



# Rodinné podnikání – silné a slabé stránky

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vztahy

*Studijní obor:*

Mezinárodní obchod

*Autor práce:*

**Karolína Kovaříková**

*Vedoucí práce:*

JUDr. Eva Karhanová Horynová

Katedra podnikové ekonomiky a managementu







## Zadání bakalářské práce

# Rodinné podnikání – silné a slabé stránky

*Jméno a příjmení:* **Karolína Kovaříková**  
*Osobní číslo:* E19000182  
*Studijní program:* B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vztahy  
*Specializace:* Mezinárodní obchod  
*Zadávací katedra:* Katedra podnikové ekonomiky a managementu  
*Akademický rok:* **2021/2022**

### Zásady pro vypracování:

1. Úvod, stanovení cílů bakalářské práce a zpracování odborné rešerše.
2. Vymezení pojmů v souvislosti s rodinným podnikáním, význam analýzy SWOT a její charakteristika.
3. Charakteristika vybraného podniku, analýza současného stavu ve vybraném rodinném podniku a zjištění silných a slabých stránek podniku, význam SWOT analýzy a její zpracování na základě podložených údajů získaných z podniku, vyhodnocení.
4. Návrhy na odstranění případně eliminaci slabých stránek a možných hrozeb a doporučení úkonů pro podporu a rozvinutí stránek silných, realizace příležitostí.
5. Vlastní přínos práce a vyslovení závěrů.

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

30 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HLAVAČKA, Milan a Pavel BEK, 2018. *Rodinné podnikání v moderní době*. Praha: Historický ústav. ISBN 978-80-7286-318-1.
- HOWORTH, Carole a Nick ROBINSON, 2021. *Family business*. London and: Routledge, Taylor & Francis Group. Routledge masters in entrepreneurship. ISBN 978-1-138-21746-1.
- JÁČ, Ivan, RYDVALOVÁ, Petra, et al, 2017. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Strategické řízení výkonnosti podniku, Svazek čtvrtý. ISBN 978-80-7494-348-5.
- MACHEK, Ondřej, 2017. *Rodinné firmy*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-638-8.
- SEIBOLD, Laura K. C., Hermut KORMANN a Torsten M. PIEPER, 2020. *Family businesses' growth: unpacking the black box*. Wiesbaden: Springer Gabler. Familienunternehmen und KMU. ISBN 978-3-658-29395-6.
- VALENTOVÁ, Eliška, 2018. *Ekonomika a podnikání ve službách*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-414-7.
- PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultantka Šárka Kolmanová, spolumajitelka penzionu Filip.

Vedoucí práce:

JUDr. Eva Karhanová Horynová  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2023

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

## Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

15. června 2022

Karolína Kovaříková



## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá silnými a slabými stránkami rodinného podnikání. V úvodní části práce jsou definovány základní pojmy v oblasti rodinného podnikání a je zde popsána historie a význam tohoto podnikání a s ním spojené problémy. Následuje praktická část, ve které je představen zkoumaný rodinný závod, je zde provedena analýza odvětví, ve kterém závod působí a SWOT analýza. Cílem práce je pomocí SWOT analýzy určení silných a slabých stránek závodu s návrhem na odstranění stránek slabých, případně jejich eliminace, včetně možných hrozeb. A také doporučení následných úkonů pro rozvinutí a podporu stránek silných, doprovázející nastíněním cesty pro realizace příležitostí závodu.

## **Klíčová slova**

Nástupnictví, podnikatel, rodina, rodinné podnikání, SWOT analýza.

## **Annotation**

The bachelor thesis deals with the strengths and weaknesses of family business. The introductory part of the thesis defines the basic concepts in the field of family business and describes the history and importance of this business and the problems associated with it. The practical part follows, in which the researched family business is introduced, there is an analysis of the industry in which the company operates and a SWOT analysis. The aim of the thesis is to use SWOT analysis to determine the strengths and weaknesses of the company with a proposal to remove the weaknesses, or their elimination, including possible threats. And there are also recommendations for follow-up actions to develop and support strengths, accompanied by outlining the way to realize the company's opportunities.

## **Key Words**

Businessman, family business, family, succession, SWOT analysis.



## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce JUDr. Evě Karhanové Horynové za odborné vedení při zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala personálu penzionu, za poskytnutí potřebných informací. Poslední poděkování bych ráda věnovala svým blízkým a rodině.



# Obsah

Seznam tabulek.....	12
Seznam obrázků.....	13
Úvod.....	14
<b>1. Teoretická část.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Definice rodinného podnikání.....</b>	<b>15</b>
1.1.1 Vymezení základních pojmů (rodina, podnikání, obchodní závod, podnikatel) ....	16
<b>1.2 Analýza SWOT.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3 Historie rodinných podniků.....</b>	<b>21</b>
1.3.1 Historie rodinných závodů v ČR.....	22
<b>1.4 Význam rodinného podnikání.....</b>	<b>24</b>
<b>1.5 Prolínání rodiny a firmy.....</b>	<b>26</b>
<b>1.6 Silné a slabé stránky rodinného podnikání.....</b>	<b>29</b>
<b>1.7 Problémy rodinného podnikání.....</b>	<b>31</b>
1.7.1 Vnitřní tlaky.....	32
1.7.2 Vnější tlaky.....	35
<b>1.8 Nástupnictví.....</b>	<b>36</b>
1.8.1 Příprava na nástupnictví.....	38
<b>2. Praktická část.....</b>	<b>40</b>
<b>2.1 Představení rodinného závodu.....</b>	<b>40</b>
<b>2.2 Organizační struktura.....</b>	<b>41</b>
<b>2.3 Analýza odvětví.....</b>	<b>41</b>
<b>2.4 SWOT analýza.....</b>	<b>48</b>
2.4.1 Silné a slabé stránky.....	48
2.4.2 Příležitosti a hrozby.....	51
2.4.3 Doporučení úkonů pro podporu a rozvinutí stránek silných, realizace příležitostí	51
2.4.4 Návrhy na odstranění případně eliminaci slabých stránek a možných hrozeb.....	53
2.4.5 Konfrontační analýza.....	55
<b>Závěr.....</b>	<b>57</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>59</b>

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - SWOT analýza.....	19
Tabulka 2 - Deset nejstarších rodinných podniků.....	22
Tabulka 3 – Faktory ovlivňující odvětví.....	42
Tabulka 4 - Atraktivita odvětví.....	46
Tabulka 5 – Návštěvnost a přenocování ve městě Mariánské Lázně.....	50
Tabulka 6 - Konfrontační matice .....	55

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Vzájemné prolínání systémů.....	26
Obrázek 2: Schéma hledání nástupce .....	39

# Úvod

Téma bakalářské práce jsem si vybrala z důvodu jeho zajímavosti a neustálého vývoje ve světě. Rodinné podnikání bylo v historii jakousi tradicí, která je svým způsobem udržována dodnes, a tak je také považována za nejstarší formu podnikání. V soukromém sektoru zaměstnávají rodinné závody nejvíce zaměstnanců a mají podstatný podíl na tvorbě HDP. Právě proto má také tato forma podnikání důležité a podstatné místo v ekonomice.

Cílem této práce je analýza současného stavu vybraného rodinného závodu. Pomocí SWOT analýzy určení silných a slabých stránek závodu s návrhem na odstranění stránek slabých, případně jejich eliminace, včetně možných hrozeb. A také doporučení následných úkonů pro rozvinutí a podporu stránek silných, doprovázející nastíněním cesty pro realizace příležitostí závodu.

V první části práce jsou shrnuty poznatky o rodinném podnikání a pomocí vybrané literatury je definován rodinný závod a charakterizovány pojmy s podnikáním spojené. Dále je popsána historie rodinných závodů obecně a v České republice, význam rodinných závodů, prolínání rodiny a závodu v podnikání a nástupnictví. Dalším zabývajícím tématem jsou silné a slabé stránky a specifické problémy v rodinném závodě, a s ním související SWOT analýza.

Druhá část práce je věnována té praktické. Na základě teoretických podkladů je vypracována analytická část práce, ve které je rodinný závod představen a charakterizován. Dále je popsáno odvětví, ve kterém závod působí. Na základě analýzy prostředí závodu jsou odhaleny jeho silné a slabé stránky včetně příležitostí, které by měl závod využít, ale také hrozby, kterým by se měl vyvarovat. Z výsledků analýz vychází návrh pro další rozvoj závodu.

# 1. Teoretická část

## 1.1 Definice rodinného podnikání

Rodinný závod lze definovat několika způsoby. Může existovat až 34 definic. Různorodost definic ztěžuje srovnávání a zobecňování, což je velká část důvodů pro různé zprávy o úrovních finanční návratnosti a příspěvku rodinných závodů k ekonomice. Šíře definic komplikuje mít přesný počet rodinných firem na světě. Následuje několik různých definic rodinného závodu. (Alderson 2011).

Koncem 20. století bylo doporučeno využívat těchto tří definic, které jsou rozděleny dle vlivu rodinných členů na řízení závodu:

- Široká definice: strategický vliv na další směřování závodu má rodina, která také plánuje závod udržet, nemusí ale nutně vlastnit majoritní podíl akcií
- Středně široká definice: závod je řízen rodinou, která vlastní majoritní podíl akcií.
- Úzká definice: v závodu se angažuje více rodinných generací, závod přímo řídí a také vlastní a více než jeden člen rodiny má v závodu významné manažerské postavení. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko 2008).

Rodinné závody můžeme chápat také jako formu podnikání, kde jedna nebo více rodinných jednotek vykonává rozhodující vliv na firemní politiku a směr.

Nicméně jednou ze základních definic, která pracuje s pojmy obchodní korporace a rodinná živnost, je ukotvena formou nelegislativní úpravy, a to usnesením vlády č. 899 ze dne 18. října 2021 a její znění je následovné:

1) Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, 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; znaky rodinné obchodní korporace jsou splněny i tehdy, je-li jediným jejím společníkem člen jedné rodiny, který je současně členem statutárního orgánu, a alespoň jeden jiný člen téže rodiny je členem jejího statutárního orgánu, jejím zaměstnancem, jejím prokuristou nebo členem její dozorčí rady. 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.

2) Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo 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.

3) 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 čtvrtého stupně, osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do třetího stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii, nebo sourozenci.

Usnesení Vlády České republiky ze dne 18. října 2021 č. 899, úprava definice rodinného podniku v České republice.

Změna definice rodinného podniku v České republice (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2022).

Mezi nejčastější podmínky, které určují rodinný závod, můžeme řadit:

- Počet generací, které jsou do rodinného závodu zapojeny
- Počet členů rodiny, kteří jsou do rodinného závodu zapojeni
- Velikost podílu v závodu, který rodina vlastní
- Velikost samotného závodu (Mašín 2020)

### **1.1.1 Vymezení základních pojmů (rodina, podnikání, obchodní závod, podnikatel)**

#### **Rodina**

Rodina je společenská skupina spojená manželstvím nebo pokrevními vztahy a odpovědností a vzájemnou pomocí (Hartl, Hartlová 2000).



Z hlediska sociálního lze za rodinu považovat společenskou skupinu, která je obvykle propojena na základě uzavření manželství a obsahuje další pokrevními vztahy. Tato skupina se vyznačuje odpovědností a vzájemnou pomocí. V kontextu rodinného podnikání jsou rodinné vztahy posuzovány obvykle ve vztahu k zakladateli nebo majiteli daného ekonomického subjektu (Karhanová Horynová, Futschiková 2017).

## **Podnikání**

Podnikání je základem rozvoje lidské kultury a civilizace, i přesto nebylo dlouhou dobu předmětem společenského zájmu, hodnocení a studia. Dosud nebyla historie a teorie podnikání považována za rozhodující, avšak přesto se velká část úspěchu připisuje právě znalostem o teorii. Samotná teorie nezaručuje automatický úspěch bez nadání a určitých vlastností podnikatele. Podnikateli může sloužit jako pomoc při hledání a vybírání té nejlepší cesty k úspěchu, k překonání překážek a také k vyhnutí se neúspěchu (Srpková et al. 2010).

Podnikání můžeme chápat jako proces (činnost) zaměřující se na vytvoření něčeho navíc, nové hodnoty, která může mít podobu finanční nebo nefinanční.

Podnikání je v obchodním zákoníku (§ 2) definováno jako „... soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“

V živnostenském zákoně (§ 2) je uvedena tato definice: „Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“ (Srpková et al. 2010).

## **Obchodní závod**

Obchodní závod (dále jen „závod“) tvoří organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil, a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří zpravidla vše, co slouží k jeho provozu (Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník, § 502).

## **Podnikatel**

Podnikatelem definujeme osobu realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu (Veber, Srpová 2012). Může jím být fyzická nebo právnická osoba, která získala živnostenské oprávnění podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění. Osoba své živnostenské oprávnění prokazuje výpisem ze živnostenského rejstříku.

## 1.2 Analýza SWOT

SWOT analýza je analytická technika a používá se pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost závodu nebo jeho specifický záměr. Konkrétně se analyzují jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Analýza byla navržena v šedesátých letech 20. století a navrhl ji autor Albert Humphrey. Název SWOT je akronym tvoření počátečními písmeny z anglických názvů jednotlivých faktorů:

- Strengths – silné stránky, to, v čem je podnik dobrý
- Weaknesses – slabé stránky, tedy to, v čem je špatný
- Opportunities – příležitosti, to, co lze využít
- Threats – hrozby, tedy na co je nutné dávat pozor (Managementmania 2020).

Tabulka 1 - SWOT analýza

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	STRENGTHS (silné stránky)	WEAKNESSES (slabé stránky)
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	OPPORTUNITIES (příležitosti)	THREATS (hrozby)

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem této analýzy je určit takovou strategii, která pomůže podniku zlepšit konkurenční schopnosti na trhu. Velký vliv zde má odvětví, ve kterém se podnik nachází. SWOT analýza by měla být stručná, jasná a přehledná. Pro úspěšnou realizaci v podniku, je důležité, aby byla známa všem řídicím složkám podniku (Veber 2000).

Účelem je vyzdvihnout ty silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které pro daný podnik mají strategický význam. Důležité je vymezit faktory, které mají vliv na funkci podniku, určit jejich význam a dále ohodnotit jaký mají dopad na výběr strategie (Rolínek 2003).

Níže jsou uvedeny silné a slabé stránky tak, jak je pro rodinné podnikání identifikuje Zellweger (2017).

Silné stránky:

- Rodinné vztahy – méně konfliktů mezi vlastníky a vedením
- Efektivita vedení – nižší náklady, rychlé rozhodování
- Lepší využití zdrojů
- Dlouhodobá orientace
- Organizační kultura
- Identita, dobré jméno podniku, značka

Slabé stránky:

- Silné vazby závodu na rodinu (můžeme brát jako výhodu i nevýhodu) – nepříslušné vedení, konflikty v rodině
- Nepotismus
- Problémy s nástupnictvím

Příležitosti nám umožňují si představit takové vnější skutečnosti, které závodu mohou přinést úspěch v případě, že je dokáže identifikovat a správně využít. Právě proto analýza příležitostí činí závodům největší problémy. Buď nedokáží příležitosti identifikovat vůbec, nebo je často zamění se silnými stránkami (Čevelová 2011).

Hrozby pro závod představují skutečnosti, které mohou snížit poptávku, způsobit nespokojenost zákazníků, nebo také v horším případě ohrozit ekonomickou stabilitu firmy. Mezi typické hrozby můžeme řadit například změny preferencí od zákazníků, konkurenci na trhu, živelné pohromy, nebo zavádění regulačních opatření a obchodních bariér (Čevelová 2011).

### 1.3 Historie rodinných podniků

Rodinné podniky jsou nedílnou součástí naší historie a doprovází nás již velmi dlouho. Historicky položily základ podnikání jako takovému a jsou doposud významnou součástí ekonomik. Počátky můžeme datovat již k 6. století.

Americký odborník William T. O'Hara řekl: *„Ještě, než se objevily nadnárodní korporace, byl tu rodinný byznys. Ještě, než přišla průmyslová revoluce, byl tady rodinný byznys. A dokonce ještě předtím, než se objevilo řecké nebo římské impérium, byl tady rodinný byznys.“* (Bičík 2004)

Mezi nejstarší závody řadíme ty, které se zabývají tradičními obory a jejich činnost přetrvává do dnes. Obory jako je stavebnictví, vinařství, hotelnictví anebo také papírenství. Vůbec nejstarší firmou je japonská firma Kongo Gumi, která vznikla v roce 578 a stále se zabývá stavbou a opravami buddhistických chrámů (Koráb 2008).

Dále pak podle O'Harry je první evropskou firmou francouzské vinařství Château de Goulaine. Italské závody můžeme řadit mezi nejstarší, a především stále fungující firmy, například vinařství Antinori.

William T. O'Hara vypracoval údaje o nejstarších firmách kde jich uvedl 100. V tabulce č. 2 je uvedeno prvních 10 z nich.

Tabulka 2 - Deset nejstarších rodinných podniků

Název firmy	Rok založení	Obor	Země
<b>Kongo Gumi</b>	578	Stavebnictví	Japonsko
<b>Hoshi Ryokan</b>	718	Hotelnictví	Japonsko
<b>Château de Goulaine</b>	1000	Vinařství	Francie
<b>Fonderia Pontificia Marinelli</b>	1000	Zvonařství	Itálie
<b>Barone Ricasoli</b>	1141	Vinařství	Itálie
<b>Barovier &amp; Toso</b>	1295	Sklářství	Itálie
<b>Hotel Pilgrim Haus</b>	1304	Hotelnictví	Německo
<b>Richard de Bas</b>	1326	Papírenství	Francie
<b>Torrini Firenze</b>	1369	Zlatnictví	Itálie
<b>Antinori</b>	1385	Vinařství	Itálie

Zdroj: Family business: The world's oldest family companies, upraveno autorkou

### 1.3.1 Historie rodinných závodů v ČR

Již činnost šlechtických rodů můžeme považovat za rodinné podnikání, jelikož příslušníci jednotlivých rodů vlastnili půdu a pozemky. Šlechtické rody zaměstnávali poddané, kteří jim spravovali majetek a vykonávali pracovní činnosti, která byla potřebná. Později také činnost bohatých statkářů, mlynářů a hospodských (Odehnalová 2011).

Největších a nejznámějších úspěchů v rodinném podnikání u šlechtických rodů dosáhl rod Ronovců ve sklářském odvětví nebo rod Smiřických v pivovarnictví.

V období pobělohorském došlo k rozšíření manufakturního způsobu výroby, a to nejdříve v oblasti plátenictví a poté při nástupu podnikání v oboru sklářském a železářském.

Způsob manufakturní výroby byl vlivem průmyslové revoluce, i když oproti ostatním zemím později, transformován na tovární výrobu a rodinný majetek byl základem jak udržení podnikatelské záměru, tak i vlastní soudržnosti rodiny a jejího zájmu o pokračování této činnosti. Vlastník měl v tehdejším pojetí rodiny za povinnost ostatní členy podporovat a rozvíjet především prostřednictvím vzdělávání. Lze tak jmenovat mnoho známých a významných historických rodin jako např. Škoda, Ringhoffer, Liebig a nespočetné množství dalších, přičemž významu nadnárodního až globálního dosáhla rodina Baťových (Rydvalová 2015).

První světová válka do určité míry posílila průmyslovou výrobu na území České republiky a po krátkém zmatku při vzniku tzv. 1. republiky byla „zorganizována“ na moderní, otevřenou a silně proexportně orientovanou ekonomiku (Hanzelková 2004). Tato orientace platila pro celé období tohoto státního útvaru s tragickým ukončením po roce 1939 a v průběhu druhé světové války, kdy především židovské rodinné závody byly tzv. arizovány, tzn. jejich majetek byl konfiskován ve prospěch německých vlastníků (Rydvalová 2015).

Následující období po druhé světové válce bylo charakteristické spíše ústupem rodinného podnikání prosperující společnému, socialistickému způsobu řízení ekonomických procesů.

S koncem druhé světové války nastoupil komunistický režim, který rodinné podnikání aktivně zakazoval. Rodinné závody byly znárodnovány. Povolení rodinného podnikání a zlegalizování zakládání rodinných závodů přišlo až po sametové revoluci, která proběhla v roce 1989. (Odehnalová 2011).

## 1.4 Význam rodinného podnikání

O rodinných závodech je obecně známo především kvůli jejich přínosu pro příslušné ekonomiky. Vykazují totiž dlouhodobě vyšší ziskovost. Mají tak nezastupitelnou roli a tvoří velice významnou část každé ekonomiky. Celosvětově představují 70-90 % všech podnikatelských subjektů a vytvářejí podstatnou část HDP. V Evropské unii tvoří 85 % všech soukromých firem (Ernst and Young 2014) a zajišťují 40-50 % všech pracovních míst v EU (European Commission 2009).

Největší podíl mezi rodinnými závody si připisují mikro závody a malé a střední závody. Avšak v rámci celosvětového měřítka nelze za rodinné závody považovat pouze tyto, ale také závody velké, jež zaměstnávají více než 500 zaměstnanců. Jako příklad takovéto společnosti můžeme uvést Lego, Ford, Baťa a další (Rydvalová et al. 2015).

Mezi hlavní přínos rodinných závodů můžeme zařadit jejich dlouhodobou perspektivu a specifické hodnoty, které vytváří kulturu závodu jedinečnou. Jejich kultura se zakládá na hodnotách, jako třeba důvěra v závod a vysoká kvalita nabízených služeb nebo produktů, které členové rodinných závodů prosazují.

Dlouhodobou perspektivou rodinných závodů se rozumí to, že vytvářejí trvalá pouta se zainteresovanými subjekty (zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé a místními komunitami) (Klimek 2016).

Aby mohly podniky plnit své cíle a být toho schopny, velkou část zisku tak investují do budování stabilní a inovativní společnosti, která se opírá o vlastní kapitál. Prioritou jsou co nejnižší rizika, aby podnik měl možnost být předán další generací.

Další zajímavá fakta:

- Společně firmy zaměstnávají 21 milionů lidí.
- Průměrný objem prodeje firem je 13 miliard \$.
- Průměrně firmy zaměstnávají 42 280 lidí.
- Průměrný věk firmy je 88 let.
- 44 % firem je ve vlastnictví již 4. generace nebo starší.



- 74 % firem pochází z USA nebo Evropy.
- Pouze 6 % firem působí v primárním sektoru ekonomiky.
- Mezi 10 nejlepšími jsou 4 z automobilového průmyslu.
- Nejstarší firmou v žebříčku je firma Takenaka Corporation založená v roce 1610, které se podařilo překonat všechny obchodní, ekonomické, politické a rodinné hrozby (Thomas Zellweger 2015).

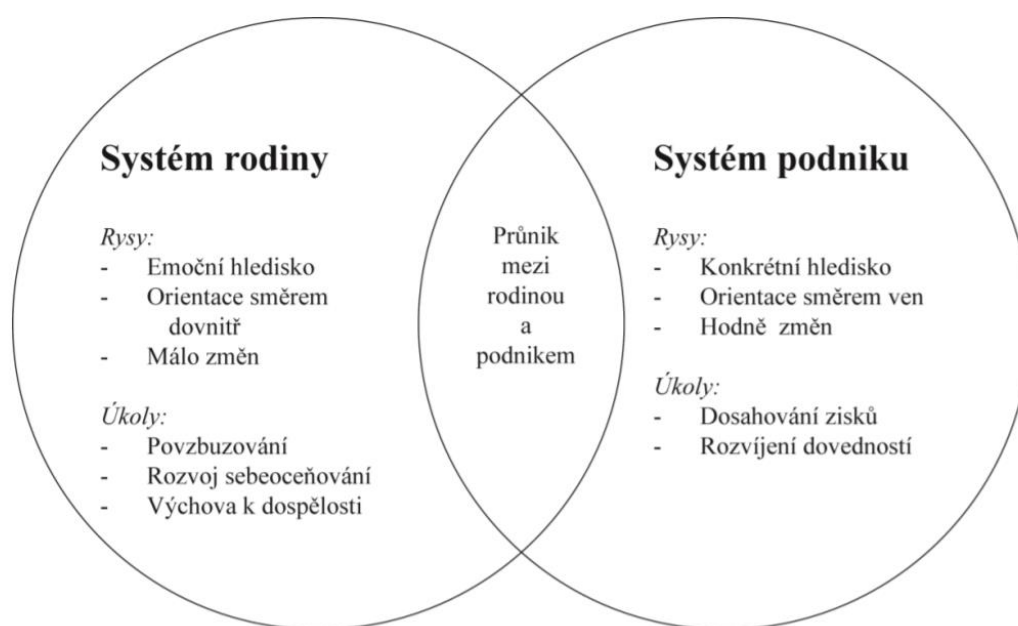
I přes tyto kvality je ovšem důležité také zmínit, že pouze 30 % rodinných závodů je předáno do 2. generace a pouze třetina díky tomu pokračuje do generace třetí. Obvykle bývá podnětem pro tuto statistiku rodinný konflikt, ale dalším následkem také může být ekonomická situace a otázka, zda se dostatečně angažují, aby zajistily přežití rodinných podniků.

## 1.5 Prolínání rodiny a firmy

Rodina a majetek dohromady tvoří rodinný závod. I když rozhodující úlohu velice často sehrává rodina, je důležité tyto dva světy oddělovat a do určité míry nespojovat. V rámci svého podnikání je to právě rodina, která klade velký důraz na kvalitu, jde o její jméno. V rámci svého podnikání dodržuje tradice a váží si vlastnictví, díky kterému umožňuje členům zapojit se do řízení. Motivaci nachází v možném úspěchu závodu, pokračující i po předání vedení další generaci. Závod je vnímán jako rodinná hodnota, pro kterou platí určitá firemní kultura, která spočívá především v tom, že se klade důraz na kvalitu. Je to hlavně kvalita, která udává dobré jméno podniku (Koráb 2008).

V rodinném podnikání se překrývají dva systémy, systém rodiny a systém podniku (Koráb 2008).

Obrázek 1: Vzájemné prolínání systémů



Zdroj: Koráb 2008, s. 54

Pro rodinný závod je důležité, aby mezi těmito systémy dokázal správně rozhodovat o řízení závodu a plynule fungovat. Jednotliví členové rodiny nebudou mít pokaždé shodné názory ohledně řízení závodu, vztahy mohou být někdy napjaté, a právě kvůli tomuto, může při společném podnikání dojít k mnoha konfliktům, které ovlivní jak rodinu, tak i závod (Koráb 2008).

Pokud se rodinné záležitosti stanou hlavním tématem, konflikty se mohou dostat do podnikání a rodina se tak stává hrozbou pro podnikání (Seibold 2020).

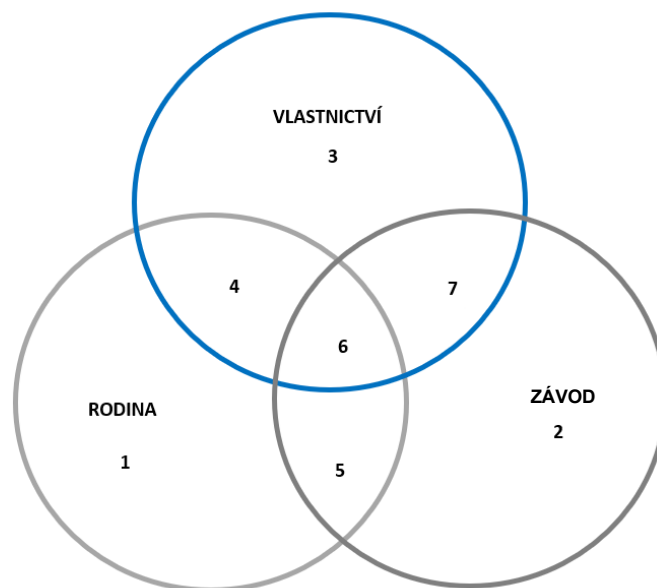
System rodiny je více zaměřen na emoční stránku, směřuje dovnitř a vyhýbá se změnám. Opakem tedy bude systém závodu. Zaměřuje se na konkrétní hlediska, směřuje více ven a snaží se co nejlépe využívat možných změn. Pokud chce závod předcházet problémům, je pro něj velice důležité, aby tyto dva systémy byly co nejvíce vyvážené (Koráb 2008).

Pokud se závod zaměřuje více na rodinný systém, obchodní komunikace je narušena stejně tak, jako vztahy s obchodníky, rozhodování a strategické volby. Když se podaří systémy vyrovnat, vytvoří se přijatelné prostředí, které bude mít přínosný vliv na celou činnost závodu i rodiny. To poté můžeme vnímat jako konkurenční výhodu oproti podnikům, které jsou nerodinné (Koráb 2008).

Renato Tagiuri a John Davis v roce 1978 vyvinuli tří kruhový model systému rodinného podnikání, protože Model dvou kruhů podle Johna Davise ignoruje důležitý faktor vlastnictví (Howorth 2021).

Tento model se rychle stal organizačním rámcem pro pochopení systémů rodinného podnikání a je používán po celém světě.

*Obrázek 2: Tří kruhový model systému rodinného podnikání*



Zdroj: Three-circle model of the family business system: Tagiuri and Davis

V jednotlivých sektorech pak figurují:

1. Členové rodiny, kteří v závodě nepracují ani ho nevlastní.
2. Zaměstnanci, kteří nepatří mezi rodinné příslušníky a nemají podíl v závodě.
3. Vlastníci, kteří nepatří do rodiny a v závodě nepracují.
4. Členové rodiny, kteří vlastní podíl v závodě, ale nepracují v něm.
5. Zaměstnanci, kteří jsou součástí rodiny, ale nevlastní žádný podíl v závodě.
6. Členové rodiny, kteří vlastní podíl v závodě a zároveň v něm pracují.
7. Zaměstnanci, kteří nejsou součástí rodiny, vlastní podíl v závodě a zároveň zde pracují.

Dlouhodobý úspěch systémů rodinného podnikání závisí na fungování a vzájemné podpoře každé z těchto skupin (Howorth 2021).

## 1.6 Silné a slabé stránky rodinného podnikání

Rodinné závody jsou specifické a ze systémů, které se zde prolínají, plynou silné a slabé stránky.

### Silné stránky rodinného podnikání

Mezi silné stránky rodinných závodů lze zařadit:

- Rychlé rozhodování – o věcech, které jsou klíčové, rozhoduje malý počet lidí.
- Důraz na kvalitu.
- Snadná komunikace mezi rodinnými příslušníky.
- Uskutečnění inovací.
- Znalost místních trhů a přizpůsobení se potřebám klientů.
- Mezi prioritami nehmotné vztahy jako důvěra a soudržnost.
- Pružnost – pracovní, časová, finanční.
- Snížení rizika zneužití know-how, které je známé jen mezi rodinnými příslušníky.
- Image podniku – rodinný podnik je symbolem tradice a důvěryhodnosti.
- Sociální a společenská odpovědnost.
- Schopnost přizpůsobení se.
- Péče o zákazníky.
- Firemní kultura.
- Reinvestice vydělaných peněz.
- Tendence k vybudování tradice.
- Seberealizace příslušníků rodiny.
- Jednoznačný hodnotový systém.
- Vyšší motivace rodinných příslušníků jako zaměstnanců – členové rodiny chtějí zhodnotit svůj majetek (Strážovská 2002; Odehnalová 2011; Šindelka 2007; Peterka 2007; Koráb 2008).

## **Slabé stránky rodinného podnikání**

K slabým stránkám rodinného podnikání patří:

- Přílišná nebo naopak nedostatečná kritika vůči rodinným zaměstnancům.
- Organizační struktura má tendenci kopírovat hierarchii v rodině.
- Přenos negativních situací a konfliktů z rodiny do podniku a naopak.
- Prolínání práce a rodinného života.
- Zvýhodňování členů rodiny v podniku nad zaměstnanci.
- Člen rodiny může být zaměstnán na pozici, kde by se kvalitněji osvědčil kvalifikovaný zaměstnanec.
- Konzervativní rozhodování.
- Tendence dávat v rovnost majetek rodiny a majetek firmy.
- Konflikty rodinného podnikání a z nich plynoucí problémy (Strážovská 2002; Odehnalová 2011; Šindelka 2007; Peterka 2007; Koráb 2008).

## 1.7 Problémy rodinného podnikání

Každý druh podnikání musí čelit jedinečným výzvám a problémům. Rodinný závod může být pro někoho ideální formou podnikání. V případě, že se ale nepodaří podnikání nastavit správně, může se z vysněného podnikání stát také velký problém. Problém vznikající nejen v samotném podnikání a řízení závodu, ale také ve fungujících rodinných vztazích. V případě neúspěchu nebo v období, kdy se nedaří, neodnese tuto situaci jen někdo, ale celá rodina, která se na podnikání podílí. Také tíhu závazků z neúspěšného podnikání nesou všichni.

Závod v průběhu času prochází různými fázemi růstu a vývoje. Většina výzev a problémů se tak může objevovat až ve chvíli, kdy do podnikání vstupuje další generace. Slavné rčení o rodinném podnikání v Mexiku je „Otec, zakladatel společnosti, syn bohatý a vnuk chudý“ (Padre noble, hijo rico, nieto pobre). Zakladatel pracuje a buduje firmu, syn ji přebírá a je špatně připraven na to, aby ji řídil a rozvíjel, ale užívá si bohatství a vnuk zdědí mrtvý závod a prázdný bankovní účet (Lee Iwan 2006).

Lee Iwan také zveřejnil řadu nejčastějších problémů a výzev, které se v rodinných závodech vyskytují. Níže jsou uvedeny některé z nich:

- Emoce – rodinné problémy ovlivní samotné podnikání.
- Neformálnost – chybějící jasné zásady a stanovené obchodní normy apod.
- Záměna rolí – definování rolí pro každého člena rodiny bývá nejasné a díky tomu mohou nastat také komunikační problémy.
- Tunelové vidění – závod má nedostatek názorů z vně podniku.
- Plánování nástupnictví – závod nemá plán, jak předat moc další generaci, což může vést k dalším konfliktům.
- Nedostatek talentu – členové rodiny nemají dostačující kvalifikaci nebo postrádají dovednosti pro vykonávání dané práce.
- Konzervatismus – nejčastěji se starší členové rodiny brání návrhům změn od členů mladších.
- Systematické myšlení – rozhodnutí jsou přijímána ze dne na den v reakci na problémy, chybí zde dlouhodobé nebo strategické plánování.

- Strategie odchodu – neexistující plán, jak podnik prodat, zavřít nebo z něj odejít.
- Vize – „sto lidí, sto chutí“. Každý člen rodiny má odlišnou představu o podnikání a jiné cíle.

Koráb, Hanzelková, Mihalisko (2008) dělí příčiny problémů v rodinném podnikání na vnitřní a vnější tlaky, které na podnik působí.

### 1.7.1 Vnitřní tlaky

Vnitřní tlaky můžeme dále rozdělit do dvou skupin: tlaky emocionální a tlaky podnikové.

Z důvodu propojení systému rodiny a systému závodu jsou emocionální problémy zdrojem pro problémy podnikové. Podnikové tlaky vznikají a nacházíme je v procesu plánování, organizování, řízení a kontroly (Koráb 2008).

Jednotlivé systémy jsou vybudovány na odlišných základech. Pro rodinný systém jsou specifické emoce a loajalita. Zatímco systém závodu je směřován k plnění povinností a úkolů s cílem dosažení zisků. Prolínání těchto systémů může závodu poskytovat jisté výhody oproti nerodinným závodům. Na druhou stranu jsou to právě emocionální problémy, které mohou negativně ovlivnit chod celého závodu při prolínání obou systémů (Koráb 2008). Dostáváme se tak k vnitřním bojům, mezi které patří:

- Vztahy otec – syn
- Rivalita mezi sourozenci
- Nepotismus
- Syndrom rozmazleného dítěte
- Komunikace
- Závist, žárlivost

Níže jsou popsány některé z vnitřních bojů.



## Vztahy otec – syn

Otec je brán jako zakladatel rodinného závodu, který ho vnímá jako své dítě, způsob seberealizace, rozšíření sebe sama a jakýsi uspokojení svých osobních cílů. Existující rodinné vztahy se obvykle přenášejí také do rodinného prostředí. Jako své nástroje pro budování závodu pak tak může považovat ostatní členy rodiny a zbylé zaměstnance. I přesto že si vědomě přeje, aby do závodu vstoupil jeho syn, má často potřebu sobě a ostatním dokazovat, že je schopnější. Proto je pochopitelné, že pro něho není snadné přenést pravomoci na někoho jiného a odmítá rezignovat ze své pozice. Tento krok bývá v některých případech vnímán jako ztráta mužnosti. Může se projevit ve změně chování, které ovlivní vztah právě mezi otcem a synem (Harry Levinson 1971).

S dospíváním přichází také vyšší chtíč a snaha zvyšovat svou odpovědnost v závodu. Mít větší podíl kontroly a moci se svobodně rozhodovat o chodu závodu. Z otcových slibů, které vnímá jako pouhá uklidňující slova, aby se nebál, že se ho snaží otec vytlačit, je syn frustrovaný. Probouzí to pocity nedocení a touhu po uznání. Syn vnímá svého otce jako nepřítele, díky kterému se cítí vinen, a tak může dokonce uvažovat o odchodu z rodinného závodu. Ve stejnou chvíli má pocit, že by se tím vzdal příležitosti, která by mohla nastat, pokud by byl více trpělivý a vytrval v závodu déle. Pokud by tak učinil a vytrval déle, přichází další problém. Zda závod převzít a kdy. Otcův způsob řízení závodu se může zdát zastaralý, a tak je na synovi, aby odhalil všechny slabiny a snažil se je nejlepším možným způsobem napravit. V očích zaměstnanců mohl být otec vnímán jako hvězda a bezchybný. Syn se stává předmětem kritiky, kdy ostatní čekají na chyby, které při své funkci udělá. Může být obviněn za zahození příležitosti, kterou by na jeho místě mohli ostatní využít výhodněji. Většina závodů mnohdy z tohoto důvodu svou činnost po odchodu zakladatelů ukončí, závod je prodán či sloučen s jiným (Harry Levinson 1971).

## **Rivalita mezi sourozenci**

Mezi sourozenci je soupeření do jisté míry normální a pochopitelné. V rodinném prostředí může být vnímáno jako soutěživost. V tomto případě ale předpokládáme, že po dospění se každý z nich vydá svou vlastní cestou. Nicméně v případě rodinného podnikání se nacházíme v situaci, kdy sourozenci proti sobě bojují. Rivalita bývá podpořena otcem, který se snaží sourozence proti sobě poštvat nebo dokonce už dávno rozhodl, které z dětí závod převezme. Rivalita může být znásobena také matkou, která má svého oblíbence. V případě synů mohou být jako komplikace vnímány jejich manželky, které mají pochopitelně zájem o to, aby jejich muži měli co nejlepší pracovní pozici a podporují je. Za následníka je obvykle považován starší sourozenec, následkem toho bývá často povýšené chování k sourozencům mladším. Jelikož je starší, strávil také delší dobu pod dohledem rodičů a je považován za fyzicky i psychicky zdatnějšího s více znalostmi o závodu než jeho mladší sourozenec. Starší děti v důsledku toho na sebe bývají tvrdší, očekávají od sebe mnohem více než jejich mladší sourozenci. Za těchto okolností mají mladší sourozenci málo příležitostí pro projevení svých dovedností a zkušeností. Z hlediska nejstaršího sourozence mohou být vnímáni jako nedostatečně způsobilí a kompetentní, proto se snaží vyhojovat si své místo v závodu a ukázat, že jsou schopni býti samostatní a zodpovědní. V případě, že mladší sourozenec zaujme pozici, která bývá vyhrazena pro prvorozeného potomka, může mít pocit viny, že svého sourozence zbavil přirozené pozice (Harry Levinson 1971).

## **Nepotismus**

Z latinského termínu nepos, který označuje synovce, je nepotismus vnímán jako určitá forma protekce. Při nástupnictví jsou upřednostňováni příbuzní či jinak spřátelené osoby, i přesto, že se o pozici mohou ucházet kvalifikovanější a vhodnější kandidáti (Linhart 2017).

## **Rodinné tření**

V případě že se do rodinného podnikání zapojí další člen rodiny, mohou nastat určité problémy. Ve většině případů, se počítá s tím, že jakýkoliv člen rodiny, nehledě na stáří jedince, automaticky vstoupí do rodinného závodu. To může být doprovázeno negativním vlivem na jeho budoucnost. Například v situaci, kdy majitel závodu zaměstná své syny. Následně bude muset vzhledem k finanční situaci závodu snížit platy, na kterých jsou

příslušníci rodiny závislí. Dostaneme se tak do tzv. „patové situace“ mezi otcem a syny (Linhart 2017).

### **1.7.2 Vnější tlaky**

Mezi vnější tlaky můžeme řadit takové faktory, které závod neovlivní. Tyto faktory působí na konkurenceschopnost závodu negativně. Níže uvedené oblasti můžeme řadit mezi vnější tlaky.

- Veřejné mínění
- Postoj investorů
- Daňová politika
- Problémy malých českých rodinných závodů

Blíže si popíšeme dvě z hlavních oblastí.

#### **Veřejné mínění**

V kapitole 1.4 (Význam rodinného podnikání) byla důležitost rodinného podnikání již zmíněna. Majitelé rodinných závodů mají navzdory tomu i přesto dojem, že je jejich podnikání často přehlíženo a nesouhlasí s nezájmem veřejnosti. Odmítají kritiku, která tvrdí, že se nesnaží postavit svým problémům i přes riziko ztráty hlavního rysu, kterým je rodinný charakter.

#### **Postoj investorů**

I přes častou snahu rodinných závodů, být finančně nezávislími a samostatnými, se potřebě finanční pomoci málo kdy vyhnou. Tato potřeba může nastat ve fázi rozvoje podnikání nebo také při náhlé finanční krizi. Úvěrová politika bank nedbá na platební schopnosti majitelů rodinných závodů, a proto banky tuto pomoc mnohdy zamítají. Svou nedůvěru dávají najevo právě neochotou poskytnout finanční prostředky i přes nízkou zadluženost závodu (Koráb, 2008). České závody objevily na trhu tzv. peer to peer půjčky, které představují nebankovní financování kdy jeden závod s přebytkem financí může přes internetovou aukci napřímo

poslat a půjčit peníze jiné. O typ těchto půjček je největší zájem ve Spojených státech amerických a Velké Británii (Petráňová 2015).

## 1.8 Nástupnictví

Téma nástupnictví je nejenom pro rodinné závody značně citlivé. Musí zvážit, jak správně naložit se založeným závodem a důležitou otázkou je hlavně to, kdy je potřeba začít řešit nástupnictví a hledat takového kandidáta, který by na tuto pozici byl nejvhodnější.

S touto otázkou je do závodu vnesen střet dvou složek mezi tím, co závod potřebuje a tím, co chce rodina (Drucker 1998).

Většina zakladatelů buduje svůj závod a má dané cíle, kterých chce dosáhnout. Ve chvíli, kdy dosáhne určitého bodu a začne zvažovat předání, si uvědomí, jak náročné to bude. Většina majitelů se tohoto procesu bojí, vzhledem k tomu, že je čeká důležité rozhodnutí o tom, kterého ze svých potomků vybrat a zároveň tím mezi nimi nechce svým rozhodnutím vytvářet žádné konflikty.

Během budování a rozvíjení závodu nebývá čas věnovat otázkám nástupnictví dostatečnou pozornost, mnohdy na to nepomyslíme vůbec. Otázkám, jako je například, co bude s mojí firmou, když se mi ji podaří vybudovat, kdo v budoucnu převezme mou funkci a bude firmu vést.

Mezi nejčastější příčiny opomíjení těchto otázek patří:

- Specifika osobností zakladatelů
- Nedostatek zkušeností
- Nedostatek vhodné podpory
- Opakované odkládání plánování a přípravy nástupnického procesu
- Nepřípravenost nástupců
- Role rodinných vztahů, které nejsou připravené na dlouhodobou spolupráci (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2019).

Toto období je pro celý rodinný závod nejvíce zranitelné. Je potřeba rodinu na předávání připravit dopředu. S přípravou je vhodné začít alespoň pět let před realizací. Nejvhodnější je dlouhodobá příprava, která lze lépe realizovat až u druhé a dalších generací, jelikož si význam tohoto procesu uvědomují více. Pro zdařilé předání a rozvoj rodinného závodu je také zásadní již výchova dětí. Při správném přístupu k výchově a zvážení otázky nástupnictví s předstihem, můžeme nástupce dostatečně včas připravit pro konkrétní roli v závodu. Zároveň nám to také napomůže nastavit závod na přechod z jedné generace na druhou. Předávající se lépe připraví na odchod a jeho život poté, co závod opustí (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2019).

Nástupnický proces lze rozdělit do 3 hlavních fází:

- Uvědomění si možností – strategické rozhodnutí, zda rodinnou firmu budovat.
- Plánování a příprava nástupnického plánu.
- Realizace nástupnického plánu – řízení procesu předávání (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2019).

„Vždyť nástupnictví je primárně předávání zkušeností, kontaktů a vazeb a až v posledním místě předání postavení.“ (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2019, str. 9)

Proces nástupnictví není jenom o zakladateli, který se musí na konci rozhodnout o tom, kdo ho zastoupí, ale je potřeba aby se připravili během dostačující doby také všichni ostatní zúčastnění, a to nástupci, rodina i závod. Mezi předpoklady, které můžeme brát za jakési hlavní, rozhodující při předání rodinného závodu, patří:

- vyhovující nástupci,
- dobré vztahy v rodině,
- nadšenost z převzetí a rozvoje rodinného závodu na obou stranách (nástupce a předávající),
- ochota předávajícího (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2019).

### 1.8.1 Příprava na nástupnictví

Pro lepší zvládnutí celého procesu nástupnictví a klidnému předání závodu další generaci, je dobré se začít připravovat včas. Níže je rozepsáno pár způsobů, kterými této přípravě můžeme jít naproti.

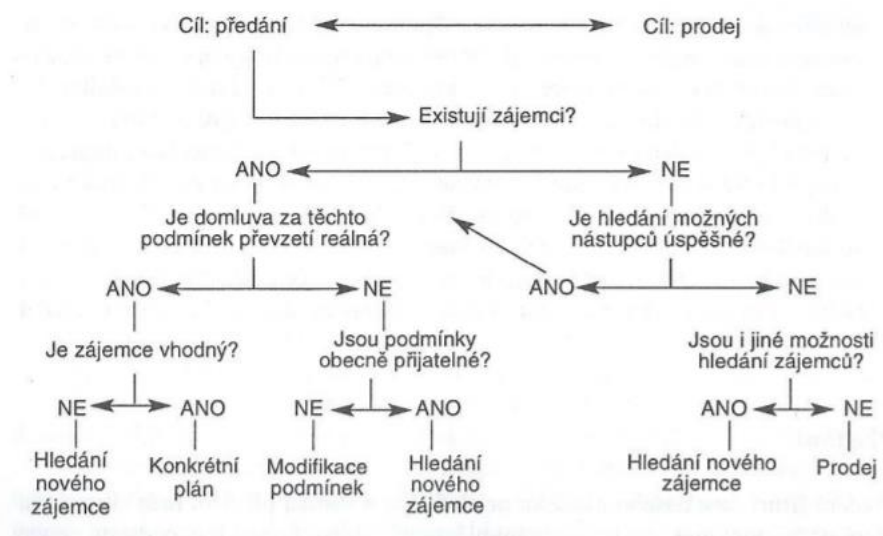
První vhodný způsob, jak se lépe připravit je vzdělávat a zajímat se o různá specifika rodinného podnikání. Různé přednášky, kurzy nebo semináře, které se věnují této problematice a snaží se své zkušenosti předat dále. Tyto události mohou podnikatelům být nápomocné právě při snaze najít a pochopit budoucí směr závodu a rodiny. Směr, kterým by se mohli v nejlepším případě vydat a také s ním související výzvy a to, jak na ně reagovat (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2019).

Dalším vhodným způsobem je zaměřit se nejen na přípravu zástupce, ale také na přípravu odchodu předávajícího. Postupné zapojení nástupce do chodu závodu a jeho vedení je důležité. Měla by být však stanovena určitá pravidla, abychom se vyhnuli riziku, že se rozdílné představy zakladatele a ostatních členů rodiny střetnou. Proto je vhodné mít jasné stanovené role ve firmě, které by měli být přiřazovány na základě schopností. Nástupce by měl svými schopnostmi a dovednostmi přesvědčit předávajícího, že je pro danou funkci vhodný a osvědčit se nejprve na nižších pracovních pozicích (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2019).

Příprava předávajícího by pak měla obsahovat především přípravu vnitřní. Smířit se s tím, že nadešel čas předat svou funkci další generaci, která povede závod dost možná i jinak, než tomu bylo doposud. Důležité je také postupně mladším generacím předávat své zkušenosti a znalosti, a v poslední řadě se připravit na život, který nás čeká poté, co svůj závod předáme dál a naše funkce a účast ve vedení skončí (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2019).

Najít vhodného nástupce, kterému budeme ochotni předat svůj závod, pro nás může být jeden z nejtěžších úkolů. Pokud by se rozhodnutí vyhodnotilo jako špatné, dojde k znehodnocení procesu, proto by se měl podnikatel tomuto úkolu věnovat dostatečně dlouho (Lukeš 2005, str. 239).

Obrázek 2: Schéma hledání nástupce



Zdroj: LUKEŠ 2005, str. 239.

## 2. Praktická část

V této části se bakalářská práce zabývá rozborem vybraného rodinného závodu Restaurace a penzion Filip (dále jen penzion Filip), který byl založen roku 1989. V současné době zaměstnává 6 stálých pracovníků.

V první části je penzion Filip představen a charakterizován, poté je provedena analýza současného stavu. V druhé praktické části je provedena analýza SWOT, na základě které, jsou zjištěny silné a slabé stránky penzionu. Dalším zjištěným z analýzy jsou příležitosti ale také hrozby a s tím spojené možnosti, jak příležitosti využít a hrozbám se vyvarovat.

### 2.1 Představení rodinného závodu

Restaurace a penzion Filip je tříhvězdičkovým rodinným závodem, který byl založen 21.3. 1989 zakladatelem Jiřím Filipem. Zakladatel už od začátku zapojil do chodu celou svou rodinu, především dvě své dcery, které se nyní o závod starají. I přesto, že nikdo z rodiny nemá vzdělání v oboru gastronomie a hotelnictví, na vedení penzionu a restaurace to nemá, a ani nemělo, žádný vliv.

Jednu z větších výhod má rodinný závod v poloze svého podnikání. Penzion Filip se nachází v Karlovarském kraji ve městě Františkovy Lázně, a tak je jeho návštěvnost zvyšována turisty, kteří sem jezdí do lázní za odpočinkem a na dovolenou.

Zprvu byly prostory penzionu města, a tak nemohla rodina dělat žádné velké změny a přestavby prostorů, i přesto se snažila přizpůsobovat interiér s dobou, dle trendů a poptávky. Každých 5 let obměnili svůj interiér, aby byl stálými zákazníky vidět posun vpřed.

Dcera Šárka tvrdí že „Každý rodič by měl umožnit svému dítěti, než nastoupí do rodinného závodu, vidět, jak se pracuje ve světě.“. Proto se také rozhodla s manželem vycestovat z České republiky, poznat rozdílné kultury a načerpat inspiraci, kterou by později mohla přenést do rodinného závodu. S manželem strávili dva roky v Austrálii, 6 měsíců na Kypru a poté dalších 9 měsíců ve Vietnamu. Byla to pro ně ohromná zkušenost, která je posunula dál a podpořila potřebu se lišit. Učili se cizím jazykům a měli snahu jít s trendy v oboru



gastronomie, a to pro ně vytvořilo ohromnou výhodu. V dnešní době je potřeba znát minimálně o jeden jazyk více, kromě jazyku rodného. Po 7 letech jako rodina zakoupili dům, který předělali na dnešní penzion a restauraci Filip.

## **2.2 Organizační struktura**

Zakladatel Jiří, otec rodiny, má na starosti zásobování, jeho manželka se stará o účetnictví. Dcera Šárka zajišťuje personál a celkový provoz. Starosti o provozování restaurace a penzionu mají rozdělené tak, že Šárka se stará o restauraci a její sestra Martina má na starosti penzion.

Z počátku zaměstnávali 20 pracovníků, později se však počet personálu snížil na 6 stálých pracovníků, kteří mají po svém boku k nápomoci pracovní sílu v podobě brigádníků, ale také studentů, kteří studují v oboru a vykonávají zde svou praxi. To vnímám jako velké plus a příležitost pro majitele, přiučit se možná novým věcem a také trendům dnešní doby, pakliže mají tu možnost „učit se“ od mladší generace, která se aktuálně vzdělává v tomto oboru podnikání.

## **2.3 Analýza odvětví**

Během analýzy odvětví se hodnotí 15 faktorů (viz. Tabulka 3) a síly, které je ovlivňují. Přiřazuje se jim skóre 1-10. Jestliže to podmínky závodu v odvětví umožní, maximálně využít všech možných zdrojů, tak je skóre vysoké. Naopak nízké skóre je tam, kde je neschopnost závodu dostát požadavkům odvětví. Dosáhnutí skóre hodnoty 150 je ideální, ale v reálném světě se skoro nevyskytuje. Skóre se pohybuje mezi hodnotou 75-120. Skóre s hodnotou pod 75 je signálem upozorňujícím k okamžité nápravě podniku v rámci odvětví (Tichá, Hron 2003).

Tabulka 3 – Faktory ovlivňující odvětví

FAKTOR	SÍLA	SKÓRE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Etapa životního cyklu	Růst, pokles	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření/diferenciace/jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	Hodnota, kvalita, substituce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály, potřeba podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízké	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Načasování, spolehlivost, garance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Vedení, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu/výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj Tichá, Hron 2003, vlastní zpracování

Vybraný rodinný závod se pohybuje v odvětví hotelnictví, které je ovlivňováno především těmito charakteristikami:

### **Růstový potenciál**

Momentálně se v hotelnictví klade důraz na služby, jako je například wellness, fitness nebo jiné možné atraktivity, které mohou být zákazníkům nabídnuty. Je potřeba tyto služby, které jsou navíc, neustále rozšiřovat a zdokonalovat. Budoucnost hotelnictví spočívá především v rozvoji a atraktivnosti nabídky, vztahům k zákazníkům a moderních trendech. Konkurenceschopnost, rychlost, kvalita a rozdílnost je schopnost, která vyžaduje dobře proškolené zaměstnance. Růstový potenciál na trhu stále existuje.

Penzion Filip má zájem a tendenci o neustálý rozvoj svého podnikání, vylepšování a přizpůsobování své nabídky s ohledem na trendy, které se vyskytují na trhu. V současnosti má penzion v nabídce možnost využití sauny. Také je zde k dispozici zahrada s terasou. V okolí penzionu se nachází historické památky a oblasti.

## **Diversita trhu**

Hosté v odvětví hotelnictví mají rozdílné preference, každý má jiná očekávání, přání, a především také potřeby. Právě díky této rozdílnosti v tomto odvětví vzniká velký počet segmentů. Pro penzion je riziko drobné segmentace, protože se nemůže soustředit na konkrétního zákazníka. Rozmanitost zákazníků je vysoká.

I přes tento faktor se penzion zajímá o své zákazníky a snaží se svou nabídku přizpůsobit tak, aby nebyla cílená na konkrétní zákazníky. Nabídku vylepšuje a upravuje také na základě recenzí od předchozích zákazníků.

## **Ziskovost**

Ziskovost ovlivňuje konkurenceschopnost mezi již existujícími závody v odvětví. Je zřejmé, že si potencionální zákazník bude vybírat dle nabídek. Pokud penzion nabízí vyšší standart ubytovacích a doplňkových služeb za přijatelnou cenu, zajistí si tím jak vyšší ziskovost, tak pravidelnou návštěvnost.

Vzhledem k faktoru ziskovosti, se penzionu daří přilákat stále nové a nové zákazníky. Nabízí příjemné, čisté ubytování v klidné části města nedaleko od centra za přijatelnou cenu. Oproti jiným hotelům s větším luxusem, které si každý nemůže nebo ani nechce dopřát, může být výhodou zákazník, který bude preferovat ubytování za přijatelné ceny.

## **Exponovanost**

Podle statistického úřadu za rok 2021 bylo v České republice 10 898 ubytovacích zařízeních, z toho vyplývá že konkurence je značně vysoká. Aby ubytovací zařízení nalákaly nové zákazníky, používají všemožné dostupné prostředky. Hlavním faktorem je co nejbohatší nabídka doplňkových služeb. Vysoká konkurence má za následek snížení cen za ubytování. Rivalita v tomto odvětví v rámci nasycení trhu je vysoká a tento fakt atraktivitu odvětví snižuje.

Jak již bylo zmíněno, penzion ve svých službách nabízí možnost využití sauny. Příležitost, jak své služby rozšířit, se vyskytuje v rozšíření prostorů penzionu.

## **Koncentrace**

Na českém trhu se vyskytuje převážně značné množství hotelů, které mají vysokou konkurenceschopnost, drobnou část tvoří také hotelové řetězce. V dnešní době je novým trendem také ubytování formou pronajmu bytové jednotky na pár nocí prostřednictvím internetové platformy. V odvětví je sice vysoká koncentrace, ale nevyskytují se zde konkurenti, kteří by byli dominantnější než jiní. Trh se rozděluje na spíše rovnoměrné části, což odvětví zvyšuje, stejně jako jeho atraktivitu.

## **Etapa životního cyklu**

Hotelnictví stále zraje. Konkurence nabývá důrazu, zákazník přichází již s určitou představou, a pravidla jsou již určená a akceptovaná. Penzióny se musí neustále snažit o častou obměnu neboli inovaci, zdokonalovat a rozvíjet své služby a poskytovat co nejvyšší standart za co nejnižší ceny. Dostat se do fáze úpadku je snadné, a to atraktivitu odvětví snižuje.

## **Specializace**

Napodobování úspěšných ubytovacích zařízení a stravovacích služeb není tak složité na rozdíl od odlišení se. Tento faktor atraktivitu hotelnictví snižuje, neboť nelze dostát požadavkům odvětví.

## **Značka a substituty**

Ubytovací služba nelze nahradit skoro žádným substitutem. Nahradit její koupi lze jedinečně vzájemným poskytnutím ubytování zdarma. V České republice tento typ ubytování rozšířen není, proto přítomnost substitutů až tak nehrozí a není podstatná. Atraktivita odvětví se díky tomu zvyšuje.

## **Distribuce**

Nabídka ubytování se může k zákazníkovi dostat buď nepřímou nebo přímou cestou. Nepřímou distribuční cestou se rozumí prostřednictvím cestovních agentur, kanceláří ale především prostřednictvím internetu a sociálních sítí. Pro distribuční cestu přímou je

využívána recepce hotelu. V souvislosti s tímto můžeme hodnotit atraktivitu odvětví jako nadprůměrnou.

Penzion Filip využívá k distribuci především recepce, ale snaží se také zapojit do světa sociálních sítí, a tak si penzion spravuje účet na stránce Facebook.

### **Cenová politika**

Nabídka hotelových služeb je větší než poptávka. Konkurence v odvětví má nepříjemný vliv na zisky a tím i na atraktivitu odvětví.

Pro menší, rodinný penzion je složitější konkurovat větším hotelům s nabídkou služeb.

### **Nákladová pozice**

Hotelové provozní náklady se mohou dosti lišit od jiných závodů. Náklady z jiného odvětví, které jsou pro závod variabilní, mohou v hotelnictví tvořit náklady fixní. Většina podnikatelů se v tomto odvětví snaží své náklady zmenšit, aby bylo možné vykazovat co nejvyšší zisk. Je ale velice důležité při snižování ceny zachovat také určitou úroveň za poskytovanou službu. Z tohoto pohledu je odvětví málo atraktivní.

### **Služby**

Spolehlivost, ochota, rychlost zajištění, poměr mezi cenou a kvalitou a správné načasování nabídky se řadí mezi základní znaky při poskytování ubytovacích služeb. Nabízené služby jsou různorodé a nabídka je velká, proto je atraktivita odvětví vysoká.

### **Technologie**

Mezi základní technologické prostředky v odvětví hotelnictví můžeme řadit komunikační a informační systémy v podobě internetů, mobilních aplikací, připojení k internetu a sociálních sítí. Technologie jsou každým rokem pokročilejší a novější. Z tohoto pohledu je atraktivnost odvětví nadprůměrná.

## Integrace

Hotelové řetězce představují horizontální integraci. Jelikož se neočekává že si například hotel.cz nebo booking.com zřídí vlastní hotelový subjekt, je vertikální integrace nízká.

## Možnosti vstupu nebo výstupu

Pro vstup nového závodu do odvětví hotelnictví může stát v cestě několik překážek. Například vysoká prvotní investice, distribuční sítě, vhodná lokace, schopnost podnikat a náležitá představa konceptu, která bude na trhu úspěšná. Při odchodu má majitel snahu závod prodat tak, aby to pro něj bylo co nejvýhodnější po finanční stránce.

## Shrnutí

Pro posouzení atraktivity hotelnictví byla zvolena matice atraktivity odvětví podle Tiché a Hrona (2003) viz níže v tabulce.

Tabulka 4 - Atraktivita odvětví

FAKTOR	SÍLA	SKÓRE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Etapa životního cyklu	Růst, pokles	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření/diferenciace/jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	Hodnota, kvalita, substituce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály, potřeba podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízké	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Načasování, spolehlivost, garance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Vedení, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu/výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj: Tichá, Hron 2003, vlastní zpracování

Celkové skóre atraktivity odvětví je 94.

Jelikož se průměrně atraktivní odvětví pohybuje v rozmezí 75 až 120 body, lze podle Tiché a Hrona (2003) říci, že se jedná o průměrnou atraktivitu odvětví. Nejvíce zvyšuje atraktivitu diversita trhu, různorodost v nabídce služeb a také značka.

## 2.4 SWOT analýza

Pro zjištění silných a slabých stránek byla zpracována SWOT analýza, která pomáhá rozebrat a poukázat na pozitivní a negativní aspekty rodinného podnikání. Analýzu jsem vypracovala na základě získaných informací z vybraného rodinného závodu, pomocí čtyř online rozhovorů.

Důležité je být si vědom předností a příležitostí a také nezanedbávat slabé stránky a faktory, které mohou podnikání ohrozit. Na základě této analýzy bude následně vytvořen návrh a doporučení pro závod, jak by měl využít své příležitosti a jak se vyhnout možným hrozbám.

Silné stránky představují skutečnosti, které penzionu přináší výhody jak pro hosty, tak pro samotný penzion. Činnosti, které penzion nedělá dobře, nebo si v nich jiné penziony vedou lépe, naopak představují stránky slabé.

### 2.4.1 Silné a slabé stránky

#### Silné stránky

- Osobní přístup k zákazníkům

Penzion usiluje o osobní přístup, klidné prostředí a pohodovou, rodinnou atmosféru. Angažovanost členů uvnitř rodinného závodu se projevuje vůči zákazníkům, se kterými se zachází s větší a srdečnější pozorností. Výběr zaměstnanců probíhá pečlivě, právě proto, aby bylo o zákazníky postaráno dle praktikovaných standardů.

- Pozitivní přístup ke změnám na trhu

Ke změnám s ohledem na trendy přistupuje penzion otevřeně a snaží se udržovat krok. Nebojí se změn a návrhů mladších. Zajímá se také o názor svých zákazníků a vyhledává možnosti, jak své prostředí upravit s ohledem na změny a trendy na trhu.



- Vlastní prostory k podnikání

Prostory penzionu jsou ve vlastnictví majitelů, tudíž nemusí závod platit nájem za prostor. K poskytnutí mají také vlastní venkovní prostory s posezením, kde mají zákazníci možnost pořádání rodinných či podnikových oslav v případě příznivého počasí. Penzion se neobejde ani bez parkování přímo ubytování, které nabízí zdarma.

- Snadná komunikace u členů rodiny

Komunikace o vztahu vypovídá a zároveň pomáhá vztah utvářet. Význam komunikace v rodině spočívá v podpoře a stabilitě.

- Umístění penzionu z hlediska cestovního ruchu, množství kulturních a historických památek v okolí, lázeňská oblast

Jak bylo již zmíněno, penzion se nachází v Mariánských Lázních, které jsou velice navštěvovány nejenom obyvateli České republiky, ale také řadou cizinců. Je zde velká návštěvnost města, která se pojí s pohledávkou po ubytování.

Počet hostů v ubytovacích jednotkách, které se nachází v Mariánských Lázních. Mezi roky 2019 a 2020 se značně snížil, tento propad byl ovlivněn pandemickou situací ve světě. Určitou část počtu hostů tvoří hosté z Německa, také Slovenska a ostatních států. Návštěvnost města je opravdu vysoká, podle údajů Českého statistického úřadu přijelo v roce 2021 do Mariánských lázní celkem 154 636 hostů, z toho 115 225 z nich bydlelo v lázeňských zařízeních. Průměrná délka pobytu ve městě je 4,5 noci (Český statistický úřad, 2022). Níže v tabulce je uvedena návštěvnost a přenocování ve městě Mariánské Lázně, kde jsou uvedeny první čtyři státy, které tvoří tuto návštěvnost.

Tabulka 5 – Návštěvnost a přenocování ve městě Mariánské Lázně

<b>Návštěvnost a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních města Mariánské Lázně v roce 2021</b>			
	<b>Hosté</b>	<b>Přenocování</b>	<b>Průměrná délka pobytu</b>
<b>Celkem</b>	154 636	694 947	4,5
<b>Z toho:</b>			
Rezidenti	114 051	507 155	4,4
Nerezidenti	40 585	187 792	4,6
<b>Z toho:</b>			
Německo	30 646	151 402	4,9
Slovensko	1 880	5 156	2,7
Rakousko	941	3 203	3,4
Polsko	744	1 914	2,6

Zdroj: Tintěrová 2022

### Slabé stránky

- Nedostatečně zpracované webové stránky
- Prosazení na trhu
- Menší kapacity penzionu

## **2.4.2 Příležitosti a hrozby**

### **Příležitosti**

- zvětšení prostorů penzionu, rekonstrukce,
- dotační program pro rozvoj penzionu,
- vítěz soutěže Czech Hotel Awards – Hotel roku 2023.

### **Hrozby**

- silná konkurence v okolí
- růst personálních nákladů, růst mezd,
- možný nesoulad názorů rodinných příslušníků při podnikání, zasahování rozhodování v závodě do života v rodině.

## **2.4.3 Doporučení úkonů pro podporu a rozvinutí stránek silných, realizace příležitostí**

V této části jsou rozepsány silné stránky a možnosti, jak je rozvinou, nebo jen podpořit, aby nezanikly. Zároveň jsou zde také zmíněny způsoby využití příležitostí, které se penzionu nabízí.

### **Podpora a rozvinutí silných stránek**

Osobní přístup majitelů je pro zákazníky důležitý, v případě, že se zde budou cítit příjemně a užívat si klidné, rodinné atmosféry, budou se chtít vracet zpátky. Tato silná stránka by měla zůstat zachována i nadále. Stejně jako by se neměl měnit přístup k zákazníkům, pozitivní by měl také zůstat přístup ke změnám na trhu. Vzhledem k ochotě majitelů, by to neměl být problém. Nejvíce se o změny a trendy zajímá dcera Šárka, která si dává pečlivě záležet na svých webových stránkách a spravuje také facebookový účet. Při otevřenosti ke změnám, možnost větší konkurenceschopnosti je silnější.

Pro zjištění spokojenosti zákazníků je vhodné zavedení vlastních dotazníků, které by byly k dispozici na pokojích. Zavedení dotazníků dává zákazníkovi možnost se vyjádřit ke svému

pobytu během nebo těsně před ukončením pobytu. Uvést s čím byl spokojený a s čím ne, případně také co mu zde scházelo. Tato forma dotazníků je vhodnější s porovnáním recenzí, které může zákazník uvést online na stránkách, přes které si ubytování zařizoval. Mnohdy se totiž zákazník k psaní recenze online už nedostane.

Vedení v penzionu a restauraci uvítá také výpomoc v podobě mladých brigádníků, kteří mohou svým vzděláním v oboru přispět připomínkami a radami. Mladší generace má k trendům blíž, a proto není na škodu si mladý názor vyslechnout, nechat si poradit a inspirovat se. Penzion i restaurace již nyní pár brigádníků zaměstnává, a tak má možnost s nimi otázku trendů probrat.

Jedna z nejsilnějších stránek je vnímána v umístění penzionu, který se nachází v Mariánských Lázních a v blízkosti má téměř veškeré služby. Pro podporu této stránky bych viděla jako vhodnou a reálnou možnost k provedení, vytvoření turistického průvodce městem a okolím penzionu. Průvodce v podobě stručného a přehledného zmapování okolí a města, který by zobrazoval hlavní atrakce Mariánských Lázní a popisoval způsob, jak se k atrakcím dostat. Průvodce by byl k dispozici hostům na pokoji nebo na recepci penzionu.

### **Realizace příležitostí**

Jednou ze silných stránek jsou vlastní prostory. Díky tomu se majitelé vyhýbají placení nájmu a případně také různým podmínkám od majitele. Právě proto zde nikdy nebyl a není problém s provedením rekonstrukce či jiných úprav. Jelikož je rodinný penzion menším penzionem, nabídka není tak rozšířená jako u konkurence, je vhodný spíše pro menší počet hostů, a tak by pro rozvoj penzionu bylo do budoucna vhodné promyslet, a případně naplánovat rekonstrukci. V penzionu se nachází velké pokoje, které by bylo možné předělat na dva menší a nabídnout tak o pokoj více potencionálním zákazníkům. K realizaci rekonstrukce jsou potřebné finance. V případě nedostatků financí pro provedení rekonstrukce je vhodné využít dotačního programu pro rozvoj penzionů. Poslední příležitostí pro penzion se jeví zúčastnění se soutěže Hotel roku (Czech Hotel Awards) v roce 2023, díky kterému má penzion příležitost se zvýraznit, a to nejenom v případě, že by soutěž vyhrál.

#### **2.4.4 Návrhy na odstranění případně eliminaci slabých stránek a možných hrozeb**

V této části práce jsou nejprve zmíněny možné způsoby pro odstranění či eliminaci slabých stránek a poté s nimi spojené hrozby.

##### **Odstranění, eliminace slabých stránek**

Jednou ze slabých stránek penzionu jsou jeho webové stránky. Stránky sice penzion s restaurací v provozu má, ale nejsou až tak zaměřené na ubytování, spíše restauraci. O samotném ubytování se zákazník dozví více spíše prostřednictvím stránek, přes které se dá ubytování zprostředkovat. Penzion působí také na sociální síti Facebook, kde má vlastní stránky s telefonním a e-mailovým kontaktem, prostřednictvím jehož lze taktéž sjednat ubytování. Pokud je problémem nedostatek času pro zpravování online sítí, je možné si pro tuto práci někoho najmout, nicméně velká časová zátěž pro odstranění problému by byla pouze prvotní, v případě, že by po úpravě byly stránky nadále udržovány. Bez pomoci stránek booking.com a tripadvisor.com by zde nebyla taková propagace a viditelnost penzionu by byla určitě nižší. Zlepšením webových stránek se podpoří také eliminace tohoto problému.

Penzion má pár větších pokojů, kde je také možnost přikoupit si přistýlku, ale i přesto není zcela vhodný pro větší počet hostů. S touto slabou stránkou se pojí příležitost k provedení rekonstrukce a zvýšení tak lůžkových kapacit.

## **Odstranění, eliminace hrozeb**

Růst konkurence v okolí je největší hrozbou pro penzion. Už nyní je zde velká konkurence, a tak využitím příležitostí a eliminací slabých stránek může penzion dojít k vhodnému způsobu, jak tuto hrozbu eliminovat.

V případě růstu personálních nákladů či mezd je doporučeno snížení počtu zaměstnanců. Toto řešení není nikdy jednoduché, pracovní síla je potřebná pro zvládnutí chodu celého penzionu s restaurací, v případě nezvladatelnosti lze najmout více brigádníků, za menší finanční ohodnocení.

Sestry, které v penzionu spolu podnikají, mají priority nastavené jinak a každá má k podnikání jiný přístup. Své role mají rozdělené, jedna vede penzion, a druhá restauraci. Avšak obě do této role nevkládají stejné úsilí. S touto slabou stránkou je spojeno také zasahování rozhodování do života v rodině. Rodinný příslušníci, kteří se podílí na chodu a mají priority nastavené jinak, mohou v rodině vytvářet spory a narušovat tak klidný chod závodu. Bylo by vhodné si role rozdělit tak, aby každému příslušná role vyhovovala, byl se svou zodpovědností spokojený a mohl svou roli vykonávat tak, aby ho neomezovala a nevedlo to ke sporům v rodině.

Možnost, že by zde nastal nesoulad názorů a fakt, že by rozhodování v penzionu mohlo začít zasahovat do života v rodině lze zmírnit a udržovat tak, aby to bylo bezpečné jak pro rodinu, tak i závod. Pro oslabení této hrozby je příhodné zavést se zaměstnanci pravidelné schůzky či porady, pro vyjádření svých názorů a následné vedení diskuze. Vytvořit bezpečnou chvíli pro ostatní, kdy se nemusí bát cokoli přednést před svými kolegy. Kolektivní aktivity jsou vhodný způsob, jak posílit a ucelit vztah mezi zaměstnanci. Využívají se různé druhy aktivit, které mají sloužit právě ke zlepšení společenských vztahů a vymezují role v rámci týmu, pro tento popis se používá výraz teambuilding. Tyto činnosti doposud v penzionu chybí, a proto je vnímám jako vhodné a přínosné pro penzion. Nejen pro eliminaci či odstranění hrozeb, které se týkají možných konfliktů, ale zároveň také pro podpoření nynějších pevných a téměř bezproblémových vztahů.

## 2.4.5 Konfrontační analýza

V návaznosti na výsledky SWOT analýzy jsou níže v tabulce porovnány vzájemné vazby mezi vnitřním a vnějším prostředím závodu pomocí konfrontační matice, která slouží k zobrazení klíčových faktorů úspěchu firmy. Například pokud silná stránka zesiluje příležitost nebo zeslabuje hrozbu, v tabulce je znázorněno + nebo ++ dle míry efektu. V opačném případě značeno symboly - nebo --. V případě, že se dané prvky neovlivňují, mohou být označeny 0. Rozhodující prvky jsou ty, které dostanou v celkovém hodnocení nejvyšší a nejnižší počet bodů (Nijssen 2001).

Tabulka 6 - Konfrontační matice

KONFRONTAČNÍ ANALÝZA		INTERNÍ ANALÝZA									
		SILNÉ STRÁNKY					SLABÉ STRÁNKY				
		Osobní přístup k zákazníkům	Pozitivní přístup ke změnám na trhu	Vlastní prostory k podnikání	Snadná komunikace u členů rodiny	Umístění penzionu (z hlediska cestovního	Nedostatečně zpracované webové stránky	Prosazení na trhu	Menší kapacity penzionu		
EXTERNÍ ANALÝZA	PŘÍLEŽITOSTI	Zvětšení prostorů	0	+	++	0	+	0	-	--	1
		Dotační program pro rozvoj	0	+	+	0	+	-	0	--	0
		Soutěž Czech Hotel Awards (r. 2023)	0	+	0	0	++	--	--	-	-2
	HROZBY	Silná konkurence v okolí	+	++	+	0	+	-	--	-	1
		Růst nákladů	0	0	+	0	+	0	-	0	1
		Možný nesoulad názorů v rodině, zasahování rozhodování v závodě do života v rodině	+	+	0	++	0	0	-	0	3
		2	6	5	2	6	-4	-7	-6		

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků konfrontační matice vyplývá, že mezi nejdůležitější silné stránky patří pozitivní přístup ke změnám na trhu a také umístění penzionu v turistické oblasti. Pro další rozvoj budou tyto stránky podstatnější.

Mezi stránky slabé můžeme zařadit prosazení na trhu, jelikož v oboru hotelnictví je konkurence vysoká a není lehké se odlišit od ostatních natolik, aby bylo odlišení výrazné.

Hrozbou pro závod se jeví možný nesoulad názorů v rodině spojený se zásahem rozhodování v závodě do života v rodině.

Příležitostí pro penzion může být účast na soutěži Hotel roku (Czech Hotel Awards) v roce 2023 pro zviditelnění se.



## Závěr

Cílem mé bakalářské práce byla analýza současného stavu vybraného rodinného závodu. Následně provedení SWOT analýzy a navržení možných řešení pro chopení se příležitostí a vyhnutí hrozbám.

V první teoretické části práce byly vymezeny pojmy, které jsou spojené s rodinným podnikáním a popsán význam SWOT analýzy, která je později provedena pro vybraný závod. V další části teorie je popsána historie rodinného podnikání a dále je také uveden význam podnikání v rodině a jak velké je zde propojení rodiny s firmou. Po zmínění silných a slabých stránek rodinného podnikání jsou uvedeny nejčastější problémy, ke kterým do určité míry patří také celý proces nástupnictví, jenž je zde popsán v poslední části teorie, včetně přípravy na nástupnictví.

Praktická část se zabývá představením rodinného penzionu Filip, který byl pro tuto práci vybrán, jehož součástí je také restaurace. Čtenáři jsou stručně seznámeni s historií penzionu, který byl založen v roce 1989 a nachází se v Mariánských Lázních. Je zde tedy zvýšená návštěvnost turisty, kteří sem jezdí za odpočinkem nejenom do lázní. V úvodní části představení penzionu je také zmíněna jeho organizační struktura. V druhé části praktické části je provedena analýza odvětví, do kterého rodinný penzion spadá, tedy hotelnictví, pro určení atraktivity. Pro posouzení atraktivity hotelnictví byla zvolena matice atraktivity odvětví. Výsledkem je celkové skóre 94, které je bráno jako průměrně atraktivní. Skóre je nejvíce zvyšováno diversitou trhu, různorodostí v nabídce služeb a také značkou.

V poslední části je provedena SWOT analýza a poté návrhy, jak naložit s danými výsledky. Následně jsou pomocí konfrontační matice porovnány vzájemné vazby mezi jednotlivými prvky SWOT analýzy. Při vypracování této části bylo zjištěno, že se závod dostatečně nezajímá a nestará o to, jak je jejich závod publikován potenciálním zákazníkům prostřednictvím webových stránek. Dále pak také nemá závod snadné prosadit se na trhu mezi konkurenty, kterých je mnoho a v oboru hotelnictví není úplně lehké se zcela odlišit. Posledním nedostatkem penzionu byly vyhodnoceny menší prostory. Tyto fakta byly zařazeny mezi slabé stránky závodu. Naopak mezi stránky silné se řadí osobní přístup k zákazníkům, pozitivní přístup ke změnám na trhu, vlastní prostory, ve kterých se penzion

nachází, snadná komunikace v rodině, a především umístění penzionu v Mariánských Lázních. Pro podporu této silné stránky bylo navrženo vytvoření turistického průvodce městem a okolím penzionu, průvodce v podobě zmapování okolí by byl k dispozici hostům na pokoji nebo na recepci penzionu. Jako příležitost je vnímáno získání dotací v rámci dotačního programu, díky kterému by se tak penzion mohl chopit druhé příležitosti a zvětšit své prostory. Poslední příležitostí byla vyhodnocena soutěž Hotel roku pro rok 2023, která by penzionu přinesla možnost zvýraznit se. Poslední kategorií této analýzy jsou hrozby, mezi které byla zařazena silná konkurence v okolí. Penzion tuto hrozbu může eliminovat tak, že využije veškeré své příležitosti a posílí své silné stránky. V případě finančních problémů by musel závod snížit stav zaměstnanců a kompenzovat pracovní sílu brigádníky, kterým může nabídnout nižší finanční ohodnocení. Poslední hrozbou je možný nesoulad názorů v rodině, který by mohl ovlivnit rozhodování při podnikání. Pro tuto hrozbu bylo navrženo řešení pomocí pravidelných porad a teambuildingových akcí.

Další součástí této analýzy byla již zmiňovaná konfrontační matice, která vychází ze SWOT analýzy. Z této matice vyplynulo, že mezi nejdůležitější silné stránky se řadí pozitivní přístup ke změnám na trhu a také umístění penzionu. Mezi stránky slabé prosazení na trhu, hrozbou se podle matice jeví nesoulad názorů v rodině a jako příležitost je vnímána účast na soutěži Hotel roku 2023.

Výsledky bakalářské práce mají firmě ukázat, jaké jsou její silné a slabé stránky. Také ji má dát přehled o příležitostech a hrozbách závodu. Tato práce může posloužit při stanovování cílů, strategií a následného sestavení strategického plánu firmy. Bakalářská práce může také sloužit jako podklad při vlastním zhodnocení rodinné firmy.

## Seznam použité literatury

### Literatura

ALDERSON, Keanon J., 2011. Understanding the Family Business Entrepreneurship and small business management collection. New York, USA: Business Expert Press. ISBN 978-160649169-0.

ALDERSON, 2018. Understanding the Family Business. ISBN 9781631575730.

FILIP, Ludvík, 2019. Efektivní řízení kvality. Praha: Pointa. ISBN 978-80-907530-5-1.

HANZELKOVÁ, A. 2004. Re-establishing traditional Czech family businesses: A multiple case study on the present challenges. University of Jyväskylä. ISBN 951-39-2030-5.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. vydání. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

HESKOVÁ, Marie a Viktor VOJTKO, 2008. Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje. Zeleneč: Profess Consulting. ISBN 978-80-7259-062-9.

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

HOWORTH, Carole a Nick ROBINSON, 2021. Family business. London and: Routledge, Taylor & Francis Group. Routledge masters in entrepreneurship. ISBN 978-1-138-21746-1.

JÁČ, Ivan, RYDVALOVÁ, Petra, et al, 2017. Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Strategické řízení výkonnosti podniku, Svazek čtvrtý. ISBN 978-80-7494-348-5.

JUROVÁ, Marie, 2016. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.

KARHANOVÁ-HORYNOVÁ, Eva a Ivona FUTSCHIKOVÁ, 2017. Rodinné podnikání. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-373-7.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO, 2008. Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1843-6.

LUKEŠ, Martin a Ivan NOVÝ, 2005. Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností. Praha: Management Press. ISBN 807-26-1125-9.

MACHEK, Ondřej, 2017. Rodinné firmy. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-638-8.

MAŠÍN, Petr, 2020. Procesní management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-07-3.

ODEHNALOVÁ, Pavla, 2011. Přednosti a meze rodinného podnikání. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-802-1056-039.

PROQUEST, 2021. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021- 09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

ROLÍNEK, Ladislav, 2003. Teorie a praxe managementu: (vybrané kapitoly). České Budějovice: Jihočeská univerzita. ISBN 80-7040-613-5.

RYDVALOVÁ, P., I. JÁČ, E. KARHANOVÁ-HORYNOVÁ, E. VALENTOVÁ a M. ZBRÁNKOVÁ, 2015. Rodinné podnikání - zdroj rozvoje obcí. Liberec: Technická univerzita. ISBN 9788074942457.

SEIBOLD, Laura K. C., Hermut KORMANN a Torsten M. PIEPER, 2020. Family businesses' growth: unpacking the black box. Wiesbaden: Springer Gabler. Familienunternehmen und KMU. ISBN 978-3-658-29395-6.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

STRAKOVÁ, Jarmila, Jan VÁCHAL, 2020. Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1666-9.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON, 2002. Strategické řízení. Praha: Credit. ISBN 978-80-213-0922-7.

VALENTOVÁ, Eliška, 2018. Ekonomika a podnikání ve službách. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-414-7.

VEBER, Jaromír, 2000. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.

## Elektronické zdroje

AMSP ČR: Analýza rodinného podnikání v Evropské unii [online], 2018. [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://amsp.cz/wp-content/uploads/2018/01/Anal%C3%BDza-rodinn%C3%A9ho-podnik%C3%A1n%C3%AD-v-EU.pdf>

Cambridge Family Enterprise Press: How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business [online], 2018. [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: [https://cfeg.com/insights\\_research/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/](https://cfeg.com/insights_research/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/)

Český statistický úřad: Cestovní ruch [online], 2022. [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/cestovni\\_ruch](https://www.czso.cz/csu/czso/cestovni_ruch)

ČEVELOVÁ, Magdalena, 2011. SWOT analýza: Jak a hlavně proč ji sestavit [online]. [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>

Encyklopedie: Nepotismus [online], 2017. [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Nepotismus>

European commission: *Overview of family business relevant issues* [online], 2009. [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship/family-business\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en)

Family business index: How the world's largest family businesses are proving their resilience [online], 2021. [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://familybusinessindex.com/#index>

Family business [online], 2014. [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/GilbertoPorto2/ey-family-business-2014-yearbook-latin-america>

I rozhlas: Ekonomika [online], 2015. [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/ekonomika/na-cesky-trh-zacinaji-pronikat-pujcky-fungujici-bez-ucasti-bank-takzvane-peer-to-peer\\_201502130841\\_kbrezovska](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/na-cesky-trh-zacinaji-pronikat-pujcky-fungujici-bez-ucasti-bank-takzvane-peer-to-peer_201502130841_kbrezovska)

Lee Iwan Word press: 20 challenges faced by a family owned business [online], 2006. [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://leeiwan.wordpress.com/2006/08/17/20-challenges-faced-by-a-family-owned-business/>

- LEVINSON, Harry. Conflicts That Plague Family Businesses [online]. [cit. 2015-08-01]. Dostupné z: <https://hbr.org/1971/03/conflicts-that-plague-family-businesses>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu: Nástupnictví v rodinné firmě, jak na to [online], 2018. [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/rodinne-podnikani/2019/11/Nastupnictvi-v-rodinne-firme--jak-na-to.pdf>
- NIJSSEN, E. J., FRAMBACH, R. T. Creating customer value through strategic marketing planning: a management approach. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2001. O Partners. Partners [online]. 2020 [cit. 2022-05-25]. Dostupné z: <https://www.partners.cz/o-partners/>
- Tharawat Magazine: What is the Economic Impact of Family Businesses? [online], 2014. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.tharawat-magazine.com/economic-impact-family-businesses/>
- Three-circle model of the family business system: Tagiuri and Davis, 1982 [online]. [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>
- TINTĚROVÁ, Barbora. Mariánské lázně: Návštěvnost města, 2021 [online]. 16.2.2022 [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: [https://www.marianskelazne.cz/userfiles/navstevnost-mesta-2021\\_celkem.pdf](https://www.marianskelazne.cz/userfiles/navstevnost-mesta-2021_celkem.pdf)
- Úřední věstník Evropské unie [online], 2016. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015IE0722&from=EN>
- ČSÚ, 2014. *Statistická ročenka Libereckého kraje 2014* [online]. Liberec: Český statistický úřad. [cit. 2021-10-12]. ISBN 978-80-250-2592-5. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/25643790/330087-14.pdf/5509fetc-7833-45b2-9b14-9f65304fa67d?version=1.4>
- WB: *World Development Indicators* [online], 2017. Washington, D.C., USA. [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators>

## **Právní předpisy**

Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění.

513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.