

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2014

Miluše Hlinšťáková

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Rodinné podnikání v oblasti obchodních služeb

Autor práce: Miluše Hlinšťáková DiS.

Studijní obor: Management a marketing služeb – obchodně podnikatelské služby

Forma studia: Kombinovaná

Vedoucí práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Katedra: Katedra managementu a marketingu služeb

2014

VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ, o.p.s.

Žižkova 6, 370 01 České Budějovice

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Miluše Hlinšťáková, DiS.

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Management a marketing služeb – obchodně podnikatelské služby,

Forma studia: Kombinovaná

Místo studia: České Budějovice

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE:

Rodinné podnikání v oblasti obchodních služeb

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE V ANGLICKÉM JAZYCE:

Family undertaking in the area of business services

Katedra: Katedra managementu a marketingu služeb

Vedoucí bakalářské práce (jméno a příjmení, titul):

doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Datum zadání bakalářské práce (měsíc, rok): listopad 2012

CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE:

Analýza rodinného podnikání, provedení marketingového výzkumu a zpracování případových studií vybraných rodinných firem podnikajících v obchodních službách.

Student: *datum* *podpis*

Miluše Hlinšťáková, DiS.

Vedoucí práce: *datum* *podpis*

doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Schvaluji zadání Bakalářské práce:

| | | |
|---|--------------|---------------|
| Vedoucí katedry: doc. Ing. Marie Hesková, CSc. | <i>datum</i> | <i>podpis</i> |
|---|--------------|---------------|

Prorektorka pro studium a vnitřní záležitosti: *datum* *podpis*

RNDr. Růžena Ferebauerová

Rektor: *datum* *podpis*

doc. Dr. Mgr. Lubomír Pána, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č.111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Marii Heskové, CSc. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce. Svůj dík bych také chtěla vyjádřit své rodině za velkou podporu.

ABSTRAKT

HLINŠŤÁKOVÁ, M. *RODINNÉ PODNIKÁNÍ V OBCHODNÍCH SLUŽBÁCH*. České Budějovice. 2013. Bakalářská práce. Vysoká škola evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích. Katedra managementu a marketingu služeb. Vedoucí práce doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Klíčové pojmy: rodinný podnik, plán následnictví, strategie následnictví, vlastníci

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku rodinné firmy a především na problematiku nástupnictví.

Cílem bakalářské práce je analýza rodinného podnikání, provedení marketingového výzkumu a zpracování případové studie rodinné firmy podnikající ve výrobě produktů a obchodních službách.

Výzkumným subjektem pro praktickou část práce je rodinná firma Truhlářství Houška, která se zabývá výrobou a obchodní činností. Práce formou případové studie zpracovává problematiku, zabývající se nástupnickým plánem vlastníka firmy.

Primární výzkum byl doplněn třemi rozhovory: prvotním orientačním rozhovorem s majitelem firmy, strukturovaným hloubkovým rozhovorem s následníkem – s jejich dcerou a třetím hodnotícím rozhovorem. Analýza hodnotí postavení firmy z pohledu interních a externích stránek a přináší pohled na řešení nástupnictví v rodinné firmě.

ABSTRACT

HLINŠŤÁKOVÁ, M. *FAMILY BUSINESS IN BUSINESS SERVICES.*

České Budějovice. 2013. Bachelor thesis. The College of European and Regional Studies, o. p. s.

Supervisor: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Key words: family business, succession plan, succession strategy, ownership

This bachelor's thesis is focusing on an issue of a family business and especially on an ownership succession.

An objective of this bachelor's thesis is an analysis of family business, a marketing research and a case study of a family business in manufacturing and business services.

The practical part of the research was made on family business Truhlářství Houška which is dealing with manufacturing and business services. This bachelor's thesis is studying the succession plan of the family business owner.

Primary research was completed by 3 interviews: first one was a basic interview with the owner of the family business, the second one was a deep structured interview with a successor - their daughter and the third one was an evaluating interview. The analysis evaluates a position of the family business according to internal and external aspects and brings a view on a solution of the family business succession.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 9 |
| 1. CÍL A METODIKA ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE | 10 |
| 1. 1 Cíl práce | 10 |
| 1. 2 Metodika | 10 |
| 2. MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ | 12 |
| 2. 1 Definice malého a středního podnikání..... | 12 |
| 2. 2 Vymezení rodinného podnikání v rámci MSP | 12 |
| 2. 3 Postavení rodinných podniků v ČR..... | 14 |
| 2. 4 Formy a typy rodinných podniků..... | 15 |
| 2. 5 Typy rodinných firem | 16 |
| 2. 6 Funkce rodiny v rodinném podniku | 17 |
| 2. 7 Řízení rodinného podnik | 18 |
| 2. 8 Problém nástupnictví..... | 19 |
| 2. 9 Prodej rodinné firmy | 23 |
| 2. 10 Fúze | 23 |
| 2. 11 Zánik rodinné firmy | 24 |
| 2. 12 Rozdělení firmy..... | 25 |
| 3. PŘÍPADOVÁ STUDIE - ROSTISLAV HOUŠKA TRUHLÁŘSTVÍ | 26 |
| 3. 1 Charakteristika rodinné firmy Truhlářství Houška | 26 |
| 3. 2 Zákazníci | 28 |
| 3. 3 Nabídka služeb | 28 |
| 3. 4 Personální management | 31 |
| 3. 5 Využití outsourcingu | 31 |
| 3. 6 Rodina a její vztah k podniku | 32 |
| 4. MARKETINGOVÝ VÝZKUM | 33 |
| 4. 1 Sběr primárních dat | 33 |
| 4. 2 Strukturované rozhovory | 34 |
| 4. 3 Analýza rodinné firmy | 35 |
| 4. 4 Mikroprostředí vybrané rodinné firmy (Stakeholder analýza)..... | 37 |
| 4. 5 SWOT analýza | 40 |
| 5. STRATEGIE A CÍLE | 44 |
| 5. 1 Stanovené strategie..... | 45 |
| ZÁVĚR | 49 |
| 7. SEZNAM LITERATURY | 50 |
| 8. PŘÍLOHY | 52 |

Úvod

Rodinné podnikání má v České republice bohatou tradici, vzkvétající především v době první republiky. Během čtyřicetileté éry komunismu byla bohužel tato tradice narušena a soukromý sektor – a s ním i rodinné podnikání – přestalo víceméně existovat. Přestože od doby převratu v roce 1989 uběhlo již 21 let, není problematice rodinného podnikání v Čechách dosud věnována dostatečná pozornost. V této práci se zaměřuji na citlivé téma nástupnictví, tedy předávání vlastnictví rodinné firmy ze strany generace vlastníků na generaci novou. Problémem je, že i problematika rodinného podnikání není vlastníky rodinných firem dostatečně vážně pojímána. Pouze malá část celosvětových vlastníků rodinných podniků včas uvažuje o možném následníkovi; vypracování následnického plánu přesunuje většina podnikatelů na pozdější dobu, kdy ale může v případě náhlého vážného onemocnění nebo úmrtí vlastníka dojít k ohrožení samotné existence firmy.

1. Cíl a metodika zpracování bakalářské práce

1.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza rodinného podnikání, provedení marketingového výzkumu a zpracování případové studie vybrané rodinné firmy podnikající v obchodních službách a vypracování návrhu vhodné nástupnické strategie pro vybranou rodinnou firmu.

Pro dosažení tohoto cíle byly využity analýzy mikroprostředí a makroprostředí rodinné firmy a byl proveden výzkum zaměřený na problém nástupnictví.

1.2 Metodika

Po obecném vymezení tématu rodinného podnikání na základě provedené rešerše literatury, byla větší pozornost věnována problému nástupnictví možným strategiím nástupnictví.

V první etapě praktické části byla stanovena kritéria pro výběr firmy, jež by byla vhodným subjektem pro výzkumný účel bakalářské práce. Hlavním kritériem při výběru firmy byla skutečnost, jak dlouho firma působí na českém trhu a v jaké fázi vývoje se rodinná firma nachází. Vybraná firma působí na českém trhu již 21 let, zabývá se obchodní a výrobní činností a v průběhu následujících 10 let uvažuje její zakladatel o odchodu z firmy.

Prvotní sběr dat

V první fázi praktické části bakalářské práce jsem vybranou rodinnou firmu oslovila a v rámci prvotního rozhovoru jsem sesbírala základní údaje o firmě, o rodině o zaměstnancích firmy. Dále byla provedena analýza makro – a mikroprostředí firmy.

Analýza makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí jsem zvolila metodu STEP. Při této analýze jsem se soustředila na faktory, jež by mohly skutečně ovlivnit rozhodování současného i budoucího vlastníka společnosti i nejbližší vývoj této společnosti.

Marketingový výzkum

Hlubkový řízený rozhovor

Za účelem provedení hloubkového řízeného rozhovoru jsem nejprve vypracovala otázky, které jsou uvedeny v přílohách 1 a 2 a dotazník, jež zároveň sloužil pro vypracování analýzy, mikroprostředí firmy. Hlubkový rozhovor jsem provedla se dvěma členy rodinné firmy: s majitelem firmy a jeho dcerou, již má v budoucnosti rodinnou firmu převzít. Z těchto rozhovorů, jsem pořídila doslovný zápis, jenž je součástí této práce.

Analýza mikroprostředí

Pro analýzu mikroprostředí firmy jsem zvolila metodu zvanou Stakeholder analýza. Jedná se o analýzu zájmových skupin, jež na firmu působí a ovlivňují ji. Po identifikaci zájmových skupin jsem se zaměřila na otázky, jak tyto skupiny ovlivňují firmu, jak se zapojují do podnikových procesů a co od firmy očekávají. Jak již bylo uvedeno shora, sestavila jsem pro nalezení klíčových faktorů u jednotlivých zájmových skupin, jež firmu nejvíce ovlivňují, dotazník pro vlastníka firmy, v němž tento vlastník sám určil váhu jednotlivých faktorů a jejich hodnocení.

SWOT analýza, strategie

Z údajů zjištěných v předchozích analýzách jsem sestavila SWOT analýzu, v níž jsem stanovila silné a slabé stránky vybraného rodinného podniku (tedy faktory vnitřního prostředí firmy) a příležitosti a ohrožení (faktory vnějšího prostředí firmy). Kritériím interního i externího prostředí jsem přiřadila body, které pak byly rozděleny mezi jednotlivá kritéria podle jejich důležitosti. Toto posouzení vah jednotlivých kritérií (přidělení důležitosti) vychází rovněž z předchozích analýz. Na základě vah jednotlivých kritérií pak byla navržena strategie nástupnictví pro vybranou rodinnou firmu.

Hodnotící rozhovor, stanovení cílů

V poslední fázi jsem provedla hodnotící rozhovor s majitelem firmy a jeho dcerou. Tento rozhovor probíhal v neformální atmosféře. Během tohoto hodnotícího rozhovoru jsem majitele firmy a jeho dceru seznámila s výsledky analýzy a představila jsem jim vhodnou strategii nástupnictví. Navržená strategie byla odsouhlasena a byly vypracovány jednotlivé cíle včetně konkrétních termínů a zodpovědností. Z tohoto rozhovoru nebyl pořizen doslovný zápis.

2. Malé a střední podnikání

Rodinné firmy jsou součástí malého a středního podnikání, proto z uvedeného důvodu budou nejprve vymezeny základní termíny týkající se malých a středních firem.

2.1 Definice malého a středního podnikání

Podle Ministerstva obchodu a průmyslu ČR (2005) se za drobného, malého a středního podnikatele (MSP) se považuje podnikatel, pokud:

- zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, jeho aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo má obrat/příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR.

Za malého podnikatele se považuje podnikatel, pokud:

- zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, jeho aktiva/majetek, nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil EUR.¹

Za drobného podnikatele se považuje podnikatel, pokud:

- zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR.

2.2 Vymezení rodinného podnikání v rámci MSP

Rodinné podniky byly historicky první formou podnikání a jsou dodnes významným prvkem ekonomiky, které vytvářejí významnou položku hrubého domácího produktu. **Rodinné firmy mají rovněž velký význam pro rozvoj zaměstnanosti** a přispívají k rozvoji venkova a to jak z hlediska zachování rovnováhy mezi obydleností měst a venkova – (poskytují pracovní místa), ale i tím, že podporují místní dobrovolné svazy, sportovní a kulturní akce apod.

Malé a střední podniky převažují v rodinném podnikání. Umístěny jsou především na venkově, tvoří ekonomickou základnu státu. Na celém světě je založeno 90% rodinných firem. V současné době je rodinou ovládáno kolem 80 % podniků.

¹ HESKOVÁ, M. VOJTKO, V. *Rodinné firmy*. Zeleneč: Profess Consulting 2008, s. 9.

Šíře rodinného podniku

Široká definice: v rodinném podniku má strategický vliv na další směřování podniku rodina, která má také v plánu podnik udržet. Rodina ale nemusí nutně vlastnit majoritní podíl akcií.²

Středně široká definice: rodina podnik řídí a vlastní majoritní podíl akcií.

Úzká definice: v podniku se angažuje více rodinných generací, podnik přímo řídí a také vlastní a více než jeden člen rodiny má v podniku významné manažerské postavení.

Je nutné zdůraznit, že definice rodinného podniku ze strany institucí zabývajících se v jednotlivých zemích tématem rodinného podnikání nejsou jednotné. Nicméně tři shora uvedené základní charakteristiky, vystihují základní myšlenky většiny výzkumů prováděných s cílem stanovit hledanou definici rodinného podniku a rodinného podnikání obecně. Pro obhajobu jednotlivých institucí je ale spravedlivé uvést, že tuto neshodu z velké části způsobuje skutečnost, že je možné za rodinné podniky označit kolem 80 % všech celosvětových podniků. Z tohoto důvodu jsou do definice zahrnuty jak malé podniky s několika zaměstnanci převážně z rodinného kruhu, tak obrovské mezinárodní giganty čítající desítky poboček a dceřinných společností s tisíci zaměstnanců, kteří nejsou členy rodiny.

² BEDNÁŘOVÁ, D. PARMOVÁ, D. *Malé a střední podnikání*. Č. Budějovice: ZF JU, 2004.

2.3 Postavení rodinných podniků v ČR

Ve světě je rodinnému podnikání věnována velká pozornost, protože rodinné podniky jsou zásadním pilířem ekonomiky, a to zvláště v ekonomicky vyspělých státech. Situace v postkomunistických státech je složitější. V České republice, není rodinnému podnikání, věnováno dostatek pozornosti. Je to dáno historickým vývojem po druhé světové válce a v České republice především po roce 1948. Před 2. světovou válkou byla Česká republika vysoce ekonomicky vyspělým státem se silným soukromým sektorem, obchodujícím s evropskými ekonomicky silnými zeměmi jako je Německo, Rakousko, Francie a Velká Británie. Po 2. světové válce a zvláště po obsazení České republiky sovětskými vojsky nastala radikální změna v ekonomické situaci našeho státu. Téměř všechny soukromé podniky byly znárodněny a tržní ekonomika byla nahrazena centrálně řízenou ekonomikou, která se opírala o centrální plány sestavované na pět let dopředu. V těchto plánech bylo přesně určeno: kdo, kdy a jaké produkty v jaké kvalitě obdrží, potažmo tedy jaké podniky budou vyrábět jaké produkty. Na straně nabídky byly výhradně státní podniky a družstva. Export se obrátil na východ, obchodování se téměř výhradně zaměřilo na státy komunistického bloku.³

V České republice po listopadu 1989 – tedy po převratu, tzv. Sametové revoluci - kdy došlo k pádu komunistického režimu a nástupu demokracie. Po této revoluci postupně docházelo k restitucím, tj. navrácení některých soukromých podniků majitelům, respektive jejich dědicům. V novém demokratickém zřízení se znovu otevřela možnost soukromého podnikání. Bohužel ale situace nebyla zdaleka optimální. Navrácený majetek ze zabavených soukromých firem byl během let okupace v mnoha případech zdevastován a znehodnocen a generace dědiců, jež prožila svůj život v éře komunistické nesvobody, nedokázala s tímto nově nabytým majetkem správně nakládat.

Tuto novou generaci nikdo neučil tržnímu chování, navíc málokdo uměl správně hospodařit s finančními a kapitálovými prostředky. Ovšem ani samotná politická a ekonomická situace nebyla příznivá; v době těsně po převratu byla velice nestabilní z důvodu transformace celého režimu.

³ HESKOVÁ, M. VOJTKO, V. *Rodinné firmy*. Zeleněč: Profess Consulting 2008, s. 110.

2. 4 Formy a typy rodinných podniků

První formou rodinného podniku je podnik fyzické osoby na základě živnostenského oprávnění. Osoba mající živnostenské oprávnění podnik vlastní, podniká pod vlastním jménem a na vlastní riziko. V rodinném podniku často pracují další členové rodiny podnikatele. Pro jejich pracovní poměr platí stejná ustanovení zákoníku práce jako pro nerodinné pracovníky s jedinou výjimkou, kterou je manžel/manželka. Podle zákoníku práce není možné ho/ji zaměstnat a může tedy v podniku pracovat pouze v režimu spolupracující osoby. Spolupracující osobou se mohou stát pouze osoby žijící s podnikatelem ve společné domácnosti – těmito osobami mohou být i děti, které ale již mohou být v podniku také zaměstnání v rámci pracovního práva. Na manžela/-ku v režimu spolupracující osoby lze z hlediska daně z příjmu přesunout až 50 % příjmů a výdajů (ale to pouze v případě, že je jedinou spolupracující osobou), na ostatní osoby až 30 %. Spolupracující osoba má podobné povinnosti jako běžná OSVČ, je tedy povinna podávat daňové priznání příslušnému správci daně a je také povinna odvádět zálohy na zdravotní a sociální pojištění. Výhodou režimu spolupracující osoby je nárok na různé formy daňových zvýhodnění vztahujících se právě na tuto spolupracující osobu.⁴

Druhou možností formy rodinného podniku je provozování činnosti jako obchodní společnosti. Tyto podniky byly založeny členy rodiny a jsou pro ně závazná ustanovení Obchodního zákoníku a Občanského zákoníku. Ručení manželů, kteří mají společný podnik s jedním obchodním jménem, je upraven v Obchodním zákoníku (§1 zákona č. 513/1991 Sb.)⁵

⁴ NOVÁK, T., *Jak (pře)žít s podnikatelem*. Praha. 1997, s. 87.

⁵ ZÁKON č. 513/1991 sb., [online]. [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/obchodni-zakonik/cast-2-hlava-1-dil-1-paragraf-68>.

2. 5 Typy rodinných firem

Rodičovská firma

Dominantní roli v rodinném podniku zastupuje jeden z rodičů – zakladatel rodinné firmy. Kultura firmy je ovlivněna především jeho stylem řízení (autoritativním, kdy zakladatel firmy přebírá většinu kompetencí, protekcionářským, kdy potomek získává různé výhody a jeho odměňování je nekriticky vysoké ve vztahu k ostatním zaměstnancům a demokratickým, kdy rodič chápe, že potomek nemusí mít do budoucna o firmu nutně zájem, nechá ho ale projít všemi funkcemi ve firmě).

Manželská firma

Tu tvoří pár, jenž společně vlastní podnik. K tomuto společnému podnikání dochází dvěma způsoby: buď jeden z partnerů podniká a druhý do firmy vstoupí nebo partneři založí firmu společně na základě společného rozhodnutí.

Příbuzenská firma

V této firmě spolu pracují sourozenci, jejich manželé a popřípadě další příbuzní. Tento typ rodinných firem má nejrizikovější vývoj, protože s postupem času v mnoha případech dochází k neshodám v oblasti řízení, kompetencí, rozdělení práce a zisku.

Dále můžeme rodinné podniky rozdělit podle toho, zda jsou jediným zdrojem příjmů rodiny nebo zda je rodinný podnik jen součástí celkových rodinných příjmů. Závislost rodiny na jediném podniku velmi riziková a to především z důvodu možného úpadku rodinné firmy. Omezená je v tomto případě také možnost bankovních půjček, protože chybí dostatečné jištění poskytnutého úvěru.⁶

Nesprávně vedené finanční řízení rodinného podniku jedním z hlavních rizik rodinného podnikání. Je nutné sledovat příjmy a výdaje (platební schopnost), ale i výnosy (především s tržeb) a nákladů. Za tímto účelem je nutné vypracovat a pravidelně aktualizovat finanční plán vycházející ze strategických cílů podnikatele a dále je nutné provádět pravidelné hodnocení aktuální finanční situace pomocí základních finančních ukazatelů, jako je např. Quicktest (rychlý test pro první posouzení) nebo Indikátor bonity složený ze šesti vybraných poměrových ukazatelů.⁷

⁶ HESKOVÁ, M. VOJTKO, V. *Rodinné firmy*. Zeleneč: Profess Consulting. 2008, s. 111-113.

⁷ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno. 2008, s. 123.

2. 6 Funkce rodiny v rodinném podniku

Je dáno, že padesát procent podnikatelů, kteří založili malé a střední podniky, zkrachuje v prvním roce a devadesát procent v průběhu následujících pěti let. Příčinou devadesáti pěti procent těchto bankrotů je nedostatek manažerských zkušeností a schopností. Autor NOVÁK (1997) ale pokládá otázku, jaký podíl na uvedených údajích mají partnerské a rodinné problémy.⁸ Je si jistý, že tyto problémy mohou výrazně ovlivnit flexibilitu podnikatele, kvalitu jeho rozhodování a schopnost „chytit příležitost za pačesy“. Zdůrazňuje také, že dobré rodinné zázemí je odrazovým můstkem pro podnikatelský úspěch, protože neřešené rodinné konflikty mají potenciál rodinný podnik zcela zničit. Přestože se ve většině případů nejedná o workoholismus – ze sebe při výkonu podnikání vydávají většinu své fyzické a duševní energie, což sebou přináší problémy v oblasti manželského a rodinného soužití. A vztahy mezi členy rodiny se naopak promítají do podnikání a v mnoha případech komplikují řídicí proces. Je tedy nutné najít rovnováhu mezi rodinou a podnikáním. V případě, že se podnikateli podaří tuto rovnováhu najít a udržet ji, vytváří optimální prostředí pro soudržnost rodiny a oddanost další generace rodinnému podniku. Soudržnost rodiny je hnacím motorem rodinné firmy a představuje silnou firemní kulturu projevující se například ve snaze dodržovat nejvyšší kvalitu z důvodu zachování dobrého jména společnosti a potažmo rodiny. Na druhé straně je ale nutné zabránit tomu, aby se rodinná soudržnost zvrhla v protěžování rodinných příslušníků a jejich dosazování do vedoucích funkcí a to i v případě, kdy je protěžovaný člen rodiny k výkonu zvolené funkce neadekvátní.⁹

⁸ NOVÁK, T. *Jak (pře)žít s podnikatelem*. Praha. 1997, s. 74.

⁹ HESKOVÁ, M. VOJTKO, V. *Rodinné firmy*. Zeleneč: Profess Consulting. 2008, s. 111-113.

2. 7 Řízení rodinného podnik

Uvádějí se 4 způsoby participace rodiny na řízení rodinného podniku.

Management vlastníků

Rodinný podnik řídí osobně vlastník / vlastníci (partneři)

Rodinný management

Na vrcholovém řízení se podílí více členů rodiny, z nichž ale ne všichni musejí mít majetkový podíl ve firmě

Spolupráce vlastníka a rodiny s externími manažery

Členové rodiny většinou zaujímají pozice v dozorčích a kontrolních radách, ostatního řízení se účastní externí manažeři

Řízení externími manažery

Vlastnictví firmy a řízení podniku jsou zcela odděleny. Výhodou je odstranění konfliktů vyplývajících z kombinace vztahu podnik – rodina. Nevýhodou je ale často zkrácení informací přístupných vlastníkovu firmy.¹⁰

¹⁰ HESKOVÁ, M. VOJTKO, V. *Rodinné firmy*. Zeleněč: Profess Consulting. 2008, s. 111-113.

2. 8 Problém nástupnictví

Úspěšnost rodinného podniku není měřena jen aktuálními ekonomickými výsledky, ale i schopností přežít první generaci zakladatelů a fungovat tak v dalších generacích. Proces mezigeneračního předání je ale jednou z nejkritičtějších situací v životě rodinné firmy, neboť předávající a přebírající osoba vycházejí z odlišných hodnot, životních zkušeností a osobností. Náročnost procesu předávání rodinného podniku je také velmi často podceňována. Pouze třetina vlastníků českých společností má vypracovaný nástupnický plán pro převzetí a řízení podniku pro případ, kdyby majitel vážně onemocněl či náhle zemřel. Většina dotázaných je ale přesvědčena o dlouhodobé perspektivě své společnosti. 35 % vlastníků rodinných firem v ČR má v úmyslu předat podnik rodinným příslušníkům.¹¹

Podle celosvětové studie PRICEWATERHOUSE COOPERS (2011) chce více než čtvrtina rodinných firem změnit majitele během příštích pěti let a většina z nich očekává, že podnik zůstane v rodině. Přesto však téměř polovina dotazovaných rodinných firem nemá žádný plán následnictví a pouze polovina z těch, kteří plán vyhotovený mají, má definovanou konkrétní osobu pro převzetí podniku. Tento nedostatek vykazují pouze malé a střední rodinné podniky. Ve velkých nadnárodních společnostech je plánování nástupnictví základní součástí manažerské práce a personální politiky. Strategie nástupnictví je tedy velice důležitým faktorem určujícím přežití rodinného podniku v další generaci. Z tohoto důvodu se v této práci zaměřím právě na strategii nástupnictví.¹²

¹¹ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALSKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno. 2008, s. 130.

¹² BRYCHTA, I. *Meritum - Podnikání rodinných příslušníků 2005 – 2006*. Praha. 2005, s.77.

Vybrané strategie nástupnictví v ČR

Následnictví

Následnictvím je myšleno předání rodinného podniku z jedné generace na druhou v rámci rodiny. Zde uvádím jednotlivé fáze v procesu předávání rodinného podniku.

Tabulka č. 1. Fáze procesu předávání rodinného podniku

| | Časný majitel rodinného podniku | Nástupce současného podniku |
|---------------|---|--|
| Fáze 1 | Počáteční nechuť podnik předat | Odpor k převzetí podniku plynoucí ze vztahů se současným majitelem |
| Fáze 2 | Uvědomění si nutnosti předání podniku na další generaci | Překonání odporu a averze k současnému majiteli |
| Fáze 3 | Předání podniku | Převzetí podniku |
| Fáze 4 | Odloučení se od rodinného podniku | Vedení rodinného podniku |

Zdroj: Koráb, Hanzelková, Mihalisko. *Rodinné podnikání*. Str. 129

Vedení rodinného podniku

Vlastník podniku musí určit, kdo se stane následníkem / následníky a zvážit veškerá rizika vyplývající z tohoto rozhodnutí. Rozhoduje se mezi ponecháním podniku v rodině či předáním podniku do rukou profesionálních řídicích pracovníků. Rozhodne-li se ponechat podnik v rodině, musí zvolit co nejvhodnějšího nástupce. V této chvíli musí vlastník podniku dočasně přestat brát ohledy na rodinná pouta a jednat jako podnikatel, jemuž záleží pouze na zachování podniku¹³

Ideální následník by měl mít

- psychologické kompetence, tj. pozitivní vztah k podniku
- vedoucí a manažerské kompetence
- podnikatelské a strategické kompetence
- komunikační a společenské kompetence
- kognitivní kompetence, tj. vzdělání, inteligence, talent a zkušenost

¹³ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno. 2008, s. 136.

Vhodné kroky, které pomohou usnadnit převod podniku z jedné generace na druhou, mohou být následující:¹⁴

- Je nutné vystihnout vhodný okamžik, kdy začít s plánováním. Obecně platí, že čím dříve, tím lépe
- Vlastník podniku musí připravit plán výměny generací. Všichni členové rodiny se musí zavázat, že budou spolupracovat při vypracování tohoto plánu
- Vlastník podniku by měl zabezpečit proces vzdělávání a získávání zkušeností pro ty potomky, kteří mají zájem podílet se na vedení rodinného podniku
- Je nutné vyjasnit a regulovat vztahy rodina – podnik
- Do role vedoucího pracovníka musí být bez ohledu na rodinná pouta dosazen pouze kandidát schopný profesionálně vykonávat svěřenou funkci
- Předávající vlastník podniku by měl mít zaručenu finanční jistotu a měl by mít stanoveny jasné perspektivy do budoucna. Uvedený plán výměny generací se podle autorů publikace skládá ze dvou etap:

a) Příprava následnictví - v této etapě je nutné se zabývat:

- zvolit právní formu rodinného podniku po jeho předání nastupující generaci
- přezkoumat možnosti statutárních změn, které by byly těžko proveditelné po výměně generací (např. vydání nových akcií, stanovení správní rady apod.)¹⁵
- zvážit možnost ustanovení správcovství – svěřením vlastnictví třetí straně, aby ho spravovala ve prospěch následníka do doby, než bude moci sám převzít řízení
- zvážit rozdělení vlastnictví podniku a účast v podniku (= finanční kompenzace těch rodinných příslušníků, kteří se nechtějí nebo nemohou podílet na vlastnictví a řízení podniku).

¹⁴ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., a kol. *Základy podnikání*. Praha. 2010, s. 257.

¹⁵ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno. 2008, s. 140.

b) Zajištění koncentrace majetku:

V této etapě je vhodné převést majetek na zvoleného následníka a to v souladu s platným právním rámcem.

- Příprava následníka má být dlouhodobá a má zahrnovat i praxi mimo vlastní rodinnou firmu.¹⁶
- Následník by měl být lepší než jeho předchůdce, aby neměli zaměstnanci a ostatní zájmové skupiny v porovnání s předchůdcem pocit, že došlo k výraznému zhoršení.
- Proces má v ideálním případě probíhat ve dvou fázích: v první opustí majitel výkonné funkce a věnuje se ještě po nějakou dobu strategii. Ve druhé fázi ze společnosti zcela odejde. Stávající generace, aby pochopila, že nová generace může přinést nový koncept rodinného podniku spojeného s rychlým technickým rozvojem. Aby stávající generace byla schopna tuto skutečnost pochopit a plně akceptovat, musí změnit své myšlení a to v těchto oblastech:

- **Inovace**

Ta je spojená s globalizací a novými technologiemi.

- **Konkurence**

Při změně trhu se mění i distribuční systém a s ním se mění i konkurenční prostředí podniku.

- **Výchova nové generace**

Nová generace byla vždy hnacím motorem, která buď podnik udržuje, nebo zabíjí. Proto je nutné se soustředit na její výchovu od útlého věku, předat jim zkušenosti a poskytnout jim dlouhodobou perspektivu a pomocnou ruku při zachování důvěry, partnerství a nezávislosti. Nová generace již žije v budoucnosti a může tedy být inspirativním zdrojem nových nápadů a tržního rozvoje

- **Pokračování podniku**

Je nutné si uvědomit, že se nepředává firma, ale kapitál (hodnota podniku, zkušenosti, profesionalita, finanční kapitál, rodinný kapitál – neboť každý člen rodiny má jiné představy o dalším pokračování a může podnik posunout novým směrem). Je tedy důležité přemýšlet o podniku ne z hlediska statické jednotky, ale z hlediska dynamického, rozvíjejícího se objektu.

¹⁶ HESKOVÁ, M. VOJTKO, V. *Rodinné firmy*. Zeleneč: Profess Consulting. 2008, s. 120.

2. 9 Prodej rodinné firmy

Není-li možné předat podnik další generaci následovníků z řad rodiny, lze firmu prodat. Prodej lze uskutečnit buď v rámci rodiny, nebo mimo rodinu a to osobám, které nejsou s rodinným podnikem nijak spjaty anebo osobám, které se nějakým způsobem zapojili do chodu firmy. V tomto případě se může jednat například o zaměstnance. Toto řešení je optimální v případě, kdy zakládající generace nemá následníky, kteří by měli o převzetí firmy zájem, ale má k dispozici věrné zaměstnance, kteří chtějí a mají potenciál zachovat kulturu rodinné firmy a firmu dále rozvíjet.¹⁷

2. 10 Fúze

Tento způsob nástupnictví rodinné firmy je vhodný v případě, že se rodinný podnik ocitne v situaci, kdy je jeho samostatná existence neudržitelná (například úpadek firmy), ale má něco, co může nabídnout: například jméno, značku, firemní kulturu apod. Základním předpisem, který fúzi v ČR upravuje je ZÁKON č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev.

Typy rozdělení formou fúzí

Fúze sloučením

Zánik jedné nebo více obchodních společností či družstev bez předchozí likvidace; jmění zanikající obchodní společnosti nebo družstva včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů přechází na jinou obchodní společnost nebo družstvo.

Fúze splynutím

Zánik dvou nebo více obchodních společností či družstev bez předchozí likvidace; jmění zanikajících obchodních společností nebo družstev včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů přechází na nově vznikající nástupnickou obchodní společnost nebo družstvo.¹⁸

¹⁷ STAŇKOVÁ, A., *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha. 2007, s. 125.

¹⁸ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALSKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno. 2008, s. 144.

Fúze může být vnitrostátní nebo přeshraniční:

Vnitrostátní fúze

Představuje fúzi mezi obchodními společnostmi nebo družstvy se sídlem na území České republiky.

Přeshraniční fúze

Fúze jedné nebo více obchodních společností nebo družstev s jednou nebo více zahraničních obchodních společností nebo družstev.¹⁹

2. 11 Zánik rodinné firmy

Zrušení a zánik společnosti se řídí v České republice ZÁKONEM č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.²⁰ Společnost zaniká ke dni výmazu z obchodního rejstříku nebo ke dni zápisu přeshraniční fúze do obchodního rejstříku nebo do zahraničního obchodního rejstříku; jejímu zániku předchází zrušení. Ve smyslu § 68 obchodního zákoníku jsou upraveny dva způsoby zrušení společnosti, a to:

Zrušení bez likvidace

Jméno společnosti přechází na právního nástupce, např. v případě fúze sloučením nebo splynutím. Tato forma zániku firmy je využívána obvykle na základě dobrovolného rozhodnutí vlastníka o zániku firmy.

Zrušení s likvidací

Probíhá na základě rozhodnutí soudu, např. prohlášení konkursu. V případech, kdy by byl výnos z likvidace finančně výhodnější než další provoz společnosti, může být provedena likvidace podniku z vlastního rozhodnutí vlastníka.

¹⁹ DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*. Praha. 2001, s. 128.

²⁰ ZÁKON č. 513/1991 sb., [online]. [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/obchodni-zakonik/cast-2-hlava-1-dil-1-paragraf-68>.

2. 12 Rozdělení firmy

Rozdělení společnosti se **vznikem nových obchodních společností** - rozdělovaná obchodní společnost zaniká. Jméno společnosti včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů přechází na jednu nebo více nástupnických obchodních společností a její společníci nebo členové se stávají společníky nebo členy jedné nebo více nástupnických obchodních společností.²¹

Rozdělení odštěpením - se neruší ani nezaniká, ale vyčleněná část jejího jmění přechází na existující obchodní společnost. Zanikající, rozdělované i nástupnické obchodní společnosti a družstva musí mít při rozdělení stejnou právní formu. Společníci nebo příslušný orgán obchodní společnosti mohou rozhodnout, že obchodní společnost se ruší bez likvidace a že jmění obchodní společnosti včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů převezme přejímající společník.

²¹ Veber, J. Srpová, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha. 2008, s. 157.

3. Případová studie - Rostislav Houška truhlářství

Rostislav Houška podniká v oblasti truhlářství od roku 1992 v Chlumu u Křemže. Výrobě nábytku se firma věnuje maximální pečlivostí a využívá svých dlouhodobých zkušeností v daném oboru. V rodinné firmě, pracuje také manželka Hana Houšková a jejich dcera. Je založena na jméno Rostislav Houška na fyzickou osobu. Navrhuje, vyrábí a prodává kvalitní nábytek za použití tradičních výrobních postupů prověřených mnoha generacemi. Na Vaše přání Vám zhotoví nábytek z tuzemských a exotických dřevin, ale i laminovaných materiálů. Jejich tým je připraven nabídnout kompletní služby od prvotních návrhů ve 3D, přes kvalitní zpracování výroby, až po konečnou montáž zakázky. Pokud navštívíte jejich schowroom, má firma pro zákazníky široký sortiment nábytku a bytových doplňků

3. 1 Charakteristika rodinné firmy Truhlářství Houška

a) Výrobní hala Chlum u Křemže

Rostislav Houška

Chlum 143

382 03 Křemže

Popis vybrané rodinné firmy

Z údajů získaných v průběhu prvotního pohovoru s manželkou pana majitele s Hanou Houškovou jsem sestavila profil této firmy. Firma vznikla v roce 1992 v Chlumu u Křemže. Zakladatel firmy Rostislav Houška. Od základu se začala stavět hala, firma si vzala úvěr a začínala se dvěma zaměstnanci. Neměla žádnou rodinnou tradici, budovala se od základů. Začínala se základním vybavením truhlárny, postupem času firma prosperovala. Problémem firmy je nákup výrobního materiálu, který je v této době v ČR málo dostupný. Z uvedeného důvodu značnou část materiálu dováželi ze zahraničí.

Právní forma podnikání

Rodinná firma vznikla v roce 1992.

Právní forma podnikání: Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona.

Předmět podnikání: Stavební a nábytková činnost

Počet zaměstnanců: majitel firmy p. Rostislav Houška, jeho manželka p. Hana Houšková a dcera. Firma má 8 zaměstnanců.

b) Showroom - designové studio České Budějovice

Hana Houšková

Jírovцова 870/24

370 01 České Budějovice

Prodejna

Prodejní studio bylo otevřeno v roce 2003 v Jírovcově ulici v Českých Budějovicích, zabývá se obchodní činností a obchodními službami. Po otevření prodejny pomáhala mamince dcera, která ještě v této době studovala nábytkářskou školu v Prachaticích. Nyní zde pracuje na trvalý pracovní poměr. Pomáhá majitelce se vším. Objíždí klienty, přijímá zakázky, objednává nábytek, pomáhá firmě s reklamou. Na požádání vytváří návrhy v 3D podobě. Kontakt se zákazníky je individuální. V roce 2003 si koupila firma osobní auto na leasing.

V roce 2006 se firma začala postupně rozvíjet, přistavoval se sklad, financováno úvěrem a na leasing si pořídila jednu dodávku. V roce 2011 se rozšiřuje v Chlumu u Křemže sklad, zázemí pro zaměstnance, kanceláře, které jsou financovány z vlastních finančních prostředků. V roce 2013 firma již existovala bez půjček, pouze měla jedno osobní auto na leasing.

3. 2 Zákazníci

Stávající zákazníci

Individuálním přístupem se snaží firma budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky. Firma nabízí služby i u klientů doma, kde jim poradí s realizací nábytku, vše změří a na počítači zrealizují výkres v 3D podobě.

Firma rozvíjí i obchodní činnost, prodeje výrobků i do zahraničí – (Itálie, Turecka, Polsko, a Rusko). Snaží se maximálně uspokojit zákazníka. Zákazníci především nakupují u toho kdo má kvalitní materiál, dobré ceny, a kvalifikované vystupování se svými klienty.

Potenciální zákazníci

Potencionálním zákazníkem může být jakákoliv osoba starší 18 let. Kupující nemusí být jen zájemce o službu nebo o nákup v prodejně. Výborné reference, dlouholeté zkušenosti, přijatelné ceny, krátkodobé dodací lhůty, doporučení od známých a kamarádů, jsou hlavními nástroji marketingu, kterými se firma snaží zaujmout.

3. 3 Nabídka služeb

Dětské pokoje

Firma vyrábí nábytek pro dětské i studentské pokoje, v kterých děti najdou svůj pestrý svět. Při navrhování dětského nábytku je kladen důraz na tzv. nadčasové pokoje kdy i po deseti letech užívání budou Vaši teenageři s designem spokojeni. Jelikož jsme ale zakázková výroba, nebráníme se ani výrobě pokoje přizpůsobenému přímo věku a zájmům dítěte. Dále je zohledňováno prostorové uspořádání a ergonomie nábytku. Velkou pozornost v dětském sortimentu nábytku musí firma věnovat bezpečnému provedení a zdravotní vhodnosti materiálu. Dětský nábytek je nabízen z masivu, dýhy, lamina i zdvojeného lamina v nejrůznějších barvách.

Sortiment doplňků, které nabízí prodejní studio

- Sedací vaky
- Lůžkoviny
- Barevné dekorativní polštáře
- Obrázky
- Koberečky
- Záclon a závěsy na míru

Dodávka a montáž

Po vzájemném odsouhlasení návrhu, proběhne kontrolní zaměření. Dodací lhůty jsou individuální (rámcově od 5 do 8 týdnů) v závislosti na vybraném stylu dětského pokoje a materiálu. Dovoz pokoje je zákazníkovi avizován v dostatečném předstihu, aby se mohl připravit na jeho převzetí a montáž. Montáž dětského pokoje je provedena v dohodnutém termínu. Záruka na nábytek činí standardně 2 roky.

Obývací pokoje

Obývací pokoj patří k sortimentu, který firma vyrábí s dlouhodobou tradicí. Do sortimentu patří moderní obývací stěny, komody, skleníky, knihovny, konferenční stolky, servírovací stolky a další nábytkové prvky. Vše je vyráběno z kvalitního materiálu a to z masivu, dýhy, lamina i zdvojeného lamina, ve velké škále dřevin a barev. Do sortimentu patří i různé desingové prvky např. tzv. vysoký lesk, který může být v podobě lamina nebo nástřiku. Veškeré materiály mohou být také kombinované s různými druhy skel, osvětlením a moderními úchyty.

Předností firmy je nabídka služeb bytové designérky přímo v domácnosti zákazníků. Pro návrhy interiérů jsou využívány počítačové návrhy v 3D zobrazení, které obsahuje barevné a materiálové řešení. Návrh je po konzultaci se zákazníkem upravován k jeho maximální spokojenosti. Konečný návrh zahrnuje technické výkresy pro montáž a kalkulaci ceny. Po vzájemném odsouhlasení návrhu proběhne kontrolní měření. Dodací lhůty jsou individuální (rámcově 5 až 8 týdnů) v závislosti na vybraném materiálu a stylu obývacího pokoje. Dovoz nábytku je zákazníkovi avizován v dostatečném předstihu, aby se mohl připravit na jeho převzetí. Součástí nabídky je i montáž nábytku. Záruční doba na nábytek činí 2 roky

Kuchyně

Vyráběné kuchyně jsou prováděny na základě individuálního požadavku zákazníka a to podle požadavku zákazníka. Základní prioritou firmy Truhlářství Houška a zároveň její předností je kvalitní řemeslné zpracování za použití nejnovějších materiálů.

Sortiment produktů lze charakterizovat následujícími charakteristikami.

- Elegantní, nadčasové a ergonomické řešení
- Na míru vyráběné kuchyně, které jsou praktické od materiálů přes povrchovou úpravu až po vnitřní vybavení a spotřebiče
- Široký výběr materiálů
- Použití vysoce kvalitního kování a vnitřního vybavení
- Širokou škálu spotřebičů předních světových výrobců zaručující design a úroveň
- Precizní řemeslné provedení díky používání nejmodernějších výrobních technologií

Pro individualizaci zakázek firma od zákazníků vyžaduje následující informace:

- velikost a umístění okna, výška parapetů
- umístění radiátorů topení a rozvodového potrubí
- vyústění otvoru pro odtah par
- umístění přívodu vody a otvoru pro odpadní vodu
- umístění elektrické instalace (vypínače, světla, zásuvky)

Záruka na kuchyňský nábytek činí 5 let, na spotřebiče podle záruky poskytované výrobcem, avšak nejméně 2 roky.

Ložnice

Do sortimentu patří klasické i moderní ložnice na míru. Předností nabídky je přizpůsobení požadavků na lůžko výškovým i délkovým rozměrům. Vše je vyráběno z kvalitního materiálu a to z masivu, dýhy, lamina i zdvojeného lamina. Veškeré materiály mohou být také kombinované s různými druhy skel, osvětlením a moderními úchyty.

K sortimentu ložnice jsou nabízeny i různé bytové doplňky

- Luxusní ložní prádlo značky STELLA
- Polštáře a přikrývky
- Zdravotní matrace a rošty
- Koberce
- Záclony a závěsy zhotovené na míru

Schody a zábradlí

Do sortimentu firmy patří i výroba a prodej schodů, klasických i moderních schodišť a zábradlí. Pro výrobu jsou využívány kvalitní vysušené masivní dřeviny, pro povrchovou úpravu oděruvzdorné transparentní laky.

Sedací soupravy

Sortiment tvoří i klasické sedací soupravy v různých provedeních. Na přání zákazníka lze vyrobit úložný prostor, relaxační plochu, podnožník i rozkládací mechanismus. Používané materiály pro výrobu jsou velmi kvalitní. Jako výplň slouží tzv. studená pěna. Každou soupravu lze objednat v potahu kůže, tak i v látce zvané Nanovlákno (potah s nešpinivou úpravou) a další široké řadě materiálů.

3. 4 Personální management

Truhlářství Rostislav Houška má osm zaměstnanců. Majitel firmy, manželka pana majitele, dcera, 5 truhlářů. Pracovníci rodinné firmy absolvují pravidelně školení v oblasti bezpečnosti práce, školení na různých strojích atd. Sociální výhody v této firmě nejsou. Odměňování pracovníků je z obratu prodeje zakázek dále obdrží navíc každoročně 13. plat.

3. 5 Využití outsourcingu

Pro efektivní specializaci činnosti firma využívá outsourcing v oblasti zabezpečení proti krádeži pomocí specializované agentury. Dále používá zabezpečovací

system v truhlářství v Chlumu u Křemže a v Českých Budějovicích, kde jsou nainstalovány kamery a bezpečnostní zařízení.

3. 6 Rodina a její vztah k podniku

V případě rodinné firmy, dochází k prolínání vztahů nejen pracovních ale i osobních nebo-li rodinných. Uvedené vztahy mají na podnik pozitivní či negativní dopady. Pro majitele znamenalo vybudování firmy osamostatnění. Ale na druhé straně i zabezpečení celé jeho rodiny. Příchodem manželky do firmy se stalo podnikání jejich jediným příjmem spojený s motivací pracovat na úspěchu v podnikání. V roce 2003 začala pani Houšková podnikat v obchodní činnosti, otevřela novou prodejnu v Jírovcově ulici v Českých Budějovicích. Následný příchod dcery do firmy jejich snahu jen posílilo. Z hlediska rodinných vztahů lze podnik Truhlářství Houška označit jako **rodičovskou firmu**. Dominantní pozici má pan Houška, který řídí truhlářství v Chlumu a jeho manželka Hana Houšková řídí prodejnu, která se zabývá obchodní činností v Českých Budějovicích. Přebírají na sebe kompetence z hlediska rozhodování a plánování. V rozhodnutí o svém povolání měla jejich dcera volnou ruku, ale přesto si vybrala obor nábytkářství v Prachaticích. Pracuje na prodejně realizuje výkresy v 3D podobě. Během podnikání se naskytla celá řada momentů, kdy se celá rodina musela takzvaně sejít u rodinného krbu a provést důležitá podnikatelská rozhodnutí. To se však neobešlo bez menších konfliktů, které rozvířily rodinné vztahy. Pan Houška vždy jako hlava rodiny vyslechl názor každého člena. Konečné rozhodnutí ale záleželo na něm, proto můžeme tento styl řízení považovat za participativní.

4. Marketingový výzkum

4.1 Sběr primárních dat

Prvotní sběr dat formou nestrukturovaného rozhovoru

První rozhovor byl proveden s majitelem firmy a jeho účelem byl sběr základních dat týkajících se vybrané rodinné firmy. Téma rozhovoru bylo zaměřeno na šest základních oblastí: identita firmy, rodinní příslušníci, zaměstnanci, zákazníci, konkurenti, zdroj příjmů.

Téma první: identita firmy

Firma nese v názvu jméno zakladatele společnosti. Na druhou stranu si firma vybudovala stálé zákazníky na základě kvalitní práce a další zákazníky získává prostřednictvím referencí ze strany spokojených stávajících zákazníků. Kvalitu práce ve sféře obchodních činností ovlivňuje především lidský faktor; je tedy vhodné ponechat řízení firmy takové osobě, která je s poskytovanými obchodními činnostmi plně obeznámena, která je k firmě loajální a která má vytvořeny pozitivní kontakty ke stávajícím zákazníkům.

Téma druhé: rodinní příslušníci

Majitel, s nímž proběhl řízený rozhovor, má dceru. Dcera od dětství projevuje zájem o otcovu firmu, během studia již pomáhala, a po ukončení studia, nastoupila do firmy. Pracuje v obchodní činnosti, pomáhá s návrhy, vytváří výkresy v 3D podobě. Vytváří cenové nabídky.

Téma třetí: zaměstnanci

V současné době zaměstnává firma 8 zaměstnanců, manželka pana majitele vede účetnictví, dcera pracuje jako desingová návrhářka, 5 truhlářů. V současné době společníci neuvažují o nábore dalších zaměstnanců, společnost vykrývá zakázky stávajícími zaměstnanci a v případě potřeby může najmout truhláře pracující na vlastní živnostenský list.

Téma čtvrté: zákazníci

Firma si za dobu své působnosti na trhu vybuodovala portfolio stálých zákazníků. Dle potřeby navštěvuje své klienty doma, kde jim poradí s realizací nabídku, vše změří a na počítači zrealizují výkres v 3D podobě. Firma se zabývá obchodní činností, vyrábí nábytek do Itálie, Turecka, Polska a Ruska. Snaží se maximálně uspokojit zákazníka. Zákazníci především nakupují tam, kdo má kvalitní materiál, dobré ceny a kvalifikované vystupování se svými klienty.

Téma páté: konkurenti

Charakteristika konkurence - Trh služeb statistické údaje

V okolí Chlumu u Křemže se nachází 10 podnikatelských subjektů, které podnikají v truhlářství. Každá firma má jednoho zaměstnance majitele.

V Českých Budějovicích je mnoho firem, které se zabývají obchodní činností a konkurují i velké obchodní domy jako je Skonto, Möbelix, ASKO a jiné. Nabízí široké spektrum služeb. Všichni majitelé konkurujících si firem se navzájem dobře znají a respektují vzájemně své cílové skupiny zákazníků. Konkurenční boj se rozehrává tedy většinou jen v případě velkých veřejných zakázek.

Téma šesté: zdroj příjmů

Firma je v každém případě hlavním zdrojem příjmu této rodiny. Firma neoperuje s cizím kapitálem, nemá otevřený žádný úvěr u bank.

4. 2 Strukturované rozhovory

Doslovné přepisy strukturovaných rozhovorů jsou uvedeny v příloze č. 3.

Vyhodnocení strukturovaného řízeného rozhovoru

Z provedených hloubkových rozhovorů vyplývá, že majitel má plán nástupnictví z velké části promyšlený. Ví, že chce firmu předat své dceři, zachovat stejnou formu firmy. Tento majitel má i promyšlený krizový plán – v případě nutnosti může firmu předat příbuzným v rodině. Zatím však není rozhodnuto způsobu předání firmy, přiklání se ale spíše k dědictví. Dcera je seznámena s plánem nástupnictví svého otce. Zároveň si ale uvědomuje, že jeho otec bude chtít i nadále ve firmě působit jako poradce. Ví, že chce předat firmu během 10 let.

Hodnotící rozhovor

Majitel a jeho dcera byli po provedení analýzy a návrhu vhodné strategie nástupnictví konfrontováni s odpověďmi jejich hloubkových rozhovorů. Ve většině případů byli mile překvapeni, nakolik se jejich odpovědi shodují. Oba účastníci rozhovoru byli také seznámeni s navrženými strategiemi pro řešení následnictví. Strategie byla následně s vlastníkem podrobně prodiskutována a byly stanoveny cíle vedoucí k dosažení těchto naplánovaných strategií včetně termínů splnění definovaných cílů.

4.3 Analýza rodinné firmy

Makroprostředí vybrané rodinné firmy (STEP analýza)

Analýza makroprostředí z pohledu nástupnictví byla zpracována červenec, srpen 2013. Při jejím zpracování jsem čerpala ze sekundárních údajů v médiích a z platných znění zákonů ve Sbírce zákonů ČR. Makroprostředí vybrané rodinné firmy může být z pohledu nástupnictví ovlivněno následujícími faktory:

Sociálně-kulturní faktory

Z tohoto pohledu by mohlo rozhodování o předání firmy ovlivnit například vzdělání a to jak následníků firmy, tak jejich zaměstnanců, dále mobilita obyvatelstva z důvodu dojíždění zaměstnanců firmy na místo výkonu práce a v neposlední řadě ochrana životního prostředí, neboť v současné době je kladen stále větší důraz na ochranu životního prostředí prostřednictvím například recyklace, třídění a zpracování odpadů a využívání alternativních zdrojů energie.

Technologické faktory

Z pohledu vybrané firmy je nutné zohlednit rychlý vývoj především informačních technologií, jež mohou být, prostřednictvím nově nastupující generace, využity ve prospěch firmy.

Ekonomické faktory

Vzhledem k probíhající celosvětové ekonomické krizi a k na ní navazující krizi Eurozóny je nutné zvážit rizika propadu v příjmech společnosti zapříčiněné právě těmito krizemi. Prvotní příčinou celosvětové ekonomické krize byla americká hypoteční krize v roce 2007, jež postupně přerostla ve světovou finanční krizi. Tato naplno udeřila na podzim 2008 a smetla mnohé přední světové banky a akciové trhy. Důsledkem těchto událostí čelí světová ekonomika největšímu poklesu od dob Velké hospodářské krize z třicátých let 20. století. Pro další vývoj ekonomiky v ČR je podstatné, jak se Eurozóna vypořádá se současnou evropskou krizí, z níž pramení následující hrozby.

Vyšší nezaměstnanost

Nižší koupěschopnost obyvatelstva Eurozóny z důvodu inflace zaviní nižší poptávku i v naší silně proexportně orientované zemi, firmy sníží výrobu - potažmo sníží počet poskytovaných služeb - a tím i stav zaměstnanců. Tento faktor může z důvodu všeobecné rostoucí nejistoty na trhu práce nepřímo ovlivnit zaměstnance vybrané rodinné firmy. Firma tedy musí zaměřit pozornost i na zvýšení pocitu jistoty svých zaměstnanců a tím potažmo zvýšení jejich loajality, neboť do nich dlouhodobě investovala: poskytla jim příslušná školení a zaučení, předala jim své know-how i kulturu firmy.

Dlouhodobá stagnace Evropy

Faktor dlouhodobé ekonomické stagnace Evropy může velmi tvrdě postihnout českou ekonomiku, jež je silně proexportně orientovaná, a tudíž velmi citlivě reaguje na vývoj celosvětové a především evropské ekonomiky. Při volbě nejvhodnější strategie je tedy nutné vzít v úvahu skutečnost, že se hospodářský výsledek společnosti může rozhodným způsobem snížit a prověřit, zda by vybraní následníci chtěli převzít firmu i v případě, že by se přechodně nacházela ve ztrátě.

Politicko-právní faktory

Pro úspěšné předání firmy je nutné také přesně naplánovat, zda chce stávající vlastník svému následníkovi plně předat veškeré podíly firmy nebo zda si ponechá majetkový podíl a předají dočasně jen výkonnou moc. Je také nutné ověřit, zda chce současný i budoucí vlastník ponechat rozdělení firmy, nebo zda se dohodnou na jiných podílech.

4. 4 Mikroprostředí vybrané rodinné firmy (Stakeholder analýza)

Pro analýzu mikroprostředí jsem zvolila metodu zvanou Stakeholder analýza, při níž jsem identifikovala následující zájmové skupiny, jež firmu ovlivňují a působí na ni:

primární stakeholdery = vlastníky, rodinné příslušníky, zaměstnance, dodavatele a zákazníky

sekundární stakeholdery – konkurenty = tato analýza je provedena z pohledu majitele a to vzhledem ke vlastnictví firmy. Vzhledem k preferované nástupnické strategii následnictví je nutné řešit otázku vztahů mezi vlastníkem a jeho následníkem.

Obrázek č. 2. Stakeholder analýza z pohledu majitele

| Zájemové skupiny | Vliv | Očekávání | Důležitost | Hodnocení | Index |
|---------------------|------------------------------------|---|------------|-----------|-------|
| Vlastníci | Řízení firmy | Zisk pokrývá výdaje majitele včetně nákladů obětované příležitosti (dostatečný - nedostatečný) | 1 | 2 | 2 |
| | | Pracovní doba (uspokojivá - neuspokojivá) | 2 | 2 | 4 |
| | | Vztah majitele k rodinným příslušníkům (výborný - uspokojivý) | 1 | 3 | 3 |
| | Rozhodování | Shoda otec - dcera (výborná - nedostatečná) | 5 | 2 | 10 |
| Rodinní příslušníci | Finanční závislost rodiny na firmě | Zisk firmy pokrývá výdaje všech závislých členů rodiny (plně - vůbec ne) | 1 | 1 | 1 |
| | Podpora podnikatele | Rozdělení kompetencí rodinných příslušníků zaměstnaných ve firmě (uspokojivé bez výhrad - neuspokojivé) | 2 | 1 | 2 |
| | | Účast rodiny na řízení rodinného podniku (vysoká - nízká) | 3 | 2 | 6 |
| | | Komunikace v rodině (výborná - nedostatečná) | 1 | 1 | 1 |
| Zaměstnanci | Vlastní kapitál pracovní síly | Pokrytí strategických pozic členy rodiny (plné - žádné) | 1 | 2 | 2 |
| | Cizí kapitál pracovní síly | Motivace zaměstnanců s ohledem na loajlnost k firmě (vysoká - nízká) | 2 | 3 | 6 |
| | | Komunikace se zaměstnanci (výborná - nedostatečná) | 2 | 1 | 2 |
| Zákazníci | Obrat, zisk | Počet firem, z kterých si zákazníci vybírají (nízký - vysoký) | 2 | 5 | 10 |
| | | Pozice zákazníků při vyjednávání o ceně (slabá - silná) | 1 | 5 | 5 |
| | | Spokojenost zákazníků (míra doporučení dalším zákazníkům) (vysoká - nízká) | 1 | 2 | 2 |
| Dodavatelé | Zásobování | Závislost firmy na stávajících dodavatelích (nízká - vysoká) | 1 | 4 | 4 |
| | | Vyjednávací síla dodavatelů (nízká - vysoká) | 2 | 2 | 4 |
| Konkurenti | Pozice na trhu | Pozice mezi ostatními konkurenty (silná - slabá) | 2 | 2 | 4 |
| | | Pravděpodobnost zvýšení konkurence v odvěti (nízká - vysoká) | 4 | 1 | 4 |
| | | Míra agresivity konkurentů (malá - značná) | 3 | 2 | 6 |

Zdroj: vlastní zpracování

Důležitost kritéria se hodnotí stupnicí 1 až 5, přičemž 1 znamená nejmenší význam a 5 největší. Hodnocení probíhá opět stupnicí 1 až 5 a to dle logiky škály faktoru.

Z uvedené Stakeholder analýzy vyplývá, že nejdůležitějšími kritérii hodnotícími vliv jednotlivých zájmových skupin na firmu jsou:

Shoda s dcerou (zájmová skupina „vlastníci“).

Tomuto kritériu byla přisouzena nejvyšší důležitost a kritérium bylo hodnoceno známkou 2, což znamená velmi dobrou shodu.

Počet firem, ze kterých si zákazníci vybírají (zájmová skupina „zákazníci“).

Toto kritérium bylo ohodnoceno důležitostí 2, ale známkou 5, což znamená velmi vysoký počet firem.

Dalšími důležitými faktory, jež ovlivňují firmou, jsou:

Komunikace se zaměstnanci a loajálnost zaměstnanců k firmě (zájmová skupina „zaměstnanci“).

Kritérium bylo hodnoceno důležitostí 1 - 2, ale známkou 3 představující průměrnou loajálnost k firmě.

Účast rodiny na řízení firmy (zájmová skupina „rodinní příslušníci“).

Kritérium bylo hodnoceno důležitostí 3 a známkou 2 znamenající vyšší účast rodiny.

Míra agresivity konkurence (zájmová skupina „konkurenti“).

Kritérium bylo ohodnoceno důležitostí 3 a známkou 2, což je poměrně malá agresivita.

Pozice zákazníka při vyjednávání o ceně (zájmová skupina „zákazníci“).

Tomuto kritériu bylo přisouzeno nejvyšší hodnocení (5) znamenající, že je pozice zákazníků velmi silná, ale důležitost je tomuto kritériu kladena nejmenší (1).

4.5 SWOT analýza

SWOT analýza řešená z pohledu nástupnictví vychází ze všech předchozích analýz a z informací získaných od vybrané rodinné firmy.

Tabulka č. 3. Teoretická SWOT matice



Zdroj: vlastní zpracování

Silné a slabé stránky = interní prostředí

S = silné stránky:

S1 Zavedená firma (na českém trhu, působí od roku 1992, od té doby si vytvořila portfolio stálých zákazníků).

S2 Dcera – následník je u firmy dlouhodobě zaměstnán (cca. 15 let, do firmy nastoupila ihned po ukončení studia, pracovala ve firmě i během studia).

S3 Všichni zúčastnění (majitel i dcera) mají plnou podporu svého podnikání ze strany své rodiny.

S4 Možnost rozšíření firmy za hranice státu, neboť dcera majitele ovládá plynule německý jazyk; navíc je zde malá geografická vzdálenost mezi místem působení firmy (České Budějovice – a mezi sousedními státy Rakouskem a Německem).

S5 Možnost rozšíření nabídky služeb – rozšíření prodejní činnosti o bytové doplňky.

S6 Firma má navíc ve vlastním objektu k dispozici volné prostory.

S7 Nově nastupující generace může do firmy přinést nové metody a technologie v oblasti řízení a prezentace firmy v poskytování služeb v oblasti prodeje a rozšířit prodej o bytové doplňky.

W = slabé stránky:

W1 Postupně předání firmy přináší nutnost nalezení shody s následníkem v zásadních otázkách řízení firmy i v detailech řešení nástupnictví.

W2 Předání firmy nové generaci proběhne v průběhu nejbližších let; toto předání může narušit stabilitu firmy.

W3 Úroveň komunikace se zaměstnanci je spíše horší (příčiny a důsledky ekonomických rozhodnutí firmy nebývají s truhláři vždy důsledně vysvětleny).

W4 Motivace zaměstnanců je střední (truhláři nevykazují příliš vysokou loajalitu k firmě, nechají se motivovat především finančně).

Příležitosti a ohrožení = externí prostředí

O = příležitosti:

O1 Poptávka po komplexní nabídce služeb a rozšíření o nábytkové doplňky může do firmy přivést mnoho nových zákazníků.

O2 Na zahraničních trzích v Německu a Rakousku otevřít prostor pro nové výrobky firmy, snížit ceny.

O3 Nové metody a technologie v oblasti řízení podniku a poskytování služeb.

T = ohrožení:

T1 Silná konkurence (vysoký počet firem, ze kterých si zákazníci vybírají).

T2 Silná vyjednávací pozice stávajících dodavatelů, na nichž je firma částečně závislá.

T3 Ekonomická krize z roku 2008 a navazující krize Eurozóny (obě krize mohou způsobit zhoršení hospodářského výsledku firmy až ekonomickou ztrátu a to v okamžiku předávání firmy následníkům nebo krátce před tímto krokem).

Tabulka č. 4. Posouzení vah jednotlivých kritérií

| Silné stránky - S | Váha | Známka | Hodnocení |
|--|-------------|---------------|------------------|
| S1 Zavedená firma | 0,2 | 3 | 0,6 |
| S2 Následník je u firmy dlouhodobě zaměstnán | 0,3 | 4 | 1,2 |
| S3Majitel a dcera mají plnou podporu ze strany své rodiny | 0,1 | 3 | 0,3 |
| S4 Možnost rozšíření nabídky služeb | 0,1 | 4 | 0,4 |
| S5 Možnost využití nových metod a technologií v oblasti řízení firmy a poskytování služeb | 0,3 | 4 | 1,2 |
| Celkem | 1 | x | 3,7 |
| Slabé stránky- W | Váha | Známka | Hodnocení |
| W1 Postupné předání firmy přináší nutnost nalezení shody s následníkem | 0,25 | 2 | 0,5 |
| W2 Předání firmy nové generaci proběhne v průběhu | 0,25 | 2 | 0,5 |
| W3 Úroveň komunikace se zaměstnanci je spíše horší | 0,2 | 2 | 0,4 |
| W4 Motivace zaměstnanců je horší | 0,3 | 2 | 0,6 |
| Celkem | 1 | | 2 |
| Příležitosti - O | Váha | Známka | Hodnocení |
| O1 Poptávka po komplexní nabídce služeb a rozšíření o bytové doplňky | 0,2 | 4 | 0,8 |
| O2 Na zahraničních trzích v Německu a Rakousku otevřít prostor pro nové výrobky firmy, snížit ceny | 0,5 | 3 | 1,5 |
| O3 Nové metody a technologie v oblasti řízení podniku a poskytování služeb | 0,3 | 4 | 1,2 |
| Celkem | 1 | | 3,5 |
| Hrozby - T | Váha | Známka | Hodnocení |
| T1 Silná konkurence | 0,5 | 2 | 1 |
| T2 Silná vyjednávací pozice stávajících dodavatelů na nichž je firma částečně závislá | 0,1 | 4 | 0,4 |
| T3 Ekonomická krize | 0,4 | 4 | 1,6 |
| Celkem | 1 | | 3 |

Zdroj: vlastní zpracování

| | | Silné stránky | Slabé stránky |
|---------------------|------------|----------------------|----------------------|
| Příležitosti | 3,5 | 3,7 | 2 |
| Hrozby | 3 | | |

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivým kritériím byly přiřazeny váhy důležitosti a bodové ocenění v intervalu 1 - 4 (1 nejmenší význam, 4 největší) z čehož bylo vypočítáno závěrečné hodnocení. Z tabulek je zřejmé, že pro firmu je vhodná strategie (SO), což znamená, že by se majitelé měli zaměřit na využití svých předností k zužitkování příležitostí. Silné stránky získaly celkově 3,7 a příležitosti 3,5. Existence firmy je opřena o její silné stránky a z hlediska externích faktorů by se měla zaměřit na příležitosti trhu prodeje a výroby nábytku a bytových doplňků.

5. Strategie a cíle

Na základě předchozích analýz jsem vypracovala SWOT analýzu zaměřenou na problém nástupnictví ve vybrané rodinné firmě. Výsledkem této SWOT analýzy jsou kritéria, jež jsou směrodatná pro zpracování strategie nástupnictví ve vybrané rodinné firmě. Z oblasti slabých stránek se jedná o předání firmy nové generaci. Z hrozeb je nejdůležitějším faktorem panující ekonomická krize. Pro oslabení těchto hrozeb zvenčí a pro využití příležitostí vyjádřených poptávkou komplexních služeb a vývojem nových metod a technologií, jež je pro řízení firmy možné využít, lze těžit ze silných stránek firmy. Na základě shora uvedeného jsem navrhla následující strategický přístup SO – kdy strategická existence firmy je opřena o její silné stránky a z hlediska externích faktorů by se měla zaměřit na příležitosti trhu prodeje a výroby nábytku a bytových doplňků.

Zároveň je nutné konstatovat, že by firma měla sledovat i eliminaci negativních faktorů jak v oblasti vnitřních, tak na straně externích hrozeb ohrožujících existenci rodinné firmy. Strategie byly detailně specifikovány a v průběhu hodnotícího rozhovoru představeny zainteresovaným zástupcům rodinné firmy. Společně s nimi byly stanoveny cíle včetně termínů a příslušných zodpovědností.

Při sestavování těchto cílů byl dodržován princip SMART, kdy cíle musí být:

- Specifické – je nutné se zaměřit na konkrétní dílčí úkoly.
- Měřitelné – dosažené výsledky musejí být měřitelné.
- Akceptovatelné – ti, kteří budou cíle plnit, s nimi musí souhlasit.
- Reálné – cíle musí být dosažitelné.
- Termínované – musí být stanoven časový termín dosažení cílů.

5. 1 Stanovené strategie

Návrh strategií je stanoven pro jednotlivé oblasti samostatně

1. Oslabit riziko vyplývající z předání firmy (strategie WT).

Je nutné eliminovat riziko, jež toto budoucí předání firmy představuje.

Cíl:

Detailně vypracovat plán nástupnictví ze strany majitele a tyto plány vzájemně zkoordinovat. Zkoordinované plány představit následníkovi. Detailní plán musí zahrnovat – kromě již vyjasněných bodů, jako je např. ponechání firmy v rodině a zachování stejné formy podniku – předpokládanou dobu předání firmy, definitivní rozhodnutí o předání vcelku nebo postupně, způsob předání (dědictví / darování) i krizový plán pro případ, že vybraný následník nebude moci dočasně nebo vůbec firmu převzít. Vypracovaný a zkoordinovaný plán nástupnictví bude představen následníkovi. Následníkovi bude poskytnuta možnost vyjádřit se k jednotlivým bodům plánu a bude mu umožněno si navzájem podrobně vyjasnit své představy o budoucím řízení a směřování firmy. Následníkovi bude též umožněno v případě potřeby upravit své budoucí pravomoci (výkonné versus rozhodovací).

Termín:

V průběhu hodnotícího rozhovoru s majitelem firmy, jsem se domluvila, že vypracuje do září 2014 detailní plán, aby je mohl v lednu 2015 zkoordinovat a představit svému následníkovi.

2. Eliminovat riziko úpadku firmy při přechodu na následníka (strategie WT).

Cíl:

a) Seznámit vybraného následníka schodem firmy.

Tento cíl byl již úspěšně splněn. Dcera v otcovské firmě pracuje již od doby ukončení svého studia a ve firmě se zaučovala od nejjednodušších funkcí, přes plánování, jednání se zákazníky a dodavateli.

b) Zvolit nejvhodnější způsob předání firmy a tento způsob zapracovat do plánu nástupnictví (viz bod 1).

Na základě provedené STEP analýzy se ekonomicky i provozně nejvýhodnějším způsobem jeví **předání firmy formou darování**. Obě formy předání majetku jsou sice v tomto případě osvobozeny od daně, ale dědictví s sebou v porovnání s darováním nese řadu nevýhod. V případě darování jsou eliminovány náklady na vyřízení dědictví (jako je vystavení znaleckého posudku na odhad výše majetku apod.) a dále je prostřednictvím darování zabráněno vleklému dědickému řízení nebo dokonce zpochybnění závěti, což by mohlo vést k narušení plynulého chodu podniku (např. v průběhu dědického řízení je obtížné disponovat s účty, využívat podpisového práva za firmu apod.).

Termín:

Volba způsobu předání firmy včetně studia příslušných zákonů a předpisů bude provedena v srpnu 2014, aby byl v lednu 2015 představen následníkovi, musí být detailní plán proveden nejpozději do září 2014.

c) Zvolit vhodný motivační program pro zaměstnance za účelem zvýšení jejich loajality k firmě.

Pro posílení loajality stávajících a případných budoucích zaměstnanců je nutné vypracovat vhodný **motivační program**. Tento požadavek je podpořen skutečností, že firma bude v průběhu příštích let předána následníkovi. Dcera všechny zaměstnance otcovské firmy zná a naopak zaměstnanci velice dobře znají ji. Ale jako každá změna ve vedení firmy sebou může i tato změna přinést napětí v řadách zaměstnanců. Je tedy nutné zaměstnance na tuto změnu připravit. Zároveň je nutné zvolit vhodný motivační program pro zaměstnance za účelem získání jejich loajality i pro další generaci.

Termín:

Předání konkrétní informace o plánovaném nástupnictví zaměstnancům bude provedeno v červnu 2015, po dořešení veškerých otázek spojených s vypracováním nástupnického plánu. Zároveň s touto informací obdrží zaměstnanci i plán motivačního programu.

3. Najít a využít konkurenční výhody firmy na současném trhu ohroženém probíhajícími ekonomickými krizemi (strategie SO + ST).

Cíl:

a) Využít nové metody a technologie

Dcera se velice dobře orientuje v možnostech, jež nabízejí nové metody řízení firmy a nové technologie. K jejich využití přistupují také flexibilněji než majitel firmy. Tyto nové metody a technologie (zahrnující především oblast výpočetní techniky) může firma využít při získávání nových zákazníků, v motivaci zaměstnanců, při řízení toku materiálu, poskytování služeb a záručního i pozáručního servisu, ale i pro rozšíření vedlejších služeb zákazníkům.

Termín:

Následník se již v průběhu svých studií seznámil s novými, využitelnými technologiemi. Nově nastupující generace může do firmy přinést nové metody a technologie v oblasti řízení a prezentace firmy v poskytování služeb v oblasti prodeje a rozšířit prodej o bytové doplňky.

Zavedení těchto vybraných technologií bude provedeno předběžně v prosinci 2015 v závislosti na technické a ekonomické náročnosti. Nové možnosti na poli řízení firmy budou analyzovány v prosinci 2016, termíny případného zavedení budou stanoveny až na základě výsledků uvedené analýzy. Zásadní změny v řízení firmy ale bude možné zavést až po převzetí firmy novou generací.

b) Rozšíření portfolia služeb o bytové doplňky

Poptávka po komplexní nabídce služeb a rozšíření o bytové doplňky může do firmy přivést mnoho nových zákazníků.

Jednou z možností je vstup na zahraniční trhy v Německu a Rakousku, kde je potencionální prostor otevřít nové výrobky firmy.

Pro inovace produktového portfolia lze využívat i nové metody a technologie v oblasti řízení podniku a poskytování služeb.

Termín: zatím není stanoveno

Tabulka č. 5. Přehled zvolených strategií, cílů a termínů zavedení včetně zodpovědností

| Zvolená strategie | Definovaná strategie | Cíl | Termín | Zodpovědnost |
|---|--|---|---|---|
| WT | Oslabit riziko vyplývající z předání firmy dceři. | Vypracovat detailní plány nástupnictví obou vlastníků a tyto plány zkoordinovat. Plány představit následníkům. | Do září 2014 - vypracování plánů. | Následník firmy |
| | | | Leden 2015 - zkoordinování a představení plánu následníkovi. | |
| | Eliminovat riziko úpadku firmy při přechodu na následníka. | Seznámit vybraného následníka s chodem firmy. Zvolit nejvhodnější způsob předání firmy následníkovi a tento způsob zpracovat do plánu nástupnictví. Zvolit vhodný motivační program pro zaměstnance za účelem zvýšení jejich loajality k firmě. | Provedeno | Vlastník firmy |
| | | | Srpen 2014 - výběr způsobu předání firmy (aby mohly být v září 2014 plány vypracovány). | |
| | | | Červen 2015. | |
| | SO + ST | Najít a využít konkurenční výhody firmy na současném trhu ohroženém probíhajícími ekonomickými krizemi | Využít nové metody a technologie. | Prosinec 2014 - analýza a výběr vhodných technologií. |
| Předběžně prosinec 2015 - zavedení vybraných technologií. | | | | |
| Prosinec 2016 - analýza nových možností řízení firmy. | | | | |
| Rozšířit služby o bytové doplňky popř: otevřít prostor pro nové výrobky firmy, snížit ceny. | | | Zatím není stanoveno | Vlastník a vybraný následník |

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Výstupem této bakalářské práce je návrh vhodné nástupnické strategie pro vybranou rodinnou firmu včetně konkrétních cílů, termínů a příslušných zodpovědností.

V první fázi zpracování této bakalářské práce jsem provedla rešerši české i zahraniční literatury zabývající se rodinnými firmami a především problémem nástupnictví. Na základě stanovených kritérií, jsem si vybrala rodinnou firmu truhlářství Rostislav Houška. Byla založena v roce 1992. Vybraná firma působí na českém trhu již 21 let a v průběhu následujících deseti let uvažuje majitel o odchodu z firmy. V další fázi jsem provedla sběr primárních dat, nejprve prostřednictvím prvotního orientačního rozhovoru s majitelem firmy. Dále sem vypracovala analýzu makroprostředí formou STEP analýzy.

Po této analýze jsem provedla hloubkově řízený rozhovor s majitelem firmy i s jeho dcerou – s vybraným následníkem. Největším přínosem těchto řízených rozhovorů bylo následné seznámení s oběma účastníky hloubkový rozhovor s představami o nástupnické strategii firmy. Pozitivním zjištěním byla skutečnost, že majitel má představu o strategii nástupnictví pro svou firmu. Součástí hloubkových rozhovorů bylo provedení analýzy mikroprostředí pomocí Stakeholder analýzy. Vyhodnocení vlivu zájmových skupin na firmu v této Stakeholder analýze provedl sám, majitel firmy. Na základě všech uvedených analýz jsem vypracovala SWOT analýzu vnitřního prostředí firmy (jejích slabých a silných stránek) i vnějšího prostředí firmy (možných ohrožení a příležitostí) a navrhla jsem strategii firmy zaměřenou na řešení nástupnictví. Tuto strategii jsem představila obou účastníkům během třetího, hodnotícího rozhovoru. Po odsouhlasení navržených strategií s majitelem i jeho dcerou byly dohodnuty cíle vedoucí k naplnění této strategie včetně konkrétních termínů a zodpovědností.

Navržená strategie nástupnictví sestává ze tří částí. První a druhá část strategie se zaměřuje na odstranění slabých stránek firmy. Firma musí oslabit riziko vyplývající z předání firmy následníkovi a dále musí eliminovat riziko úpadku firmy při přechodu na následníka. Třetí část strategie se zaměřuje na využití silných stránek firmy pro oslabení nebezpečí zvenčí a pro zhodnocení příležitostí. Firma se bude snažit využít své konkurenční výhody na trhu ohroženém probíhající ekonomickou krizí. Nalezenými konkurenčními výhodami jsou možnost využití moderních metod a technologií při řízení firmy a rozšíření služeb o nábytkové doplňky.

7. Seznam literatury

Použité zdroje

1. HESKOVÁ, M. VOTKO, V. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. 2008. Zeleneč: Profess Consulting, 2008, s. 138. ISBN 978-80-7259-062-9.
2. BEDNÁŘOVÁ, D. PARMOVÁ, D. *Malé a střední podnikání*. Č. Budějovice: ZF JU, 2004. ISBN 80-7040-625-9.
3. BRYCHTA, I. *Meritum – Podnikání rodinných příslušníků 2005 – 2006*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-119-6.
4. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha, 2001. s. 256. ISBN 80-7179-603-4
5. KORÁB, V. HANZELKOVÁ, A. MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. s. 166. ISBN 978-80-251-1843-6
6. NOVÁK, T. *Jak (pře) žít s podnikatelem*. Praha: Grada Publisching, 1997. s. 104. ISBN 80-7169-403-7.
7. SRPOVÁ, J. ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publisching, 2010. s. 427. ISBN 978-80-247-3339-5
8. STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 199. ISBN 978-80-7179-534-6.
9. VEBER, J. SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publisching, 2008. s. 320. ISBN 978-80-247-2409-6.

Elektronické zdroje

1. Zákon č. 513/1991 sb., [online]. [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/obchodni-zakonik/cast-2-hlava-1-dil-1-paragraf-68>
2. [Http://www.truhlarstvi-houska.cz/](http://www.truhlarstvi-houska.cz/). [online]. [cit. 2013-11-05].

Seznam tabulek

Tabulka č. 1. Fáze procesu předávání rodinného podniku

Obrázek č. 2. Stakeholder analýza z pohledu majitele

Tabulka č. 3. Teoretická SWOT matice

Tabulka č. 4. Posouzení vah jednotlivých kritérií

Tabulka č. 5. Přehled zvolených strategií, cílů a termínů zavedení včetně

8. Přílohy

Příloha 1:

Otázky strukturovaného rozhovoru s majitelem firmy

Téma 1: Plán nástupnictví

1. Máte představu, zda a kdy chcete opustit firmu?
2. Jak chcete s firmou naložit v okamžiku Vašeho odchodu? Chcete ji ponechat v rodině?
3. Pokud ano, kdo bude Vaším následníkem? Je tento vybraný následník o Vašem rozhodnutí informován? Souhlasí všichni zainteresovaní rodinní příslušníci s tímto Vaším rozhodnutím?
4. Je Vámi vybraný následník seznámen s chodem a řízením firmy?
5. Jakým způsobem plánujete předat vybranému následníkovi majetek firmy (darování, dědictví...)?
6. Chcete svému následníkovi předat najednou celý podnik včetně výkonné moci?
7. Chcete zachovat stejnou právní formu podniku?
8. Dokážete si představit na místě Vámi vybraného následníka někoho jiného?
9. Máte připravený krizový plán pro případ, že Vámi vybraný následník nebude moci firmu dočasně anebo vůbec převzít?
10. V případě, že by selhal plán předání firmy nastupující generaci, bylo by pro Vás akceptovatelné rozdělení firmy? Fúze firmy? Prodej firmy? Zrušení firmy?
11. Vnímáte sám nějaká rizika z pohledu dalšího vývoje firmy?

Téma 2: Ekonomická stránka fungování firmy

12. Je firma jediným zdrojem příjmu Vaší rodiny?
13. Celosvětová hospodářská krize z roku 2008 a prohlubující se krize Eurozóny může v příštích letech negativně ovlivnit hospodářský výsledek firmy. Myslíte si, že by Váš následník převzal firmu i v tom případě, že by se přechodně nacházela ve ztrátě?

Téma 3: Rodina

14. Podporuje a chápe Vaše rodina Vaše podnikání?
15. Jsou v rodině jednoznačně rozděleny a akceptovány role jednotlivých rodinných příslušníků?

Příloha 2:

Otázky strukturovaného rozhovoru s následníkem

Téma 1: Plán nástupnictví

1. Máte představu, zda a kdy chce Váš otec opustit firmu?
2. Víte, jak chce s firmou naložit v okamžiku svého odchodu? Chce ji ponechat v rodině?
3. Pokud ano, víte, kdo bude jeho následníkem? Souhlasí všichni zainteresovaní rodinní příslušníci s tímto rozhodnutím?
4. Jste seznámen s chodem a řízením firmy?
5. Víte, jakým způsobem plánuje otec předat vybranému následníkovi majetek firmy (darování, dědictví...)?
6. Víte, zda chce svému následníkovi předat vše najednou včetně výkonné moci?
7. Víte, zda chce zachovat stejnou právní formu podniku?
8. V případě, že by selhal plán předání firmy vybranému následníku, bylo by pro Vás akceptovatelné rozdělení firmy? Fúze firmy? Prodej firmy? Zrušení firmy?
9. Vnímáte sám nějaká rizika z pohledu dalšího vývoje firmy?

Téma 2: Ekonomická stránka fungování firmy

10. Je firma jediným zdrojem příjmu Vaší rodiny?
11. Celosvětová hospodářská krize z roku 2008 a prohlubující se krize Eurozóny může v příštích letech negativně ovlivnit hospodářský výsledek firmy. Myslíte si, že byste byla ochotna převzít firmu i v tom případě, že by se přechodně nacházela ve ztrátě?

Téma 3: Rodina

12. Podporuje a chápe Vaše rodina Vaše podnikání?
13. Víte, zda chce otec zachovat stejnou formu podniku?
14. Vnímáte nějaké rizika z pohledu další vývoje firmy.
15. Jsou v rodině jednoznačně rozděleny a akceptovány role jednotlivých rodinných příslušníků?

Příloha 3:

Doslovné přepisy strukturovaných rozhovorů

Rozhovor s majitelem

Téma 1: Plán nástupnictví

1. Otázka: Máte představu, zda a kdy chcete opustit firmu?

Odpověď: Chtěl bych samozřejmě pracovat ve firmě co nejdéle bez ohledu na odchod do důchodu, pokud mi to samozřejmě zdravotní stav dovolí. Avšak nechtěl bych se tam držet za každou cenu a stát se pro ni nadbytečný. Doufám, že tento stav včas poznám a uznám za vhodné odejít. Chci tím říct, že hranice důchodového věku pro mě není nijak zavazující.

2. Otázka: Jak chcete s firmou naložit v okamžiku Vašeho odchodu? Chcete ji ponechat v rodině?

Odpověď: Ano chci. Firmu dostane moje dcera.

3. Otázka: Je tento Vámi vybraný následník – Vaše dcera - o Vašem rozhodnutí informována? Souhlasí všichni zainteresovaní rodinní příslušníci s tímto Vaším rozhodnutím?

Odpověď: Ano, jedná se o dohodu mezi mnou manželkou a mojí dcerou. A tudíž s tím souhlasí i všichni členové rodiny.

4. Otázka: Je Vaše dcera seznámena s chodem a řízením firmy?

Odpověď: Ano, ve firmě pracuje už 15 let a z toho 9 let na hlavní pracovní poměr. A z toho důvodu si myslím, že je obeznámena s chodem firmy dokonale. A očekávám, že by měla vnést do řízení firmy nějaké inovace a vylepšení.

5. Otázka: Jakým způsobem plánujete předat vybranému následníkovi majetek firmy (darování, dědictví...)?

Odpověď: Pravděpodobně v dědictví.

6. Otázka: Chcete svému následníkovi předat najednou celý podnik včetně výkonné moci?

Odpověď: Ano.

7. Otázka: Chcete zachovat stejnou právní formu podniku?

Odpověď: Ano.

8. Otázka: Dokážete si představit na místě Vámi vybraného následníka někoho jiného?

9. Otázka: Máte připravený krizový plán pro případ, že Vámi vybraný následník nebude moci firmu dočasně anebo vůbec převzít? Bylo by to pro Vás v takovém případě akceptovatelné předat svoji firmu někomu jinému?

Odpověď: Ještě je tu možnost předat firmu někomu z příbuzných, protože je mou prioritou, aby firma zůstala v mé rodině. V nejhorším případě, pokud by nikdo z rodiny nejevil zájem o firmu, musel bych jednat a hledat v kruhu přátel.

10. Otázka: V případě, že by selhal plán předání firmy nastupující generaci (ať již z Vaší strany nebo ze strany následníka) bylo by pro Vás akceptovatelné rozdělení firmy? Fúze firmy? Prodej firmy? Zrušení firmy?

Odpověď: Touto otázkou jsem se, popravdě, nikdy nezabýval. Takový to problém bych řešil operativně, pokud by takováto situace nastala a z toho důvodu nemohu vyloučit ani jednu z variant, kterou jste mi nabídl.

11. Otázka: Vnímáte sám nějaká rizika z pohledu dalšího vývoje firmy?

Odpověď: Největší problém v dnešní době je zajistit dostatečný objem práce pro firmu a problém by měl být v závislosti na vývoji celosvětové krize čím dál tím větší.

Téma 2: Ekonomická stránka fungování firmy

12. Otázka: Je firma jediným zdrojem příjmu Vaší rodiny?

Odpověď: Ano je jediným zdrojem příjmu.

13. Otázka: Celosvětová hospodářská krize z roku 2008 a prohlubující se krize eurozóny mohou v příštích letech negativně ovlivnit hospodářský výsledek firmy. Myslíte si, že by Váš následník převzal firmu i v tom případě, že by se přechodně nacházela ve ztrátě?

Odpověď: Nevím, to je spíš otázka směřovaná na ni, ale doufám, že ano.

Téma 3: Rodina

14. Otázka: Podporuje a chápe Vaše rodina Vaše podnikání?

Odpověď: Ano, určitě.

15. Otázka: Jsou v rodině jednoznačně rozděleny a akceptovány role jednotlivých rodinných příslušníků?

Odpověď: Ano.

Rozhovor s dcerou majitele

Téma 1: Plán nástupnictví

1. Otázka: Máte představu, zda a kdy chce Váš otec opustit firmu?

Odpověď: Myslím, že po naplnění důchodového věku bude chtít ještě nějakou dobu ve firmě působit, řekněme jako poradce. A dohlížet na její chod pod mým vedením. Přece jen je to on, kdo ji zakládal, tak ještě nějaký čas bude dohlížet, jak firma pod mým vedením funguje.

2. Otázka: Víte, jak chce s firmou naložit v okamžiku svého odchodu? Chce ji ponechat v rodině?

Odpověď: Ano, chtěl bych předat mně.

3. Otázka: Souhlasí všichni zainteresovaní rodinní příslušníci s tímto rozhodnutím?

Odpověď: Zatím jsem se s žádným zamítavým stanoviskem nesetkala.

4. Otázka: Jste seznámena s chodem a řízením firmy?

Odpověď: Ano, jsem.

5. Otázka: Víte, jakým způsobem plánuje otec předat vybranému následníkovi – tedy Vám - majetek firmy (darování, dědictví...)?

Odpověď: Nevím, ale předpokládám, že se najde takový způsob, který bude nejjednodušší a nejekonomičtější.

6. Otázka: Víte, zda Vám chce předat najednou celou firmu včetně výkonné moci?

Odpověď: Ohledně mého otce... ano, mělo by se jednat o celou firmu, cokoliv jiného by bylo překvapením.

7. Otázka: Víte, zda chce zachovat stejnou právní formu podniku?

Odpověď: Ano určitě.

8. Otázka: V případě, že by selhal plán předání firmy Vám, bylo by pro Vás akceptovatelné rozdělení firmy? Fúze firmy? Prodej firmy? Zrušení firmy?

Odpověď: Nevím, nedokážu si takovouto situaci představit.

9. Otázka: Vnímáte sama nějaká rizika z pohledu dalšího vývoje firmy?

Odpověď: Jednoznačně, riziko je nejasné vývoj situace v oboru truhlářství a obchodní činnosti je velice složité.

Téma 2: Ekonomická stránka fungování firmy

10. Otázka: Je firma jediným zdrojem příjmu Vaší rodiny?

Odpověď: Ano

11. Otázka: Celosvětová hospodářská krize z roku 2008 a prohlubující se krize eurozóny mohou v příštích letech negativně ovlivnit hospodářský výsledek firmy. Myslíte si, že byste byla ochotna převzít firmu i v tom případě, že by se přechodně nacházela ve ztrátě?

Odpověď: Určitě bych se snažila udělat vše pro záchranu firmy. A udržet její chod, neboť nezáleží pouze na příjmech naší rodiny, ale i na příjmech ostatních, kteří jsou ve firmě zaměstnáni.

Téma 3: Rodina

12. Otázka: Podporuje a chápe Vaše rodina Vaše podnikání?

Odpověď: Jednoznačně.

13. Otázka: Víte, zda chce otec zachovat stejnou právní formu podniku?

Odpověď: Nevím.

14. Otázka: Vnímáte sama nějaká rizika z pohledu dalšího vývoje firmy?

Odpověď: Rizika jsou, byla a budou vždy a všude.

15. Otázka: Jsou v rodině jednoznačně rozděleny a akceptovány role jednotlivých rodinných příslušníků?

Odpověď: Ano