Analýza problému nástupnictví v rodinných firmách

Renata Záhorovská

Bakalářská práce
2012

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Renata ZÁHOROVSKÁ**
Osobní číslo:	**M09643**
Studijní program:	**B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management a ekonomika**
Téma práce:	**Analýza problému nástupnictví v rodinných firmách**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Vypracujte literární rešerši zaměřenou na fungování a řízení malých a středních rodinných podniků s důrazem na řešení nástupnictví v těchto podnicích.**

II. Praktická část

- **Proveďte situační analýzu řízení vybraného rodinného podniku.**
- **Navrhněte podniku případné změny a doporučení.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HESKOVÁ, Marie a Viktor VOJTKO. Rodinné firmy: Zdroj regionálního rozvoje. Zeleneč: Profess Consulting, 2008. 138 s. ISBN 978-80-7259-062-9.
KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press, 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Milan Hnátek**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **2. dubna 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2012**

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta managementu a ekonomiky
L.S.

Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby[1];

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,

- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3[2];

- podle § 60[3] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

[1] *zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

[2] *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

[3] *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60[4] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);

- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;

- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14.5.2012 ..... Záhorovská .....

---

[4] *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce na téma Analýza problému nástupnictví v rodinných firmách se zabývá komplexní problematikou rodinných podniků s důrazem na generační výměnu v řízení podniku. Jelikož je téma rodinného podnikání v České republice v podstatě opomíjeno, předmětem práce je upozornit na význam rodinných podniků, jejich specifika a důležitost plánování nástupnictví. V praktické části práce jsou demonstrovány zjištěné teoretické poznatky na sledované společnosti XY s.r.o. za použití SWOT analýzy a situační analýzy řízení podniku.

Klíčová slova: rodinné podnikání, problematika rodinných podniků, generační výměna, nástupnictví, následnictví, plánování, řízení podniku

ABSTRACT

The Bachelor thesis „The Problem of Family Business Succession“ is concerned with the comprehensive problems of family businesses with an emphasis on generation change in the management. The subject of this thesis is to highlight the significance of family businesses, thein characteristics and importance of succession planning, as these topics are completely ignored in the Czech Republic. Theoretical findigs are demonstrated in the practical part of the thesis on the observed company XY s.r.o. using a SWOT analysis and situational analysis of management.

Keywords: family business, problems of family business, generation change, succession, succession planning, management

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Mgr. Milanu Hnátkovi za odborné vedení, množství cenných rad a připomínek, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce a za čas, který mi věnoval při konzultacích.

Dále bych ráda poděkovala společnosti XY s.r.o. za poskytnutí podkladů pro zpracování praktické části práce.

„Těžce poškozuje firmu ten, kdo se nestará o výchovu svého nástupce.“

Tomáš Baťa

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD **10**
I TEORETICKÁ ČÁST **11**
1 RODINNÝ PODNIK **12**
1.1 DEFINICE RODINNÉHO PODNIKU 12
1.2 HISTORIE RODINNÝCH PODNIKŮ 14
1.2.1 Historie rodinných podniků ve světě 14
1.2.2 Historie rodinných podniků v České republice 15
1.3 VÝZNAM RODINNÉHO PODNIKÁNÍ 15
1.4 ŘÍZENÍ RODINNÉHO PODNIKU 16
1.4.1 Organizace řízení v rodinných podnicích 17
1.4.2 Fáze řízení v rodinných podnicích 18
2 SPECIFIKA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ **20**
2.1 SILNÉ STRÁNKY RODINNÉHO PODNIKU 21
2.2 SLABÉ STRÁNKY RODINNÉHO PODNIKU 22
3 ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ NÁSTUPNICTVÍ **26**
3.1 VÝMĚNA GENERACÍ VE VEDENÍ PODNIKU 26
3.2 PLÁNOVÁNÍ VÝMĚNY GENERACÍ VE VEDENÍ PODNIKU 27
II PRAKTICKÁ ČÁST **30**
4 PŘEDSTAVENÍ SLEDOVANÉ SPOLEČNOSTI **31**
4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI 31
4.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI 32
4.3 VÝVOJ OBRATU SPOLEČNOSTI 33
4.4 ANALÝZA RODINY 34
5 SWOT ANALÝZA **35**
5.1 SWOT ANALÝZA Z POHLEDU BĚŽNÉHO PODNIKU 35
5.1.1 Silné stránky 36
5.1.2 Slabé stránky 36
5.1.3 Příležitosti 38
5.1.4 Hrozby 40
5.2 SWOT ANALÝZA VYPLÝVAJÍCÍ ZE SPECIFIK RODINNÉHO PODNIKU 41
5.2.1 Silné stránky 41
5.2.2 Slabé stránky 42
5.2.3 Příležitosti 44
5.2.4 Hrozby 45
6 ŘÍZENÍ PODNIKU **46**
6.1 ZPŮSOB ŘÍZENÍ PODNIKU 46
6.1.1 Organizace řízení podniku 46
6.1.2 Fáze řízení podniku 46
6.1.3 Intuitivní řízení podniku 46
6.1.4 Vývoj struktury podniku 47
6.1.5 Podíly na řízení podniku 47

6.2 ROLE ZAKLADATELE V PODNIKU 48
6.2.1 Tvorba poslání a cílů podniku 48
6.2.2 Operativní řízení podniku 48
6.2.3 Komunikace se zaměstnanci 49
6.2.4 Zadávání úkolů a kontrola jejich plnění 49
6.2.5 Personální řízení podniku 50
6.3 SHRNUTÍ 53
7 ŘÍZENÍ NÁSTUPNICTVÍ 54
7.1 AKTUÁLNÍ POSTOJ PODNIKU K OTÁZCE NÁSTUPNICTVÍ 54
7.2 PROČ BY SE PODNIK MĚL ZABÝVAT PROBLEMATIKOU NÁSTUPNICTVÍ 54
7.2.1 Složitá zastupitelnost zakladatele 54
7.2.2 Náročnost přípravy nástupnictví 55
7.3 ANALÝZA POTŘEB PODNIKU 56
7.3.1 Obecné předpoklady řídícího pracovníka 56
7.3.2 Obecné předpoklady odborného prodejce 57
7.3.3 Specifické předpoklady ideálního nástupce 57
8 SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ 58
ZÁVĚR 61
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 63
SEZNAM OBRÁZKŮ 65
SEZNAM TABULEK 66
SEZNAM GRAFŮ 67

ÚVOD

Rodinné podnikání je velmi aktuálním tématem u nás i ve světě. Vědecké studie dokazují význam rodinných podniků, které se významně podílejí na národních ekonomikách. Rodinné firmy přispívají na tvorbu HDP a pracovních míst v jednotlivých státech přibližně ze 45 - 75%, ze 70 – 95% se také podílejí na počtu všech registrovaných podniků. Problémem je absence jednotné definice rodinného podnikání, díky které by bylo možné srovnávat statistiky jednotlivých zemí světa. V České republice se problematice rodinného podnikání věnuje velmi malá pozornost, což souvisí s naším historickým vývojem podnikání. Dalo by se konstatovat, že jen málo historických českých podniků se dokázalo vyrovnat s množstvím přelomových událostí, mezi které patří dvě světové války či znárodnění. Jedním z těchto podniků je například firma Baťa. Většina podniků u nás vznikla až po roce 1989, nemají tedy dlouholetou tradici a doposud nemusely čelit nástrahám spojeným s generační výměnou ve vedení podniku. Střídání první generace podnikatelů začíná nyní a vývoj zahraničních rodinných podniků poukazuje na nutnost řízení a plánování nástupnictví.

Předmětem bakalářské práce tedy je upozornit na význam a specifika rodinného podnikání s důrazem na problematiku řízení nástupnictví v rodinných firmách. Cílem mé práce je shromáždit dostupné teoretické poznatky k této problematice a následně zjistit, jak fungují a jak jsou aplikovatelné v praxi v konkrétním rodinném podniku.

V první části práce budou zpracována teoretická východiska zaměřená na charakteristiky rodinného podnikání, problematiku definice rodinného podniku, význam těchto podniků, jejich silné a slabé stránky, specifika řízení malých a středních rodinných podniků a na plánování a řízení generační výměny ve vedení podniku.

Praktická část práce poté bude demonstrovat zjištěné teoretické poznatky na vybrané rodinné společnosti XY s.r.o, která bude představena. Následuje SWOT analýza zpracovaná ze dvou úhlů pohledu. Jednak z pohledu běžného podniku, zaměřena tedy na konkurenční prostředí. Druhá SWOT analýza se komplexně soustředí na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby vyplývající ze specifik rodinného podniku. Dále provedu situační analýzu řízení tohoto podniku a zjistím aktuální postoj společnosti k otázce nástupnictví. V závěru práce navrhnu podniku případné změny a doporučení.

Pevně věřím ve splnění tohoto cíle a doufám, že má práce bude pro společnost XY s.r.o. přínosná a že vedení společnosti bude brát zřetel na má závěrečná doporučení vyplývající z provedených analýz.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RODINNÝ PODNIK

Problematika rodinného podnikání je v současné době velmi aktuální, v České republice však tomuto specifickému způsobu podnikání není věnovaná velká pozornost. Částečně to souvisí s tím, že podnikání jako takové je v novodobé historii Československa, potažmo České republiky, poměrně mladou disciplínou. Expanze podnikatelských aktivit přišla až po roce 1989, jelikož za éry totalitního režimu nebylo jakékoliv soukromé podnikání možné. Ve stejném období došlo také k rozvoji rodinných podniků. Rodinní podnikatelé bývají vlivem pocitu zodpovědnosti za vynakládání soukromých prostředků daleko pružnější a více zaměření na své cíle než externě dosazení manažeři. Vlastníci rodinných podniků mají mimo závazky k podniku především závazky vůči dalším následníkům. Na rozdíl od nerodinných podniků jsou ty rodinné vysoce emocionální a růst podniku stojí na komunikaci mezi rodinou, podnikem a trhem. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 7)

Postavení rodinných podniků v národních ekonomikách dokazují zpracované mezinárodní studie zabývající se mapováním významu rodinných podniků ve světě. Jak již bylo zmíněno, tyto studie dokazují, že rodinné podniky přispívají na tvorbu HDP a pracovních míst v jednotlivých světových ekonomikách přibližně ze 45 – 75%. Dalším ukazatelem, který potvrzuje roli rodinných podniků je jejich podíl na celkovém počtu všech registrovaných podniků v národních ekonomikách – podíly se pohybují v rozmezí 70 – 95%. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 11)

Podle Druckera (1998, s. 55) však bude rodinný podnik prosperovat pouze tehdy, bude-li rodina sloužit podniku. Podniku ani rodině se nepovede dobře, pokud bude podnik řízen tak, aby sloužil rodině. Klíčovým slovem ve spojení „rodinný podnik“ není „rodinný“, ale „podnik“.

1.1 Definice rodinného podniku

Pojem rodinný podnik bohužel není jednoznačně určen, proto se v odborné literatuře vyskytuje nespočet definicí, které se liší individuálním pohledem autora. Problémem, který vyplývá z absence jasně definovaného vymezení pojmu rodinného podnikání, je velmi obtížné přesné určení hospodářského významu a přínosu těchto podniků pro národní ekonomiku. V důsledku této skutečnosti se také bohužel nedají vytvořit přesné statistiky, které by měly celosvětovou vypovídací hodnotu.

Mezi měřítka rodinného podniku můžeme zařadit například procento podniku ve vlastnictví rodiny, počet zaměstnaných rodinných příslušníků, počet generací ovlivňující chod firmy (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 20), ale také obecnější kritéria v podobě úmyslu majitele předat svůj podnik příbuzné osobě či považování majitele svého podniku za rodinný podnik (Hesková a Vojtko, 2008, s. 14).

V 90. letech minulého století se poprvé vyskytla snaha odborné veřejnosti o sjednocení základních pojmů rodinného podnikání. Důvodem byla především možnost celosvětového srovnání statistických údajů o rodinném podnikání. Autoři Shanker a Astrachan na základě výzkumu navrhli tři definice (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 20):

- Široká definice: *„Rodinný podnik je takový, kde má rodina strategický vliv na další směřování podniku (nikoli však nutně strategickou většinu ve smyslu akcií) a kde existuje záměr stávajících vlastníků udržet podnik v rodině.“*
- Středně široká definice: *„Rodinný podnik je takový, kde zakladatel či jeho potomci podnik řídí a mají nad ním vlastnickou kontrolu (ve smyslu podílu akcií).“*
- Úzká definice: *„Říká, že za rodinný podnik lze považovat takový podnik, kde se angažuje více rodinných generací, rodina podnik přímo řídí a také vlastní a více než jeden člen rodiny v něm má významné manažerské postavení.“*

V praxi se tato iniciativa však neujala, proto je možné pouze na základě jednotlivých přístupů k rodinnému podnikání vymezit společné charakteristiky. Autoři Hesková a Vojtko (2008, s. 16) tak popisují rodinný podnik jako společnost, kterou vlastní a řídí příslušníci jedné nebo více rodin. Mimo ně ve společnosti většinou figurují zaměstnanci, kteří nejsou členy rodiny a nezasahují do strategického řízení podniku. Podstatným aspektem je záměr rodiny postoupit podnik další generaci.

Některé evropské země, například Švýcarsko a Německo, mají pevně definovaný pojem rodinný podnik. Rodinné podnikání v těchto zemích má dlouholetou tradici a je hojně rozvinuto, dokonce je tato problematika vyučována na univerzitách. Definice zní podle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008, s. 20 – 22) následovně:

- Švýcarsko*: „Rodinný podnik je takový podnik, na který vyvíjí rozhodující a určující vliv rodina. O rozhodujícím vlivu rodiny se dá hovořit tehdy, pokud rodina zcela dominuje v jednom z určujících faktorů, kterými jsou vlastní kapitál nebo členství ve statutárním orgánu, nebo pokud je menší vliv jednoho faktoru vyrovnán odpoví-*

dajícím vlivem faktoru druhého. Nutnou podmínkou je ovšem podíl rodiny na vlastním kapitálu.“

- Německo: Podnik se stává rodinným, pokud *„alespoň dvě fyzické osoby se přímo podílí na řízení tohoto podniku a tyto osoby dohromady nebo jejich rodiny vlastní minimálně 50procentní podíl na dotyčném podniku.“*

Alternativním způsobem posuzují rodinný podnik autoři Astrachan, Klein a Smyrnios (2002, s. 45 - 53), kteří měří pomocí škály F-PEC míru rodinného vlivu na podnik. Model F-PEC se skládá ze tří parametrů: síla (P), zkušenosti (E) a kultura (C). Sílu rodiny ovlivňuje míra vlastnictví, počet rodinných a nerodinných příslušníků ve správě podniku a počet rodinných a nerodinných příslušníků podílejících se na řízení podniku. Parametr zkušeností vychází z předpokladu, že zkušenosti rodiny, která se angažuje v podniku, rostou s každou další generační výměnou. Na míru zkušeností účinkuje generace zakladatele, generace působící v oblasti řízení podniku, generace působící ve správě podniku a počet rodinných příslušníku angažujících se na chodu podniku. Parametr kultury ovlivňuje překrývání rodinných a obchodních hodnot a oddanost rodinnému podniku. Cílem autorů modelu F-PEC bylo vytvořit snadno použitelný nástroj, který by sloužil k porovnání národních statistik a následně k pochopení národních zvláštností a možnosti předávání zkušeností.

1.2 Historie rodinných podniků

1.2.1 Historie rodinných podniků ve světě

Rodinné podnikání je historicky nejstarší formou podnikání vůbec. Pravděpodobně nejstarším podnikem rodinného typu v celosvětovém měřítku byla donedávna japonská stavební společnost Kongo-Gumi, jejíž vznik se datuje do roku 578. Činnost společnosti byla ukončena v roce 2006 vlivem narůstajících dluhů. V průběhu fungování podniku se v jeho čele vystřídalo 40 příslušníků rodiny Kongo. Dnes se tedy na první místo v žebříčku nejstarších rodinných podniků posunula také japonská firma Hoshi Ryokan, působící v oblasti hotelnictví od roku 718. (Pravec, 2011, s. 50)

Mezi nejstarší evropské rodinné firmy založené shodně roku 1000 patří francouzské vinařství Chateau de Goulaine a italské zvonařství Fonderia Pontificia Mirinelli. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 9 – 10)

1.2.2 Historie rodinných podniků v České republice

Vývoj podnikání ve střední Evropě byl značně ovlivněn historickými událostmi, mezi které patří dvě světové války, rozpad Rakouska – Uherska, velká hospodářská krize, poválečné konfiskace a znárodnění. Podnikům nebyl umožněn plynulý a stabilní rozvoj, proto i v Česku jen ztěžka najdeme firmu působící pod stejným názvem stovky let. I přes tyto skutečnosti mají mnohé firmy dlouholetou tradici. (Pravec, 2011, s. 56)

Mezi nejznámější české rodinné podniky s dlouhou historií patří například firma Baťa, Koh-i-noor, Kanzelsberger či Petrof (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 18 – 19).

V České republice byly vytvořeny podmínky pro soukromé podnikání po roce 1989. Mnoho lidí restituovalo rodinné firmy v podobě malých dílen, výroben, restaurací či celých továren. Generace, která podnik získala zpět do rodinného vlastnictví, většinou neměla dostatek času ani chuť do podnikání, proto docházelo přímo k předání podniku potomkům, kteří však k řízení podniku nebyli dostatečně kompetentní. (Staňková, 2007, s. 146)

1.3 Význam rodinného podnikání

Malé podniky se významně podílejí na ekonomickém rozvoji národních ekonomik takřka všech vyspělých států světa. S rozvojem malých a středních podniků (MSP) roste i vznik nedílné součásti tohoto sektoru - rodinných podniků (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 10). Významný odborník na rodinné podnikání, profesor Koiranen, působící na univerzitě ve Finsku, označil rodinné firmy za páteř evropské ekonomiky, což dosvědčují výzkumy International Enterprise Research Academy. Uvádějí, že rodinné podniky tvoří až 95% veškerých podniků v EU a mají podstatný podíl na tvorbě HDP a zaměstnanosti v zemích Evropy. Například v Itálii tvoří rodinné podniky 75% a zaměstnávají 82% pracujících osob. (Význam rodinného podnikání pro ČR, 2010)

Vzhledem k jistému opomíjení rodinných podniků v ČR přesná čísla sice chybí, ale dá se vycházet z dostupných informací o MSP. Evropská unie definuje MSP podle kritéria počtu pracovníků a finančních výsledků následovně (Vodáček a Vodáčková, 2004, s. 14):

- *„Kategorii malých podniků tvoří organizační jednotky, které mají méně než 50 zaměstnaných osob. Současně jejich roční obrat a/nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 10 milionů EUR.“*

- *„V rámci malých podniků lze vyčleňovat i kategorii tzv. mikropodniků. Jde o organizační jednotky, které mají méně než 10 zaměstnaných osob. Současně jejich roční obrat a/nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 2 miliony EUR.*
- *„Kategorii středních podniků tvoří organizační jednotky, jejichž počty pracovníků jsou v rozmezí 50 až 250 zaměstnaných osob. Současně jejich roční obrat nepřekračuje 50 milionů EUR, a/nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 43 milionů EUR.“*

MSP tvoří v ČR širokou základnu podnikání, dokonce až 99,84% českých podnikatelských subjektů se považuje za MSP. Oblast malých a středních podniků se v ČR aktuálně podílí na výkonech z 51,24%, přidané hodnotě téměř z 54% a zajišťuje z 60,88% zaměstnanost (Malé a střední podnikání: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2010, 2011). Sektor MSP mnohdy přijímá zaměstnance uvolněné velkými podniky a jeho rozvoj a díky svému rozvoji je v mnoha regionech nositelem zaměstnanosti (Veber a Srpová, 2008, s. 21).

Další ekonomický přínos MSP vychází z jejich flexibility, díky které zabraňují posilování monopolních tendencí. Monopoly jsou jednak vytlačovány z trhu, na druhé straně si neustále nacházejí nové příležitosti na trhu. Malé a střední podniky jsou však schopny na tyto příležitosti rychleji reagovat díky svým drobným inovacím a adaptací na měnící se potřeby spotřebitelů. MSP se navíc mohou prosazovat v okrajových oblastech trhu, které nejsou pro velké podniky zajímavé (Veber a Srpová, 2008, s. 21).

Není obvyklé, že by byly MSP ve vlastnictví zahraničních subjektů. Můžeme tedy firmy tohoto typu označit za reprezentanty místních vlastnických poměrů. Výsledky z podnikání zůstávají v daném regionu, státě. Právě proto dochází k ekonomickému oživení regionů za podpory rozvoje MSP (Veber a Srpová, 2008, s. 20).

1.4 Řízení rodinného podniku

Podle Druckera (1998, s. 50) je většina firem na celém světě včetně všech vyspělých zemí v rukou jedné rodiny a je touto rodinou i řízena. Uvádí, že rodinné řízení se rozhodně neomezuje jen na MSP, rodiny řídí i některé z největších světových korporací, například Levi Strauss či DuPont. I přes tuto skutečnost se odborná literatura zabývá především podniky ve veřejném vlastnictví, které jsou řízeny pomocí profesionálního managementu. Rodinné

a nerodinné podniky fungují v mnoha svých oblastech (výzkum, marketing či účetnictví) naprosto totožně, nejvýraznějším rozdílem mezi nimi je však styl řízení.

Způsob řízení rodinných podniků vychází z velikosti podniku, fáze, ve které se aktuálně nachází a z podílu vlastníků a jejich rodin na řízení podniku. Největší tíha v rozhodování leží na samotných vlastnících, postupem času se však stále více prosazuje princip delegování rozhodovacích pravomocí, a to i v těch nejmenších podnicích. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 29)

1.4.1 Organizace řízení v rodinných podnicích

Autoři (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 30 – 34), (Hesková a Vojtko, 2008, s. 33 – 34) rozdělují řízení rodinných podniků do 4 následujících forem:

- Management vlastníků.
- Management rodiny.
- Management vlastníka / rodiny s účastí externích manažerů.
- Čisté řízení pomocí externích manažerů.

Management vlastníků

Management vlastníků je specifickou formou řízení podniku, kdy veškeré rozhodující pravomoci náleží jednomu nebo více vlastníkům. V případě jednoho vlastníka se může jednat o jediného společníka a současně jednatele společnosti s ručením omezeným, komplementáře komanditní společnosti s většinovým podílem či samostatného podnikatele. Výhody managementu samovládce jsou spatřovány především ve snadné komunikaci a nekonfliktnosti, úskalí však leží v závislosti úspěšnosti podniku na řídících schopnostech jediného člověka. Naproti tomu u řízení více vlastníků může docházet k neshodám kvůli rozdílným názorům na chod podniku mezi partnery, což může v případě shodného rozdělení kompetencí vést až k patové situaci. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 30 – 31)

Management rodiny

Rodinný management charakterizuje účast dvou a více členů rodiny na vrcholovém řízení podniku, ačkoliv na něm nemusí mít majetkový podíl v případě, že je podnik ve vlastnictví této rodiny. V této souvislosti se řízení podniku dělí následovně: sourozenecký management, management se zapojením zeťů a snach a management klanu, kdy jsou všechny významné pozice vrcholového vedení podniku obsazeny členy rodiny. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 31 – 33)

Spoluúčast externích manažerů

Spolupráce s externími manažery vychází ze vzájemné spolupráce. V praxi většinou funguje v podobě účasti rodinných příslušníku v dozorčích a kontrolních radách. S velikostí podniku roste počet externích manažerů. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 33)

Čisté řízení pomocí externích manažerů

U řízení čistě pomocí externích manažerů dochází k absolutnímu oddělení vlastnické a řídící funkce, vlastníci podniku tedy do řízení vůbec nezasahují. Výhody plynou zejména ze skutečnosti, že je omezen vznik rozporů mezi členy rodiny zejména v případě neplnění stanovených cílů podniku a na základě tohoto neúspěchu může jednoduše dojít k výměně vrcholového managementu. Rodina vlastnící podnik se vzdává své účasti na řízení svého podniku například v období generační výměny, kdy v rodině není k dispozici vhodný nástupce. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 34)

1.4.2 Fáze řízení v rodinných podnicích

Řízení rodinného podniku nejvíce ovlivňuje složení vrcholového managementu a velikost podniku. S růstem počtu zaměstnanců upadá jejich osobní kontakt s osobou podnikatele a začíná docházet k delegování pravomocí a vytváření struktur. Zatímco pracovníci v mikropodniku do deseti zaměstnanců vnímají vlastníka podniku spíše jako svého kolegu a jejich pracovní pozice má pouze formální význam, situace v podniku s tisíci zaměstnanci je naprosto odlišná. Řízení rodinných podniků člení Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, s. 35) následovně:

- Řízení pomáháním a podporou
- Řízení pomocí příkladu a demonstrace
- Řízení prostřednictvím podnikové kultury
- Řízení pomocí struktury

Řízení pomáháním a podporou

Rodinné podniky o maximálně 10 zaměstnancích bývají buď relativně mladé, nebo naopak existují již delší dobu, někdy i několik generací. Každý zaměstnanec úzce spolupracuje s vlastníkem podniku, který je vnímán jako autorita i kolega zároveň. V těchto podnicích, kde je vedoucí pracovník denně v kontaktu s ostatními pracovníky, panuje vysoká loajalita. Řízení v malých podnicích se vymyká velkou flexibilitou a prolínáním se úloh u jednotlivých zaměstnanců, kteří se běžně angažují i v oblastech, na které nemají odbornou kvalifi-

kaci. Blízký kontakt se zaměstnanci umožňuje snadnou kontrolu zadaných úkolů. Naopak hlavní problém malých podniků spočívá v tom, že jejich řízení je příliš spjato s osobností vlastníka podniku a s úpadkem osoby vlastníka dochází také k úpadku podniku. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 35 – 36)

Řízení pomocí příkladu a demonstrace

S rostoucí velikostí podniku se sice příliš nemění závislost podniku na osobě podnikatele, řízení podniku se však mění zásadním způsobem. Roste množství úkolů a množství zaměstnanců, proto se začíná realizovat delegování pravomocí. Role vlastníka podniku se mění na organizátora a autoritu s nejvyšší zodpovědností, pro své zaměstnance se stává kontaktní osobou při řešení složitých úkolů. Zároveň se objevuje první organizace struktury a zaměstnanci se již více specializují na své kvalifikované obory. Při velikosti podniku do sto zaměstnanců jsou rozdíly v řízení rodinných a nerodinných podniků markantní. Ve většině rodinných podniků se na vrcholovém vedení podniku podílí minimálně jeden člen rodiny. Tento člen ovlivňuje chod podniku více, než by tomu bylo u externího manažera, jelikož rodinný příslušník má delší perspektivu svého působení v podniku. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 36)

Řízení prostřednictvím podnikové kultury

V této fázi je podnik již tak velký, že není ve schopnostech podnikatele být stále přímou kontaktní osobou pro všechny zaměstnance podniku. Vlastník podniku již nemá přímý vliv na řízení denních činností podniku. Řízení podniku je stále více delegováno, avšak stále vychází z principů řízení pomáháním a podporou. Stále více se však podobá řízení nerodinného podniku. Rozdíl zůstává v přístupu k podnikové kultuře. Zatímco nerodinné podniky usilují o její nalezení a poté ji dlouze popisují ve firemních směrnicích, v rodinných podnicích již existuje, písemně se však zpracovává málokdy. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 37)

Řízení pomocí struktury

Vlivem velikosti podniku je již vliv jednotlivců zcela nepatrný, do popředí se dostává vliv systémů. Velké rodinné podniky o 500 zaměstnancích bývají profesionalizované a způsobem řízení se od nerodinných podniků neliší, ačkoliv jsou stále spjaty s osobou zakladatele. Univerzálnost pracovníků se vytrácí, roste potřeba specializace a s tím požadavky na koordinaci. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 37)

2 SPECIFIKA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

V rodinném podniku se prolínají dva funkční systémy – rodina a podnik. Oba systémy jsou tvořeny stejnými lidmi, každý ze systémů má ale rozdílné cíle, priority, očekávání a potřeby. (Korába, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 53)

Charakteristickým rysem rodinných podniků je vysoký podíl členů rodiny na samotném řízení, v případě velkých podniků v kontrolních orgánech společnosti. Výrazný vliv na chod podniku tak mají příbuzenské vztahy. Zatímco v nerodinných podnicích dochází ke střetu pouze dvou cílů – cíle vlastníků podniku a cíle samotného podniku, v rodinných podnicích hrají zásadní roli ještě cíle jednotlivých členů rodiny. Vlivem příbuzenských vztahů mezi společníky dochází k různým emocionálním a dalším tlakům. V podniku může docházet nejen ke generačním konfliktům, kdy se střetávají názory méně zkušené nastupující generace (děti) s přístupy generace odcházející (rodiče), ale i k rivalitě mezi sourozenci. (Srpová, 2010, s. 47)

Aby byl rodinný podnik schopen odolávat těmto nástrahám, musí dle Druckera (1998, s. 51) zavést a důsledně dodržovat 3 pravidla jeho chodu a řízení. První pravidlo říká, že v podniku smí pracovat pouze takoví rodinní příslušníci, kteří jsou minimálně stejně schopní jako kterýkoliv jiný zaměstnanec. V opačném případě by docházelo k demotivaci schopných zaměstnanců a s největší pravděpodobností by podnik opustili. Druhým pravidlem je nutnost zaměstnání cizího člověka, který nespojuje pracovní a rodinné záležitosti, na jedné z vedoucích funkcí podniku. Většinou se jedná o pozice s vysokými požadavky na technickou kvalifikaci – finanční ředitel nebo šéf výzkumu. Není to však podmínkou a jsou známy případy úspěšných rodinných podniků, kdy cizí člověk zastává funkci vedoucího marketingu či personálního oddělení. Třetí pravidlo poukazuje na potřebu stále více obsazovat vrcholové funkce podniku externími profesionály, kteří mají potřebné znalosti a odborné zkušenosti z oblasti výroby, marketingu, financí, výzkumu nebo řízení lidských zdrojů. Tyto činnosti jsou totiž pro podnik natolik klíčové, že nestačí na danou pozici dosadit jakéhokoliv rodinného příslušníka kromě těch skutečně nejschopnějších.

Autorka se potýkala s nedostatkem dostupné literatury, proto se témata řízení rodinných podniků, specifika rodinného podnikání a řízení a plánování nástupnictví opírají především o specifické poznatky autorů Korába, Hanzelková a Mihalisko (2008).

2.1 Silné stránky rodinného podniku

Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, s. 62) uvádí, že silné stránky rodinného podniku, které významně ovlivňují konkurenceschopnost podniku, vychází z jeho vlastní podstaty. Mezi silné stránky řadí například následující:

Angažovanost rodinných příslušníků

Angažovanost rodinných příslušníků vede k tomu, že všichni zúčastnění se snaží o dosažení společného cíle. S tímto tvrzením souhlasí také Srpová (2010, s. 47), která uvádí, že díky úzké provázanosti rodinných i firemních cílů věnují členové rodiny podniku více svého času než zaměstnanci, kteří nejsou členy rodiny vlastnící podniky, dále pracují hospodárně a své jednání více přizpůsobují potřebám podniku.

Flexibilita

Flexibilita ohledně práce, času a peněz popisuje jeden ze zásadních rozdílů mezi rodinnými a nerodinnými podniky. Jak již bylo zmíněno, rodina dokáže věnovat podniku veškerý čas potřebný k úspěšnému rozvoji podniku. Často je také schopna podřídit domácí finanční potřeby potřebám podniku, zejména při potenciální investiční příležitosti. Rodinné podniky jsou schopny díky této pružnosti rychleji reagovat na změny trhu. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 62)

Dlouhodobý záměr

Vlivem dlouhodobých záměrů jsou rodinné podniky obvykle schopny snižovat rizika a snadněji zvládat neočekávané situace. Rodinné podniky se tímto způsobem snaží zajistit rentabilitu svých projektů a investic, proto bývají jejich záměry účinnější než v případě jiných podniků. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 62)

Kultura rodinného podniku

Kultura rodinného podniku bývá obvykle stabilní. Je to dáno tím, že vedoucí pracovníci obvykle působí na svých pozicích dlouhou dobu, mají tak dlouhodobý kontakt s oblastí podnikání a odborné znalosti a jsou podstatně zainteresovaní na úspěchu svého podniku. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 62)

Hrdost a důvěryhodnost

Hrdost a důvěryhodnost souvisí s pevnými základy a angažovaností členů uvnitř rodinného podniku. Vlastníci podniku i ostatní rodinní příslušníci jsou hrdí na podnik, který dokázala

jejich rodina vybudovat, což se projevuje vůči zákazníkům vlídným přístupem a poskytováním lepších služeb. Tato skutečnost se stává také efektivním marketingovým nástrojem. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 63)

Efektivita

Rodinné podniky efektivně využívají prostředky, které mají k dispozici. Ačkoliv se většinou velikostně nemohou srovnávat s podniky jiného typu, co se týká rentability, jsou rodinné podniky úspěšnější. Této efektivity dosahují téměř ve všech sférách, ve kterých působí, nejvíce však v sektoru služeb. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 63)

2.2 Slabé stránky rodinného podniku

Zatímco silné stránky zjednodušují podniku situaci v okamžiku, kdy musí reagovat na vzniklé problémy, slabé stránky znamenají komplikace, na jejichž odstranění by měl rodinný podnik soustavně pracovat (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 64).

Emocionální konflikty

Za zásadní slabou stránku rodinných podniků jsou považovány emocionální konflikty. Jak již bylo zmíněno výše, konflikty vznikají střetáváním dvou systémů – rodiny a podniku.

Drucker (1998, s. 51) vidí nejlepší způsob v řešení emociálních tlaků ve třech zmíněných pravidlech, Koráb a kol (2008, s. 80) souhlasí zejména s třetím pravidlem, tedy nutností přistoupit k profesionalizaci rodinného podniku v případě nevyřešených konfliktů mezi rodinnými příslušníky. Dále doplňují názory Druckera o další dva aspekty. Autoři si myslí, že by rodinné podniky měly klást důraz také na komunikaci a vypracování rodinného strategického plánu (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 71, 77 – 79).

Vzhledem ke vzájemnému střetávání systémů rodiny a podniku se stává komunikace klíčovým momentem, aby ovzduší podniku nebylo ovlivňováno osobními konflikty. V případě výskytu nevyjasněných rodinných problémů by se měli příslušníci rodiny zaměstnaní v podniku naučit o těchto problémech přímo hovořit a hledat jejich řešení, aby zamezili přenosu těchto potíží do pracovního prostředí. Rodinám je doporučováno vytvářet rodinné rady, které se pravidelně scházejí mimo pracovní prostředí, nebo uspořádat za pomoci profesionálních poradců sezení zaměřené na zlepšení interpersonální komunikace. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 71)

Dalším nutným aspektem při řešení emociálních konfliktů je vypracování strategického rodinného plánu. Účelem tohoto plánu je (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 77 – 78):

- *„Zabývat se kritickými problémy, které se týkají závazku rodiny vůči podniku.“*
- *„Vytvořit rodinnou radu: tím vznikne prostředí, v němž budou mít členové rodiny na jedné straně možnost diskutovat o svých zájmech a stanoviscích, na druhé straně se budou moci podílet na vypracovávání podnikové filozofie.“*
- *„Vyhotovit písemný dokument obsahující hodnoty a filozofii, jež rodina vyznává.“*
- *„Sledovat pokroky, kterých rodina dosahuje, a zajišťovat náležitou komunikaci prostřednictvím pravidelných setkání.“*

Tento plánovací proces zahrnuje vyhodnocení stávající situace, tedy posouzení současného vedení podniku, struktury vlastnictví a vztahu podniku k rodinným a nerodinným příslušníkům; stanovení a rozvoj rodinné filozofie a rodinných cílů, kdy dochází k řešení otázek týkajících se angažovanosti členů rodiny vůči podniku a jejich účast v něm, nástupnictví. Následuje vyhotovení operativního plánu obsahující jména odpovědných osob za jednotlivé činnosti včetně časových lhůt a vyhodnocení činnosti každé ze zúčastněných osob (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 78).

Podnikové plánování

Nejen Porvazník (2010, s. 339 - 340) považuje plánování za nejdůležitější funkci každého podniku. Jedná se o procesy a činnosti, prostřednictvím kterých si jednotlivec, skupina lidí či celá společnost uvědomují příležitosti, vytyčují cíle, určují poslání, stanovují vizi, vytváří strategii plnění cílů, poslání a vize a vypracovávají plán přeměny strategie na skutečnost.

Strategické plánování slouží jako prostředek k systematické analýze prostředí, vyhodnocení silných a slabých stránek podniku, identifikace příležitostí a hrozeb. Procesu plánování předchází analýza současné situace. Úkolem strategického plánování je definovat hlavní cíl podniku, základní strategie a dílčí kontrolovatelné kroky. Takové strategické plánování však ve většině rodinných podniků chybí, což způsobuje relativně krátkou životnost rodinných podniků. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 82)

Organizační činnost

Druhou základní funkcí řízení podniku je organizování. Organizační činnost zahrnuje úkoly spojené s uskutečňováním přijatých cílů, poslání, vize, strategie, plánů organizace, dele-

gování pravomoci či identifikaci oblastí. Bez organizování by byly plány nedosažitelné. S průběhem organizování jsou spojené úlohy zaměřené na vytvoření organizační struktury a její zdokonalování. (Porvazník, 2010, s. 345 – 346)

Rodinné podniky jsou typické svojí malou velikostí a ve srovnání s ostatními podniky je pro ně mnohem obtížnější dosáhnout významného objemu prodeje a zvýšit počet zaměstnanců. Strukturální růst rodinných podniků brzdí především rozvoj podniku, financování podniku a problémy spojené s výměnou generací. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 87)

Podnikový management

Management rodinného podniku stejně jako management jakéhokoliv jiného podniku řeší styl vedení, motivaci, výběr zaměstnanců, zvyšování jejich kvalifikace a systém odměňování (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 88).

Styl vedení je schopnost sjednotit celou skupinu a motivovat ji k dosažení cílů. U rodinných podniků je styl vedení ovlivňován vlastním tvůrčím duchem zakladatele a jeho entuziasmem. Tento styl vedení se používá převážně v počátečních fázích rozvoje rodinných podniků, kdy je podnik poměrně malý a samotná příslušnost k rodinnému podniku utužuje rodinný tým a celá podniková kultura vychází z hodnot a názorů rodiny. V momentě rozrůstání podniku a vstupu do dalších etap rozvoje se stává tento styl vedení nevyhovujícím. Je tomu tak z důvodu absence společného cíle, který by zajistil přežití podniku i po odchodu majitele. Vlastník by měl činit taková opatření, která by usnadnila přechod podniku na nové vedení ve chvíli, kdy ho převezme nastupující generace. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 89)

Pojem *motivace* označuje všechno, co způsobuje nějakou aktivitu, určité chování člověka. Motiv pohání organismus člověka, aby si svoji aktivitou stanovil cíl a dosáhl ho (Porvazník, 2010, s. 197). Dle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008, s. 89 – 90) je nejčastějším druhem motivace vycházející z vnějších podnětů metoda založená na systému odměn a sankcí. Skutečná motivace by však měla pramenit zevnitř, to znamená zakládat se na osobních potřebách jednotlivce, mezi které patří touha po seberealizaci, uznání, pocitu uspokojení a potřeba osobního rozvoje. Cílem zaměstnavatele by tak mělo být povzbuzování zaměstnance k vlastní iniciativě, delegování odpovědnosti a části pravomocí přímo na zaměstnance a stanovení jasných a srozumitelných mechanismů komunikace. Jak již bylo zmíněno, právě záporný postoj k delegování pravomoci a odpovědnosti a komunikační

problémy patří mezi slabé stránky rodinných podniků, které působí na zaměstnance podniku demotivačně.

Výběr personálu je jeden z hlavních problémů rodinných podniků vlivem konfrontace systémů rodina a podnik. Rodinní příslušníci se často domnívají, že jsou schopni vykonávat řídící funkce podniku, ačkoliv postrádají odbornou způsobilost. V zájmu podniku by však výběr zaměstnanců měl stavět na kritériu, aby byli vybíráni jen takoví uchazeči, kteří jsou dostatečně kompetentní a mají náležité předpoklady pro výkon funkce. Kandidát musí akceptovat, že jeho úkolem je podniku sloužit, nikoliv jej využívat. Jakákoliv protekce může ohrozit nejen výkonnost podniku, ale i jeho samotnou existenci. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 91)

Čtvrtým aspektem je *zvyšování kvalifikace zaměstnanců*. Rodinné prostředí obvykle vytváří svým příslušníkům takové podmínky, které umožňují jednotlivcům zdokonalovat se v takových oblastech, které jim nejvíce vyhovují. Oproti tomu firemní prostředí dbá na maximální rozvoj osobnosti pro potřeby úspěšného fungování podniku. Tato skutečnost představuje další slabou stránku rodinného podniku. Podnik by měl fungovat na základě smluvních vztahů, ze kterých plyne i jistá nejistota a napětí, které nutí zaměstnance podávat maximální pracovní výkon. Vzhledem k absenci tohoto tlaku u rodinných příslušníků může docházet k oslabení jejich angažovanosti a píle. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 91 – 92)

Dle Korába a kolektivu (2008, s. 92) *systém odměňování* velmi často ovlivňují důsledky emociálních konfliktů a opět konfrontace systémů rodina a podnik. V rodinných podnicích velmi často dochází k nepodloženému způsobu odměňování stávající generace, který velmi často neodpovídá tržním pravidlům ani zásadám rozdělování ekonomických hodnot. Trvalé přeplácení rodinných příslušníků i odměňování nižšími mzdami, než jsou obvyklé na trhu, poškozuje motivaci zaměstnanců. Staňková (2007, s. 143) doporučuje aplikaci motivačního systému cafeteria, tedy k základní pevné mzdě možnost výběru benefitů dle vlastního uvážení. Firmy mohou v rámci bonusů nabízet například životní pojištění, automobil i pro osobní použití, mobilní telefon, dovolenou a mnoho dalších.

Otázka nástupnictví a jeho plánování

Absolutně největší slabou stránkou rodinných podniků je absence řízení a plánování výměny generací. Proto je této problematice věnovaná samostatná kapitola.

3 ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ NÁSTUPNICTVÍ

Předání rodinného podniku následující generaci představuje v životě podniku jeden z nejzávažnějších strategických problémů, kterým musí podnik čelit. Příprava nástupnictví je dlouhodobá záležitost vyžadující důkladnou přípravu, kterou musí absolvovat každý rodinný podnik. Realizaci samotného plánu však většina rodinných podniků nezvládne. Více než polovina podniků dokonce není úspěšná ani v předání podniku ze zakladatelské generace na potomky. Druhou generační obměnu dokáže uskutečnit pouze každý dvacátý podnik. Důvodem tak nízké úspěšnosti předávání podniků nové generaci je absence cíleně orientovaného managementu na následovnictví v rodinných podnicích a podceňování problémů spojených s předáním podniku. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 127)

Na nutnost plánování exitu poukazují také statistické údaje. Studie z roku 1996, analyzující 749 dědiců amerických rodinných firem, odhalila následující (Nemethy, 2011, s. 32-33):

- V téměř 48% způsobilo úmrtí zakladatele kolaps podniku.
- Většina dědiců bez ohledu na odvětví podnikání se domnívala, že kolaps firmy způsobilo nedůsledné plánování následnictví, špatná příprava na převod podniku či nedostatek aktiv k úhradě daně z dědictví.

3.1 Výměna generací ve vedení podniku

Zejména první výměna generací ve vedení podniku znamená pro zakladatele podniku moment, kdy je nucen opustit své dílo a vložit veškerou důvěru svému nástupci. Autoři Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, s. 131 – 139) rozdělují proces výměny generací na tři části. Za nejvýznamnější považují výběr nástupce vlastníka podniku, kterému musí vlastník podniku věnovat obzvlášť velkou pozornost. Zejména v této fázi musí upřednostnit zájmy podniku nad potřebami rodiny. Dále musí zvolit vhodný okamžik, kdy začít s plánováním výměny. Plánování následnictví by mělo začít v momentě, kdy je zcela zřejmé, že podnik je stabilní a do budoucna perspektivní. Čím dříve podnik začne připravovat výměnu generací, tím lépe, jelikož díky tomu dochází k eliminaci rizika pro případ výskytu nepředvídaných událostí. Posledním úkolem zakladatele podniku je vymyslet způsob, jakým celá výměna ve vedení podniku proběhne. Každý rodinný podnik by měl vypracovat vlastní plán výměny generací obsahující stanovení cílů, prostředků k jejich dosažení i časové lhůty, ve kterých mají být cíle splněny. Cíle podniku vycházejí z filozofie podniku a zaměřují se zejména na záležitosti právní, finanční, daňové a psychologické.

3.2 Plánování výměny generací ve vedení podniku

Na počátku celého plánování generační výměny v rodinném podniku stojí činnost zakladatele/ vlastníka, prostřednictvím které vzbuzuje zájem potomků být součástí podniku, zajímat se o jeho fungování a toužit po ujmutí se vedení rodinného podniku. Toho může podnikatel dosáhnout tím, že rodinné příslušníky informuje o činnostech podniku, poukazuje na pozitivní vlastnosti podniku a zdůrazňuje psychologický, emocionální i ekonomický prospěch plynoucí ze života v rodinném podniku. Pouze vytvoří-li majitel ve svých dětech touhu pokračovat v rodinném podnikání, má smysl započít plánování následnictví. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 142 – 143)

V případě, že je upřednostňováno ponechání podniku v rodině, navrhují autoři Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, s. 141) použít model španělských autorů Roldána, Sánchez a Vecina, který pokračuje analýzou rodiny, podnikatele a podniku.

Analýza podniku

Analýza rodinného podniku vychází z detailního prozkoumání fungování podniku. Zaměřuje se jak na aktuální situaci podniku, tedy na jeho silné a slabé stránky, finanční situaci, strategické postavení či životní fázi podniku, ve které se momentálně nachází; tak na výhled do budoucna. Tato analýza musí být zcela objektivní, proto se doporučuje, aby se na jejím vypracování kromě vlastníka podniku a rodinné rady podíleli také externí specialisté na jednotlivé činnosti podniku. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 143)

Analýza rodiny

V rámci analýzy rodiny se posuzují všichni rodinní příslušníci, kteří projevují zájem podílet se na rodinném podnikání. Hodnotí se jejich postoje, schopnosti, celková průprava a věk. Výsledkem analýzy jsou potřeby rodiny jako celku i každého člena zvlášť. Následně podnik zjišťuje, koho má vlastně k dispozici a je vypracován reálný profil možných kandidátů na převzetí podniku, kdy je brán zřetel na vlastnosti, nedostatky, pozitivní a negativní předpoklady potenciálních nástupců. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 144)

Analýza podnikatele

Osobnost podnikatele je většinou velmi úzce propojená s fungováním rodinného podniku. Většina zakladatelů vnímá svůj podnik jako vlastní odkaz, proto se dá předpokládat, že jejich cílem bude udržet podnik v rodině. Vzhledem k filozofii podniku, která vychází z osobnosti podnikatele, se očekává, že vlastník by měl mít představu o ideálním profilu

následníka, který ho vystřídá. Vzhledem k možné zaujatosti by se však na formulaci ideálního kandidáta měli podílet i další účastníci. Nutno si také uvědomit, že následník se ocitne v jiné pozici, než byl zakladatel podniku na počátku svého podnikání, proto by měl mít odlišné charakteristiky. Zatímco zakladatel firmu budoval, od následníka se očekává modernizace, inovace a další rozvoj v souladu se strategií podniku definované na základě podnikové analýzy. (Korába, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 144)

Ideální profil následníka

Aby nastupující generace byla schopna podnik úspěšně převzít, řídit a rozvíjet, měla by mít dle Staňkové (2007, s. 149) následující kompetence:

- Finanční schopnosti – mít znalosti z oboru finančního řízení podniku jako jsou hodnocení aktiv a pasiv, vliv nákladových druhů na finanční výsledek, cash flow a likviditu, návratnost investic, daně a jejich dopad na chod firmy
- Komunikační dovednosti – navazování a udržování kontaktů, umět sdělit lidem svou vizi, pozorně naslouchat, disponovat mediálními dovednostmi za účelem mediálního prodeje firmy nebo produktů
- Leadership quality – vlohy k vůdcovství, schopnost efektivně řídit lidi pomocí zadávání jasných úkolů, otevřeného jednání a umění ohodnotit pracovní výkon
- Negociační dovednosti – umět jednat s dodavateli, zákazníky a zaměstnanci včetně těch zahraničních (jazyková vybavenost)
- Organizační dovednosti – organizace času, techniky projektového řízení, sebeřízení, řízení týmů a pracovních porad

Reálný versus ideální profil následníka

Po vypracování reálného a ideálního profilu následníka dochází ke konfrontaci toho, koho podnik má skutečně k dispozici a koho by ve skutečnosti potřeboval. Vzhledem k faktu, že se řízení podniku stává stále komplexnější a složitější činností, bez ohledu na odvětví, ve kterém podniku působí, jsou na nastupující generaci kladeny mnohem vyšší nároky, než na generaci zakladatelskou. Potenciální nástupci mohou ovládat mnoho znalostí a technik již v okamžiku rozhodnutí podílení se na vedení. V případě, že však mají nedostatky, musí podstoupit profesionální průpravu. Každý kandidát by měl mít vhodné vzdělání, zkušenosti mimo prostředí rodinného podniku a dále by měl být zaškolen v rámci rodinného podniku. (Korába, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 146 - 148)

Volba následníka

Volba následníka je poslední fází výběru ze všech potenciálních kandidátů. Výběrová komise dává po konfrontaci reálného a ideálního profilu následníka zřetel na míru splněných požadavků, které byly stanoveny v rámci procesu profesionalizace. Hodnotí se dosažený stupeň vzdělání a také stupeň rozvoje vůdčích schopností. Kandidát musí být schopen zabezpečit budoucí strategické potřeby podniku a zvládnout všechna související úskalí. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 148)

Není-li k dispozici kandidát / následník

Po provedení důkladné analýzy se může stát, že nebyl nalezen vhodný kandidát, který by projevil zájem pokračovat ve vedení rodinného podniku a zároveň k tomu měl potřebné předpoklady. V případě, že podnik nemá k dispozici vhodného adepta, neměl by být do vedení podniku dosazen za každou cenu rodinný příslušník. Vlastník podniku by měl začít uvažovat o jiných možnostech. Jednou z nich je prodej podniku. V případě, že důvodem absence vhodného kandidáta je příliš nízký věk nebo nedostatek zkušeností, může být na ředitelskou funkci dosazen prozatímní správce, který podnik povede do té doby, než bude schopen ujmout se vedení rodinný příslušník. Poslední možností je profesionalizace řízení v podobě externích manažerů nepatřících do řad vlastníků, která se stává výhodnou zejména v odvětvích se silnou konkurencí, kde musí řídící funkce podniku vykonávat skuteční odborníci. Tito odborníci by se do chodu podniku měli zapracovávat již v době, kdy se vlastník podniku připravuje na odchod do ústraní a v momentě, kdy podnik skutečně opouští je řízení podniku zcela profesionalizované. Tímto momentem dochází k osamostatnění vlastnictví a řízení. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 146)

Předávací proces

Okamžikem rozhodnutí podnikatele, kdo bude jeho nástupcem v řízení firmy, začíná postupné předávání pravomocí a plánování časového období, kdy začne nástupce plně vykonávat svoji novou funkci generálního ředitele. Výměna generací v řízení rodinného podniku by se měla uskutečnit v co nejkratším období, jelikož pro samotný podnik není přínosné, aby se na řízení podniku podílely dvě generace současně. S odchodem zakladatele do ústraní však jeho angažovanost v podniku končit nemusí. Před trvalým odchodem do důchodu může ještě zastávat důležité role v podobě poradenské činnosti nebo v oblasti vztahu k veřejnosti. Současně s odchodem podnikatele do důchodu upevňuje nástupce své postavení a podnik znovu zahajuje celý cyklus. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 148)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SLEDOVANÉ SPOLEČNOSTI

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost s ručením omezeným, která poskytla údaje pro zpracování této bakalářské práce, si nepřála zveřejnit název, proto je v této práci označována jako společnost XY s.r.o. Jedná se o rodinnou firmu, která byla do obchodního rejstříku zapsána v srpnu roku 2004. Samotná historie podniku se však datuje již od roku 1990, kdy zakladatel společnosti podnikal jako fyzická osoba. Předmět podnikání se po celou dobu životnosti podniku nemění, jedná se o specializovaný maloobchod s kompletním vybavením koupelen. Cílem společnosti je poskytovat zákazníkům co nejlepší služby v oblasti poradenství a prodeje. Na vzorkovně jsou klientům k dispozici odborně vyškolení prodejci, kteří poskytují profesionální rady pro řešení nové koupelny a potřebný servis pro každou zakázku – od řešení dispozičních možností koupelny, přes výběr vhodných obkladů, dlažeb a zařizovacích předmětů, vizualizace, cenovou kalkulaci až po dodání materiálu. Ve spolupráci s realizační firmou jsou zajišťovány i odborné montáže. Sortiment společnosti zahrnuje nejen standardní výrobky tuzemské výroby, ale i zboží prestižních zahraničních výrobců. V závislosti na nejnovějších trendech v oblasti obkladů, dlažeb a sanitární keramiky dochází pravidelně k inovaci vzorkovny.

Posláním společnosti je uspokojovat přání a potřeby zákazníků prostřednictvím nadstandardně poskytovaných služeb a být zákazníkům nepostradatelným partnerem při řešení jejich koupelny. Žádný zákazník není pro společnost příliš malý. Mezi hodnoty společnosti patří orientace na zákazníka, profesionální a lidský přístup, kvalita, zodpovědnost, smysl pro detail a za svoji devizu považuje také to, že se jedná o rodinný podnik.

Tabulka 1: Obecné charakteristiky společnosti XY s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)

Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	Specializovaný maloobchod
Sortiment	Kompletní vybavení koupelen
Založení	1990, společnost s ručením omezeným v roce 2004
Celkový počet zaměstnanců	4 zaměstnanci, z toho 3 jsou příslušníci jedné rodiny
Společníci	80% zakladatel společnosti, 20% manželka zakladatele

4.2 Historie společnosti

Historie podniku XY s.r.o. se datuje od roku 1990, kdy zahájil podnikatelskou činnost fyzické osoby zakladatel společnosti. V té době pracoval ve velkoobchodě s obuví a jeho kariéra v oblasti podnikání začala vlastně náhodou. Kamiony, které jezdily z plzeňského regionu do Zlína pro obuv, jezdily prázdné a zakladatel společnosti věděl o výrobě keramických obkladů a dlažeb v tomto regionu. Tak se zrodil nápad využít příležitosti a kamiony začaly cestou do Zlína dovážet obklady a dlažby. Jelikož se nejednalo o prvoplánový počátek podnikání, ale pouze o jistou formu přivýdělku, začal samotný prodej probíhat ve vstupní hale rodinného domu podnikatele. Zákazníci se o prodeji dozvídali z reklamy v tištěném periodiku a z informační cedule před domem. Hlavní odběratelská síť se však začala vytvářet na nedělních burzách před obchodním domem Prior ve Zlíně. Počátečním vkladem do podnikání bylo 40.000 Kč a sortiment tvořilo přibližně 12 druhů obkladů a dlažeb. V roce 1992 přizval zakladatel podniku ke své činnosti švagra, který chtěl být původně stolařem. Vzniklo sdružení podnikatelů a otevřela se první vzorkovna o rozloze 25 m². Sortiment byl rozšířen o první sanitární keramiku. Roku 1994 potřeboval podnik již dalšího člověka na plný úvazek, proto zakladatel definitivně opouští velkoobchod s obuví. O rok později dochází ke stěhování do větších prostor – vzorkovna o rozloze 70 m², zároveň se otevírá druhá vzorkovna ve Zlíně o rozloze přibližně 80 m² se dvěma zaměstnanci, kteří nejsou rodinnými příslušníky. Sortiment je do jednotlivých vzorkoven rozdělen podle ekonomické třídy a portfolio se průběžně rozšiřuje nejen o tuzemské zboží, ale také o zahraniční produkci (Itálie, Španělsko). Roku 1997 přijímá sdružení dalšího zaměstnance na pozici skladníka. O rok později se zavírá jedna ze vzorkoven a začíná se stavět nové koupelnové studio inspirované vzorkovnami v zahraničí, jehož rozlohu tvoří více než 600 m² výstavní plochy. V době otevření v roce 1999 se jedná o největší koupelnové studio v regionu. Roku 2000 přichází do rodinného podniku jako osoba spolupracující manželka zakladatele především na pozici hlavní účetní a prodejce. Sortiment je již rozšířen na kompletní vybavení koupelen, do sítě dodavatelů se zařadily další země jako Polsko, Německo aj. Roku 2004 se zakládá společnost s ručením omezeným, která přebírá všechny pohledávky, závazky i podnikatelské aktivity sdružení podnikatelů. Činnost sdružení byla postupně ukončena včetně finančního vyrovnání mezi bývalými společníky. Jednateli společnosti se stávají zakladatel společnosti s manželkou. Švagr zakladatele (bratr manželky zakladatele) v podniku zůstává jako zaměstnanec na pozici odborný prodejce. V roce 2006 vlivem rostoucí prosperity a navyšujícího se počtu zakázek společnost přijímá dalšího za-

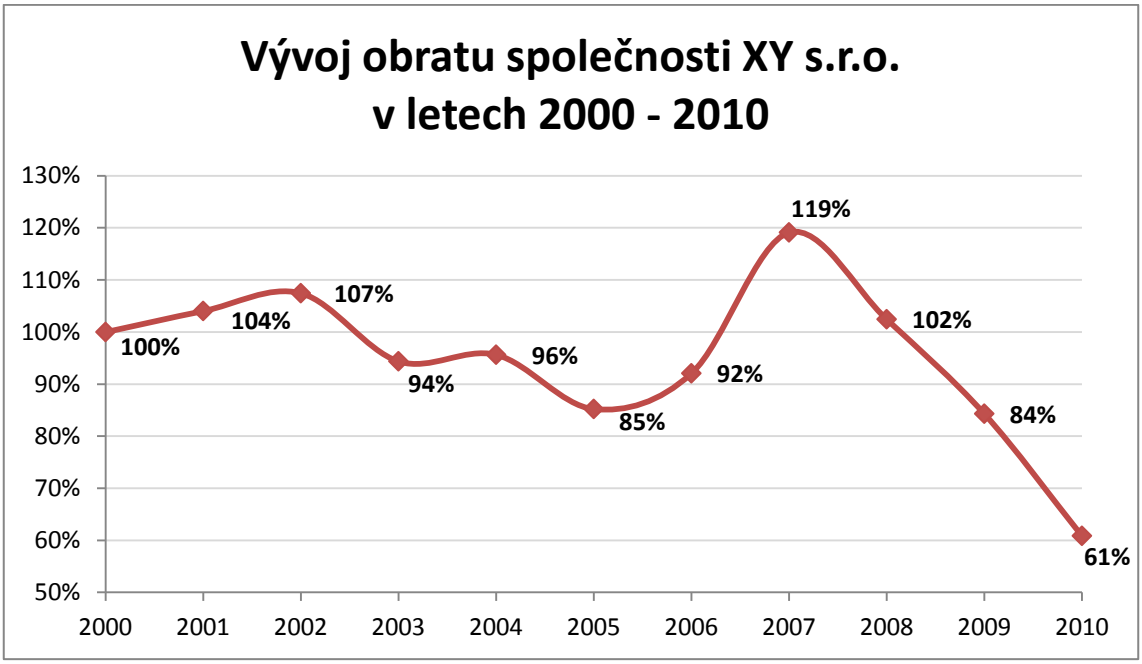
městnance na pozici prodejce. Díky rozvoji stavebnictví a developerských projektů dosahuje podnik roku 2007 nejlepších ekonomických výsledků v dosavadní historii společnosti. Vlivem nastupující hospodářské krize byl rozvoj pozastaven a tato skutečnost se významně projevila na klesajícím obratu podniku. Situace vyústila v roce 2010 v propuštění jednoho zaměstnance – skladníka, jehož funkce je nejlépe zastupitelná a rozptýlila se mezi ostatní zaměstnance. V současnosti společnost tedy tvoří 2 jednatelé a 2 zaměstnanci na pozici odborný prodejce.

Tabulka 2: Historie společnosti XY s.r.o. v kostce (Zdroj: vlastní zpracování)

1990	Zahájení podnikatelské činnosti zakladatele společnosti jako fyzické osoby
1992	Vznik sdružení podnikatelů se švagrem zakladatele, otevření prodejny 25 m²
1995	Stěhování do větších prostor 70 m², zároveň otevření druhé vzorkovny 80 m²
1997	Příchod nového zaměstnance na pozici skladníka
1998	Uzavření vzorkovny 80 m², zahájení výstavby nového koupelnového studia
1999	Otevření koupelnového studia o rozloze 600 m² výstavní plochy
2000	Příchod manželky zakladatele společnosti jako osoby spolupracující
2004	Vznik společnosti s ručením omezeným, ukončení činnosti sdružení
2006	Příchod nového zaměstnance na pozici odborný prodejce
2007	Nejlepší ekonomické výsledky v dosavadní historii společnosti
2010	Propuštění zaměstnance - skladníka v důsledku hospodářské krize

4.3 Vývoj obratu společnosti

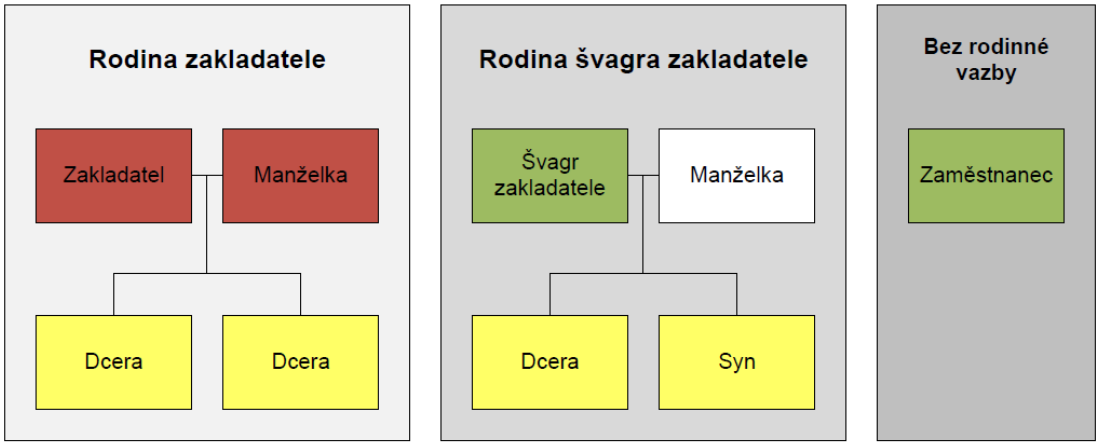
Společnost XY s.r.o. si nepřála zveřejnit konkrétní dosažené hodnoty obratu, proto byl graf vývoje obratu podniku zpracován procentuelně. Za základnu se považuje rok 2000, výsledky následujících let 2001 – 2010 jsou porovnávány s prvním analyzovaným rokem. Na Grafu 1 můžeme tedy vidět, že obrat společnosti v letech 2000 – 2006 v krátkých cyklech vždy mírně rostl a poté průměrně o 12% poklesl. Roku 2007 došlo k meziročnímu nárůstu obratu o 27%, od té doby obrat společnosti rapidně klesá. V roce 2010 dosáhla společnost XY s.r.o. o 58% nižšího obratu než v roce 2007.



Graf 1: Vývoj obratu společnosti XY s.r.o. v letech 2000 – 2010 (Zdroj: vlastní zpracování)

4.4 Analýza rodiny

Obrázek 1 znázorňuje strukturu rodiny v souvislosti s podnikem. Červená barva označuje vedení podniku, tedy zakladatele společnosti s manželkou, zelenou barvou jsou označeni jejich podřízení, tedy švagr zakladatele společnosti a zaměstnankyně bez rodinné vazby. Švagr zakladatele je bratr manželky zakladatele. Žlutá barva představuje potomky, kteří jsou potenciálními nástupci zakladatele společnosti ve vedení podniku. Bílou barvou je označena manželka švagra zakladatele společnosti, která v podniku nijak nefiguruje a do budoucna se s její účastí ani nepočítá z důvodu naprosto odlišného profesního zaměření.



Obrázek 1: Analýza rodiny (Zdroj: vlastní zpracování)

5 SWOT ANALÝZA

5.1 SWOT analýza z pohledu běžného podniku

Tabulka 3: SWOT analýza společnosti XY s.r.o. z pohledu běžného podniku (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	**Slabé stránky**
- Rodinná firma s více než dvacetiletou tradicí - Osobní přístup k zákazníkům a zaměstnancům - Strategicky umístěná poloha vzorkovny a sídla společnosti - Více než 600 m^2 výstavní plochy - Široké produktové portfolio - Exkluzivní přístup k prestižním zahraničním dodavatelům - Dlouholetá spolupráce s firmami, které se zabývají realizací - Serióznost	- Rezervy ve spolupráci s odbornou veřejností – úzký okruh architektů - Neochota přistoupit na současné slevové trendy v důsledku zvyšování provozních nákladů - Nevhodná marketingová strategie - Dodací lhůty – prodlužují se termíny dodání z důvodu snižování zásob výrobců i dodavatelů - Počet zaměstnanců – zdánlivě nadbytečný, v případě nárazového navýšení počtu zákazníků či onemocnění některého zaměstnance nutný
Příležitosti	**Hrozby**
- Získání spokojených a loajálních klientů - Navázání spolupráce s předními architekty - Navázání spolupráce s prestižními zahraničními dodavateli přímo - Zavedení jedinečného produktu v rámci konkurenčního prostředí - Rozšíření produktového portfolia o jiný segment produktů - Rozšíření péče o zákazníka	- Nová konkurence na trhu - Cenová válka - Útlum stavebního odvětví v důsledku hospodářské krize - Ztráta exkluzivity zboží v důsledku umístění zboží v levných obchodních řetězcích - Pozastavení výroby produktů, nedostatečná náhrada novými produkty - Ceny v internetových obchodech - Požadavky zákazníků na slevy

5.1.1 Silné stránky

Rodinná firma s více než dvacetiletou tradicí

Společnost XY s.r.o. je rodinnou firmou, která se více než dvacet let snaží o poskytování nadstandardních služeb v oblasti kompletního vybavení koupelen a o uspokojování přání a potřeb svých zákazníků. Zakladatel podniku nasbíral za tuto dobu mnoho cenných zkušeností, o které se rád dělí nejen se svými kolegy, ale především se zákazníky. Společnost staví na přátelském, profesionálním a seriózním jednání a dobrých mezilidských vztazích, což dokazuje například dlouholetá spolupráce s různými realizačními firmami.

Strategicky umístěná poloha vzorkovny

Vzorkovna společnosti a zároveň její sídlo je umístěna přímo v centru Zlína, což znamená pro zákazníky dobrou dostupnost. V jistém smyslu je pro podnik nevýhodou, že se v těsné blízkosti nacházejí i další vzorkovny konkurence, zákazník však tuto skutečnost spíše oceňuje, jelikož může v krátkém čase navštívit více vzorkoven a udělat si tak představu o sortimentu a nabízených službách více prodejců. Více než 600 m^2 výstavní plochy nabízí opravdu velké možnosti představit zákazníkům skutečně širokou škálu produktů. Nespočet druhů obkladů a dlažeb je prezentován nejen ve výsuvných panelech, ale především ve výstavních kójích, které jsou doplněny také o zařizovací předměty, koupelnový nábytek či doplňky různých značek, designů i cenových kategorií.

Široké portfolio produktů

Široké produktové portfolio tvoří opravdu kompletní vybavení koupelen – od obkladů, dlažeb, přes sanitární keramiku, vodovodní baterie, sprchové kouty, vany, koupelnový nábytek, koupelnové doplňky, otopná tělesa, až po WC moduly, profily a stavební chemii. Díky exkluzivnímu přístupu k prestižním zahraničním dodavatelům má společnost XY s.r.o. možnost nabídnout zákazníkům jedinečné produkty, které nejsou v nabídce žádného jiného prodejce ve Zlínském kraji, což ocení zejména investoři, kteří touží po jedinečnosti a originalitě.

5.1.2 Slabé stránky

Rezervy ve spolupráci s odbornou veřejností

V minulosti se společnost XY s.r.o. zaměřila především na spolupráci s velkými developery stavebních projektů a méně se soustředila na spolupráci s odbornou veřejností. Dnes, kdy je výstavba nových bytů ve Zlínském kraji prakticky pozastavena, pociťuje firma ne-

dostatečně rozvinutou spolupráci s předními architekty za svoji slabou stránku, jelikož stavba rodinných domů či rekonstrukce domů a bytů ve spolupráci s odbornou veřejností by byla pro společnost velkým přínosem. Rozšíření spolupráce zejména s mladými, začínajícími architekty, tedy považuji za velkou příležitost podniku.

Neochota přistoupit na současné slevové trendy

Skutečnost, že společnost není ochotna přistoupit na současné slevové trendy v důsledku zvyšování provozních nákladů, způsobuje ztrátu mnoha zakázek. Tlak slev přichází jednak ze strany zákazníků, kteří si navykli nakupovat libovolné zboží pouze ve slevě, na druhou stranu usilují o slevy vlivem vysoké finanční náročnosti nové koupelny a dalším důvodem jsou ceny internetových obchodů, na které zákazníci často poukazují. Těmto cenám však kamenné obchody nejsou schopny konkurovat právě kvůli vysokým provozním nákladům. Další tlak slev přichází ze strany konkurence, která se snaží získat zákazníky právě prostřednictvím přemrštěně nízkých cen a různých slevových akcí. Společnost XY s.r.o. je samozřejmě ochotna do jisté míry slevy poskytovat, avšak odmítá se dostat na hranici, či dokonce pod hranici vstupních nákladů. Dalším předpokladem pro poskytnutí slevy je, že výši slevy určuje zakladatel společnosti, nikoliv samotný zákazník.

Marketingová strategie podniku

Marketingová propagace společnosti byla v letech 2010 – 2011 v rámci optimalizace nákladů omezena prakticky na minimum. Společnost se zaměřila pouze na vizuální prezentaci, poprvé od zahájení podnikatelské činnosti inovovala logo a v souvislosti s tím revitalizovala výlohy a internetové stránky. Domnívám se však, že v dnešní době velké konkurence a boje o každého zákazníka je tato propagace nedostačující, jelikož firma začíná s klienty pracovat prakticky až v momentě, kdy navštíví vzorkovnu. Společnost by se však měla zaměřit také na způsob, jak zákazníka na vzorkovnu přilákat a poté udělat všechno pro to, aby byl maximálně spokojený, jelikož nejvíce potenciálních zákazníků navštěvuje vzorkovnu podniku na základě doporučení.

Dodací lhůty

Slabou stránkou, kterou společnost bohužel nemůže ovlivnit, jsou dodací lhůty. Jelikož se celé odvětví potýká s obrovským propadem obratu, jedním z mnoha důsledků je snižování stavu zásob mnoha výrobců. Zejména u obkladů a dlažeb čím dál častěji dochází k situaci, že zákazníkem vybraný materiál se začne vyrábět až na základě objednávky, což může pro zákazníka znamenat až dvouměsíční čekání i na materiály nízké ekonomické třídy. U ma-

teriálů luxusnějších je takové čekání akceptovatelné, jelikož designové série prestižních výrobců se vyrábí v menším množství. Pro samotné prodejce je však situace nepříjemná především z toho důvodu, že od dodavatele nejsou informováni o aktuálním nedostatku vyrobeného materiálu, takže daný materiál klientům nabízí, v případě výběru zpracovávají vizualizaci, cenovou kalkulaci a po jejím schválení dochází k objednávce. Teprve v tento moment přichází reakce od dodavatele a v případě, že si zákazník nemůže dovolit čekání na termín výroby, vybírá alternativu a opět startuje celý koloběh, což stojí spoustu času a energie jednak zákazníka, ale i prodejce.

Počet zaměstnanců

Počet zaměstnanců je slabou stránkou všech mikropodniků. Společnost XY s.r.o. aktuálně tvoří 2 jednatelé a 2 zaměstnanci na pozici odborný prodejce. Tento plný stav zaměstnanců považuje zakladatel společnosti aktuálně za nadbytečný, v okamžiku kdy se však nárazově nahromadí více zákazníků na vzorkovně či více zakázek, nebylo by v silách pracovníků uspokojit všechny poptávky v požadovaném čase. Nižší počet pracovníků je pro chod společnosti také nepřípustný v případě dlouhodobého onemocnění jednoho z pracovníků. V případě nižšího stavu pracovníků by podnik nebyl schopen na takovou nenadálou situaci pružně zareagovat, jelikož požadavky na odborné znalosti jsou vysoké a proces zaškolení prodejce je dlouhodobou záležitostí.

5.1.3 Příležitosti

Získání spokojených a loajálních klientů

Problémem dnešní doby v odvětví je kromě nedostatku finančních zdrojů především limitovaný počet zákazníků. Zákazník se tak pro firmu stává důležitým strategickým potenciálem. Proto se společnost XY s.r.o. snaží pečovat o spokojenost zákazníků. U spokojeného zákazníka je vysoce pravděpodobné, že se změní v zákazníka trvalého. Ačkoliv samotná realizace koupelny není příliš často vykonávanou činností, i tak je dobré, že zákazník ví, kam se může vrátit i v případě drobných nákupů. Spokojený zákazník se také dělí o svoji zkušenost s přáteli, známými či rodinnými příslušníky a právě zákazníci přicházející na základě doporučení jsou pro společnost velmi cennou zpětnou vazbou vypovídající o kvalitě poskytovaných služeb a spokojenosti zákazníků. Právě proto považuji za důležité, aby se firma zaměřila na spokojené a loajální klienty.

Rozšíření péče o zákazníka

Konkurence ve Zlínském kraji je ve srovnání s ostatními abnormálně vysoká a nabídka sortimentu jednotlivých prodejců velmi podobná. V konkurenčním boji o zákazníka tak rozhodují skutečně detaily. Jednou z příležitostí, jak se od konkurence odlišit je speciální péče o zákazníka. Poskytnout mu takové služby, které mu nejen maximálně zpříjemní celý proces zařizování nové koupelny, ale především je ocení a zapamatuje si, kde o něj bylo tak dobře pečováno.

Zavedení jedinečného produktu

Další možností jak přilákat zákazníky právě do společnosti XY s.r.o. je zavedení jedinečného produktu v rámci konkurenčního prostředí – tedy takový produkt, který by konkurence nebyla schopna v plném rozsahu alternovat. Aby tato příležitost byla úspěšná, muselo by se jednat o skutečně ojedinělý a využitelný výrobek, který by oslovil širokou cílovou skupinu a přilákal by zákazníky. Samotné zavedení produktu by mělo být podpořeno marketingovou kampaní, která by upozornila na nový výrobek.

Rozšíření portfolia o jiný segment produktů

Příležitostí nejnákladnější je rozšíření produktového portfolia o jiný segment produktů, oprostit se tedy pouze od koupelnového studia a zaměřit se na komplexnější vybavení interiérů. Vzhledem k velikosti výstavní plochy společnosti by prostor pro rozšíření sortimentu například o jiné typy podlah, tapety aj. určitě byl. Rozšíření produktového portfolia by bylo nejlepší realizovat ve spolupráci s interiérovými architekty, kteří neustále sledují moderní trendy a mohli by tak společnost XY s.r.o. přivést na jedinečné produkty, pro které by zároveň byli schopni najít uplatnění.

Přímá spolupráce s prestižními dodavateli

Navázání přímé spolupráce s prestižními zahraničními dodavateli zejména v oboru koupelnového vybavení je příležitostí, jak rozšířit produktové portfolio o originální a jedinečné materiály a výrobky. Zároveň díky přímému odběru vzniká prostor pro větší ziskovou marži než při současném odběru od českých velkoobchodů dovážejících zahraniční zboží. S tímto krokem však roste požadavek na jazykovou vybavenost.

5.1.4 Hrozby

Nová konkurence na trhu

Vzhledem k přesycenosti trhu v oblasti vybavení koupelen ve Zlínském kraji a aktuálnímu útlumu odvětví v důsledku hospodářské krize by byl vznik nové konkurence pro stávající prodejce alarmující a skutečně ohrožující jejich životnost. Ve srovnání například s rokem 2007, kdy společnost XY s.r.o. dosáhla nejlepších ekonomických výsledků v dosavadní historii podniku, se společnost potýká s nižším počtem zákazníků, zákazníci volí levnější produkty a k tomu cenová válka mezi konkurenty způsobuje rapidní pokles ziskové marže.

Vyžadování slev ze strany zákazníků

Pro splnění vysokých požadavků zákazníků na slevy již tedy není prostor. Zákazníci však pro tuto skutečnost nemají příliš pochopení a stále častěji realizují nákup v internetových obchodech, které mají možnost dostat se na nižší ceny díky mnohem nižším provozním nákladům. Internetové obchody nemají vysoké požadavky na kvalifikovanou pracovní sílu, neinvestují do realizace a provozu vzorkovny aj. Zákazníci jsou stále méně ochotni zaplatit za poskytnutí cenných rad a zkušeností.

Ztráta exkluzivity zboží

Další hrozbou pro společnost XY s.r.o. je ztráta exkluzivity zboží v důsledku umístění zboží v levných obchodních řetězcích, do kterých se stále častěji dostávají i luxusní materiály. Díky poklesu prodejů se i dodavatelé snaží zajistit větší odbyt tím, že umístí své zboží právě do ekonomických řetězců za mnohem nižší ceny, než za které je byli prodejci schopni prodat. Pro společnost to tak znamená také snížení ceny těchto materiálů.

Pozastavení výroby produktů

Pozastavení výroby vyvzorovaných produktů pro společnost znamená neustálou nutnost na nákladnou inovaci vzorkovny. Vzorkovna se aktualizuje pravidelně každý rok, v dnešní době však dodavatelé nepozastavují výrobu vybraných materiálů pouze z důvodu odmódnění, ale především z důvodu zužování sortimentu, proto za pozastavené produkty mnohdy nepřijde žádná náhrada. Vzhledem k velikosti vzorkovny – více než 600 m^2 výstavní plochy je obtížné udržovat vzorkovnu stále aktuální.

5.2 SWOT analýza vyplývající ze specifik rodinného podniku

Tabulka 4: SWOT analýza společnosti XY s.r.o. vyplývající ze specifik rodinného podniku (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	**Slabé stránky**
- Vysoká angažovanost rodinných příslušníků - Dlouhodobý záměr společnosti - Flexibilita rodiny - Stabilní kultura rodinného podniku - Hrdost a důvěryhodnost	- Emocionální konflikty - Podnikový management – absence plánování, organizování, kontroly - Otázka nástupnictví - Systém podniku příliš spjat se systémem rodiny
Příležitosti	**Hrozby**
- Oživení podniku - Úspěšné předání podniku - Příchod schopného manažera do rodiny	- Neúspěšné předání podniku - Emocionální konflikty - Prodej podniku

5.2.1 Silné stránky

Angažovanost příslušníků rodiny

Silnou stránkou rodinného podniku XY s.r.o. je vysoká angažovanost rodinných příslušníků, zejména vlastníků podniku, tedy samotného zakladatele a jeho manželky. Jelikož hlavním cílem manželského páru je zabezpečení svých potřeb a potřeb rodiny, tedy vytvářet hodnotu a tvořit bohatství pomocí prosperujícího podniku, který budou moci v budoucnu přenechat svým potomkům. Právě kvůli dlouhodobému záměru podnikatelé vynakládají pro chod podniku maximální úsilí, věnují podniku více času, pracují svědomitěji a hospodárněji než ostatní zaměstnanci, protože veškerá jejich snaha souvisí s naplněním jejich cíle. Aktuálně sice v podniku pracuje pouze jeden nerodinný příslušník, ale troufám si tvrdit, že švagr zakladatele společnosti není na chodu podniku natolik zainteresován jako jeho vlastníci. Nicméně i vzhledem k historickým poměrům, kdy se zakladatelem společnosti tvořil sdružení podnikatelů, je s rodinným podnikem daleko více spjat a na chodu společnosti mu záleží více, než zaměstnanci, který není rodinným příslušníkem.

Flexibilita

Rodina dokáže podniku nejen věnovat potřebný čas k úspěšnému rozvoji podniku, ale také flexibilně podřídit finanční potřeby rodiny potřebám podniku, což se v minulosti prokázalo například při investiční příležitosti výstavby nové vzorkovny.

Kultura rodinného podniku

Stabilní kultura rodinného podniku XY s.r.o. je dána především skutečností, že zakladatel podniku působí na své pozici více než dvacet let, má tak dlouhodobý kontakt s oblastí podnikání a tím nabyl mnoha odborných znalostí a zkušeností. Zejména zakladatel společnosti je podstatně zainteresován na úspěchu svého podniku, který začal z počátku budovat pouze jako přilepšení rodinnému rozpočtu. Nyní je cílem budování odkazu pro své potomky. Vlastníci podniku a troufám si říci, že i ostatní rodinní příslušníci jsou hrdí na podnik, který dokázala jejich rodina vybudovat. Tato skutečnost se projevuje vůči zákazníkům vlídným přístupem a důvěryhodnost podniku se stává efektivním marketingovým nástrojem.

5.2.2 Slabé stránky

Systém podniku příliš spjat se systémem rodiny

Významnou slabou stránkou společnosti XY s.r.o. je úzká provázanost systému podniku se systémem rodiny. Prvotní vzorkovny se realizovaly v domě, který je ve vlastnictví tchána zakladatele společnosti. Tento dům byl rozšířen o moderní čtyřpatrovou přístavbu, kterou tvoří skladové prostory, dvě patra výstavní plochy a půdní byt, který je obýván rodinou švagra zakladatele společnosti. Součástí pozemku se vzorkovnou je dvougenerační rodinný dům, který obývá rodina zakladatele s rodiči jeho manželky. Tyto silné vazby byly v počátku podnikání spíše výhodou, zejména z pohledu vlastnictví majetku. Zakladatel společnosti měl výbornou příležitost otevřít prvotní vzorkovnu v atraktivní lokalitě, rodinní příslušníci mají práci v blízkosti svého domova a vzhledem k velkému počtu rodinných příslušníků žijících na jednom místě jsou mezi nimi vytvářeny silné vazby. Skutečnost, že dvě rodiny angažující se v rodinném podniku také bydlí v blízkosti vzorkovny a sídla společnosti také zjednodušuje budování vztahu dětí – potenciálních nástupců – k podniku. V dnešní době, kdy však začal řešit zakladatel společnosti budoucnost svého podniku a zvažuje jednotlivé varianty, tedy prodej podniku či volbu svého nástupce, jeví se možnost prodeje podniku právě díky provázanosti sídla podniku s bydlištěm jednotlivých rodinných příslušníků poněkud obtížně. O to více zakladatel společnosti usiluje o úspěšné

fungování podniku, který by mohl předat nastupující generaci, jelikož by jen nerad dopustil, aby tato úzká provázanost rodiny a podniku byla narušena cizími lidmi. Vzhledem k tomu, že si zmíněná úskalí začíná zakladatel uvědomovat až nyní, společnost XY s.r.o. zatím postrádá jakýkoliv plán nástupnictví. Otázkou nástupnictví se však firma hodlá v nejbližší době zabývat, majitelé však zatím netuší, jak k této otázce přistoupit. K tomu by jim měla dopomoci tato bakalářská práce.

Emocionální konflikty

Emocionální konflikty provází stejně jako zřejmě každý rodinný podnik také společnost XY s.r.o. Již v minulosti konflikty mezi rodinnými příslušníky významně ovlivnily fungování společnosti, tyto skutečnosti však nejsou předmětem této práce. Jelikož se ale jedná o specifickou stránku rodinných podniků, považuji za nutné zmínit, že i tento podnik se s emocionálními konflikty ohrožujícími chod společnosti setkal. Ať už se jednalo o problémy vzniklé v pracovním prostředí nebo v soukromí, příslušníci rodiny zaměstnaní v podniku byli nuceni naučit se o těchto problémech přímo mluvit a hledat jejich řešení. Od momentu vyřešení konfliktů se společnost danou problematikou dále nezabývala, podniku tedy chybí pevně zpracovaný strategický rodinný plán.

Management společnosti

Jelikož je společnost XY s.r.o. řízena intuitivně zakladatelem společnosti, který nemá odborné vzdělání z oblasti řízení podniku, ale aplikuje především své více než dvacetileté zkušenosti z podnikání, chybí společnosti přesně definovaná pravidla, která by upravovala fungování společnosti. Veškeré kroky se tedy rodí především v hlavě zakladatele společnosti, který svou firmu směřuje ke stanovenému cíli, který však není nikde přesně formulován. Troufám si tvrdit, že samotní zaměstnanci podniku by nebyli schopni definovat hlavní cíle podniku, jelikož jsou svým zaměstnavatelem ke splnění cíle vedeni, ale nejsou s ním blíže obeznámeni, což považuji za slabou stránku společnosti. Opět tedy společnost XY s.r.o. potvrzuje specifika rodinného podnikání, která hovoří o absenci podnikového plánování, organizační činnosti a podnikové kontroly. Komplexní slabou stránkou společnosti je tedy podnikový management, kterému se budu blíže věnovat v kapitole Řízení podniku.

5.2.3 Příležitosti

Oživení podniku

Příchod nového, schopného a progresivního zaměstnance, který by měl dostatek příležitosti projevit své schopnosti a dostal by důvěru v uskutečnění jeho nápadů a uplatňování názorů, by byl nejvhodnějším způsobem oživení společnosti XY s.r.o. Vzhledem k tomu, že fungování podniku je po více než dvaceti letech činnosti významně ovlivněno hospodářskou krizí, vysokou konkurencí a klesajícím počtem zákazníků, zakladatel podniku se tak nachází ve fázi, kdy má pocit, že již neví, jak podniku pomoci, aby byl minimálně stejně úspěšný jako v předchozích letech. Právě pohled nastupujícího začínajícího podnikatele plného svěžesti a elánu by mohl být cestou, jak dostat podnik ze zajetých kolejí a nasměrovat ho na novou cestu. Podnik by tak mohl dostat nový a tolik potřebný impuls do další etapy podniku například již ve fázi přípravy nástupce zakladatele společnosti pro výkon své budoucí funkce.

Úspěšné předání podniku

Samotné úspěšné předání podniku by mohlo být zadostiučiněním pro samotného následníka. Skutečnost, že se své nové funkce zhostil dle očekávání zakladatele společnosti a dosahuje ve své činnosti úspěchů, by pro něj bylo určitě motivací do dalších aktivit. Dále by mohlo dojít k upevnění vztahů mezi rodinnými příslušníky, zejména mezi zakladatelem podniku a jeho nástupcem. Oprávněný pocit hrdosti zakladatele podniku, že dokázal vybudovat stabilní podnik, který přežil pro následující generaci a že na svou funkci dosadil zdatného a schopného nástupce, který je schopen v jeho odkazu pokračovat, by měl zajisté pozitivní vliv na celou rodinu.

Příchod schopného manažera do rodiny

Vzhledem ke skutečnosti, že zakladatel společnosti má v rodině k dispozici 4 potenciální nástupce, z toho 3 mladé dívky, jistou příležitostí pro podnik XY s.r.o. je také příchod schopného a zkušeného manažera do rodiny. V případě, že by zakladatel trval na dosazení do své funkce některého ze svých nebo švagrových potomků, i přesto, že by nebyl pevně přesvědčen o jeho kvalitách, nezávislý schopný manažer v rodině by mohl mít významnou poradní funkci. V případě zájmu na úspěšném fungování rodinného podniku by mohl vedení podniku poskytovat nejen cenné rady, ale také zdokonalovat schopnosti vedoucího pracovníka, ačkoliv by ve společnosti nebyl zaměstnaný.

5.2.4 Hrozby

Neúspěšné předání podniku

Naopak největší hrozbou rodinných podniků je neúspěšné předání podniku, které by mohlo znamenat nejen zánik samotného podniku, ale také přetrhání silných vazeb mezi rodinnými příslušníky. Zakladatel společnosti by si mohl jednak vyčítat špatně naplánované následnictví, tedy špatné načasování, nedostatečnou přípravu nástupce na výkon činnosti řídícího pracovníka, či špatný výběr nástupce, přecenění jeho schopností. Další příčiny neúspěšného nástupnictví by mohly spočívat v tom, že ostatní zaměstnanci podniku, odběratelé či dodavatelé nepřijmou nového řídícího pracovníka společnosti nebo novou filozofii podniku. Dále by se nástupce zakladatele mohl vydat špatnou cestou, například by jeho přístup k vedení společnosti mohl být příliš laxní a mohl by sklouznout k myšlence, že to bude fungovat samo. V tomto případě by jistě došlo k narušení vztahů mezi rodinnými příslušníky, zejména mezi samotným nástupcem a zakladatelem společnosti.

Emocionální konflikty

Další hrozbou společnosti XY s.r.o. vždy budou emocionální konflikty. Jak již bylo zmíněno, společnost se již v minulosti přesvědčila o tom, jaký dopad mohou mít konflikty mezi rodinnými příslušníky zaměstnanými v podniku na chod nejen samotného podniku, ale i rodiny. V současnosti k žádným větším emociálním konfliktům nedochází, vyskytují se pouze běžné menší neshody mezi pracovníky jako na každém pracovišti. Hrozbou do budoucna však je možný střet zejména mezi zakladatelem společnosti a nastupující generací. Může docházet k názorové konfrontaci mezi zkušeným zakladatelem společnosti, který podnik více než dvacet let někam směřuje a nastupujícím začínajícím podnikatelem, který prozatím není příliš zkušený, ale žene se do podnikání s vervou. Konflikty mohou pramenit například z rozdílného pohledu na novou vizi podniku, kdy zakladatel podniku nemusí souhlasit se záměry svého nástupce, protože se neslučují s dosavadní filozofií společnosti. Takový spor by měl zajisté dopad také na fungování rodiny.

Prodej podniku

Vzhledem ke skutečnostem, které jsou již popsány ve slabých stránkách této analýzy, je možné označit za hrozbu pro podnik XY s.r.o. také prodej podniku. Tím hlavním důvodem je úzká provázanost dvou systémů – rodiny a podniku v místě působení podniku a zároveň bydliště mnoha rodinných příslušníků. Právě z této provázanosti plyne nechuť narušit soukromí rodiny cizími lidmi.

6 ŘÍZENÍ PODNIKU

6.1 Způsob řízení podniku

6.1.1 Organizace řízení podniku

Ve společnosti XY s.r.o. je aplikována forma řízení vlastníků. Ve vedení podniku stojí dva jednatelé, zakladatel společnosti a jeho manželka. Už jejich obchodní podíly o 80% a 20% naznačují, jak je mezi ně moc rozdělena. Díky jasně stanovenému podílu na řízení podniku má hlavní slovo zakladatel společnosti. Dalo by se říci, že manželka zakladatele jeho rozhodování pouze usměrňuje, má spíše poradní funkci, ale konečné slovo je vždy na straně zakladatele společnosti.

6.1.2 Fáze řízení podniku

Vzhledem k velikosti podniku o 4 pracovnících společnost vychází z principu řízení pomáháním a podporou. Nízký počet pracovníků v podniku sebou přináší velmi úzkou spolupráci vlastníků podniku s ostatními zaměstnanci. Vedoucí pracovníci jsou zaměstnanci vnímáni jako autorita i kolegové současně. Díky každodennímu kontaktu se zaměstnanci může vedení podniku snadno kontrolovat plnění zadaných úkolů. Současnou organizační strukturu podniku tvoří 2 jednatelé společnosti a 2 zaměstnanci na pozici odborný prodejce. Všichni 4 pracovníci vykonávají veškerou svoji pracovní náplň na jednom pracovišti, a to přímo na vzorkovně společnosti. Mají tak ideální příležitost mít aktuální přehled o svých činnostech, což je přínosem pro obě strany. Zaměstnavatelé mají vysokou kontrolu nad výkony svých zaměstnanců – v průběhu celé pracovní doby mohou sledovat jejich aktivity, produktivitu či komunikaci se zákazníkem, což umožňuje bezprostřední řešení případně vzniklých problémů. Zaměstnanci naopak mohou sledovat činnosti zaměstnavatelů, vidět jejich způsob komunikace s klienty a získávat tak další zkušenosti.

6.1.3 Intuitivní řízení podniku

Jak již bylo zmíněno, společnost XY s.r.o. je řízena intuitivně zakladatelem společnosti, který v oblasti řízení podniku nemá odborné znalosti, aplikuje tak své cenné zkušenosti, které nasbíral během více než dvaceti let svého podnikání. Důvodem, proč zakladatel společnosti v oblasti řízení podniku nemá odborné znalosti je skutečnost, že z počátku neměl ambice pracovat ve funkci řídícího pracovníka podniku. Skutečným důvodem, proč začal s podnikáním, byla příležitost přivýdělku, která se mu naskytla při zaměstnání ve velkoob-

chodě obuvi. Kamiony, které jezdily z plzeňského regionu do Zlína pro obuv, jezdily prázdné a zakladatel společnosti věděl o výrobě keramických obkladů a dlažeb v tomto regionu. Proto navázal s dopravní společností spolupráci a začal dovážet obklady a dlažby tuzemské výroby do Zlína. Počátky podnikání, kdy k prodeji materiálu docházelo ve vstupní hale rodinného domu, také nenapovídaly, jakým směrem se bude podnikání ubírat. Podnikání postupem času vyžadovalo stále více času a znamenalo to odchod zakladatele společnosti z velkoobchodu obuvi. Rozvoj podnikání také vyvolával potřebu řešit stále nové a složitější úkoly, veškeré činnosti nutné k fungování podniku se tak zakladatel společnosti učil prakticky za chodu. Zakladatel je tedy hnací silou podniku, od prvopočátku se významně podílel na veškerých činnostech z oblasti managementu, marketingu, financí a účetnictví, logistiky, součástí jeho funkce bylo také řízení lidských zdrojů a řízení zásob, dále budoval vztahy s dodavateli i odběrateli a se svým společníkem, odpovědným vedoucím prodejny, vykonával funkci odborného prodejce a skladníka.

6.1.4 Vývoj struktury podniku

Formování struktury společnosti, která funguje dodnes, začalo v roce 2000 s příchodem manželky zakladatele do firmy. Z počátku nastoupila jako hlavní účetní a odborný prodejce, postupem času získala do své kompetence rozvíjející se moderní informační systémy, tedy účetní systémy, skladové hospodářství či vizualizace. Vzhledem k provázanosti systému rodiny a podniku logicky vyplynulo, že se začala s manželem také více či méně podílet na řízení společnosti, jelikož v domácnosti se nedá vyhnout řešení také pracovních záležitostí. Většinu svých kroků ovlivňujících chod podniku tak zakladatel společnosti začal konzultovat se svojí ženou, jejíž poradní hlas byl stvrzen v roce 2004 při vzniku společnosti s ručením omezeným.

6.1.5 Podíly na řízení podniku

Obchodní podíly manželského páru vypovídají o skutečnosti, kdo z manželů se jakou mírou podílí na řízení podniku. V praxi řízení společnosti XY s.r.o. vypadá následovně: některé činnosti mají mezi sebou rozděleny a vzájemně do nich nezasahují, například účetnictví a technické záležitosti jsou zcela v kompetenci manželky, naopak vyjednávání obchodních podmínek s dodavateli a odběrateli je plně v kompetenci manžela. Na krocích v oblasti financí, logistiky, řízení lidských zdrojů a řízení zásob se podílejí oba stejnou mírou, v těchto oblastech mezi nimi musí dojít ke shodě. Oproti tomu v krocích z oblasti managementu a marketingu má výhradní slovo zakladatel společnosti, manželka figuruje

pouze jako poradní hlas. Dalo by se říci, že usměrňuje manželova rozhodnutí, konečné slovo je však vždy na manželovi.

6.2 Role zakladatele v podniku

6.2.1 Tvorba poslání a cílů podniku

Zakladatel společnosti vytváří poslání a cíle podniku. Většinou však nedochází k žádné písemné formulaci, vše se odehrává pouze v hlavě zakladatele. S posláním a hodnotami podniku jsou všichni pracovníci podniku ústně obeznámeni, jelikož jasně vytyčují přístup pracovníků ke klientům společnosti a kladou požadavky na vystupování prodejců. Posláním společnosti je uspokojovat přání a potřeby zákazníků prostřednictvím nadstandardně poskytovaných služeb a být zákazníkům nepostradatelným partnerem při řešení jejich koupelny. Žádný zákazník není pro společnost příliš malý. Mezi hodnoty společnosti patří orientace na zákazníka, profesionální a lidský přístup, kvalita, zodpovědnost a smysl pro detail. Hlavní cíl podniku vychází z poslání, cílem společnosti je poskytovat zákazníkům co nejlepší služby v oblasti poradenství a prodeje, získat tak spokojené a loajální klienty. Troufám si označit tento cíl společnosti za velmi obecný a špatně kontrolovatelný. Ačkoliv z tohoto dlouhodobého cíle vycházejí veškeré aktivity podniku, neexistuje žádné přesně formulované rozpracování na dílčí cíle, prostřednictvím kterých by bylo hlavního cíle dosaženo. Z absence rozpracování dílčích cílů vyplývá, že společnost XY s.r.o. nemá přesně definovanou dlouhodobou podnikovou strategii, proto také pochopitelně schází konkrétní dlouhodobé plánování, organizovaní a kontrolování. Tato skutečnost potvrzuje poznatek popsaný v teoretické části práce, tedy že řízení malých podniků má oproti řízení velkých podniků svá specifika.

6.2.2 Operativní řízení podniku

Z uvedených poznatků je tedy zřejmé, že podnik není řízen strategicky, ale operativně. Zakladatel společnosti se během celé éry svého podnikání snaží pružně reagovat na situace, které přicházejí a přijímat výzvy, které obor podnikání přináší. V kompetenci zakladatele je tedy vytváření podnikové kultury, monitorování dění na trhu, aktivit konkurence, sledování a výběr nových produktů od stávajících dodavatelů, vyhledávání produktů rozšiřujících portfolio od nových dodavatelů, budování vztahů s dodavateli a vyjednávání obchodních podmínek, tvorba cen, komunikace s odběrateli v podobě stavebních firem a odborné veřejnosti, zajišťování zakázek a vyjednávání obchodních podmínek s odběrateli,

oslovování koncových zákazníků prostřednictvím marketingové komunikace, sledování výsledku hospodaření a jeho vyhodnocování. Na základě všech popsaných aktivit průběžně vyhodnocuje situaci podniku, analyzuje možné příležitosti a utváří krátkodobý koncept, kterým záležitostem se bude společnost v aktuálním období věnovat a předkládá manželce návrhy řešení, jak by měl podnik na vzniklé situace reagovat. Jednotlivé návrhy společně ve volných chvílích ústně konzultují, mnohdy i v domácím prostředí, manželé si nedomlouvají žádné formální společné pracovní schůzky (formálně organizované je pouze setkání valné hromady, které probíhá pravidelně minimálně 1x za rok, a to při příležitosti schválení účetní závěrky po zpracování daňového přiznání, během roku dle potřeby např. z důvodu nutnosti projednání vyplacení podílu na zisku). Úkolem manželky v této fázi řízení podniku je vyjádřit svůj vlastní názor k návrhům řešení, případně je obohatit a rozvést o své nápady. Na základě společné diskuze mezi manželi se přijímají stanoviska, jaké záležitosti se budou řešit, jakým způsobem a v jakém časovém horizontu, poté dochází k rozdělení úkolů mezi jednotlivé pracovníky podniku. Práce je tedy mezi pracovníky rozdělována za chodu a spontánně.

6.2.3 Komunikace se zaměstnanci

Vzhledem k tomu, že strukturu podniku tvoří 4 pracovníci, lze společnost dokonce zařadit do mikropodniků. Komunikace mezi pracovníky v mikropodnicích obecně je velmi snadná, ve společnosti XY s.r.o. dochází výhradně ke komunikaci ústní. Písemná komunikace mezi pracovníky není nutná, jelikož všichni vykonávají svou činnost na jednom pracovišti, přímo na vzorkovně podniku. Propojení pracoviště zaměstnanců s vedením podniku sebou přináší v rámci řízení podniku řadu výhod i nevýhod. Nespornou výhodou je, že všichni pracovníci mají přehled o aktuálním dění na vzorkovně, rozpracovaných zakázkách, řešených problémech, zaměstnavatelé mají vysokou kontrolu nad výkony svých zaměstnanců, naopak zaměstnanci mohou sledovat například organizaci logistiky a vývoj reklamací či administrativních záležitostí, které standardně vykonává vedení podniku, ale v případě jejich nepřítomnosti jsou těmito činnostmi pověřeni zaměstnanci.

6.2.4 Zadávání úkolů a kontrola jejich plnění

V souvislosti s úkolováním zaměstnanců je výhodou již zmíněná snadná komunikace. V případě, že zaměstnanci v průběhu plnění úkolu mají nejasnosti, ihned mohou požádat vedení podniku o specifikaci zadání, díky tomu je eliminováno riziko nesprávného plnění úkolů. Nevýhodou však je, že může docházet k jisté nesamostatnosti zaměstnanců, jelikož

blízkost vedení podniku může svádět v případě nejistoty k častému dotazování a převádění jisté míry zodpovědnosti na zaměstnavatele. Pokud je zaměstnanec v nějaké fázi úkolů nerozhodný a nejistý, tím, že žádá například zakladatele podniku o radu, si vytváří jistým způsobem alibi pro případ, když by se později ukázalo, že úkol nebyl splněn zcela správně. Jelikož dochází k zadávání úkolů ústní formou, není nikde přesně stanoveno, kdo je za splnění úkolu zodpovědný a v případě určitého pochybení dochází k neshodám, čím byla chyba zapříčiněna a kdo za ni ponese následky. Kontrola plnění úkolů probíhá u každého typu úkolu jiným způsobem. Dalo by se říci, že dle závažnosti nejsou některé úkoly kontrolovány vůbec, některé namátkově, závažnější úkoly jsou předkládány ke kontrole po jejich splnění a ty nejzávažnější jsou kontrolovány v dílčích etapách jejích plnění. Vždy záleží na rozhodnutí a instrukcích zakladatele společnosti.

6.2.5 Personální řízení podniku

V rámci řízení podniku řeší zakladatel společnosti XY s.r.o. také otázky z oblasti personálního řízení podniku. V jeho kompetenci je motivace zaměstnanců k pracovnímu výkonu, hodnocení pracovního výkonu a systém odměňování, zvyšování kvalifikace všech pracovníků podniku a dalo by se říci, že i výběr zaměstnanců.

Výběr a přijímání zaměstnanců

Vzhledem k nízké fluktuaci zaměstnanců v podniku řešil zakladatel společnosti otázku výběru zaměstnanců prakticky pouze jednou. Nástup rodinných příslušníků, ať už švagra či své manželky, neprobíhal standardní formou výběrového řízení. Narůstající potřeba nového pracovníka ve firmě byla vždy provázena shodou okolností změnami v profesních životech těchto rodinných příslušníků, proto byl jejich nástup do společnosti vždy v zájmu všech zúčastněných. Až při příležitosti vytvoření nového pracovního místa v roce 2006 došlo ke standardnímu výběru zaměstnance. Po specifikaci pracovního místa stanovil zakladatel společnosti požadavky na nového zaměstnance, formuloval a uveřejnil nabídku zaměstnání, po shromáždění dokumentů a informací od uchazečů pozval vybrané uchazeče k výběrovému řízení a zvolil nejvhodnějšího kandidáta, kterého následně zaměstnal ve svém podniku. Výběrové řízení vyhrála bývalá kolegyně zakladatele podniku z jeho předchozího zaměstnání, výhodou tedy bylo, že znal její chování v pracovním prostředí, věděl tak, co od ní může čekat, a také jistým způsobem přátelský vztah, který byl pro zakladatele vzhledem k rodinnému podniku důležitým aspektem. V rodinných podnicích obecně dochází ke konfliktům mezi rodinnými a nerodinnými zaměstnanci, zaměstnanci bez rodinné

vazby sledují, zdali jsou rodinní příslušníci upřednostňováni apod. Ve společnosti XY s.r.o. tyto problémy nevznikají, vzhledem k organizaci společnosti a rozdělení kompetencí mezi jednotlivé pracovníky.

Rozhodování o kompetencích zaměstnanců

Kompetence jsou mezi jednotlivé pracovníky rozděleny tak, že každé pracovní místo se od ostatních nějakým způsobem liší, v podniku tedy nejsou dvě totožné pracovní pozice. Funkce zakladatele společnosti je detailně popsána v rámci celé kapitoly Řízení podniku. Manželka zakladatele se podílí na řízení společnosti, do její kompetence patří účetnictví, technické záležitosti, vizualizace, administrativní záležitosti, komunikace s dodavateli ohledně aktuálních zakázek, vyřizování objednávek, vyřizování reklamací, logistika, řízení zásob. Dále je stejně jako všichni ostatní pracovníci podniku odborným prodejcem. Švagr zakladatele podniku je odborný prodejce, odpovědný vedoucí prodejny, má na starosti technické záležitosti, pokladnu, fakturaci, skladové hospodářství, příjem a výdej zboží. Zaměstnankyně bez rodinné vazby je odborný prodejce, dále je v její kompetenci tvorba vizualizace koupelen či údržba vzorkovny. To znamená, že se například stará o aktuální ceny na vzorkovně a o čistotu prodejny. Předmětem práce všech odborných prodejců je kompletní prodej zboží, tedy oslovení zákazníka na vzorkovně, komunikace se zákazníkem, poskytování cenných rad a zkušeností při výběru materiálu a řešení dispozičních možností klienta, na základě grafického návrhu výpočet potřebného materiálu, zpracování cenové kalkulace a objednávky.

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků v podniku probíhá neformálním způsobem, to znamená, že pracovníci jsou hodnoceni průběžně během vykonávání práce. K hodnocení pracovníků dochází příležitostně a spontánně, většinou v reakci na konkrétní situaci. Jedná se tedy o součást každodenního vztahu mezi vedením podniku a podřízenými, která vyplývá zejména z propojení pracoviště všech pracovníků společnosti. Vlivem snadné kontrolovatelnosti plnění pracovních úkolů a pracovního chování zaměstnanců dochází k okamžitému poskytování zpětné vazby. Tento systém hodnocení pracovníků však dle mého názoru svádí spíše ke kritice než k povzbuzování zaměstnance a případnému oceňování jeho práce a zpravidla nezaručuje jednotný přístup ke všem pracovníkům podniku. Komplexnější hodnocení pracovníků provádí zakladatel společnosti v momentě rozhodování o finančním odměňování zaměstnanců. Výši případné prémie ovlivňuje kromě hospodářského výsledku podni-

ku především množství a kvalita odvedené práce, množství obsloužených zákazníků a celkových realizací, kvalita zpracování zakázky, hodnota zakázek, ochota zaměstnance přijímat úkoly či vynaložené úsilí při plnění úkolů.

Motivace a odměňování zaměstnanců

V dnešní době, kdy jsou výsledky hospodaření podniku značně poznamenány finanční krizí, není v možnostech podniku odměňovat zaměstnance prostřednictvím peněžních prémií. I přes aktuální situaci v odvětví bylo snahou zakladatele podniku motivovat své zaměstnance k pracovnímu nasazení prostřednictvím peněžní odměny, nepodařilo se však vytvořit vhodný motivační systém, jelikož zaměstnavatel nabyl dojem, že většinu stěžejních zakázek zajišťuje společnosti on ve spolupráci manželky díky své dlouholeté působnosti v oboru, zkušenostem, kontaktům a dobrému jménu společnosti. Problémem zaměstnanců je to, že nerozvíjejí obchodní kontakty mimo vzorkovnu společnosti, nepřivádějí nové odběratele a tím pádem nezískávají stěžejní zakázky. Z toho důvodu se společnost snaží zaměstnance motivovat k pracovnímu výkonu a odměňovat je především nehmotnou formou přispívající ke spokojenosti pracovníka. Vedení společnosti se tedy snaží vytvářet příjemnou pracovní atmosféru na pracovišti, přátelská atmosféra v podniku je dána především rodinnými vztahy, ale také zaměstnankyně bez rodinné vazby má s rodinnými příslušníky velmi vřelý vztah. Dále je snahou zakladatele vytvářet příznivé pracovní podmínky, poskytovat svým podřízeným komfort a vycházet jim vstříc vždy, pokud je to v možnostech podniku, když potřebují například volno či zkrácenou pracovní dobu. Obratem společnost očekává od svých zaměstnanců zejména profesionální a lidský přístup, vysoké pracovní nasazení, smysl pro detail, zodpovědnost, svědomitost a hospodárnost.

Motivace rodinných příslušníků

Rodinní příslušníci, zejména zakladatel společnosti s manželkou, jsou k maximálnímu pracovnímu nasazení motivováni již z důvodu vysokého zájmu na přežití podniku pro další generaci. Mezi další skutečnosti, které významně ovlivňují vysoké pracovní nasazení řídících pracovníků, patří obecné výhody plynoucí ze soukromého podnikání. Největší výhodou je dle mého názoru pocit osobní svobody a štěstí plynoucí z toho, že se člověk realizuje v oboru, který ho zajímá a naplňuje. Za výhodu lze také označit možnou finanční nezávislost, flexibilitu ve využívání svého času, volnost v rozhodování nebo větší možnost osobního rozvoje.

Zvyšování kvalifikace pracovníků

Společnost XY s.r.o. klade vysoké nároky na odborné znalosti svých pracovníků, proto dochází ke zvyšování jejich kvalifikace vždy zejména v oblasti nových produktů. Školení pracovníků se koná ve spolupráci s jednotlivými dodavateli, kteří buď pravidelně organizují obchodní setkání, kterých se účastní pouze vedení podniku a následně seznamuje své zaměstnance s novými skutečnostmi, nebo obchodní zástupce dodavatele navštíví vzorkovnu společnosti XY s.r.o. a provede přímo zde odborné proškolení všech pracovníků podniku. Dále dochází ke zvyšování kvalifikace jednotlivých pracovníků v oblastech nových informačních systémů, vždy v závislosti na jejich kompetenci. Například v případě účetního systému bylo proškoleno vedení podniku a švagr zakladatele společnosti, naopak v rámci nového grafického systému zpracující vizualizace koupelen došlo k proškolení manželky zakladatele podniku a zaměstnankyně, která není rodinným příslušníkem.

6.3 Shrnutí

Z provedené situační analýzy řízení podniku jasně vyplývá, že fungování podniku pevně závisí na osobě zakladatele podniku, na jeho jméně, dlouholetých zkušenostech, intuici, předvídatelnosti, schopnosti reagovat, na jeho rozhodnutích, vztazích a důvěře s dodavateli i odběrateli. Vzhledem k rozmanitosti činností, které zakladatel vykonává a intuitivnímu operativnímu způsobu řízení podniku je jeho zastupitelnost velmi složitá. Společnost XY s.r.o. nemá vytvořen žádný krizový plán, absolutně není připravena na výskyt nepředvídatelných událostí, například náhlou indispozici zakladatele podniku a následnou dočasnou neschopnost vykonávat svoji funkci. Nejen z tohoto důvodu by se vedení podniku mělo začít zabývat otázkou, kdo jednou převezme pomyslné žezlo. Vzhledem ke jmenovaným stěžejním bodům ovlivňujícím chod podniku bude příprava následníka skutečně složitá. V současnosti se totiž žádný z potenciálních nástupců ve společnosti příliš neangažuje. Dcery zakladatele podniku se pouze již řadu let podílejí na administrativních činnostech a grafických pracích, tedy na tvorbě reklamních materiálů či vizualizací. Žádná z těchto činností by však eventuelně nebyla stěžejní pro výkon jejich budoucí funkce. Bude tedy trvat dlouho, než nástupce zakladatele získá dostatek zkušeností z oboru, než pochopí, kam zakladatel podniku společnost směřuje a jakým způsobem, než potvrdí své dobré jméno a než si vybuduje důvěru v očích dodavatelů i odběratelů. Teprve po úspěšném zvládnutí tohoto procesu bude moci nový následník nastoupit do řídící funkce podniku.

7 ŘÍZENÍ NÁSTUPNICTVÍ

7.1 Aktuální postoj podniku k otázce nástupnictví

V současnosti si zakladatel uvědomuje nutnost řešení této otázky především z pohledu touhy ponechat podnik i nadále v rodině, proto vynakládá vysoké úsilí pro úspěšné fungování podniku, který by mohl předat nastupující generaci. Zakladatel společnosti se zabývá otázkou budoucnosti firmy pouze v teoretické rovině, zvažuje různé možnosti. Prodej společnosti však prozatím absolutně vylučuje vzhledem k silným vazbám mezi systémy podniku a rodiny. Další možností je profesionalizace podniku, která by však dle mého názoru nebyla úspěšným řešením, jelikož organizační struktura analyzovaného mikropodniku a situační analýza řízení tohoto podniku potvrzuje, že ve společnosti XY s.r.o. dochází k velkému prolínání jednotlivých činností a že současná pozice zakladatele podniku je z hlediska vykonávaných funkcí skutečně rozmanitá. Jen stěží by profesionální manažer vykonával také funkci odborného prodejce. S případnou profesionalizací podniku by muselo nejspíš dojít ke složité reorganizaci společnosti z důvodu oddělení funkcí řízení podniku a odborného prodejce. Uvedené skutečnosti vysvětlují, proč se zakladatel společnosti nejvíce přiklání k volbě svého nástupce z rodinného kruhu. V ujasnění si této priority však řízení následnictví společnosti prozatím končí, zatím nebyl vypracován jakýkoliv plán nástupnictví.

7.2 Proč by se podnik měl zabývat problematikou nástupnictví

7.2.1 Složitá zastupitelnost zakladatele

Troufám si tvrdit, že zakladatel společnosti si prozatím neuvědomuje další aspekty, které poukazují na nutnost řešení otázky nástupnictví. Jedním z nich je složitá zastupitelnost zakladatele. Společnost XY s.r.o. nemá vytvořen žádný krizový plán, absolutně není připravena na výskyt nepředvídatelných událostí, například náhlou indispozici zakladatele podniku a následnou dočasnou neschopnost vykonávat svoji funkci. Pozice zakladatele je v současnosti zastupitelná pouze krátkodobě. V krátkém období je společnost schopna reagovat rozdělením činností zakladatele společnosti mezi ostatní pracovníky. Z dlouhodobého hlediska však zastoupení není již možné. Je tomu tak především z důvodu intuitivního a operativního způsobu řízení podniku. Vzhledem k absenci písemné formulace cílů podniku, strategie, plánování či organizování není možné zastoupení zakladatele v řízení podniku. Právě proto by měl v podniku začít vyrůstat někdo, kdo bude zasvěcen do

všech činností zakladatele podniku, kdo pochopí způsob řízení podniku a kdo by byl eventuelně schopen zakladatele podniku ve své funkci zastoupit.

7.2.2 Náročnost přípravy nástupnictví

Délka přípravy nástupce pro výkon funkce

Dalším aspektem, který považuji za nutné si uvědomit, je délka přípravy nástupce na vykonávání své funkce. Příprava nástupce by dle odborníků měla trvat minimálně pět let. Ve společnosti XY s.r.o. však může trvat daleko déle, vzhledem k vysokým nárokům na potenciálního nástupce. Z důvodu spojení funkcí řízení podniku a odborného prodejce by měl následník nejdříve získat dostatek zkušeností z oboru a stát se plnohodnotným odborným prodejcem. Požadované odborné znalosti na prodejce jsou vysoké a proces jejich zaškolení je dlouhodobou záležitostí. Teprve po úspěšném absolvování zaškolovacího procesu, může začít zakladatel společnosti svého zástupce seznamovat s principy fungování samotného podniku i celého odvětví. Nástupce musí pochopit nejen jakým způsobem je podnik řízen, ale také styl vedení lidí, vytváření podnikové kultury, způsob komunikace s dodavateli a odběrateli, způsob zajišťování zakázek a vyjednávání obchodních podmínek nejen s odběrateli, ale i dodavateli aj. Převzetí podniku, jehož fungování stojí na osobě zakladatele, na jeho jméně, dlouholetých zkušenostech, intuici, rozhodnutích a především vztazích a důvěře s dodavateli i odběrateli nebude pro nástupce jednoduchým úkolem. Nedá se spoléhat na to, že stávající zaměstnanci, odběratelé a dodavatelé automaticky přijmou nové vedení podniku. Úkolem nástupce bude přesvědčit nejen zakladatele podniku, ale v budoucnu také zaměstnance, odběratele i dodavatele o svých kvalitách, znalostech a dovednostech. Teprve až si nástupce získá autoritu a důvěru, bude skutečně připraven na převzetí podniku.

Složité plánování nástupnictví

Samotné přípravě však předchází náročné plánování následnictví. Časová náročnost plánování následnictví a přípravy nového nástupce na výkon své funkce poukazují na nutnost již začít s celým tímto procesem. V rámci plánování generační obměny si musí zakladatel podniku ujasnit, kdo je vhodný k převzetí rodinného podniku, v kterém okamžiku je vhodné předat podnik a jakým způsobem musí být předání přichystáno.

Výběr vhodného kandidáta

Největší důraz by měl být kladen na výběr vhodného kandidáta. V rámci výběru vhodného kandidáta musí být provedena analýza potřeb podniku, definovat tedy, koho společnost XY s.r.o. skutečně potřebuje. Z této analýzy vzejde ideální profil následníka. Následuje analýza rodiny, tedy reálný profil možných kandidátů na převzetí podniku. Po konfrontaci ideálního profilu následníka a reálného profilu možných kandidátů by měl zakladatel společnosti nejen ve spolupráci své manželky, ale i celé rodiny a týmu specialistů určit, kdo je nejvhodnějším potenciálním nástupcem pro převzetí společnosti XY s.r.o.

7.3 Analýza potřeb podniku

Vzhledem k rozmanitosti činností, které vykonává zakladatel společnosti XY s.r.o., by měl ideální nástupce splňovat předpoklady jak pro funkci řídícího pracovníka, tak pro odborného prodejce kompletního vybavení koupelen. Kromě obecných předpokladů řídícího pracovníka a odborného prodejce by měl být schopen nástupce čelit specifickým výzvám společnosti a umět reagovat na aktuální vývoj podniku.

7.3.1 Obecné předpoklady řídícího pracovníka

Aby byl nástupce schopen podnik úspěšně převzít, řídit a rozvíjet, měl by mít z hlediska řídícího pracovníka specifické osobní vlastnosti, mezi které patří například pracovitost, disciplinovanost, vytrvalost, zásadovost, cílevědomost, bystrost, pohotovost, rozvážnost či iniciativnost. Dále by měl ovládat analytické myšlení, tedy rozpoznat, pochopit a vyřešit problém; komplexní myšlení – umět spojovat znalosti z nejrůznějších oblastí do nových souvislostí; koncepční myšlení – schopnost vytvořit strategii k řešení nového úkolu, měl by být komunikativní především z důvodu navazování nových a udržování stávajících kontaktů; kreativní – mít nápady k prosazení nových postupů; kritický – schopnost být sebekritický a přijímat kritiku; měl by umět sdělit lidem svou vizi, pozorně naslouchat, jednat s dodavateli, zákazníky a zaměstnanci; měl by myslet podnikatelsky, tedy úspěšně zvládat nejistotu trhu, přání zákazníků či motivaci pracovníků; dále by měl mít organizační schopnosti, zejména z hlediska organizace času, sebeřízení či řízení týmů; vlohy k vůdcovství či schopnost efektivně řídit lidi pomocí zadávání jasných úkolů a otevřeného jednání, znalosti z oboru finančního a marketingového řízení podniku.

7.3.2 Obecné předpoklady odborného prodejce

Z pohledu odborného prodejce by měl být nástupce vnímavý, učenlivý – schopen učit se novým věcem, příjemný a profesionální, zodpovědný, komunikativní – umět oslovit zákazníka, vést s ním odbornou diskuzi, zjistit jeho potřeby a umět mu nabídnout přesně to, co potřebuje. Dále by měl být odborný prodejce schopen hájit jak zájmy podniku, tak zájmy zákazníka a najít mezi těmito zájmy vhodný kompromis tak, aby byl výsledek přínosem pro obě strany. Důležitým předpokladem úspěšného prodejce je orientace v oboru, která úzce souvisí se skutečností, jak daného pracovníka baví jeho zaměstnání a obor samotný. V případě, že ho činnost v oboru naplňuje a touží po tom být nejen úspěšným prodejcem, ale i pracovníkem prosperující společnosti, jsou již tyto aspekty dostatečnou hnací silou a motivací k tomu, aby prodejce pracoval na maximum i v rámci sledování dění na trhu a aktuálních trendů. Odborný prodejce koupelnového vybavení by měl mít smysl pro detail, cit pro kombinaci barev a materiálů, na druhou stranu ale také zkušenosti a dostatečné znalosti z hlediska technických vlastností produktů a možnosti jejich využití. Jinými slovy nestačí zákazníkovi vymyslet a doporučit krásnou koupelnu, plnou designových materiálů a luxusních zařizovacích předmětů. Podstatou je především možná realizovatelnost a následně funkčnost, využitelnost a pohodlnost pro uživatele.

7.3.3 Specifické předpoklady ideálního nástupce

Z vypracované SWOT analýzy z pohledu běžného podniku vyplývají další specifické požadavky na nástupce zakladatele. Tato specifika tedy vycházejí z potřeb a především slabých stránek podniku. Následník by měl být zdatně jazykově vybaven, aby byl schopen navazovat a udržovat přímou spolupráci se zahraničními dodavateli. Dále by měl být tvůrčí, inovativní a odvážný, aby se nebál prosadit své nápady týkající se zavádění nových jedinečných produktů, rozšíření péče o zákazníky, rozšíření poskytovaných služeb či rozšíření portfolia o jiný segment produktů. Aby byl vedoucí pracovník úspěšný v zavádění takových inovací, musí se perfektně orientovat na trhu a v oboru, mít přehled o produktech a službách konkurence, o typu zákazníků a jejich potřebách. Mimo to je podstatným předpokladem intuice a sebedůvěra. S ohledem na zásadní slabou stránku společnosti XY s.r.o. musí mít nutně nastupující generace znalosti a zkušenosti v oblasti marketingu, jednak z důvodu zjišťování potřeb potenciálních zákazníků, na druhou stranu z důvodu propagace společnosti, jejich produktů a poskytovaných služeb. Výsledkem této činnosti by mělo být navázání spolupráce s novými odběrateli a odbornou veřejností.

8 SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ

Ve SWOT analýze z pohledu běžného podniku jsem identifikovala silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku v rámci odvětví a konkurence. Vzhledem k povaze jednotlivých částí analýzy si myslím, že by společnost XY s.r.o. měla zvolit opatrný přístup, tedy zaměřit se především na potlačení slabých stránek a využití příležitostí.

Marketingová strategie

Za zásadní slabou stránku podniku považuji marketingovou strategii. Jak bylo zmíněno, marketingová propagace společnosti byla v letech 2010 – 2011 vlivem optimalizace nákladů velmi omezena. Společnost se zaměřila pouze na moderní vizuální prezentaci v podobě nového loga a s tím související obměnou internetových stránek se zaměřením na SEO optimalizaci, což je efektivní nástroj internetového marketingu, který slouží k oslovení cílové skupiny zákazníků zajímající se o produkty společnosti. Dle mého názoru je však tento způsob propagace s ohledem na vysokou konkurenci nedostačující. Internetová prezentace je jediným způsobem, jakým společnost aktuálně oslovuje potenciální zákazníky. Ačkoliv považuji v dnešní době moderních technologií tento marketingový nástroj za bezpodmínečně nutný, myslím si, že by se nemělo opomíjet oslovování klientů, kteří pro výběr vhodného dodavatele materiálu do nové koupelny nevyužívají služeb internetu. Za vhodný způsob propagace společnosti považuji například billboard na frekventovaném místě města, který by prezentoval společnost jako celek; nebo inzerci upozorňující na konkrétní produkt či akci podniku v oficiálním měsíčníku Magistrátu Zlín, který vychází v nákladu 34.500 výtisků a je zdarma distribuován do všech domácností na Zlínsku.

Slevové trendy

Společnost XY s.r.o. čelí obrovskému tlaku jednak ze strany zákazníků, kteří stále více vyžadují poskytnutí slev především z důvodu vysoké finanční náročnosti nové koupelny; na druhou stranu ze strany konkurence, která usiluje o koncové zákazníky prostřednictvím absurdně nízkých cen a různých slevových akcí. Zakladatel společnosti sice velmi nerad přistupuje na tyto slevové trendy v důsledku zvyšování provozních nákladů, dle mého názoru však musí společnost na danou situaci nějakým způsobem reagovat. Souhlasím s názorem, že slevy by neměly být poskytovány zákazníkům jako samozřejmost a že případnou výši slevy by měl určit zakladatel společnosti, nikoliv zákazník v důsledku srovnání s konkurencí či internetovými obchody. Za nutnost považuji nějakou kompenzaci za sníženou marži. Jednou z možností by mohla být například zpětná vazba z internetových

stránek. Doporučuji společnosti například umístit na stránky slevový poukaz, který si zákazník vytiskne a při nákupu předloží. Pro společnost bude taková akce přínosná v tom, že kromě dostupných informací o návštěvnosti webové prezentace bude mít také přehled, zdali investice do internetových stránek skutečně osloví a přitáhne potenciální klienty.

Spolupráce s odbornou veřejností

V minulosti se společnost XY s.r.o. soustředila především na spolupráci s developery stavebních projektů na úkor spolupráce s odbornou veřejností. Společnost byla dodavatelem koupelen do desíti bytových domů, což se významně projevilo na jejím ekonomickém výsledku. Dnes je však tato výstavba ve Zlínském kraji prakticky pozastavena, podnik tedy musí tento ušlý zisk něčím nahradit. Vzhledem ke skutečnosti, že stavba rodinných domů či rekonstrukce domů, bytů a jiných objektů zcela pozastavena nebyla a většinou je doprovázena spoluprací s architekty, doporučuji společnosti rozšířit portfolio spolupracujících architektů především o ty začínající. Myslím si, že pokud společnost vypracuje pro tyto architekty atraktivní podmínky, bude spolupráce přínosem pro obě strany. Běžně probíhá spolupráce s architekty tím způsobem, že architekti přivádějí klienty do svého oblíbeného studia, jehož sortiment již většinou dobře znají a v případě uskutečnění realizace je architektům poskytnuta provize. Dle mého názoru by společnost XY s.r.o. měla tuto spolupráci povýšit o komplexnější propojení, například dát architektům možnost podílet se na výběru sortimentu, navštěvovat s nimi zahraniční veletrhy a vzorovat přímo ty materiály a zařizovací předměty, pro které by samotní architekti dokázali najít uplatnění. V souvislosti s potřebami architektů by společnost mohla rozšířit sortiment o zcela jiný segment produktů.

Plánování nástupnictví

Ze zpracované SWOT analýzy z pohledu rodinného podniku považuji za významnou slabou stránku absenci plánování nástupnictví. Jak bylo nastíněno v kapitole Řízení nástupnictví, zakladatel společnosti zatím této problematice nepřikládá velkou váhu. Je si vědom, že bude muset otázku nástupnictví řešit především z důvodu touhy ponechání společnosti XY s.r.o. rodinnému příslušníku. Dle mého názoru však existuje více aspektů, proč by se společnost měla neprodleně začít zabývat řízením následnictví důkladněji. Jedná se především o složitou zastupitelnost zakladatele společnosti ve výkonu jeho funkce vzhledem ke způsobu řízení podniku, dále o náročnost přípravy nastupující generace. Ačkoliv se zakladateli podniku může zdát výměna ve vedení podniku s ohledem na jeho věk relativně vzdálená, doporučuji mu začít s plánováním nástupnictví již nyní, aby měl dostatek času na

zpracování plánu generační výměny a na výběr vhodného kandidáta. K dispozici má zakladatel společnosti čtyři potenciální nástupce v rodinném kruhu. Jaké předpoklady by měl ideální nástupce mít, je popsáno v kapitole Analýza potřeb podniku. Samotný rozsah této kapitoly poukazuje na širokospektrální a velmi specifické požadavky na nastupující generaci. Množství specifik je dalším důvodem poukazující na nutnost řešení problematiky již nyní, aby měl zvolený kandidát v případě nedostatků dostatek času na získání potřebného vzdělání a zkušeností. Myslím si, že popsané potřeby podniku by měly zakladatelovi podniku posloužit jako vhodné vodítko pro sestavení reálného profilu kandidáta, tedy popis toho, koho má skutečně k dispozici. Definované předpoklady by měly být jasnými kritérii pro výběr vhodného nástupce zakladatele. Po zpracování reálného profilu kandidátů následuje proces konfrontace s ideálním profilem kandidáta a definitivní výběr nástupce. K tomuto finálnímu procesu doporučuji přizvat zakladateli společnosti nejen jeho manželku a eventuelně i jiné rodinné příslušníky, ale především vhodného specialistu z oblasti personalistiky či psychologie.

ZÁVĚR

Cílem práce Analýza problému nástupnictví v rodinných firmách bylo získat co nejvíce teoretických poznatků k dané problematice a následně zjistit, zdali realita konkrétního podniku tato fakta potvrzuje.

Během tvorby literární rešerše jsem se přesvědčila o tom, že v České republice prozatím není tématu rodinného podnikání věnována příliš velká pozornost, vzhledem ke krátké historii podnikání u nás vůbec. Bohužel se tedy příliš mnoho autorů dané problematice nevěnuje. Většina z nich se však opírá o výsledky zahraničních studií, které jasně potvrzují potenciál rodinného podnikání. Vzhledem k tomu, že většinu rodinných podniků můžeme svou velikostí zařadit do malých či středních, můžeme i v České republice předpokládat velký význam rodinných podniků. 99,84% českých podnikatelských subjektů se totiž považuje za malé a střední podniky. Oblast MSP se podílí na výkonech z 51,24%, na přidané hodnotě z 54% a zajišťuje z 60,88% zaměstnanost. Pevně věřím, že i naše země se v blízké budoucnosti zapojí do formulace definice rodinného podnikání a budou se tak moci určit vypovídající statistiky o přínosu rodinného podnikání.

V praktické části jsem analyzovala konkrétní rodinný podnik, společnost XY s.r.o., která je specializovaným maloobchodem se zaměřením na kompletní vybavení koupelen. Po představení společnosti jsem vypracovala dvě SWOT analýzy. První analýza popisuje podnik z pohledu konkurenčního prostředí. Vzhledem k povaze jednotlivých částí analýzy si myslím, že by se měl podnik zaměřit na odstranění slabých stránek a využití příležitostí, odtud také plyne část následujících doporučení. Dále jsem vypracovala SWOT analýzu vyplývající ze specifik rodinného podniku, která potvrdila silné a slabé stránky rodinných podniků popsané v teoretické části práce. Nad rozsah literatury jsem analýzu doplnila o příležitosti a hrozby, které by se dle mého názoru daly také zobecnit pro všechny rodinné podniky.

Následuje situační analýza řízení společnosti, která také potvrzuje mnoho teoretických poznatků. Bylo například prokázáno, že tyto podniky skutečně postrádají strategické plánování, že jsou pevně závislé na osobě zakladatele, dále že dávají přednost v zaměstnávání rodinných příslušníků a že často bývá v zájmu zakladatele ponechání podniku v rodině. Analýza řízení podniku také poukazuje na nutnost řešení otázky nástupnictví, odtud plyne pro společnost další doporučení. Myslím si však, že problematika nástupnictví není specifická pouze pro rodinné podniky, ale že plánováním generační výměny by se měly zabývat

i podniky nerodinné, což vyplývá již z citátu pana Tomáše Bati: *„Těžce poškozuje firmu ten, kdo se nestará o výchovu svého nástupce.“*

Vyhotovenou bakalářskou práci následně předložím zakladateli společnosti XY s.r.o. a prokonzultuji s ním navrhovaná doporučení. Doufám, že má práce bude pro podnik přínosem a že na má doporučení bude brán zřetel. Předpokládám, že zejména apelování na nutnost řešení otázky nástupnictví bude odrazovým můstkem pro další vývoj společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

DRUCKER, Peter F., 1998. *Řízení v době velkých změn.* Praha: Management Press. 285 s. ISBN 80-85943-78-6.

HESKOVÁ, Marie a Viktor VOJTKO, 2008. *Rodinné firmy: Zdroj regionálního rozvoje.* Zeleneč: Profess Consulting. 138 s. ISBN 978-80-7259-062-9.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO, 2008. *Rodinné podnikání.* Brno: Computer Press. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

NEMETHY, Les, 2011. *Úspěšný prodej firmy: Ve správný čas a za dobrou cenu*. Brno: Computer Press. 208 s. ISBN 978-80-251-3417-7.

PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ, 2010. *Celostní management*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS. 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozšiř. vyd. Praha: Grada. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2004. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii.* Praha: Management Press. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

Webové zdroje:

Malé a střední podnikání: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2010.*Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 17.8.2011 [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/dokument90013.html

Význam rodinného podnikání pro ČR. *Asociace rodinných firem* [online]. 12.10.2010 [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: http://www.rodinnefirmy.eu/news/vyznam-rodinneho-podnikani-pro-cr/

Elektronické články:

ASTRACHAN, Joseph H., Sabine B. KLEIN a Kosmas X. SMYRNIOS. The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review* [online]. 2002, s. 45 - 58 [cit. 2012-05-08]. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2002.0000v.x. Dostupné z: http://fbr.sagepub.com/content/15/1.toc

Tištěná periodika:

PRAVEC, Josef. Firmy se středověkou patinou: Nejstarší firmy, které dodnes fungují, mají hlavně v Japonsku a Itálii. Velké společnosti se historií pyšní zejména v Německu. *EKONOM*. 2011, 31 - 32, s. 50 - 58. ISSN 1210-0714.

Ostatní zdroje:

Interní materiály společnosti XY s.r.o.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Analýza rodiny (Zdroj: vlastní zpracování) 34

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Obecné charakteristiky společnosti XY s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování) 31
Tabulka 2: Historie společnosti XY s.r.o. v kostce (Zdroj: vlastní zpracování) 33
Tabulka 3: SWOT analýza společnosti XY s.r.o. z pohledu běžného podniku (Zdroj: vlastní zpracování) 35
Tabulka 4: SWOT analýza společnosti XY s.r.o. vyplývající ze specifik rodinného podniku (Zdroj: vlastní zpracování) 41

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj obratu společnosti XY s.r.o. v letech 2000 – 2010 (Zdroj: vlastní zpracování) 34