konflikty, které se dějí běžně v průběhu života v rodinných vztazích (i když rodina neovládá firmu). Jako příklad lze uvést německou obuvnickou firmu Gebrüder Dassler Schuhfabrik. Rozdělením dvou dříve spolupracujících bratrů vznikly dvě světoznámé značky dneška – Adidas a Puma (Bučková, 2013). Nicméně důležitou podstatou této silné stránky je to, že rodinné vztahy mezi vlastníky a manažery obvykle přinášejí určitou míru důvěry, což může firmě pomoci na cestě k dosažením firemních cílů.

b) Efektivní vedení:

Efektivní vedení je výhodou, která souvisí s náklady vlastníků a manažerů na kontrolu efektivního využívání vlastních zdrojů. Efektivní vedení spoléhá na štíhlou organizaci manažerského vedení, což by mělo mít za následek například spravedlivější správu společností a menších středisek firmy. Tato kvalita efektivního vedení zahrnuje schopnost rychleji vydávat a přijímat rozhodnutí z důvodu silné pozice rodiny a důvěryhodných vztahů, nebo také sdílených cílů a hodnot mezi zapojenými manažery (Zellweger, 2017).

c) Získávání firemních zdrojů

Další silnou stránkou rodinných firem může být tzv. rodinnost při získávání a následném využívání firemních zdrojů. Rodinné podniky mohou mít výhody v získávání a udržování hlubokých a dlouhodobých znalostí o produktech, trzích, klientech, dodavatelích, odbornících z oboru nebo s nejrůznějšími představiteli lokálních komunit. Kladný a loajální vztah vůči rodinným podnikům také mívají investoři, kteří firmám poskytují kapitál bez ohledu na rychlou návratnost investic (Zellweger, 2017).

d) Dlouhodobá orientace a návaznost

Rodinná firma má tendenci sledovat dlouhodobé cíle. To se odráží v nižším meziročním obratu při využití delších investičních projektů. Dlouhodobý pohled na podnikání umožňuje rodinným firmám prosazovat strategie jako je rozvoj trhu, inovace a internacionalizace, které jsou v krátkodobém horizontu sice nákladné, dlouhodobě však velice ziskové. Prosazování dlouhodobých cílů může rodinným podnikům zvyšovat důvěryhodnost ve vztazích s okolními subjekty. Rodinné firmy mají tedy dlouhodobě zájem plnit dlouhodobé cíle za pomoci vybraných strategií, zatímco nerodinné podniky mohou kvůli častým změnám ve vrcholovém managementu provádět složitější strategické kroky (Zellweger, 2017).

e) Firemní kultura

Rodinný přístup, harmonie a shovívavost ve firmě může vést ke vzniku velmi specifické formy firemní kultury. Tato kultura poté bývá charakterizována zvýšenou angažovaností mezi rodinnými a nerodinnými pracovníky. Zaměstnanci rodinných firem mohou být například ochotni přispět nad rámec očekávání a podporovat firmu i v obtížných situacích, čímž se zvyšuje celková odolnost firmy. Tito zaměstnanci sice nemusí ve firmě vydělávat nejvyšší mzdy, ale naopak často těží z větší jistoty zaměstnání. Výsledná pozitivní atmosféra důvěry a vzájemné podpory chybí v mnoha rodinných firmách, které mají tendenci prosazovat neosobní firemní kulturu (Zellweger, 2017).

f) Identifikace a reputace

Společnosti řízené rodinou jsou také jedinečné v tom, že manažeři rodinných příslušníků vkládají své peníze a často i své osobní jméno a reputaci do firmy. Výsledkem je zvýšené povědomí o úrovni vlastnictví firmy, o veřejném vnímání firmy a její produktech. Zájem o tvorbu reputace na úrovni rodinného vlastnictví a managementu se promítá do cíle firmy,

kterým je udržení firemního úspěchu, respektu a důvěry zainteresovaných stran. Z důvěryhodného jména pak firma těží ve všech svých činnostech (Zellweger, 2017).

Petlina a Koráb (2015) pak jako další příklady silných stránek uvádějí:

- **flexibilitu**, kdy je rodina pro podnik ochotna obětovat svůj veškerý čas, který je potřebný pro úspěšný růst firmy,
- **dlouhodobý záměr**, protože rodinné firmy ve většině případů mají dlouhodobou vizi ohledně svých podnikatelských cílů,
- **rychlost rozhodování**, kdy jsou všechny pravomoci jasně definovány, což vede k jednoduššímu a rychlejšímu řešení problémů.

Slabé stránky:

a) Závislost na rodině

Kritickým rysem rodinných firem je jejich závislost na rodině jakožto zainteresované straně. Formální a neformální moc kontrolující rodiny jí umožňuje určovat osud společnosti. Dominantní vliv rodiny lze využít ve prospěch společnosti jako celku, například ve srovnání s nerodinnými firmami může mít rodinná firma nižší náklady na vlastnické a manažerské působení. Společnost však může být také zneužívána nebo špatně spravována nekompetentními nebo dokonce neetickými vlastníky (manažery). Závislost na rodině může být tudíž pro firmu požehnáním, ale může to být i prokletí. Vzájemné konflikty mezi rodinnými příslušníky nebo mezi jednotlivými generacemi rodiny mohou být navíc velmi destruktivní pro firmu pod kontrolou rodiny. Konflikty mohou způsobit neschopnost firmy přijímat důležitá strategická rozhodnutí a vést k organizační paralýze. V takových případech může být budoucí existence firmy ohrožena (Zellweger, 2017).

b) Firemní náklady kvůli altruismu

Klasickým argumentem je, že rodinné firmy by měly mít nižší konflikty mezi manažery a vlastníky. Rodinné vztahy mezi vlastníky a manažery však mohou vést k dalším typům firemních problémů, například náklady firem v důsledku altruismu. Altruismus je označení pro postoje a jednání, která sledují prospěch druhého člověka na úkor vlastního prospěchu. Prominentním příkladem je také třeba případ nepotismu, ve kterém jsou členové rodiny jmenováni do funkce ne proto, že mají schopnosti požadované pro konkrétní pozici, ale jednoduše proto, že jsou členy rodiny. Nepotismus může vést k nevhodnému personálnímu rozhodování. Kromě toho signalizuje ostatním členům firmy, že schopnost a výkonnost

nejsou základními kritérii pro zaměstnání. To má za následek narušení vnímání spravedlivého zacházení a snížení motivace zaměstnanců, zejména mezi odborníky s nejvyšší úrovní odbornosti.

Konflikty firmy související s rodinou mohou také přijít díky dalším rodinným příslušníkům (např. potomků), kteří využívají dobré vůle jiných členů rodiny ve vedení firmy (např. rodičů). Děti pracující ve společnosti mohou zneužívat rodičovskou loajalitu a lásku, například vyhýbáním se svým povinnostem nebo nedodržováním kulturních pravidel společnosti. V takových případech, kdy se rodiče zdráhají sankcionovat své potomky (např. snížením platů nebo dokonce ukončením pracovního poměru), mohou děti jednostranně využít svého rodinného postavení. Naopak také rodiče mohou někdy využívat shovívavosti svých dětí. Například rodiče, kteří jsou ve vedení firmy stále zapojeni, se mohou postavit proti nezbytným inovacím a úpravám navrženými mladší generací (Zellweger, 2017).

c) Omezení zdrojů

Kromě výhod výše zmíněných v oblasti získávání zdrojů čelí rodinné firmy také nevýhodám při získávání zdrojů. Například spoléhání se na rodinné příslušníky při obsazování manažerských pozic omezuje dostupnost nerodinného talentu a může vyvolat frustraci mezi nerodinnými manažery. Pokud jsou manažeři, jež nejsou členy rodiny přesvědčeni, že důležitá rozhodnutí jsou vždy ponechána rodinným manažerům, mohou dojít k závěru, že se nikdy nedostanou do vnitřního kruhu firmy (Zellweger, 2017). Rodinné firmy jsou pak podle Petliny a Korába (2015) kvůli vysoké odpovědnosti vůči rodinně silně neochotné využívat externí zdroje financování. Na druhou stranu, spoléhání se na rodinu samotnou jako na hlavní zdroj finančního kapitálu může znamenat vážné omezení pro inovace, růst a investice, které by nakonec mohly mít zásadní vliv na prospěch firmy.

d) Klesající podnikatelská orientace

Podle Zellwegera (2017) musí být každá firma podnikatelská, aby v dnešním světě přežila. Podnikatelská orientace firmy zahrnuje sklon riskovat, proaktivní postoj k novým strategickým plánům a celkový cíl autonomie. Postupem času však firmy dozrávají a v důsledku jejich (minulého) úspěchu a akumulace zdrojů mohou firmy a jejich vlastníci ztratit svou podnikatelskou snahu a hlad po růstu a úspěchu. Ve zralých rodinných podnicích může rodinná orientace, a tím i nadměrné zaměření na harmonii a kontinuitu, vést

k takovému druhu sebeuspokojení, které je neslučitelné s podnikáním. Pokles podnikatelské orientace není v žádném případě nevyhnutelný, je však třeba pokračující podpora podnikání ze strany vlastníků. Udržet si podnikatelského ducha napříč generacemi je však vážnou výzvou pro mnohé rodinné firmy. Podle Martel (2017) pak rodinní příslušníci mají tím odlišnější pohled na rodinnou firmu, čím menší je jejich kontakt s původním zakladatelem firmy.

e) Nejednoznačnost rolí

Členové rodin v rodinných firmách často musí zastat více rolí. V nejsložitějších případech může být jeden aktér aktivní ve správě, vlastnictví a rodině současně. Mnohonásobné a někdy protichůdné perspektivy těchto rolí komplikují rozhodování a komunikaci. Například z pohledu rodiny může mít smysl pokračovat v podnikatelském plánu, který již nemůže být úspěšný. Z pohledu vlastnictví však uzavření nebo odprodej selhávající podnikatelské jednotky zvýší hodnotu podílu na vlastnictví. A z manažerského hlediska může mít smysl pokusit se tuto jednotku podpořit a znovu nastartovat, to však většinou vyžaduje novou kapitálovou injekci od vlastníků firmy

Tyto rozdílné názory se mohou projevit v rodinných podnicích (zejména v manažerské rodině), což představuje závažné problémy pro zúčastněné osoby. Překrývání rolí v rodinných podnicích vyžaduje toleranci k nejednoznačným situacím, které nelze vyřešit pouhým zvážením jedné dimenze problému. Řídící struktury lze samozřejmě zřídit tak, aby se snížila nejednoznačnost rolí, například určením, zda se kontext nebo rozhodnutí týká rodiny, vlastnictví nebo řízení podniku. Nicméně nejednoznačnost rolí představuje pro rodinné firmy vážné výzvy a může vést k nejasnostem, frustraci a konfliktům mezi jednotlivými aktéry (Zellweger, 2017).

f) Nástupnická výzva

Nástupnická výzva může být jednou z nejslabších stránek každého podniku, rodinné firmy zde rozhodně nejsou výjimkou. Podle poradenské firmy Ekvivalent (2019) se druhé generace dožije zhruba 30 % rodinných firem, předání na třetí generaci pak ustojí pouze 3 % rodinných podniků. Ačkoli změna generace v řízení firmy nemusí nutně představovat neúspěch pro firmu, mnoho rodinných firem považuje za důležitou záležitost včas vyřešit otázku možného nástupnictví.

Pokud se jedná o převod vlastnictví mezi stranami bez rodinných vazeb, jde víceméně o standardizované korporátní transakce. Tato otázka se však dotýká aspektů souvisejících s rodinou a firmou paralelně, což zvyšuje významnou míru složitosti. Přenos podnikové kontroly v nepřítomnosti rodinných vazeb je v souladu s logikou trhu, a proto se řídí normami oportunistu, maximalizací osobního zisku a vlastního zájmu. Převod vlastnictví mezi členy rodiny však zahrnuje rodinné normy, které jsou do značné míry v rozporu s logikou trhu, jako je bezpodmínečná podpora a loajalita. Výsledkem je náročný proces vyjednávání, o čemž svědčí doba potřebná k dosažení shody. Rodinné předání firmy často zahrnuje konflikty, mocenské boje a emocionálně založené diskuse o spravedlnosti a férovosti (Zellweger, 2017).

2 Generační výměna – nástupnictví

Nástupnictví je v rodinném podnikání jedním z nejvýznamnějších témat. Řídit společnost s úmyslem převést ji na další generaci rodiny je často považováno za jednu z charakteristických vlastností rodinných firem. Někteří odborníci dokonce argumentují tím, že mezigenerační výhled je to, co odlišuje kontrolu rodinných firem od jiných typů podnikového řízení. Kromě těchto úvah představuje předání kontroly nad podnikem, ať už na další rodinnou generaci nebo na jiný typ kontrolního orgánu, tzv. kritickou manažerskou výzvu.

Téma nástupnictví je významné nejen proto, že pro mnoho podnikatelů představuje událost, která se děje jen jednou za život, ale také zejména proto, že vyžaduje zvážení širokého spektra otázek, včetně těch finančních, strategických, právních nebo daňových. Nástupnictví ve firmě vyžaduje velmi široké spektrum kompetencí, které podnikatel, majitel firmy ovládá málokdy. Proto je kolikrát lepší si proces generační výměny ve firmě odsouhlasit či nechat vypracovat od poradenské firmy, která se nástupnictvím zabývá.

Každé podnikatelské nástupnictví je do jisté míry jedinečné vzhledem k odlišným faktorům, které působí na jednotlivé firmy, lidi a rodiny. Díky tomu neexistuje jeden univerzální postup pro všechny generační výměny. Předání kontroly v rodinné firmě navíc není jen jako prodej akcií ve veřejné společnosti. To znamená, že se nejedná o transakci, která by mohla být omezena pouze na prodejce a kupujícího. V mnoha menších rodinných podnicích ovlivňuje nástupnictví širokou škálu dalších zúčastněných stran, včetně zaměstnanců, klientů, investorů a širšího sociálního okolí firmy. Tyto zainteresované strany mohou mít od nástupnictví různá očekávání a požadavky. Vícegenerační rodinná firma může však být symbolem, z něhož majitelé mají užitek převyšující samotnou finanční hodnotu firmy.

Téma generační výměny je tedy ve finále velice komplexní a náročný proces. Podle Petru (2018) dochází v rozvinutých zemích k předávání rodinných podniků úspěšně již po celé generace. V České republice došlo k založení většiny firem až po roce 1989, tudíž se zde stane nástupnictví primární problematikou v blízké době. Podle poradenské firmy Ekvivalent (2019) se na hranici první generační výměny pohybuje přibližně 62 % českých rodinných firem, a z toho až 70 % podniků nemá vytvořený žádný plán nástupnictví.

Za zmínku ještě stojí fakt, že přibližně v 88 % rodinných firem je rozhodování stále plně v kompetenci původního zakladatele.

2.1 Možnosti nástupnictví

Zakladatel rodinné firmy má při převodu vlastnictví nespočet možností, jak se svým vybudovaným podnikem naložit. V mnoha zemích je předání firmy na další generaci rodiny jednou z nejvyužívanějších možností nástupnictví, protože je považována za nejbezpečnější způsob, jak udržet vizi firmy stávajícího vlastníka a vytvořit tak dlouhodobé rodinné dědictví. Majitel má v tomto případě různé možnosti, jak předat vlastnickou roli ve firmě. Tyto možnosti jsou podle Servuse (2018) rozděleny do 4 hlavních kategorií. Jedná se o **přímé** nebo **nepřímé** předání vlastnické role ve firmě, **o prodej vlastnického podílu ve firmě** nebo **prodej firmy jako celku**.

Přímé předání vlastnické role ve firmě

Přímé předání vlastnické role v podniku znamená, že původní majitel zcela vystoupí z vedení firmy, a dále se již neangažuje v tvorbě firemních strategií, ani v obchodním rozhodování. Samotná forma přímého předávání firmy závisí na mnoha skutečnostech, jako např. zda je v rodině vůbec někdo, komu lze firmu předat, kolik je v rodině potencionálních nástupců, jaké mají nástupci mezi sebou rodinné vztahy a zda společně dokáží podnik efektivně řídit nebo jak je předávaná rodinná firma velká. K přímému předání firmy na další generaci rodiny pak může dojít i vlivem externích faktorů např. z důsledku úmrtí majitele (vlastníka), kdy se novými vlastníky firmy automaticky stane potomstvo zesnulého podnikatele vlivem dědického práva (Servus, 2018).

Mezi pozitiva přímého předání vlastnické role v podniku rozhodně patří možnost pokračovat v rodinné historii podnikání. Nástupci tak využívají rodinné know-how a získané zkušenosti od svého předchůdce pro další úspěšné řízení podniku a budování firemní značky. Výhodou rovněž může být, že v případě neočekávaného problému může nová generace požádat svého předchůdce o radu, jak danou situaci vyřešit.

Naopak jako negativum lze označit fakt, že s vystoupením původního majitele z vedení firmy podnik ztrácí zásobu důležitých zkušeností. Následovníci sice mohou původního majitele v případě nouze požádat o radu či pomoc, tak jak se píše v předchozím odstavci,

míra reakce však nemusí být tak pohotová, jak by bylo zapotřebí. Jako další nevýhodu lze označit skutečnost, že se původní majitel nemůže přímo účastnit firemního rozhodování, ztrácí tak možnost ovlivnit další budoucnost firmy a případných špatných rozhodnutí svých nástupců (Zellweger, 2017).

Nepřímé předání vlastnické role ve firmě

Pokud majitel rodinné firmy z nějakého důvodu nechce nebo nemůže předat vlastnictví podniku přímo svým následovníkům, může zvolit předání nepřímé. Hlavním znakem nepřímého předání vlastnické role je podle Servuse (2018) vytvoření zvláštní právní struktury. Jedná se o předání vlastnických práv k firmě například do svěřenského fondu nebo nadace. Firma ve formě nadace nebo svěřenského fondu pak sice není ve vlastnictví rodiny, samotní rodinní příslušníci však nadále můžou firmu kontrolovat a spravovat.

Mezi výhody této formy předání vlastnictví lze zařadit například nárok na určitá majetková plnění z podnikatelské činnosti firmy, anebo možnost ochrany rodinné firmy před nepromyšlenými kroky rodinných nástupců, jako může být například rychlý prodej rodinné firmy. Další výhodou je zajištění celistvosti majetku firmy v případě neočekávaných událostí. Zřizovatel svěřenského fondu má také možnost ovlivnit nastavení podmínek správy svěřeného majetku do budoucna včetně způsobu a výše plnění vybraným osobám.

Pokud se firma vyčlení do svěřenského fondu, přestává být ve vlastnictví zakladatele. Z tohoto důvodu se musí správně určitě osoba, která bude firmu spravovat a řídit. Jako další nevýhodu lze označit povinnost zápisu do evidence svěřenských fondů a povinnost zápisu skutečného majitele svěřenského fondu do evidence údajů o skutečných majitelích (BusinessInfo.cz, 2019).

Prodej podílu rodinné firmy

Prodej podílu v rodinné firmě nemusí nutně souviset s ukončením všech propojení mezi rodinou a firmou. Majitel firmy může podíl prodat za účelem získání nových finančních prostředků nebo potřeby firemního rozvoje. Původní vlastník se nadále podílí na obchodním rozhodnutí, zde už však nemusí mít konečné slovo.

Mezi výhody prodeje firemního podílů lze zařadit již zmíněnou skutečnost, že se původní vlastník může nadále podílet na firemním rozhodování. Dále s částečným prodejem může

do vedení podniku vstoupit člověk, který do firmy vnese svěží vítr, a nemalou měrou se tak podílí na úspěšném fungování podniku.

Tak jako můžeme vstup nového vlastníka do firmy označit za výhodu, stejně tak lze tuto skutečnost považovat za nevýhodu. A to například v případě, že nový vlastník bude chtít vést firmu zcela odlišným směrem, než chtěl původní majitel. V určitých případech může být rozhodováno proti vůli a přesvědčení původního majitele. V tento moment by tedy měla být splněna podmínka, že si rodina ponechá většinový podíl. Prodej podílů ve firmě může dále vést k situaci, že firma jako taková už nebude tak kompaktní, jak byla v rukou původního majitele (Zellweger. 2017).

Prodej rodinné firmy jako celku

Jestliže majitel rodinného podniku z různých důvodů nemá možnost předat svou firmu rodinným nástupcům nebo nechce prodat pouze část podniku. Může být ve hře kompletní prodej podniku mimo rodinu. Prodej firmy jako takový, je vnímán většinou rodinných firem jako neúspěšné řešení nástupnictví. Prodej firmy je možný osobě z vnějšího okolí firmy, tj. osobě bez větších vazeb na podnik, nebo osobě, která se dosud na chodu podniku podílela například svou účastí v managementu.

Jestliže zakladatel zvolí jako formu odchodu z podnikání prodej firmy, výhodou může být prodej člověku, o kterém s jistotou ví, že se o firmu dokáže postarat. Dalším pozitivem může být finanční odměna z prodeje vybudované firmy. S prodejem firmy může pro zakladatele přijít pocit zklamání, že končí něco, co on sám vybuvoval, tedy že končí tradice rodinné firmy. Další nevýhodou může být prodej firmy nesprávné osobě, která se o firmu nedokáže postarat, a tak původní zakladatel může být svědkem jejího úpadku.

Dalších možností, jak celkově ukončit rodinné podnikání existuje nespočet. Může se jednat například o likvidaci společnosti. Tyto možnosti jsou však pro potřeby této diplomové práce irelevantní (Zellweger, 2017).

2.2 Neúspěch nástupnického procesu

Proces generační výměny, stejně jako každý jiný podnikatelský projekt ve firmě, s sebou nese určitá rizika, která mohou způsobit neúspěch nástupnického procesu. Jak uvádí Achenbach (2015), neúspěch nástupnictví v podniku může negativně ovlivnit:

- hospodářský výsledek firmy,
- celkový majetek firmy a rodiny,
- snížení pracovních míst a pokles poptávky po práci,
- poškození rodinných vztahů,
- zhoršení sociálních vztahů s okolím firmy (dodavatelé, zákazníci).

Rizika ohrožující generační výměnu se můžou objevit jak na straně předávajícího podnikatele, tak na straně následníka, který má vedení firmy převzít. Je důležité, aby tato rizika byla včas rozpoznána a došlo k přípravě plánu, jak se s těmito nástrahami vypořádat. Největším rizikem v nástupnictví pro rodinné firmy ze strany předávajícího je odkládání samotného procesu. Důvodem pro odkládání může být například to, že většina majitelů firem v průběhu svého života nepřemýšlí o otázce ukončení podnikání, například z důvodu nemoci nebo náhlého úmrtí. Problematiku nástupnictví v povědomí sice mají, ale ve většině případů ji nepovažují vůbec za důležitou. Dalším faktorem pro odkládání může být situace, kdy majitel nemá důvěru ve schopnosti svých potomků vést firmu. Může se tak stát například kvůli tzv. faktoru rodičovství, podle kterého jsou potomci pro rodiče stále jen děti bez vlastních dovedností a schopnosti nést odpovědnost za firemní rozhodování. Majitelé tak považují své potomky jako nepřipravené a nezkušené pro řízení firmy, což by dle nich mohlo vést až k samotné likvidaci rodinného podniku. Díky tomu majitel sám sebe vidí nenahraditelného majitele pro firmu, třeba i navzdory svému rostoucímu věku nebo zhoršujícímu se zdravotnímu stavu.

Dalším nebezpečím může být obava majitele ze ztráty kontroly a moci v podniku. Může se jednat o situaci, kdy podnikatel sám vybudoval a postavil stabilní firmu od základů. Firma je nyní pro něj jakýmsi symbolem a on si nedokáže představit, že by ji měl někomu svěřit a vypustit ji ze svého každodenního života. Pro podnikatele je v tomto případě důležité, aby si našel v rodinné firmě takovou činnost nebo funkci, kterou by mohl vykonávat i po opuštění aktivního vedení rodinného podniku (Aronoff, McClure, Ward, 2011).

Mezi další rizika pro úspěšné předání rodinné firmy ze strany nástupce lze zařadit například neochotu otázku nástupnictví řešit, nebo nezájem vůbec někdy ve vedení firmy působit. Potomek může dávat přednost své vlastní kariéře mimo rodinnou firmu, není ochoten nést odpovědnost pokračovat v podnikání rodičů nebo nemá potřebný kladný vztah k firmě. Působení ve vedení firmy může nástupce odmítnout také na základě nedostatku vlastností, vzdělání nebo zkušeností potřebných pro úspěšné vedení firmy.

Posledním výraznějším rizikem, které může ohrozit úspěch předání rodinného podnikání je nebezpečí nedostatečné komunikace mezi oběma zúčastněnými stranami. Podnikatel by svého potomka měl včas informovat o svém záměru předat mu kontrolu nad rodinnou firmou. V procesu nástupnictví je totiž včasná a otevřená komunikace velmi důležitá. Obě strany si musí ujasnit, co od procesu nástupnictví ve firmě očekávají a jakou mají vizi pro budoucí fungování podniku (Servus, 2018).

Variant, jak předat rodinnou firmu na další generaci a vypořádat se s procesem změny generací ve vedení rodinné firmy je celá řada. Kromě těch 4 hlavních kategorií předání podniku, které rozděluje Servus (2018), a které jsou zároveň uvedeny v kapitole 2.1, se lze (především v zahraničí) také setkat s variantou, kdy majitelé rodinnou firmu svým potomkům jednoduše prodají. Důvodem může být například potřeba dostatečného množství finančních prostředků na splnění svého životního snu, na pokrytí nákladů životního pojištění a pojistného obecně, anebo nákladů spojených s určitým životním stylem jako je oblečení, vybavení domácnosti, cestování, jídlo. Primárně existují dva způsoby, jak lze získat příjem z prodeje svého podnikání potomkům nebo jinému členovi rodiny. Prodej se uskuteční buď za jednorázovou platbu celé stanovené částky, nebo odstupující člen rodiny zůstane s podnikem propojen (například ve formě placeného poradce) a bude dostávat měsíční příjem – rentu. Původní vlastník může také úplně opustit provoz firmy, pokud bude za převod firmy inkasovat měsíční platby. Zde existuje ovšem riziko, že rodinný nástupce v podnikání selže a původní majitel tak přijde o předem domluvený příjem (Laidre, 2020).

Důležité je však definovat rizika, která by s danou variantou předání firmy mohla souviset a buď se jich plně vyvarovat, anebo se připravit na jejich negativní dopad na život v rodině a ve firmě. Zaručeně správnou cestou k úspěchu v oblasti nástupnictví je včasné a následné provedení nástupnického plánu, který obsahuje i zmíněnou analýzu možných rizik.

3 Nástupnický plán

Plán nástupnictví v rodinné firmě by měl zahrnovat takové strategie, které upřednostní obchodní zájmy před těmi rodinnými, a zdůrazňovat rodinné zásluhy na tvorbě historie firmy. Zároveň by ale měl uznávat a přizpůsobovat se jednotlivým potřebám a cílům každého člena rodiny. Potřeby, cíle a záměry rodiny se pak stávají základními stavebními kameny pro rozvoj nástupnického plánu každé rodinné firmy.

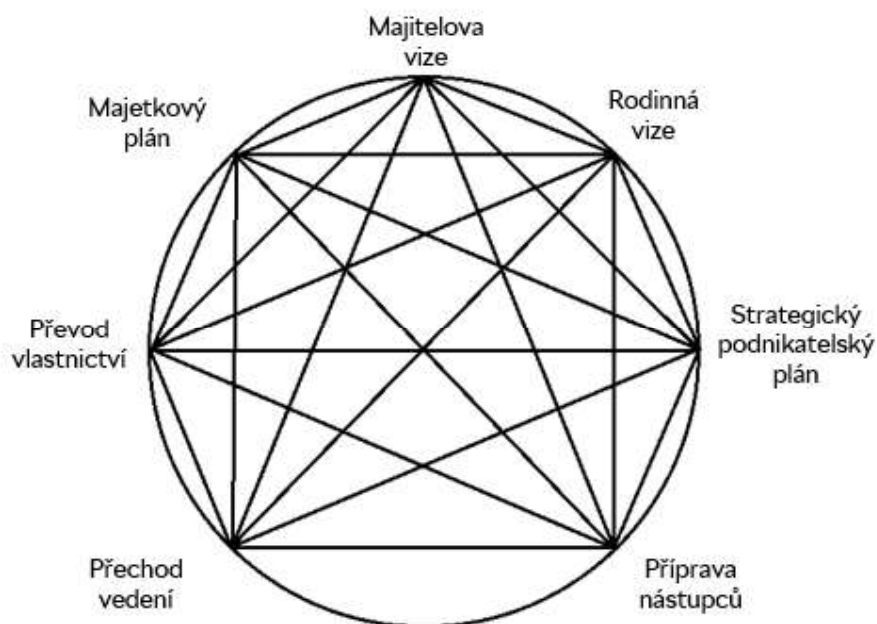
3.1 Příprava nástupnického plánu

Před tvorbou nástupnického plánu je však doporučeno vytvořit plán dědictví v rodině, což se většinou uskutečňuje za pomoci sepsání poslední vůle. Teprve po ujasnění dědictví v rodině by se měl vytvářet plán nástupnictví. V opačném případě by mohl vlastník firmy, podnikatel obětovat spoustu času a peněz tvorbě nástupnického plánu, který při realizaci samotného procesu nástupnictví nemusel být vůbec úspěšný. Selhání plánování nástupnického procesu se pak nejčastěji projevuje při dědickém řízení. Plán vytvořený pro předání rodinné firmy může být znehodnocen díky nedostatečnému zapojení do procesu nástupnictví nebo díky prostému nedorozumění či snad chamtivosti potomků (Family Business Experts, 2019).

Samotné vytvoření nástupnického plánu je velmi komplexní činností. V první řadě zde záleží na velikosti rodinné firmy, ve které by mělo k nástupnictví dojít. Pokud je rodinná firma velká, je důležité, aby došlo ke společnému odsouhlasení jednotlivých kroků nástupnického plánu představenstvem nebo vrcholným managementem firmy. Jedná-li se o výměnu generací v malé rodinné firmě, měly by se na schválení nástupnického plánu ve firmě podílet všichni členové rodiny, kteří jsou jakýmkoliv způsobem zapojeni do firemního života (Petrů, 2018).

Odpovědnost za vytvoření, a následnou aplikaci nástupnického plánu už poté leží na bedrech samotných majitelů, kteří přeci jenom svou firmu znají ze všech nejlépe. Jsou schopni stanovit potenciál firmy, silné a slabé stránky firmy nebo definovat omezení, se kterým se firma musí vypořádat. Jak uvádí Petrů (2018), před tvorbou nástupnického plánu je doporučeno uskutečnit strukturovaný rozhovor řízený profesionálním psychologem jak

s vlastníkem, tak s nástupníkem firmy. Výsledky rozhovoru lze použít jako základní kámen pro tvorbu plánu nástupnictví.



Obrázek 2 - Okruh základních otázek pro podnikatele

Zdroj: Make Things Happen (2019)

Před tvorbou nástupnického plánu je třeba, aby si současný majitel firmy nebo podnikatel dokázal odpovědět na základní otázky (obrázek 2) obsažené v následujících 7 bodech, které jsou vzájemně propojeny a úzce spolu souvisí.

1) Majitelova vize:

- a) Jak chce majitel strávit svoje „zlaté“ roky?
- b) Kolik financí bude majitele stát žít svůj sen?
- c) Chce nadále udržet podnik v rodině?
- d) Dokáže přepnout z módu „já“ do „my“?

2) Rodinná vize:

- a) Mají členové rodiny představu o svém budoucím životě?
- b) Přeje si další generace pokračovat ve vlastnictví a řízení rodinné firmy?

- 3) Sjednocení obchodních a rodinných strategií:
 - a) Podporuje podnikatelský strategický plán rodinnou vizi a její hodnoty?
 - b) Je podnik zaměřen na dlouhodobou životaschopnost a nástupnictví?
 - c) Dokáže podnik přežít v případě náhlé smrti nebo invalidity majitele?

- 4) Příprava nástupců:
 - a) Kteří členové rodiny vstoupí do podnikání?
 - b) Kdo připraví majitele na nástupnictví?
 - c) Jak majitel připraví následníky na nástupnictví?

- 5) Přejedání vedení:
 - a) Kdo bude řídit chod podniku?
 - b) Jak podnikatel usnadní změnu ve vedení?

- 6) Převod vlastnictví:
 - a) Kdy dojde ke změně vlastnictví?
 - b) Kdo bude podnik vlastnit?

- 7) Majetkový plán
 - a) Jak může podnikatel opustit svůj rodinný podnik bez výrazného finančního ohrožení?

Všechny tyto výše zmíněné otázky se mohou zdát velice jednoduché, jedná se však o základní otázky, které mohou svým způsobem být složité. Rozvíjení upřímných a realistických odpovědí může odhalit mnohé problémy, které by mohly ohrozit rodinnou harmonii a dlouhodobou životaschopnost podnikání. Pouze pokud podnikatel a jeho rodina vyvinula potřebnou angažovanost pro stanovení budoucí vize v podnikání, má smysl vypracovat plán nástupnictví, který bude zároveň podporovat jak firemní, tak rodinné cíle (Makes Things Happen, 2019).

3.2 Obsah nástupnického plánu

Jak je již několikrát vysvětleno v dřívějších částech této diplomové práce, proces nástupnictví je velice komplexní. Neexistuje proto přesná norma, co by měl či neměl

nástupnický plán všechno obsahovat. Zellweger (2017) uvádí jako základ nástupnického plánu šestistupňový rámec (obrázek 3), který podnikatelům může dát určité vodítko k tomu, co je třeba vyřešit v procesu nástupnictví, a zejména kdy to vyřešit. Jedná se o přehled nejvíce kritických hledisek v předávání rodinné firmy.



Obrázek 3 - Základní rámec nástupnictví

Zdroj: Zellweger, T., 2017, str. 219.

K vytvoření nástupnického plánu je třeba si na začátku zvolit preferovanou variantu nástupnictví. Tato volba má poté vliv na pozdější kroky při tvorbě plánu, jako je například možnost financování, plán předání firmy či daňové a právní povinnosti. Důležité také je, aby nástupnický plán dodržoval strukturovaný přístup a logickou sekvenci. Na začátku plánování je třeba si zodpovědět široký okruh otázek (viz kapitola 3.1 Příprava nástupnického plánu). Odpovědi na tyto otázky poté vedou ke strategičtějším a orientovanějším bodům plánu (Zellweger, 2017).

Podle Servuse (2018) je také nutné, aby nástupnický plán obsahoval alespoň základní časovou osu, která bude zohledňovat věk zúčastněných osob a datum přibližného předání firmy. Tato časová osa pak může být doplněná o další dílčí cíle, kam lze zařadit například přípravu následovníků na vedení firmy (vzdělání, získání potřebných zkušeností). Zároveň je třeba zdůraznit, že pro správně zvládnuté nástupnictví není potřeba mít plán připravený do úplných detailů. V některých případech stačí mít okrajově vymezeny důležité body projektu.

3.3 Metodický postup pro tvorbu nástupnického plánu

Na základě zpracované literární rešerše autor této diplomové práce doporučuje vytvořit plán nástupnictví k úspěšnému vyřešení problematiky nástupnictví v rodinném Penzionu a Restauraci Kristýnka. Jelikož se jedná o mikropodnik, mělo by být dostačující vytvořit jen základní strukturu nástupnického plánu, která pomůže majitelce s předáním firmy na svou dceru.

V první fázi tvorby nástupnického plánu je nutné důkladně analyzovat zkoumanou rodinnou firmu a získat od majitelky odpovědi na otázky uvedené v kapitole 3.1 Příprava nástupnického plánu.

V druhé fázi nástupnického procesu jsou navrženy možnosti pro budoucí fungování podniku, či body, které rodina musí před samotným předáním podniku vyřešit. V současné době majitelka dle svého vyjádření počítá s přímým předáním firmy na nejmladšího zástupce další generace. Ve hře však nadále zůstává i prodej podniku jako celku mimo rodinu. Následující část této diplomové práce by měla pomoci majitelce penzionu s plánovanou generační výměnou.

4 Restaurace a Penzion Kristýnka

Restaurace a Penzion Kristýnka (obrázek 4) se nachází na území Českého ráje nedaleko Mladé Boleslavi v obci Klášter Hradiště nad Jizerou. Obec je na území České republiky známá především díky místnímu pivovaru Klášter, který spadá pod Pivovary Lobkowicz Group.

Název:	Restaurace a Penzion Kristýnka
Adresa:	294 15, Klášter Hradiště nad Jizerou 49
Odpovědný vedoucí:	Ivana Pšeničková
IČ:	49800795
DIČ:	CZ6159010055
IČ provozovny:	1000671836
Otevírací doba restaurace:	PO – PÁ od 17 h do 24 h SO – NE zavřeno
Otevírací doba penzionu:	Celoročně
Vize:	<i>„Chceme být úspěšnou firmou v našem sousedství.“</i>
Mise:	<i>„Posláním Restaurace a Penzionu Kristýnka je vytvořit hostům rodinnou atmosféru a nabídnout jim ten nejlepší produkt v oblasti ubytování a gastronomie.“</i>



Obrázek 4 - Fotografie budovy podniku z roku 2020

Zdroj: vlastní pořízení

4.1 Vznik a historie

Historie budovy (viz obrázek 5), ve které se restaurace a penzion nachází, sahá až do roku 1910, kdy ji nechal postavit tehdejší majitel pan Šulc. Vedle budovy restaurace se dříve nacházelo také řeznictví. Pan Šulc po své smrti odkázal majetek restaurace i řeznictví svému synovi Šulcovi mladšímu.



Obrázek 5 - Fotografie restaurace z roku 1910

Zdroj: majetek podniku

Do své nynější podoby se budova dostala poté, co jej od pana Šulce mladšího v roce 1995 koupili pan Miloslav Pšenička se svou ženou Ivanou, a po rozsáhlé rekonstrukci si zde otevřeli svou restauraci společně s penzionem. Jelikož se manželům Pšeničkovým v téže roce narodila dcera Kristýna, nebylo pochyb o názvu podniku. Pan Pšenička zvolil tento název také z toho důvodu, že když člověk v tehdejší době hledal v seznamu restaurací a pohostinství, našel zde příliš názvů začínajících na „U ...“. Proto výběr jména pro restauraci vyhrálo pojmenování „Restaurace a Penzion Kristýnka nad variantou „U Pšeničků“. Z původních místností řeznictví se s postupem času stal salónek, který byl ještě donedávna součástí prostor restaurace a sloužil k pořádání soukromých akcí. Před dvěma lety byl však salónek v rámci navyšování kapacity penzionu zrekonstruován, stal se z něj další prostor pro zájemce o ubytování.

Odpovědnou osobou restaurace a penzionu je paní Pšeničková, která provozuje podnikání jako OSVČ (Osoba samostatně výdělečně činná) na základě těchto tří živnostenských oprávnění:

Živnostenské oprávnění č. 1:

Druh živnosti: Ohlašovací řemeslná.

Předmět podnikání: Hostinská činnost.

Živnostenské oprávnění č. 2:

Druh živnosti: Ohlašovací volná.

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Obory činnosti: Ubytovací služby.

Živnostenské oprávnění č. 3:

Druh živnosti: Koncesovaná.

Předmět podnikání: Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

Penzion momentálně nabízí 4 apartmány po 4 lůžkách a 2 pokoje po 3 lůžkách. Celková kapacita penzionu je tedy 22 lůžek. Restaurace pak nabízí možnost pohostit až 50 osob v jeden okamžik.

4.2 Zapojení rodiny do podnikání

V teoretické části této práce se píše o podmínkách, které firma musí splnit, aby byla považována za rodinný podnik. O tom, že se v případě Restaurace a Penzionu Kristýnka jedná o rodinnou firmu, nemůže být pochyb. Do chodu firmy jsou totiž zapojeni pouze manželé Pšeničkovi. Paní Ivana je, jak se píše o několik řádků výše, odpovědnou vedoucí provozovny a oficiální majitelkou firmy. Na vedení podniku a důležitých podnikatelských rozhodnutích se však oba manželé podílejí stejnou měrou. V provozu restaurace mají oba manželé role pevně rozdělené. Paní Ivana se stará o chod kuchyně, kde sama hostům restaurace připravuje jídlo, doplňuje zásoby potravin a v neposlední řadě se stará o úklid kuchyňských prostor. Pan Miloslav obsluhuje hosty v restauraci, přičemž jim roznáší jídlo a nápoje. Zároveň má také na starosti platby zákazníků a správu pokladny. Dále pan Miloslav zajišťuje ještě pravidelné zásobování alkoholickými i nealkoholickými nápoji od stálých dodavatelů. Co se týče provozu penzionu, paní Ivana má v popisu práce úklid ubytovacích prostor včetně jejich připravenosti na příjezd ubytovaných hostů. Pan Miloslav se stará o technický stav všech prostorů. Dále pak také elektronicky nebo telefonicky

komunikuje se zájemci o ubytování a vyřizuje jejich rezervace. Na starosti má také evidenci všech hostů v ubytovací knize penzionu. Z právního hlediska je podnik veden a řízen v režimu podnikání fyzické osoby s odpovědností paní Pšeničkové, viz kapitola 4.1. Podnik se vyvíjí od r. 1994, s postupným rozšířením o ubytovací služby (r. 2010). Manžel je spolupracující osobou a firma tak dle nového občanského zákoníku § 700 (Zákony pro lidi, 2020) naplňuje definici rodinného závodu. Do provozu rodinné firmy je rovněž nemalou měrou zapojen také nejmladší potomek manželů Pšeničkových. Dcera Kristýna, která dokončuje vysokoškolské vzdělání, je v rodinném podniku vedena jako spolupracující osoba. Svým rodičům pomáhá s běžnou administrativou, která je spojena s řízením restaurace a penzionu. Jedná se zejména o platby faktur a správu firemního bankovního účtu, či komunikaci s účetní podniku. Svému otci rovněž pomáhá s optimalizací zásob v restauraci. V případě potřeby pak komunikuje se zahraničními zájemci o ubytování, nejčastěji s využitím anglického nebo ruského jazyka. Několikrát do roka pak dochází k situaci, že odpovědnost za provoz penzionu bere dočasně na sebe, a to v době, kdy si manželé Pšeničkovi užívají zasloužené dovolené.

4.3 Plán generační výměny

Jak bylo uvedeno v metodickém postupu, nejprve byla provedena analýza stavu pro zpracování možného návrhu plánu generační výměny. Pro zjištění představ majitelů bylo realizováno interview s paní Pšeničkovou (příloha A), které proběhlo v prostředí její restaurace v létě roku 2019. Manželé Pšeničkovi i vzhledem ke svému věku stále častěji začínají uvažovat, že v horizontu několika příštích let zcela ukončí své podnikatelské aktivity a budou se naplno věnovat svým koníčkům. Primárně si dávají za cíl, že provozování rodinné restaurace a penzionu předají právě své dceři Kristýně, která se již několik let podílí na určitých podnikatelských aktivitách. V rodině však neexistuje žádný konkrétní plán předání podniku. Dle vyjádření paní Pšeničkové rodina ještě ani nijak o předání firmy aktivně nediskutovala. Tudíž není úplně jasné, zda dcera bude chtít po dokončení vysokoškolského navazujícího studia v rodinném podnikání pokračovat. Sama dcera Kristýna prý o své budoucnosti ještě nepřemýšlela. Provozování penzionu se nebrání, restauraci však na starost mít nechce. Ve hře pak ještě může být i kompletní prodej firmy osobě mimo rodinu. Podle dostupných informací totiž v rodinném kruhu není nikdo jiný, kdo by byl ochotný v podnikání v oboru pohostinství a ubytovacích služeb pokračovat.

5 Analýza Restaurace a Penzionu Kristýnka

Následující kapitola obsahuje informace, jejichž znalost je nedílnou součástí pro vytvoření nástupnické strategie. V první řadě se jedná o průzkum makroprostředí podniku, v tomto případě pomocí PESTE analýzy. Následuje rozbor mikroprostředí za pomoci analýzy odvětví a finanční analýzy. Kapitola je následně zakončena SWOT analýzou, která bere ohled na analýzy předešlé. Tato kapitola je také doplněna o informace týkající se pandemie virové choroby COVID-19, která započala v čínském městě Wu-Chan v prosinci 2019. V České republice byly první potvrzené případy zaznamenány v březnu 2020. Pandemie má obrovské dopady na sektor cestovního ruchu a pohostinství. Zhodnocení ekonomické situace a celkového stavu rodinného podniku může rodině pomoci s rozhodováním, zda se vyplatí firmu předat na další generaci nebo by bylo lepší ji prodat.

5.1 PESTE analýza

PESTE analýza je jedním z nejpoužívanějších modelů při hodnocení vnějšího podnikatelského prostředí, které je vysoce dynamické. Podnik ve svém provozu interaguje s vnějším prostředím. PESTE analýza má za úkol identifikovat a analyzovat klíčové faktory vnějšího prostředí. Jedná se o faktory:

- politické a právní (Political),
- ekonomické (Economic),
- sociologické (Sociological),
- technologické (Technological),
- environmentální (Environmental).

Tyto vnější faktory jsou pro podnik nekontrolovatelné. Kromě toho analýza PESTE tvoří základ pro identifikaci příležitostí a hrozeb, které pomáhají ve SWOT analýze (Perera, 2017).

5.1.1 Politické a právní faktory:

Politické faktory určují, do jaké míry může vláda ovlivnit ekonomiku nebo určité odvětví. Mezi politické faktory patří například politická stabilita, daňová politika, fiskální politika, obchodní tarify atd. Právní faktory pak obsahují zákony, regulace, pravidla nebo příručky. V České republice mohou lidé podnikat dvěma způsoby. A to jako fyzická osoba, nebo jako

právnícká osoba. Typy právních forem podnikání jsou upraveny v obchodním zákoníku. Živnostenský zákon zase usměrňuje fyzické osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění. Jak je psáno v předchozí kapitole, paní Pšeničková provozuje restauraci a penzion na základě živnostenského oprávnění (Zákon č. 455/1991 Sb.). V dubnu 2016 vešel v platnost zákon č. 112/2016 Sb., který nařizuje podnikatelům povinnost evidovat tržby pomocí elektronické evidence tržeb. Restaurací a penzionů se tento zákon týkal hned od 1. fáze, což bylo od 1. prosince 2016. Jako OSVČ vede paní Pšeničková daňovou evidenci (podle zákona č. 586/1992 Sb., § 7b) pro účely stanovení základu daně a daně z příjmů. Sazba daně z příjmu fyzických osob je 15 % z daňového základu, který je tvořen rozdílem příjmů a výdajů. Tento rozdíl je dále snížen o položky snižující základ daně. Zdravotní pojištění činí 13,5 % a sociální pojištění 29,2 % z vyměřovacího základu. Skutečným vyměřovacím základem pro výpočet zdravotního a sociálního pojištění je pak polovina z daňového základu. Dále je paní Pšeničková plátcem DPH (Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb.), s čímž souvisí doprovodný zákon č. 113/2016, kterým se snižuje DPH v oblasti stravovacích služeb z 21 % na 15 % s výjimkou alkoholických nápojů, anebo novela zákona o evidenci tržeb a zákona o DPH č. 256/2019 Sb.

Všechny restaurace a penziony na území České republiky se také musí řídit předepsanými hygienickými požadavky. Mezi další zákony a vyhlášky, kterými se je třeba v souvislosti s podnikáním v oblasti pohostinství a ubytování řídit, patří například:

- Zákon č. 656/1990 Sb., o místních poplatcích,
- Zákon č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky,
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů,
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů,
- Vyhláška č. 501/2006 Sb., o obecných požadavcích na využívání území,
- Vyhláška č. 23/2008 Sb., o technických podmínkách požární ochrany staveb.

Další zákon, který výrazně zasáhl do podnikání v pohostinství, byl zákon č. 65/2017 Sb., tedy Zákon o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek. Zákon je účinný od 31. května 2017 a zakazuje kouření na všech veřejně, volně přístupných vnitřních prostorech, tzn. v prostorách letišť, nástupišť, zastávek, veřejných dopravních prostředků,

zdravotnických zařízení, sportovišť, restaurací, kin a prostory zoologických zahrad. Za porušení tohoto zákazu hrozí pokuta až ve výši 5 000 Kč (Zákony pro lidi, 2020).

V souvislosti s pandemií COVID 19 vláda České republiky s účinností od 14. března zakázala přítomnost veřejnosti v provozovněch stravovacích služeb, s výjimkou provozoven, které neslouží pro veřejnost (např. zaměstnanecké stravování). Zavedení tohoto zákazu se netýká například provozoven rychlého občerstvení s výdejovým okénkem nebo prodej jídla s sebou bez vstupu do provozovny stravovacího zařízení. Tento typ prodeje může nadále pokračovat bez časového omezení, a tak se většina restaurací v České republice pokusila přejít na tento typ prodeje včetně nabídky rozvozu jídla. V pondělí 11. května následně došlo k dalšímu rozvolnění vládních opatření. Venkovní prostory restaurací mohly být znovuotevřeny, však za předpokladu, že budou dodržována hygienická a další opatření. S otevřením vnitřních prostor restaurací se počítá od 25. května (Vláda České republiky, 2020b).

S účinností od 16. března pak byl českou vládou zakázán prodej ubytovacích služeb, s výjimkou osob poskytujících ubytování v ubytovnách, lázeňských zařízeních a školských ubytovacích zařízeních. Tento zákaz se vztahuje na hotely, motely penzióny a další ubytovací zařízení. Ve čtvrtek 26. března došlo k uvolnění opatření pro hotely a penzióny, které mohou ubytovat osoby, pokud je to nezbytně nutné pro výkon jejich povolání, podnikatelské nebo jiné obdobné činnosti (Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR, 2020).

Vláda České republiky zveřejnila ve spojitosti s pandemií také balíček podpory a úlev pro podnikatele a zaměstnance. Patří sem například daňové úlevy, výjimky pro používání EET nebo podpory pro OSVČ, jako je program přímé podpory pro OSVČ ekonomicky zasažené šířením koronaviru nebo odpuštění minimálních povinných plateb na sociální zabezpečení či veřejného zdravotního pojištění (Vláda České republiky, 2020a).

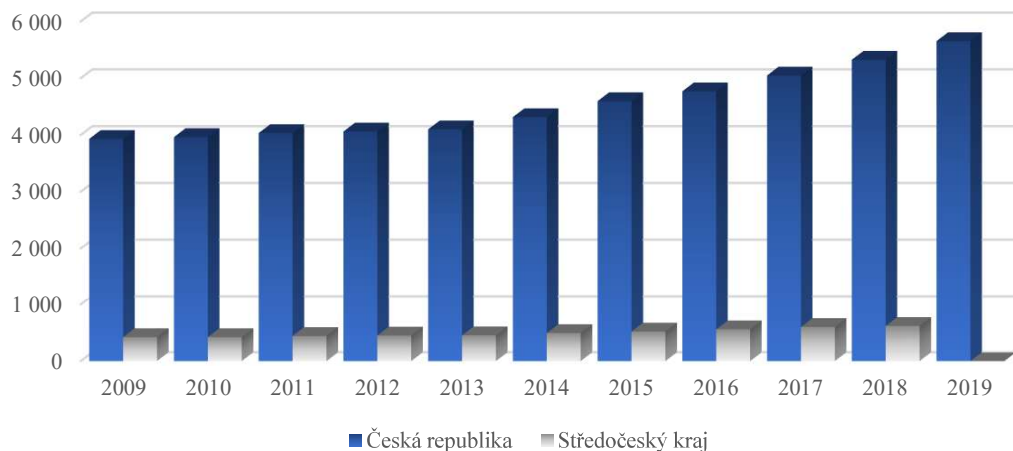
5.1.2 Ekonomické faktory:

Ekonomické faktory jsou určující pro výkonnost ekonomiky a jsou rozhodující pro úspěch firem. Mezi kritické ekonomické faktory patří hrubý domácí produkt, míry nezaměstnanosti a zaměstnanosti, míra inflace, směnné kurzy atd. Jsou-li ekonomické faktory příznivé,

je zajištěno riziko přežití. Pokud jsou ekonomické podmínky nepříznivé, je daná ekonomika nebo odvětví neatraktivní pro nové investice, růst a další působení na trhu (Perera, 2017).

a) Hrubý domácí produkt

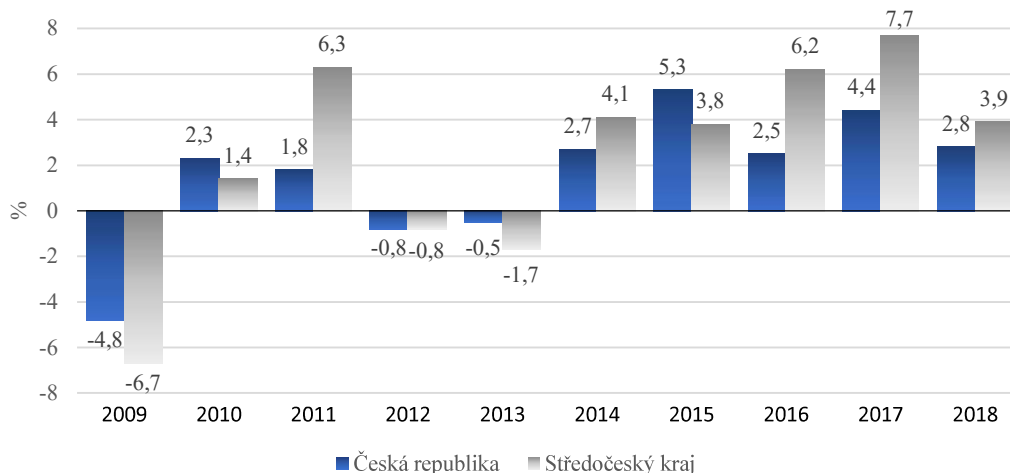
Hrubý domácí produkt (HDP) představuje jeden z klíčových indikátorů výkonu ekonomiky. HDP představuje finanční hodnotu toho, co bylo na daném území ve sledovaném období vyprodukováno výrobními faktory, bez ohledu na vlastnictví či původ kapitálu (bez ohledu na státní příslušnost). Na obrázku 7 lze sledovat hrubý domácí produkt v běžných cenách v období 2009 až 2019 jak pro celou Českou republiku, tak pouze pro Středočeský kraj. Z obrázku 6 lze také pozorovat, že HDP České republiky od roku 2009 (3 930 mld. Kč) mírně rostl. Hranici 4 000 miliard Kč překonal v roce 2011 (4 034 mld. Kč). Od roku 2013 pak rostl HDP výrazně rychleji a v roce 2018 dosáhl hodnoty 5 324 mld. Kč. HDP₂₀₁₉ pro Českou republiku (5 653 mld. Kč) představuje součet čtvrtletních odhadů. Přesný údaj HDP₂₀₁₉ není v době tvorby této diplomové práce na stránkách Českého statistického úřadu k dispozici.



Obrázek 6 - HDP v běžných cenách (mld. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu (2020a)

Co se týče hrubého domácího produktu Středočeského kraje, ten v celém sledovaném období rostl pomalým tempem a postupem času se jeho podíl na celkovém HDP České republiky snižoval. Od roku 2009, kdy byla jeho hodnota 421 miliard, se přes hranici 500 miliard přehoupl v roce 2015 a přes hranici 600 miliard pak v roce 2018. Pro rok 2019 pak není hrubý domácí produkt Středočeského kraje dostupný vůbec.



Obrázek 7 - Tempo růstu HDP v České republice a Středočeském kraji (předchozí rok = 100, stálé ceny)

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu (2020a)

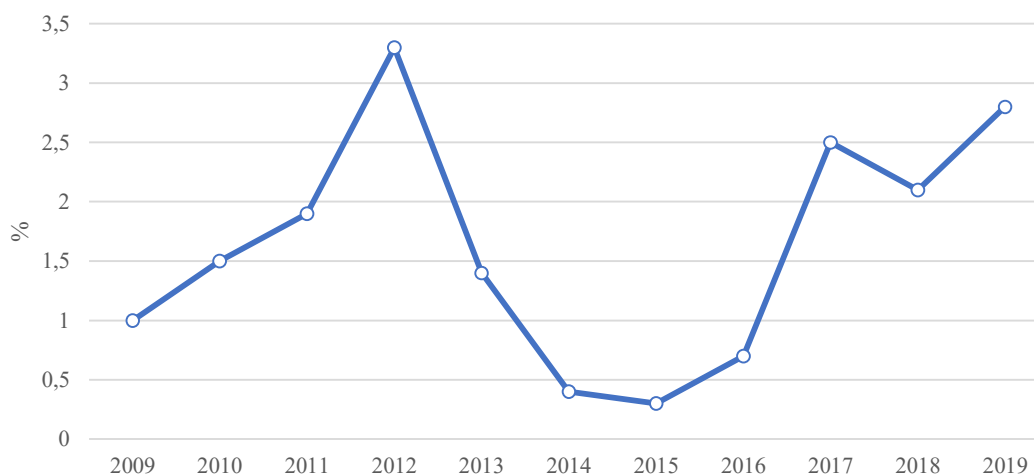
Výkon české ekonomiky byl ovlivněn ekonomickou krizí v roce 2008. Dopady v roce 2009 lze pozorovat na obrázku 7, kdy byl nejhlubší propad HDP České republiky oproti předchozímu roku o 4,8 %, a HDP Středočeského kraje pak kleslo dokonce o 6,7 %. K oživení ekonomiky došlo v roce 2010, kdy byl meziroční přírůstek 2,3 % (resp. 1,4 %). V roce 2011 činilo tempo růstu HDP České republiky 1,8 %, zatímco tempo růstu HDP Středočeského kraje vzrostlo na 6,3 %. V následujících letech 2012 a 2013 došlo ke zpomalení a meziroční přírůstky se opět snížily. Rok 2014 však přinesl 2,7% (resp. 4,1%) tempo růstu HDP a postupně tak vyrovnal pokles z předchozích let. Dále lze sledovat, že od roku 2016 je tempo růstu HDP ve Středočeském kraji vyšší, než tempo růstu HDP_{ČR}.

b) Inflace

Inflace je definována jako opakovaný růst cen ve zkoumané ekonomice. V podstatě jde o znehodnocení kupní síly určité měny vůči zboží a službám, které si běžný spotřebitel kupuje. Nejčastěji se inflace měří jako přírůstek průměrného ročního indexu spotřebitelských cen a vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny za dvanáct posledních měsíců proti průměru předchozích dvanácti měsíců. V České republice inflaci měří Český statistický úřad (ČNB, 2020a).

Průměrná míra inflace dosáhla v roce 2019 hodnoty 2,8 %, což je o 0,7 procentního bodu více než v roce 2018. Jedná se rovněž o druhou nejvyšší průměrnou roční míru inflace

v posledním desetiletí viz obrázek 8. Vyšší míra inflace byla pouze v roce 2012, a to ve výši 3,3 %. Podle České televize (2020) ceny zboží v roce 2019 vzrostly oproti roku 2018 o 2,3 %, ceny služeb pak vzrostly o 3,7 %. Největší vliv na zvyšování cenové hladiny měly ceny za bydlení (včetně vody, energie, paliva), které vzrostly o 5,1 %, což znamená nejvyšší průměrný růst za poslední dekádu. Dále se také zvýšily ceny potravin a nealkoholických nápojů (o 4,8 %), ceny za stravování a ubytování (o 4,7 %) nebo také ceny za vzdělávání (o 3,8 %). Pokles byl naopak zaznamenán u cen za poštovní a telekomunikační služby (o 4,1 %).



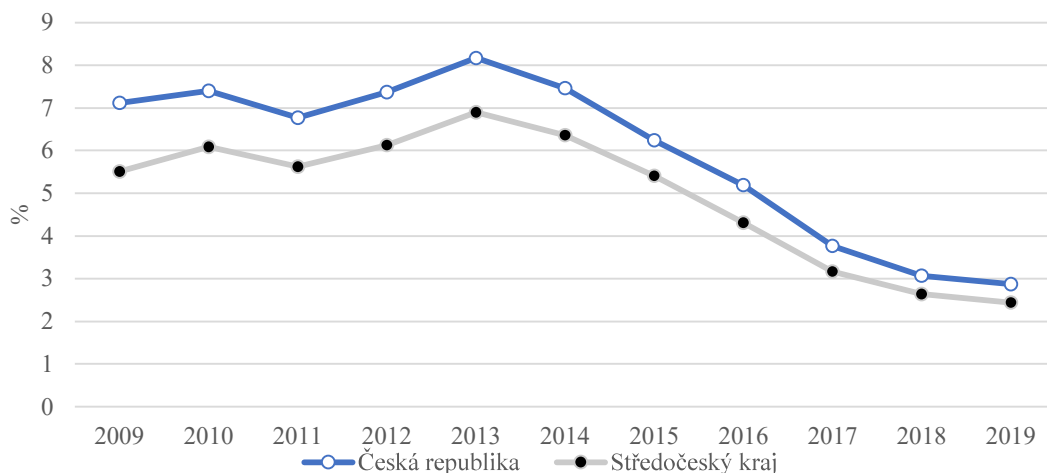
Obrázek 8 - Průměrná roční míra inflace v letech 2009-2019

Zdroj: vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu (2020a)

c) Nezaměstnanost

Podle Českého statistického úřadu (2020b) je míra nezaměstnanosti procentuálním vyjádřením podílu nezaměstnaných osob na celkové pracovní síle. Dle mezinárodní metodiky se za nezaměstnaného považuje osoba, ve věku 15-64 let a obvykle pobývá ve sledovaném období na daném území. Zároveň musí splňovat následující tři podmínky:

- není zaměstnaná,
- aktivně hledá práci,
- je připravena k nástupu do práce (okamžitě nebo nejpozději do 14 dnů).



Obrázek 9 - Podíl nezaměstnaných osob v České republice a ve Středočeském kraji (stav k 31.12.)

Zdroj: vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu (2020c)

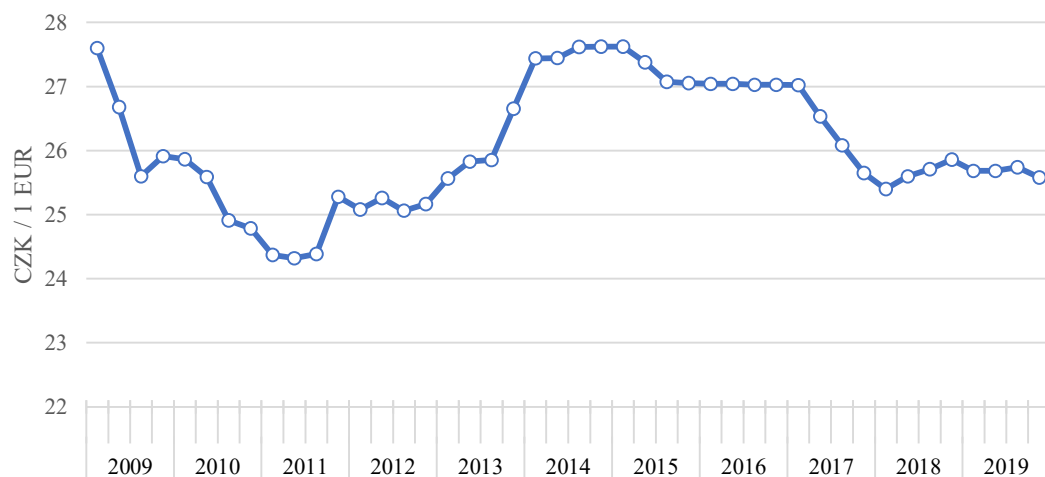
Jak je vidět na obrázku 9, podíl nezaměstnaných v České republice k poslednímu dni roku 2019 činil 2,87 %, což je nejnižší podíl nezaměstnanosti ve sledovaném období 2009-2019. Oproti roku 2018 se podíl nezaměstnanosti snížil o 0,2 procentního bodu. Celkově se situace na trhu práce zlepšila od roku 2013 o 5,3 procentního bodu, kdy byl nejvyšší podíl nezaměstnaných osob na trhu práce ve sledovaném období, a to 8,17 %. Křivka podílu nezaměstnaných ve Středočeském kraji v podstatě kopíruje celorepublikový stav. V roce 2019 byl v kraji 2,44% podíl nezaměstnaných. Oproti roku 2018 (2,64 %) se jedná o pokles rovněž o 0,2 procentního bodu, jako je tomu u celorepublikového podílu. Oproti roku 2013 (6,9 %) se pak jedná o snížení o 4,46 procentního bodu. Vysoký podíl nezaměstnaných v roce 2013 je přisuzován špatné ekonomické situace České republiky a zemí, které byly jejími obchodními partnery nebo také vlivu sezónnosti.

d) Směnný kurz CZK/EUR

Směnný kurz vyjadřuje hodnotu určité národní měnové jednotky vyjádřené v jiné národní měnové jednotce. Chování ekonomiky daného státu bývá významně ovlivňováno právě tímto kurzem. Měnový (devizový) kurz má vliv zejména na podniky, které se aktivně podílejí na mezinárodním obchodu. Kurzy devizového trhu nejčastěji slouží pro ohodnocování zahraničních závazků a pohledávek, nebo pro daňová a celní řízení. Výše kurzu je stanovena emisní bankou (v ČR je to Česká národní banka) jako nominální měnový kurz nebo jako parita měny. Česká národní banka zveřejňuje kromě denních kurzů také kurzy za jednotlivé měsíce, čtvrtletí nebo roky. Hodnota měsíčních, čtvrtletních a ročních

kurzů je vyjádřena aritmetickým průměrem z denních kurzů pro dané období. Pokles kurzu domácí měny je označován jako nominální posílení či apreciacie, nárůst je pak označován jako oslabení nebo depreciace (ČNB, 2020b).

Na obrázku 10 lze sledovat čtvrtletní vývoj devizového kurzu české koruny vůči euru. Od prvního čtvrtletí roku 2009 česká koruna postupně posilovala. Nejsilnější ve sledovaném období byla koruna ve druhém čtvrtletí roku 2011, kdy se jedno euro dalo koupit za 24,32 Kč. Od tohoto okamžiku česká koruna opět oslabovala, přičemž nejslabší byla na konci roku 2014 (1 EUR = 27,65 Kč). V listopadu 2013 ČNB intervenovala pro slabší korunu. Cílem intervencí bylo podpořit ekonomický růst, domácí spotřebu a vývozy do zahraničí. V dubnu 2017 došlo k ukončení intervencí. Od této doby následuje opět kolísavost kurzu s převažujícím posilňováním. K poslednímu čtvrtletí 2019 byla cena jednoho eura zhruba 25,58 Kč.



Obrázek 10 - Vývoj směnného kurzu CZK/EUR v období 2009-2019 (čtvrtletně)

Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČNB (2020c)

Česká republika je již několik let považována za velice stabilní ekonomiku s minimálními makroekonomickými výkyvy. Podle společnosti Deloitte (2020) je finanční sektor ČR zdravý a silný, a měl by bez výraznějších problémů zvládnout recesi, která díky pandemii COVID 19 s největší pravděpodobností nastane. Přesné odhady budoucích škod jsou momentálně zcela nemožné, neboť stále není jasné, kdy pandemie začne odeznívat. Mezi nejvýrazněji postižené odvětví patří bezesporu například maloobchod, kultura, sport, školství nebo cestovní ruch. Všechna tato odvětví se na tvorbě HDP České republiky podílí přibližně deseti procenty. S těmito odvětvími jsou však spojeny další oblasti české

ekonomiky. Na ekonomice České republiky se také zcela jistě projeví stav zemí, které jsou pro ČR obchodními partnery, protože české výrobní firmy pravidelně využívají dovážených polotovarů nebo materiálu. Negativně se zajisté projeví také zastavení výroby českého automobilového průmyslu, na který jsou rovněž napojena další průmyslová a obchodní odvětví.

5.1.3 Sociologické faktory:

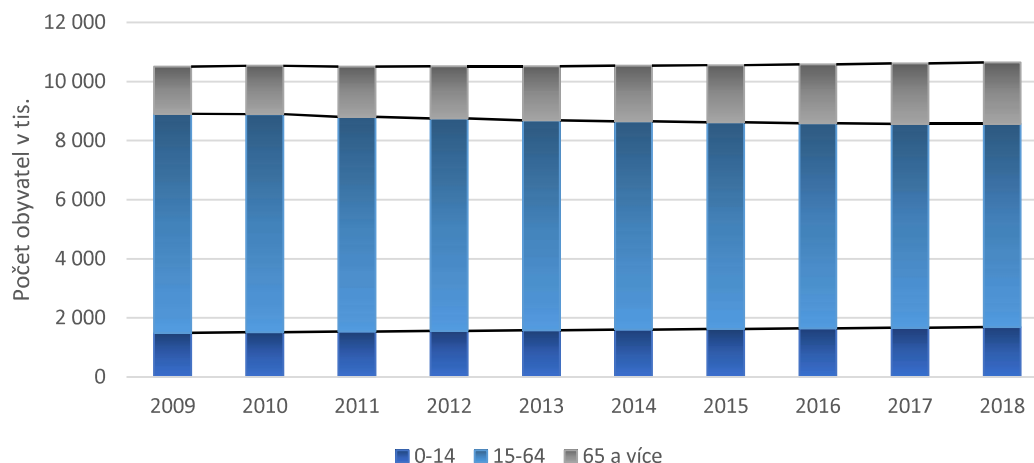
Sociologické faktory představují demografické charakteristiky, normy, zvyky a hodnoty obyvatelstva, ve kterém daná organizace působí. Do sociologických faktorů se řadí také populační trendy jako je růst populace, věkové rozdělení, životní styl a kulturní bariéry. Podnikatelské prostředí je spojeno s kulturními a tradičními hodnotami dané země. Pro lepší výkon, produktivitu a dosažení cílů růstu, musí firma tyto hodnoty respektovat a přizpůsobit se jim (Perera, 2017).

a) Počet obyvatel

Česká republika měla k 31. prosinci 2019 podle Českého statistického úřadu (2020d) 10 693 939 obyvatel. Oproti roku 2018 se jedná o nárůst 44,1 tisíce, a to zejména díky zahraniční migraci. Středočeský kraj je největším krajem České republiky, co se týká počtu obcí a počtu obyvatel. K 1. lednu 2019 bylo na území Středočeského kraje 1 144 obcí (o 440 více než měla druhá Vysočina), a k poslednímu prosinci 2019 žilo na území Středočeského kraje 1 385 141 obyvatel, oproti roku 2018 se jedná o nárůst 15 809 obyvatel. Ve Středočeském kraji tedy žije přibližně 12,95 % ze všech obyvatel České republiky. Okres Mladá Boleslav pak ke konci roku 2019 měl 130 365 obyvatel, což znamená oproti předchozímu roku přírůstek 1 229 obyvatel. V obci Klášter Hradiště nad Jizerou, kde se penzion a restaurace nachází, pak k prvnímu lednu roku 2019 žilo 991 obyvatel.

b) Věkové složení

Věkové složení obyvatelstva patří mezi zásadní sociologické faktory při zaměřování se na zákaznické segmenty. Na obrázku 11 lze vidět, že s rostoucím počtem obyvatel České republiky roste také zastoupení skupiny obyvatelstva starších 65 let.

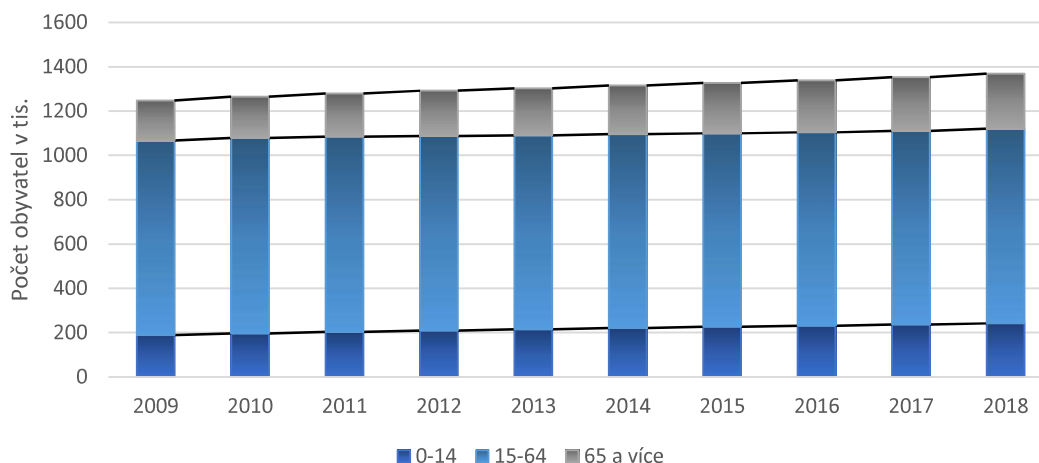


Obrázek 11 - Věkové složení obyvatelstva České republiky (2009-2018)

Zdroj: vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu (2020e)

V průběhu posledního desetiletí se počet obyvatel starších 65 let zvýšil skoro o půl milionu. Tato věková skupina v roce 2018 činila přibližně 20 % všech obyvatel České republiky. S tímto trendem souvisí také pokles osob v produktivním věku 15 až 64 let, což může mít pro Českou republiku v budoucnu negativní důsledky. Podíl obyvatel nacházejících se v produktivním věku klesl v poslední dekádě přibližně o 5 % ze 7 414 tisíc na 6 870 tisíc osob. Naopak pozitivní zprávou je, že v posledních letech roste porodnost. Počet osob ve věku do 14 let vzrostl od roku 2009 přibližně o 200 tisíc.

Ve Středočeském kraji (obrázek 12) je situace obdobná jako v případě celé republiky. Se zvyšujícím se počtem obyvatel roste zároveň podíl osob ve věku 65 let a více. Tento podíl se ve sledovaném období zvýšil přibližně o 5 % na 250 tisíc. Počet obyvatel v produktivním věku od roku 2009 mírně klesal. Zatímco v prvním roce sledovaného období žilo na území Středočeského kraje 877 tisíc osob ve věku 15 až 64 let, v roce 2017 jich bylo 873,5 tisíce. V roce 2018 pak počet osob v produktivním věku opět vzrostl o 4,5 tisíce na 878 tisíc. Podíl této věkové kategorie na celkovém obyvatelstvu Středočeského kraje však stejně od roku 2009 poklesl zhruba o 4 %. Počet dětí a osob mladších 14 let pak vzrostl o necelých 50 tisíc ze 190 tisíc na 242 tisíc. Celkový podíl této věkové skupiny na celkové populaci se tak zvýšil o necelá 4 %.



Obrázek 12 - Věkové složení obyvatelstva Středočeského kraje (2009-2018)

Zdroj: vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu (2020e)

c) Příjmy a výdaje domácností

V tabulce 1 lze pozorovat vývoj ročních celkových čistých příjmů, celkových čistých výdajů a celkových spotřebních výdajů českých obyvatel na nákup stravovacích a ubytovacích služeb na území České republiky v letech 2010, 2012, 2014, 2016 a 2018. V roce 2018 byly celkové čisté příjmy na osobu 202 125 Kč. Oproti roku 2010 se tyto celkové příjmy na osobu zvýšily o 56 688 Kč. Lze konstatovat, že s rostoucími čistými příjmy zároveň rostly také celkové výdaje včetně těch spotřebních. Celkové spotřební výdaje na osobu se od roku 2010 do roku 2018 zvýšily ze 116 tisíc na 149 tisíc. Z tabulky 1 lze také pozorovat, že průměrný Čech v roce 2018 utratil za stravovací a ubytovací služby přibližně o 5 tisíc korun více, než tomu tak bylo v roce 2010.

Tabulka 1 – Roční výdaje na ubytovací a stravovací služby v Kč / osoba

	2010	2012	2014	2016	2018
Celkové čisté příjmy	145 437	152 125	154 992	163 344	202 125
Celková čistá peněžní vydání	130 019	134 374	135 153	X ¹	X ²
Celková spotřební vydání	116 244	118 819	122 049	125 947	149 162
Stravování a ubytování (abs.)	5 823	6 258	6 509	7 231	10 569
Stravování a ubytování (v %)	5	5,3	5,3	5,7	7,1
Z toho:					
stravovací služby	4 857	5 114	5 338	5 785	9 025
ubytovací služby	966	1 144	1 171	1 445	1 544

Zdroj: vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu (2020f)

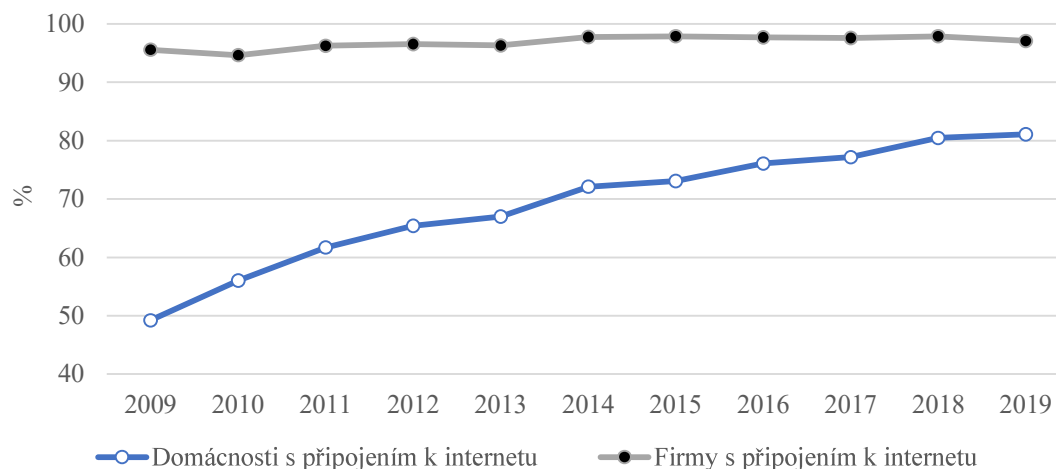
¹ Údaj není k dispozici

² Údaj není k dispozici

Obyvatelé Středočeského kraje měli po obyvatelích Prahy v roce 2018 druhé nejvyšší celkové čisté příjmy, a to ve výši 203 694 Kč. Ve Středočeském kraji se od roku 2010 jedná o růst 40 767 Kč. Data o celkových spotřebních výdajích na území Středočeského kraje nejsou k dispozici.

5.1.4 Technologické faktory:

Využívání informačních technologií se stalo nedílnou součástí každého podnikání. Technologické faktory se tak týkají inovací v technologiích, které mohou pozitivně nebo negativně ovlivnit činnost odvětví nebo trhu. Týká se to například automatizace, výzkumu a vývoje nebo technologické infrastruktury. Dnes je také většina podnikových činností prováděna za pomoci internetu, anebo dalších počítačových softwarů. Skoro pro každou firmu by také mělo být dnes již samozřejmostí užívání vlastních webových stránek či aktivní komunikace se zákazníky přes sociální sítě (Perera, 2017).

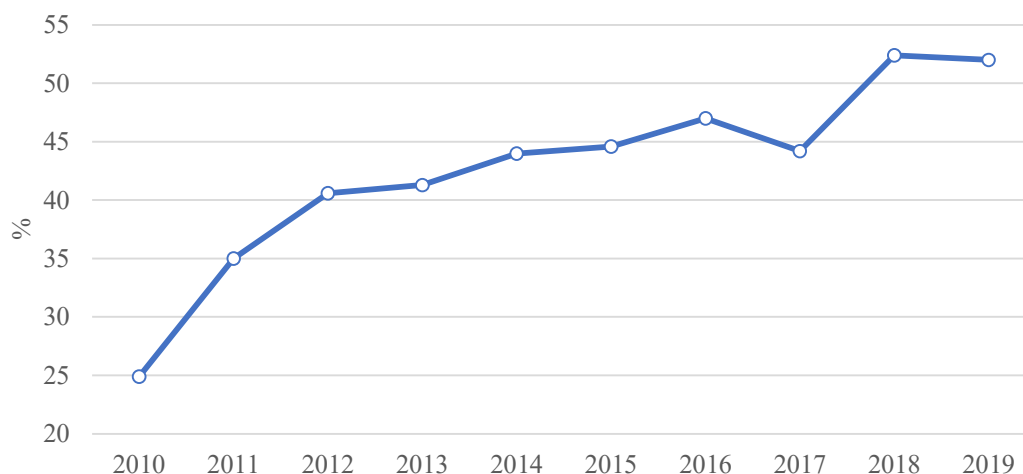


Obrázek 13 - Internetové připojení v České republice

Zdroj: vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu (2020g)

Na obrázku 13 lze sledovat rozvoj internetového připojení na území České republiky v letech 2009 až 2019. Zatímco se podíl firem užívajících internet ve sledovaném období příliš nemění, podíl domácností, které disponují internetovým připojením, výrazně roste. V roce 2009 používalo internet přibližně 50 % domácností. V roce 2019 to pak bylo 82 %. Největší nárůst internetového připojení v domácnostech byl pozorován mezi lety 2009 až 2012 a pak mezi lety 2013 a 2014.

Rostoucí počet domácností s připojením k internetu souvisí také s faktem, že lidé jsou čím dál tím více schopni si na internetu sami dohledat potřebné informace. To samé platí i pro spotřebitele ubytovacích služeb. Na obrázku 14 lze vidět, jaký podíl obyvatel České republiky starších 16 let využívá internet k hledání informací o cestování a možnostech ubytování. Zatímco v roce 2010 cestovatelské informace na internetu hledala čtvrtina obyvatelstva, o dva roky později už to bylo 40 %. V roce 2019 pak informace o cestování na internetu hledala více jak polovina obyvatel České republiky s aktivním připojením.



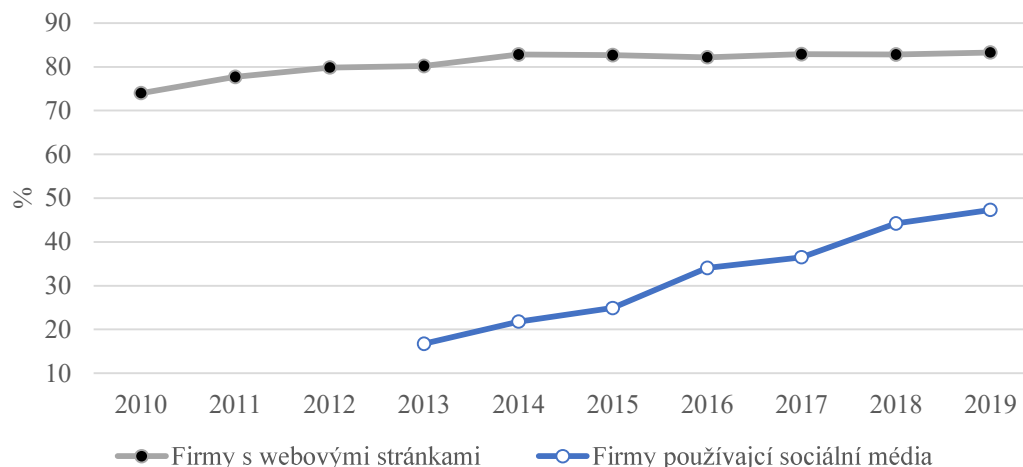
Obrázek 14 - Podíl osob starších 16 let využívajících internet k vyhledávání informací o cestování

Zdroj: vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu (2020g)

Od roku 2016 pak Český statistický úřad také zaznamenává data o tom, kolik procent lidí starších 16 let si na internetu ubytování koupilo. V roce 2016 to bylo pouhých 8,7 % osob. O rok později necelých 20 % a v roce 2019 si ubytování pomocí internetového připojení zajistila třetina osob v České republice starší 16 let. Tento nárůst může být důsledkem rozvoje některých chytrých aplikací, které se na zprostředkování ubytování podílí – např. Airbnb.

Podle Freye (2015) je v současné době také užívání internetu o něco důležitější, než tomu bylo dříve. Například provozování webových stránek a dalších nástrojů digitálního marketingu ze strany firem je nedílnou součástí jejich marketingové komunikace směrem k zákazníkům. Na obrázku 15 lze sledovat podíl firem, které používají webové stránky, a které používají pro komunikaci se zákazníky profily na sociálních sítích. V roce 2010 mělo aktivní webové stránky 74 % všech firem. Tento podíl se v roce 2012 zvýšil na 80 % a od roku 2014 pak osciluje okolo 83 %. Používání sociálních médií podnikovou sférou je

poměrně čerstvá záležitost. První dostupné statistiky jsou dostupné až od roku 2013, kdy aktivní profil na sociální síti mělo pouhých 16 % firem. Za 5 let se počet firem působících na sociálních sítích zvýšil na 47,3 %.



Obrázek 15 - Podíl firem využívající webové stránky a sociální média

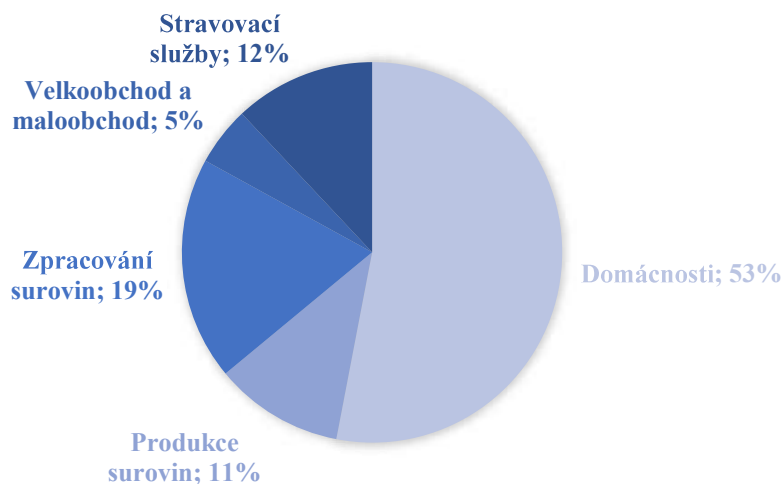
Zdroj: vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu (2020g)

5.1.5 Environmentální faktory:

Význam environmentálních faktorů v podnikání roste spolu se zvyšujícími se tlaky globálního oteplování, negativních dopadů na životní prostředí nebo udržitelného rozvoje. Některé z environmentálních faktorů, které je třeba brát v úvahu ve spojitosti s ekologií, jsou uhlíková stopa, produkce a následná likvidace odpadu, emise, znečišťování přírody, energetická účinnost v procesech podniku atd. Ve spojitosti s ubytovacími a pohostinskými službami lze jmenovat například plýtvání jídlem, třídění odpadu nebo recyklace rostlinných olejů používaných v kuchyních (Perera, 2017).

Podle posledního odhadu Evropské komise (2019b) se v Evropské unii ročně vyprodukuje 88 milionů tun (173 kg na osobu) potravinového odpadu, a s tím související náklady se odhadují na částku 143 miliard euro. Odpad z potravin má velký dopad na životní prostředí, představuje totiž asi 6 % celkových emisí skleníkových plynů na území Evropské unie a zbytečně zatěžuje omezené přírodní zdroje jako je využívání půdy nebo vody. Výzkum, který byl v roce 2016 díky projektu FUSIONS ukazuje, že více než 50 % (47 milionů tun) potravinového odpadu vyprodukovaného na území EU pochází

z domácností (obrázek 16). Dalšími odvětví, kde bylo prokázáno plýtvání surovinami, jsou zpracovatelský průmysl potravin, stravovací služby, prvovýroba potravin nebo velkoobchodní a maloobchodní síť prodejen.



Obrázek 16 - Plýtvání jídlem v roce 2012 podle sektorů

Zdroj: FUSIONS, 2016.

V České republice se odhadem vyhodí téměř 830 tisíc tun potravin ročně, což znamená 25 kg vyhozených potravin ročně na osobu. Nejčastěji vyhazovanými surovinami jsou ovoce a zelenina, a to zejména díky špatnému vzhledu, i když by se potravina dala ještě spotřebovat. Plýtvání jídlem v restauracích pak bývá nejčastěji způsobeno podáváním nadměrných porcí zákazníkům. Mezi další příčiny se řadí například špatný odhad poptávky nebo stravovací zařízení typu „All you can eat“.

5.2 Analýza odvětví v České republice

Odvětví ubytovacích a pohostinských služeb se řadí na území České republiky k poměrně malým sektorům. Toto odvětví se v roce 2017 podílelo na celkové produkci terciálního sektoru zhruba z 3,9 %. Zaměstnaných bylo v sektoru ubytování a pohostinství 6,5 % obyvatel České republiky. Desetina OSVČ pak měla působení v tomto sektoru jako hlavní zdroj svých příjmů. V tabulce 2 je možno vidět základní ukazatele pro podniky spadající pod CZ-NACE 55 (ubytování) a CZ-NACE 56 (stravování a pohostinství) od roku 2009 do roku 2017. Jedná se o počet aktivních podniků, celkové výnosy a náklady nebo výsledek hospodaření.

Tabulka 2 - Vybrané ukazatele sektoru ubytování, stravování a pohostinství

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet aktivních podniků	60 349	60 904	60 547	60 501	58 866	59 008	58 612	59 307	58 085
Výnosy celkem (mil. Kč)	144 051	136 197	135 594	135 484	132 843	137 268	148 514	163 134	193 256
Náklady celkem (mil. Kč)	145 270	135 972	134 941	133 762	132 029	133 469	141 056	156 279	181 356
Výsledek hospodaření běžného účetního období (mil. Kč)	-1 219	225	652	1 722	814	3 799	7 458	6 855	11 901

Zdroj: vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu (2019)

V květnu 2019 bylo v České republice celkem 21 072 aktivních restaurací nebo hospod. Od roku 2010, kdy v České republice bylo těchto zařízení 10 293, se tak jedná o více než 100% nárůst. V roce 2016 pak bylo založeno nejvíce podniků (2 471) i navzdory tomu, že právě v tomto roce byla spuštěna první vlna elektronické evidence tržeb. Nejvíce zavřených restaurací pak bylo v roce 2018, a to přesně 457 (Novinky.cz, 2019).

Co se týče počtu hromadných ubytovacích zařízení, těch je v současnosti na území České republiky 9 968. V roce 2010 jich bylo 9 499, přičemž do roku 2014 došlo k úbytku na celkový počet 8 618. Od té doby počet ubytovacích zařízení opět roste a od roku 2019 došlo k nárůstu o 480 zařízení. Největší zastoupení v ubytovacích zařízení mají Jihočeský kraj (1 188 zařízení) a Královehradecký kraj (1 128 zařízení). Středočeský kraj je s 813 ubytovacími zařízeními na 6. místě. V okrese Mladá Boleslav se nachází celkem 86 ubytovacích zařízení.

Všechna česká ubytovací zařízení zaznamenala v roce 2019 jak nárůst počtu příjezdů hostů, tak také nárůst počtu přenocování. Za celý rok 2019 využilo ubytovacích služeb na území České republiky přibližně 22 milionů osob (o 751 tisíc více než v roce 2018). Od roku 2012, od kterého jsou data ve veřejné databázi Českého statistického úřadu (2020h) k dispozici, se jedná o 46% nárůst. Hosté hromadných ubytovacích zařízení zde strávili v roce 2019 více než 57 milionů nocí. Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních rostl rovněž ve Středočeském kraji, v Českém ráji a v okrese Mladá Boleslav. Ve Středočeském kraji se v hromadných zařízeních ubytovalo v roce 2019 více než 1,17 milionů hostů. Zde se jedná o 37% přírůstek hostů od roku 2012. V turistickém regionu Český ráj, kde se Restaurace a Penzion nachází, se v průběhu roku 2019 ubytovalo 294 575 návštěvníků (od roku 2012

nárůst o 28 %). V okrese Mladá Boleslav se pak mezi lety 2012 až 2018 jedná o 9,5% nárůst počtu ubytovaných. Na rozdíl od celkového počtu ubytovaných však průměrný počet strávených nocí v hromadných ubytovacích zařízeních rok od roku klesá. Zatímco v roce 2012 strávili hosté v ubytovacím zařízení v průměru 2,9 noci, v roce 2019 už to bylo jen 2,6 noci. Klesající tendence je zaznamenána rovněž pro ubytovací zařízení umístěna ve Středočeském kraji. V Českém ráji průměrný počet strávených nocí v ubytovacích zařízeních po mírném úpadku v letech 2015 a 2016 osciluje okolo hodnoty 2,4 noci, a v Mladoboleslavském okrese došlo v roce 2018 od roku 2012 dokonce ke zlepšení. Všechna zbylá data související s vývojem počtu ubytovaných a průměrného počtu strávených nocí v hromadných ubytovacích zařízeních jsou umístěna v příloze B.

Tabulka 3 obsahuje data o návštěvnosti penzionů na území České republiky. V penzionech se v roce 2019 ubytovalo 2 452 695 hostů, což je o 877 tisíc více, než tomu tak bylo v roce 2012. Průměrný počet strávených nocí zde však také od roku 2012 klesl, a to konkrétně o 0,2. V roce 2019 hosté strávili v penzionu průměrně 2,4 noci. Nárůst návštěvníků v penzionech je zaznamenán také na území Středočeského kraje a Českého ráje. V penzionech nacházejících se v okrese Mladá Boleslav se v roce 2012 ubytovalo 12 431 návštěvníků. V roce 2015 to bylo dokonce jen 8 490 hostů. V roce 2018 služeb těchto penzionů využilo více jak 10 tisíc návštěvníků, stále je to však zhruba o 2 tisíce méně, než tomu tak bylo na začátku zkoumaného období.

Tabulka 3 - Počet hostů v penzionech v letech 2012 až 2019

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Česká republika	1 575 014	1 553 706	1 517 767	1 698 733	1 857 197	2 133 459	2 293 013	2 452 695
Středočeský kraj	98 672	95 653	88 045	99 363	111 540	126 794	148 590	X ³
Český ráj	22 323	23 337	20 963	24 489	29 258	31 204	31 410	X
Mladá Boleslav	12 431	10 574	8 700	8 490	9 619	10 115	10 098	X

Zdroj: vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu (2020)

Z analýzy odvětví ubytovacích a stravovacích služeb vyplývá, že tento sektor má stále co nabídnout. Meziročně přibývají stovky nových restaurací. V České republice totiž

³ Údaj není k dispozici

provozování restaurace patří mezi velice oblíbené způsoby podnikání a nic na tom nemění ani rostoucí konkurence nebo restrikce ze strany vlády. Zájem o cestovní ruch na území České republiky rovněž roste, s tím souvisí zvyšující se počet hostů a opět se zvyšující počet ubytovacích zařízení.

Otázkou zůstává, jak se na cestovním ruchu a odvětví stravovacích služeb projeví již zmiňovaná pandemie COVID-19. Podle Asociace hotelů a restaurací České republiky (2020) bylo k 8. dubnu 2020 zavřeno 75 % restaurací s tím, že zbylých 25 % fungovalo v nouzovém režimu pomocí prodeje výdejovým oknem. Dále bylo zavřeno 95 % hotelů a ostatních ubytovacích zařízení. Od počátku pandemické krize do konce dubna byl podle prvních odhadů pokles tržeb přibližně 50 miliard korun. Firmy však i přes nulové tržby musí hradit své závazky jako jsou úvěry nebo nájmy. Nejvyšší závazky mají firmy ke svým zaměstnancům. Těch podle aktuálních údajů z dubna 2020 pracuje v cestovním ruchu více jak 240 tisíc. Celkové mzdové náklady vůči těmto zaměstnancům (a odvody států plynoucí z těchto mezd) přesahují částku 10 miliard korun měsíčně. Síla dopadu pandemie závisí na tom, jak dlouho bude sektor cestovního ruchu omezen. Už teď se ale předpokládá, že v souvislosti s pandemií ukončí svou činnost čtvrtina restaurací.

5.3 Finanční analýza

Finanční analýza pracuje s dostupnými finančními výkazy společnosti jako je rozvaha, výkaz zisků a ztrát nebo výkaz peněžních toků k posouzení výkonnosti firmy, finančního zdraví a doporučení ohledně toho, jak se firma může v budoucnu zlepšit. Jelikož paní Pšeničková používá daňovou evidenci, bylo finanční zdraví podniku zkoumáno na základě metodiky Státního zemědělského intervenčního fondu (SZIF). Ta používá deset ekonomických ukazatelů finanční analýzy (pro daňovou evidenci):

- rentabilita celkového majetku,
- rentabilita vlastních zdrojů,
- celková zadluženost,
- krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji,
- podíl výdajů na 1 Kč příjmů,
- doba obratu zásob,
- obrátkovost majetku,
- pohotová likvidita,

- doba splatnosti závazků,
- investiční aktivita.

Tabulka 4 - Výpočet a bodové ohodnocení ukazatelů daňové evidence

Ukazatel	Výpočet ukazatelů	Mezní hodnoty			
		Bodové hodnocení			
1 Rentabilita celkového majetku (%) MAX	$100 * (\text{Přijmy} - \text{Výdaje} - \text{Odpisy}) / (\text{Majetek celkem})$	(-∞; 0>	(0; 1,5)	<1,5; 3>	(3; ∞)
2 Rentabilita vlastních zdrojů (%) MAX	$100 * (\text{Přijmy} - \text{Výdaje} - \text{Odpisy}) / (\text{Čistý majetek})$	(-∞; 0>	(0; 1,7)	<1,7; 4>	(4; ∞)
3 Celková zadluženost (%) MIN	$100 * (\text{Dluhy celkem} / \text{Majetek celkem})$	(-∞; 30)	<30; 50>	(50; 100)	<100; ∞)
4 Krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji (násobek) MAX	$\text{Čistý majetek} / (\text{Hmotný a Dlouhodobý nehmotný majetek})$	(-∞; 0>	(0; 0,51)	<0,51; 1>	(1; ∞)
5 Podíl výdajů na 1 Kč příjmů (násobek) MIN	$\text{Výdaje celkem} / \text{Přijmy celkem}$	(-∞; 0,95)	<0,95; 0,99>	(0,99; 1>	(1; ∞)
6 Doba obratu zásob (dny) MIN	$(\text{Zásoby} / \text{Přijmy celkem}) * 360$		(-∞; 40)	<40; 70>	(70; ∞)
7 Obrátkovost majetku (násobek) MAX	$\text{Přijmy celkem} / \text{Majetek celkem}$		(-∞; 0,3)	<0,3; 1>	(1; ∞)
8 "Pohotovost likvidita" (násobek) MAX	$(\text{Pohledávky} + \text{Peněžní prostředky v hotovosti a na bankovních účtech} + \text{Cenné papíry a peněžní vklady}) / (\text{Dluhy včetně přijatých úvěrů a zápůjček})$		(-∞; 0,7)	<0,7; 1,5>	(1,5; ∞)
9 Doba splatnosti závazků (roky) MIN	$\text{Dluhy celkem} / (\text{Přijmy} - \text{Výdaje})$	(-∞; 0)	<0; 5)	<5; 7>	(7; ∞)
10 Investiční aktivita (%) MAX	$\{[(\text{Hmotný majetek} + \text{Ostatní majetek na konci zdaňovacího období}) - (\text{Hmotný majetek} + \text{Ostatní majetek na začátku zdaňovacího období}) + \text{Uplatněné odpisy celkem}] / (\text{Hmotný majetek} + \text{Ostatní majetek na začátku zdaňovacího období})\} * 100$	(-∞; 0>	(0; 2,51)	<2,51; 5>	(5; ∞)

Zdroj: Státní zemědělský intervenční fond (2013)

Tyto ukazatele uvedeny v tabulce 4 jsou následně bodově ohodnoceny podle vypočtené hodnoty. Finanční zdraví podniku je posuzováno za tři poslední účetně uzavřená období – v tomto případě za roky 2019, 2018 a 2017. Výpočet finančního zdraví je proveden za každý rok zvlášť. Výsledný počet bodů za zkoumané období je pak aritmetickým průměrem získaných bodů v jednotlivých letech. Pro splnění podmínek finančního zdraví je třeba dosáhnout minimálního počtu 9,01 bodů, jak je uvedeno v tabulce 5. Maximálně lze pak získat až bodů 30 (Státní zemědělský intervenční fond, 2013).

Tabulka 5 – Rozlišení kategorií finančního zdraví dle dosaženého počtu bodů

Kategorie A	(22; 30>	Splnění podmínky FZ
Kategorie B	(14; 22>	
Kategorie C	(9; 14>	
Kategorie D	(6; 9>	Nesplnění podmínky FZ
Kategorie E	<0; 6>	

Zdroj: Státní zemědělský intervenční fond (2013)

Tabulka 6 obsahuje výpočty vyhodnocení finančního zdraví Restaurace a Penzionu Kristýnka v letech 2016, 2017 a 2018. V době zpracování této analýzy nebyla k dispozici majetková data za rok 2019. Z tabulky 5 lze vidět, že podnik splňuje podmínky finančního zdraví ve všech zkoumaných letech. Celkově pak bylo dosaženo hodnocení 23,67 bodů, což podnik řadí do kategorie A.

Tabulka 6 - Výpočty finančního zdraví v letech 2016 až 2018

	2018		2017		2016	
	Výsledek ukazatele	Body	Výsledek ukazatele	Body	Výsledek ukazatele	Body
Rentabilita celkového majetku	4,13	3	-57,95	0	59,95	3
Rentabilita vlastních zdrojů	4,13	3	-57,95	0	59,95	3
Celková zadluženost	0,00	3	0,00	3	0,00	3
Krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji	1,03	3	0,88	2	1,16	3
Podíl výdajů na 1 Kč příjmů	0,918	3	1,370	0	0,669	3
Doba obratu zásob	4,68	3	9,30	3	6,46	3
Obrátkovost majetku	2,22	3	1,23	3	2,09	3
"Pohotovostní likvidita"	X ⁴	3	X	3	X	3
Doba splatnosti závazků	0,00	3	0,00 ⁵	0	0,00	3
Investiční aktivita	0,00	0	28,27	3	0,00	0
Počet bodů celkem za rok		27		17		27
Výsledné hodnocení	23,67					

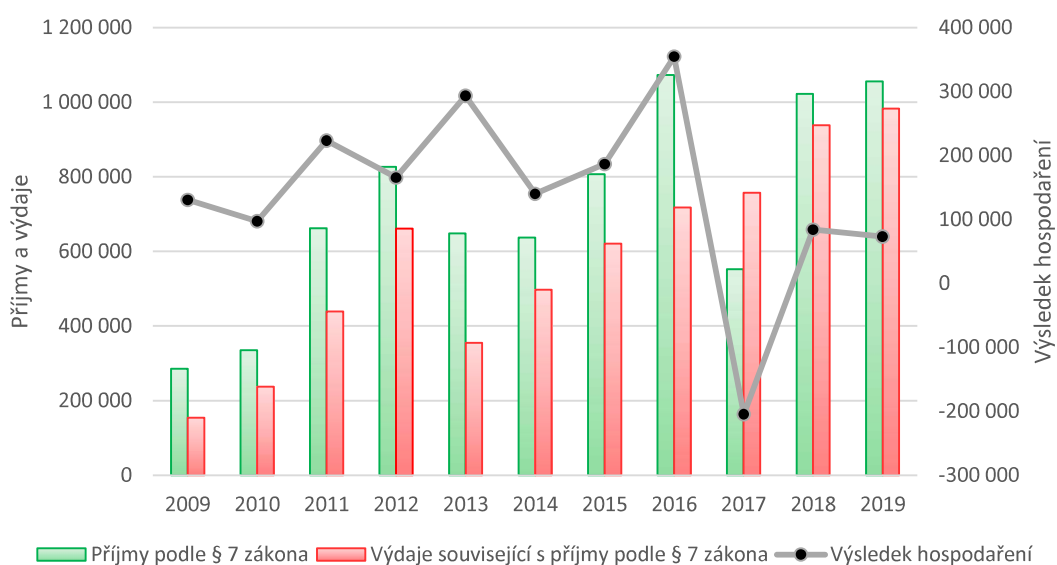
Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 17 lze sledovat vývoj příjmů a výdajů spojených s provozem podniku v letech 2009 až 2019. Zatímco na začátku zkoumaného období činily tržby 285 tisíc korun, v roce 2012 to už bylo skoro třikrát tolik, necelých 827 tisíc korun. V roce 2016 podnik dosáhl obratu 1,072 milionu korun, v tom samém roce firma také dosáhla svého nejvyššího hospodářského výsledku (zisk 354 548 Kč). Díky více jak milionovému obratu v roce 2016 se paní Pšeničková od února 2017 stala plátcem DPH (do té doby podnikala jako neplátce). Rok 2017 však pro firmu úspěšný nebyl. Příjmy klesly zhruba o 50 % na 552 tisíc korun, a firma se tak na konci roku ocitla s náklady přesahujícími 750 tisíc korun ve ztrátě 204 566 Kč. Paní Pšeničková ani její manžel si však nejsou vědomi příčiny, která tuto

⁴ Dělení nulou. V oboru komplexních čísel rozšířených o nekonečno je definováno pro všechny nenulové dělence jako ∞ . Tudíž hodnocení **3**.

⁵ V roce 2017 byla hospodářským výsledkem ztráta. Jmenovatel výpočtu je tedy záporný, proto **0** bodů.

skutečnost způsobila. Došlo k poklesu jak u tržeb z restaurace, tak z provozu penzionu. Nízké tržby nejsou nijak spojené s omezeným provozem firmy. V roce 2017 totiž ani penzion, ani restaurace nebyly dlouhodobě uzavřené. Drobné rekonstrukce, které bylo třeba provést, vždy probíhaly tak, aby nedošlo k ohrožení ani omezení provozu firmy. Při pohledu na analýzu provedenou v kapitole 5.2 zároveň nelze říci, že za poklesem tržeb v roce 2017 stojí pokles poptávky ze strany zákazníků. Důvod poklesu tržeb v roce 2017 tak zůstává neobjasněný. V následujících dvou letech se ekonomická situace ve firmě opět zlepšila. Příjmy znovu překonaly hranici 1 milionu korun, což v obou letech znamenalo zisk atakující 100 tisíc Kč. Rostoucí výdaje jsou pak spojeny s postupnou rekonstrukcí vnějšího i vnitřního prostředí budovy, nebo s vyšší potřebou zásob.



Obrázek 17 - Příjmy a výdaje restaurace a penzionu v období 2009-2019 (v Kč)

Zdroj: vlastní zpracování dle daňové evidence podniku

Z provedené finanční analýzy je patrné, že ekonomická situace v rodinné Restauraci a Penzionu Kristýnka je pozitivní. Firma dlouhodobě (až na výjimku v roce 2017) prokazuje rostoucí příjmy se ziskem, a podle dat v tabulce 5 je momentálně finančně zdravá. Zároveň ji také dlouhodobě netíží žádné závazky, všechny potřebné rekonstrukce jsou financovány z vlastních zdrojů podniku.

5.4 SWOT analýza

SWOT (akronym slov Strengths, Weakness, Opportunity, Threats) analýza má za úkol pomoci s upřesněním cílů podnikání a identifikovat vnitřní a vnější faktory, které jsou pro dosažení těchto cílů příznivé a nepříznivé. Je to technika používaná při strategickém plánování, která pomáhá firmě identifikovat silné a slabé stránky (vnitřní faktory), příležitosti a hrozby (vnější faktory) související s obchodní soutěží nebo plánováním projektů. SWOT analýza je určena zejména pro použití v přípravných fázích rozhodovacích procesů a může být použita jako nástroj k hodnocení strategické pozice organizace. (Dess, 2014).

Vnitřní faktory, tedy **silné** a **slabé** stránky jsou shrnuty v následující tabulce 7:

Tabulka 7 - Vnitřní prostředí Restaurace a Penzionu Kristýnka

	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weakness)
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none">• Dlouhá tradice• Vlastní prostory• Žádné bankovní závazky• Finanční zdraví• Vhodná lokace• Spolupráce s pivovarem Klášter• Rodinný přístup• Spokojenost zákazníků• Stálá klientela• Cena• Celoroční provoz• Vysoká obsazenost penzionu• Příjemné prostředí	<ul style="list-style-type: none">• Marketingová komunikace• Gramotnost manželů v oblasti nových technologií• Jazyková vybavenost• Nízká kapacita penzionu• Málo hostů v restauraci• Strava pouze formou snídaně (večeře)• Málo přidané hodnoty• Náročnost na energie a údržbu

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

Mezi hlavní silné stránky Restaurace a Penzionu Kristýnka patří bezpochyby její dlouhá tradice. Manželé Pšeničkovi si firmu otevřeli již v roce 1995, tzn. že letos oslaví 25 let působnosti na trhu. Pšeničkovi provozují podnikání v budově, která jim celá patří, tudíž neplatí žádný nájem a momentálně dokonce firma nesplácí žádné bankovní úvěry a podle provedené finanční analýzy je to finančně zdravý podnik. Restaurace a penzion profituje také ze své příhodné lokace. Obec se totiž nachází přímo uprostřed Českého ráje a samotná

budova je pak umístěna poblíž hlavního, velice frekventovaného tahu na Mimoň. Restaurace a penzion Kristýnka dále může těžit ze spolupráce s Klášterským pivovarem, který se nachází necelých 300 metrů od restaurace. Jedná se především o zjednodušenou dodávku piva, nebo uvolnění nájmu na zahradní pozemek umístěný hned vedle restaurace, o který se Pšeničkovi starají.

Díky tomu, že Pšeničkovi nezaměstnávají ve své firmě žádné zaměstnance, ale na celém chodu podniku se podílí sami, zákazníci se zde setkávají s rodinným, a velice vstřícným přístupem. S tímto přístupem souvisí také další dvě přednosti, jako je spokojenost zákazníků nebo hosté, kteří možnosti ubytování využívají opakovaně již několik let. Spokojenost zákazníků je také umocněna nízkou cenou. Dospělý člověk utratí za večeři v restauraci v průměru 200 Kč včetně nápojů, ubytování pak lze objednat od 350 Kč/lůžko. Díky nízké ceně za ubytování je kapacita penzionu skoro celý rok plně využita. Ubytování mají možnost bezplatně využít parkování na hlavním parkovišti před penzionem. Ve výjimečných případech lze auto zaparkovat i na soukromé zahradě Pšeničkových. Nadále hosté mohou využít Wi-Fi připojení, či možnost objednat si snídaně.

Slabé stránky

Jako jednu z hlavních slabých stránek v dnešní internetové době lze označit nízkou marketingovou komunikaci firmy směrem k zákazníkům. Manželé Pšeničkovi, i vzhledem ke svému vyššímu věku, nedisponují přílišnými dovednostmi v oblasti IT a jiných moderních komunikačních technologiích. Podnik sice má svou stránku na Facebooku, kterou spravuje dcera Kristýna, komunikuje zde však pouze zásadní informace týkající se provozu. Poptávka ubytování a rezervace jsou vyřizovány zásadně prostřednictvím mobilního telefonu nebo e-mailu. Další slabou stránkou manželů Pšeničkových v provozu restaurace a penzionu může být velmi nízká jazyková vybavenost. Ani jeden z manželů totiž nemluví plynule žádným zahraničním jazykem.

Jak je psáno výše, v penzionu může být ubytováno při plném využití lůžek maximálně 22 osob. Vzhledem k tomu, že kapacita penzionu je po většinu roku plně vytížena, lze označit další chybějící volnou kapacitu jako slabou stránku podniku. Poptávka po ubytování je vysoká a penzion tak přichází o příjem z dalších potenciálních zájemců o ubytování, které musí odmítnout.

Na rozdíl od obsazenosti penzionu je návštěvnost restaurace tristně nízká. Restauraci navštěvují celoročně pouze místní, a to ještě ve dnech na konci týdne. V létě je pak situace v restauraci o něco lepší, když se na občerstvení zastaví okolo projíždějící turisté. Nevýhodou pro hosty penzionu je otevírací doba restaurace, díky které ubytovaní mohou využít pouze možnost večeře, pokud je restaurace otevřena. Ve výjimečných případech si lze objednat ještě snídani, Obědy pak restaurace ubytovaným nenabízí. Další slabou stránkou penzionu je nízká přidaná hodnota pro zákazníky. Ubytování mají možnost využít pouze kulečnickový stůl, jinak jim penzion nenabízí žádnou další možnost zábavy, to ale souvisí se segmentem zákazníků, na který se penzion zaměřuje – dělníci, osoby pracující v okolí. Jako poslední slabou stránku podniku lze označit vysokou náročnost budovy na údržbu a spotřebu energie.

Vnější faktory, tedy **příležitosti a hrozby** jsou shrnuty v následující tabulce 8:

Tabulka 8 – Vnější prostředí Restaurace a Penzionu Kristýnka

Vnější prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingová komunikace • Využití online platform • Spolupráce s Hotelem Malý pivovar • Pořádání tematických večerů • Změna dodavatele • Rekonstrukce 	<ul style="list-style-type: none"> • COVID 19 • Konkurence Hotelu Malý pivovar • Právní omezení v oblasti gastronomie • Pokles turismu • Zvyšování cen kvůli zvýšení provozních nákladů

Zdroj: vlastní zpracování

Příležitosti:

Jednou z hlavních příležitostí pro Restauraci a Penzion Kristýnka by mělo být vylepšení marketingové komunikace směrem ke svým zákazníkům. Primárně by stálo za úvahu změnit design webových stránek (viz obrázek 18), jejichž poslední úprava proběhla v roce 2011. Webové stránky by přece jen v dnešní době měly být primárním komunikačním nástrojem směrem k jak stávajícím, tak potencionálním zákazníkům. V tomto případě tomu tak není. Dle názoru autora je také zapotřebí na webových stránkách uvádět nápojový a jídelní lístek, popřípadě cenový rozpis jednotlivých pokojů. S vylepšenou marketingovou komunikací souvisí také příležitost v podobě propagace možnosti ubytování na online platformách pro rezervace ubytování jako je například Booking.com nebo již zmíněné Airbnb.



Obrázek 18 - Webové stránky Restaurace a Pensionu Kristýnka

Zdroj: Restkristynka (2011)

Další příležitostí by mohlo být navázání spolupráce s Hotelem Malý pivovar, který se nachází v těsné blízkosti Restaurace a Pensionu Kristýnka. Hotel nabízí kvalitativně odlišné služby a soustředí se také na jinou cílovou skupinu. Tudíž se jedná o nepřímého konkurenta. Pšeničkovi s hotelem už v minulosti spolupracovali, v pensionu totiž byly ubytované zahraniční pracovnice, které v Hotelu Malý pivovar pracovaly na přípravě pokojů apod. V pensionu byly ubytované za sníženou cenu, protože byl jejich pobyt dlouhodobého charakteru. Příležitost do budoucna by tedy mohla být taková, že zde tyto zahraniční pracovnice budou ubytovány znovu na delší dobu, a v případě vyšší poptávky po ubytování i za vyšší cenu, než tomu bylo v minulosti.

Pořádání tematických večerů by mohlo být další příležitostí, jak do restaurace nalákat větší počet lidí. Jednou měsíčně, vždy v pátek, se v restauraci schází skupina country nadšenců, kteří společně hrají písně k poslechu. V tento moment pak bývá restaurace zaplněna. Ovšem jednou měsíčně je z pohledu autora této diplomové práce málo, takže proč nepořádat podobné tematické akce častěji? Paní Pšeničková nakupuje zásoby do kuchyně zásadně v maloobchodních prodejnách v okolí. Příležitost, jak snížit náklady na přípravu jídel, je ve změně dodavatele. Buď zajistit pravidelnou dodávku ze sítě dodavatelských firem, nebo zvážit týdenní či alespoň měsíční nakupování z velkoobchodu, kterým je například Makro. Poslední příležitostí do budoucna by mohla být rekonstrukce vnitřních prostor restaurace včetně kuchyně, anebo přeměna nevyužité půdy na další pokoj, kam by se vešlo minimálně dalších 4–5 lůžek.

Hrozby

Největší hrozbou je pro firmu momentálně situace ohledně pandemie COVID 19. Jak se píše v předešlé části práce, z důvodu zavedení vládních opatření došlo k uzavření restaurací i ubytovacích zařízení. Momentálně nikdo nemůže říct, jak velký dopad pandemie bude mít na podnik. Výhodou Restaurace a Penzionu Kristýnka v této situaci alespoň je, že zde nejsou zaměstnaní žádní pracovníci, a že manželé Pšeničkovi nemusí platit pronájem podnikatelských prostor. Jelikož je od 26. března možné ubytovat hosty za účelem výkonu povolání, plynou penzionu alespoň částečné příjmy. Přibližně 80-90 % všech hostů penzionu tvoří totiž právě pracující. Podnikatelská činnost ale nadále zůstává výrazně omezena, přičemž ušlé tržby podniku budou minimálně v řádech několika desítek, ne-li stovek tisíc korun.



Obrázek 19 - Hrozba Hotelu Malý pivovar

Zdroj: vlastní tvorba dle Mapy.cz (2020)

Tak jako by mohla být existence Hotelu Malý pivovar pro Pšeničkovi příležitost, rovněž by to mohla být i hrozba, což se v současnosti už začíná projevovat. Jak je psáno v silných stránkách restaurace a penzionu, díky spolupráci s pivovarem Klášter mají Pšeničkovi výrazně snížený nájem na pozemek, který se nachází mezi samotným penzionem a Hotelem Malý pivovar. Pšeničkovi se již dříve obraceli na vedení pivovaru s prosbou o odkoupení již zmiňovaného pozemku, byť neúspěšně. Zarážející je, že v roce 2019 se pivovar rozhodl prodat pozemek právě majiteli Hotelu Malý pivovar, tudíž Pšeničkovi museli posunout oplocení zahrady penzionu zhruba o 10 metrů, celkem přišli přibližně o 389 metrů čtverečních pozemku (červeně zvýrazněno na obrázku 19), který padl ve prospěch nepřímého konkurenta.

Jako další hrozby lze označit restriktivní omezení ze strany státu, jako tomu bylo naposledy v případě zákazu kouření v restauracích, zavedení elektronické evidence tržeb nebo zavedení třech různých sazeb DPH týkajících se piva. Stejně tak lze za hrozbu považovat případný pokles turismu nebo zvyšování cen vstupů, které by se poté projevily na ceně jídel a služeb v restauraci a penzionu.

		Pozitivní			Negativní/Škodlivé			
		Silné stránky			Slabé stránky			
		STRENGTHS			WEAKNESSES			
			důležitost	hodnocení		důležitost	hodnocení	
INTERNÍ	1	Dlouhá tradice	0,1	3	1	Marketingová komunikace	0,35	4
	2	Vlastní prostory	0,1	5	2	Gramotnost manželů v oblasti IT	0,24	3
	3	Žádné bankovní závazky	0,1	5	3	Jazyková vybavenost	0,1	4
	4	Finanční zdraví	0,1	4	4	Nizká kapacita penzionu	0,05	2
	5	Vhodná lokace	0,05	5	5	Málo hostů v restauraci	0,05	3
	6	Spolupráce s pivovarem Klášter	0,01	2	6	Strava pouze formou snídaně (večeře)	0,05	1
	7	Rodinný přístup	0,1	4	7	Málo přidané hodnoty	0,01	1
	8	Spokojenost zákazníků	0,1	5	8	Náročnost na energie a údržbu	0,15	3
	9	Stálá klientela	0,05	4	9			
	10	Cena	0,04	3	10			
	11	Celoroční provoz	0,1	3	11			
	12	Vysoká obsazenost penzionu	0,1	4	12			
	13	Příjemné prostředí	0,05	3	13			
	14				14			
		Součet	4,04				3,28	
EXTERNÍ	Příležitosti			Hrozby				
	OPPORTUNITIES			THREATS				
			důležitost	hodnocení		důležitost	hodnocení	
	1	Marketingová komunikace	0,4	5	1	COVID 19	0,5	5
	2	Využití online platform	0,3	3	2	Konkurence Hotelu Malý pivovar	0,2	3
	3	Spolupráce s Hotelem Malý pivovar	0,05	1	3	Právní omezení v oblasti gastronomie	0,15	4
	4	Pořádání tematických večerů	0,05	2	4	Pokles turismu	0,1	2
5	Změna dodavatele	0,05	1	5	Zvyšování cen kvůli zvyšování provozní	0,05	3	
6	Rekonstrukce	0,15	3	6				
		Součet	3,55				4,05	
SWOT - výsledek				CELKEM	0,26			
Silné stránky		4,04						
Slabé stránky		3,28						
Celkem interní		0,76						
Příležitosti		3,55						
Hrozby		4,05						
Celkem externí		-0,5						

Obrázek 20 - Vyhodnocení SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zpracování pomocí šablony z webu office.lasakovi.com (2020).

SWOT analýza a vyhodnocení sil vnitřního prostředí firmy vzhledem k vnějšímu prostředí Restaurace a Penzionu Kristýnka (obrázek 20) bylo provedeno pomocí šablony pro Microsoft Excel. Silné stránky a příležitosti byly ohodnoceny kladnou stupnicí od 1 do 5 s tím, že hodnocení 5 zde znamená nejvyšší spokojenost s danou silnou stránkou

a příležitostí, a naopak hodnocení 1 znamená nejnižší spokojenost. Slabé stránky a hrozby byly ohodnoceny zápornou stupnicí od -1 do -5, kde hodnocení -1 znamená nejnižší nespokojenost a hodnocení -5 nejvyšší nespokojenost. Každé položce v provedené SWOT analýze byla rovněž přiřazena váha důležitosti, čím vyšší číslo, tím větší má položka v dané kategorii váhu. Ta značí důležitost každé jednotlivé položky v dané kategorii. Součet vah každé kategorie musí být roven 1. Hodnocení a důležitosti položek byly uděleny na základě odhadů a rozhovoru s majitelkou firmy paní Pšeničkovou.

Následně byl pro každou položku proveden součin důležitosti a hodnocení. Řádek „Součet“ pak obsahuje sumu těchto součinů v každé kategorii zvlášť. Poté došlo k odečtení součtu slabých stránek od součtu stránek silných. Výsledkem je celková bilance interního prostředí. Analogicky se postupuje pro externí prostředí. Celkový výsledek SWOT analýzy pak vznikne porovnáním interního a externího prostředí.

Z provedené SWOT analýzy a vyhodnocení sil vnitřního prostředí firmy vzhledem k vnějšímu prostředí lze pozorovat, že silné stránky Restaurace a Penzionu Kristýnka převažují nad těmi slabými. Firma jednoznačně těží ze své dlouhé tradice a rodinného přístupu, což se odráží ve stálosti klientely a vysoké obsazenosti penzionu. Mezi další důležité přednosti pak patří finanční zdraví podniku. Mezi nejslabší stránky podniku patří nízká marketingová komunikace a dovednosti manželů s informačními technologiemi, ty se totiž pro provozování podnikání stávají s postupem času důležitějšími. Proto těmto slabým stránkám byla přiřazena vyšší váha. Některé slabé stránky pak mají potenciál stát se stránkami silnými.

Při pohledu na externí prostředí pak hrozby převládají nad příležitostmi, a to zejména díky aktuální hrozbě pandemie COVID 19, kterému byla v analýze udělena nejvyšší váha. Pozor si Pšeničkovi musejí dát zejména na hrozbu v podobě Hotelu Malý pivovar, který by se časem mohl stát větším konkurentem, než za jakého je doposud považován. Sledovat pak musí také vládní restrikce v podnikání nebo ceny vstupů. Co se týče příležitostí, primárně by se rodina měla zaměřit zlepšení marketingové komunikace nebo na pořádání tematických večerů, které mohou generovat další zisk. V celkovém porovnání vnitřní síla prostředí firmy převládá nad silou vnějšího prostředí. Největší potenciál ke zlepšení celkové bilance SWOT analýzy představuje položka marketingové komunikace. Pozitivně by se také mohlo projevit na situaci firmy odeznění virové pandemie, tu však firma ovlivnit nemůže.

6 Možnosti nástupnictví

Z analýzy provedené v kapitole 5 je patrné, že Restaurace a Penzion Kristýnka je natolik stabilní podnik s dlouholetou tradicí, že by byla velká škoda se ho zbavovat prodejem mimo rodinu. V posledních letech navíc dochází k navyšování obrátu. Ten za poslední 4 roky třikrát překročil hranici jednoho milionu korun. Postupně také dochází k modernizaci prostředí firmy. Tato kapitola obsahuje několik možností, jak by bylo možno přenechat podnikání další generaci, tedy dceři Kristýně. Každá navrhovaná varianta zároveň obsahuje krátké vyhodnocení.

Dále je třeba zmínit, že pro případný úspěch předání podnikání je nezbytně nutné, aby v rodině došlo k vyjasnění otázek týkajících se finančního vyrovnání s dalšími dvěma potomky, popřípadě otázek týkajících se dědictví. Manželé Pšeničkovi sice předpokládají, že všechnen majetek spojený s firmou odkáží dceři, je však zapotřebí mít toto rozhodnutí úředně podložené. Výhodu přináší daňový rámec nastavený v České republice. V rámci nejbližší rodiny totiž v ČR není stanovena žádná dědická nebo darovací daň, na rozdíl od zemí jako jsou Spojené státy americké nebo Velká Británie. Zároveň je také doporučeno v rámci rodiny vyřešit, zda manželé Pšeničkovi budou za předanou firmu od dcery chtít určitý finanční obnos, který rodičům umožní splnit si jejich životní sen, kterým je prožít důchod v klidném vesnickém prostředí. V případě, že by dcera v podnikání pokračovat nechtěla, je ve hře ještě celkové ukončení podnikání a následný prodej pozemku s budovou včetně celého firemního majetku.

6.1 Podnikání jako hlavní / vedlejší činnost

První varianta předání podnikání počítá s tím, že si dcera Kristýna po dokončení vysokoškolského vzdělání zřídí stejné živnostenské oprávnění, jako má paní Pšeničková, a bude nadále pokračovat v současné podobě podnikání, tedy zisky plynoucí z provozu restaurace a penzionu budou tvořit hlavní část její příjmů. Jelikož Kristýna pomáhá rodičům již několik let s provozem podniku, a disponuje tak určitými znalostmi a zkušenostmi, měla by v budoucnu provoz penzionu zvládnout. S největší pravděpodobností však bude třeba najmout zaměstnance potřebné pro provoz restaurace, zejména číšníka/servírku a kuchaře/kuchařku. Tabulka 9 obsahuje kalkulaci mzdových nákladů, které by byly se zaměstnáním minimálně dvou pracovníků spojené. Průměrná hrubá mzda číšníka v České

republiky činí 20 801 Kč, na pozici kuchař je pak hrubá mzda ve výši 23 997 Kč. Celkové měsíční náklady včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění na obsazení těchto dvou pozic činí 59 941 Kč, roční osobní náklady by pak byly ve výši 719 292 Kč.

Tabulka 9 - Kalkulace potřebných mzdových nákladů na provoz restaurace

Pozice	Průměrná měsíční mzda	Sociální pojištění (24,8 %)	Zdravotní pojištění (9 %)	Celkové měsíční náklady	Celkové roční náklady
Číšník	20 801 Kč	5 159 Kč	1 872 Kč	27 832 Kč	333 984 Kč
Kuchař	23 997 Kč	5 952 Kč	2 160 Kč	32 109 Kč	385 308 Kč
Celkem	44 798 Kč	11 111 Kč	4 032 Kč	59 941 Kč	719 292 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle informací z webu Indeed (2020).

Při porovnání finanční kalkulačky mezd a výsledku hospodaření z posledních let lze dospět k názoru, že zaměstnání minimálně dvou pracovníků na hlavní pracovní poměr na pozicích číšníka a kuchaře by pro Penzion a Restauraci Kristýnku mohlo mít fatální následky. Jednalo by se o výrazné navýšení nákladů, které by rodinná firma nebyla schopna z vlastní činnosti uhradit. Najmutí zaměstnanců pro provoz restaurace by mohlo mít smysl, pokud by se změnil sortiment nabízených produktů na jídelním lístku, a především otevírací doba restaurace. Tato varianta by i tak pro podnik mohla znamenat příliš velké riziko, a proto se nedoporučuje.

V případě, že by se Kristýna rozhodla uplatnit své dosažené vzdělání na trhu práce a našla si zaměstnání na plný úvazek, stále by mohla pokračovat v rodinném podnikání na vedlejší činnosti. V tom případě by bylo třeba zaměstnat kromě osob na provoz restaurace také někoho, kdo se bude starat o provoz penzionu.

Tabulka 10 - Kalkulace potřebných mzdových nákladů na provoz penzionu

Pozice	Průměrná měsíční mzda	Sociální pojištění (24,8 %)	Zdravotní pojištění (9 %)	Celkové měsíční náklady	Celkové roční náklady
Recepční	20 190 Kč	5 008 Kč	1 817 Kč	27 015 Kč	324 180 Kč
Uklízečka	15 380 Kč	3 815 Kč	1 384 Kč	20 579 Kč	246 948 Kč
Celkem	35 570 Kč	8 823 Kč	3 201 Kč	47 594 Kč	618 722 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle informací z webu Indeed (2020).

Tabulka 10 obsahuje kalkulaci mzdových nákladů spojených se zaměstnáním pracovníků potřebných na provoz penzionu. Průměrná hrubá mzda recepční v České republice je ve výši 20 190 Kč a uklízečky 15 380 Kč. Celkové měsíční náklady na obsazení těchto dvou pracovních pozic se pak pohybují okolo 48 tisíc. Roční mzdové náklady jsou pak ve výši 618 722 Kč. Pokud se k těmto odhadovaným mzdovým nákladům na provoz penzionu přičtou rovněž mzdové náklady na provoz restaurace, dosáhnou celkové potřebné náklady výše přesahující 1,3 milionu korun. Pokud by se dcera Kristýna rozhodla provozovat penzion i restauraci jako svou vedlejší činnost, byla by sice osvobozena od plateb povinných záloh na sociální a zdravotní pojištění, zároveň by ale potřebné mzdové náklady na provoz obou zařízení vzrostla na částku, kterou momentálně není podnik schopen hradit. Z tohoto důvodu se varianta podnikání na vedlejší činnost ještě mnohem rizikovější než podnikání na činnost hlavní. Obě tyto varianty počítají pouze s náklady na mzdy, je však třeba dodat, že dále jde na bedro zaměstnavatele také například platba za školení, dovolenou, nemocenskou, anebo popřípadě za další ze zákonů povinné placené volno.

6.2 Využití prostor k jinému účelu

Jako mnohem reálnější se jeví varianta, kdy by po předání podniku na dceru došlo k ukončení provozu restaurace a dcera by se nadále věnovala pouze provozování penzionu. Ona sama se této možnosti nebrání, naopak ji vidí jako velice přijatelnou. Ve prospěch této varianty hovoří také několik dalších faktorů. Jednak aktuální provoz penzionu je mnohem stabilnější, ať už co se týká příjmů nebo zákaznické klientely, za druhé má dcera Kristýna již dříve zmiňovanou několika letou praxi s řízením penzionu. Po uzavření restaurace by v přízemí budovy bylo nevyužito několik místností jako například hlavní plocha restaurace, kuchyň nebo sklad pro uchování zásob. Pomocí stavebních prací a následné rekonstrukce by došlo k výraznějšímu propojení hlavních prostor restaurace a kuchyně. Tyto prostory by následně mohly být volně využívány ubytovanými jako sdílená kuchyň a jídelna. Tímto způsobem například fungoval penzion v centru Lisabonu (obrázek 21), se kterým má dcera Kristýna rovněž zkušenosti, a to pozitivní. V tomto penzionu totiž strávila dvě noci na studijním pobytu v Portugalsku. Všichni ubytovaní mohli užívat všechny umístěné spotřebiče a nádobí umístěné v kuchyni. Každý pokoj měl v lednici své přidělené místo a každý ubytovaný byl zodpovědný za dodržování pořádku a čistoty. Sdílené prostory jídelny a kuchyně byly pro tento pobyt výraznou přidanou hodnotou. Nejisté však je, jak by

možnost sdíleného využívání těchto prostor fungovala v České republice. Kulturní odlišnosti mezi obyvateli Portugalska a České republiky jsou totiž značné.



Obrázek 21 - Společné prostory v penzionu v Lisabonu

Zdroj: Airbnb.cz (2020).

6.3 Ukončení podnikání / Prodej majetku

V případě, že by předání podnikání z nějakého důvodu nevyšlo, je zde možnost ukončení podnikání a prodej majetku spojeného s firmou. K budově restaurace a penzionu momentálně náleží pozemek o výměře 1280 m² (obrázek 22). Dále jsou Pšeničkovi domluveni s vedením pivovaru Klášter na odkoupení části pozemku, která jim stále ještě zůstala v pronájmu, jedná se o pozemek s přibližnou výměrou 465 m². Celková zastavěná plocha pozemku činí 380 m².



Obrázek 22 - Parcela 110/1 patřící k budově firmy

Zdroj: Český úřad zeměměřický a katastrální (2020).

Paní Pšeničková si celkový majetek spojený se svým více jak dvacetiletým podnikáním cení na hodnotou pohybující se okolo 15 milionů korun. Což přibližně odpovídá nabídce ubytovacích zařízení k prodeji na webu Sreality.cz (2020). Minimálně by pak pozemek s penzionem mohl být prodán za částku pohybující se okolo 10 milionů. Za určitých podmínek by pak částka získaná prodejem nemovitosti mohla dosáhnout i vyšší hodnoty, a to zejména díky svému umístění v Českém ráji. Prodej majetku firmy se může zdát jako velice lukrativní příležitost, manželé Pšeničkovi by tak měli dostatek finančních prostředků, aby mohli žít svůj sen. Avšak prodej by v tomto případě měl být opravdu až tou poslední, nouzovou možností.

7 Plán nástupnictví

Paní Pšeničková, která je zároveň majitelkou a odpovědnou osobou za provoz Restaurace a Penzionu Kristýnka, je rozhodnutá, že po dosažení důchodového věku předá kontrolu nad firmou své dceři Kristýně, i když ta o své budoucnosti úplně jasno stále nemá. Pokud by se dcera Kristýna rozhodla v podnikání rodičů pokračovat, pak by na základě rozhovoru s paní Pšeničkovou mělo dojít ke generační výměně v této rodinné firmě přibližně za 6 let. Se samotným procesem nástupnictví se však musí začít co nejdříve, nejlépe pak ihned. Podle Petrů (2018) se totiž začíná s vypracováním strategie nástupnictví zhruba 10 let před předpokládaným předáním podniku.

Dále je doporučeno, aby se rodina sešla a společně vyřešila, jakým způsobem (a zda jestli) bude předání firmy probíhat. Je velice riskantní řešit otázku nástupnictví na poslední chvíli. V těchto případech se totiž výměna generací ve vedení firmy stává neúspěšnou. Nevýhodou pro budoucí předání podniku může být rovněž absence jakéhokoliv podnikatelského nebo strategického plánu týkajícího se firmy. Tato diplomová práce je prvním odborným dokumentem, který řeší jak vnější, tak vnitřní prostředí restaurace a penzionu. Na tvorbě strategického dokumentu s finální verzí plánu nástupnictví by se mohla podílet dcera Kristýna, a to ve vazbě na vlastní ekonomické studium. Nabízí se také možnost, že by si Pšeničkovi nechali strategický plán nástupnictví včetně ocenění majetku vypracovat od externí poradenské firmy, kterých je na trhu celá řada a nabízí podnikatelům osobní přístup v řešení otázky generační výměny.

V každém případě je nezbytné, aby si manželé Pšeničkovi se svou dcerou vyjasnili, jak to ona sama vidí se svou budoucností v podnikání, a poté se domluvili na časovém rámci, ve kterém bude výměna v řízení a ve vlastnictví podniku uskutečněna. Je zřejmé, že nejdříve se tak stane v roce 2021, kdy dcera Kristýna plánuje dokončit vysokoškolské navazující studium. Po úspěšném ukončení tohoto studia, a za předpokladu, že rodiče budou stále aktivně podnikat, je Kristýna připravena najít si zaměstnání v externí firmě a rodičům nadále pomáhat s podnikáním ve svém volném čase.

Bude také třeba vyřešit otázku týkající se ocenění a předání majetku, případně ještě finančního vypořádání vůči rodičům a oběma starším bratrům. Co se týče majetkového vypořádání, je třeba vybrat takový způsob, který bude pro firmu nejvhodnější, a budou s ním

souhlasit všechny zúčastněné strany. Nabízí se například forma darování nebo dědictví, v krajním případě pak prodeje. Pro rodinu bude výhodou, že vztahy v blízké rodině jsou, až na výjimky, na skvělé úrovni. Starší ze dvou synů paní Pšeničkové má dlouholeté pracovní zkušenosti z působení v kamionové přepravě, kde byl zaměstnán jako řidič. Momentálně je však nezaměstnaný, a v poslední době ani neprojevuje výrazný zájem o rodinné záležitosti.

Druhý syn pracuje více jak 10 let na pozici údržbář strojů ve společnosti vyrábějící interiérové díly do automobilů nedaleko Mladé Boleslavi. Ten je s Pšeničkovými v každodenním kontaktu a aktivně se podílí na případných rekonstrukcích v prostředí rodinné firmy, které je třeba provést. Ve výjimečných situacích také vypomáhá s provozem restaurace nebo penzionu. V posledních měsících dle svých slov sice začal uvažovat o změně zaměstnání, podílet se však na budoucím podnikání nehodlá. Zejména díky tomu, že mu odvětví gastronomie a ubytování nic neříká, a také díky tomu, že chce veškerý svůj volný čas věnovat své ženě a dvěma dětem.

Kromě nadcházející budoucnosti podnikání, časového rámce a předání majetku je třeba také určit variantu podnikání, pomocí které bude firma žít dál. Zda dcera bude provozovat obě odvětví firmy, nebo zda se zaměří jen na penzion či jen na restauraci, jak je uvedeno v kapitole 6. Dále je také potřeba minimalizovat případné riziko úpadku rodinného podniku spojeného s generační výměnou. A to tak, že dcera Kristýna bude do detailu seznámena s chodem podniku. Zde se však jedná jen o formality, protože jak je uvedeno v dřívější části této diplomové práce, dcera již několik let s chodem podniku vypomáhá a ví, co od tohoto druhu podnikání očekávat a na co si dávat pozor.

V případě, že se dcera Kristýna rozhodne v podnikání pokračovat, měl by být vytvořen alespoň základní strategický rámec podnikání, kde by byly definované cíle podniku na dobu po změně generací. Tyto cíle by následně byly schváleny současnou majitelkou, ta by se tak zároveň mohla malou měrou podílet na budoucnosti firmy i po svém odchodu z podnikání. Součástí tohoto strategického plánu by rovněž byl zamýšlený návrh, jak využít příležitostí uvedených ve SWOT analýze, zejména co se týče velkého potenciálu při využití moderní marketingové komunikace.

7.1 Doporučení a ekonomické vyhodnocení realizace nástupnického plánu

Proces nástupnictví probíhá v několika po sobě následujících fázích. Hlavním negativním zjištěním této diplomové práce je fakt, že rodina přibližně 6 let před plánovaným předáním firmy není schopna specifikovat budoucí představy členů zapojených do podnikání, což je dle doložené literatury pro úspěšnost nástupnického procesu zcela zásadní. První detailnější vyjádření se k možnému procesu předání se strany majitelů bylo realizováno až v rámci této diplomové práce, viz příloha A.

Pro úspěch procesu nástupnictví je rovněž důležité připravit scénáře možného rozvoje firmy, a to zejména na základě podrobné analýzy makroprostředí a mikroprostředí. Tato analýza byla rovněž provedena až v rámci této diplomové práce. Především dostupnost a znalost takovýchto informací je důležitá pro možnost zvyšování budoucí prosperity firmy. V návaznosti na provedenou analýzu se doporučuje nastavit alespoň základní reporting, který pomůže Pšeničkovým se sledováním aktuálního a budoucího vývoje firmy, a zároveň jim pomůže nastavit hodnotu podniku pro rovné vztahy v rodině. Rovněž také může odhalit oblasti, ve kterých může být firma v budoucnu úspěšná. Reporting by měl být schopen poskytnout data o růstu výnosů, objemech prodeje, o dani z příjmu nebo o pohledávkách a závazcích.

Vzhledem k informacím uvedeným v předešlých částech této diplomové práce autor paní Pšeničkové, jakožto majitelce rodinné Restaurace a Penzionu Kristýnka, navrhuje:

- 1) Svolat diskuzi členů nejbližší rodiny, kde bude otevřeně řešena otázka týkající se nástupnictví ve firmě.
- 2) Společně vybrat takovou variantu předání (ukončení) podnikání, která bude pro všechny zúčastněné strany akceptovatelná.
- 3) Stanovit časový horizont, ve kterém dojde k předání podniku.
- 4) Nechat si úředně ověřit hodnotu firemního majetku.
- 5) Sepsat darovací (kupní) smlouvu.
- 6) Vytvořit plán finančního zajištění předávající generace.

Tyto výše zmíněné kroky autor doporučuje začít řešit co nejdříve, protože se dá očekávat, že všechny tyto body zcela určitě nebudou vyřešeny během několika hodin či dnů. Plán dědictví a finančního vypořádání totiž bývá i v dobře fungujících rodinách velice často během na dlouho trať, který se v některých případech neobejde ani bez ostřejších konfliktů. Pokud se dcera Kristýna rozhodne pokračovat v podnikání, je pro budoucí vývoj podniku důležité, aby k výměně ve vedení firmy docházelo postupně, a za stálého chodu podniku. Výrazná příprava budoucího nástupce by v tomto případě již nebyla nutná.

Výši celkových nákladů spojených s touto generační výměnou je poněkud složité určit, a to jednak z důvodu, že rodina stále nemá o budoucnosti podniku jasné představy, a zároveň není jasná situace ohledně finančního vypořádání vůči ostatním členům rodiny. Tyto náklady závisí právě na zvolené formě předání podniku, a také na tom, zda dojde ze strany rodičů k předání nebo prodeji firmy dceři, nebo v krajním případě prodeji podniku úplně mimo rodinu. Za předpokladu, že dcera Kristýna bude pokračovat v podnikání, lze momentálně kalkulovat pouze s částí administrativních nákladů, které by mohly být spojeny s předáním (prodejem) podniku dceři. Tyto náklady by dosáhly maximální výše několika tisíc korun.

První složkou by byly náklady na ověření hodnoty firemního majetku. Cena na ocenění bytového domu (včetně příslušenství a pozemku) se na základě internetového průzkumu může v průměru pohybovat mezi 10 až 15 tisíci korun, k čemuž se ještě obvykle přičítají cestovní náklady soudního znalce do místa ocenění a zpět, nebo náklady na vybavení posudku, které se pohybují v rozmezí 300 Kč až 1 000 Kč. Druhou složkou by byly náklady spojené s darováním (prodejem) nemovitosti dceři Kristýně. Darovací (kupní) smlouva nemovitosti totiž musí obsahovat ověřené podpisy. Standardní cena ověření je 30 Kč za jeden podpis. Cena za sepsání darovací (kupní) smlouvy externím poradcem se pohybuje řádově mezi 4 až 6 tisíci korun. Dále je pak zpoplatněno podání návrhu na vklad do katastru nemovitosti částkou 1 000 Kč.

V případě, že by dcera Kristýna od rodičů budovu penzionu koupila, musela by uhradit daň z nabytí nemovitosti. Darovací daň pak už v České republice formálně neexistuje, je ale obsažena v ostatních příjmech podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. Neplatí se žádná daň, pokud je dárcem příbuzný v hlavní nebo vedlejší linii, anebo pokud jsme s dárcem ve společné domácnosti déle než jeden rok. V ostatních případech se platí daň z příjmu ve výši 15 % hodnoty daru. K darování nemovitosti se však váže jiná povinnost. Pokud totiž

hodnota daru přesahuje částku 5 milionů korun, a je osvobozený od daně z příjmů, podle §38v zákona č. 586/1992 vzniká povinnost oznámit správci daně hodnotu daru, popis okolností nabytí daru nebo datum, kdy příjem daru vznikl. Při nesplnění této povinnosti hrozí obdarovanému vysoké pokuty (Zákony pro lidi, 2020).

Další složkou by pak byly případné náklady na externího poradce, který by rodině pomohl s problematikou nástupnictví. Zde je však obtížné vyčíslit přibližné náklady. Odměna těchto poradců je velice individuální. Dále se také nesmí zapomenout na náklady spojené s ohlášením živnosti na příslušném živnostenském úřadě. Hradí se poplatek 1 000 Kč za ohlášení živnosti při vstupu do živnostenského podnikání, případně 500 Kč za další ohlášení živnosti bez ohledu na to, zda je ohlašování jedna či současně více živností (BusinessInfo, 2020.)

Závěr

Rodinné firmy jsou nezbytnou součástí dnešních ekonomik, a to nejen v České republice nebo v Evropě, ale také bezesporu i v dalších světových zemích. Pro dlouhodobější působení rodinných podniků na trzích je důležité, aby rodina začala včas řešit otázku nástupnictví. Nelze řešit předání firmy až za pomoci dědické závěti. Proces generační výměny čeká v nejbližších letech většinu českých firem. Je třeba vybrat za svého nástupce ve firmě někoho, kdo bude disponovat potřebnými zkušenostmi, ale také někoho, kdo bude mít k firmě a k oboru, ve kterém firma působí, kladný vztah.

Cílem této diplomové práce byl rozbor problematiky nástupnictví v rodinné firmě Restaurace a Penzion Kristýnka, která se nachází v obci Klášter Hradiště nad Jizerou. Prvním dílčím cílem bylo vyhodnotit situaci v rodinném podniku za pomoci analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Druhým dílčím cílem bylo navrhnout možnosti nástupnictví, které v daném podniku připadají v úvahu a analyzovat jejich dopad na další možné působení firmy. Teoretická část diplomové práce se zaměřila na všeobecný pohled na rodinné firmy a jejich postavení na území Evropské unie a České republiky. Dále byly charakterizovány všeobecné silné a slabé stránky rodinných podniků a také byla popsána problematika procesu nástupnictví v rodinných firmách.

Praktická část se soustředila na představení rodinné firmy, Restaurace a Penzionu Kristýnka, ve které se počítá s výměnnou generací ve vlastnictví a řízení podniku v horizontu několika příštích let. Následovalo provedení analýzy makroprostředí a mikroprostředí podniku a v závěrečné fázi praktické části došlo možné návrhy pro budoucí podnikání firmy. Také zde jsou doporučení, která by rodina v souvislosti s nástupnickým procesem měla vyřešit

Lze konstatovat, že Restaurace a Penzion Kristýnka je finančně zdravou rodinnou firmou s dlouholetou tradicí. Dcera Kristýna, která by v budoucnu měla převzít práva a kontrolu nad rodinnou firmou již několik let ve firmě pomáhá a nabírá tak zkušenosti, které by se v generační výměně mohly hodit. Nevýhodou pro nástupnický proces však je, že rodina doposud o předání podniku aktivně nehovořila, neexistuje žádný strategický plán podnikání a dcera Kristýna stále nemá o své budoucnosti zcela jasno. Je doporučeno, aby rodina začala s přípravou nástupnictví co nejdříve, a nenechávala předání podniku na poslední chvíli.

Seznam použité literatury

ACHENBACH, CH. 2015. *Der Generationenübergang in mittelständischen Familienunternehmen. Die fachlichen und emotionalen Erfolgsfaktoren*. Düsseldorf: Handelsblatt Fachmedien GmbH. ISBN 978-3-942543-44-6.

AIRBNB. 2020. GoodTime Marquês Suites - Suite Twin 06. *Airbnb.cz* [online]. Dublin: Airbnb Ireland UC [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: https://www.airbnb.cz/rooms/32613919?source_impression_id=p3_1588505113_nSnJYduT2fToqyK%2F&guests=1&adults=1.

AMSP ČR. 2017. Rok malého podnikání 2020 (Hlavní projekt AMSP ČR pro rok 2020). *AMSP ČR* [online]. Praha: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <http://amsp.cz/rok-maleho-podnikani-2020/>.

AMSP ČR. 2018. Analýza rodinného podnikání v Evropské unii. *AMSP ČR* [online]. Praha: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <http://amsp.cz/wp-content/uploads/2018/01/Anal%C3%BDza-rodinn%C3%A9ho-podnik%C3%A1n%C3%AD-v-EU.pdf>.

AMSP ČR. 2019a. Česká republika definovala, co je rodinné podnikání. *BusinessInfo.cz* [online]. Praha: Mladá fronta, a. s. [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ceska-republika-definovala-co-je-rodinne-podnikani-121083.html>.

AMSP ČR. 2019b. Rodinné podnikání dostává zelenou. *AMSP ČR* [online]. Praha: Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky [cit. 2019-05-26]. Dostupné z: <http://amsp.cz/rodinne-podnikani-dostava-zelenou/>.

ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČESKÉ REPUBLIKY. 2020. *Záchranný plán cestovního ruchu ČR COVID 2020* [online]. Praha: Asociace hotelů a restaurací České republiky [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://www.ahrcr.cz/Upload/xxx/zachranny-plan-cestovniho-ruchu-covid-2020-finalni-verze-942020.pdf>.

ARONOFF, Craig E., Stephen L. MCCLURE a John L. WARD. 2011. *Family business succession: the final test of greatness*. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-023-0111-004.

AYRANCI, Evren. 2014. A study on the influence of family on family business and its relationship to satisfaction with financial performance. *ResearchGate* [online]. Berlín: ResearchGate GmbH [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/274219774_A_study_on_the_influence_of_family_on_family_business_and_its_relationship_to_satisfaction_with_financial_performance.

BAIN, David. 2019. The World's Top 750 Family Businesses Ranking. *Family Capital* [online]. London: Family Capital [cit. 2019-06-01]. Dostupné z: <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/>.

BUČKOVÁ, Michaela. 2013. Za zrodem značek Puma a Adidas byly hádky a rozkol dvou bratrů. *iDnes.cz* [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/pribeh-znacek-puma-a-adidas.A130412_104637_podnikani_sov.

BUSINESSINFO.CZ. 2019. Oficiální portál pro podnikání a export. *BusinessInfo.cz* [online]. Praha: Czech Trade [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/sverensky-fond-ppbi/4/>.

BUSINESSINFO.CZ.2020. Průvodci pro ohlášení jednotlivých živností v ČR. *BusinessInfo.cz* [online]. Praha: Czech Trade [cit. 2020-07-04]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/navody/pruvodci-pro-ohlaseni-jednotlivych/#pruv.zivnostmi_remeslnymi.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. 2020a. Co to je inflace? *CNB.cz* [online]. Praha: Česká národní banka [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Co-to-je-inflace/>.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. 2020b. Devizový trh. *CNB.cz* [online]. Praha: Česká národní banka [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/>.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. 2020c. Kurzy devizového trhu. *CNB.cz* [online]. Praha: Česká národní banka [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/prumerne_mena.html?mena=EUR.

ČESKÁ TELEVIZE. 2020. Zdražování v Česku loni táhlo bydlení. Inflace dosáhla 2,8 procenta. *CT24.ceskatelevize.cz* [online]. Praha: Česká televize [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/3028091-ceny-v-cesku-loni-v-prumeru-stouply-o-28-procenta>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2019. Obchod, pohostinství, ubytování - časové řady - Vybrané finanční ukazatele – roční. *CZSO* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/1-malavfucr_b.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2020a. HDP, národní účty. *CZSO* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2020b. Trh práce v ČR – metodické vysvětlivky. *CZSO* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/91606447/25013019m02+cz.pdf/7c9bdfc8-272c-4456-bf2b-870935304dcc?version=1.1>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2020c. Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích, 2005-2019. *CZSO* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2020d. Pohyb obyvatelstva – rok 2019. *CZSO* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/pohyb-obyvatelstva-rok-2019>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2020e. Obyvatelstvo – časové řady. *CZSO* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/oby_cr.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2020f. Peněžní vydání domácností podle postavení osoby v čele domácnosti – časová řada. *CZSO* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-06-04]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZUR07&z=T&f=TABULKA&katalog=30847&c=v3~8__RP2016&&str=v219#w=.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2020g. Informační technologie. *CZSO* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/informacni_technologie_pm.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2020h. Hromadná ubytovací zařízení České republiky. *CZSO* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/huz/index.jsp>.

ČESKÝ ÚŘAD ZEMĚMĚŘICKÝ A KATASTRÁLNÍ. 2020. Nahlížení do katastru nemovitostí. *ČÚZK* [online]. Praha: Český úřad zeměměřický a katastrální [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: https://nahlizenedokn.cuzk.cz/ZobrazObjekt.aspx?encrypted=mX5HISYbVaUXQL24PSIwi64HX5AMse6ave7t7vctUASdAYIyKD93vfWBNh7rrV_u78J5xMMI9LrxKo45HQaTgWBabg5vEmiG7akTiTUQdeTihoL4AjeIRA==.

DELOITTE. 2020. *COVID-19: Ekonomické dopady – ekonomika v době epidemie*. *Deloitte.com* [online]. Praha: Deloitte [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/COVID-19-ekonomicke_dopady.pdf.

DESS, Gregory G. 2014. *Strategic management: creating competitive advantages*. Seventh edition. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 00-776-3608-2.

EKVIVALENT. 2019. Rodinné firmy v číslech. *Ekvivalent* [online]. Praha: Ekvivalent, s. r. o. [cit. 2019-06-02]. Dostupné z: <https://www.ekvivalent.cz/firmy/rodinne-firmy-v-cislech/>.

EUROPEAN COMMISSION. 2019a. Family business. *European Commission* [online]. Brusel: European Commission [cit. 2019-05-22]. Dostupné z:

https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_en.

EUROPEAN COMMISSION. 2019b. Reducing food waste in the EU. *European Commission* [online]. Brussel: European Commission [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/QANDA_19_6706.

EUROPEAN FAMILY BUSINESS. 2018. Facts & Figures. *European Family Business* [online]. Brussel: European Family Business [cit.2019-05-26]. Dostupné z: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>.

FAMILY BUSINESS EXPERTS. 2019. Multi-discipline approach to solving family business problems. *Family Business Experts* [online]. Atlanta: Family Business Institute, Inc. [cit.2019-06-05]. Dostupné z: <http://www.family-business-experts.com/family-business-experts.html>.

FENOMÉN ZNAČKY. 2019. Rodinné firmy v ČR a generační výměna. *Fenomén značky* [online]. Praha: Fenomén značky [cit. 2019-06-03]. Dostupné z: <http://www.fenomen-znacky.cz/rodinne-firmy-v-cr-a-generacni-vymena-2/>.

FREY, Petr. 2015. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 1.5.2015. ISBN: 978-80-7261-237-6.

FUSIONS. 2016. Estimates of European food waste levels. *EU-Fusions* [online]. Stockholm: IVL Swedish Environmental Research Institute [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <http://www.eu-fusions.org/phocadownload/Publications/Estimates%20of%20European%20food%20waste%20levels.pdf>.

HARLAND, David. 2019. Six simple steps for succession in family businesses. *Smart Company* [online]. Melbourne: Smart Company [cit. 2019-06-10]. Dostupné z: <https://www.smartcompany.com.au/business-advice/strategy/six-simple-steps-succession-family-businesses/>.

HLAVAČKA, Milan. Family business history - nová disciplína na hraně hospodářských a sociálních dějin?. *Český Časopis Historický* [online]. 2017, vol. 115, no. 3, s. 661-683. ISSN 08626111. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1990466634/8413FC9C40B44D79PQ/3?accountid=17116>.

HLAVAČKA, Milan a Pavel BEK. 2018. *Rodinné podnikání v moderní době*. Praha: Historický ústav. ISBN 978-80-7286-318-1.

INDEED.COM. 2020. Pracovní portál. *Indeed.com* [online]. Texas: Indeed [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <https://cz.indeed.com/salaries?from=gnav-homepage>.

LAIDRE, Armin. 2020. Don't Transfer Your Business to a Family Member, Just Sell It Instead. *ExitAdviser* [online]. Sheridan: ExitAdviser, LLC [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://exitadviser.com/seller-status.aspx?id=sell-instead-transfer>.

MAKE THINGS HAPPEN. 2019. Family Business Succession Process. *Make Things Happen* [online]. Ontario: Make Things Happen Ltd. [cit. 2019-06-09]. Dostupné z: <http://www.makethingshappen.net/family-business-succession/family-business-succession-process>.

MAPY.CZ. 2020. *Seznam.cz* [online]. Praha: Seznam.cz, a. s. [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=14.9462500&y=50.5240967&z=20&m3d=1&height=111&yaw=107&pitch=-54&l=0&base=ophoto>.

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

MAŠEK, Jaroslav. 2019. Dvacet největších českých rodinných firem. U koho nakupujete a pracujete? *Forbes* [online]. Praha: Forbes [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/20-nejvetsich-ceskych-rodinnych-firem-u-koho-nakupujete-a-pracujete/>.

NOVINKY.CZ. 2019. Počet restaurací v Česku se za devět let zdvojnásobil. *Novinky.cz* [online]. Praha: Seznam.cz, a. s. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/clanek/pocet-restauraci-v-cesku-se-za-devet-let-zdvojnásobil-40286471>.

OFFICE.LASAKOVI. 2020. SWOT analýza v Excel. *Office.Lasakovi.com* [online]. [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://office.lasakovi.com/excel/marketing-pr-controlling-finance/swot-analyza-excel/>.

OSUNDE, Carl. 2017. Family Businesses and Its Impact on the Economy. *Journal of Business & Financial Affairs* [online]. Nigeria: Onitsha Business School [cit. 2019-06-22]. Dostupné z: <https://www.omicsonline.org/open-access/family-businesses-and-its-impact-on-the-economy-2167-0234-1000251.pdf>.

PERERA, Rashain. 2017. *The PESTLE Analysis*. First edition. Avissawella: Nerdynaut. ISBN: 978-15-4979-054-6.

PETLINA, Anastasia a Vojtěch KORÁB. 2015. *Family Business in the Czech Republic: Actual Situation* [online]. Brno: Vysoké učení technické [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://dspace.vutbr.cz/bitstream/handle/11012/51787/328-1265-1-PB.pdf?sequence=1>.

PETRŮ, Naděžda. 2018. *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Sciencepress. ISBN 978-807-4081-620.

POZA, Ernesto J. a Mary S. DAUGHERTY. 2014. *Family Business*. Fourth edition. OH: South- Western Cengage Learning. ISBN 978-1285056821.

RESTAURACE A PENZION KRISTÝNKA. 2011. *Restkristynka.webnode* [online]. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://restkristynka.webnode.cz/>.

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

SREALITY.CZ. 2020. *Seznam.cz* [online]. Praha: Seznam.cz, a. s. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/hledani/prodej/komerčni/ubytovani>.

STÁTŇÍ ZEMĚĎĚLSKÝ INTERVENČŇÍ FOND. 2013. Metodika výpočtu finančŇího zdraví (FZ). *SZIF* [online]. Praha: Státní zemědělský intervenční fond [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2Fprv2014%2Fzakladni_informace%2Ffin_zdravi%2F1536930782781.pdf.

SVAZ OBCHODU A CESTOVŇÍHO RUCHU ČR. 2020. Usnesení vlády ze dne 15.3.2020 č. 214 o přijetí krizového opatření. *SOCR* [online]. Praha: Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/clanek/usneseni-vlady-ze-dne-15-3-2020-c-214-o-prijeti-krizoveho-opatreni/>.

ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY. 2020. zVlády – Jednání vlády. *Aplikace ODok* [online]. Praha: Úřad vlády České republiky [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: <https://apps.odok.cz/djv-agenda?date=2019-05-13>.

ÚŘEDNÍ VĚSTNÍK EVROPSKÉ UNIE. 2019. Stanovisko Evropského hospodářského a sociálního výboru k tématu Rodinné podniky v Evropě jako zdroj budoucího růstu a lepších pracovních míst. *EUR-Lex* [online]. Brusel: Evropský hospodářský a sociální výbor [cit.2019-06-23]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A52015IE0722>.

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. 2020a. Podpora a úlevy pro podnikatele a zaměstnance. *Vlada.cz* [online]. Praha: Úřad vlády České republiky [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/podpora-a-ulevy-pro-podnikatele-a-zamestnance-180601/>.

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. 2020b. Vláda rozhodla o uzavření všech obchodů kromě prodejen potravin, lékáren, drogerií, čerpacích stanic a některých dalších. *Vlada.cz* [online]. Praha: Úřad vlády České republiky [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/usneseni_zakaz-obchody_vsechny_20200314.pdf.

WARD, Susan. 2019. Family Business Succession Planning – Tips for Success. *The Balance SMB* [online]. New York: The Balance SMB [cit. 2019-06-11]. Dostupné z: <https://www.thebalancesmb.com/tips-for-successful-family-business-succession-planning-2947038>.

ZÁKONY PRO LIDI. 2020. Všechny předpisy Sbírký zákonů v aktuálním znění. *Zakonyprolidi* [online]. Zlín: AION CS, s. r. o. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>.

ZÁKONY PRO LIDI. 2020b. Zákon č. 89/2012 Sb. *Zakonyprolidi* [online]. Zlín: AION CS, s. r. o. [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?text=ob%C4%8Dansk%C3%BD+z%C3%A1kon%C3%ADk>.

ZÁKONY PRO LIDI. 2020c. Zákon č. 586/1992 Sb. *Zakonyprolidi* [online]. Zlín: AION CS, s. r. o. [cit. 2020-07-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>.

ZELLWEGER, Thomas M. 2017. *Managing the family business: theory and practice*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-178-3470-693.

Seznam příloh

Příloha A: Rozhovor s paní Pšeničkovou.....	93
Příloha B: Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních	96

Přílohy

Příloha A: Rozhovor s paní Pšeničkovou

1) Jaká je vize majitelů:

Jak chce majitel strávit svoje „zlaté“ roky?

„S manželem jsme už několikrát přemýšleli o tom, že až nás hospoda a penzion přestanou bavit, tak si koupíme nějaký malý domeček se zahradou někde na venkově v blízkosti našich příbuzných. Rovněž oba rádi jezdíme na motorce, společně se skupinou našich kamarádů už několik let cestujeme po České republice, pokud to tedy volno dovolí. Takže bychom v tomto trendu rádi pokračovali i nadále.“

Kolik financí bude majitele stát žít svůj sen?

„Jestliže budeme počítat jen přibližně 4 až 5 milionů na domek. Celkové náklady na prožití našeho snu mohly být dejme tomu okolo 6 milionů, což se takhle zdá docela dost.“

Chce nadále udržet podnik v rodině?

„Už několik let počítáme s tím, že v podnikání bude pokračovat naše dcera Kristýna. Pokud by se ona sama rozhodla pokračovat v našich šlépějích, byli bychom s manželem jen rádi, že jsme tu těch 25 let nedřeli nadarmo. Nutit ji k tomu však nebudeme. Ona sama musí dělat to, co ji baví.“

Dokáže přepnout z módu “já“ do “my“?

„Od otevření restaurace s manželem pracujeme spolu v módu my, takže si troufám říct, že v tomto nejspíš nebude žádný problém.“

2) Rodinná vize:

Mají členové rodiny představu o svém budoucím životě?

„S manželem máme celkem 3 děti. Dva nejstarší synové již mají své vlastní životy, a s naším podnikem nejsou nijak propojeni. Dcera nám pomáhá s některými činnostmi při studiu vysoké školy. Nemyslím si, že by měla nějakou reálnou představu o svém budoucím životě.“

Přeje si další generace pokračovat ve vlastnictví a řízení rodinné firmy?

„Doposud jsme spolu na toto téma ani pořádně nemluvili. Jelikož nám s restaurací a penzionem hodně pomáhá, tak doufám, že se touto cestou připravuje i na svou budoucnost.“

3) Sjednocení obchodních a rodinných strategií:

Podporuje podnikatelský strategický plán rodinnou vizi a její hodnoty?

„Pro naše podnikání žádný podnikatelský plán nemáme, takže na tuto otázku nemohu odpovědět.“

Je podnik zaměřen na dlouhodobou životaschopnost a nástupnictví?

„Řekla bych, že podnikat v sektoru pohostinství a ubytovacích služeb není příliš rizikové. Vždyť jsme už na trhu 25 let bez výraznějších problémů. Jezdí k nám už několik let po sobě stálí hosté. Například jeden manželský pár ze Zlína k nám jezdí už patnáct nebo šestnáct let rok co rok. Takže určitě, náš podnik je zaměřen na dlouhodobou životaschopnost.“

Dokáže podnik přežít v případě náhlé smrti nebo invalidity majitele?

„Myslím, že určitě ano.“

4) Příprava nástupců:

Kteří členové rodiny vstoupí do podnikání?

„Jak jsem odpověděla už dříve, budeme se snažit předat naši rodinnou firmu do rukou naší dcery Kristýny.“

Kdo připraví majitele na nástupnictví?

„Nemáme v plánu se na nástupnictví nijak zvláštně připravovat. Až nastane ta doba, nástupnictví si vyřešíme sami. Nebo to tu prostě prodáme.“

Jak majitel připraví následníky na nástupnictví?

„Pokud by se Kristýna rozhodla pokračovat v podnikání, myslím, že žádnou zvláštní přípravu nepotřebuje. Pomáhá nám už tak dlouho, že o chodu podniku ví vše potřebné.“

5) Přejechod vedení:

Kdo bude řídit chod podniku?

„Naše dcera Kristýna. Alespoň to tak plánujeme“

Jak podnikatel usnadní změnu ve vedení?

„Usnadňovat změnu ve vedení není třeba, naše podnikání není nijak složité.“

6) Převod vlastnictví:

Kdy dojde ke změně vlastnictví?

„Letos mi bude 59 let. Mám v plánu vydržet podnikat alespoň do věku 65 let. Takže ke změně vlastnictví by mělo dojít přibližně za 6 let.“

Kdo bude podnik vlastnit?

„Jak už jsem odpovídala dříve, veškerý majetek podniku by měl přejít na naši dceru Kristýnu.“

7) Majetkový plán

Jak může podnikatel opustit svou rodinu a podnik bez výrazného finančního ohrožení?

„V rodině jsme domluveni, že všechny majetek spojený s podnikem dostane dcera Kristýna. Nejstarší synové už toho dostali dost.“

Příloha B: Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních a penziencech

Tabulka 11 - Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ČR	15 098 817	15 407 671	15 587 076	17 195 550	18 388 853	20 000 561	21 247 150	21 998 366
Středočeský kraj	853 204	820 141	799 530	907 567	939 041	1 021 352	1 122 095	1 172 951
Český ráj	230 162	216 545	209 116	250 521	261 141	277 785	269 607	294 575
Mladá Boleslav	68 798	64 952	55 464	64 362	61 869	71 889	75 360	X ⁶

Zdroj: vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu (2020h).

Tabulka 12 - Průměrný počet strávených nocí v hromadných ubytovacích zařízeních

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ČR	2,9	2,8	2,8	2,7	2,7	2,7	2,6	2,6
Středočeský kraj	2,5	2,5	2,5	2,4	2,4	2,4	2,4	2,3
Český ráj	2,5	2,5	2,4	2,3	2,2	2,3	2,5	2,4
Mladá Boleslav	2,6	2,6	2,5	2,5	2,3	2,4	2,7	X ⁷

Zdroj: vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu (2020h).

Tabulka 13 - Průměrný počet strávených nocí v penziencech

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ČR	2,6	2,6	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,4
Středočeský kraj	2,3	2,4	2,4	2,2	2,1	2,1	2,1	X ⁸
Český ráj	2,5	2,7	2,4	2,3	2,2	2,3	2,4	X
Mladá Boleslav	2,4	3	2,6	2,6	2,1	2,3	2,4	X

Zdroj: vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu (2020h)

⁶ Údaj není k dispozici

⁷ Údaj není k dispozici

⁸ Údaj není k dispozici