



Rodinné podnikání a řešení otázky nástupnictví.

Diplomová práce

Studijní program:

N0413A050007 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management podnikových procesů

Autor práce:

Bc. Alena Krajbichová

Vedoucí práce:

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání diplomové práce

Rodinné podnikání a řešení otázky nástupnictví.

Jméno a příjmení: **Bc. Alena Krajbichová**
Osobní číslo: E19000293
Studijní program: N0413A050007 Podniková ekonomika
Studijní obor: Management podnikových procesů
Zadávající katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2020/2021**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a zpracování odborné rešerše pro řešenou problematiku.
2. Vymezení metodického postupu tvorby plánu nástupnictví.
3. Představení vybraného podniku a jeho charakteristika.
4. Vypracování návrhu nástupnického plánu vybraného podniku.
5. Formulace závěrů a doporučení vhodné strategie nástupnictví pro vybraný podnik.

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

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- HOŘČÍČKOVÁ, Zuzana. 2019. Participation of the young generation in family-owned businesses. *ACC Journal: Science of economics*. 25 (2): 100-108. ISSN 1803-9782.
- MACHEK, Ondřej. 2017. *Rodinné firmy*. Praha: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN: 978-80-7400-638-8.
- PETRŮ, Naděžda. 2020. *Rodinné podnikání fenomén, příležitost, budoucnost*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-207-8.
- 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. 2017. *Managing the family business: theory and practice*. 1st ed. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78347-070-9.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-09-24]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Konzultant: Mgr. Martina Kollertová

Vedoucí práce:

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

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

L.S.

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

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

V Liberci dne 1. listopadu 2020

Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

3. května 2021

Bc. Alena Krajbichová

Poděkování

Ráda bych zde chtěla poděkovat paní doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph. D. za vedení mé diplomové práce. Velice si vážím jejích rad, zkušeností a času, který mi věnovala během osobních konzultací. Poděkování patří také manželům Kollertovým, kteří mi poskytli potřebná data a informace pro zpracování diplomové práce. Na závěr bych ráda poděkovala mé rodině za veškerou její podporu během mého studia.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou nástupnictví v rodinné firmě KOLLERT ELEKTRO s.r.o. v Liberci. V úvodu práce je nejprve teoreticky vymezeno rodinné podnikání a s ním související pojmy. Druhá kapitola popisuje specifika rodinných podniků a jejich silné a slabé stránky. Následující dvě kapitoly se již věnují procesu nástupnictví a zpracování nástupnického plánu. V praktické části je nejprve krátce představena vybraná společnost. Dále je provedena strategická analýza podnikatelského prostředí pomocí PESTE analýzy, analýzy odvětví, rozboru marketingového mixu podniku a finanční analýzy. V rámci analytické části je také vyhodnocena vitalita rodinné firmy dle výzkumného projektu kolektivu autorů z Technické univerzity Liberec. V závěrečné kapitole jsou vyjmenovány možnosti předání podniku a navržen základní koncept nástupnictví z otce na syny. Součástí jsou také doporučení, která pomohou majiteli úspěšně provést výměnu generací.

Klíčová slova

Elektro, generační výměna, nástupnický plán, rodina, rodinné podnikání

Annotation

The diploma thesis deals with the theme of the succession of KOLLERT ELEKTRO Ltd, a family-owned company in Liberec. In the introduction, there is a theoretical definition of a family business and related terms. The next chapter describes specific features of family-owned businesses and their strengths and weaknesses. Two following chapters deal with the process of succession, and the succession plan processing. Firstly the practical part introduces the selected family-owned company. Secondly the business environment strategic analysis including PESTE analysis, sector analysis, analysis of marketing mix and financial analysis is carried out. In the practical part is also evaluated the vitality of the company based on the research project of a team of authors at the Technical University of Liberec. The final part lists the succession alternatives and suggests the basic concept of succession from father to sons. It includes also recommendations, which will help with a successful process of the generation exchange.

Key Words

Electro, Family, Family Business, Generation Exchange, Succession Plan

Obsah

Seznam zkratek	13
Seznam tabulek	15
Seznam obrázků	16
Úvod.....	17
1. Teoretické vymezení rodinného podnikání	19
1.1 Rodinné podnikání v České republice.....	20
1.1.1 Definice rodinného podnikání v ČR.....	21
2. Charakteristické rysy rodinného podnikání	23
2.1 Problémy a konflikty rodinných podniků	26
2.2 Silné a slabé stránky rodinných podniků	28
3. Nástupnictví aneb generační výměna	30
3.1 Způsoby nástupnictví	31
3.2 Příprava nástupce	35
3.3 Příčiny neúspěšného nástupnictví	36
4. Nástupnický plán.....	39
4.1 Obsah plánu	39
4.2 Metodický postup tvorby plánu pro vybranou firmu.....	41
5. Představení společnosti KOLLERT ELEKTRO s.r.o.	43
5.1 Obor podnikání firmy.....	44
5.2 Organizační struktura firmy	45
5.3 Představení rodiny a její zapojení do podniku	46
6. Analýza společnosti KOLLERT ELEKTRO s.r.o.	47
6.1 Analýza makroprostředí – PESTE analýza	47
6.1.1 Politicko-legislativní faktory	48
6.1.2 Ekonomické faktory	50
6.1.3 Sociálně-demografické faktory	55
6.1.4 Technologické faktory.....	57
6.1.5 Environmentální faktory.....	58
6.2 Analýza mikroprostředí	58
6.2.1 Vymezení odvětví firmy	59
6.2.2 Konkurence firmy	60
6.2.3 Odběratelé.....	61
6.2.4 Dodavatelé	62

6.3	Analýza vnitřního prostředí firmy	62
6.3.1	Analýza marketingového mixu	63
6.3.2	Finanční analýza	64
6.4	SWOT analýza.....	68
6.5	Zhodnocení vitality rodinné firmy	71
7.	Plán nástupnictví	74
7.1	Vyhodnocení nástupnického plánu a generační výměny firmy	78
Závěr	Závěr	81
Seznam použité literatury	Seznam použité literatury	83
Seznam příloh	Seznam příloh	94

Seznam zkratek

AMSP ČR	Asociace malých a středních podniků České republiky
a.s.	Akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČEZ	České energetické závody
ČKAIT	Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSN	Česká státní norma
ČSÚ	Český statistický úřad
DIČ	Daňové identifikační číslo
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Čistý zisk (<i>Earnings after Taxes</i>)
EMS	System environmentálního managementu
EMSL	Energetická montážní společnost Liberec, s.r.o.
EU	Evropská unie
FFI	Family Firm Institut
HDP	Hrubý domácí produkt
HM	Hrubá mzda
HPH	Hrubá přidaná hodnota
ICT	Informační a komunikační technologie
IČ	Identifikační číslo
ILO	International Labour Organization
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informační technologie

KN	Katastr nemovitostí
MBO	Management by-out
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
MPO ČR	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
MS ČR	Ministerstvo spravedlnosti České republiky
NN	Nízké napětí
NOZ	Nový občanský zákoník
OA	Oběžná aktiva
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
SEW	Socioemotional Wealth
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
TUL	Technická univerzita v Liberci
VH	Výsledek hospodaření
VN	Vysoké napětí
VK	Vlastní kapitál
ZOK	Zákon o obchodních korporacích

Seznam tabulek

Tabulka 1: Role a motivace v modelu tří kruhů	24
Tabulka 2: Typy konfliktů a důvody jejich vzniku.....	27
Tabulka 3: Silné a slabé stránky rodinných podniků	28
Tabulka 4: Základní informace KOLLERT ELEKTRO s.r.o.	43
Tabulka 5: Ekonomické činnosti KOLLERT ELEKTRO s.r.o. dle CZ-NACE	59
Tabulka 6: Bilanční analýza II dle R. Douchy	65
Tabulka 7: Mezní hodnoty celkového ukazatele C.....	66
Tabulka 8: Bilanční analýza II - KOLLERT ELEKTRO s.r.o.....	66
Tabulka 9: Silné a slabé stránky KOLLERT ELEKTRO s.r.o.....	68
Tabulka 10: Příležitosti a hrozby KOLLERT ELEKTRO s.r.o.	69
Tabulka 11: Stupně hodnocení vitality na základě specifík rodinného podnikání	72
Tabulka 12: Výsledky vitality KOLLERT ELEKTRO s.r.o.....	73
Tabulka 13: Náklady na nástupnictví (fiktivní hodnota ocenění 10 000 000 Kč).....	78

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model dvou kruhů	23
Obrázek 2: Model tří kruhů.....	24
Obrázek 3: Možnosti nástupnictví.....	35
Obrázek 4: Fáze přípravy nástupce	36
Obrázek 5: Příčiny selhání nástupnického procesu.....	37
Obrázek 6: Obecný rámec nástupnictví.....	40
Obrázek 7: Sídlo firmy KOLLERT ELEKTRO s.r.o.	44
Obrázek 8: Organizační struktura firmy KOLLERT ELEKTRO s.r.o.	45
Obrázek 9: HDP v běžných cenách 2007-2019 (mld. Kč)	51
Obrázek 10: Tempo růstu HDP 2007-2019 (v %)......	52
Obrázek 11: Průměrná roční míra inflace ČR (1998-2019)	52
Obrázek 12: Podíl nezaměstnaných 2007-2020 - stav k 31.12.	54
Obrázek 13: Věková a pohlavní struktura ČR (31. 12. 2019)	56
Obrázek 14: Věková a pohlavní struktura obyvatel Libereckého kraje (31. 12. 2019).....	56
Obrázek 15: Konkurence společnosti KOLLERT ELEKTRO s.r.o.	60
Obrázek 16: ČEZ, a.s. logo.....	61
Obrázek 17: Výnosy, náklady, EAT - KOLLERT ELEKTRO s.r.o. 2015-2019	67
Obrázek 18: Vyhodnocení SWOT analýzy KOLLERT ELEKTRO s.r.o.	71

Úvod

Historicky patří rodinné podnikání k nejstarším způsobům podnikání a již po staletí tvoří nedílnou součást ekonomiky. Rodinným podnikem může být drobný živnostník, ale i velká mezinárodní korporace. Velikost podniku ani právní forma v tomto případě nehrají hlavní roli. Všechny rodinné firmy však vykazují specifické chování a znaky, které je odlišují od ostatních.

Klíčovou charakteristikou je vzájemné působení rodiny a podnikání. Důležitým faktorem je zejména nalezení rovnováhy mezi oběma systémy, které mají různé potřeby. Rodinné podniky si také velmi zakládají na tradici, loajalitě, spolehlivosti a poctivých hodnotách. Jejich jediným cílem není pouze dosáhnout co nejvyššího zisku. Soustředí se rovněž i na nefinanční ukazatele a vybudování sociálního bohatství. Tyto firmy dále spojuje vize předání podniku dalším generacím. Díky tomu jsou schopné udržet svou existenci i v případě nepříznivého vývoje ekonomiky.

Diplomová práce se zabývá řešením problematiky nástupnictví v rodinné firmě KOLLERT ELEKTRO s.r.o. v Liberci. Její zpracování by mělo pomoci majiteli firmy úspěšně dokončit generační výměnu. Zároveň by mu měla poskytnout přehled i o dalších možnostech předání podniku a také by ho měla informovat o záležitostech, které je třeba vyřešit před úplným předáním o odchodem z firmy.

Téma rodinného podnikání bylo zvoleno na základě dlouhodobého působení autorky v rodinné firmě. Autorku pojí s rodinou majitele také dobré přátelství již od jejího dětství. Vzhledem k této skutečnosti má autorka ucelený pohled na fungování dané firmy i rodinné vztahy.

Zpracování diplomová práce je rozděleno na dvě části, část teoretickou a praktickou. V úvodu teoretické části je vymezeno a definováno rodinné podnikání a s ním souvisejí pojmy. Druhá kapitola popisuje hlavní specifika rodinných firem. Další kapitola se již věnuje samotnému procesu nástupnictví. V závěru teoretické části jsou uvedeny základní náležitosti nástupnického plánu a také postup jeho tvorby.

V praktické části je nejprve krátce představena vybraná rodinná firma a nejbližší členové rodiny. Následuje analýza podnikatelského prostředí podniku. K rozboru makroprostředí je využita metoda PESTE analýzy. V rámci analýzy mikroprostředí je primárně vymezeno odvětví firmy. Současně jsou identifikováni její hlavní konkurenti a obchodní partneři. Vnitřní prostředí podniku je analyzováno pomocí rozboru klasického marketingového mixu. Součástí je také finanční analýza. Výsledky dílčích analýz shrnuje a vyhodnocuje SWOT analýza, která přehledně zachycuje faktory vnějšího i vnitřního prostředí. V závěru analytické části je také zhodnocena vitalita rodinného podniku.

Na základě provedených analýz a všech dostupných informací je posléze navržen základní koncept nástupnického plánu pro danou společnost. Poslední kapitola rovněž obsahuje celkové vyhodnocení a doporučení autorky pro úspěšné provedení generační výměny.

1. Teoretické vymezení rodinného podnikání

Rodinné podniky patří k nejčastější organizační formě podnikání. V řadě zemí tvoří 60 – 80 % z celkového počtu podniků, zejména v tržně orientovaných ekonomikách. Například v západní Evropě vytvářejí rodinné firmy přibližně 80% HDP. V České republice je to zatím pouhých 20 - 30 %, z důvodu přerušení podnikatelské linie na základě společensko-politických událostí. Rodinné firmy se také podílejí na vysoké zaměstnanosti, či ekonomickém a sociálním rozvoji regionu, kde působí (Geršlová, 2018), (Petrů, 2020), (Servus, 2018).

Rodinné podnikání má celosvětově již tisíciletou tradici. Přesto jednotnou definici dodnes nelze vyslovit. Komplikace spočívají zejména v dvojznačnosti tohoto pojmu. Řada autorů považuje za hlavní jádro zkoumání podnik či podnikání, jiní zase samotnou rodinu. V odborné literatuře tak vznikají různé názory na tuto problematiku (Petrů, 2018).

Rodinné podnikání je často vymežováno pomocí termínu rodinné firmy. Spojení rodinná firma je v ekonomické či manažerské literatuře užíváno ve dvou možných významech. Za prvé se jím rozumí obchodní korporace, která je ve vlastnictví rodiny nebo některého z jejích členů. Dále je rovněž používáno pro označení závodu jako všech složek podnikání, které jsou ve vlastnictví rodiny (Servus, 2018).

Zellweger (2017, str. 22) definuje rodinnou firmu jako „*firmu, která je dominantně ovládána rodinou s vizí potenciálního udržení rodinné kontroly napříč generacemi*“. Klade tedy důraz na rodinu a udržení moci. Další autoři se více soustředí na oblast vlastnictví a řízení firmy. Isac (2019, str. 423) označuje firmu za rodinnou v případě, že je *rodina zahrnuta do jejího vlastnictví a řízení*“. Ayranci (2014, str. 88-89) považuje za rodinnou firmu takovou, „*ve které členové rodiny z více než 50 % ovlivňují obchodní rozhodnutí a vlastní více než 50 % kapitálu*“. Komplexní definice byla vytvořena též evropskou komisí v roce 2009. V Evropské unii je podnik, jakékoliv velikosti, rodinný pokud:

- „*většina rozhodovacích práv je ve vlastnictví fyzické osoby (nebo více osob), která firmu založila nebo získala podíl na jejím základním kapitálu, nebo je ve většinovém vlastnictví manželů, manželek, rodičů, dětí nebo přímých dědiců jejich dětí;*
- *většina rozhodovacích práv je v rodině, ať už přímo, či nepřímo;*

- alespoň jeden zástupce rodiny nebo příbuzných je formálně zapojen do správy firmy;
- kótované společnosti jsou rodinnými v případě, že osoba, která firmu založila nebo získala podílový kapitál firmy nebo jejich rodiny nebo potomci vlastní 25 % rozhodovacích práv stanovených podílem na základním kapitálu“ (FFI, 2018).

Jednotlivé přístupy k definování rodinného podnikání výstižně shrnuje na svých webových stránkách Family Firm Institute (FFI) založený v Bostonu ve Spojených státech amerických (Jáč a kol., 2017).

1.1 Rodinné podnikání v České republice

Vznik rodinného podnikání v Čechách lze datovat přibližně do období středověku. Mezi první podnikatele patřily zejména šlechtické rody. Do historicky významných rodinných podniků je možné zařadit také rodinné farmy a řemeslné dílny, které se tradičně předávaly z otce na syna. Velký zlom v rodinném podnikání nastal v období první světové války a následným vznikem Československa. V této době ekonomika zkvétala, průmysl se rozvíjel a podnikům, či živnostníkům se obecně velmi dařilo. Po druhé světové válce a nástupu komunistické strany k moci, došlo ke znárodnění podniků. Bylo téměř nemožné založit soukromou firmu. Ze dne na den došlo k přerušení rodinného podnikání.

Po pádu komunistického režimu v roce 1989 bylo obnoveno tržní hospodářství. Vznikaly nové podniky, i ty rodinné. Proběhla též restituce podniků a majetku původním majitelům. Někteří z nich podnikají dodnes. 90. léta 20. století tak lze považovat za nový začátek rodinného podnikání v České republice. Mnoho firem, které byly založeny právě v této době, čeká v současnosti první předání budoucí generaci nástupců (Petrů, 2018).

V České republice nyní úspěšně působí stovky rodinných firem. Většina z nich má charakter malých a středních podniků, které obchodují s velmi specifickým druhem zboží či služeb. Jedná se často také o lokální podnikatele. Výjimkou však nejsou ani rozsáhlé rodinné korporace, expandující do zahraničí (Martelová, 2017),

Rok 2018 byl označen „*rokem rodinného podnikání v ČR*“. V tomto roce nastal důležitý zlom ve společenském, ekonomickém i legislativním vnímání rodinných podniků, živností či farem. Velké zásluhy v této oblasti patří zejména Asociaci malých a středních podniků

ČR (AMSP ČR), která ve zmiňovaném roce realizovala historicky největší kampaň na podporu rodinného podnikání (Petrů, 2020).

1.1.1 Definice rodinného podnikání v ČR

V roce 2012 v České republice došlo k rekodifikaci soukromého práva. Nový občanský zákoník (NOZ) č. 89/2012 Sb. zavedl v právním řádu ČR řadu změn i nových institutů.

Nejprve je nutné vymezit pojem podnikání obecně. NOZ v § 420 definuje podnikání jako *„výdělečnou činnost, vykonávanou soustavně, samostatně, na vlastní účet, na vlastní odpovědnost, živnostenským nebo obdobným způsobem za účelem zisku“*.

NOZ také nově upravuje vztahy v oblasti rodiny, avšak pojem rodina není v právním řádu ČR dosud definován. Z hlediska sociálního je rodina považována za *„společenskou skupinu, která je spojena manželstvím, pokrevními vztahy, adopcí, vzájemnou pomocí a odpovědností“* (Špaňhelová in Rydvalová a kol., 2015). Současná sociologie hovoří o tzv. *„nukleární rodině“*, kde jádro rodiny tvoří dva dospělí partneři (historicky muž a žena), kteří žijí ve společné domácnosti se svými či adoptovanými dětmi (Šouša, 2017). Úprava NOZ též zavádí zcela nový termín – rodinný závod. Rodinný závod dle § 700 je takový závod, jež splňuje následující podmínky:

- v podniku pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů jejich příbuzní až do třetího stupně, nebo osoby s nimi sešvagřené pouze do druhého stupně;
- podnik musí být ve vlastnictví osob výše zmíněných (Česko, 2012), (Rydvalová a kol., 2015), (Servus, 2018).

Pojem rodinný podnik, však donedávna nebyl v ČR právně ukotven. Definice rodinného podniku byla schválena usnesením vlády č. 535 ze dne 11. května 2020. Samotný základ definice byl navržen již v roce 2016 Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR (MPO ČR, 2020a).

„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 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“.

„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, jinak opatrovník“ (MPO ČR, 2020a), (Petru, 2020).

Na základě uvedeného výčtu (MPO ČR, 2020a) autorský tým Technické univerzity v Liberci (TUL), vytvořil obecnou definici rodinného podnikání pro právní prostředí ČR následovně:

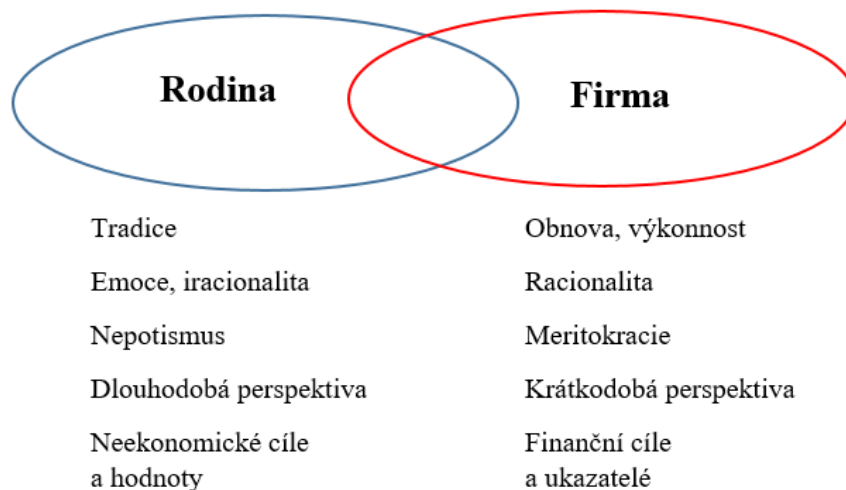
„Rodinné podnikání je chápáno jako výdělečná činnost členů rodiny vykonávaná soustavně, samostatně, na vlastní účet, na vlastní odpovědnost, živnostenským nebo obdobným způsobem za účelem tvorby zisku/hodnoty pro danou rodinu, s předpokladem generačního předání“ (Jáč a kol., 2017, str. 13).

Zavedení definice autorského týmu TUL umožňuje, zejména statistické sledování počtu rodinných podniků v ČR a jejich vliv na ekonomiku. Bude také možné zavést formy podpory těchto podniků např. daňové úlevy nebo zajímavé strukturální výzvy či programy. Česká republika se tak zařadila mezi státy, kde je zcela jasně rodinné podnikání vymezeno (Jáč a kol., 2017)

2. Charakteristické rysy rodinného podnikání

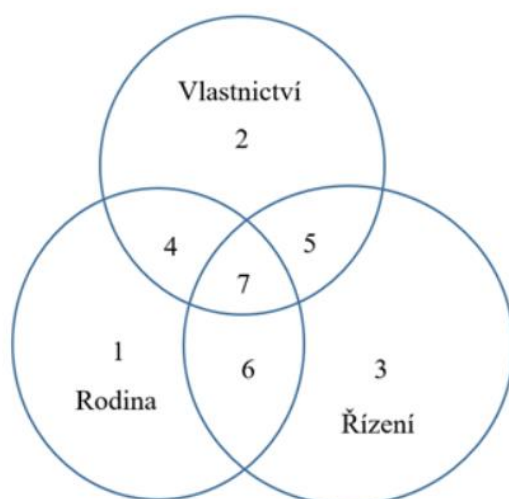
Klíčovou charakteristikou rodinných firem je nutnost nalézt harmonii mezi potřebami podnikání a rodiny. Zatímco důraz na podnikání vede k zanedbávání rodiny, přílišné soustředění na rodinu vede k neefektivnímu rozhodování a ztrátě výkonnosti podniku (Machek, 2017).

Rodinnou firmu je možné modelovat jako systém množin, které se vzájemně překrývají a ovlivňují. Jedná se o tzv. kruhový model. **Model dvou kruhů** (obrázek č. 1) zachycuje dva systémy, které se v rodinné firmě spojují – rodina a firma. Každý systém se však vyznačuje rozdílnými rysy a vlastnostmi. Pro správné fungování firmy je třeba vyvážit oba systémy (Zellweger, 2017).



Obrázek 1: Model dvou kruhů
Zdroj: upraveno dle (Zellweger, 2017, str. 17)

Velmi využívaným modelem v odborné praxi je též **model tří kruhů** (obrázek č. 2), zahrnující tři systémy: Rodinu, vlastnictví a řízení podniku. V rámci modelu lze identifikovat 7 segmentů, přičemž každá osoba v podniku náleží do jednoho z nich (Machek, 2017), (Zellweger, 2017).



Obrázek 2: Model tři kruhů
Zdroj: upraveno dle (Zellweger, 2017, str. 18)

Prostřednictvím modelu lze určit jednotlivé role a motivy působení osob v podniku, které shrnuje následující tabulka:

Tabulka 1: Role a motivace v modelu tří kruhů

	Role	Motivace
1.	Členové rodiny, kteří nejsou vlastníky a nepodílejí se ani na řízení firmy.	Harmonické vztahy, vzájemná důvěra a podpora.
2.	Vlastníci, kteří nejsou členy rodiny a nepodílejí se na řízení firmy.	Návratnost investice, dividendy, zvyšování hodnoty podniku.
3.	Zaměstnanci a manžeři, kteří nejsou členy rodiny, ani vlastníky.	Jistota zaměstnání, mzda, příjmené pracovní prostředí.
4.	Členové rodiny, kteří mají vlastnický podíl, ale nepodílejí se na řízení firmy.	Návratnost investice (dividendy, růst hodnoty podniku), přístup k informacím.
5.	Nečlenové rodiny, kteří mají vlastnický podíl.	Příležitost zisku, přístup k informacím.
6.	Členové rodiny, kteří nemají vlastnický podíl, ale podílí se na činnosti podniku.	Znalost podniku, možný kariérní růst.

7.	Členové rodiny, kteří mají vlastnický podíl a podílí se na řízení firmy.	Úspěchy ve všech oblastech – rodina (soudržnost), podnik (podnikatelský úspěch), vlastnictví (finanční úspěch).
----	--	---

Zdroj: upraveno dle (Zellweger, 2017)

Rodinné firmy se vyznačují specifickými znaky, vlastnostmi i chováním. Jedním z často uváděných atributů je **dlouhodobá orientace** a vize předání podniku dalším generacím. Dlouhodobá perspektiva úzce souvisí také s cíli firmy. Rodinné firmy se snaží vytvářet tzv. **socioemocionální bohatství (SEW)**. SEW lze definovat jako „*nefinanční aspekty firmy, které splňují citové potřeby rodiny*“ (Gómez-Mejía a kol., 2007 in Petřů, 2020, str. 20). Na jeho základě nesledují pouze ekonomické cíle (např. maximalizace zisku, rentabilita či tržní hodnota), ale i cíle neekonomické. Mezi tyto cíle patří např. poskytování zaměstnání členům rodiny, zabezpečení rodiny, uspokojení potřeby sounáležitosti a důvěrnosti, loajalita, udržení kontroly nad firmou či zajištění pozitivní reputace firmy. Snaha o ochranu socioemocionálního bohatství je často příčinou k vyšší **averzi k riziku** právě u rodinných podniků. Tato skutečnost však neplatí v případě, dojde-li k ohrožení vlivu rodiny ve firmě, to jsou majitelé ochotni podstoupit až iracionální riziko.

S averzí k riziku rovněž souvisí opatrnost v oblasti investování. Rodinné podniky vyhledávají především jisté, bezpečné investice. V návaznosti tak lze označit rodinné firmy za firmy s nižší inovační aktivitou. Nicméně provedení inovace je více efektivní než u podniků nerodinných. Z hlediska financování je vhodné zmínit vztah k využívání kapitálu. Díky averzi mají tyto firmy sklon využívat **méně cizí kapitál** a preferují **raději kapitál vlastní**.

Interakce rodiny a podnikání se projevuje také ve způsobu řízení firmy a v mezilidských vztazích. V rámci řízení rodinných firem tak mohou vznikat problémy v mnoha aspektech. Podrobněji se problémy rodinných firem zabývá následující kapitola (Gómez-Mejía a kol. in Petřů, 2020), (Machek, 2017).

2.1 Problémy a konflikty rodinných podniků

Spojením rodiny a podnikání může v rodinné firmě vznikat řada problémů a konfliktů, které se vymykají od běžných firemních problémů. Hranice mezi soukromím a podnikáním je velmi tenká. V rodinném podniku lze jen těžko oddělit pracovní a rodinný život. Dochází zde ke vzniku duálních vztahů. Zároveň je zřejmé, že případné problémy či konflikty mohou poškodit nejen rodinnou firmu, ale i samotnou rodinu (iPodnikatel.cz, 2020), (Machek, 2017).

Nejčastěji se vyskytují problémy v oblasti řízení firmy. Vlastníci mnohdy nerespektují strukturu řízení a nevhodně zasahují do chodu firmy. V podniku vzniká napětí a nepříjemné pracovní prostředí. Rovněž nejsou schopni nastavit jednotná pravidla vnitřní komunikace a rozhodovacích procesů. Majitelé podniku také často upřednostňují socioekonomické cíle před finančními. Nerozvážené hospodaření s firemními prostředky a podpora ztrátových projektů s cílem zlepšit image firmy, může značně ohrozit fungování a rozvoj podniku. V mnoha případech vlastníci hradí vlastní spotřebu firemními penězi (Zellweger, 2017).

Rodinné podniky by se také měly vyvarovat tzv. **nepotismu**, což je protěžování rodinných příslušníků ve firmě. Majitelé prosazují do vysokých manažerských pozic členy rodiny nebo spřízněné osoby, které však pro ně nemají dostatečné kvalifikační či osobnostní předpoklady. Privilegování členů rodiny je častým předmětem firemních konfliktů (iPodnikatel.cz, 2020).

Odborná literatura rozlišuje několik typů konfliktů v rodinné firmě. Mezi nejčastěji uváděné patří (Machek, 2017, str. 79):

- konflikt mezi rodičem a potomkem resp. mezi zakladatelem a nástupcem,
- konflikt mezi sourozenci navzájem,
- konflikt mezi manželi či partnery,
- konflikt mezi členy a nečleny rodiny.

Podle charakteru vztahu mezi účastníky konfliktu, lze rozlišit různé důvody a příčiny těchto konfliktů, které výstižně shrnuje následující tabulka:

Tabulka 2: Typy konfliktů a důvody jejich vzniku

Konflikt	Důvod, příčina
<p style="text-align: center;">rodič vs. potomek (zakladatel × nástupce)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zasahování majitele do veškerých podnikových činností, • absence uznání a vzájemného respektu, • žárlivost a egoismus, • špatná komunikace, • rozdílné představy v nástupnictví.
<p style="text-align: center;">sourozenec vs. sourozenec</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Majetkové vypořádání a rozdělení vlastnických podílů, • preference prvorozených synů, • srovnávání potomků, • favoritismus některého z potomků.
<p style="text-align: center;">manžel (partner) vs. manželka (partnerka)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nejasná hranice mezi pracovním a rodinným životem, • nejasné rozdělení rolí, • kariérní konkurence mezi manželi (partnery), • absence osobního prostoru.
<p style="text-align: center;">člen rodiny vs. nečlen rodiny (zaměstnanec)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nepotismus a preference rodinných příslušníků, • upřednostňování zájmů rodiny nad zájmy firmy, • zapojování zaměstnanců do ryze rodinných sporů.

Zdroj: vlastní zpracování dle: (Machek, 2017)

Konflikt lze vnímat i jako pozitivum. Může přispět k zamyšlení, přehodnocení situace či ujasnění hodnot. Zabraňuje stagnaci a pročišťuje prostředí ve firmě. Všechny typy konfliktů lze redukovat, nejlepší však je jim předcházet. Pro jejich snížení je vhodné stanovit zejména formální strukturu, pravidla a základní mechanismy pro fungování podniku. Důležité je především udržet již zmiňovanou hranici mezi rodinou a firmou. Výskytu

problému lze předejít také správnou komunikací a rovným zacházením se všemi příslušníky firmy. Každý by měl mít prostor pro vyjádření svých pocitů a potřeb (Machek, 2017).

Z právního pohledu je žádoucí, aby rodinný podnik vytvořil rodinnou ústavu. Rodinnou ústavu (Petrů, 2020, str. 51) je možné definovat jako „*dohodu o základních pravidlech a představách o podniku a o podnikání*“. Tento dokument poskytuje zejména ukotvení základních pravidel, stanovuje role i definuje vlastnictví a majetkovou strukturu rodinného podniku. Účelem ústavy by mělo být eliminování sporů a zachování rodinného klidu, harmonie, pozitivních vztahů a rodinných tradic. Rodinné firmy však nejsou k tvorbě ústavy nakloněny a považují tento dokument za zbytečný (Petrů, 2020).

Velmi citlivým tématem je pro celou rodinu i firmu otázka předání podniku a nástupnictví. Tento proces může zásadně ohrozit rodinu a její bohatství. Generační výměnou v rodinném podniku se budou podrobněji zabývat další kapitoly této práce.

2.2 Silné a slabé stránky rodinných podniků

Na základě předchozí pasáže lze identifikovat silné a slabé stránky rodinných podniků. Zellweger (2017, str. 42) považuje za klíčové silné a slabé stránky následující:

Tabulka 3: Silné a slabé stránky rodinných podniků

Silné stránky	Slabé stránky
Efektivita řízení a nižší „agency costs“*	Nepotismus, favoritismus.
Lepší využití zdrojů (kapitálu).	Problémy s nástupnictvím.
Dlouhodobá orientace, vytrvalost.	Omezený přístup ke zdrojům.
Důraz na pozitivní reputaci firmy, značky.	Klesající podnikatelská orientace.
Unikátní firemní kultura, tradice.	Nejasné vymezení rolí.
Socioemocionální bohatství SEW (výhoda i nevýhoda)	
Silné rodinné vztahy a vazby (výhoda i nevýhoda)	

*agency cost = náklady spojené se součinností mezi vlastníky a vedením

Zdroj: upraveno dle: (Zellweger, 2017, str. 42)

U některých bodů je velice obtížné určit, zda se jedná o výhodu či nevýhodu. Záleží vždy na úhlu pohledu.

Rodinné podniky mají prokazatelný sociální, ekonomický, kulturní a společenský přínos pro podnikání. Klíčovým faktorem těchto firem je sladění rodinného a pracovního života. Důležité je přesné stanovení rolí a hierarchické struktury v podniku i v rodině.

Rodinné firmy se obecně vyznačují vysokou mírou poctivosti, vytrvalosti, cílevědomosti, ochotou obětovat se a kladným postojem k výzvám. Soustředí se na budování rodinných hodnot, socioekonomického bohatství, vazeb a okolních vztahů (zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé), což pozitivně ovlivňuje jejich stabilitu a dlouhodobou udržitelnost. Nesmí však zapomínat také na finanční cíle a výkonnost podniku. Vzájemná interakce mezi podnikem a firmou přináší řadu problémů a konfliktů, které jsou typické pouze pro rodinné firmy. Zde je nutné zmínit respekt, pokoru a hlubší vzájemné porozumění všech účastníků (Petrů, 2020).

Úspěšnost rodinného podnikání nezávisí pouze na vyráběném produktu, ale i v jeho flexibilitě a schopnosti přizpůsobovat se měnícím se podmínkám na trhu. Zásadní je také řízení základních zdrojů, které má podnik k dispozici. Mezi základní zdroje firmy patří lidský kapitál (znalost produktů, trhů, klientů), finanční a fyzický kapitál (stroje a zařízení) a sociální kapitál (sítě a vnější vazby v okolí). Uvedené faktory vysvětlují průběžný růst a přežití těchto podniků v období krizí (Petrů, 2018).

Rodinné podniky jsou specifickou formou podnikání a tvoří nedílnou součást globálního ekonomického systému. Podpora rodinného podnikání je základem pro ekonomický růst, konkurenceschopnost a vyspělost země (Petrů, 2020).

3. Nástupnictví aneb generační výměna

Odchod zakladatele a nástupnictví je kritickým obdobím v životě rodinných firem. Jedná se o dlouhodobý a složitý proces, který je ovlivněn několika okolnostmi. Servus (2018, str. 31) ho definuje jako „*předání rodinné firmy z jedné generace na druhou*“. Nemethy (2011, str. 14) generační výměnu více specifikuje a vymezuje jako „*převod vlastnictví na jednoho nebo více potomků či jiného příbuzného*“.

Generační výměna zahrnuje nejen převod dlouhodobého majetku na jiného vlastníka, ale také předání vedení podniku (managementu) či know how. Mezi oběma oblastmi existují velice úzké vazby a nelze je zcela oddělit. Servus (2018, str. 44) proto rozlišuje dva typy nástupnictví dle rolí:

- **Nástupnictví manažerské** – plánování výměny v řízení (management) a správě závodu.
- **Nástupnictví vlastnické** – přesun vlastnictví na zvolené nástupce.

V rodinných firmách nástupnictví často nabývá neformálního a intuitivního charakteru, který vychází z osobních interakcí a vzorů. Tento proces lze také strategicky řídit pomocí tří základních fází:

1. Příprava a formulace plánu nástupnictví

Cílem první fáze je zejména uchopení celkové podnikové strategie rodinné firmy a její vzájemné propojení s požadavky na budoucího vůdce. Je třeba také vzít v úvahu vize rodiny, vztahy, schopnosti a dynamiku podniku. V této fázi spolu úzce spolupracuje majitel a vrcholné vedení firmy. Výstupem je identifikace klíčových pozic a rolí a definice kritérií i metrik pro profil nástupce. Důležitá je také formulace věcného a časového průběhu procesu nástupnictví.

2. Identifikace talentů a implementace plánu nástupnictví.

Druhá fáze se věnuje především budoucím nástupcům. Cílem je identifikovat všechny případné nástupce a připravit podrobný plán aktivit jejich rozvoje pro klíčové pozice v podniku. Výstupem této fáze je tedy seznam potenciálních nástupců a plán jejich rozvoje

a vzdělání pro úspěšné převzetí vedoucí pozice. Aktivit pro posílení dovedností následníků je celá řada např. rotace mezi jednotlivými odděleními (útvary), účast na poradách, spoluúčast na tvorbě plánů, mentoring či koučink majitelem nebo externím členem vedení.

3. Předání firmy, odchod zakladatele a monitoring nástupnictví

Tato fáze je především o kontrole a dlouhodobém sledování efektivity nástupnického procesu (upraveno dle Deloitte ČR, 2014), (Petrů, 2018).

Dle slov předsedy AMSP ČR Karla Havlíčka „*předáním podniku majitelé řeší hlavně generační problém*“. S novou generací, ale přichází nová energie i pohled na společnost. Od nástupců se očekává především zavedení nových technologií, nový tým lidí, kvalitní jazyková vybavenost či moderní způsoby řízení firmy. „*Pokud nástupci dobře využijí všechny dostupné nástroje, zvyšuje se též celý výkon podniku*“ (Janíková, 2018).

Nástupnictví je také spojeno s emocemi celé rodiny. Do popředí se dostávají představy očekávání a osobní vztahy. Tento proces je tak velmi náchylný na vznik konfliktů. Pro zakladatele firem není jednoduché předat své celoživotní dílo do rukou nástupců a přijmout novou roli. Základním kamenem pro úspěšné zachování rodinného podniku je srozumitelná a konzistentní komunikace všech účastníků během nástupnického procesu (Martelová, 2017), (Servus, 2018).

Problematika nástupnictví je aktuálním tématem pro řadu firem v České republice. Většina rodinných podniků vznikla s obnovou soukromého podnikání v roce 1989. Z průzkumu agentury Ipsos ve spolupráci s AMSP ČR (2019) vyplývá několik zajímavých faktů. 57 % rodinných firem plánuje předat vedení rodinnému příslušníkovi a 47 % již ví konkrétního nástupce. Vhodné vzdělání na řízení firmy má 76 % nástupců. Pouze 5 % firem má již vypracovaný plán nástupnictví, 65 % ho nebude tvořit vůbec. O informace z oblasti nástupnictví se zajímá 52 % rodinných podniků (Ipsos, 2019).

3.1 Způsoby nástupnictví

Zakladatel má mnoho možností, jak naložit s vybudovanou firmou. Každá však vede jiným směrem ke zcela odlišnému cíli či vizi. Zvolený způsob nástupnictví ovlivňuje celá řada

faktorů. Záleží především na rozhodnutí samotného podniku či majitele, na zájmech všech zúčastněných, ale také na okolním prostředí firmy (MPO ČR, 2019).

Lze rozlišit nástupnictví v rámci rodiny (přímé a nepřímé). Podnik může být rovněž zcela nebo částečně prodán mimo rodinu, avšak osobě podniku blízké (zaměstnanec, člen managementu). Zakladatel může firmu také prodat strategickému kupci. Pro úplnost je možné rodinnou firmu také zlikvidovat a ukončit její činnost (Rydvalová a kol., 2015), (Servus, 2018).

1. Přímé předání podniku v rámci rodiny

Tento způsob předání firmy je splněným snem zakladatele. Nástupce zůstane v rodině a zachová se rovněž i firemní odkaz. Předání rodinným příslušníkům však lze označit jako nejnáročnější a nejdelší možnost nástupnictví (Zellweger, 2017).

Tato alternativa předání je také ovlivněna následujícími skutečnostmi:

- Existuje nástupce z rodiny (syn, dcera, vnuk, vnučka, švagr atd.), který chce firmu převzít a dále rozvíjet.
 - Nástupce má dostatečné předpoklady pro přijetí nových rolí (manažerská, ale i vlastnická)
 - Počet možných nástupců a velikost samotné rodiny.
 - Kvality rodinných vztahů a vzájemná spolupráce mezi členy rodiny.
 - Velikost rodinné firmy
- (MPO ČR, 2019), (Servus, 2018).

Dále je třeba zvážit, zda se nástupce stane pouze vlastníkem a na řízení rodinné firmy se nebude podílet, či převezme jak vlastnictví, tak i vedení podniku (Servus, 2018).

Velkou hrozbou jsou konflikty mezi odstupujícím zakladatelem (otcem či matkou) a nástupcem (nejčastěji syn, dcera), kteří mohou mít rozdílné představy o budoucnosti firmy. Konflikty často nastávají i mezi nástupci (sourozenci) navzájem o případné dědictví a spravedlivé vypořádání majetku. Důležité je myslet také na zaměstnance podniku. I oni by měli být do procesu nástupnictví zapojeni (MPO ČR, 2019).

Horčičková (2019) zmiňuje též problematiku nástupnictví ve vztahu otec a dcera. Toto nástupnictví je velmi specifické a vychází z historického postavení žen ve společnosti. „*Otec nahlíží na svou dceru jako na dítě, které je třeba chránit před selháním či nebezčím*“ (Machek, 2017, str. 64). Toto chování může vyústit ve vzájemný střet, zároveň může dojít ke ztrátě autority a důvěry zaměstnanců v budoucího vůdce firmy. Overbeke a kol. (2013) poukazuje také na kulturně zakořeněný předpoklad předání firmy z otce na syna. Dle výzkumu Horčičkové jsou však právě dcery dobře vzdělané a mají chuť i ambice pokračovat v rodinném podnikání (Horčičková, 2019).

Aby se nástupnický proces v rodině zdařil, je nezbytné nástupce dostatečně připravit a již během studií ho postupně zapojovat do provozu rodinné firmy (Horčičková, 2019). Budoucí nástupce by měl začínat na nižších pozicích v podniku, než se začne zabývat jeho vedením. Získá tak potřebný přehled o fungování celé firmy (Martelová, 2017).

Velmi citlivým tématem je také financování nástupnictví v rámci rodiny. Majitel musí pečlivě zvážit, zda svou firmu dětem daruje či prodá. Při svém rozhodnutí by měl myslet i na své zájmy a budoucnost. Je vhodné si ponechat dostatek finančních prostředků na zachování důstojného způsobu života i po odchodu z podniku (MPO ČR, 2019).

2. Nepřímé předání v rámci rodiny

Pokud zakladatel z nějaké důvodu nechce předat přímé vlastnictví rodinné firmy svým potomkům či jinému rodinnému příslušníkovi, může dojít k tvorbě specifické právní struktury, kdy vlastnická práva rodinného podniku budou vložena do **svěřenského fondu** či nadace, vytvořených dle české právní úpravy. Tyto struktury existují také v rámci zahraničního práva (trust, nadace).

Podle NOZ § 1448 odst. 1 svěřenský fond může založit „*osoba (fyzická či právnická) disponující vlastnickým právem k určitému majetku a zákon ji označuje za zakladatele, která vyčlení část svého majetku a svěří ho svěřenskému správci k určitému úkolu*“ (Rydvalová a kol., 2015, str. 55).

Nástupci jsou tedy pouze v roli správců, mohou se však podílet na kontrole a správě fondu či nadace. Zavazují se rovněž ke spravování majetku v souladu s vůlí zakladatele a zároveň mohou mít nárok na určité majetkové plnění (podíl na zisku).

Tímto postupem chtějí majitelé ochránit rodinný majetek před neuváženými kroky svých potomků či před možnými negativními vlivy (exekuce, insolvence). Také se eliminují spory v případě více nástupců o výši jednotlivých podílů (MPO ČR, 2019), (Servus, 2018).

3. Prodej podniku managementu, zaměstnanci

Pro vlastníka mohou existovat i důvody, proč neprovádět mezigenerační převod a rozhodne se zvolit jiný způsob. Jedná se zejména o předání firmy osobě či osobám z řad jejího managementu. Tuto možnost literatura označuje jako „**Management Buy-out**“ (MBO) neboli manažerský odkup firmy. Při prodeji celého podniku však rodina ztrácí veškeré vlastnictví a vliv nad rodinným podnikem. Lze vytvořit i „smíšenou“ strukturu, kdy člen managementu vlastní pouze určitý majetkový podíl. Majitel se tak na základě vlastní vůle může dále podílet na chodu firmy. Velmi často však dochází ke sporům ohledně firemních hodnot. Společníci mimo rodinu upřednostňují finanční výsledky a výkon podniku nad socioemocionálním bohatstvím.

Zakladatel může podnik prodat také dlouholetému zaměstnanci firmy, který s ním sdílí stejné hodnoty a vizi podniku. Velkou výhodou je, že manažer či zaměstnanec velmi dobře znají firemní prostředí i obchodní partnery. Současně jsou známí i všem ostatním zaměstnancům. Tento způsob nástupnictví obvykle nastává v případě, že odstupující majitel nemá žádné potomky, nebo potomci nemají zájem v rodinném podnikání pokračovat. (MPO ČR, 2019), (Rydvalová a kol., 2015), (Zellweger, 2017).

4. Prodej firmy strategickému kupci

Další možností je samotný prodej celého podniku nebo jeho části strategickému kupci, s cílem nejvyššího zisku. Prodej podílů společnosti lze uskutečnit i na burze. Tento způsob vypořádání majetku je však typický spíše pro nerodinné podniky. Majitel tak může začít nové období svého života s dostatkem finančních prostředků a věnovat se svým koníčkům (Nemethy, 2011), (Zellweger, 2017).

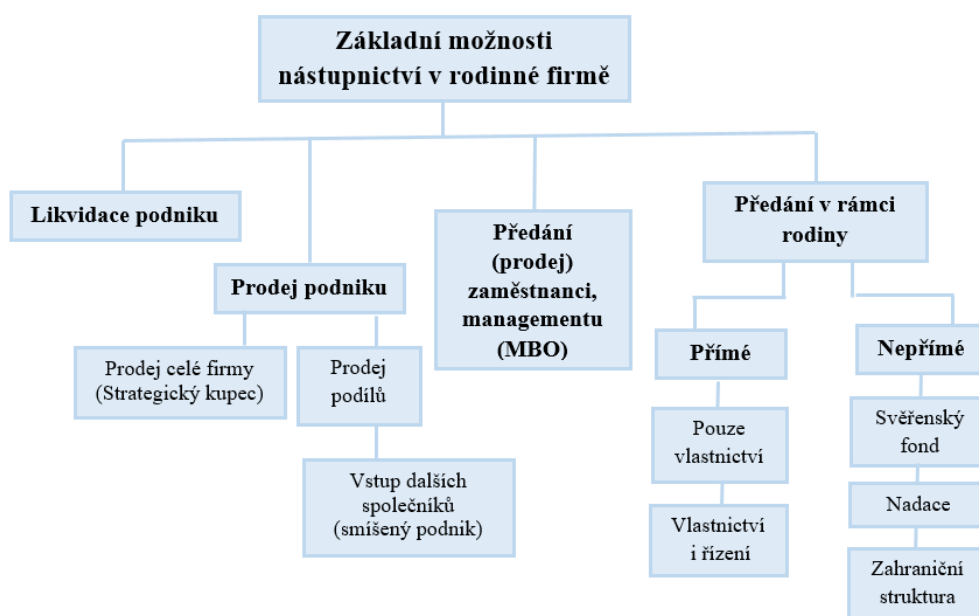
Na prodej je obecně nutné firmu řádně připravit, zejména její strukturu řízení. Záleží také na právní formě společnosti. Od té se odvíjí náročnost celého procesu a právní dokumentace. U drobných podnikatelů, podnikajících jako fyzické osoby, nejčastěji dochází k prodeji

provozovny či vybraného majetku. U kapitálových společnostech se obvykle jedná o převod podílů či akcií (MPO ČR, 2019), (Petrů, 2020).

5. Likvidace společnosti

Nejsmutnější možností je zrušení a likvidace společnosti. V tomto procesu se veškerý majetek rozprodá, uhradí se všechny závazky společnosti a ukončí se veškeré smlouvy. Po provedení formálních záležitostí je společnost vymazána z obchodního rejstříku (MPO ČR, 2019).

Základní možnosti nástupnictví v rodinné firmě shrnuje obrázek č. 3:



Obrázek 3: Možnosti nástupnictví
Zdroj: (upraveno dle Servus, 2018, str. 45)

3.2 Příprava nástupce

Pokud zakladatel zvolí zachování a další předání podniku, musí najít a zvolit svého nástupce. Po výběru nejvhodnějšího kandidáta následuje důkladný proces jeho přípravy na budoucí vedení firmy. Přípravu lze dělit na několik základních částí (Petrů, 2018).

V první „testovací“ fázi se nástupce seznamuje s podnikovými denními procesy, zaměstnanci a vzájemnými vztahy. Předávající i nástupce mohou mít odlišné představy o správě a vedení firmy. Po tzv. „otestování firmy“ nastává důležité rozhodnutí obou stran, zda chtějí v procesu dále pokračovat či nikoliv. V následující **adaptační fázi** se nástupce zapracovává pod dohledem majitele či kompetentních pracovníků. V **operativní fázi** je již nástupce pověřován plněním samostatných úkolů. Rovněž je účasten strategického řízení podniku a přítomen obchodním jednáním. Na konci této fáze je také začleněn do statutárních orgánů firmy. V poslední fázi je nástupce schopen podnik zcela převzít – **fáze převzetí**. Proces přípravy nástupce zachycuje obrázek č. 4. (Petrů, 2018).

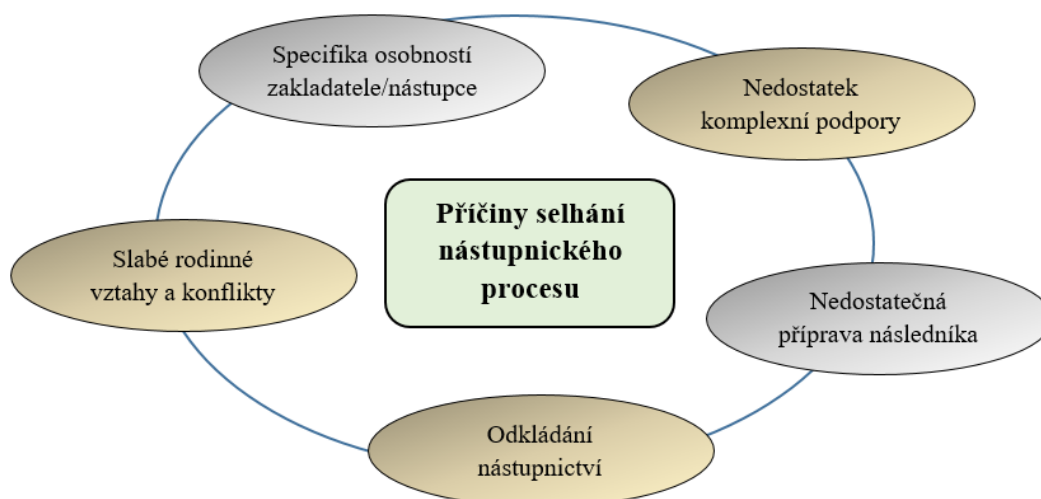


Obrázek 4: Fáze přípravy nástupce
Zdroj: (Petrů, 2018, str. 58)

Důležité je zmínit také přípravu předávajícího. Velmi často se jedná o silné osobnosti, které jsou zvyklé autoritativně rozhodovat a těžko snášejí odloučení od vybudované firmy. Pro odcházejícího majitele je klíčové, aby dokázal nástupnictví akceptovat a mít vizi ohledně své budoucnosti (Petrů, 2018).

3.3 Příčiny neúspěšného nástupnictví

Nástupnictví je výzva a komplikovaný krok pro všechny zúčastněné. Ovlivňuje ho řada faktorů. V oblasti nástupnictví české rodinné podniky navíc mírně zaostávají v porovnání se zahraničními společnostmi, kde nebyla narušena kontinuita podnikání. Počet firem v České republice, které by uskutečňovaly klasickou generační výměnu z rodiče na potomka vícekrát, je minimální. Na základě chybějících zkušeností a nezodpovědnému přístupu zakladatelů lze očekávat, že generační výměna v některých rodinných firmách skončí i neúspěšně (Rydvalová a kol., 2015). Selhání nástupnického procesu má ale i jiné příčiny (viz obrázek č. 5)



Obrázek 5: Příčiny selhání nástupnického procesu
Zdroj: (upraveno dle Servus, 2018)

Nejčastější a nejvýznamější příčinou selhání nástupnického procesu v prostředí České republiky je neochota zakladatelů předat svým potomkům vybudovanou firmu. „*Velmi často si první generace podnikatelů – zakladatelů vůbec nedokáže představit, že by měla svůj aktivní podnikatelský život ukončit a předat podnikání další generaci*“ (Rydvalová a kol., 2015, str. 51). Zakladatelé tak obvykle nevěnují pozornost přípravě celého procesu, ale i svého nástupce. Následkem toho, nástupci nemají dostatečné schopnosti a dovednosti podnik převzít, často si zvolí vlastní profesní kariéru a nemají zájem v rodinném podnikání pokračovat. Generační výměna může selhat také z důvodu hospodářské recese, tuto situaci však podnik nemůže nijak ovlivnit (Rydvalová a kol., 2015).

Výše uvedené příčiny selhání nástupnického procesu lze eliminovat dodržováním následujících základních principů, které zároveň výstižně shrnují problematiku celé kapitoly (Petrů, 2020, str. 85-86):

- včasné plánování celého procesu (cca 5-8 let před očekávaným předáním rodinného podniku),
- průběžné budování pozitivního vztahu potomků k rodinné firmě,
- důraz na vzdělání následníka (odborné i manažerské),

- vzájemné respektování možných odlišných představ (zejména o řízení firmy, o budoucnosti zakladatele),
- zapojení všech významných stran (zaměstnanci, dodavatelé, významní odběratelé),
- otevřená komunikace a předcházení konfliktů.

Závěrem této kapitoly lze konstatovat, že úspěch či neúspěch generačního předání není ani tak dán velikostí, výkonností či oborem podnikání firmy, ale zejména schopností komunikovat, způsobem řešení konfliktů a zodpovědnou přípravou - celého procesu i nástupce (Petrů, 2020)

4. Nástupnický plán

Pro úspěšné předání podniku je nutné vytvořit komplexní plán nástupnictví (nejčastěji písemný dokument). Hlavním úkolem tohoto plánu je zejména vymezení práv, rozdělení odpovědnosti, vyjasnění pravidel komunikace, promítnutí modelu řízení podniku a také zajištění prevence i řešení konfliktů (Rydvalová a kol., 2015).

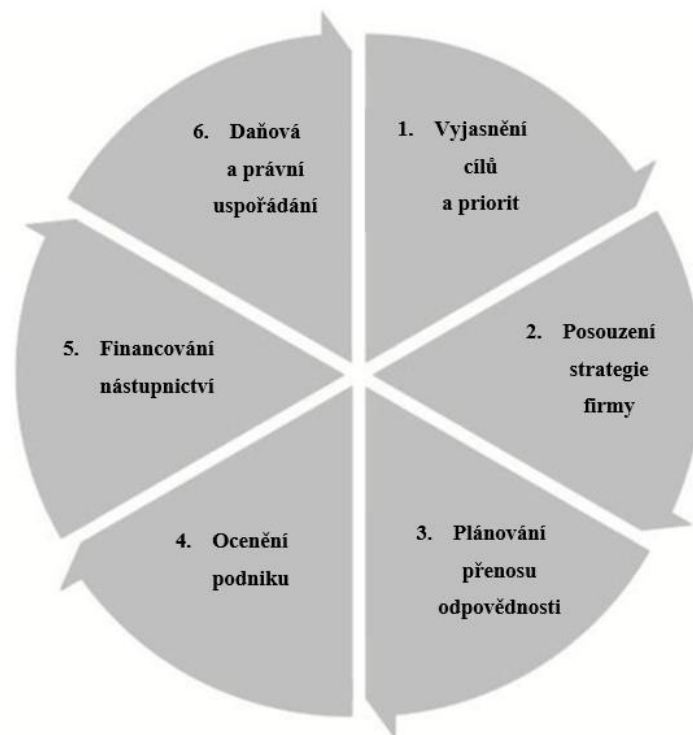
Před samotnou tvorbou nástupnického plánu je vhodné provést strukturovaný rozhovor s odstupujícím majitelem, ale také s vybraným nástupcem. U rozhovoru je vhodná přítomnost psychologa, který pomocí expertního posudku vyhodnotí připravenost podniku na mezigenerační výměnu. Výsledky rozhovoru mohou mít zásadní vliv na tvorbu plánu (Petrů, 2018).

O průběhu plánu by měla rozhodnout rodinná rada. Na plnění jednotlivých kroků by měli dohlížet vybraní rodinní příslušníci, nezávislí manažeři či představenstvo podniku. Dle Petrů (2018, str. 52) *„zodpovědnost za vypracování a realizaci plánu nástupnictví leží na majitelích, kteří firmu důkladně znají a uvědomují si její potenciál i omezení“*.

4.1 Obsah plánu

Následující podkapitola se bude zabývat tím, co vše by měl nástupnický plán zahrnovat po obsahové stránce. Plán by měl zohlednit veškeré obchodní, osobní, finanční, právní, procesní i daňové aspekty související s odchodem zakladatele (Petrů, 2020).

Zellweger (2017, str. 219) vytvořil obecný rámec nástupnictví, který zároveň poskytuje přehled základních okruhů nástupnického plánu. Jednotlivé okruhy dohromady tvoří pevnou kostru a nelze žádný z nich opomenout (viz obrázek č. 6).



Obrázek 6: Obecný rámec nástupnictví
 Zdroj: Upraveno dle (Zellweger, 2017, str. 219)

Doporučená témata nástupnického plánu doplňuje a rozšiřuje Servus (2018, str. 52):

- vymezení cílů a představ o nástupnictví,
- stanovení časové osy a důležitých milníků,
- rozhodnutí o strategii rodinné firmy (jakým způsobem chce firma dále podnikat),
- nastavení pravidel pro: plánování nástupnictví,
přípravu a výběr nástupců,
postupné předávání pozic,
- vyjasnění a úprava vztahů v rodině,
- nastavení právního a daňového rámce pro předání firmy,
- zajištění předávajícího do další etapy života.

Tvorba nástupnického plánu vyžaduje celou řadu kompetencí, které samotný majitel ovládá jen stěží. Proto je vhodné, aby do plánování bylo zahrnuto více osob či specializovaná poradenská instituce se zaměřením na tuto oblast. Zakladatelé využívají především právního poradenství (Make Things Happen, 2020), (Petrů, 2020).

Pro úspěšné předání firmy další generaci, je také třeba, aby si zejména zakladatel odpověděl na několik základních otázek týkající se nástupnictví. Odpovědi by rovněž měly být součástí nástupnického plánu. Otázky dále rozvíjí navržená témata Servuse.

1. Jaká je osobní vize a plán zakladatele z hlediska předání vybudované firmy?
 2. Kdo bude nástupce, pokud chce majitel firmu zachovat?
 3. Chtějí potenciální nástupci pokračovat v rodinném podnikání?
 4. Jsou vyřešeny rodinné i firemní vztahy a stanovená pravidla pro nástupnictví?
 5. Jakým způsobem bude nástupnictví financováno (úvěr, vlastní úspory)? Bude mít případný nástupce dostatek finančních prostředků?
 6. Jakou hodnotu má společnost pro zakladatele a jaká je hodnota oceněná znalcem?
 7. Bude se nějakým způsobem dále podílet odstupující zakladatel na chodu firmy?
 8. Ponechá si zakladatel určité finanční prostředky pro období penze?
 9. Je firma zajištěna pro případ nečekaných životních událostí např. smrt, dlouhodobá pracovní neschopnost?
 10. Jaké bude celkové budoucí daňové zatížení?
- (upraveno dle Deloitte ČR, 2014 a MPO ČR, 2019).

Na úplném začátku tvorby plánu je důležité určit preferovanou možnost nástupnictví. Od této volby se odvíjí další postupy a obsah nástupnického plánu. Také forma a rozsah plánu jsou závislé na konkrétní situaci dané firmy a rodiny. Servus (2018, str. 51) upozorňuje, že pro zdárné zvládnutí nástupnictví „*není třeba detailně propracovaný plán, ale je nutné mít alespoň základní vymezení nástupnického projektu*“ (Zellweger, 2017).

4.2 Metodický postup tvorby plánu pro vybranou firmu

Odborná rešerše diplomové práce slouží jako podklad pro úspěšné vytvoření základního konceptu nástupnického plánu a celkové řešení problematiky nástupnictví dané rodinné firmy KOLLERT ELEKTRO s.r.o. v Liberci. Autorka diplomové práce v podniku pracuje v ekonomickém úseku jako brigádník. Rodina majitele a autorky diplomové práce se také dlouhodobě přátelí. Autorka má možnost dlouhodobě skrytě pozorovat fungování a vztahy ve firmě i rodině.

Nejprve je pro tvorbu nástupnického plánu nutné provést důkladnou analýzu vybrané rodinné firmy (finanční analýza a analýza prostředí, zhodnocení vitality rodinného podniku). V první fázi je rovněž klíčové získat potřebné informace a odpovědi (viz kapitola 4.1) na téma nástupnictví od kompetentních osob v podniku (majitel, nástupce). Na jejich základě autorka získá konkrétní představu o nástupnictví v dané firmě. Rozhovor s majitelem podniku je součástí přílohy A.

V druhé fázi jsou navrženy možnosti pro budoucí fungování vybrané rodinné firmy. Dle vyjádření současného majitele (59 let) je preferovanou možností předání rodinného podniku svým synům, kteří ve firmě pracují. Částečně se podílí na řízení firmy, vlastnictví podniku je však zcela v rukou otce. Lze konstatovat, že ve vybrané společnosti proces nástupnictví probíhá. Nástupnictví inicioval sám majitel, již od nástupu svých synů do rodinné firmy. Nástupnický plán však nebyl vytvořen, majitel nezjišťoval jiné alternativy předání podniku a proces tak běží spíše spontánně a intuitivně.

Zpracování diplomové práce by mělo pomoci současnému majiteli firmy úspěšně dokončit generační výměnu na své syny. Zároveň by mu měla poskytnout přehled i o dalších možnostech předání podniku. Také by ho měla informovat o záležitostech, které je třeba vyřešit před úplným předáním o odchodem z firmy.

5. Představení společnosti KOLLERT ELEKTRO s.r.o.

Společnost KOLLERT ELEKTRO s.r.o. byla založena 15. března 2003 panem Janem Kollertem a jeho synem Petrem Kollertem. KOLLERT ELEKTRO s.r.o. vznikla transformací firmy Jan Kollert – elektro, která, byla založena již v roce 1992. Tehdy Jan Kollert podnikal na základě živnostenského oprávnění.

Počáteční vklady do KOLLERT ELEKTRO s.r.o. činily 100 000 Kč od každého společníka. V roce 2009 však Jan Kollert svůj vlastnický podíl převedl na syna Petra, který se tak stal jediným společníkem a vlastníkem podniku. Jan Kollert zůstal v podniku oficiálně jednatelem až do roku 2015, kdy byl odvolán z funkce. Současnými jednateli firmy jsou Petr Kollert, a od roku 2015 také jeho nejstarší syn Petr Kollert ml. Základní informace o společnosti shrnuje tabulka č. 4. (Kollert elektro, 2020), (MS ČR, 2021).

Tabulka 4: Základní informace KOLLERT ELEKTRO s.r.o.

Název firmy	KOLLERT ELEKTRO s.r.o.
Datum vzniku	15. 3. 2003
Sídlo	Vrchlického 135/5, Liberec, 460 14 (do 2011) Svárovská 108, Liberec XXII, 460 10
IČ	25464787
DIČ	CZ25464787

Zdroj: (MS ČR, 2021)

V roce 2011 firma změnila své sídlo. Důvodem bylo postupné rozrůstání firmy a potřeba větších skladovacích prostor zejména pro elektrický materiál. Firma také vlastní několik vozů, strojů a zařízení, které potřebuje ke své činnosti (bagr, plošiny, kompresory atd.) Od roku 2019 stále probíhá přístavba druhého křídla administrativní budovy, která dosud nebyla oficiálně zkolaudována. Současný areál podniku zachycuje obrázek č. 7.



*Obrázek 7: Sídlo firmy KOLLERT ELEKTRO s.r.o.
Zdroj: (Kollert elektro, 2020)*

5.1 Obor podnikání firmy

Hlavní činností firmy je kompletní zajištění energetických staveb distribučních sítí nízkého napětí (NN) či vysokého napětí (VN), od vypracování projektové dokumentace, realizaci, revizi až po správu potřebné legislativy. Společnost se specializuje zejména na novou výstavbu a rekonstrukci elektrického vedení, ale také se věnuje výstavbě a opravám rozvodů a trafostanic, kterým již skončila plánovaná doba provozního života. Hlavním obchodním partnerem firmy je společnost ČEZ Distribuce a.s (Kollert elektro, 2020).

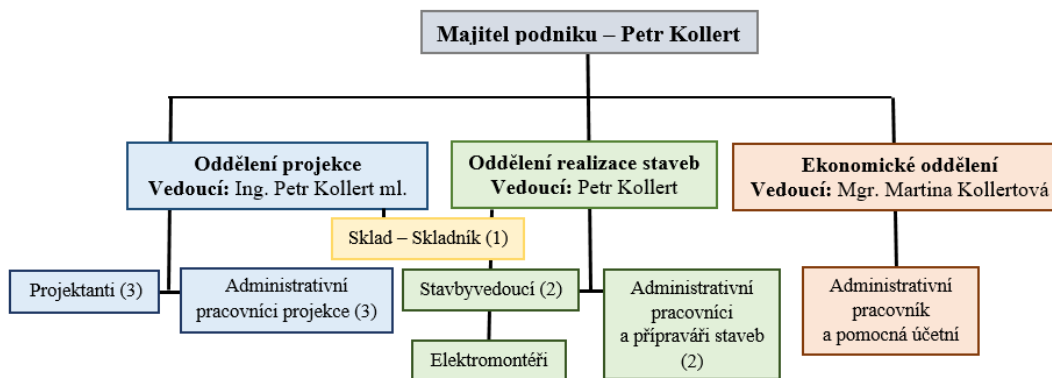
Mezi vedlejší činnosti firmy patří kompletní realizace veřejného osvětlení, odstraňování škod na elektrickém vedení vlivem počasí či havárie, zajištění elektrických přípojek pro drobné zákazníky (domácnosti) či periodické elektro revize. Podnik též poskytuje projektové, konzultační a inženýrské služby v elektro oblasti. Příležitostně společnost provádí i drobné výkopové práce (Kollert elektro, 2020)

Firma je držitelem několika důležitých certifikátů. Dlouhodobě udržuje systém managementu jakosti, který splňuje veškeré požadavky specifikované normou ČSN EN ISO 9001:2016, systém environmentálního managementu (EMS) dle normy ČSN EN ISO 14001:2016 a také systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) dle požadavků stanovených normou ČSN OHSAS 18001:2008. Dále zaměstnanci firmy vlastní platná oprávnění od České komory autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě (ČKAIT) a osvědčení pro provádění elektro revizí. Všichni pracovníci také pravidelně

absolvují školení bezpečnosti práce (zejména pod napětím) a práce ve výškách (Kollert elektro, 2020).

5.2 Organizační struktura firmy

Společnost KOLLERT ELEKTRO s.r.o. má v současnosti 28 zaměstnanců. Firmu lze organizačně rozdělit na 3 hlavní oddělení – oddělení projekce, realizace staveb a ekonomické oddělení. Každé oddělení má svého odpovědného vedoucího. Majitel firmy je zároveň vedoucím úseku realizace staveb, jeho nejstarší syn Petr vede oddělení projekce. O veškerou účetní agendu se stará manželka majitele paní Mgr. Martina Kollertová. Organizační strukturu podniku zachycuje obrázek č. 8.



Obrázek 8: Organizační struktura firmy KOLLERT ELEKTRO s.r.o.
Zdroj: vlastní zpracování

Firma také zaměstnává automechanika a údržbáře, který zajišťuje veškerý servis či opravy všech vozidel, strojů a zařízení. Veškeré dodávky a výdej materiálu je v kompetenci skladníka. O pravidelný úklid administrativní budovy se stará starší dcera majitele, která je v současné době na mateřské dovolené. Provoz firmy se dále neobejde bez specializovaného softwaru a programů. Kompletní správu počítačového systému, aktualizaci programů či údržbu tiskáren má na starosti externí IT specialista. Na ostrahu areálu je také najímána externí bezpečnostní agentura.

S kompletní realizací staveb souvisí výkopové a zemní práce, které firma sama neprovádí. Dlouhodobě spolupracuje s několika subdodavateli.

5.3 Představení rodiny a její zapojení do podniku

Rodina majitele je velmi početná. Manželé Petr (59 let) a Martina (57 let) spolu mají celkem 5 dětí. Nejstarší syn Petr (33 let) ve firmě vypomáhal již jako student a nyní je vedoucím oddělení projekce. Od roku 2015 se stal druhým jednatelem a zastupuje firmu především v úředních záležitostech. V době nepřítomnosti otce dočasně přebírá také vedení firmy. V podniku rovněž pracuje druhý syn Michal (30 let), který dlouhou dobu pracoval na pozici elektromontéra. Od roku 2020 pracuje se svým bratrem na oddělení projekce jako projektant. První dcera Adéla (24 let) pracuje jako zdravotní sestra. V současné době je na mateřské dovolené a do podniku dochází na pravidelný úklid. Třetí syn Adam (20 let) prvním rokem studuje na vysoké škole ekonomického zaměření. Do firmy dochází na pravidelné letní brigády. Nejmladší dcera Emma (12 let) navštěvuje základní školu.

Ve firmě pracuje také manželka Martina, která je vedoucí ekonomického oddělení. Má na starosti veškerou účetní a mzdovou agendu podniku.

Majitel zapojuje své potomky do chodu firmy již při studiích. Všichni mají k firmě kladný vztah. Sourozenci mezi sebou udržují dobré a blízké vztahy. Navzájem si pomáhají a navštěvují.

Ve vazbě na teoretické vymezení rodinného podnikání, lze firmu zcela jistě označit za rodinnou. Tato firma naplňuje definici dle autorského týmu TUL i Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (MPO ČR). Oficiálním majitelem firmy je pouze pan Petr Kollert, na každodenním fungování podniku se však podílí téměř všichni členové rodiny Kollertových. Jednatel podniku se již stal také syn majitele. Hlasovací a rozhodovací práce jsou také v rukou rodiny. Role v podniku jsou jasně stanovené a rozdělené dle individuálních schopností každého člena. Společnost KOLLERT ELEKTRO s.r.o. rovněž splňuje podmínky rodinného závodu dle Nového občanského zákoníku (NOZ).

Jak již bylo zmíněno v předcházející kapitole, majitel podniku chce firmu dále předat svým synům. Ti se již částečně podílí na řízení a zastupování podniku, zejména nejstarší syn Petr. Generační výměna ve firmě probíhá několik let, ale není kompletně dokončena. V současné době se majitel stále více vzdává svých povinností, úkolů a předává je na své syny, kteří chtějí po otci v podnikání dále pokračovat.

6. Analýza společnosti KOLLERT ELEKTRO s.r.o.

V šesté kapitole je zpracována strategická situační analýza společnosti. Jakubíková (2013, str. 94) tuto analýzu považuje za „komplexní přístup k zachycení podstatných faktorů ovlivňujících činnost firmy ve vzájemných souvislostech, jehož výsledky jsou podkladem pro tvorbu návrhů možných strategií budoucího chování firmy“. Součástí analýzy je také zhodnocení vitality rodinného podniku. V diplomové práci slouží situační analýza i zhodnocení vitality jako podklad pro tvorbu vhodné nástupnické strategie dané rodinné firmy.

V rámci situační analýzy je nutné provést analýzu podnikatelského prostředí. Podnikatelské prostředí lze členit několika způsoby. V diplomové práci je použito členění dle Armstronga a Kotlera na prostředí vnější a vnitřní (Armstrong, Kotler, 2016). Vnější prostředí se dále skládá z makroprostředí a mikroprostředí. Výsledkem analýzy vnějšího prostředí je seznam příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Pomocí analýzy vnitřního prostředí lze určit silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky firmy. Výsledky dílčích analýz se syntetizují v závěrečné SWOT analýze (Fotr, 2012).

6.1 Analýza makroprostředí – PESTE analýza

Analýza makroprostředí zkoumá faktory národního prostředí, které na podnik působí. Tyto faktory nemůže firma nijak ovlivnit. K analýze makroprostředí existuje velké množství metod, které lze různě kombinovat a modifikovat (Grasseová, 2010). V této diplomové práci je zvolena metoda tzv. PESTE analýzy.

- **PESTE analýza**

Název analýzy vznikl jako akronym prvních písmen oblastí v okolí firmy, na které by se podnik měl zaměřit (Dvořáček, 2012).

- P** – politicko-legislativní faktory,
- E** – ekonomické faktory,
- S** – sociálně-demografické faktory,
- T** – technologické faktory,

E – environmentální faktory.

6.1.1 Politicko-legislativní faktory

Mezi politické faktory lze zařadit následující faktory:

- typ vlády a její stabilita,
- regulace či deregulace ekonomiky, podnikání,
- daňová politika země,
- členství země v politicko-hospodářských organizacích.

Legislativním faktorem je zejména soubor obecně závazných právních předpisů a norem (Dvořáček, 2012).

Česká republika (ČR) je demokratický, politicky, hospodářsky a sociálně stabilní stát. Jedná se o malou otevřenou ekonomiku, která je silně zapojena do mezinárodních vztahů a je závislá z hlediska surovinových zdrojů na mezinárodní spolupráci. Česká republika je od roku 2004 členem Evropské unie (EU). Evropská unie je jedinečnou politickou a hospodářskou unií mezi evropskými státy. Členové EU společně usilují o bezpečnost, mír, demokracii, vzájemnou spolupráci a prosperitu. V rámci EU existuje jednotný trh a je umožněn volný pohyb zboží, služeb, kapitálu i pracovní síly. Česká republika je také členem Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), a to již od roku 1995. Tato organizace sdružuje ekonomicky vyspělé, demokratické státy, podporuje jejich spolupráci a ekonomický rozvoj (EU, 2020), (MPO ČR, 2018), (Vláda ČR, 2021a).

V České republice lze podnikat dvěma způsoby. První možností je podnikání na základě živnostenského oprávnění jako fyzická osoba. Podmínky živnostenského podnikání upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších právních předpisů. Za druhé existuje podnikání osob právnických. Nový občanský zákoník (NOZ) vymezuje několik typů právnických osob. Nejčastěji se v českém podnikatelském prostředí vyskytují obchodní korporace. Mezi obchodní korporace patří obchodní společnosti a družstva. Činnost korporací upravuje zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a družstvech (ZOK), ve znění pozdějších právních předpisů (Česko, 2012), (Zákony pro lidi.cz, 2021).

Společnost KOLLERT ELEKTRO s.r.o. je obchodní společností, konkrétně společností s ručením omezeným. Jako právnická osoba musí firma dle zákona č. 563/1991 Sb, o účetnictví, vést podvojný účetnictví, zejména pro účely stanovení základu daně a daně z příjmů. Sazba daně z příjmů právnických osob činí 19 % ze základu daně. Základ daně z příjmů vychází ze zjištěného výsledku hospodaření podniku. Daňový základ lze snížit o odpočty a slevy. Dále je firma povinna odvádět platby zdravotního a sociálního pojištění za své zaměstnance. Sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem je ve výši 24,8 % z hrubé mzdy zaměstnance, zdravotní pojištění činí 9 % z hrubého výdělku. Celkové odvody podniku dosahují výše 33,8 % z hrubé mzdy každého zaměstnance. Společnost KOLLERT ELEKTRO s.r.o. je také měsíčním plátcem daně z přidané hodnoty (DPH), dle zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů. Firma ve velké míře provádí stavební a montážní práce, které spadají do režimu přenesení daňové povinnosti. Ostatní činnosti firmy jsou předmětem základní sazby DPH 21 % (Finance.cz, 2021), (Porovnej24, 2021), (Zákony pro lidi.cz, 2021).

Vzhledem k oboru podnikání firmy uvedeného již v kapitole 5.1, je její činnost ovlivněna řadou právních norem. Jedná se zejména o zákony a vyhlášky z oblasti stavebnictví:

- zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon),
- zákon č. 360/1992 Sb., o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě,
- zákon č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon),
- zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o posuzování vlivu na životní prostředí),
- zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek,

- vyhláška č. 499/2006 Sb., o dokumentaci staveb,
- vyhláška č. 500/2006 Sb., o územně analytických podkladech, územně plánovací dokumentaci a o způsobu evidence územně plánovací činnosti,
- vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby,

- vyhláška č. 73/2010 Sb., o stanovení vyhrazených elektrických technických zařízení, jejich zařazení do tříd a skupin a o bližších podmínkách jejich bezpečnosti, vše ve znění pozdějších právních předpisů (Fučík, 2012), (Zákony pro lidi.cz, 2021).

Od roku 2020 se Česká republika též potýká s pandemií nemoci COVID – 19. Vláda ČR, v souvislosti s novým typem koronaviru, zavedla řadu krizových opatření, které mají bezprostřední vliv na podnikatelské aktivity v zemi. Činnost společnosti KOLLERT ELEKTRO s.r.o. nebyla zatím průběhem pandemie výrazně omezena. Firma dále funguje v běžném režimu, ale onemocnění koronavirem prodělalo již několik zaměstnanců. Podnik v roce 2020 i 2021 využil dostupných podpor a daňových úlev, zejména odpuštění plateb zdravotního a sociálního pojištění ze strany zaměstnavatele (Vláda ČR, 2021b).

6.1.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které působí na podnik, lze zařadit zejména základní makroekonomické ukazatele – hrubý domácí produkt (HDP), míru inflace, míru nezaměstnanosti a měnové kurzy (Dvořáček, 2012).

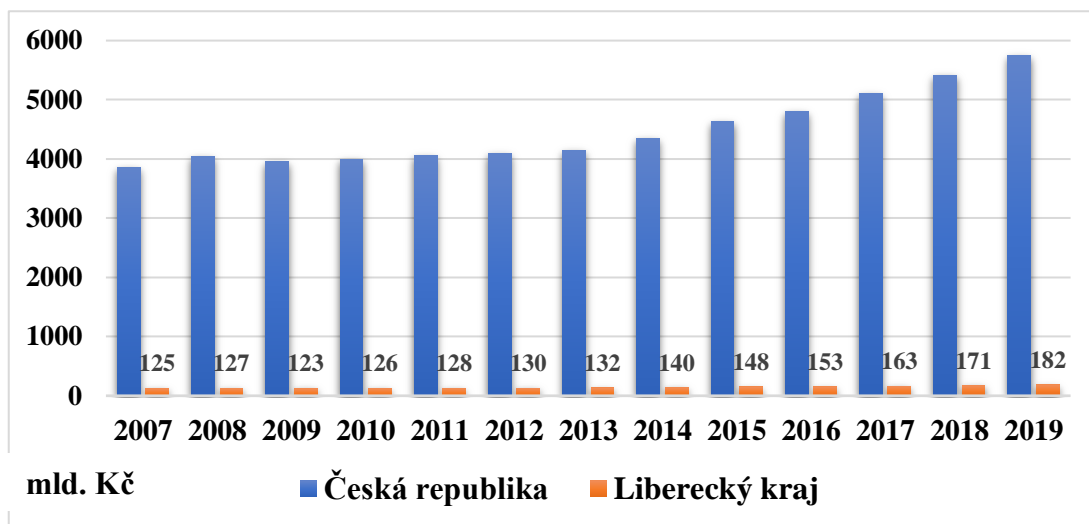
1. Hrubý domácí produkt (HDP)

Hrubý domácí produkt lze definovat jako „peněžní vyjádření celkové hodnoty statků a služeb vytvořených v daném období na určitém území“ (ČSÚ, 2015). Tento ukazatel slouží především ke stanovení výkonnosti ekonomiky.

Na přelomu let 2008/2009 postihla Českou republiku ekonomická krize. Od roku 2010 následoval postupný ekonomický růst, který se v loňském roce výrazně zpomalil (viz obrázek č. 9. Dle Ministerstva financí ČR však bylo zpomalení hospodářského výkonu očekáváno v souvislosti s pandemií COVID – 19. Pandemie v roce 2020 způsobila hluboký a synchronizovaný propad světové ekonomiky. Významně poklesla zejména spotřeba domácností, z důvodu zvýšené nejistoty ohledně budoucího vývoje. Naopak spotřeba sektoru vládních institucí se vzhledem ke koronavirové krizi zvýšila. Velmi slabá byla také investiční aktivita tuzemských i zahraničních firem. Rok 2021 by měl být dle odborných odhadů ve znamení silného oživení globální ekonomické aktivity. Klíčovým faktorem pro

budoucí růst bude obzvláště obnovení zahraničního obchodu (MF ČR, 2020), (MF ČR, 2021a).

Vývoj hrubého domácího produktu v běžných cenách v období od roku 2007 – 2019 pro Českou republiku, ale i Liberecký kraj, zachycuje obrázek č. 9.

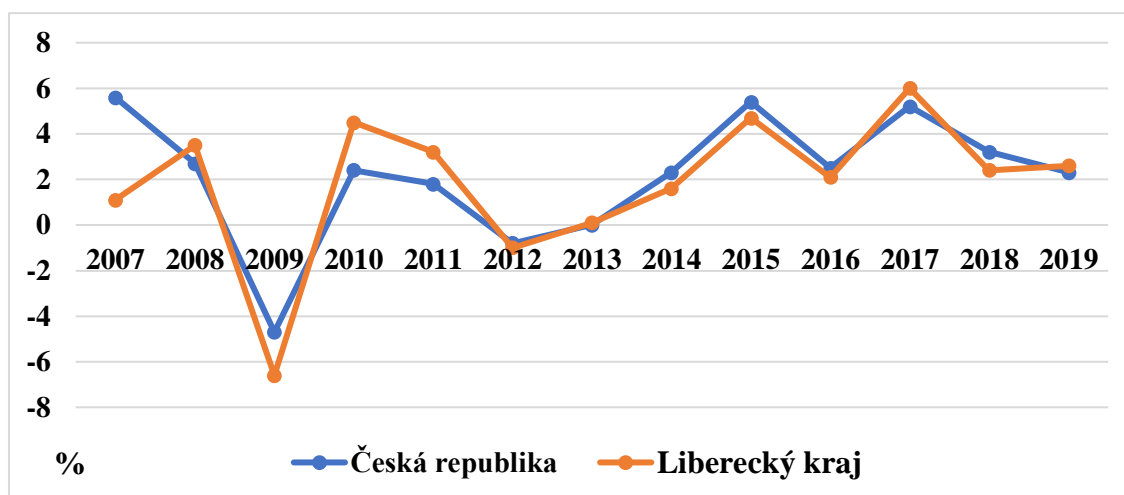


Obrázek 9: HDP v běžných cenách 2007-2019 (mld. Kč)

Zdroj: (vlastní zpracování dle dat ČSÚ, 2021a)

Z obrázku č. 9 lze vyčíst, že od roku 2009 přetrvává v České republice hospodářský růst. Hranice 4 000 mld. Kč byla překonána v roce 2011. Od roku 2013 lze pozorovat stále intenzivnější růst HDP. Dle aktuální predikce ministerstva financí ČR je hodnota HDP pro rok 2020 odhadována na 5 613 mld. Kč. Pro rok 2021 je předpokládána hodnota kolem 5 870 mld. Kč. Hrubý domácí produkt v rámci Libereckého kraje rostl pomalým tempem. Hodnoty větší než 150 mld. Kč bylo dosaženo v roce 2016 (153 mld. Kč). Podíl Libereckého kraje na celkovém HDP se ve sledovaném období snižoval (ČSÚ, 2021a), (MF ČR, 2021a).

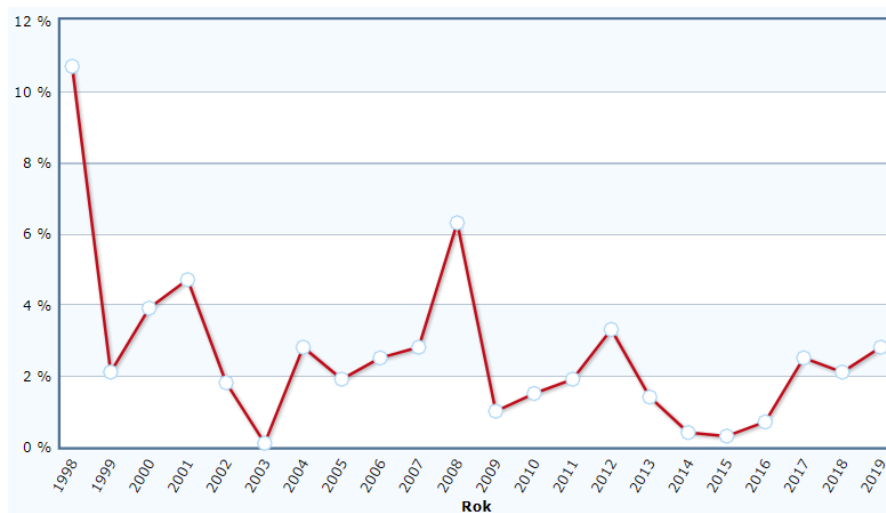
Tempo růstu HDP v celé České republice i v Libereckém kraji je zobrazeno na obrázku č. 10. Z grafu lze identifikovat ekonomickou krizi v roce 2009, kdy klesl HDP oproti předchozímu roku o 4,7 %. V rámci kraje došlo k poklesu dokonce o 6,6 %. Oživení ekonomiky nastalo již v roce 2010, kdy byl meziroční přírůstek HDP 2,4 % pro ČR a 4,5 % pro Liberecký kraj. Pro rok 2020, který byl zasažen pandemií COVID – 19, Ministerstvo financí ČR aktuálně odhaduje ekonomický pokles o 6,1 %. Rok 2021 by měl na základě očekávaného oživení již přinést hospodářský růst v hodnotě 3,1 % (MF ČR, 2021a).



Obrázek 10: Tempo růstu HDP 2007-2019 (v %) (předchozí rok = 100, stálé ceny)
Zdroj: (vlastní zpracování dle dat ČSÚ, 2021a)

2. Míra inflace

Dalším významným ukazatelem, který je nutné sledovat je míra inflace. Inflace je dle České národní banky (ČNB) definována jako „opakovaný růst většiny cen v dané ekonomice“. Jedná se o oslabení reálné hodnoty (kupní síly) měny vůči zboží a službám. V České republice inflaci měří Český statistický úřad pomocí indexu spotřebitelských cen. Pro správné určení míry inflace je důležité uvést základní období, k němuž se hodnota inflace porovnává. Míra inflace bývá nejčastěji vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, viz obrázek č. 11. (ČNB, 2021a), (ČSÚ, 2021b).



Obrázek 11: Průměrná roční míra inflace ČR (1998-2019)

Zdroj: ČSÚ (2020a)

Hlavním úkolem ČNB je zajistit cenovou stabilitu. K zabezpečení cenové stability provádí ČNB, již od roku 1998 tzv. cílování inflace. U cílování inflace centrální banka s určitým předstihem veřejně vyhlásí jistý inflační cíl, o jehož dosažení bude usilovat. Od roku 2010 je vyhlášen inflační cíl celkově ve výši 2 %. Inflační vývoj se však od očekávaného mírně liší, především vlivem mimořádných nabídkových šoků (viz obrázek č. 11). Průměrná roční míra inflace v roce 2020 činila 3,2 %. Nejvýše spotřebitelské ceny (2020) narostly v oblasti bydlení, potravin, alkoholických nápojů a tabáku. Odhad míry inflace pro rok 2021 jsou nyní 3 % (ČNB, 2021b), (ČSÚ, 2021b), (Kurzy.cz, 2021).

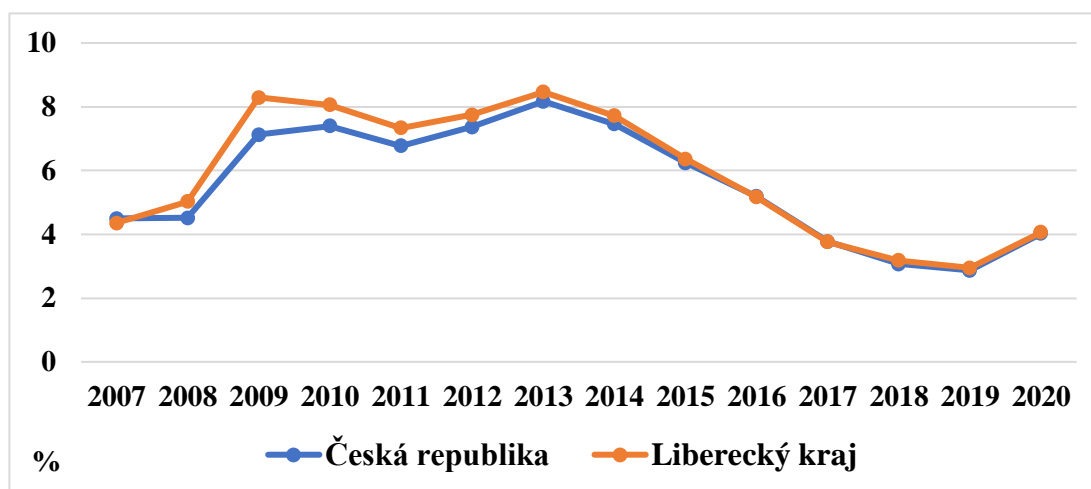
3. Nezaměstnanost

Metodika Eurostatu, vypracovaná dle doporučení mezinárodní organizace práce International Labour Organization (ILO) považuje za nezaměstnané, všechny osoby ve věku 15-64 let, které pobývají na daném území a splňují následující podmínky:

1. nejsou zaměstnané,
2. aktivně hledají práci (registrace na úřadu práce),
3. jsou připraveni okamžitě nastoupit do zaměstnání (max. do 14 dnů).

Osoba je vedena jako nezaměstnaná, pouze tehdy, jsou-li splněny všechny výše zmíněné podmínky. Tato metodika je jednotná pro všechny státy EU a poskytuje mezinárodní srovnání výsledků (ČSÚ, 2021c).

Nezaměstnanost se sleduje pomocí míry nezaměstnanosti. „*Obecná míra nezaměstnanosti vyjadřuje podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle*“ (v procentech). Podíl nezaměstnaných osob v celé České republice i Libereckém kraji zachycuje obrázek č. 12 (ČSÚ, 2021c).



Obrázek 12: Podíl nezaměstnaných 2007-2020 - stav k 31.12.
Zdroj: (vlastní zpracování dle dat ČSÚ, 2021d)

Z obrázku č. 12 lze vypočítat velké zvýšení nezaměstnanosti v období ekonomické krize na přelomu roků 2008/2009. Nejvyšší míra nezaměstnanosti byla naměřena v roce 2013 (8,17 % pro ČR a 8,46 % pro Liberecký kraj), vlivem špatné ekonomické situace. Od tohoto roku však podíl nezaměstnaných osob v České republice i Libereckém kraji neustále klesá. V roce 2019 dosáhla nezaměstnanost vůbec nejnižší hodnoty (2,87 % ČR a 2,95 % Liberecký kraj) za celé sledované období. V roce 2020 se očekával mírně zvýšený počet nezaměstnaných, z důvodu omezení provozů a obchodů, vzhledem k šíření koronaviru. Ke dni 28. 2. 2021 evidoval Úřad práce ČR nezaměstnanost ve výši 4,3 % (ČSÚ, 2021d), (Úřad práce ČR, 2021).

Stále poměrně nízká nezaměstnanost způsobuje nárůst průměrné mzdy. Průměrná hrubá měsíční mzda v České republice (1. čtvrtletí 2020) činila 34 077 Kč. Průměrná hrubá měsíční mzda pro Liberecký kraj dosáhla částky 31 256 Kč (1. čtvrtletí 2020). Vyšší příjmy obyvatelstva se odráží ve zvýšené spotřebě elektrické energie. Větší odběry elektrické energie mohou následně vést k nutnosti modernizace či nové výstavbě elektrického vedení (ČSÚ, 2020b).

4. Měnový kurz

Nominální měnový kurz lze jednoduše definovat jako „počet jednotek domácí měny, za které lze nakoupit jednotku měny zahraniční“ (ČNB, 2021c). Měnový kurz ovlivňuje zejména firmy, které jsou aktivně zapojeny do mezinárodního obchodu. Kurz slouží především k ocenění závazků a pohledávek vůči zahraničnímu obchodnímu partnerovi. Společnost

KOLLERT ELEKTRO s.r.o. je ryze tuzemskou elektromontážní firmou a její činnost není měnovými kurzy téměř ovlivněna.

Česká republika se dlouhodobě řadí ke stabilním ekonomikám s minimálními makroekonomickými výkyvy. Dle organizace Deloitte „ *o dalším vývoji české ekonomiky rozhodnou zejména opatření a restrikce vlády při boji s pandemií, vakcinace, zvyšování nezaměstnanosti, vývoj zahraniční poptávky a podpora formou vládních programů*“. Klíčovým faktorem jsou také zcela jistě zvýšené vládní výdaje způsobené koronavirovou krizí. Schodek státního rozpočtu pro rok 2021 je plánován na neuvěřitelných 320 mld Kč. Celkové dopady pandemie v současné době nelze vůbec odhadovat (Deloitte, 2021).

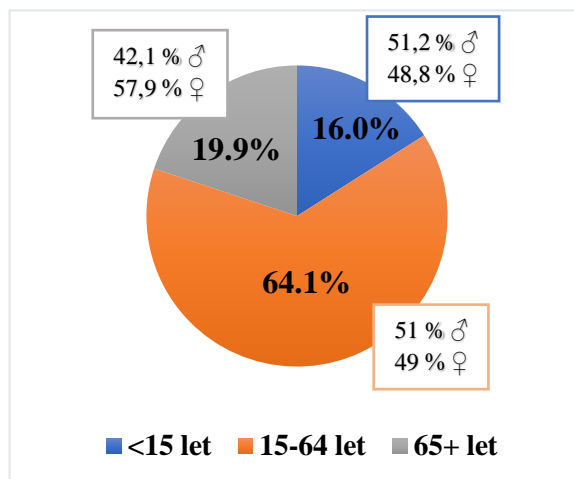
6.1.3 Sociálně-demografické faktory

Mezi sociálně-demografické faktory lze zařadit následující:

- demografické ukazatele (věková, pohlavní struktura obyvatelstva, porodnost, úmrtnost),
- množství a kvalita pracovní síly,
- vzdělávací systém a jeho úroveň,
- systém hodnot a rozdělování příjmů ve společnosti (Dvořáček, 2012, str. 11).

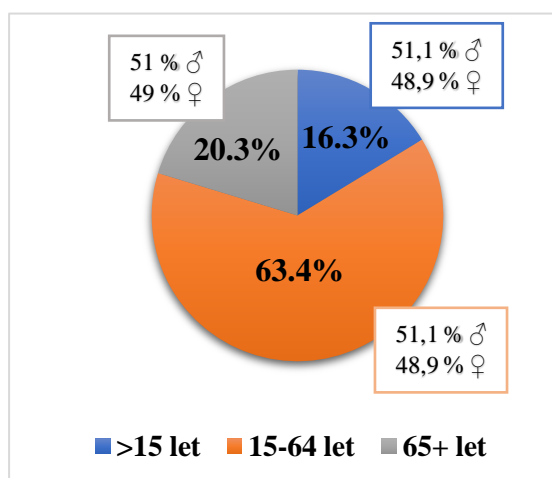
Počet obyvatel České republiky (k 30. 9. 2020) činil 10, 71 mil. obyvatel. Oproti roku 2019 se česká populace zvýšila o 200 000 obyvatel. Přírůstek obyvatel je však tvořen převážně zahraniční migrací. V roce 2021 se očekává znatelný pokles počtu obyvatel. Na vině je již mnohokrát zmiňovaná pandemie COVID – 19 a s ní související vyšší úmrtnost (ČSÚ, 2021e), (ČSÚ, 2020c).

V současnosti se v oblasti demografie vyskytuje řada trendů, které ve velké míře ovlivňují vývoj populace. Česká republika se potýká zejména s demografickým stárnutím obyvatelstva. Předproduktivní složka populace (0-14 let) byla v roce 2019 tvořena 16 % obyvateli. Produktivní složka (15-64 let) zahrnovala 64,1 % obyvatel a poproduktivní obyvatelé (65 a více let) tvořili 19, 9 % ze všech obyvatel (viz obrázek č. 13). Prognózy populačního vývoje předpovídají přibývání osob vyššího (důchodového) věku a zároveň snížení podílu produktivní části obyvatel (ČSÚ, 2020c).



Obrázek 13: Věková a pohlavní struktura ČR (31. 12. 2019)
Zdroj: (ČSÚ, 2020c)

Demografická situace v Libereckém kraji téměř kopírovala stav celé České republiky. Významnější rozdíl byl pouze v procentuálním podílu mužů a žen v kategorii osob starších 65 let. V Libereckém kraji v této skupině obyvatel převládá procentuální zastoupení mužů.



Obrázek 14: Věková a pohlavní struktura obyvatel Libereckého kraje (31. 12. 2019)
Zdroj: (ČSÚ, 2020d)

Věková projekce ČSÚ do roku 2101 potvrzuje trend stárnutí obyvatelstva a zároveň úbytek ekonomicky aktivních lidí. Odborníci odhadují, že v tomto roce bude v kategorii 65+ let již 29,5 % obyvatel. Naopak produktivní obyvatelé budou tvořit pouze 56,3 % (ČSÚ, 2020e).

Stárnutí populace úzce souvisí s dalším trendem prodlužování střední délky života, vlivem pokroku lékařské péče. Střední délka života v roce 2019 činila 76,3 let pro muže a 82, 1 let pro ženy. Po roce 1989 se v České republice také výrazně snížila porodnost, zvýšil se věk při sňatku a věk ženy při prvním porodu. Úhrnná porodnost se od roku 2008 – 2010 držela na hodnotě 1,5 dětí na jednu ženu. V dnešní době (2019) plodnost mírně narůstá (1,71 dětí na jednu ženu). Kontinuálně se též zvyšuje věk matek při narození prvního dítěte. V roce 2019 tento ukazatel činil 28,5 let (EU, 2021).

V oblasti školství se demografický vývoj odráží zejména v počtu žáků či studentů na jednotlivých vzdělávacích stupních. Značné výkyvy v počtech žáků mohou způsobit kapacitní problémy ve školách. České školství se také dlouhodobě potýká s klesajícím zájmem o učňovské obory. Preference mladých lidí směřují na všeobecnější vyšší vzdělání. Největší segment středního školství tvoří v současnosti žáci středního odborného vzdělání s maturitou. Dle slov ministra průmyslu a obchodu Karla Havlíčka chtějí mladí lidé hlavně pracovat s moderními technologiemi a vyhýbají se fyzicky namáhavé práci. Nejkritičtější situace je ve stavebních profesích, chybí šikovní řemeslníci a zedníci. Nedostatek řemeslníků a zároveň velká poptávka na trhu se pozitivně projevuje na zaměstnanosti a odměňování pracovníků v těchto oborech (EU, 2021), (Petříček, 2019).

6.1.4 Technologické faktory

Tato oblast se soustředí především na využití vědy a techniky v aktivitách podniku. Mezi klíčové faktory patří vývoj informačních a komunikačních technologií (ICT). Celková úroveň technologií a schopnost inovovat značně ovlivňuje konkurenceschopnost firmy. Důležitou součástí je obecná podpora vědy a výzkumu ze strany vlády ČR. (Dvořáček, 2012).

V dnešní době je většina podnikových činností prováděna pomocí internetu a specializovaných počítačových softwarů. Společnost KOLLERT ELEKTRO s.r.o. provozuje vlastní webové stránky. S obchodními partnery a zákazníky firma nejčastěji komunikuje pomocí emailové korespondence či telefonicky. K úhradě svých závazků využívá internetové bankovníctví.

Na činnost firmy má také velký vliv postupná digitalizace veřejné správy a jejích služeb. Nové digitalizační procesy jsou schopny plně nahradit původní administrativní postupy. Digitalizací se snižují zejména administrativní náklady a zároveň šetří čas podnikatelům. Důležitým předpokladem je však průběžné vzdělávání státních úředníků v oblasti ICT. Společnost KOLLERT ELEKTRO s.r.o. s orgány státní správy komunikuje výhradně skrze svou datovou schránku (Bokšová a kol., 2019).

Se zajištěním spolehlivého a bezpečného provozu elektrizační soustavy souvisí rovněž výzkum a vývoj nových materiálů. Zde je nutné zmínit optická vlákna, která postupem času nahrazují metalickou kabeláž. Optické sítě umožní zvládnout technologické změny související s nárůstem objemu přenášených dat, rozvojem elektromobility, či zvyšujícími se nároky na spolehlivost sítě. Díky optické infrastruktuře se zvyšuje účinnost využití elektrické energie (ČEZ Distribuce, a.s., 2021a).

6.1.5 Environmentální faktory

Ekologické faktory souvisí s dodržováním norem a limitů v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí. Mezi tyto faktory lze řadit:

- nakládání s odpady,
 - využívání obnovitelných zdrojů energie,
 - přístup k ochraně životního prostředí a vnímání klimatických změn
- (Altaxo SE, 2019).

Činnost firmy KOLLERT ELEKTRO s.r.o. je ovlivněna především bezpečnou likvidací všech odpadů vznikajících během stavebních prací. Stavební práce také probíhají šetrně, vzhledem k životnímu prostředí v okolí stavby. Pokud je vlivem stavby narušena přilehlá krajina či část pozemní komunikace, je povinností firmy vše uvést do původního stavu.

6.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí firmy tvoří zejména **obchodní partneři** (dodavatelé, odběratelé, finanční instituce atd.), **konkurenční podniky, zákazníci a veřejnost**. Zahrnuje vlivy a okolnosti,

kteře firma mŕže svŕmi aktivitami ve velké mŕře ovlivnit. Analŕzu mikroprostředŕ lze takŕ označit jako **analŕzu odvŕtvŕ**. Cŕlem tŕto analŕzy je (Jakubŕkovŕ, 2013, str. 103) „identifikovat zŕkladnŕ hybnŕ sŕly, kterŕ v odvŕtvŕ pŕsobŕ a zŕkladnŕm zpŕsobem ovlivnŕjŕ ŕinnost podniku“ (Hanzelkovŕ, 2017), (Jakubŕkovŕ, 2013).

6.2.1 Vymezenŕ odvŕtvŕ firmy

Podnikŕnŕ společnosti KOLLERT ELEKTRO s.r.o. zasahuje hned do nŕkolika ekonomickŕch oblastŕ. Dle klasifikace ekonomickŕch ŕinnostŕ CZ-NACE, kterŕ je v Evropskŕ unii pouŕzŕvana od roku 1970, lze ŕinnost firmy zařadit zejmŕna do odvŕtvŕ stavebnictvŕ (sekce F) a zpracovatelskŕho prŕmyslu (sekce C). Firma takŕ provŕdŕ zpracovŕnŕ projektŕ a poradenstvŕ, kterŕ spadajŕ mezi profesnŕ, vŕdeckŕ a technickŕ ŕinnosti (sekce M) Hlavnŕ ekonomickŕ ŕinnosti podniku dle CZ-NACE shrnuje nŕsledujŕcŕ tabulka (ŕSŰ, 2020f).

Tabulka 5: Ekonomickŕ ŕinnosti KOLLERT ELEKTRO s.r.o. dle CZ-NACE

Sekce	C – zpracovatelskŕ prŕmysl	F – stavebnictvŕ	M – profesnŕ, vŕdeckŕ a technickŕ ŕinnosti
Oddŕl	27 – Vŕroba elektrickŕch zařizenŕ	43 – Specializovanŕ stavebnŕ ŕinnosti	71 – Architektonickŕ, inŕenŕrskŕ ŕinnosti, souvisejŕcŕ technickŕ poradenstvŕ
Skupina	271 – vŕroba elektrickŕch motorŕ, generŕtorŕ a transformŕtorŕ a rozvod. zařizenŕ	431 – Demolice a pŕŕprava staveniřtŕ 432 – ElektroinstalaĎnŕ a stavebnŕ instalaĎnŕ prŕce	711 - Architektonickŕ, inŕenŕrskŕ ŕinnosti, souvisejŕcŕ technickŕ poradenstvŕ
Třŕda	2712 – Vŕroba elektrickŕch rozvodnŕch a kontrolnŕch zařizenŕ	4321 – Elektrickŕ instalace	
Podtřŕda	27120 - Vŕroba elektrickŕch rozvodnŕch a kontrolnŕch zařizenŕ	43210 – Elektrickŕ instalace	
Kŕd ŕinnosti	C27120	C43210	F711

Zdroj: vlastnŕ zpracovŕnŕ dle (Kyselŕ, 2018), (MF ŀR, 2021b)

Zpracovatelský průmysl patří mezi klíčová odvětví české ekonomiky. V roce 2019 se průmysl celkově podílel 29,4 % na tvorbě hrubé přidané hodnoty (HPH), z toho zpracovatelský průmysl tvořil 24,7 %. Průmyslová produkce v oblasti výroby elektrických zařízení neustále roste. Stavebnictví (2019) tvořilo přibližně 7 % HPH. V roce 2020 se vlivem pandemie očekával pokles stavební produkce. Dle analytiků dojde v oboru stavebnictví k meziročnímu poklesu i v tomto roce. Výrazně poklesl počet bytové výstavby, výstavba inženýrských děl a specializovaných staveb je zatím bez větších výkyvů. (BusinessInfo.cz, 2020), (MPO ČR, 2020b).

Činnost společnosti KOLLERT ELEKTRO s.r.o. je ve všech zmiňovaných oblastech velmi specifická. Firma soustředí svou činnost zejména na území Libereckého kraje. Na trhu působí jen úzká skupina firem s podobným zaměřením. Společnost KOLLERT ELEKTRO s.r.o. si během své existence vybudovala stabilní pozici mezi svými konkurenty.

6.2.2 Konkurence firmy

V rámci Libereckého regionu mezi největší konkurenty firmy KOLLERT ELEKTRO s.r.o. patří (loga společností jsou zobrazené na obrázku č. 15):

- BIMONT s.r.o.,
- Energetická montážní společnost Liberec, s.r.o. (EMSL),
- ELIPROM spol. s.r.o.



Obrázek 15: Konkurence společnosti KOLLERT ELEKTRO s.r.o.
Zdroj: (Bimont s.r.o., 2021), (Eliprom s.r.o., 2021), (EMSL s.r.o., 2021)

Všechny výše zmíněné společnosti byly založeny již v devadesátých letech 20. století. Mají stejný předmět činnosti s KOLLERT ELEKTRO s.r.o. a rozsáhlé zkušenosti s realizací mnoha zakázek. Hlavním zadavatelem zakázek všech firem je společnost ČEZ Distribuce,

a.s. a podniky mezi sebou vzájemně soupeří. Zaměstnávají přibližně stejný počet pracovníků (cca 25-30) a lze je tedy zařadit do stejné kategorie malých podniků. Disponují rovněž veškerou potřebnou technikou a jsou držiteli certifikátů v oblasti kvality, environmentálního managementu i bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP).

Vstup nové konkurence do odvětví je spjat s řadou bariér. Největší překážkou je potřeba velkého množství finančních prostředků na začátku podnikání (nákup pozemků, skladů, strojů) a nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Stávající firmy v tomto oboru těží z dlouhodobé tradice a certifikace. Pro nově vznikající firmy je velmi těžké se mezi silnými konkurenty prosadit.

6.2.3 Odběratelé

Mezi klíčové odběratele a dlouhodobé obchodní partnery KOLLERT ELEKTRO s.r.o. patří zejména akciová společnost ČEZ Distribuce, a.s. Společnost je součástí koncernu ČEZ, a.s. a je provozovatelem distribuční soustavy téměř po celé České republice.

Skupina ČEZ, a.s. se řadí mezi nejvýznamnější ekonomické subjekty ČR. Hlavní předmět podnikání tvoří výroba, obchod, distribuce a prodej v oblasti elektřiny a tepla. Zajímavá je především struktura akcionářů společnosti. Největší podíl na základním kapitálu má Česká republika (69,8 %). Společnost ČEZ, a.s. tak patří mezi zadavatele veřejných zakázek (ČEZ Distribuce, a.s., 2021b).



Obrázek 16: ČEZ, a.s. logo

Zdroj: (ČEZ Distribuce, a. s., 2021b)

Dalšími odběrateli firmy jsou OMEXON GA Energo, s.r.o. a RYDVAL – ELEKTRO s.r.o. Pro společnost OMEXON GA Energo, s.r.o. firma provádí zejména opravy elektrického vedení. V roce 2020 také KOLLERT ELEKTRO s.r.o. získala velkou zakázku na výstavbu nového veřejného osvětlení ve městě Hodkovice nad Mohelkou.

Drobnými zákazníky jsou také fyzické osoby (majitelé domů), pro které firma zajišťuje nové přípojky či elektro revize elektrické instalace, spotřebičů či hromosvodů.

6.2.4 Dodavatelé

Mezi hlavní dodavatele společnosti KOLLERT ELEKTRO s.r.o. patří velkoobchody elektrického či elektrotechnického materiálu:

- JAKUB a.s.,
- Kamat spol s.r.o.,
- ASPERA elektro s.r.o.
- Sonepar Česká republika,
- ELFETEX, spol. s.r.o.

Stavební směsi a materiál firma odebírá od společnosti ZAPA beton a.s. Společnost KOLLERT ELEKTRO s.r.o. také dlouhodobě spolupracuje s několika dodavateli výkopových a stavebních prací.

Ke své činnosti firma potřebuje zajistit také specializované inženýrské činnosti a geodetické služby, především zpracování věcných břemen, zaměření či vytyčení staveb a pozemků. V této oblasti jsou největšími dodavateli podniku společnosti ENPRO Energo s.r.o., Geo Jilm a GEOLINE CZ v.o.s.

6.3 Analýza vnitřního prostředí firmy

Dlouhodobé přežití firmy na trhu závisí především na vnitřních zdrojích a schopnostech podniku. Jedná se o aktiva firmy, které je třeba přetvořit tak, aby byly užitečné pro zákazníka. Mezi tyto aktiva lze zařadit **finanční**, **lidské** (zaměstanci firmy), **materiální** (suroviny, zboží, hmotný majetek) a **nemateriální** (informace, know how, znalosti, image) zdroje (Tyll, 2014). Vnitřní zdroje představují výchozí bod pro tvorbu hodnotového potenciálu firmy. Tvoří základ pro získání konkurenční výhody (Straková, 2017).

Pro zhodnocení vnitřního prostředí firmy je v práci použita analýza nástrojů marketingového mixu 4P. Jedná se o jednoduchou metodu avšak zcela dostačující pro účely této práce. Klasická podoba marketingového mixu je tvořena 4 prvky (4P): produkt (**p**roduct), cena (**p**rice), distribuce či místo prodeje (**p**lace) a marketingová komunikace (**p**romotion).

Důležitou součástí analýzy vnitřního prostředí podniku jsou také výstupy z finanční analýzy (Jakubíková, 2013).

6.3.1 Analýza marketingového mixu

V následující kapitole budou představeny a rozebrány jednotlivé prvky marketingového mixu společnosti KOLLERT ELEKTRO s.r.o.

1. Produkt (služba)

Služby poskytované společností KOLLERT ELEKTRO s.r.o. byly podrobně představeny již v kapitole 5.1 obor podnikání firmy.

Pro připomenutí, KOLLERT ELEKTRO s.r.o. je elektromontážní firma a poskytuje kompletní zajištění energetických staveb distribučních sítí nízkého či vysokého napětí, od vypracování projektové dokumentace, realizaci, revizi až po správu potřebné legislativy. Společnost se specializuje zejména na novou výstavbu a rekonstrukci elektrického vedení, ale také se věnuje výstavbě a opravám rozvoden a trafostanic (Kollert elektro, 2020).

2. Cena

Firma musí pro získání každé zakázky nejdříve vytvořit návrh kalkulace ceny pro vybranou zakázku a přihlásit se do výběrového řízení. Návrh zahrnuje veškeré náklady (na materiál, pracovníky, stroje atd.) a porovná se s kalkulacemi ostatních firem. Následně je zadavatelem (ČEZ distribuce a.s.) zvolen podnik, který bude zakázku realizovat.

3. Místo prodeje, distribuce

KOLLERT ELEKTRO s.r.o. se zaměřuje především na zakázky v místě svého působení – Libereckého kraje. V rámci distribučního řetězce, lze firmu označit za koncový článek, který již skutečně realizuje zadanou zakázku. Společnost také provádí revize a přípojky majitelům domů, kteří jsou koneční spotřebitelé.

4. Marketingová komunikace

Nejdůležitějším komunikačním nástrojem je osobní prodej. Pro společnost je zcela zásadní udržet dlouhodobé pozitivní vztahy s hlavním zadavatelem zakázek (ČEZ distribuce, a.s.).

Firma každoročně věnuje svým dlouhodobým obchodním partnerům drobné dárky s logem (kapesní nože, perníky či jiné pochutiny). Logem firmy jsou opatřeny také firemní vozidla a stroje.

V rámci online komunikace firma provozuje vlastní webové stránky a má svůj profil na sociální síti Facebook, avšak skrze sociální síť firma není příliš aktivní.

Společnost KOLLERT ELEKTRO s.r.o. je také hlavním sponzorem sportovního klubu RUGBY CLUB Liberec.

6.3.2 Finanční analýza

Finanční analýza je významná součást finančního řízení podniku. Je schopna odhalit chyby ve finančním hospodaření firmy. Hlavním účelem analýzy je zachycení finanční a majetkové situace firmy. Výsledky analýzy slouží jako podklad pro rozhodování manažerů. Cílem finanční analýzy je rovněž posouzení finančního zdraví podniku (Hrdý, 2016).

Kubíčková (2015, str. 5) vymezuje finančně zdravý podnik následovně:

- podnik zajišťuje zhodnocení vložených prostředků vlastníků či věřitelů (rentabilita),
- podnik je finančně stabilní a není ve svém rozhodování omezován dalšími subjekty (zadluženost),
- podnik je schopný hradit své závazky a tím zajistit svou další existenci (likvidita).

Základním zdrojem informací pro finanční analýzu je účetní závěrka podniku, především účetní výkazy rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz o peněžních tocích – cash flow (Kubíčková, 2015). Hlavními zdroji dat pro finanční analýzu KOLLERT ELEKTRO s.r.o. jsou účetní závěrky (rozvahy a výkazy zisku a ztráty) v období let 2015 – 2019. V době vypracování diplomové práce nebyla účetní závěrka z roku 2020 k dispozici.

Ke komplexnímu zhodnocení finančního zdraví podniku slouží především bonitní modely. Jedná se o soustavu účelově vybraných ukazatelů. Cílem těchto modelů je vyjádření souhrnné číselné charakteristiky, na jejímž základě lze posoudit její finanční zdraví. Většina modelů je však vytvořena pro ekonomické podmínky, které nejsou stejné s českým ekonomickým prostředím (Růžičková, 2019).

V diplomové práci je k vyhodnocení celkového finančního zdraví společnosti KOLLERT ELEKTRO s.r.o. použita soustava bilančních analýz dle Rudolfa Douchy. Tato analýza je vytvořena pro podmínky České republiky a také zcela nezávislá na velikosti podniku. Bilanční analýza je rozpracována ve třech úrovních – I, II a III dle náročnosti. Pro účely diplomové práce byla zvolena úroveň II. Jedná se o soustavu sedmnácti ukazatelů, čtyř dílčích a jednoho celkového. Základní čtyři zkoumané oblasti a výpočty jednotlivých ukazatelů zachycuje tabulka č. 6 (Růžičková, 2019).

Tabulka 6: Bilanční analýza II dle R. Douchy

Ukazatele stability	Ukazatele likvidity	Ukazatele aktivity	Ukazatele rentability
$S_1 = \frac{VK}{\text{stálá aktiva}}$	$L_1 = \frac{2 * \text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé dluhy}}$	$A_1 = \frac{\text{tržby celkem}/2}{\text{pasiva celkem}}$	$R_1 = \frac{10 * EAT}{\text{přidaná hodnota}}$
$S_2 = \frac{VK}{\text{aktiva celkem}} * 2$	$L_2 = \left(\frac{\text{finanční majetek} + \text{pohledávky}}{\text{krátkodobé dluhy}} \right) / 2,17$	$A_2 = \frac{\text{tržby celkem}/4}{VK}$	$R_2 = \frac{8 * EAT}{VK}$
$S_3 = \frac{VK}{\text{cizí zdroje}}$	$L_3 = \left(\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \right) / 2,5$	$A_3 = \frac{\text{přidaná hodnota} * 4}{\text{tržby celkem}}$	$R_3 = \frac{20 * EAT}{\text{pasiva celkem}}$
$S_4 = \frac{\text{aktiva celkem}}{\text{krátkodobé dluhy} * 5}$	$L_4 = \frac{\text{pracovní kapitál}}{\text{pasiva celkem}} * 3,33$		$R_4 = \frac{40 * EAT}{\text{tržby} + \text{výkony}}$
$S_5 = \frac{\text{aktiva celkem}}{\text{zásoby} * 15}$			$R_5 = \frac{1,33 * \text{prov. VH}}{\text{prov. VH} + \text{fin. VH}}$
$S = \frac{(2 * S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + 2 * S_5)}{7}$	$L = \frac{(5 * L_1 + 8 * L_2 + 2 * L_3 + L_4)}{16}$	$A = \frac{(A_1 + A_2 + A_3)}{3}$	$R = \frac{(3 * R_1 + 7 * R_2 + 4 * R_3 + 2 * R_4 + R_5)}{17}$
Celkový ukazatel C = $\frac{(2 * S + 4 * L + A + 5 * R)}{12}$			
Vysvětlivky: EAT = čistý zisk po zdanění VK = vlastní kapitál		Pracovní kapitál = OA (oběžná aktiva) – krátkodobé dluhy Přidaná hodnota = obchodní marže + výkony – výkonová spotřeba Prov. VH a fin. VH = provozní a finanční výsledek hospodaření	

Zdroj: vlastní zpracování dle (Růžičková, 2019, str. 85-90)

Výstupem bilanční analýzy je určení celkového ukazatele C, který zahrnuje všechny dílčí oblasti. Jednotlivým oblastem jsou ve vzorci přiřazeny také váhy dle důležitosti. Dle dosažených hodnot ukazatele C, lze stanovit finanční zdraví firmy. Mezní hodnoty ukazatele C shrnuje tabulka č. 7.

Tabulka 7: Mezní hodnoty celkového ukazatele C

Ukazatel C – mezní hodnoty	Finanční zdraví podniku
$(1; \infty)$	Podnik finančně zdravý, bonitní
$(0,5; 1)$	Šedá zóna
$(-\infty; 0,5)$	Problémy v hospodaření firmy

Zdroj: upraveno dle (Růžičková, 2019)

Výpočet jednotlivých ukazatelů a vyhodnocení finančního zdraví společnosti KOLLERT ELEKTRO s.r.o. v období let 2015-2019 shrnuje tabulka č. 8.

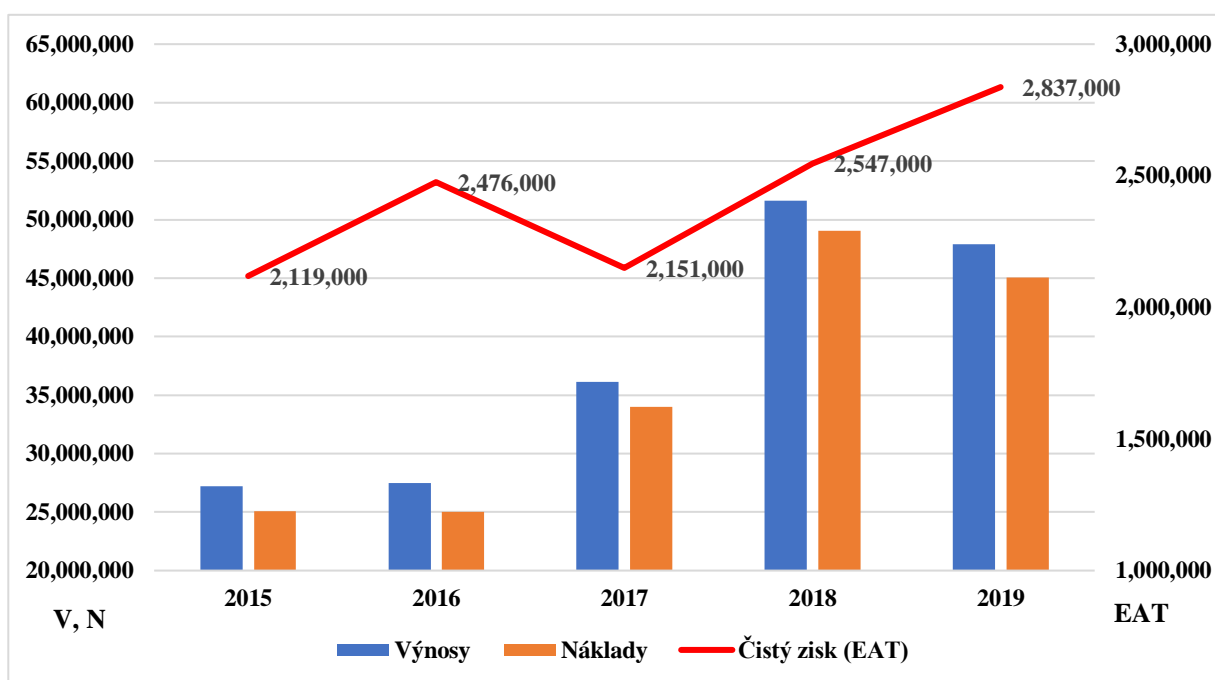
Tabulka 8: Bilanční analýza II - KOLLERT ELEKTRO s.r.o.

	2015	2016	2017	2018	2019
S ₁	1,615	1,694	1,879	1,881	1,825
S ₂	1,227	1,287	1,475	1,353	1,313
S ₃	1,590	1,804	2,808	2,093	1,912
S ₄	1,065	0,992	0,881	0,780	1,046
S ₅	13,565	6,407	4,113	4,552	4,980
S	4,892	2,898	2,450	2,442	2,554
L ₁	5,968	5,078	4,341	2,917	3,968
L ₂	1,502	1,389	1,187	1,113	1,497
L ₃	1,314	1,226	1,059	0,989	1,327
L ₄	1,429	1,386	1,245	1,256	1,475
L	2,870	2,521	2,160	1,670	2,246
A ₁	0,613	0,550	0,730	0,839	0,661
A ₂	0,499	0,427	0,495	0,620	0,504
A ₃	1,565	1,477	1,270	1,284	1,661
A	0,892	0,818	0,832	0,914	0,942
R ₁	2,011	2,460	1,889	1,549	1,444
R ₂	1,258	1,241	0,950	0,987	0,966
R ₃	1,929	1,997	1,752	1,669	1,586
R ₄	3,148	3,633	2,399	1,990	2,398
R ₅	1,366	1,357	1,353	1,346	1,323
R	1,777	1,922	1,499	1,386	1,386
C	2,587 Bonitní	2,193 Bonitní	1,822 Bonitní	1,617 Bonitní	1,830 Bonitní

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky firmy 2015-2019

Z tabulky č. 8 lze vyčíst, že společnost KOLLERT ELEKTRO s.r.o. splňuje podmínky finančního zdraví ve všech sledovaných obdobích. Bonita firmy během let kolísá, avšak stále se jedná o velmi příznivé hodnoty. Majetková (poměr mezi stálými a oběžnými aktivy) a kapitálová struktura podniku (zejména poměr mezi vlastním a cizím kapitálem) je vyhovující, firma však stále více využívá cizí zdroje financování, zejména bankovní úvěry. Hodnoty likvidity ve sledovaném období klesají, v roce 2019 likvidita opět roste. Firma je schopna bez potíží hradit své závazky. Ukazatel aktivity (hospodaření s aktivy) je stabilní. Rentabilita (ziskovost) vloženého kapitálu a tržeb je rovněž bez výrazných výkyvů, až na rok 2017, kdy došlo k mírnému poklesu aktiv společnosti a poměrně velkému nárůstu tržeb.

Obrázek č. 17 zachycuje vývoj výnosů, nákladů a čistého zisku v období od roku 2015-2019. Výnosy mají rostoucí tendenci. Obzvláště úspěšný byl rok 2018, kdy se výnosy oproti roku 2015 téměř zdvojnásobily. Tržby v tomto roce atakovaly hranici 50 mil. Kč. Většinu výnosů tvoří tržby z prodeje služeb. Ve sledovaném období výnosy vždy převyšují náklady a firma tak generuje zisk. Mírný pokles zisku, lze pozorovat v roce 2017, nejedná se však o výrazný propad. V následujících dvou letech již zisk roste.



Obrázek 17: Výnosy, náklady, EAT - KOLLERT ELEKTRO s.r.o. 2015-2019
Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky firmy 2015-2019

Z provedené finanční analýzy, lze říci, že finanční hospodaření rodinné firmy KOLLERT ELEKTRO s.r.o je velmi příznivé. Firma vykazuje rostoucí výnosy (tržby) i čistý zisk téměř ve všech sledovaných letech. V roce 2019 také zahájila přístavbu nového křídla administrativní budovy.

6.4 SWOT analýza

SWOT analýza je vhodným nástrojem ke shrnutí výstupů z dílčích analýz. Identifikuje příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí a silné a slabé stránky z vnitřního prostředí firmy. Informace z dílčích analýz se pro větší přehlednost zpracovávají do matice obsahující 4 kvadranty. Pomocí SWOT analýzy lze také vyhodnotit strategickou pozici firmy (Hanzelková, 2009), (Jakubíková, 2013).

Silné a slabé stránky:

Silné a slabé stránky z vnitřního prostředí společnosti KOLLERT ELEKTRO s.r.o. jsou uvedeny v následující tabulce č. 9.

Tabulka 9: Silné a slabé stránky KOLLERT ELEKTRO s.r.o.

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Stabilní postavení firmy na trhu	Problém zastupitelnosti
Tradice, důvěra zákazníků	Problémy s kapacitou, prostory
Kompletní zajištění zakázky	Silná vazba na dodavatele (ČEZ a.s., dodavatelé výkopových prací)
Vlastní technika a vybavení	Regionální zaměření firmy
Vhodná lokalita areálu podniku	Dlužníci – vymáhání pohledávek
Technologické know how, certifikace	
Rodinná soudržnost	
Finanční zdraví firmy	
Dobré vztahy s obchodními partnery	

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavní silnou stránkou je zejména kompletní zajištění zakázky, včetně projektového zpracování, realizace i pořízení související dokumentace. Vše za pomoci vlastních strojů a techniky. Důležitým faktorem je též certifikace a technologické know how, nutné pro realizaci zakázek. Za roky své existence si společnost vybudovala respekt mezi svými konkurenty a dobré jméno mezi zákazníky i obchodními partnery. Velké pozitivum je také rodinná soudržnost podniku a jeho finanční zdraví.

Ze slabých stránek podniku lze uvést jako významný problém zastupitelnosti a kapacity. Majitele podniku je schopen částečně zastoupit nejstarší syn Petr. Horší situace je v ekonomickém úseku, kde pracuje pouze paní Kollertová. Zásadní postavení má také syn Petr ve vedení oddělení projekce. S nárůstem zakázek a potřebou dalšího personálu se firma potýká s nedostatečnou kapacitou a prostor pro zaměstnance. Majitel si je však všech zmíněných slabých stránek vědom a pracuje na jejich odstranění. Firma inzeruje volné pracovní pozice na svých webových stránkách a v roce 2019 začala výstavba nového křídla administrativní budovy. Slabou stránkou je rovněž silná závislost na spolupráci s určitými obchodními partnery, zejména ČEZu a.s. a dodavateli výkopových prací. Ztráta těchto partnerů by měla velký vliv na další existenci a hospodaření podniku. Jistou slabinou může být také zaměření firmy pouze na Liberecký region. V současnosti má však firma v rámci regionu dostatek zakázek a nepotřebuje dále rozšiřovat své působíště. Mezi slabé stránky lze zařadit také dlouhodobé vymáhání pohledávek, které často končí až soudním sporem a stojí firmu další náklady.

Příležitosti a hrozby:

Nejvýznamnější příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí společnosti KOLLERT ELEKTRO s.r.o. shrnuje tabulka č. 10.

Tabulka 10: Příležitosti a hrozby KOLLERT ELEKTRO s.r.o.

Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Rychlý vývoj nových technologií – digitalizace	Zhoršená ekonomická situace v ČR (pandemie COVID – 19)
Možnost ucházet se o veřejné zakázky (ČEZ)	Konkurence firmy
Rostoucí poptávka po elektromontážních pracích	Právní normy a omezení v oblasti stavebnictví a BOZP
Potřeba silnější elektrické sítě v blízké budoucnosti	Nedostatek pracovníků v oboru
Prodlužování střední délky života	Stárnutí populace a pokles obyvatel vlivem pandemie

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi nejvýznamnější příležitosti firmy patří možnost ucházet se o veřejné zakázky od společnosti ČEZ Distribuce a.s. Jedná se o velmi spolehlivého partnera, zejména v ohledu zaručených plateb. Pro firmu je také pozitivním jevem rychlý rozvoj nových technologií

a s tím související potřeba větší a silnější elektrické sítě. Poptávka po elektromonotážních pracích tedy roste.

Největší hrozbou firmy je v současnosti zhoršená ekonomická situace v ČR vlivem celosvětové pandemie nemoci COVID – 19. Výdaje státu nyní směřují zejména do zdravotnictví a již se projevuje útlum státních zakázek v dalších oblastech, především ve stavebnictví. S pandemií také souvisí nadměrný počet úmrtí a výrazný pokles lidské populace. Za další hrozbu firmy lze označit její konkurenty, avšak pozice KOLLERT ELEKTRO s.r.o. je na trhu zatím stabilní. V oboru podnikání firmy dochází k častým změnám legislativy a předpisů v oblasti BOZP. V budoucnosti též reálně hrozí nedostatek pracovníků ve stavebnictví (výkopové práce).

SWOT analýza

Společně s konzultantem diplomové práce byla vytvořena SWOT matice s hodnocením a váhami jednotlivých faktorů pro společnost KOLLERT ELEKTRO s.r.o. Příležitosti a silné stránky firmy byly ohodnoceny kladnou stupnicí 1 (nejnižší spokojenost s faktorem) až 5 (nejvyšší spokojenost). Hrozby a slabé stránky byly naopak hodnoceny zápornou stupnicí od -1 (nejnižší nespokojenost) do -5 (nejvyšší nespokojenost). Váha faktoru určuje jeho důležitost. Součet vah každé kategorie musí být roven 1 (Fotis Fotopulos, 2011).

Následně byl pro každý faktor proveden součin váhy a bodového hodnocení. Dále je třeba provést součet všech součinů (váha*hodnocení) v rámci každé kategorie. Poté od sebe odečteme součty příležitostí a hrozeb (vnější prostředí) i silných a slabých stránek (vnitřní prostředí) a získáme dílčí bilance obou prostředí. Celková SWOT bilance firmy vznikne porovnáním vnitřního a vnějšího prostředí (Fotis Fotopulos, 2011).

Vyhodnocení SWOT analýzy společnosti KOLLERT ELEKTRO s.r.o. pomocí programu Microsoft Excel zachycuje obrázek č. 18.

Z provedené SWOT analýzy lze vyčíst, že v rámci vnitřního prostředí silné stránky převyšují ty slabé. Největší bodové hodnocení bylo přiřazeno vlastnímu vybavení, technice a technologickému know how, certifikaci. Jedná se o klíčové faktory, které přímo souvisejí s činností firmy. Ze slabých stránek největší váhu i hodnocení obdržel problém zastupitelnosti v podniku. V externím prostředí taktéž příležitosti převažují nad hrozbami.

Největší hrozbou je nedostatek pracovníků v oboru. Mezi největší příležitosti firmy patří zcela určitě možnost ucházet se o veřejné zakázky. Celková bilance SWOT analýzy je příznivá.

		Pozitivní faktory		Negativní faktory	
		Silné stránky (Strengths)		Slabé stránky (Weaknesses)	
		váha	hodnocení	váha	hodnocení
Vnitřní prostředí	1 Stablní postavení firmy na trhu	0,10	2	1 Problém zastupitelnosti	0,30 -4
	2 Tradice, důvěra zákazníků	0,05	3	2 Problémy s kapacitou, prostory	0,30 -3
	3 Kompletní zajištění zakázky	0,15	4	3 Silná vazba na dodavatele	0,25 -3
	4 Vlastní technika a vybavení	0,15	5	4 Regionální zaměření firmy	0,10 -2
	5 Vhodná lokalita areálu podniku	0,05	2	5 Dlužníci – vymáhání pohledávek	0,05 -1
	6 Technologické know how, certifikace	0,20	5		
	7 Rodinná soudržnost	0,05	3		
	8 Finanční zdraví firmy	0,15	4		
	9 Dobré vztahy s obchodními partnery	0,10	3		
Součet		3,85		Součet (-) 3,15	
		Příležitosti (Opportunities)		Hrozby (Threats)	
		váha	hodnocení	váha	hodnocení
Vnější prostředí	1 Rychlý vývoj nových technologií	0,15	3	1 Zhoršená ekonomická situace ČR	0,20 -3
	2 Možnost ucházet se o veřejné zakázky	0,35	5	2 Konkurence firmy	0,20 -2
	3 Rostoucí poptávka po elektromont. pracích	0,25	3	3 Právní normy a omezení (BOZP)	0,25 -3
	4 Potřeba silnější el. sítě v budoucnosti	0,20	2	4 Nedostatek pracovníků v oboru	0,30 -4
	5 Prodlužování střední délky života	0,05	1	5 Stárnutí a pokles obyvatel	0,05 -1
Součet		3,40		Součet (-) 3,00	
SWOT výsledek		Celkem 1,10			
Silné stránky		3,85			
Slabé stránky		3,15			
Celkem vnitřní prostředí		0,70			
Příležitosti		3,40			
Hrozby		3,00			
Celkem vnější prostředí		0,40			

Obrázek 18: Vyhodnocení SWOT analýzy KOLLERT ELEKTRO s.r.o.
Zdroj: vlastní zpracování

6.5 Zhodnocení vitality rodinné firmy

Součástí analýzy je také zhodnocení vitality rodinné firmy dle výzkumného projektu TD03000035 vytvořeného Katedrou podnikové ekonomiky a managementu TUL v Liberci pod vedením Prof. Ing. Ivana Jáče, CSc. Cílem projektu je specifikovat rodinné podnikání a formulovat nové postupy hodnocení zdraví rodinných podniků. Autoři projektu pracují s pojmem vitalita, který vymezil Jiří Plamínek ve své knize Diagnostika a vitalizace firem a organizací. Plamínek (2014, str. 16) definuje vitalitu jako „skutečnost, že něco existuje v současnosti, aniž by to svou přítomnou existencí omezovalo svou existenci budoucí nad míru, jež je nezbytně nutná“. Za vitální systém považuje takový, který je dlouhodobě udržitelný (Jáč a kol., 2017), (Plamínek, 2014).

V rámci projektu byly vymezeny tři oblasti pro kvalitativní vyhodnocení vitality uvnitř rodinného podniku, které vyžadují specifický přístup, oproti podnikání nevykazující prvky rodinnosti. Jedná se o tyto oblasti:

- administrativně – psychologicko – právní,
- manažerskou,
- ekonomicko – finanční.

V každé oblasti byly stanoveny kritéria, které majitel firmy hodnotil na stupnici od 1 do 5. Hodnocení 0-2 vykazuje slabou stránku daného faktoru, 3-5 naopak silnou stránku faktoru. Každé kritérium má svou váhu, které byly určeny na základě expertního odhadu v rámci pilotního šetření. Výsledná hodnota vznikne součtem všech součinů (body*váha) v dané oblasti. Bodový zisk lze také převést na procentuální vyjádření. Na základě umístění v procentuálním intervalu je možné vyhodnotit vitalitu vnitřního prostředí rodinného podniku (Jáč a kol., 2017). Stupně hodnocení vitality na základě specifik rodinného podnikání zachycuje tabulka č. 11.

Tabulka 11: Stupně hodnocení vitality na základě specifik rodinného podnikání

Hodnocení vitality RP	Procentuální interval
A (výborná vitalita)	(83,33;100>
B (velmi dobrá vitalita)	(66,67;83,33>
C (dobrá vitalita v procesu plánování)	(50;66,67>
D (dobrá vitalita se s klonem ke zhoršení v případě, že nebude systémově řešena)	(33,33;50>
E (slabá vitalita)	(16,67;33,3>
F (velmi slabá vitalita)	<0;16,67>

Zdroj: (Jáč a kol., 2017, str. 33)

Výsledky vitality společnosti KOLLERT ELEKTRO s.r.o shrnuje tabulka č. 12. Formuláře k jednotlivým modulům a podrobné vyhodnocení vitality jsou v obsaženy v přílohách B-E diplomové práce.

Tabulka 12: Výsledky vitality KOLLERT ELEKTRO s.r.o.

Oblast	Body celkem	Vyjádření v %	Stupeň vitality
Administrativně – psychologicko – právní	3,04 b	60,2 %	C
Manažerská	3,37 b	67,4 %	B
Ekonomicko – finanční	4,16 b	83,2 %	B
Celkem	10,57 b	70,2 %	B

Zdroj: vlastní zpracování

Nejnižšího stupně vitality ze tří zkoumaných oblastí firma dosáhla v oblasti administrativně – psychologicko – právní. I přes to lze říci, že podnik má dobré předpoklady pro svoji další existenci. Majitel si uvědomuje potřebu řešit problematiku vedení a nástupnictví svého podnikání. Proces nástupnictví se nyní nachází ve fázi diskuse, plánování a zvažování možností předání podniku. Firma by však měla co nejdříve zahájit konkrétní právní úkony. Z výsledku manažerského modulu vyplývá řádná organizační struktura a vysoká úroveň řídicích procesů. Všichni zaměstnanci včetně rodinných příslušníků jsou si vědomi svých funkcí a požadavků s nimi spojenými. Ekonomicko – finanční oblast dosáhla nejvyššího procentuálního hodnocení. V této oblasti je důležité, že rodina stanovila pravidla rovnováhy mezi svými finančními zájmy a podnikáním. Chod firmy je v souladu s finančním plánem. Došlo také k vymezení postupů pro hodnocení výběru financování podnikatelských investic či samotného provozu. Celková vitalita vnitřního prostředí společnosti KOLLERT ELEKTRO s.r.o je velmi příznivá a dle názoru autorky pro firmu zcela uspokojivá.

Celkově lze shrnout, že společnost KOLLERT ELEKTRO s.r.o. je „zaběhlá“ prosperující rodinná firma s tradicí a dobrým výhledem do budoucnosti.

7. Plán nástupnictví

Z provedené analýzy vyplývá, že společnost KOLLERT ELEKTRO s.r.o. je ve „výborné kondici“ a je vhodná pro předání další generaci.

Rodina Kollertových by měla, co nejdříve uspořádat setkání všech členů a společně vyřešit, jakým způsobem bude předání firmy probíhat. Důležité je především si vyjasnit osobní plány všech zúčastněných a určit přibližný časový rámeček, ve kterém proběhne generační výměna v oblasti řízení či vlastnictví podniku. Ve firmě není vytvořen žádný strategický plán nástupnictví. Tato diplomová práce je prvním odborným dokumentem, který se zabývá problematikou nástupnictví a analyzuje vnitřní a vnější prostředí společnosti KOLLERT ELEKTRO s.r.o.

Majitel firmy Petr Kollert je rozhodnutý, že při dosažení důchodového věku spolu s manželkou opustí podnik a předají ho svým synům. Dva nejstarší synové už ve firmě pracují a jsou připraveni dále pokračovat v rodinném podnikání. Nejmladší syn Adam nyní studuje vysokou školu a po jejím dokončení si sám zvolí, zda se připojí ke svým bratrům či nikoliv. Definitivní výměna generací proběhne zhruba za 5 - 6 let. Proces nástupnictví již ve firmě běží, majitel postupně připravuje své syny na řízení podniku, zejména nejstaršího syna Petra, který po otci převezme hlavní vedení.

Existují však i další způsoby předání firmy popsané v kapitole 3.1. Pan Kollert by mohl celou firmu či určitý podíl výhodně prodat strategickému kupci. Nabízí se také možnost prodeje podniku některému ze zaměstnanců. Majitel je však v situaci, kdy má schopné nástupce v rodině a dle jeho vyjádření nad těmito možnostmi ani neuvažoval. Situace by byla odlišná v případě, že by žádný následovník nebyl. Prodej majetku lze považovat pro celou rodinu až za poslední řešení.

Pro úplnost lze uvažovat o možnosti změny oboru podnikání po předání firmy a využití prostor k jinému účelu. Společnost KOLLERT ELEKTRO s.r.o. si dlouhodobě drží silnou pozici ve svém oboru a k jeho změně nemá žádný důvod.

V případě podnikání tří bratrů by měl odstupující majitel spravedlivě rozhodnout o výši vlastnických podílů každého z nich. Zároveň by se bratři měli dohodnout na svých nových

rolích a povinnostech v podniku. S určením podílů souvisí také ocenění firmy a finanční vypořádání odstupujících rodičů. Bude nutné zvolit takový způsob majetkového vypořádání, který bude nejvhodnější pro firmu a akceptovatelný všemi zainteresovanými osobami. Dle vyjádření majitele chce firmu přenechat svým synům formou dědictví. Nabízí se také možnost daru. O prodeji firmy svým synům neuvažoval. Po odchodu manželů z podniku jim bude firma pravidelně vyplácet rentu pro důstojný život v důchodu.

Nelze opomenout také dvě dcery majitele, které je třeba rovněž náležitě vypořádat. Majitel nepředpokládá zapojení dcer do podniku. Zejména proto, že odvětví, ve kterém firma působí je dle majitele spíše vhodné pro muže a dcery o daný směr neměly zájem. Dcera Adéla je nyní na mateřské dovolené a po ní se chce vrátit ke své profesi zdravotní sestry. Nejmladší dcera Emma v současnosti navštěvuje teprve základní školu. Manželé disponují dalším majetkem, který jim mohou odkázat, dle výše ocenění firmy.

Nespornou výhodou je, že v rodině panují dobré vztahy. Sourozenci si vzájemně pomáhají a tráví spolu hodně času i mimo firmu. Majitel neočekává ostré konflikty mezi sourozenci při i po předání rodinného podniku. Všichni členové se však ocitnou ve zcela nové pozici a spory mezi sourozenci se mohou objevit. Důležitá je již mnohokrát zmiňovaná komunikace v případě nespokojenosti či výskytu problému. Konfliktům je možné předejít tvorbou rodinné ústavy, kde lze určit celkový majetek rodiny a také stanovit jednotlivé vlastnické podíly (viz kapitola 2.1).

Po odchodu majitele a jeho ženy z firmy bude třeba vyřešit také personální přeobsazení pozic. Pokud syn Petr převezme hlavní vedení po svém otci, bude třeba najmout dalšího projektanta do oddělení projekce. Průměrná měsíční mzda projektanta v elektrotechnice a energetice je v rozmezí od 27 000 až 50 000 Kč (Profesia, 2021a). Účetní a mzdovou agendu může po paní Kollertové převzít po dostudování vysoké školy ekonomické nejmladší syn Adam, nebo bude muset firma najmout všeobecnou i mzdovou účetní.

S rozrůstáním firmy do budoucna souvisí také potřeba nových zaměstnanců, nejen v oblasti realizace staveb, ale také v ekonomickém úseku či administrativě. Noví zaměstnanci by mohli pomoci vyřešit problém zastupitelnosti v podniku. Průměrná měsíční mzda elektromontéra

činí zhruba 24 000 až 42 000 Kč (Profesia, 2021b). Průměrný měsíční výdělek pracovníka v oblasti ekonomiky a účetnictví se pohybuje od 28 000 až 54 000 Kč (Profesia, 2021c).

Výše dalších nákladů spojených s procesem nástupnictví závisí především na zvolené formě předání podniku. Předpokládáme-li, že majitel firmu odkáže svým synům, bude se jednat o náklady týkající se administrativy předání podnikání. Tyto náklady lze odhadovat ve výši tisíců korun.

Zaprvé, náklady souvisí s ověřením hodnoty firemního majetku. Ceny za zpracování odborného odhadu nemovitosti se liší v závislosti na typu odhadu a účelu, za jakým je ocenění prováděno. Odhad ceny nemovitosti pro účely dědického řízení se pohybuje v částkách od 2 800 Kč až 7 000 Kč (Kosina, 2021). Majitel by měl nechat rovněž ocenit majetek, který chce odkázat svým dcerám.

Následuje řízení u notáře. Za nejvhodnější řešení lze konkrétně považovat sepsání dědické smlouvy. Dědická smlouva je dvoustranným právním jednáním (tzn., že obě strany souhlasí a jsou informováni o každé změně) a musí být uzavřena formou veřejné listiny (notářského zápisu). Pomocí smlouvy je možné přesně určit podmínky dědění či vlastnické podíly jednotlivých dědiců. Výhodou dědické smlouvy je, že neomezuje zůstavitele (v tomto případě Petra Kollerta) nakládat s majetkem za jeho života. Zůstavitel tak může majetek převést (úplatně či bezúplatně) i na jinou osobu než na smluvního dědice. Z pohledu druhé smluvní strany (dědiců), uzavřením této smlouvy získávají větší jistotu, že se skutečně stanou dědici majetku. (Notářská komora ČR, 2021).

Majitel může místo dědické smlouvy sepsat také závěť. Závěť je jednostranné právní jednání, kde zůstavitel stanoví, kdo bude dědicem pozůstalosti. Závěť může být měněna i bez vědomí dědiců (někdy výhodné, někdy nikoliv). Dědická smlouva má vždy přednost před závětí, je však možné s ní ošetřit pouze $\frac{3}{4}$ majetku zůstavitele (Bureš, 2020), (Notářská komora ČR, 2021).

Sepsání závěti notářem dle internetového průzkumu stojí zhruba 1 500 Kč bez DPH. Odměna notáře za sepsání dědické smlouvy je obvykle vyšší. Odměny notářů za jednotlivé úkony upravuje vyhláška č. 196/2001 Sb. (notářský tarif). Se zápisem souvisí také další úkony např. ověření podpisu, kopií atd. Ověření jednoho podpisu stojí 30 Kč. Dále je třeba

uhradit poplatek 300 Kč (plus DPH) za evidenci závěti či dědické smlouvy. Notář může po konzultaci s klientem navrhnout i jiné řešení situace (Fianová, 2011a), (Zákony pro lidi.cz, 2021).

Pokud by majitel vybral možnost darování, bylo by nutné sepsat smlouvu darovací, opět za přítomnosti notáře.

Zpoplatněna je rovněž změna údajů v katastru nemovitostí. Poplatek se od 1. ledna 2020 zvýšil dvojnásobně z původní částky 1 000 Kč na 2 000 Kč (Bureš, 2019).

Z pohledu daňového byla v roce 2014 zrušena darovací i dědická daň. Aktuálně dědictví představuje bezúplatné nabytí, a je dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů osvobozeno od této daně. Dary jsou rovněž zcela osvobozeny, jedná-li se o dárce příbuzné v přímé linii. Překročí-li však osvobozené příjmy u fyzických osob celkovou částku 5 000 000 Kč, vzniká povinnost dle § 38v (586/1992 Sb.) oznámit tuto skutečnost správci daně do konce lhůty pro podání daňového přiznání za zdaňovací období, ve kterém příjem obdržel. Při nesplnění této oznamovací povinnosti hrozí vysoké pokuty od příslušného finančního úřadu (Česko, 2012), (Zákony pro lidi.cz, 2021).

Pokud by firma chtěla využít pomoci odborného poradce v oblasti nástupnictví, je nutné započítat i poplatky za jeho služby. Odměny poradců jsou velice individuální a závislé na náročnosti konkrétní situace. Společnost KOLLERT ELEKTRO s.r.o. v souvislosti s nástupnictvím neplánuje využít tento typ služeb.

Přesné vyčíslení celkových nákladů nástupnického procesu je poměrně náročné, a jak již bylo řečeno, odvíjí se od zvolené varianty. Důležitým činitelem je především ocenění podniku. Pro stanovení výsledné hodnoty podniku je nutné přihlídnout k řadě faktorů (know how, technologie, patenty, strojové vybavení atd.), nejen k samotné hodnotě nemovitosti. Existuje několik metod oceňování a jejich použití závisí zejména na účelu ocenění. Problematikou oceňování podniku se však diplomová práce více nezabývá.

Pro konkrétní představu nákladů spojených s nástupnictvím je vytvořena tabulka č. 13. Tabulka slouží jako názorná ukázka postupu stanovení nákladů na nástupnictví a pracuje s hodnotou ocenění 10 000 000 Kč. Jedná se pouze o fiktivní hodnotu nemovitosti, skutečná celková hodnota podniku je mnohonásobně větší. Od hodnoty nemovitosti, dědictví se však

odvíjí výše odměn notáře za jednotlivé služby. Ke kalkulaci celkových nákladů jsou použity kromě fiktivní hodnoty nemovitosti či dědictví také prostřední hodnoty vybraných údajů.

Tabulka 13: Náklady na nástupnictví (fiktivní hodnota ocenění 10 000 000 Kč)

Náklady nástupnictví	Průměrná měsíční HM, Odměny za jednotlivé služby	Prostřední hodnota, Celkové náklady služby s DPH
1. Mzdové náklady na nového projektanta	27 000 – 50 000 Kč (HM)	Med(x) 38 500 Kč
2. Odborný odhad ceny nemovitosti	cca 2 800 – 7 000 Kč/nemovitost	Med(x) 4 800 Kč**
3. Řízení u notáře		
a) Závět'	1 500 Kč* + 300 Kč* (poplatek za evidenci)	2 178 Kč
b) Darovací smlouva hodnota nemovitosti 10 000 000 Kč	14 900 Kč* + 2 000 Kč (katastr nemovitostí) (+ 100 Kč výpis z KN)	20 129 Kč
c) Dědická smlouva hodnota dědictví 10 000 000 Kč	29 800 Kč* + 300 Kč* (poplatek za evidenci)	36 421 Kč
Odhadované celkové náklady varianta a) závět'		45 478 Kč
Odhadované celkové náklady varianta b) darovací smlouva		63 429 Kč
Odhadované celkové náklady varianta c) dědická smlouva		79 721 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle (Fianová, 2011b – kalkulačka služeb), (Kosina, 2021), (Profesia, 2021a).

* Cena bez DPH

** Odhadované celkové náklady zahrnují odborný odhad ceny jedné nemovitosti, pro vypořádání rodinného majetku bude třeba ocenit také další nemovitosti.

7.1 Vyhodnocení nástupnického plánu a generační výměny firmy

Proces nástupnictví ve společnosti KOLLERT ELEKTRO s.r.o. již probíhá několik let. K definitivnímu předání firmy však ještě nedošlo. Značnou slabinou podniku v oblasti nástupnictví je nezpracování oficiálního plánu generační výměny. Předání podniku je řešeno pouze na základě nepsaných pravidel a intuice majitele. Zhotovení plánu by však majiteli pomohlo k přesnému vymezení celkové nástupnické strategie, zahrnující zejména formulaci cílů, stanovení významných milníků, vztahů a zodpovědnosti. Zároveň by tento

dokument zabránil vzniku ostrých konfliktů mezi sourozenci. Vznik konfliktů lze eliminovat také sepsáním rodinné ústavy, která ve společnosti KOLLERT ELEKTRO s.r.o. rovněž chybí. Ústava přispívá především k jasnému definování majetku a vlastnických podílů jednotlivých členů rodiny. Tvorba obou dokumentů připadá většině rodinných podniků zbytečná, často se však jedná o jedinou cestou, která umožní těmto firmám realizovat obtížná a složitá rozhodnutí. Do budoucnosti je pro firmu určitě vhodné zamyslet se nad jejich zpracováním.

Na druhou stranu je nutné pana Kollerta pochválit za včasné plánování nástupnického procesu. Majitel si také dobře uvědomuje nutnost pečlivé přípravy a význam vzdělání svých synů pro vedení firmy. Postupně jim předává své znalosti a zkušenosti z oboru i podnikání obecně. Velkým pozitivem je rovněž fakt, že majitel již od dětství budoval kladný vztah potomků k rodinnému podnikání a vedl je k odpovědnosti. Nástupci jsou nyní připraveni a chtějí po otci firmu převzít. Z výsledků provedených analýz lze vyvodit také dobré hospodaření pana Kollerta. Firma je finančně zdravá, dochází také k rozšiřování a modernizaci jejích prostor. Dle odhadů autorky diplomové práce se bude prosperita rodinného podniku nadále zvyšovat.

Pro další rozvoj této úspěšné rodinné firmy je však nutné pravidelně analyzovat její podnikatelské prostředí. Analýza okolí, ale i vnitřního prostředí firmy pomůže odhalit významné faktory, které na podnik působí. Společnost má poté možnost lépe využít svých příležitostí či silných stránek a naopak, co nejvíce omezit hrozby a odstranit slabé stránky. Podrobnější analýza prostředí společnosti KOLLERT ELEKTRO s.r.o. byla poprvé provedena až v rámci této diplomové práce. Firma má zavedený alespoň základní finanční reporting, který má na starosti paní Kollertová.

Na základě všech dostupných informací a absence oficiálního plánu nástupnictví či rodinné ústavy autorka diplomové práce doporučuje majiteli následující postup pro úspěšné předání firmy svým synům:

1. Majitel by měl co nejdříve svolat všechny členy rodiny a otevřeně prodiskutovat otázku nástupnictví ve firmě (vlastnické podíly, nové role, financování nástupnictví...). Každý z účastníků by měl mít prostor k vyjádření svých představ o budoucnosti. Společně by měli zvolit variantu, která je akceptovatelná všemi

stranami. Důležité je všechny seznámit alespoň s přibližným časovým rámcem předání firmy. V této fázi je také vhodné zamyslet se nad náklady souvisejících s následnictvím.

2. Dále je vhodné začít podnikat právní kroky směrem k předání rodinné firmy. Předání firmy je spojeno s řadou administrativních úkonů, jejichž zpracování vyžaduje určitý čas. Jedná se především o ocenění hodnoty majetku firmy a odbornou konzultaci s notářem (sepsání dědické či darovací smlouvy, závěti, ověření podpisů a další).
3. Nedílnou součástí nástupnictví je také téma finančního zajištění odstupujícího zakladatele v období důchodu. Doporučuje se rovněž vytvořit písemný dokument, nejen pouze ústní dohoda.

Závěr

Většina rodinných podniků v České republice byla založena v 90. letech 20. století po pádu komunistického režimu. Jedná se o znovuzrození soukromého podnikání, poté co bylo od roku 1945 násilně potlačeno. Z demografického hlediska zakladatelé již dosahují důchodového věku a začínají přemýšlet, jak naložit s vybudovaným podnikem. Historicky první generační výměna tak čeká v dohledné době řadu rodinných firem.

Proces nástupnictví je složitý a náročný proces. Je třeba na něj nahlížet jako na samostatný projekt. Základním stavebním kamenem je zejména tvorba písemného plánu, ve kterém jsou formulovány cíle, stanovena pravidla a určena alespoň základní strategie v oblasti následnictví. Nástupnictví skrývá mnoho nástrah a nečekaných problémů. Velice výstižná jsou slova paní Ing. Petřů, která se dlouhodobě zabývá problematikou rodinného podnikání. Ve své poslední knize s názvem *Rodinné podnikání: fenomén, příležitost a budoucnost*, uvádí, že „řízení nástupnické strategie bez písemného plánu jako běh minovým polem“. Nelze nic jiného než souhlasit.

Diplomová práce řešila problematiku nástupnictví v rodinné firmě KOLLERT ELEKTRO s.r.o. v Liberci. Prvním dílčím cílem bylo analyzovat podnikatelské prostředí a vyhodnotit vitalitu rodinného podniku. Druhým dílčím cílem bylo navržení základního konceptu nástupnictví v dané rodinné firmě. Zpracování diplomové práce také informuje majitele o dalších možnostech předání podniku a nezbytných záležitostech, které jsou s tímto procesem spojené.

Teoretická část se věnovala vymezení a definici základních pojmů. Dále byly popsány charakteristické rysy, kterými se rodinné podniky vyznačují. Na závěr se tato část již zabývala nástupnictvím a tvorbou nástupnického plánu.

V praktické části byla nejprve představena vybraná rodinná firma. Následně byla provedena strategická situační analýza podnikatelského prostředí podniku. Současně byla také zhodnocena vitalita firmy dle výzkumného projektu pod vedením pana Prof. Jáče z Technické univerzity v Liberci. V závěru praktické části byla autorkou navržena doporučení, která pomohou úspěšně provést generační výměnu.

Lze konstatovat, že společnost KOLLERT ELEKTRO s.r.o je dlouhodobě prosperující rodinná firma. Majitel podniku se již otázkou nástupnictví zabývá a postupně připravuje své syny na budoucí vedení podniku. Celý proces je však řízen pouze nepsanými pravidly a intuicí. Bylo by vhodné vytvořit písemný plán, který by vnesl do tohoto procesu řád. Společnost má velký potenciál do budoucnosti a je připravena pro příchod další generace.

Seznam použité literatury

ALTAXO SE. 2019. Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE). *Altaxo.cz* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/analyza-vnejsiho-okoli-podniku-slepte>.

ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER. 2016. *Principles of Marketing*. 16th ed. USA: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-133-79502-8.

AYRANCI, Evrende. 2014. A Study on the Influence of Family on Family Business and its Relationship to Satisfaction with Financial Performance. *E&M Economics and Management* [online]. 17(2): 87-105. [cit. 2021-01-16]. ISSN 12123609. Dostupné z: https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/7061/EM_02_14_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

BIMONT s.r.o. 2021. Logo společnosti. *Bimont s.r.o.* [online]. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://bimont.cz/>.

BOKŠOVÁ, Jiřina a kol. 2019. *Digitální Česko v digitální Evropě*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s. ISBN 978-80-87042-75-5.

BUREŠ, Michal. 2019. Poplatek za vklad do katastru nemovitostí se zdrazí od 1. ledna o 100 %. *Finance.cz* [online]. [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/524653-poplatek-za-vklad-do-katastru-nemovitosti-se-zvysi/>.

BUREŠ, Michal. 2020. O dědictví II: Závěť – všechno pro děti, či ženu Filoménu? *Finance.cz* [online]. [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/499581-dedictvi-ii-zavet/>.

BUSINESSINFO.CZ. 2020. Stavební společnosti očekávají v roce 2021 propad trhu o 1,8 %. *Czech Trade* [online]. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/stavebni-spolecnosti-ocekavaji-v-roce-2021-propad-trhu-o-18/>.

ČESKO. 2012. *Občanský zákoník, Sb. 89/2012, ve znění pozdějších předpisů* [online]. Dostupné z: https://www.msmt.cz/uploads/legislativa/2012_89.pdf.

ČEZ Distribuce, a.s. 2021a. Rozvoj optické infrastruktury. *ČEZ Distribuce, a.s.* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.cezdistribuce.cz/cs/distribucni-soustava/rozvoj-opticke-infrastruktury>.

ČEZ Distribuce, a.s. 2021b. Základní informace. *ČEZ Distribuce, a.s.* [online]. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.cezdistribuce.cz/cs/o-spolecnosti/zakladni-informace>.

ČNB. 2021a. Co je to inflace? *Česká národní banka* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Co-to-je-inflace/>.

ČNB. 2021b. Cílování inflace v ČR. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/cilovani/>.

ČNB. 2021c. Co to je nominální a reálný měnový kurz? *Česká národní banka* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Co-to-je-nominalni-a-realny-menovy-kurz/>.

ČSÚ. 2015. Hrubý domácí produkt (HDP) – metodika. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_-hdp.

ČSÚ. 2020a. Průměrná roční míra inflace v letech 1998 – 2019. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-rocni-mira-inflace-v-letech-1998-2019>.

ČSÚ. 2020b. Vývoj průměrných mezd v 1. čtvrtletí 2020. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xl/vyvoj-prumernych-mezd-v-1-ctvrtletí-2020>.

ČSÚ. 2020c. Věková struktura k 31. 12. 2019 – Česká republika. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/index.html?lang=cz>.

ČSÚ. 2020d. Věková struktura k 31. 12. 2019 – Liberecký kraj. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz051/index.html?lang=cz>.

ČSÚ. 2020e. Projekce obyvatelstva k 1. 1. 2101 – Česká republika. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/staticke/animgraf/projekce_1950_2101/index.html?lang=cz.

ČSÚ. 2020f. Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace.

ČSÚ. 2021a. Ukazatele v regionálním členění – Hrubý domácí produkt. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.volba?titul=Ukazatele%20v%20region%EDm%20%EDlen%ECn%ED&mypriznak=RC&typ=2&proc=rocenka.presmsocas&mylang=CZ&jak=4>.

ČSÚ. 2021b. Inflace, spotřebitelské ceny. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny.

ČSÚ. 2021c. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS – Metodika. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zam_vsps.

ČSÚ. 2021d. Podíl nezaměstnaných osob v České republice podle krajů (stav k 31. 12.). *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/123502875/32018121_0508.pdf/346bbffe-86c3-4ce4-8c58-f5b5b8a42802?version=1.1.

ČSÚ. 2021e. Obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide.

DELOITTE ČR. 2014. Plánování nástupnictví. *Deloitte ČR* [online]. [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: https://amsp.cz/uploads/dokumenty/Publikace/Planovani_nastupnictvi_dvoustrany_.pdf.

DELOITTE ČR. 2021. Výhledy české ekonomiky pro rok 2021. *Deloitte ČR* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky-pro-rok-2021.html>.

DVOŘÁČEK, Jiří a Petr SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

ELIPROM s.r.o. 2021. Logo společnosti. *Eliprom s.r.o.* [online]. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <http://www.eliprom.cz/>.

EMSL, s.r.o. 2021. Logo společnosti. *Energetická montážní společnost Liberec, s.r.o.* [online]. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <http://www.emsl.cz/>.

EU. 2020. Evropská unie: co je a co dělá. *Evropská unie* [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://op.europa.eu/webpub/com/eu-what-it-is/cs/>.

EU. 2021. Česká-republika: Obyvatelstvo, demografická situace, jazyky a náboženství. *Evropská unie* [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-21_cs.

FFI. 2018. Defining Family Enterprise. *Family Firm Institute* [online]. [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: <https://my.ffi.org/page/definitions>.

FIANOVÁ, Marcela. 2011a. Závěti. *Notarfianova.cz* [online]. [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: <https://www.notarfianova.cz/agendy/?site=s2e2>.

FIANOVÁ, Marcela. 2021b. Výpočet notářských odměn. *Notarfianova.cz* [online]. [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: <https://www.notarfianova.cz/kalkulator/>.

FINANCE.CZ. 2021. Daň z příjmů právnických osob. *Finance.cz* [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/dane-z-prijmu/dan-z-prijmu-pravnickych-osob/>.

FOTIS FOTOPULOS. 2011. SWOT analýza v excelu. *Fotis Fotopulos.cz* [online]. [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>.

FOTR, Jiří a kol., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.

FUČÍK, Mirek. 2012. *Požadavky na projektovou dokumentaci energetických staveb*. Plzeň. Diplomová práce (Ing.). Západočeská univerzita v Plzni, fakulta Elektrotechnická. Vedoucí práce Ing. Jana Jiříčková, Ph.D.

GERŠLOVÁ, Jana, Milan HLAVAČKA, Pavel BECK a kol. 2018. *Rodinné podnikání v moderní době*. Praha: Historický ústav AV ČR. ISBN 978-80-7286-318-1.

GOMÉZ-MEJIA a kol. 2007. Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. In: PETRŮ, Naděžda. 2020. *Rodinné podnikání. Fenomén, příležitost, budoucnost*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s. ISBN 978-80-7408-207-8.

GRASSEOVÁ, Monika a kol., 2010. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.

HANZELKOVÁ, Alena a kol. 2009. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.

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

HORČIČKOVÁ, Zuzana. 2019. Participation of the Young Generation in Family-owned Business. *ACC Journal* [online]. 25(2): 100-108. [cit. 2021-01-16]. ISSN 1803-9790. Dostupné z: https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/153871/ACC_2019_2_08.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

HRDÝ, Michal a Michaela KRECHOVSKÁ. 2016. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-449-2.

IPODNIKATEL.CZ. 2020. Rodinné podnikání přináší radosti, ale i strasti. *iPodnikatel.cz* [online]. [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/rodinne-podnikani-prinasi-radosti-ale-i-strasti/>.

IPSOS. 2019. Rodinné firmy – nástupci a nástupkyně. *Ipsos* [online]. [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: https://amsp.cz/wp-content/uploads/2019/05/Ipsos-pro-AMSP_Rodinn%C3%A9-firmy_N%C3%A1stupn%C3%ADci_2019-04-23-na-web-22.5.2019-nov%C3%A9.pdf.

ISAC, Claudia. 2019. Management of Succession in Family Business. *Quality-Access to Success* [online]. 20 (S1): 423-428. [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2159639699/131E0406A2CC4CB0PQ/1?accountid=17116>.

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

JANÍKOVÁ, Simona. 2018. Rodinné firmy řeší raději předávání řízení než majetku. *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2021-01-16]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66351560-rodinne-firmy-resi-radeji-predavani-rizeni-nez-majetku>.

JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a kol. 2017. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*. Liberec: Edice Ekonomické fakulty TUL Liberec. ISBN 978-80-7494-352-2.

KOLLERT ELETKRO, 2020. *Kollert.cz*. [online]. [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://www.kollert.cz/>.

KOSINA, Ondřej, 2021. Odhad ceny nemovitostí – vše, co jste kdy chtěli vědět. *Srovnání makléřů.cz* [online]. [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: <https://www.srovnani-makleru.cz/blog-odhad-ceny-nemovitosti-vse-co-jste-kdy-chteli-vedet-50/#ref3>.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-538-1.

KURZY.CZ. 2021. Inlace – 2021, míra inflace a její vývoj v ČR. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>.

KYSELÝ, Andrej. 2018. *CZ-NACE*. [online]. [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/>.

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

MAKE THINGS HAPPEN. 2021. Family Business Succession Proces. *Make Things Happen* [online]. Ontario: Make Things Happen Ltd. [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: <https://www.makethingshappen.net/family-business-succession/family-business-succession-process>.

MARTELOVÁ, Judy. 2017. *Rodinné firmy na rozcestí: Jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9379-0.

MF ČR. 2020. Makroekonomická predikce – leden 2020 [online]. Praha: *Ministerstvo financí ČR*. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-leden-2020-37433>.

MF ČR. 2021a. Makroekonomická predikce – leden 2021 [online]. Praha: *Ministerstvo financí ČR*. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>.

MF ČR. 2021b. Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES. [online]. Praha: *Ministerstvo financí ČR*. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=25464787&jazyk=cz&xml=1.

MPO ČR. 2018. Stručná charakteristika Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj. [online]. Praha: *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR*. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/mezinarodni-organizace-a-obchod/oecd/strucna-charakteristika-organizace-pro-hospodarskou-spolupraci-a-rozvoj--5915/>.

MPO ČR. 2019. Nástupnictví v rodinné firmě, jak na to [online]. Praha: *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR*. [cit. 2021-12-16]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/files/uploads/2019/11/N%C3%A1stupnictv%C3%AD-v->

MPO ČR. 2020a. Definice rodinného podniku. [online]. Praha: *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR*. [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--253096/>.

MPO ČR. 2020b. Analýza vývoje ekonomiky ČR – leden 2020. [online]. Praha: *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR*. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2020/1/Analyza-vyvoje-ekonomiky-CR_leden-2020.pdf.

MS ČR. 2021. Úplný výpis z obchodního rejstříku – KOLLERT ELEKTRO s.r.o. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR. [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=20795&typ=UPLNY>

NEMETHY, Les. 2011. *Business Exit Plannig: Options, Value Enhancement and Transaction Management for Business Owners*. 1st ed. New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-90531-9

NOTÁŘSKÁ KOMORA ČR, 2021. Dědická smlouva. *Notářská komora ČR* [online]. [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: <https://www.nkcr.cz/sluzby/dedicke-pravo/dedicka-smlouva>.

OVERBEKE, Kessler Kathyann, Diana BILIMORIA a Sheri PERELLI. 2013. The Dearth of Daughter Successors in Family Business: Gendered Norms, Blindness to Possibility, and Invisibility. *Journal of Family Business Strategy*. 4 (3): 201-212 [cit. 2021-12-16]. ISSN 1877-8585.

PETRŮ, Naděžda. 2018. *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s. ISBN 978-80-7408-162-0.

PETRŮ, Naděžda. 2020. *Rodinné podnikání. Fenomén, příležitost, budoucnost*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s. ISBN 978-80-7408-207-8.

PETŘÍČEK, Martin. 2019. Fyzická práce mladým nevoní, zájem o učňovské obory dlouhodobě upadá. In: *iDnes.cz* [online]. MAFRA, a.s. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/prace-ucen-remeslo-skola-statistika-pruzkum-zamestnavatel.A190207_202648_ekonomika_mato.

PLAMÍNEK, Jiří. 2014. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5323-2.

POROVNEJ.CZ. 2021. Zdravotní a sociální pojištění 2021. *Porovnej.cz* [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.porovnej24.cz/clanky/zdravotni-a-socialni-pojisteni-2021>.

PROFESIA. 2021a. Projektant – Elektrotechnika a energetika. *Platy.cz* [online]. [cit. 2021-04-14]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/elektrotechnika-a-energetika/projektant>.

PROFESIA. 2021b. Elektromontér – Elektrotechnika a energetika. *Platy.cz* [online]. [cit. 2021-04-14]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/elektrotechnika-a-energetika/elektromonter>.

PROFESIA. 2021c. Ekonom. *Platy.cz* [online]. [cit. 2021-04-14]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/ekonomika-finance-ucetnictvi>.

RYDVALOVÁ, Petra a kol. 2015. *Rodinné podnikání – zdroj rozvoje obcí*. Liberec: Edice Ekonomické fakulty TUL v Liberci. ISBN 978-80-7494-245-7.

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

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

STRAKOVÁ, Jarmila. Význam interních zdrojů a jejich vliv na ekonomickou stabilitu a rozvoj podniků v České republice. In: *Mladá veda* [online]. Prešov: Vydavateľstvo UNIVERSUM-EU, s.r.o, 2017, 5 (5): 75-82 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1954172392/fulltext/6208381417C44A28PQ/3?accountid=17116>.

ŠOUŠA, Eduard a Jiří KUBŮ. 2017. Rodinná firma. Pojem a historický kontext jeho současného obsahu se zřetelem k českým zemím. *Český časopis historický* [online]. 115 (3): 684-707 [cit. 2021-12-16]. ISSN 0862-6111. Dostupné z: <https://search.proquest.com/openview/c5bed8e1ce8f39f6bef5e749f18c9116/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2035922>.

ŠPAŇHELOVÁ, Ilona. 2010. Dítě a rozvod rodičů. In: RYDVALOVÁ, Petra a kol. 2015. *Rodinné podnikání – zdroj rozvoje obcí*. Liberec: Edice Ekonomické fakulty TUL v Liberci. ISBN 978-80-7494-245-7.

TYLL, Ladislav. 2014. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-507-7.

ÚŘAD PRÁCE ČR. 2021. V únoru zůstala nezaměstnanost na 4,3 % [online]. *Úřad práce ČR*. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/-/v-unoru-zustala-nezamestnanost-na-4-3->.

VLÁDA ČR. 2021a. Koncepce zahraniční politiky České republiky [online]. Praha: *Vláda ČR*. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/historie-minulych-vlad/-koncepce-zahranicni-politiky-ceske-republiky-2156/>.

VLÁDA ČR. 2021b. Epidemie koronaviru [online]. Praha: *Vláda ČR*. [cit. 2021-03-15].
Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/>.

ZÁKONY PRO LIDI.CZ. 2021 [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z:
<https://www.zakonyprolidi.cz/>.

ZELLWEGER, Thomas. 2017. *Managing the Family Business: Theory and Practice*.
Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78347-070-9.

Seznam příloh

Příloha A	Rozhovor s majitelem podniku.....	95
Příloha B	Administrativně – psychologicko – právní oblast	99
Příloha C	Manažerský modul.....	100
Příloha D	Ekonomicko-finanční oblast	101
Příloha E	Vyhodnocení vitality KOLLERT ELEKTRO s.r.o.....	102

Příloha A Rozhovor s majitelem podniku

1. Jaká je Vaše osobní vize z hlediska předání rodinné firmy?

Firmu bych rád předal svým synům, kteří budou dále pokračovat v rodinném podnikání.

2. Prosím, nyní se podívejte na svoji odpověď k 1. otázce, a doplňte ji z hlediska toho, zda:

a. Chcete nadále držet podnik v rámci rodiny?

Ano.

b. Máte představu o termínu svého odchodu z rodinného podnikání?

Ano mám. Z firmy plánuji odejít spolu s manželkou ve chvíli, kdy dosáhneme důchodového věku.

c. Máte představu o tom, co budete dělat po odchodu z rodinného podnikání?

Ano, mám jasnou představu. Velmi rád trávím čas na své chatě a mám mnoho koníčků. Rád rybařím, chodím na houby a jezdím na kole. Konečně bude dostatek času také na cestování a vnoučata.

d. Myslíte/víte, zda jsou Vaše odpovědi v souladu s představou Vaší manželky, která ve firmě rovněž působí?

Ano, radíme se a rozhodujeme se společně.

3. Kdo bude Váš nástupce?

Jako svého hlavního nástupce považuji nejstaršího syna Petra, ale jsem velmi rád, že ve firmě pracuje také syn Michal. V budoucnosti by se ke svým bratrům mohl přidat i nejmladší syn Adam. Věřím v jejich vzájemnou spolupráci a úspěšné pokračování firmy.

a) Máte jasno v otázkách řízení firmy a vlastnictví majetku/kapitálu firmy?

Jistou představu mám. Již jsem přemýšlel o řízení a vlastnictví firmy po mém odchodu.

b) Preferujete řízení firmy a držení majetku firmy v rukou jednoho nástupce?

Rád bych, aby všechny děti (zejména synové), které budou ve firmě pracovat, se společně podílely na jejím řízení. Zároveň mezi ně spravedlivě rozdělím i vlastnické podíly.

c) Kteří členové rodiny vstoupí do podnikání? A jak?

Ve firmě již nyní pracují oba nejstarší synové Petr a Michal. Na pravidelnou brigádu dochází i nejmladší syn Adam, který zatím studuje vysokou školu. Myslím si, že i on se v budoucnu připojí k firmě. U svých dcer nepředpokládám, že by ve firmě pracovaly. Nejstarší dcera Adéla je zdravotní sestra. Nyní do podniku dochází na úklid. Dcera Emma je zatím dost mladá a chodí na základní školu.

4. Chtějí potenciální nástupci pokračovat v řízení a vlastnictví rodinné firmy?

Ano.

a) Z hlediska řízení (Kdo bude firmu řídit)?

Hlavní řízení firmy po mně převezme syn Petr, ale byl bych rád, kdyby se do řízení podniku částečně zapojil také syn Michal a později třeba i Adam. Řízení celé firmy je pro jednu osobu velmi náročné, a bude vhodné, když si ho bratři mezi sebe rozdělí dle svých schopností.

b) Z hlediska vlastnictví (Kdo bude firmu vlastnit)?

Z hlediska vlastnictví chci firmu spravedlivě rozdělit (ve formě podílů), nejspíše mezi své 3 syny, kteří budou ve firmě pracovat a podílet se na jejím řízení. Podíl syna Petra bude asi o něco větší, vzhledem k tomu, že převezme hlavní vedení firmy. Počítám také s možností, že některý z nich bude chtít svůj podíl prodat (svým bratrům) a soustředit se jiným směrem.

5. Jsou u Vás v rodině stanovena pravidla pro proces nástupnictví?

Žádná striktní pravidla pro nástupnictví nejsou v rodině stanovena, ale firmu předám potomkům, kteří ve firmě pracují a projevují zájem o rodinné podnikání. Myslím si, že nástupnictví u nás v rodině vyplynulo spontánně a přirozeně.

6. Je vytvořen ve Vaší firmě oficiální plán nástupnictví?

Ne, žádný oficiální plán nebyl vytvořen.

7. Jsou vyřešeny rodinné a firemní vztahy v souvislosti s nástupnictvím?

Myslím si, že ano. Ohledně nástupnictví jsem poměrně otevřený.

a) Víte, jakou představu mají členové rodiny o svém budoucím životě?

Synové Petr a Michal v rodinné firmě pracují již řadu let a jsou se svou prací spokojeni. Syn Adam zatím studuje vysokou školu ekonomického zaměření a myslím, že i on by mohl v budoucnosti najít uplatnění ve firmě. V době mého úplného odchodu z firmy bude na konci svých studií a rozhodnutí bude na něm. Samozřejmě mu však nebudu bránit, rozhodne-li se pro kariéru mimo podnik. Dcera Adéla je nyní na mateřské dovolené, a po ní se chce vrátit ke své profesi zdravotní sestry. Nejmladší dcera Emma v současnosti navštěvuje základní školu a své budoucí povolání si bude teprve volit. Já s manželkou se už těšíme na další etapu našeho života.

b) Víte, jaké bude vypořádání dalších sourozenců?

Spolu s manželkou vlastníme další majetek, kterým lze vypořádat ostatní sourozence. Určitě chci všechny potomky spravedlivě vypořádat. Nechtěl bych nikoho z nich znevýhodnit.

8. Jak bude nástupnictví financováno? (darování, odkup za nižší cenu, jinak?)

Firmu synům přenechám jako určité „dědictví“. Dcerám odkážu další majetek, který s manželkou vlastníme, dle výše ocenění firmy.

a) Máte představu o nákladech spojených s procesem nástupnictví?

Určitě bude nutné nechat firmu ocenit znalcem. Zřejmě využiji i právní poradenství ohledně převodu vlastnictví firmy.

b) Ponecháte si jako původní majitel peněžní prostředky (při výběru prodeje) nebo určitou rentu či podíl na zisku pro období penze?

Ano, v období penze mi bude firma vyplácet určitou částku ve formě renty.

c) Budete se i po odchodu z firmy nějakým způsobem podílet na jejím fungování?

Pokud bude třeba, rád synům pomohu, ale jsem připraven z firmy zcela odejít.

9. Jakým způsobem připravujete svého nástupce na převzetí podniku?

Své potomky zapojuji do chodu firmy již od studií. Nyní už dva nejstarší synové v podniku pracují. Postupně je zaučuji a předávám jim stále více mých úkolů a povinností. Nejvíce připravuji syna Petra, který převezme hlavní vedení podniku.

10. Kdy plánujete uskutečnit generační výměnu? (souvisí s 2b)

Generační výměnu plánuji uskutečnit přibližně za 5 let, kdy s manželkou dosáhneme důchodového věku.

11. Máte představu, jak dlouho takový proces potrvá?

Proces nástupnictví určitě trvá v řádech let. Já osobně si myslím zhruba 8-10 let.

12. Myslíte si, že je firma zajištěna pro případ nečekaných životních událostí např. smrt, dlouhodobá pracovní neschopnost majitele? Jak?

Myslím si, že ano. Nejstarší syn Petr mě v době nepřítomnosti již zastupuje a dokáže firmu vést. Jsme početná rodina a v krizových situacích společně zvládneme zařídit vše potřebné.

Příloha B Administrativně – psychologicko – právní oblast

T A

Č R

1. Administrativně – psychologicko – právní oblast/modul

Na škále 0 (není realizováno) až 6 (ano plně realizováno) vyhodnoťte stav uvedeného jevu ve Vašem rodinném podniku. Svoji JEDNU volbu hodnocení každého kritéria zvýrazněte (zaškrtněte, zakroužkujte...).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Příloha C Manažerský modul

T A
Č R

2. Manažerská oblast/modul

Na škále 0 (není realizováno) až 6 (ano plně realizováno) vyhodnoťte stav uvedeného jevu ve Vašem rodinném podniku. Svoji JEDNU volbu hodnocení každého kritéria zvýrazněte (zaškrtněte, zakroužkujte...).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Příloha D Ekonomicko-finanční oblast

T A

Č R

3. Ekonomicko-finanční oblast/modul

Na škále 0 (není realizováno) až 6 (ano plně realizováno) vyhodnoťte stav uvedeného jevu ve Vašem rodinném podniku. Svoji JEDNU volbu hodnocení každého kritéria zvýrazněte (zaškrtněte, zakroužkujte...).

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

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

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

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

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

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

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

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

3.5 V rodinné firmě je zisk z větší části znova investován do jejího dalšího rozvoje.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Příloha E Vyhodnocení vitality KOLLERT ELEKTRO s.r.o.

Kritérium	Výstup z vyhodnocení kritérií modulů (body)						Váha 0,01 až 1	Výsledek Hodnocení	
	0	1	2	3	4	5		body*váha	
1. Modul Admin-právn-psycholog									
1.1			X				0,07	0,14	
1.2			X				0,08	0,16	
1.3					X		0,11	0,44	
1.4					X		0,12	0,48	
1.5					X		0,11	0,44	
1.6				X			0,10	0,30	
1.7	X						0,09	0	
1.8				X			0,11	0,33	
1.9						X	0,11	0,55	
1.10		X					0,10	0,20	
Celkem								3,04 b 60,2 %	Vitalita C
2. Modul Manažerský									
2.1					X		0,11	0,44	
2.2					X		0,11	0,44	
2.3				X			0,09	0,27	
2.4			X				0,11	0,22	
2.5			X				0,10	0,20	
2.6					X		0,09	0,36	
2.7						X	0,09	0,45	
2.8		X					0,10	0,10	
2.9						X	0,09	0,45	
2.10					X		0,11	0,44	
Celkem								3,37 b 67,4 %	Vitalita B
3. Modul Finančně-ekonomický									
3.1						X	0,09	0,45	
3.2			X				0,08	0,16	
3.3					X		0,10	0,40	
3.4						X	0,11	0,55	
3.5						X	0,11	0,55	
3.6			X				0,10	0,20	
3.7						X	0,09	0,45	
3.8						X	0,12	0,60	
3.9					X		0,10	0,40	
3.10					X		0,10	0,40	
Celkem								4,16 b 83,2 %	vitalita B
SUMA CELKEM		3,04 + 3,37 + 4,16 = 10,57 b						10,57 b 70,2 %	Vitalita B