

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Ekonomický pohled na předání rodinné firmy a jeho
výzvy**

**Economic View of the Transfer of a Family Business
and Its Challenges**

Nikol ŠVERDÍKOVÁ

Cheb 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikol ŠVERDÍKOVÁ**

Osobní číslo: **K17B0492P**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Ekonomický pohled na předání rodinné firmy a jeho výzvy**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Zamyslete se nad významem rodinného podnikání z hlediska ekonomického rozvoje společnosti.
3. Analyzujte problematiku nástupnictví ve vybraném podniku.
4. Navrhněte opatření pro zajištění bezproblémového nástupnictví v rodinném podniku.
5. Posuďte význam navržených opatření z hlediska zajištění ekonomického rozvoje vybraného rodinného podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

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

Seznam odborné literatury:

- **MARTEL, Judy.** *Rodinné firmy na rozcestí: jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti.* Přeložil Eva **KŘÁPKOVÁ.** Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0332-4.
- **KENYON-ROUVINEZ, Denise, WARD, John L.** *Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik.* Přeložil Jiří **OGROCKÝ.** Brno: Barrister & Principal, 2016. ISBN 978-80-7485-095-0.
- **SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav.** *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- **VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka.** *Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- **KORÁB, Vojtěch, HANZELKOVÁ, Alena, MIHALISKO, Marek.** *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví].* Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.

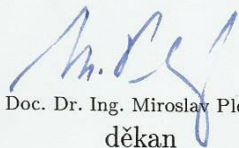
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu


Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



L.S.


Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Ekonomický pohled na předání rodinné firmy a jeho výzvy“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne 14. dubna 2018

.....

podpis autorky

Poděkování

Za cenné rady a konzultace spojené s řešením problémů bakalářské práce děkuji panu Ing. Miroslavu Pavlákov, Ph.D.. Dále bych chtěla poděkovat panu Miroslavu Podlipskému, majiteli firmy FutureBau, s.r.o. a jeho synovi Ing. Miroslavu Podlipskému za jejich vstřícnost při rozhovorech a poskytnutí potřebných informací. Poděkovat musím své rodině a příteli za podporu a trpělivost.

Obsah

Úvod.....	7
1. Cíle práce a metodika	8
1.1. Cíl práce	8
1.2. Metodika práce.....	8
2. Základní pojmy.....	9
2.1. Podnik	9
2.2. Podnikatel.....	10
2.2.1. Obecné rysy	10
2.2.2. Desatero úspěšného podnikatele.....	11
2.3. Rodinný podnik.....	13
2.3.1. Specifikace řízení rodinného podniku	16
2.4. Rodinné podnikání	16
2.4.1. Historie rodinného podnikání	18
2.4.2. Současnost rodinného podnikání v ČR.....	19
2.5. Nástupnictví	20
2.5.1. Příprava.....	24
2.5.2. „Horká fáze“ následnictví.....	24
2.5.3. Postnáslednická fáze	25
2.6. SWOT analýza	26
3. Malé a střední podniky	27
3.1. Definice	27
3.2. Přednosti a nevýhody malých a středních podniků.....	28
3.3. Hospodářský význam MSP	28
3.3.1. Podíl přidané hodnoty MSP.....	30
3.3.2. Vliv MSP na zaměstnanost.....	30
4. FutureBau, s. r. o.	32
4.1. Historie.....	32
4.1.1. Zakladatel společnosti Miroslav Podlipský.....	32
4.1.2. Manželka zakladatele Bc. Simona Podlipská	32
4.1.3. Syn zakladatele Ing. Miroslav Podlipský	33
4.2. Současnost.....	33

4.2.1. Základní údaje	34
4.2.2. Reference	35
4.3. Ekonomické údaje	36
4.3.1. Analýza rozvahy	36
4.3.2. Analýza výkazu zisku a ztráty	36
4.3.3. Vývoj hospodářského výsledku	37
4.4. SWOT analýza rodinného podniku	38
4.5. Nástupnictví	39
4.5.1. Rady pro úspěšné nástupnictví	41
4.5.2. SWOT analýza nástupnictví	42
4.5.3. Program nástupnictví	43
Závěr	49
Zdroje	50
Knižní zdroje	50
Elektronické zdroje:	51
Seznam zkratk	53
Seznam tabulek	54
Seznam obrázků	55
Seznam grafů	56
Seznam příloh	57
Přílohy	58

Úvod

Rodinné podnikání sahá již do doby první republiky, kde bylo ve velkém rozkvětu. Po 2. světové válce byly tyto firmy znárodněny a proto přežilo pouze pár rodinných podniků a to jen díky zahraničním pobočkám. Po roce 1948 měl být tento majetek vrácen při majetkové restituci, to se však u všech podniků nepodařilo. Některé společnosti byly odkoupeny vlastní, některé cizí rodinou. V té době však vzniklo mnoho nových rodinných podniků a tím začalo rodinné podnikání v České republice vzkvétat. Ve světě mají rodinné firmy mnohem větší a udržovanější tradici.

Ačkoli se to na první pohled nemusí zdát, rodinné firmy, oproti nerodinným, se potýkají ve svém podnikání s více problémy. Ty mohou být způsobeny spory mezi sourozenci, spory v manželství a v dalších rodinných svazcích, protože jsou tyto problémy promítány právě do společnosti. Vhodné tedy je oddělovat firemní záležitosti od těch rodinných.

Nepsaným pravidlem v rodinných firmách bývá, že někteří z potomků, nebo více z nich, půjdou ve šlépějích svých rodičů, tedy převzou rodinný podnik. Nemusí k tomu ale dojít pokaždé. Někteří potomci nemají zájem o podnikání, nebo k tomu nemají správné vlohy, které by mohli uplatnit v rodinném podniku. Nedokáží správně vést zaměstnance, vhodně je motivovat k práci, zadávat úkoly, a mnoho dalších vlastností a dovedností, které by měl ovládat každý dobrý majitel společnosti. Jak se později budete moci dočíst, všechny tyto aspekty jsou důležité při předání rodinné firmy do rukou svého nástupce.

V této práci si tedy zodpovíme otázky spojené s následnictvím. Kdo by měl podnik v budoucnosti vést? Co dělat v případě, když následník nemůže anebo nechce podnik vést? Jak správně připravovat budoucího nástupce? Od kdy a jak správně nástupnictví naplánovat? Na všechny tyto otázky si odpovíme v třetí části bakalářské práce.

1. Cíle práce a metodika

Tato kapitola je zaměřena na vymezení jednotlivých postupů a metod, které jsou použity k dosažení stanovených cílů bakalářské práce.

1.1. Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je návrh na úspěšné předání konkrétního rodinného podniku. Především se budeme zajímat o celkový proces předání podniku následující generaci, v jaké fázi se momentálně podnik nachází a návrhem případných opatření, které pak může rodina použít k úspěšnému absolvování generační výměny. Dílčími cíli práce je zpracování literární rešerše na dané téma pomocí knižních zdrojů, vypracování analýzy zjištěných dat pomocí strukturovaných rozhovorů a ekonomické posouzení navrženého opatření.

1.2. Metodika práce

Prvním krokem k sepsání této práce bylo nastudování dostupné literatury s danou problematikou. Jednalo se jak o knižní, tak o elektronické zdroje. Cílem teoretické části bylo seznámení se základními pojmy z oblasti podnikání, konkrétně se jednalo o rodinné firmy a rodinné podnikání jak ve světě, tak v České republice. Více se pak práce soustředí na téma nástupnictví a s tím spojené fáze generační výměny.

V druhé části se práce věnuje problematice malých a středních podniků, protože rodinné firmy do nich ve většině případů patří. Tyto informace jsou ve většině případů převzaty z webových stránek Českého statistického úřadu, Ministerstva průmyslu a obchodu a Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR hlavně z toho důvodu, že se jedná o nejaktuálnější informace.

Třetí část se zabývá již konkrétním rodinným podnikem FutureBau, s.r.o., ve kterém byl díky strukturovaným rozhovorům (přílohy C a D) analyzován momentální stav připravenosti na proces nástupnictví. Poté byla navrhnutá opatření, která podniku pomohou při zajištění bezproblémového následnictví v rodinné společnosti. Tato opatření jsou zformulována do nástupnického desetiletého plánu.

2. Základní pojmy

2.1. Podnik

V literatuře můžeme najít mnoho definic, které se snaží objasnit pojem podnik. Obecně se jedná o přeměnu vstupů (zdrojů) na výstupy (statky). Podrobněji to lze popsat jako soubor různých prostředků, které slouží podnikateli k plnění podnikatelské činnosti. Podnikem můžeme nazvat jakýkoliv subjekt, který vykonává hospodářskou činnost. Můžeme zde zařadit osoby samostatně výdělečně činné, rodinné podniky, obchodní společnosti nebo sdružení vykonávající hospodářskou činnost. (Veber, Srpová, & kol., 2012)

Knihy Základy podnikání (2010) definuje podnik takto: „*Obsáhleji je podnik vymezen jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností, která je projevem svobody v podnikání, souvisí odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatností rozumíme možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty, uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých pro něj vyplývají jak práva, tak povinnosti.*“ (Srpová, Řehoř, & kol., 2010, str. 35)

Dále je třeba zjistit, o jak velký podnik se jedná. V různých publikacích najdeme mnoho druhů členění, které se většinou odvíjí na počet zaměstnanců podniku. Dle doporučení od Evropské komise můžeme podniky rozlišovat z pohledu zaměstnanců, ale také podle ročního obrátu a výše aktiv takto:

Tabulka 1: Rozdělení podniků dle doporučení Evropské komise

	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Aktiva
Mikropodniky	1 - 9	Do 2 mil. EUR	Do 2 mil. EUR
Malé podniky	10 - 49	Do 10 mil. EUR	Do 10 mil. EUR
Střední podniky	50 – 249	Do 50 mil. EUR	Do 43 mil. EUR
Velké podniky	Více než 250	Vyšší než 50 mil. EUR	Vyšší než 43 mil. EUR

Zdroj: vlastní zpracování podle Srpová, Řehoř, & kol., 2010

Dle zákona č. 47/2002 Sb. je takové členění důležité z důvodu podpory malého a středního podnikání v ČR.

2.2. Podnikatel

Vymezením pojmu podnikatel rozumíme osobu, která realizuje své podnikatelské aktivity s možností rizika či rozšíření vlastního kapitálu. Další definicí pro podnikatele může být například: „*Iniciátor a nositel podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.*“ (Veber, Srpová, & kol., 2012, str. 15)

2.2.1. Obecné rysy

Pokud se osoba rozhodne začít podnikat, je velmi důležité si charakterizovat typické rysy podnikatele. Až na určité výjimky patří podnikání k relativně dlouhodobým aktivitám. V praxi sice podnikateli nikdo nebrání založit podnik či živnost s krátkodobým cílem, ale tyto případy jsou netypické. Častěji narážíme na podnikatele, kteří chtějí svoji firmu v budoucnosti rozvíjet. Dalším důležitým rysem podnikatele je jeho podnikavost. Tu dále můžeme rozdělit na dispozice a osobní vlastnosti. Dispozice, označující náš výkonový potenciál, lze nazývat také know-how, znalosti a kompetence. Schematicky je můžeme rozčlenit na schopnosti, vědomosti a dovednosti. Osobnost podnikatele určují i osobní vlastnosti. Mezi nespecifické vlastnosti zařadíme například poctivost, důvěryhodnost, důslednost, zdvořilost a jiné, a mezi specifické vlastnosti třeba vztah k práci, cílevědomost, samostatnost či svědomitost. Důležité může být pro osobu podnikatele i jeho charisma neboli kouzlo osobnosti. (Srpová, Řehoř, & kol., 2010)

Správná motivace je dalším výrazným faktorem, který má podnikatele podporovat v jeho cestě k vytčenému cíli. Důležitým momentem pro podnikatele je schopnost porozumění příležitostem. Ty sebou nesou v podnikání určitá rizika, která by správný podnikatel měl umět zvážit a vyhodnotit, zda daná příležitost bude pro firmu přínosná nebo ne. (Veber, Srpová, & kol., 2012)

Následným nepostradatelným rysem je aktivita. Úspěšný podnikatel by měl mít pozitivní myšlení, být iniciativní, kreativní a dynamický. V současné době zákazníci vyžadují různé inovace produktů či služeb, a proto je dobré vymýšlet nové nápady. (Veber, Srpová, & kol., 2012)

Podnikatelské aktivity jsou také výrazně spojené s rizikem. Proto je důležité si rozmyslet, zda má podnikatel vhodný charakter k této činnosti. Měl by zvážit, zda je

schopný dělat důležitá rozhodnutí bez zbytečného odkladu, přijímat odpovědnost za svoje rozhodnutí apod. V neposlední řadě sem patří i dobrý zdravotní stav, jak fyzický tak i stav po psychické stránce. Vystavení velkému stresu, nepravidelná pracovní doba a další faktory mohou nepříznivě ovlivnit osobnost podnikatele. (Veber, Srpová, & kol., 2012)

2.2.2. Desatero úspěšného podnikatele

Jedná se o typické rysy, které by měl podnikatel uplatňovat při každodenní činnosti ve firmě, pokud chce dosáhnout osobního přínosu při rozvoji podniku.

1. Vytrvalost

Podnikání není chvilková záležitost, je tedy důležité dodržet určitý stupeň setrvačnosti. Reakce na podnikatelské zásahy, stejně jako i nezdary se neprojeví okamžitě a neměly by podnikatele odradit od další činnosti.

2. Sebedůvěra

Zdravá sebedůvěra je motorem pro podnikatele. Důležité je správné zhodnocení rizika, nezaleknutí se překážek a neúspěchů, patří sem také dobrá informovanost a připravenost.

3. Odpovědnost

Nejedná se pouze o právní odpovědnost, kam patří ručení dané příslušným typem právní formy podnikání, ale také odpovědnost morální. Podnikatel se zavazuje dodržovat pracovní smlouvy se svými zaměstnanci, platit své závazky dodavatelům, dodržovat smluvní podmínky se zákazníky, platit daně, dodržovat zákony apod.

4. Informovanost

Využíváním nejlepších informačních kanálů o zákaznících, konkurentech, kapitálu, politické a ekonomické situaci, práci a situaci na trzích zboží vede ke skvělé informovanosti podnikatele a tím i k jeho správné připravenosti.

5. Iniciativní chování

Pasivní chování k událostem přináší nežádoucí efekt, proto je lepší konat dříve, než je k tomu podnikatel okolnostmi donucen.

6. Monitoring a využití příležitostí a silných stránek osobnosti

Podnikatel musí hledat příležitosti, sledovat vývoj okolí, využívat svých předností v podnikání ve svůj prospěch, aby každá jeho činnost vedla k rozvoji.

7. Koncepce cena – kvalita – čas

V dnešní době už nelze zákazníky lákat pouze na nízké ceny, lidé stále více hledí na kvalitu produktu. Chce-li být podnikatel úspěšný, musí pružně reagovat na požadavky zákazníků.

8. Úsilí o úspěch

Úspěch lze rozdělit na dvě části – objektivní a subjektivní. Objektivním úspěchem nazýváme v podnikání hospodářský výsledek (zisk). Subjektivním úspěchem bývá spíše naplnění představy podnikatele, zda dosažené hospodářské výsledky byly pro něj úspěšné. Tyto dvě stránky úspěchu nemusí být v souladu.

9. Racionální chování

V současné době je od podnikatele vyžadováno, aby nereagoval pouze na momentální situaci na trhu, ale zvažoval různé alternativy, predikoval své podnikatelské aktivity, v provozních činnostech důsledně uplatňoval hospodárné přístupy nebo se nebál aplikovat perspektivní projekty.

10. Respektování okolní reality

Je potřeba respektovat okolní prostředí podniku a přizpůsobit se mu. Jedná se například o demografickou strukturu, globalizaci, platnost zákonů a infrastrukturu. (Veber, Srpová, & kol., 2012)

Tabulka 2: Profil úspěšného podnikatele

Extrém 1	Ideální charakteristika	Extrém 2
Postupování ve skocích	Iniciativa	Pasivita
Spekulování	Ochota riskovat	Bojácnost
Slepé hrdinství	Odvaha	Nesmělost
Posedlost	Motivace	Nechuť
Hroší kůže	Schopnost snášet psychickou zátěž	Náchylnost ke stresu
Neschopnost relaxovat	Dynamika	Lenivost
Fantazírování	Kreativita	Netvůrčí přístup
Plýtvání	Přehled o financích	Skrblictví

Zdroj: Pavlák, 2013, str. 14

Z tabulky č. 2 je zřejmé, že oba extrémny jsou pro podnikání nepřínosné. Podnikatel by se tedy měl držet zlaté střední cesty.

2.3. Rodinný podnik

„Rodinný podnik se odlišuje od ostatních, nerodinných podniků tím, že jedna nebo více rodin mají rozhodující vliv na jeho politiku. Tento vliv si mohou členové rodiny zajistit tak, že se podílí na jeho vedení.“ (Koráb, Hanzelková, & Mihalisko, 2008, str. 22)

Protože můžeme v literatuře najít velké množství různých definic, Chrisman a kol. (2005) klasifikovali kritéria do dvou skupin:

- definice založené na zapojení rodiny do různých oblastí správy rodinných firem,
- definice založené na podstatě rodinného podnikání. (Machek, 2017)

V první skupině je zkoumána míra začlenění rodiny v různých oblastech chodu podniku. Jedna z možných definic je např.: *„Za rodinnou firmu je považován podnik, v němž členové rodiny vlastní nejméně 50%.“* (Machek, 2017, str. 11)

Ve druhé skupině vycházíme z myšlenky, že propojení rodiny a podnikání vede k několika kritériím. Jedním z nich můžeme uvést nástupnické záměry. Je-li firma nazývána rodinnou, musí existovat záměr předat firmu následující generaci. Z tohoto kritéria vyřazujeme firmy řízené bezdětnými manželi nebo sourozenci. Dalším kritériem je sebeidentifikace, tedy firma sama sebe považuje za podnik rodinný. Vylučují se zde firmy, které nechtějí svůj podnik prezentovat jako rodinný, přestože ho rodina vlastní anebo řídí. (Machek, 2017)

Otázkou zůstává, která skupina kritérií je považována za nejpoužívanější. V tabulce č. 3 podle de Massisse a kol. (2012) výrazně vyhrává první skupina definic, protože se zdá být jednodušeji měřitelná. Výzkumníci tyto kritéria volí spíše z praktických důvodů než-li z teoretického opodstatnění.

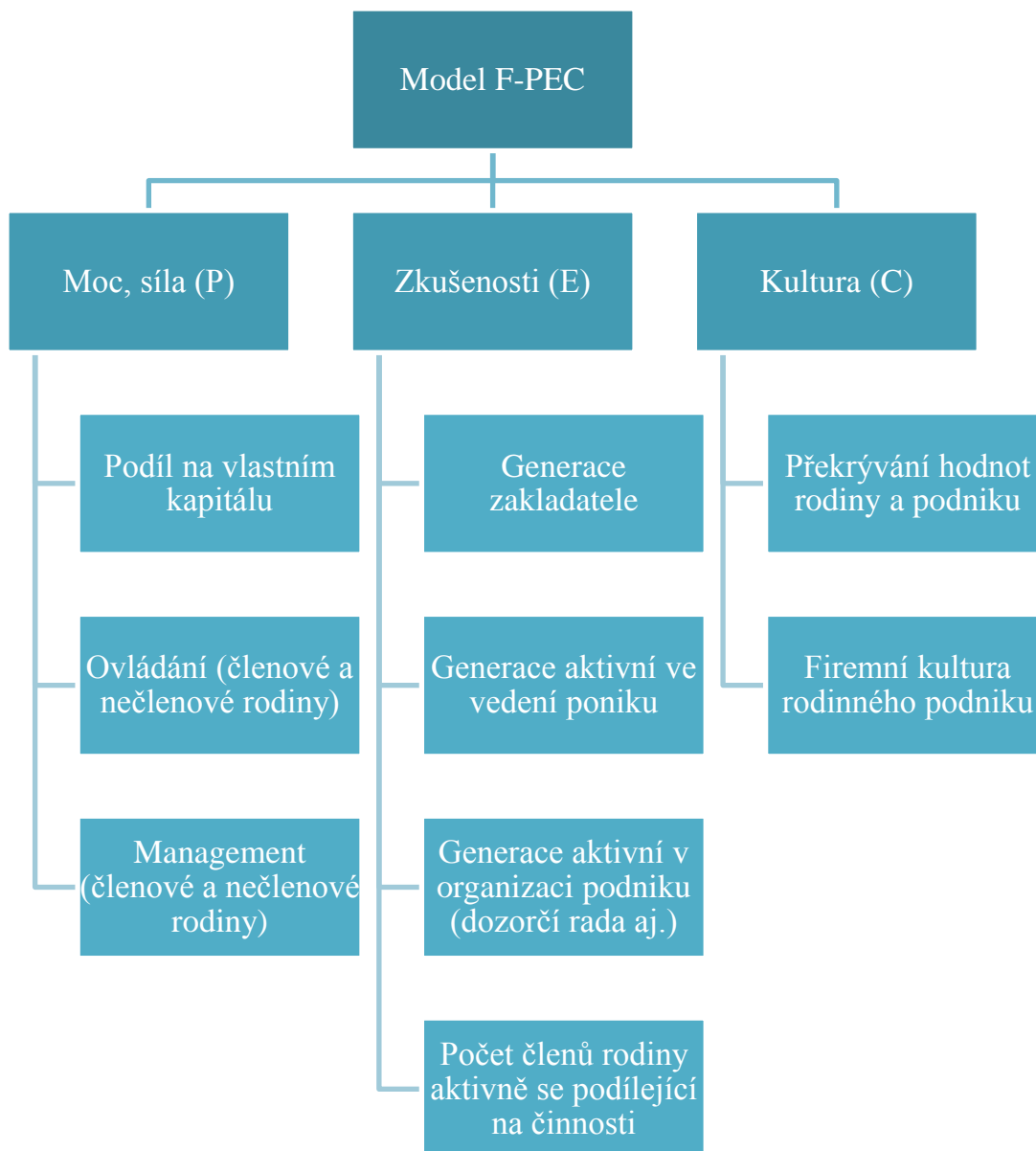
Tabulka 3: Kritéria definic rodinných firem v akademické literatuře

Definiční kritérium	Podíl
Zastoupení ve vlastnictví	79 %
Zastoupení v managementu	53 %
Zastoupení ve správních orgánech	28 %
Sebeidentifikace rodinných firem	15 %
Existence více generací ve firmě	9 %
Záměr předat firmu budoucí generaci	7 %

Zdroj: Machek, 2017, str. 13

Pokus o rozdělování podniků pouze do dvou extrémů – rodinných a nerodinných – se v praxi zcela neujal a proto autoři Astrachan, Klein a Smyrnios (2002) přišli s novým nápadem, tzv. F-PEC škálou, která ve všech podnicích „měří“ míru tzv. jejich rodinnosti. Tento koncept byl poprvé představen v roce 2001 a zakládá se na třech pilířích vlivu rodiny na podnik: síla, zkušenosti a kultura. F-PEC je tedy zkratkou pro „Family influence through Power, Experience and Culture“. (Koráb, Hanzelková, & Mihalisko, 2008)

Obrázek 1: Model vlivu rodiny na podnik F-PEC



Zdroj: Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, str. 23

Dimenze moci nám ukazuje, jak může rodina ovlivňovat podnik přímo nebo nepřímo prostřednictvím vlastnictví, kontroly nebo svoji účastí ve statutárních orgánech. Základní hypotézou dimenze zkušeností je ta, že rodina, která ovlivňuje firmu, se stává zkušenější každou generační výměnou. I podniková kultura dosahuje velké pozornosti. Na základě třetího pilíře F-PEC modelu zjišťujeme, jaký vliv má rodina na hodnotový systém podniku. Podle tohoto modelu bylo v roce 2003 testováno 1 156 rodinných podniků. Analýza výsledků byla snadno použitelná a statisticky vypovídala o tom, jaký vliv má rodina na daný rodinný podnik. (Koráb, Hanzelková, & Mihalisko, 2008)

2.3.1. Specifikace řízení rodinného podniku

Specifickým znakem rodinných podniků je vysoký podíl účasti rodinných příslušníků, kteří mají podíl na samotném řízení firmy. Nemusí se jednat pouze o členy úzké rodiny, ale účastníky se mohou stát také bratřenci, strýčkové, tety nebo prarodiče. Tyto vztahy velmi silně rodinný podnik ovlivňují. (Srpová, Řehoř, & kol., 2010)

Největší napětí můžeme vidět ve vztahu otec a syn. Otec většinou nebere svého syna jako zaměstnance podniku, neustále ho kontroluje, opravuje a udílí rady před zraky ostatních pracovníků, což vede následně ke konfliktům. Syn naopak neuznává otcovy metody řízení, které mu přijdou zastaralé. (Srpová, Řehoř, & kol., 2010)

Dalším problémem, který může v rodinné firmě nastat, je soupeření mezi sourozenci. Starší sourozenci se mylně domnívají, že oproti mladším mají více zkušeností. Mladší naopak, na základě takového přístupu, pracují usilovněji na svém postavení ve firmě a to zapříčiňuje silně emoční vypětí mezi nimi. (Srpová, Řehoř, & kol., 2010)

2.4. Rodinné podnikání

Česká republika má možnost se stát 11. zemí v EU, která bude mít v právním řádu ukotvené rodinné podnikání. Návrh vznesla Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. V současné době totiž neexistuje celoevropská definice rodinného podniku, která by mohla být právně závaznou. Proto vyzývá Evropský parlament ke zdokonalení právního rámce pro předání rodinných společností další generaci, k vytvoření zvláštních finančních nástrojů pro jejich předávání, a tím předejít nedostatečné likviditě. To vše s cílem zachování rodinných podniků. (Trade News, 2018)

Zde jsou vypsány definice rodinného podnikání podle návrhu AMSP ČR:

- *Rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost.*
- *Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které je nadpoloviční počet neomezeně ručících společníků tvořen členy jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je jejím statutárním orgánem, nebo obchodní korporace, v níž členové jedné rodiny drží nadpoloviční podíl na základním kapitálu a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu. Za rodinnou obchodní korporací se považuje také obchodní korporace, jejíž podíl z nadpoloviční většiny drží nebo vlastní ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský fond,*

pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace nebo svěřenským správcem.

- *Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové rodiny a nejméně jeden z členů rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění.*
- *Členové rodiny pro účely tohoto zákona jsou příbuzní v přímé linii anebo sourozenci anebo manželé. Členem rodiny v rodinném podniku může být fyzická osoba ode dne, kdy dovršila 15. roku věku.*
- *Rodinnou obchodní korporací může být jen obchodní korporace sídlící na území ČR. Fundací podle odstavce 2 může být jen fundace sídlící na území ČR. Svěřenským fondem podle odstavce 2 může být jen svěřenský fond zřízený podle českého práva. (Trade News, 2018, str. 82)*

Předseda představenstva AMSP ČR Karel Havlíček říká, že právě ukotvení těchto definic je pouze prvním krokem. Dále by chtěl veřejnost i vládu přesvědčit, aby se generačně přenášená odpovědnost stala základem stabilního hospodářství. Jednou z forem podpory, která se pro rodinné firmy připravuje je síť Family Business Office. (Trade News, 2018)

Proč podporovat rodinné podnikání? V elektronickém časopise Trade News si můžeme přečíst právě deset důvodů. Prvním je, že rodinné podniky mají nejvíce pracovních míst v soukromém sektoru. Posilují stabilitu hospodářství díky větší schopnosti přečkat složitá období recese a stagnace. Díky důvěře jsou více flexibilní, a to i ke změnám v ekonomickém a sociálním prostředí. Rodinné podniky také vlastní více vlastního kapitálu, a tím zásadně podporují hospodářskou stabilitu. Jsou podporou pro regionální rozvoj, protože vytvářejí trvalá pouta. Rodinné společnosti se vyznačují vysokou mírou poctivosti, jsou zde zaváděny opatření v oblasti společenské odpovědnosti vůči okolí i zaměstnancům. V zemědělství přispívají tyto podniky k prevenci vyliďňování venkova, protože se mohou stát jediným zdrojem zaměstnání. Jsou nositeli původních produktů. Díky odhodlání rodinných firem, které mohou pociťovat odpovědnost vůči zakladatelům i jejich nástupcům, jsou ochotni v mnoha případech přinášet oběti. (Trade News, 2018)

2.4.1. Historie rodinného podnikání

2.4.1.1. Historie ve světě

Rodinné podnikání můžeme bezesporu nazývat nejstarší formou podniku. Z různých historických informací je možné nalézt i rodinné společnosti, které se předávaly po generace i několik století. Nejstarším rodinným podnikem je japonská společnost Kongo-Gumi, která byla založena již v roce 578. Jedná se o stavební firmu, kterou založil tesař Shigemitsu Kongo. Také v Evropě můžeme nalézt jedny z nejstarších rodinných firem, jednou je obchod s vínem Antinori nebo podnik Beretta Firearms. Obě společnosti jsou italského původu, první byla založena v roce 1385 a druhá v roce 1526. V tabulce č. 4 jsou zaznamenány nejstarší rodinné společnosti. (Koráb, Hanzelková, & Mihalisko, 2008)

Tabulka 4: Deset nejstarších rodinných podniků ve světě

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

Zdroj: Koráb, Hanzelková, & Mihalisko, 2008, str. 10

Jak si můžeme povšimnout, mnoho rodinných podniků pochází z Itálie, to platí i v dnešní době. Proto je Itálie právem nazývána jako země s nejsilnější tradicí rodinného podnikání. (Koráb, Hanzelková, & Mihalisko, 2008)

2.4.1.2. Historie v ČR

Historie rodinného podnikání v ČR sahá až před 2. světovou válku, kdy v ČR existovala silná tradice rodinných společností. Mezi nejznámější společnosti patřily Baťa, Moser, Škoda, Tatra či Petrof. Po roce 1948 byl všechn tento soukromý sektor znárodněn. Jen díky zahraničním pobočkám mohly některé firmy nadále fungovat, typickým příkladem je právě firma Baťa. Po sametové revoluci na základě zákonné restituce došlo v některých případech k vrácení majetku. Některé společnosti byly zpětně odkoupeny původními majiteli a snažili se navázat na svou rodinnou tradici (např. firma Petrof). Jiné firmy byly odkoupeny novou rodinou a staly se znovu rodinnými (např. Pivovar Svijany). Některé původně nerodinné firmy se po těchto událostech rodinnými staly (např. společnost Kofola). V novém tržním hospodářství pak mohly vzniknout další rodinné firmy, které dnes patří mezi velké a úspěšné společnosti (např. firma Siko). (Machek, 2017)

2.4.2. Současnost rodinného podnikání v ČR

V současné době působí v ČR řada rodinných podniků, které nejsou českého nebo československého původu. Můžeme zde zařadit třeba firmy Hyundai Motor Manufacturing Czech, Lego Production, Ikea a další. Není možné přesně určit počet rodinných firem, protože v současnosti není přesně nadefinované, co se za rodinný podnik považuje. Některé informace je však možné získat z různých internetových portálů, které se touto problematikou zabývají. Například v roce 2014 bylo rodinnými podniky v ČR generováno cca 20% hrubého domácího produktu. Novější data z roku 2016 uvádí, že se podíl zvýšil na 25%. (Machek, 2017)

V roce 2015 byl v časopise Forbes zveřejněn seznam 65 největších českých rodinných společností. V tabulce č. 5 se můžeme podívat alespoň na prvních deset největších firem.

Tabulka 5: Největší české rodinné firmy dle časopisu Forbes

Pořadí	Název firmy	Ovládající rodina
1	Metalimex	Otavovi
2	Synot Holding	Valentovi
3	Juta	Hlavatí
4	Kofola	Samarasovi
5	Safichem Group	Plaší
6	DEK	Kutnarovi
7	Agrostroj Pelhřimov	Stokláskovi
8	Hruška	Hruzíkoví, Plevovi, Škrabalovi
9	Hopi	Piškaninovi
10	Promet Group	Materovi

Zdroj: Machek, 2017, str. 95

2.5. Nástupnictví

„Nástupnictví se obecně zabývá otázkou, jakým způsobem nahradit osoby na klíčových pozicích ve firmě.“ (Machek, 2017, str. 59)

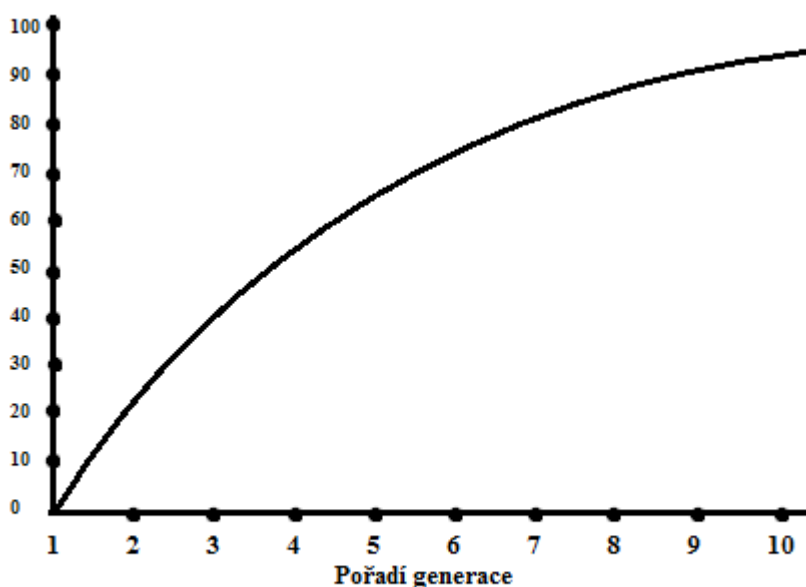
Generační výměna v podniku není jednoduchou záležitostí. Přestože se mohou důsledky později projevit jako přínosné, pro zakladatele firmy není předání jeho celoživotní práce svému následníkovi stejné, jako například půjčení svého automobilu synovi s „čerstvým“ řidičským průkazem. V nástupnictví můžeme nalézt mnoho emocí, které se dotýkají zakladatele i jeho rodiny. Majitel může mít svůj majetek svázaný s podnikáním a tím pádem bude v budoucnosti závislý na další generaci, která se o jeho finanční budoucnost bude muset starat. Chybou při generační výměně mohou být přísliby nástupnictví, přičemž nejsou zde nastaveny konkrétní postupy nebo termín. Ve většině podniků se první generační výměna nepovede, nejen že při tom přijde rodina o celý svůj majetek, který vložila do firmy, ale také to vede k velkým rodinným roztržkám. (Martelová, 2017)

Kniha Rodinné firmy na rozcestí uvádí dva hlavní důvody, proč se v rodinných závodech nepodaří nástupnictví předat:

1. *Rodina považuje podnik za prostředek zaměstnávání rodinných příslušníků, kteří nemají potřebnou kvalifikaci nebo kteří považují podnik za doplněk rodinného rozpočtu a využívají firemní fondy k jiným, než podnikatelským účelům, což z podniku odčerpává peníze.*
2. *„Podnikatel vede podnik tak, jak to dělal vždycky“, tudíž se podnik neobnovuje a v konečném důsledku se „unaví“.* (Martelová, 2017, str. 143)

Rodinné podniky v závislosti na počtu úspěšných generačních výměn sbírají zkušenosti s předáním. Ty však s další generací klesají, nejvíce zkušeností získá podnik při uskutečnění prvního nástupnictví a jeho plánování. Při převzetí podniku třetí generací dochází také k získání dalších zkušeností, avšak míra růstu klesá. Tuto křivku nám popisuje obrázek č. 2. Nástupnictví je v pokročilejších fázích životního cyklu rodinného závodu usnadněné díky existenci zkušeností z předchozího předávání. (Machek, 2017)

Obrázek 2: Křivka růstu zkušeností firmy s nástupnictvím



Zdroj: Machek, 2017, str. 66

Nejvýznamnější oblastí v nástupnictví je vztah mezi zakladatelem a následníkem. Tyto vztahy se v průběhu procesu mění, počáteční napjatý vztah mezi nimi se pomalu uvolňuje a ke konci procesu nástupnictví se vrací zpátky do napjaté nálady. To může zapříčinit například nedostatek důvěry v následníka. Rodinná harmonie dává tomuto procesu podporu ve vzájemné důvěře a porozumění, v podobě sdílené vize i při sdílení znalostí. (Machek, 2017)

Vhodný nástupce by měl ovládat nejen technické znalosti a dovednosti, ale také i schopnosti týmové práce či komunikace. V tabulce č. 6 jsou popsány hrozby, které mohou při procesu nástupnictví vzniknout.

Tabulka 6: Faktory ohrožující proces nástupnictví

Kategorie	Podkategorie	Faktor
Vlastnosti a motivace jedince	Následník	Nízké schopnosti následníka
		Nespokojenost/nedostatek motivace následníka
		Nenadálá ztráta následníka (smrt, onemocnění)
	Zakladatel	Pocit osobního propojení s rodinnou firmou
		Nenadálá ztráta následníka
		Rozvod v rodině, narození nového potomka
Vztahy mezi rodinnými a/nebo nerodinnými zaměstnanci	Členové rodiny	Konflikty mezi rodičem a potomkem
		Konflikty mezi členy rodiny (např. sourozenci)
		Rizika splývající z potřeby širší shody
		Nedůvěra v potenciálního následníka
		Neochota přijmout potenciálního následníka
	Nečlenové rodiny	Konflikty mezi následníkem/zakladatelem a nečleny rodiny
		Nedůvěra v potenciálního následníka
		Neochota přijmout potenciálního následníka
	Finanční faktory	
		Nemožnost sehnat prostředky k vyrovnání s potomky, kteří odejdou
		Nedostupnost prostředků k najmutí profesionálního managementu
Faktory		Změny ve výkonnosti podniku

prostředí		Pokles velikosti firmy
		Ztráta klíčových zákazníků/dodavatelů
Faktory procesů	Příprava nástupnictví	Nejasná definice rolí zakladatele a následníka
		Absence komunikace a sdílení rozhodnutí v procesu nástupnictví
	Rozvoj následníka	Špatné vyhodnocení potřeb a schopností následníka
		Neschopnost vzdělávání následníka
		Následník je zapojen do rodinné firmy pozdě nebo nedostatečně
		Neposkytování zpětné vazby o postupu v procesu nástupnictví
	Výběr následníka	Neschopnost stanovit racionální a objektivní kritéria výběru
		Nedefinováno složení týmu pro hodnocení potenciálního následníka

Zdroj: Machek, 2017, str. 68

V knize Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik rozdělují proces následnictví na tři fáze, kterými si podnik postupně prochází. První je přednáslednická fáze, v této části probíhá příprava plánovaná nebo i neplánovaná na fázi druhou, kterou můžeme nazvat tzv. „horkou fází“. V této etapě dochází ke změnám. Postnáslednická fáze je poslední částí procesu, kdy už je zavedená nově definovaná situace, při níž se upevňuje a zajišťuje nová rovnováha v rodině i v rodinné firmě. „Horká fáze“ se skládá ze šesti důležitých kroků:

- vznik vývojového tlaku,
- spouštěcí fáze,
- odpoutání, kdy staré pravdy ztrácejí platnost,
- zkoumání, v němž příslušní lidé hledají novou vizi,
- volbu,
- pověření. (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2016, str. 109)

2.5.1. Příprava

Mnoho vůdců rodinných firem se následovnictvím raději nezabývá z toho důvodu, že generační výměna znamená změnu, a ta dále vede k nejistotám a zvýšeným obavám. Naplánovaná příprava nástupce je přitom v rodině i podniku ku prospěchu. Jedná se o celoživotní proces, který začíná již výchovou dětí a končí právě již zmiňovanou „horkou fází“. Členové rodiny by měli být seznámeni s problematikou vlastnictví a vůdcovství, měli by dobře znát podnik jako takový a s ním spojený proces následnictví, a hlavně znát svou rodinu, aby si mohli ve všem lépe porozumět. (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2016)

Příprava nastupující generace zahrnuje dobrou orientaci ve výrobcích či službách společnosti, poznávání zákazníků, konkurentů, dodavatelů a v neposlední řadě i chápání základních finančních výkazů podniku. Stejně důležité jsou i dovednosti spojené se vzájemnou komunikací a zvládáním konfliktů. (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2016)

Důležitým krokem je finanční zajištění odcházejícího majitele, aby bylo možné mu poskytnout dostatečný příjem. Odchod bývá pro většinu starší generace velmi stresující, často dochází k pocitům ztráty moci, identity a smyslu. To následně vede i ke změně životního stylu, a proto je finanční zajištění důležitou součástí procesu následnictví. (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2016)

S přípravou nástupnictví je úzce spojena i příprava podniku, při kterém se rodina usnese na základním směru. S tím mohou pomoci externí poradci, právníci i ostatní členové rodiny. (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2016)

2.5.2. „Horká fáze“ následnictví

Tato fáze zasahuje nejen rodinu, ale také celý podnik společně s klienty, bankami, zaměstnanci a dalšími účastníky. V rodině se mohou prolínat problémy v různých oblastech. Příkladem může být rivalita mezi sourozenci, diskuze spojené se stylem vedení nebo strategie společnosti. Jedním z klíčových faktorů úspěšného procesu nástupnictví je právě zvládnutí rodinného konfliktu, a to i za pomoci najatého konzultanta, který může s celým procesem výrazně pomoci. Kritickou proměnou je načasování převodu vlastnictví. Rodiče si často snaží ponechat vlastnickou kontrolu co nejdéle. Pro podnik je mnohem lepší, když během několika let nechávají vůdci postupně přejímat svého nástupce odpovědnosti za provoz a nakonec převedou všechna svá práva

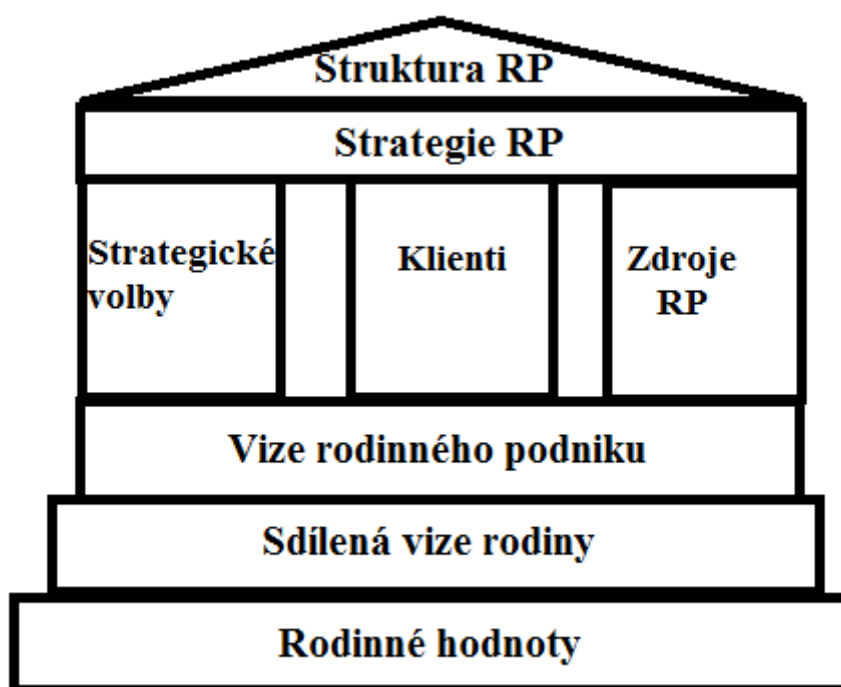
na nového vůdce. Tím nedochází ke zmatkům, kdo vlastně podnik řídí. (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2016)

2.5.3. Postnáslednická fáze

V této fázi rodina přistupuje k převodu vlastnictví. Je důležité se zaměřit na život podniku po přechodu, ale také na vzájemný vztah v rodině. S převodem nastává změna v autoritě, mladší generaci autorita roste, kdežto seniorské generaci výrazně klesá. „Mladší generace by měla zajistit, aby se příslušníci starší generace cítili ocenění za příležitosti, které jí poskytli, a věděli, že jsou uznáváni za své úspěchy.“ (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2016, str. 115)

Jakmile je tento proces nastartován, v podniku se vše o základu mění. To může zobrazit obrázek č. 3.

Obrázek 3: Stavba rodinného podniku



Zdroj: Kenyon-Rouvinez & Ward, 2016, str. 117

Pokud se budeme snažit měnit tuto stavbu od střechy, nikdy nedosáhneme pevných základů, proto je důležité, aby se podnik začal měnit zespoda a teprve poté pokračoval se změnami až po dosažení pomyslné střechy. (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2016)

2.6. SWOT analýza

Jedná se o tzv. „diagnózu silných stránek, slabín, hrozeb a příležitostí. Tyto klíčové faktory jsou potom verbálně charakterizovány, případně ohodnoceny, ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT.“ (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, & Oldřich, 2017, str. 137)

Obrázek 4: Tabulka SWOT analýzy

S	W	
Výčet silných stránek	Výčet slabých stránek	
-	-	kvadrant S (strenghts – silné stránky) kvadrant W (weaknesses – slabé stránky) kvadrant O (opportunities – příležitosti) kvadrant T (threats – hrozby)
-	-	
-	-	
O	T	
Výčet příležitostí	Výčet hrozeb	
-	-	
-	-	
-	-	

Zdroj: Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, & Oldřich, 2017, str. 137

SWOT analýzu vyvinul a poprvé použil americký poradce a konzultant Albert S. Humphrey v letech 1960-1970 v oblasti obchodu a managementu. Tato analýza zkoumá vzájemné vztahy výsledků externí a interní analýzy. (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011)

3. Malé a střední podniky

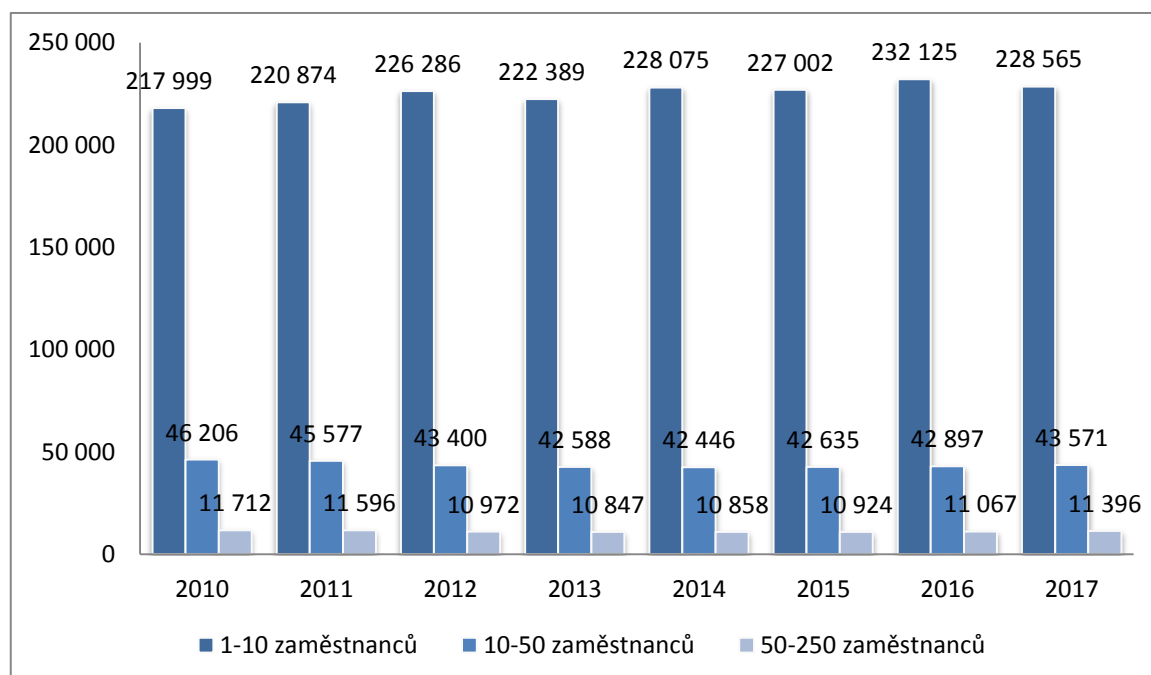
3.1. Definice

Jak je již uvedeno v teoretické části, podniky je možné členit podle několika kritérií. Nejběžnější členění, se kterým se můžeme setkat, je podle doporučení Evropské komise.

- *Mikropodnik (drobný podnikatel) – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 2 mil. EUR*
- *Malý podnik – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 10 mil. EUR*
- *Střední podnik - do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 43 mil. EUR (Veber, Srpová, & kol., 2012, str. 19)*

Na stránkách českého statistického úřadu je možné porovnat ekonomické subjekty dle počtu zaměstnanců, z těchto dat jsou vybrána taková, která jsou uspořádána podle členění uvedeného výše. Tyto data jsou zpracována do grafu č. 1. (Český statistický úřad, 2018)

Graf 1: Ekonomické subjekty podle počtu zaměstnanců v letech 2010-2017



Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2018

Jak si v tomto grafu můžeme povšimnout, mikropodniky, které zaměstnávají do deseti zaměstnanců, jsou nad ostatními ekonomickými subjekty v převaze. V průběhu let se tyto hodnoty mikropodniků měnily ze všech tří hodnot nejvíce. Naopak nejmenší rozdíly v hodnotách v čase můžeme nalézt ve středních podnicích (od 50 do 250 zaměstnanců).

3.2. Přednosti a nevýhody malých a středních podniků

Mezi přednosti MSP je možné zařadit:

- *jednodušší řídicí struktura,*
- *větší citlivost na požadavky trhu,*
- *větší pružnost,*
- *vytváření nových pracovních příležitostí a tím podněcování ekonomického růstu,*
- *napomáhání rychlejšímu rozvoji menších měst a obcí,*
- *zmírňování negativních důsledků strukturálních změn.* (Synek, Kislingerová, & kol., 2015, stránky 410, 411)

Naopak k nevýhodám MSP patří:

- *špatná orientace ve správních, legislativních a daňových předpisech a jejich změnách,*
- *nedostatek kapitálového vybavení,*
- *nízký tržní podíl, který znamená nižší docilovanou rentabilitu,*
- *problémy se zapojováním do náročných výzkumných projektů.* (Synek, Kislingerová, & kol., 2015, str. 411)

Neúspěch MSP může vzniknout ale i z mnoha jiných důvodů. Pokud si podnik zvolí špatnou volbu předmětu podnikání, nevhodně umístí firmu, zaměstná nevhodné pracovníky či management, nebo zvolí nesprávnou marketingovou strategii. (Synek, Kislingerová, & kol., 2015)

3.3. Hospodářský význam MSP

Malé a střední podniky jsou nedílnou součástí každé vyspělé ekonomiky. Nejdůležitější bývají z hlediska ekonomického výkonu společnosti a zaměstnanosti. Níže uvedená data jsou převzata z Ministerstva průmyslu a obchodu, která pravidelně uveřejňuje informace o MSP, konkrétně Zprávy o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce

2016. V České republice tvoří tyto podnikatelské subjekty 99,8% z celkového počtu aktivních společností. V roce 2016 vykonávalo svou podnikatelskou činnost 1 144 417 právnických a fyzických osob s počtem zaměstnanců do 250. Oproti předchozímu roku došlo u právnických osob s počtem zaměstnanců 0-249 k nárůstu o 3 717 společností. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017)

Do malých a středních podniků můžeme zařadit i osoby samostatně výdělečně činné (dále jen OSVČ), které svou práci vykonávají buď jako hlavní nebo vedlejší činnost. Od roku 2011 se tento poměr výrazně měnil a to hlavně snížením OSVČ v hlavní činnosti a zvýšením OSVČ v činnosti vedlejší. Podíl OSVČ v hlavní činnosti byl v roce 2016 58,9 % a ve vedlejší činnosti tedy 41,1 %. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017)

V tomto roce proběhlo několik programů na podporu malého a středního podnikání v ČR. Jsou to například tyto:

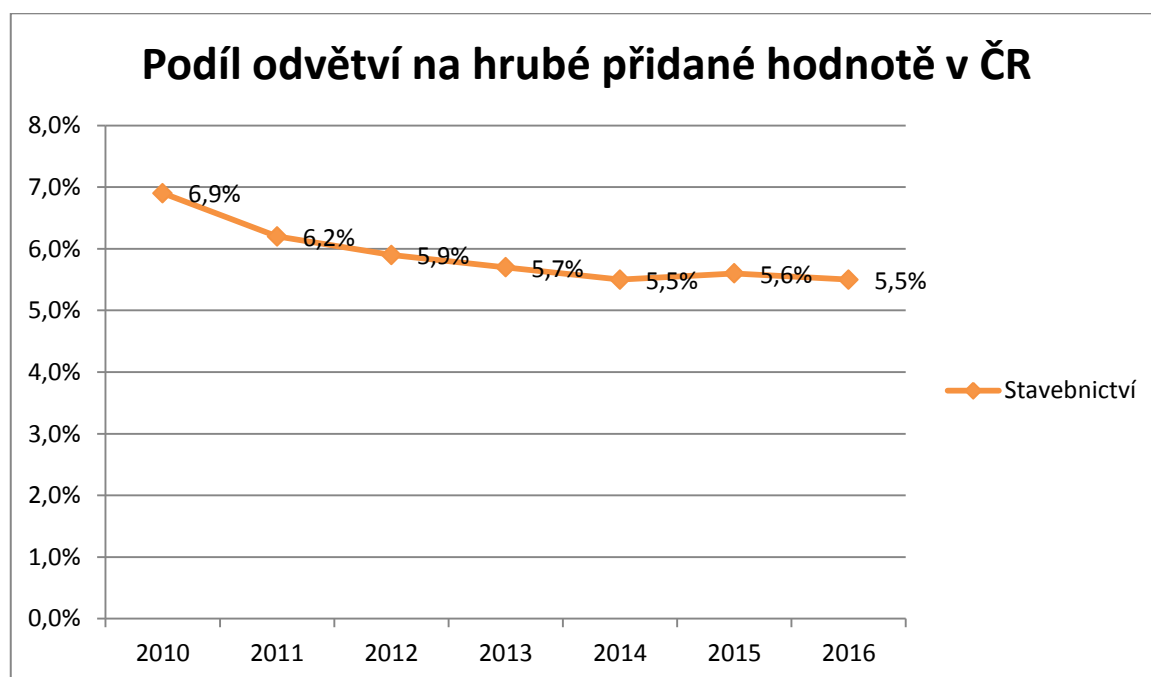
- Operační program – Podnikání a inovace (proplacené dotace ve výši 1 168 295 741 Kč v rámci 298 projektů)
- Operační program – Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (proplacené dotace ve výši 2 865 035 007 Kč v rámci 575 projektů)
- Program TIP Ministerstva průmyslu a obchodu (podpora ve výši 19 171 120 Kč v rámci 6 projektů)
- Technologická agentura ČR disponuje deseti programy (ALFA, OMEGA, Centra kompetence, DELTA, GAMA, EPSILON, ZÉTA, THÉTA, ÉTA, BETA)
- Ministerstvo práce a sociálních věcí vynaložilo 6,9 mld. Kč v rámci aktivní politiky zaměstnanosti
- Projekty ekonomické diplomacie s finanční podporou Ministerstva zahraničních věcí ve výši 16 mil. Kč
- Národní program podpory cestovního ruchu od ministerstva pro místní rozvoj (proplacené dotace ve výši 26,6 mil. Kč v rámci 20 projektů)
- Program EUREKA CZ poskytl podporu MSP ve výši 101,9 mil. Kč
- Program rozvoje venkova od ministerstva zemědělství poskytl v rámci 21 projektů celkem 22,8 mil. Kč (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017)

3.3.1. Podíl přidané hodnoty MSP

V roce 2016 činil podíl přidané hodnoty malých a středních podniků 56,2 %, ta se oproti předchozímu roku zvýšila o 2 % z 54,12 %. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017)

V grafu č. 2 je možné vidět podíl odvětví, v tomto případě konkrétně stavebnictví, na hrubé přidané hodnotě z let 2010-2016. Jedná se o data z celé České republiky, tedy jsou zde započítávány i velké firmy.

Graf 2: Podíl odvětví na hrubé přidané hodnotě v ČR



Zdroj: Český statistický úřad, 2018

3.3.2. Vliv MSP na zaměstnanost

V současné době (leden 2018) je celková míra zaměstnanosti v ČR 74,5%. Tato hodnota je očištěná od sezónních vlivů. Obecná míra nezaměstnanosti, která je také očištěná od sezónních vlivů, dosáhla v lednu 2018 2,4 %. (Český statistický úřad, 2018)

Malé a střední podniky se v roce 2016 podílely na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR 59,1%, což je více jak polovina. Je tedy jasné, že tyto společnosti jsou pro Českou republiku velkým přínosem v zaměstnávání osob. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017)

V tabulce č. 7 je vypsán stav ekonomických subjektů ke konci roku 2016. K porovnání je zde uveden i Karlovarský kraj. V druhé části tabulky jsou tyto ekonomické subjekty rozděleny podle počtu zaměstnanců. Mnoho těchto subjektů buď zaměstnance nemá anebo data nejsou uvedena.

Tabulka 7: Ekonomické subjekty k 31. 12. 2016

	Ekonomické subjekty		Velikostní kategorie (dle počtu zaměstnanců)				
	FO	PO	0 nebo neuvedeno	1-9	10-49	50-250	250 a více
ČR	2 098 978	708 554	2 519 143	232 125	42 897	11 067	2 300
Karlovarský kraj	57 956	17 816	69 291	5 197	957	287	40

Zdroj: vlastní zpracování z dat Českého statistického úřadu, 2018

4. FutureBau, s. r. o.

4.1. Historie

Společnost FutureBau vznikla 14. prosince roku 2006 jako společnost s ručením omezeným u krajského soudu v Plzni. Zakládajícími společníky byli Miroslav Podlipský a Petr Čížek. Oba partneři měli stejný podíl na firmě a vklad činil 200 000 Kč.

4.1.1. Zakladatel společnosti Miroslav Podlipský

Miroslav Podlipský, zakladatel společnosti, vystudoval v Sokolově střední odbornou školu s maturitou. Po dostudování se rozhodl pracovat u policie, zde strávil zhruba 10 let. Poté mu byla nabídnuta kandidatura na starostu obce Libá. Zvolen byl na dvě volební období. V té době pomáhal svému kamarádovi Petru Čížkovi uvést společnost Elči s.r.o. na trh. Jedná se o stavební a elektroinstalační firmu se sídlem ve Františkových Lázních. Po skončení ve funkci starosty se pan Podlipský chtěl nadále naplno věnovat stavebnictví. Přestože byl pan Čížek jeho dlouholetým kamarádem, nedokázali se spolu domluvit na podmínkách, za jakých by pan Podlipský do společnosti Elči vstoupil. Nakonec se společně dohodli, že dne 14. prosince 2006 založí novou firmu v Chebu, kam se pan Podlipský společně s rodinou přestěhoval. Po několika měsících fungování nové společnosti se ukázalo, že jejich spojení jako dvou obchodních partnerů není funkční. Ve velmi krátké době, konkrétně dne 06. 09. 2007 dle notářského zápisu, se proto oba společníci rozhodli, že Miroslav Podlipský odkoupí i druhý podíl a pan Petr Čížek vystoupí z firmy. Tímto krokem se stal pan Podlipský jediným majitelem společnosti. V současné době spolu spolupracují jako dvě samostatné firmy.

4.1.2. Manželka zakladatele Bc. Simona Podlipská

Dne 28. února roku 2011 bylo na valné hromadě odsouhlaseno udělení prokury paní Bc. Simoně Podlipské, která je manželkou zakladatele rodinné firmy. Prokuristka má právo jednat za společnost samostatně. Od této doby tedy ve firmě pracují oba manželé. Paní Podlipská se stará o účetnictví firmy.

4.1.3. Syn zakladatele Ing. Miroslav Podlipský

Miroslav Podlipský mladší, budoucí potenciální nástupce ve firmě, vystudoval Gymnázium v Chebu. Ve studiu pokračoval v Praze na Vysoké škole hotelové. Jeho oborem byl management hotelnictví a lázeňství. Zprvu se tento obor zdál pro něj zajímavým, postupem času a po několika praxích v několika pražských podnicích však zjistil, že to není pro něj ta správná varianta, kterou by se chtěl dále zabývat v budoucnosti. Naplno se tedy začal věnovat stavebnictví a sám dnes přiznává, že je rád, že se takto nakonec rozhodl. Při osobním rozhovoru uvedl ještě toto: *„Fungováním ve firmě se každou chvíli zlepšuji. Je to především z toho důvodu, že jen nesedím v kanceláři, ale že to, co po našich zaměstnancích požaduji, umím udělat sám. Není pro mě problémem se obléknout do montérek a pracovat s nimi. Určitě chci pokračovat v naší firmě a budu doufat, že se mnou bude otec spokojen a bude mi ji chtít jednoho dne předat. Líbí se mi tradiční rodinné firmy, ve kterých je vidět práce, kterou dalo vybudování firmy od samotného vzniku.“* (Podlipský mladší, 2018)

V Chebu dne 11. dubna 2013 bylo na valné hromadě rozhodnuto o udělení prokury Ing. Miroslavu Podlipskému mladšímu, prokura paní Bc. Simony Podlipské trvá. Každý prokurista může jednat za společnost samostatně.

4.2. Současnost

Firma se sídlem v Chebu, K Nemocnici 2381/2 a provozem Truhlářská 2720/26 také v Chebu, má tyto předměty podnikání:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- inženýrská činnost v investiční výstavbě,
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím,
- realitní činnost,
- pronájem a půjčování věcí movitých,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců.

Společnost FutureBau se pyšní sloganem: *„Jsme zaměřeni na budoucnost.“*, který můžeme nalézt na jejich internetových stránkách. Můžeme tam také nalézt jejich poslání, které zní takto: *„Ctíme tradiční přístupy, ale jak již náš název napovídá, rádi se*

necháváme inspirovat novými poznatky, které pak úspěšně uvádíme do praxe. Snažíme se v co největší míře akceptovat požadavky doby a moderní trendy, týkající se ochrany životního prostředí.“ (FutureBau, 2017)

Firma FutureBau je dynamickým rodinným podnikem pohybujícím se v oblasti pozemních a vodohospodářských staveb. Nabízí realizace staveb „na klíč“, které provádí klasickými technologiemi stejně jako jednotlivé dílčí etapy dle potřeb zákazníka. V současné době se specializují na žádané nízkoenergetické a pasivní domy, které jsou standardně vybaveny rekuperačními jednotkami zn. Zehnder, centrálními vysavači DUOVAC nebo HUSKY a tepelnými čerpadly IVT. Společnost užívá vlastní systém bednění DOKA, který umožňuje provádět železobetonové monolitické konstrukce. Dále firma provádí jeřábnické práce vlastním autojeřábem, který má nosnost 28 tun a dosah 26 m. Cena takovéto práce je 900,-Kč/hodinu a k tomu se ještě připočítávají cestovní náklady za ujeté kilometry. V oblasti vodohospodářských staveb se firma zaměřuje v první řadě na výstavbu čistíren odpadních vod. Disponují vlastním týmem betonářů a armovačů s dlouholetými zkušenostmi s touto prací. A v neposlední řadě tato společnost nabízí také inženýrské a projekční činnosti, na míru zákazníkovi vyhotoví projektové dokumentace jak novostaveb, tak i rekonstrukcí pro pozemní i vodohospodářské stavby. Vyřídí za ně nejen stavební povolení či územní rozhodnutí, ale také mnoho dalších důležitých věcí. Zpracují položkové rozpočty stavby, zajistí povolení napojení stavby na inženýrské sítě a obstarají technický dozor stavebníka (investora). (FutureBau, 2017)

4.2.1. Základní údaje

V současné době ve firmě působí jako statutární orgán pan Miroslav Podlipský jako jednatel, paní Bc. Simona Podlipská jako prokuristka a pan Ing. Miroslav Podlipský ml. také jako prokurista. Průměrný počet zaměstnanců v účetním období 2016 byl přibližně 20 pracovníků. Zásoby jsou ve firmě oceňovány dle nákupních cen s přihlédnutím k režimu DPH. Oceňování je provedeno dle metodiky B v cenách bez DPH. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2018)

Pro svůj další vývoj zakoupila společnost v roce 2015 část průmyslového areálu bývalého státního podniku KOVO Cheb. S přihlédnutím na technický stav objektu a dalších ploch se firma rozhodla pro kompletní rekonstrukci, která přesahuje částku 31 mil. Kč. Ten samý rok podala společnost žádost o podporu z Operačního programu

Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. V roce 2016 byla tato žádost přijata a rekonstrukce tím zahájena. Ukončení rekonstrukce je plánované na první polovinu roku 2018, poté může podnik disponovat technickým a sociálním zázemím. Rekonstrukce je podpořena Evropskou unií z Evropského fondu pro regionální rozvoj. (FutureBau, 2017)

4.2.2. Reference

V tabulce č. 8 je vypsán seznam několika referencí, které jsou v celém rozsahu ke zhlédnutí na internetových stránkách rodinného podniku FutureBau, s.r.o.

Tabulka 8: Přehled vybraných referencí podniku

Akce	Obec/místo	Cena díla v mil. Kč
Rekonstrukce základní a mateřské školy	Lázně Kynžvart	17,5
Revitalizace vodních nádrží Nová Ves	Křižovatka	2,3
Rodinný dům	Cheb	8
Rodinný dům	Pomezí nad Ohří	2,5
Kanalizace Růžový vrch, Zahradní a Luční ulice	Luby	40
Čistírna odpadních vod a kanalizace	Velký Luh	24,8
Rekonstrukce obecního domu	Křižovatka	5,2
Rekonstrukce průmyslového areálu KOVO	Cheb	31
Rekonstrukce bytu	Františkovy Lázně	0,85

Zdroj: FutureBau, 2017

4.3. Ekonomické údaje

4.3.1. Analýza rozvahy

„Rozvaha je účetním výkazem, který zachycuje bilanční formou stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktiva) a zdrojů jejich financování (pasiva) vždy k určitému datu.“ (Růčková, 2015, str. 22)

Rozvahu nalezneme v příloze A. Jedná se o porovnání těchto vybraných dokumentů z let 2014-2016.

Aktiva představují majetek firmy. Dlouhodobý majetek se v posledních letech výrazně zvýšil a to z důvodu poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek. Podnik pořídil i dlouhodobý nehmotný majetek ve formě softwaru. Výrazně vzrostla i oběžná aktiva, nejvíce v ostatních pohledávkách. Peněžní prostředky naopak razantně poklesly až do minusových hodnot. Firma tedy nedisponuje finančními prostředky na bankovních účtech.

Při posouzení pasiv, tedy zdrojů financování firmy, sledujeme hlavně vlastní a cizí kapitál. V této firmě vlastní kapitál v letech kolísal. To bylo způsobené záporným výsledkem hospodaření běžného účetního období. Cizí kapitál se v posledním roce výrazně zvýšil a to z důvodu zvýšení jak dlouhodobých, tak i krátkodobých závazků. U dlouhodobých závazků mluvíme hlavně o závazcích k úvěrovým institucím a u krátkodobých závazků se jedná o zvýšení závazků ke společníkům a daňovým závazkům a dotacím. V podniku tedy převažují více cizí zdroje.

4.3.2. Analýza výkazu zisku a ztráty

„Výkaz zisku a ztráty je písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období.“ (Růčková, 2015, str. 31)

V tomto dokumentu nejsou zachyceny pohyby příjmů a výdajů, sestavuje se pravidelně v ročních i kratších intervalech a můžeme díky němu sledovat finanční analýzu podniku pozorováním dynamiky jednotlivých položek. (Růčková, 2015)

Jak si můžeme povšimnout v příloze B, postupem let stále klesají tržby z prodeje výrobků a služeb, to je však nahrazeno zvýšením tržeb za prodej zboží. S tím souvisí i zvýšení nákladů vynaložených na prodané zboží. V roce 2015 firma prodávala dlouhodobý majetek, který se projevil na razantním zvýšení ostatních provozních

výnosů. Důležitým ukazatelem pro tuto firmu je provozní výsledek hospodaření, který je všechny tři roky kladný, můžeme si však povšimnout, že rok 2016 nebyl tak úspěšný jako minulé roky. To samé můžeme vidět i ve finančním výsledku hospodaření, který je ze všech tří let nejvíce záporný. V rámci finanční činnosti podniku je tato firma ve ztrátě, to je zapříčiněné vysokými finanční náklady ve formě úroků. Celkový výsledek hospodaření za účetní období je v roce 2016 ztrátový.

4.3.3. Vývoj hospodářského výsledku

Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, nabyt svoji účinnost od 1. ledna 2014. V §72 odst. 1 Rejstříkového zákona je povinností každé osoby předložit listiny bez zbytečného odkladu od vzniku rozhodné skutečnosti rejstříkovému soudu, která listiny zakládá do sbírky listin. Tyto informace jsou pak veřejně přístupné a díky nim můžeme sledovat vývoj hospodářského výsledku od začátku podnikání až do současné doby. (Zákonyprolidi.cz, 2018)

V tabulce č. 9 jsou ukázány vybrané hospodářské výsledky firmy FutureBau, s.r.o. z let 2006-2016.

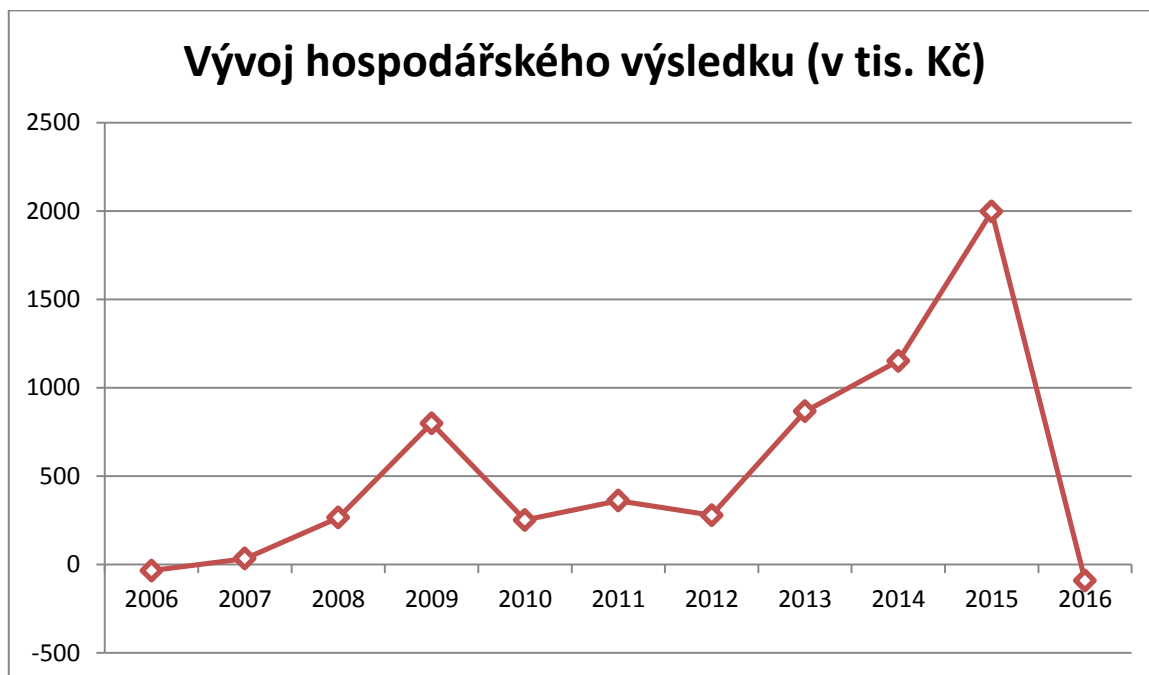
Tabulka 9: Vývoj hospodářského výsledku (v tis. Kč)

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HV	-34	34	265	799	252	361	279	867	1152	1996	-91

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek

Pro větší přehlednost jsou tyto údaje zpracovány do grafu č. 3.

Graf 3: Vývoj hospodářského výsledku



Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož firma vznikla až v prosinci roku 2006, neměli bychom se divit, že první hospodářský výsledek měl zápornou hodnotu. Při pořízení dlouhodobého hmotného majetku vznikly také odpisy tohoto majetku, které tuto ztrátu způsobily. V dalších letech se firma dostala do zisku. Tyto zisky nebyly rozdělovány, ale v následujícím roce vždy přepisovány do výsledku hospodaření minulých let. V roce 2015 dosáhla firma největšího zisku ze všech let své působnosti na trhu. Největší podíl na tom měly konkrétně tržby z prodeje dlouhodobého majetku firmy. V roce 2016 si můžeme povšimnout, že se firma dostala po deseti letech zpátky do ztráty, která byla způsobena hlavně vysokými finančními náklady a to převážně kvůli úrokům.

4.4. SWOT analýza rodinného podniku

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, SWOT analýza je nástrojem pro porovnávání silných a slabých stránek a dále příležitostí a hrozeb podniku. Pokud si tyto body rodinný podnik uvědomí, může s nimi dále pracovat. V případě silných stránek, které se bude firma snažit využít ve svůj prospěch, v případě slabých stránek, které se bude snažit eliminovat. Příležitosti a hrozby přicházejí z vnějšku a je dobré, aby s nimi podnik také počítal a snažil se je využít ve svůj prospěch. V tabulce č. 10 je uveden přehled SWOT analýzy tohoto konkrétního podniku.

Tabulka 10: SWOT analýza rodinného podniku

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> • generační obměna • důraz na kvalitu nabízených služeb • dobrá organizovanost práce • spolehlivost • dobré reference • individuální přístup k zákazníkům • dlouhodobý záměr • rodinná svázanost a podpora 	<ul style="list-style-type: none"> • generační výměna • nedostatek lidských zdrojů • náročnost na kapitál a pomalý obrat • neochota pracovat v zahraničí • nedostatečná reklama
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> • dotace z EU • zvětšováním průmyslové zóny roste počet potenciálních zákazníků pro rodinné stavby • poptávka převyšuje nabídku • mění se vkus a potřeby zákazníků • změna legislativy a právních předpisů 	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení konkurenčního tlaku • nepříznivé legislativní změny • pokles státních zakázek vlivem politických nebo ekonomických změn • vstup zahraničních stavebních firem na český trh • zvětšováním průmyslové zóny klesá počet potenciálních zaměstnanců • změny úrokových sazeb bank • zdražení materiálu

Zdroj: vlastní zpracování

4.5. Nástupnictví

Celý proces nástupnictví v první generační výměně v podniku by se dal nazvat jako nejtěžší zkouška rodinných firem, protože zakladatel nikdy nástupcem nebyl a celkově chybí zkušenosti s tím spojené.

Jak již je uvedeno v teoretické části, je důležité se zabývat různými otázkami spojenými s generační výměnou. Jednou z nich je, kdo se stane následníkem. V této společnosti by měla být odpověď jednoduchá, protože majitel firmy má pouze jednoho syna. Je tedy

pravděpodobné, že pokud bude chtít zachovat tento rodinný podnik, předá ho právě svému synovi. Tímto mu odpadá jedna z otázek výběru nástupce. Další možností, kterou by zakladatel mohl zvolit, pokud by syn podnik z jakéhokoliv důvodu nemohl převzít, může být také odprodání firmy. Kdo si však koupí už zavedenou firmu? Není jednodušší si vybudovat svoji vlastní podle svých představ? Řešením by tedy bylo přizvat dalšího společníka, který by si odkoupil podíl ve firmě, nebo rozprodat všechnen movitý i nemovitý majetek společnosti.

Největší chybou, které se můžeme při nástupnictví dopustit je, že spoléháme pouze na to, že se přepíšou vlastnická práva, v tomto případě z otce na syna, a syn okamžitě začne vést podnik sám. Nijak tedy neplánujeme generační výměnu, která vyžaduje několikaletou přípravu a velice ovlivňuje budoucí vývoj rodinného podniku. V současné době si zatím majitel neuvědomuje nutnost tohoto kroku. Můžeme říct, že ve vzduchu sice visí nevyřčené přislíbení budoucího nástupnictví, ale není stanovena doba ani plán. Generační obměna je běh na dlouhou trať.

Výchova nástupce má podle různých knižních zdrojů začínat už při výchově a vzdělávání dětí. V tomto případě byla firma založena, když bylo Miroslavu Podlipskému mladšímu 15 let. V tu dobu již studoval na gymnáziu v Chebu. Měl tedy všeobecné zaměření. Po úspěšném absolvování se rozhodl věnovat oboru hotelnictví a lázeňství, jak si můžeme povšimnout, obor stavebnictví ho v té době ještě nelákal. Jeho rodiče ho však nikdy nenutili, naopak se ho snažili v jeho rozhodnutí podpořit. Sám však nakonec zjistil, že to pro něj nebylo správné rozhodnutí a proto začal pracovat v otcově firmě.

Předtím, než k výměně ve vedení dojde, je třeba vše dobře promyslet. S nástupnictvím musí souhlasit celá rodina. Přestože o následnictví zakladatel společnosti ještě úplně neuvažoval, ve společenské smlouvě, která je veřejně přístupná, zmiňuje, že při smrti společníka přejde jeho podíl na dědice. Pan Podlipský je tedy rozhodnutý po svém odchodu předat vedení společnosti svému jedinému synovi, manželka je s tímto jeho rozhodnutím seznámena a nemá k němu žádné námitky. Důležité rozhodnutí stojí na synovi zakladatele. Ten musí zvážit všechna pro a proti, která by souvisela s jeho nástupem do vedení společnosti. Řízení firmy určitě není stejné, jako být v této firmě zaměstnaný. Majitel podniku nemá pouze osmihodinovou pracovní dobu a poté mít možnost nechat starosti za hlavou a jít domů. Být majitelem firmy je mnohem více,

záleží vám na rozvoji vaší společnosti, na dobrém jméně a hlavně na dobrém finančním zdraví podniku. Z toho důvodu je to nejen časově náročná práce, ale také nápor padá i na psychickou stránku jedince a ne každý je na to stavěný tento nápor unést. V budoucnosti bude chtít syn určitě také založit rodinu, která je také časově náročná, pak by bylo otázkou, zda by se to s takovouto prací dalo dobře skloubit. Ano, podnikatel může být pánem svého času, ale aby to nakonec nebylo na úkor rodinné firmy.

Nástupce by měl dobře znát svůj obor, ve kterém se pak bude denně pohybovat. Miroslav Podlipský mladší je ve firmě zaměstnán již pár let, nyní se pohybuje hlavně po stavbách, aby získal zkušenosti s jejím chodem a aby mohl být flexibilní. Myslí si, že správný šéf by měl umět práci, kterou poté po zaměstnancích bude požadovat. Alespoň pro něj bude v budoucnosti jednodušší práci sám organizovat.

Komunikace v rodině je také velmi důležitá, dá se tím předejít i různým konfliktům, které mohou rodinu zasáhnout a to vše se může promítnout i do rodinné společnosti. V takové společnosti je důležité dělat rozdíl mezi rodinnými a firemními záležitostmi. Zakladatel podniku Miroslav Podlipský je stejného názoru a rodinné problémy se snaží do firmy nepřenašet. U nástupce je to složitější, zřejmě je to způsobeno jeho mladým věkem.

Se správnou komunikací souvisí i to, že by si rodina měla ujasnit, čeho chce v budoucnosti ve firmě dosáhnout, stanovit si jasné cíle.

V teoretické části se autorka zmiňuje o tzv. „horké fázi“, která se skládá ze šesti po sobě jdoucích fázích. V této firmě do této fáze ještě nedospěli. Ve společnosti zatím nevzniká jakýkoliv tlak, ať z pozice majitele, tak z pozice nástupce. To však nic nemění na tom, že se tento stav může ve velmi krátké době změnit. Proto by bylo potřeba, aby si otec se synem společně sedli a domluvili se, jak v příštích letech budou firmu vést. Čeho by chtěli dosáhnout, jaké prostředky k tomu použijí a hlavně si stanovit jasné cíle.

4.5.1. Rady pro úspěšné nástupnictví

Firma FutureBau se momentálně nachází v přednáslednické fázi generační výměny. Přestože podnik s následnictvím nemá žádné zkušenosti, dle názoru autorky by tato rodina měla oblast nástupnictví již začít řešit. Je sice pravda, že syn ve firmě již několik let pracuje, ale otec mu většinou nedává prostor pro opravdové řízení podniku.

V případě nemoci anebo dokonce úmrtí zakladatele, by si syn v těchto záležitostech neuměl poradit a to by mohlo mít za následek, že ohrozí nejen jméno firmy, ale bude dělat špatná rozhodnutí a celkově firmu potáhne ke dnu. Bylo by tedy vhodné svého syna již zvát k těmto úkonům, aby v nejhorším případě dokázal sám podnik vést.

Dle rozhovoru, který autorka vedla se zakladatelem rodinného podniku, usuzuje, že může nastat problém i v nezvládnutí odchodu z podniku. Myslí si, že pan Podlipský svému synovi ještě natolik nevěří, že se ho bojí nechat o některých záležitostech rozhodovat. To může vést i k tomu, že syn bude mít pocit nedocenění a raději si bude hledat práci v jiném podniku. V tomto vztahu tedy chybí správná motivace nástupce. Ta nemusí být jen ve finanční formě, ale lze ji nahradit například pochvalou či povýšením apod.

Rodinná harmonie je v rodinné společnosti tím nejdůležitějším faktorem, který podnik upevňuje. Proto i při generační výměně je důležité udržovat nekonfliktní prostředí. Celá rodina musí s generační výměnou souhlasit, což tomu tak v našem případě naštěstí je.

Před konečným převzetím společnosti novým nástupcem by se rodina měla poradit o směřování podniku. Kam by se podnik měl ubírat podle dosavadního majitele a jak si to představuje nový nástupce.

Důležitým krokem je stanovení si časového plánu předání. V tabulce č. 12 je takový plán připraven. Jsou v něm zahrnuty různé kurzy a semináře, které pomohou majiteli a hlavně budoucímu nástupci s přípravou na vedení firmy. Dále jsou v něm popsány kroky, jak bude syn postupně přebírat odpovědnost za firmu, až v konečné fázi podnik převezme celý.

V podniku by se měli domluvit i na finančním zajištění otce po odchodu ze společnosti. Nejlepší zajištění je sepsání dokumentu, který bude pro odcházejícího majitele zárukou, že ve stáří nebude mít nouzi o finanční prostředky.

4.5.2. SWOT analýza nástupnictví

Touto analýzou v tabulce č. 11 jsou posouzeny silné a slabé stránky následovnictví, které přinese právě generační výměna.

Tabulka 11: SWOT analýza rodinného podniku po generační výměně

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> • zpracování marketingové strategie • konkurenční výhody • nové nápady nástupce • podpora ze strany rodiny • flexibilita firmy • vstup na nové trhy 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek řídicího talentu • chybějící klíčové dovednosti • nedostatečná připravenost • rodinná disharmonie • špatné plánování

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.3. Program nástupnictví

V této části práce je zpracován plán nástupnictví, podle kterého se firma může při své generační výměně řídit. Jsou zde vypsány různé kurzy a semináře společně s rokem plánovaného splnění a případně cenou za kurz nebo seminář.

Tabulka 12: Program nástupnictví

	Název	Pořadatel	Rok splnění	Cena
1.	Kulatý stůl	Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR	2018	-
2.	Příprava nástupců v rodinné firmě	Miroslav Spousta	2019	25 000 Kč + DPH
3.	Příprava majitele na předání firmy	Miroslav Spousta	2019	25 000 Kč + DPH
4.	Uspějte ve své první manažerské funkci – nastartujte svoji kariéru – cyklus I	Gradua-CEGOS, s. r. o.	2020	50 820 Kč
5.	Manažerská komunikace stavbyvedoucích a mistrů	1. VOX a.s.	2020	4 344 Kč
Povýšení na stavbyvedoucího v roce 2020				
6.	Dokumentace staveb	DTO CZ, s.r.o.	2020	1 815 Kč
Zajišťování pracovníků v roce 2021				
7.	Energetický specialista: Projektování technických systémů a energetické hodnocení budov	TÜV SÜD Czech s.r.o.	2023	13 500 Kč + DPH

Dohled nad projekční a inženýrskou činností v roce 2023				
Dohled nad zakázkami v roce 2025				
8.	Finance pro nefinanční manažery	Top vision	2026	12 088 Kč
Dohled nad ekonomickým oddělením v roce 2026				
9.	Stal jsem se manažerem	1. VOX a.s.	2028	7 974 Kč
Předání podniku v roce 2028				
Součet nákladů s DPH				153 876 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V této části práce jsou přiblíženy informace o konkrétních akcích, které jsou zahrnuty do plánu pro nástupnictví.

1. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR pořádá několikrát do roka akci jménem Kulatý stůl, kde se scházejí majitelé a nástupci českých rodinných firem. Tato populární setkání probíhají už čtvrtým rokem a letos se konají v rámci Roku rodinného podnikání 2018. Cílem této akce je pomoci českým rodinným společnostem a farmám úspěšně předat řízení i s majetkem nové generaci rodinných příslušníků tím, že mají možnost si vzájemně poradit a spolupracovat mezi sebou. Firma si může odnést nové kontakty a přátelství. V rámci tohoto sezení se bude probírat i spolupráce s českými univerzitami, snaha ukotvení definice rodinného podnikání do našich zákonů a nové informace, které se připravují pro Rok rodinného podnikání 2018. (Rodinná firma, 2018)

Dle názoru autorky je tato akce velmi vhodná právě pro majitele firmy a jeho nástupce, protože se mohou dozvědět mnohem více informací o budoucím nástupnictví a tím vyřešit mnoho problémů, které jsou s tím spojené.

2. V rámci další přípravy je možné si objednat individuální kurz od Miroslava Spousty, který nabízí balíček obsahující šest koučovacích setkání v rozsahu 1,5 hod., na kterých se pracuje formou koučování, mentoringu, konzultací a stínování. Celý obsah, náplň a cíle se definují individuálně podle přání zákazníka. Přínosy, které tyto lekce mohou přinést, jsou například sestavení plánu přípravy na převzetí role v podniku, ujasnění si osobní vize a cesty, rozvoj leadership schopností, konzultace a příprava důležitých kroků či podpora v řízení svěřené části firmy. (Spousta, 2018)

3. Tento balíček je podobný jako pro nástupce rodinné firmy. Zkušený lektor vám odpoví na různé otázky spojené s předáváním. Zmapování klíčových faktorů a zachováním dobrých vztahů v rodině je možné si vytvořit postup kroků pro generační výměnu společně s posouzením výhod a nevýhod možných variant. Majitel by měl po tomto kurzu získat nadhled nad situací a získat větší sebejistotu při realizaci jednotlivých kroků. (Spousta, 2018)

V rámci těchto tří prvních kroků by měli být majitel i nástupce seznámeni s procesem generační výměny, měli by mít jasně stanovené kroky, kterými se budou nadále řídit. Následující akce jsou ve většině případů pouze pro budoucího nástupce, v nich si bude rozvíjet svoje schopnosti a dovednosti, které mu pomohou po převzetí rodinného podniku.

4. Uspějte ve své první manažerské funkci – nastartujte svoji kariéru je cyklus pěti kurzů, které je možné si sestavit z více termínů. Určené jsou začínajícím manažerům i těm, kteří se na tento post teprve připravují. Absolvent se naučí jak úspěšně vést pracovní tým, jak motivovat a budovat svou autoritu.

První kurz se jmenuje Jak úspěšně jednat s lidmi – lepší sebepoznání a poznání druhých. Zaměřuje se hlavně na osobnost člověka a mezilidské vztahy, jak úspěšně jednat s různými typy lidí, jak zapůsobit na první dojem apod.

Druhý kurz je Vedení pracovního týmu. Jde o budování přirozené autority, styl vedení lidí, správné manažerské rozhodování, motivace a její užití.

Třetí kurz má název Vedení a facilitace pracovních porad. Zaměřuje se hlavně na komunikaci a komunikační prostředky, jednání s problémovými účastníky či rozvoj facilitačních dovedností a jejich trénink.

Čtvrtý kurz s názvem Efektivní komunikace ve firmě je také založen na komunikaci, ale v jednání se zaměstnanci.

A nakonec pátý kurz Time Management pomáhá k efektivnějšímu využívání času, k identifikaci zdrojů časových ztrát a s ujasněním si, co to znamená být efektivní. (Gradua, 2018)

Tento kurz se zdá být velmi vhodným pro budoucího nástupce, protože se v něm naučí jak správně vést firmu, jak řídit lidské zdroje a zvýšit si sebevědomí a tím i svoji autoritu.

5. Tématem kurzu je zaměření na manažerské dovednosti, řízení podniku a strategické plánování, komunikaci, asertivitu a prezentační techniky písemností. Seminář je určen pro stavbyvedoucí, manažery a vedoucí projektů, mistry staveb i ředitele výstavby. Po absolvování kurzu bude účastník připraven na roli stavbyvedoucího, manažera stavby či mistra. Bude umět správně nastavit své kompetence, naučí se hospodařit s časem, oddělovat neodkladné věci od zbytečných. V rámci semináře je i trénink, jak efektivně delegovat pravomoci a vést porady. Účastník by měl získat dovednost správného vyhodnocování celého procesu stavby. (Rekvalifikační-kurzy, 2018)

Po tomto kurzu bude Ing. Miroslav Podlipský připraven převzít první část odpovědnosti a to konkrétně z postu stavbyvedoucího. Na starost bude odteď mít dozor na stavbách, zajištění příprav pozemků, zásobování stavebním materiálem, uspořádání pracovních činností, aby vzájemně navazovaly od základů stavby, přes hrubou stavbu, až k dokončenému projektu.

6. V kurzu Dokumentace staveb se účastník seznámí s veškerou dokumentací. Zjistí, které typy dokumentací musí být autorizovány u projektanta i o těch, které potřebuje stavebník k řádnému provozu stavby. (DTO CZ, 2018)

Po dostatečném zapracování na pozici stavbyvedoucího převezme syn odpovědnost i za zajištění pracovníků na stavbu.

7. Kurz Energetického specialisty probíhá na bázi praktických cvičení. Účastník je seznámen s aktuální legislativou, se základy projektování technických systémů s ohledem na pasivní a nízkoenergetickou výstavbu. Na tomto semináři se klient naučí hodnotit budovy, projektovat technické systémy a bude umět dostát požadavkům na dotační tituly, jako jsou Nová zelená úsporám nebo Integrovaný regionální operační program. (TÜV SÜD Czech, 2018)

Syn po tomto kurzu převezme odpovědnost za projekty ve firmě. Bude dohlížet na jejich správnost. S těmito projekty jsou spojené i položkové rozpočty staveb, na které bude syn také dohlížet. Dále bude dávat pozor i na inženýrskou činnost ve výstavbě spojenou například se zajištěním stavebního povolení, územního rozhodnutí apod.

V neposlední řadě bude mít syn na starosti i sledování stávajících zakázek, výběrová řízení spojená s novými zakázkami, podepisování smluv. To vše mu nejlépe vysvětlí jeho otec.

8. Kurz Finance pro nefinanční manažery je velmi přínosný pro získání souhrnného přehledu o podnikových financích, o finančním řízení i finančních ukazatelích. Účastník se naučí rozumět finančním dokumentům, výkazům, analýzám a plánům, bude se umět orientovat v rozvaze, výsledovce i v cash flow. Po absolvování bude umět používat nástroje pro řízení finanční stability podniku a všechny znalosti si při kurzu vyzkouší v praxi. (Topvision, 2018)

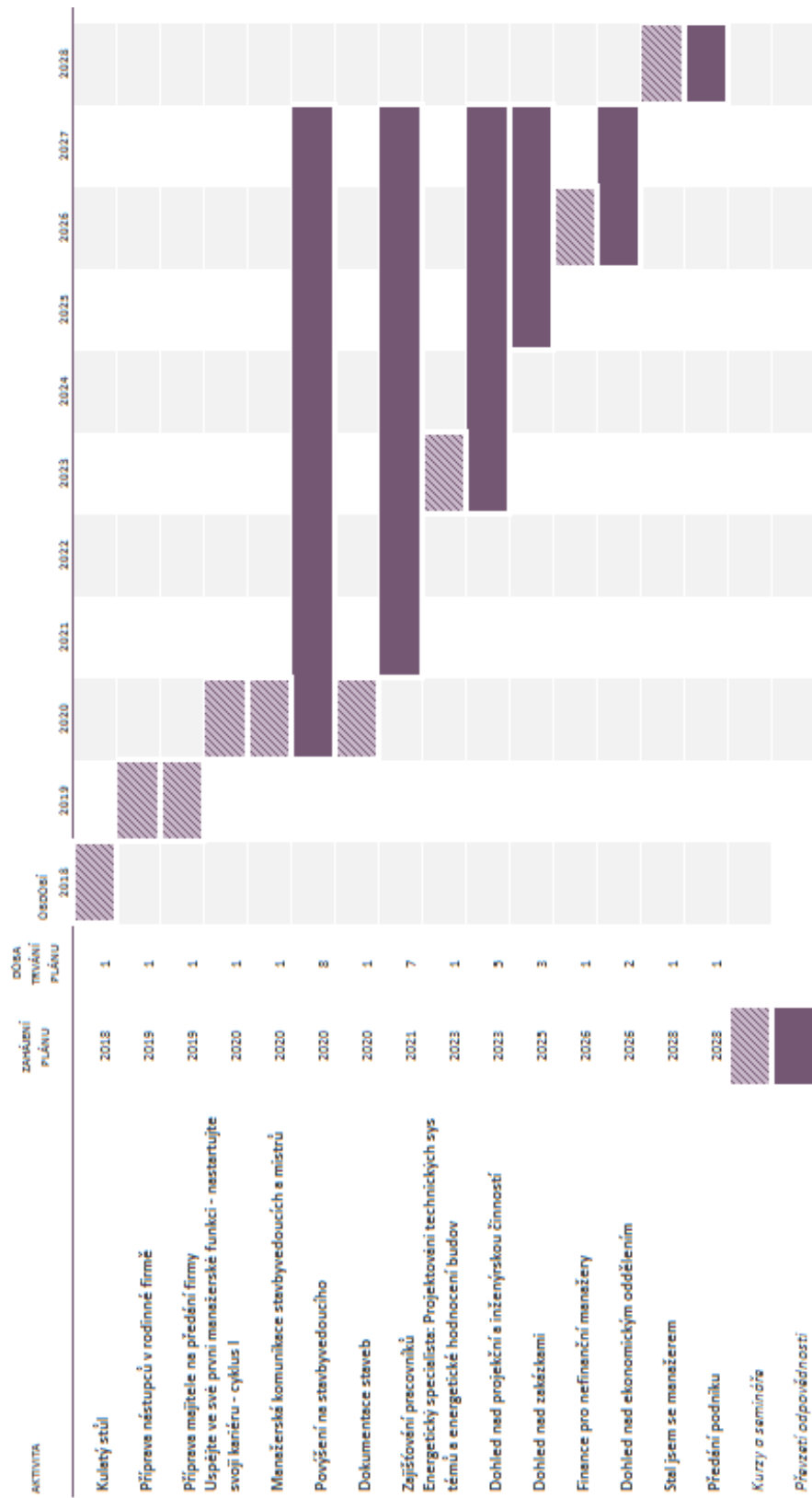
Poslední částí firmy je ekonomické oddělení, ve kterém se syn seznámí se všemi dokumenty tohoto charakteru. Měl by se alespoň částečně orientovat ve všech výkazech, rozvaze apod. Bude zajišťovat financování všech projektů, zaměstnanců, materiálu a ostatních činností spojených s podnikem.

9. V případě jakýkoliv pochybností je možné absolvovat ještě jeden kurz jménem Stal jsem se manažerem. Cílem semináře je vysvětlit koncepty a hrozící problémy, které jsou spojené s manažerskou rolí. Účastník se naučí využívat své moci, jak správně motivovat a hodnotit zaměstnance, zvládat konflikty a pozná celý cyklus řízení podniku. (Vox, 2018)

V této poslední fázi, kdy se syn již seznamuje i s ekonomickým chodem podniku, již majitel firmy nechává svého syna vést podnik. V tuto chvíli mu dává už jen rady, ale konečné rozhodnutí závisí na nástupci. Po získání konečné důvěry u majitele, přepíše všechna svá práva na syna a ten se stává novým majitelem firmy. Celkové náklady vynaložené na vzdělání zakladatele a nástupce firmy činí v celkové částce 153 876 Kč s DPH.

Obrázek č. 5 znázorňuje tento nástupnický plán v Ganttově diagramu.

Obrázek 5: Ganttův diagram programu nástupnictví



Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Bakalářská práce se věnuje tématu nástupnictví ve firmě FutureBau, s.r.o. Tato rodinná firma působí na trhu již 11 let a za tu dobu zvládla vybudovat si své postavení na trhu. Firma se zaměřuje na pozemní a vodohospodářské stavby. Už podle názvu je patrné, že se společnost nechává inspirovat novými trendy.

V teoretické části jsou popsány pojmy spojené s podnikem a podnikatelem, více je pak rozepsáno o rodinném podniku a podnikání a v neposlední řadě téma nástupnictví. Další částí práce jsou malé a střední podniky, do kterých můžeme tyto rodinné firmy zařadit. Jejich definice, výhody a nevýhody a význam na trhu. V poslední části najdeme popis této konkrétní firmy od historie po současnost, ekonomické údaje, silné a slabé stránky a zhodnocení tématu nástupnictví ve firmě.

Konečným výstupem bakalářské práce je návrh plánu generační výměny pro vybranou rodinnou společnost včetně cílů, konkrétních termínů a převzetí veškeré odpovědnosti nástupcem. Této aktivity se účastní zakladatel i budoucí majitel firmy společně a ve snaze udržet rodinnou harmonii spolu dosahují postupných cílů plánu.

Autorka práce doufá, že tento nástupnický plán bude pro firmou přínosný, a že díky němu proběhne jejich generační výměna bez větších problémů. Také si troufá tvrdit, že vidí budoucnost této společnosti velmi pozitivně.

Zdroje

Knižní zdroje

Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: teorie pro praxi. 3 přepracované vydání*. Praha: C. H. Beck.

Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, L. J. (2016). *Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Brno: Barrister & Principal.

Koráb, V., Hanzelková, A., & Mihalisko, M. (2008). *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*. Brno: Computer Press.

Machek, O. (2017). *Rodinné firmy*. Praha: C. H. Beck.

Martelová, J. (2017). *Rodinné firmy na rozcestí: jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti*. Praha: Grada Publishing.

Pavlaček, M. (2013). *Ekonomika malých a středních podniků. Studijní opora*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing.

Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing.

Srpová, J., Řehoř, V., & kol. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing.

Synek, M., Kislíngerová, E., & kol. (2015). *Podniková ekonomika. 6. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck.

Veber, J., Srpová, J., & kol. (2012). *Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing.

Elektronické zdroje:

Český statistický úřad. Cit. 15. 3. 2018, dostupné z:

https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ORG05&z=T&f=TABULKA&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301__null_&katalog=30831&str=v386&v=v7__null__null__null

Český statistický úřad. Cit. 26. 3. 2018, dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/czso/cris/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2018>

Český statistický úřad. Cit. 26. 3. 2018, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/10-organizacni-statistika-6je4dlnaag>

DtoCZ. Vzdělávací a poradenská společnost s tradicí a působností v celé ČR. Cit 27. 3. 2018, dostupné z: <http://www.dtocz.cz/kurz-bez-terminu/2030-dokumentace-staveb.html>

EJustice; Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Cit. 5. 3. 2018, dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=181807&typ=UPLNY>

FutureBau – realizace pasivních a nízkoenergetických domů. Cit. 4. 3. 2018, dostupné z: <http://www.futurebau.eu/>

Gradua-CEGOS. Vzdělávání Gradua Cit 21. 3. 2018, dostupné z:

<https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/uspejte-ve-sve-prvni-manazerske-funkci-nastartujte-svoji-karieru-cyklus-i.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Cit. 21. 3. 2018, dostupné z:

<https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2016--232792/>

Miroslav Spousta (2018). *Spousta energie*. Cit 15. 3. 2018, dostupné z:

<http://www.spoustaenergie.cz/priprava-nastupcu-v-rodinne-firme/>

Miroslav Spousta (2018). *Spousta energie*. Cit 15. 3. 2018, dostupné z:

<http://www.spoustaenergie.cz/priprava-majitele-na-predani-firmy/>

Rekvalifikační-kurzy.info. Cit. 27. 3. 2018, dostupné z: http://www.rekvalifikacni-kurzy.info/kurz-69051_manazerska-komunikace-stavbyvedoucich-a-mistru#kurz

Rodinná firma. Cit 15. 3. 2018, dostupné z: <http://www.rodinnafirma.net/cz/kulate-stoly-rodinnych-firem>

Rodinné firmy jsou rodinným stříbrem naší země. *Trade News:Magazín Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR*. 7(1), 81-83. Dostupné z: http://amsp.cz/wp-content/uploads/2018/02/Trade_News_2018_02.pdf

Topvision. Cit 27. 3. 2018, dostupné z: <https://www.topvision.cz/nabidka/hard-skills/finance-pro-nefinancni-manazery---zapojte-se-do-financniho-managementu/>

TÜV SÜD Czech. Volba jistoty. Více hodnoty. Cit. 27. 3. 2018, dostupné z: <https://www.tuv-sud.cz/uploads/images/1509362137296522600434/akademie-katalog-257x210mm-20171026-final.pdf>

Vox. Kurzy, semináře, rekvalifikace. Cit. 27. 3. 2018, dostupné z: <https://www.vox.cz/manazerske-dovednosti/seminar-stal-jsem-se-manazerem-0009.htm>

Zakonyprolidi.cz. Cit. 10. 3. 2018, dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2013-304>

Seznam zkratk

ČR	Česká Republika
EU	Evropská unie
AMSP	Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR
MSP	malé a střední podniky
OSVČ	osoby samostatně výdělečně činné

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení podniků dle doporučení Evropské komise	9
Tabulka 2: Profil úspěšného podnikatele	12
Tabulka 3: Kritéria definic rodinných firem v akademické literatuře	14
Tabulka 4: Deset nejstarších rodinných podniků ve světě.....	18
Tabulka 5: Největší české rodinné firmy dle časopisu Forbes	20
Tabulka 6: Faktory ohrožující proces nástupnictví.....	22
Tabulka 7: Ekonomické subjekty k 31. 12. 2016	31
Tabulka 8: Přehled vybraných referencí podniku.....	35
Tabulka 9: Vývoj hospodářského výsledku (v tis. Kč).....	37
Tabulka 10: SWOT analýza rodinného podniku	39
Tabulka 11: SWOT analýza rodinného podniku po generační výměně	43
Tabulka 12: Program nástupnictví.....	43

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model vlivu rodiny na podnik F-PEC	15
Obrázek 2: Křivka růstu zkušeností firmy s nástupnictvím.....	21
Obrázek 3: Stavba rodinného podniku.....	25
Obrázek 4: Tabulka SWOT analýzy	26
Obrázek 5: Ganttův diagram programu nástupnictví.....	48

Seznam grafů

Graf 1: Ekonomické subjekty podle počtu zaměstnanců v letech 2010-2017	27
Graf 2: Podíl odvětví na hrubé přidané hodnotě v ČR	30
Graf 3: Vývoj hospodářského výsledku.....	38

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha rodinné firmy za roky 2014-2016 (v tis. Kč)	58
Příloha B: Výpis z výkazu zisku a ztráty v letech 2014-2016	61
Příloha C: Rozhovor ze dne 4. 10. 2017 u zakladatele firmy Miroslava Podlipského ...	63
Příloha D: Rozhovor ze dne 11. 10. 2017 se synem zakladatele Ing. Miroslavem Podlipským	66

Přílohy

Příloha A: Rozvaha rodinné firmy za roky 2014-2016 (v tis. Kč)

Označení	Popis	Netto/2014	Netto/2015	Netto/2016	Brutto/2016
	AKTIVA CELKEM	24418	27581	65470	72916
A	Pohledávky za upsaný ZK	0	0	0	0
B	Dlouhodobý majetek	20626	25446	51284	58730
B.I.	DNM	0	0	0	138
B.I.2.	Ocenitelná práva	0	0	0	138
B.I.2.1.	Software	0	0	0	138
B.II.	DHM	20626	25446	51284	58592
B.II.1.	Pozemky a stavby	16021	19944	20216	21935
B.II.1.1.	Pozemky	4273	2397	2353	2353
B.II.1.2.	Stavby	11748	17547	17863	19582
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	4605	5286	5214	10803
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	0	216	25854	25854
B.II.5.2.	Nedokončený DHM	0	216	25854	25854
C.	Oběžná aktiva	3683	1953	14006	14006
C.I.	Zásoby	0	364	0	0
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	364	0	0
C.II.	Pohledávky	852	1288	16242	16242
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	852	1288	16242	16242
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	91	1018	1926	1926

C.II.2.4.	Pohledávky ostatní	0	270	14316	14316
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	521	169	0	0
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	122	76	261	261
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	79	5	0	0
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	39	20	14055	14055
C.IV.	Peněžní prostředky	2831	301	-2236	-2236
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	203	301	116	116
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	2628	0	-2352	-2352
D.	Časové rozlišení aktiv	109	182	180	180
D.1.	Náklady příštích období	109	182	180	180
	PASIVA CELKEM	24418	27581	65470	
A.	Vlastní kapitál	5635	7631	7541	
A.I.	Základní kapitál	200	200	200	
A.I.1.	ZK	200	200	200	
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	1460	1460	1460	
A.II.2.	Kapitálové fondy	1460	1460	1460	
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	1460	1460	1460	
A.III.	Fondy ze zisku	20	20	20	
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	20	20	20	
A.IV.	VH minulých let	2803	3955	5952	
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	2803	3955	5952	
A.V.	VH běžného účetního období	1152	1996	-91	
B.+C.	Cizí zdroje	18783	19950	57929	
C.	Závazky	18783	19950	57929	

C.I.	Dlouhodobé závazky	13246	17076	34400	
C.I.2.	Závazky k úvěrovým investicím	13238	17068	34392	
C.I.9.	Závazky ostatní	8	8	8	
C.I.9.3.	Jiné závazky	8	8	8	
C.II.	Krátkodobé závazky	5537	2874	23529	
C.II.2.	Závazky k úvěrovým investicím	0	408	0	
C.II.3.	Krátkodobé přijetí zálohy	107	0	500	
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	4005	2122	3613	
C.II.8.	Závazky ostatní	1425	344	19416	
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	1221	0	4868	
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	107	157	146	
C.II.8.4.	Závazky ze SZ a ZP	50	66	67	
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	0	0	14104	
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	47	119	231	
C.II.8.7.	Jiné závazky	0	2	0	

Vysvětlivky:

ZK – základní kapitál

DHM – dlouhodobý hmotný majetek

DNM – dlouhodobý nehmotný majetek

VH – výsledek hospodaření

SZ – sociální zajištění

ZP – zdravotní pojištění

Zdroj: vlastní zpracování z každoroční účetní závěrky (veřejný rejstřík a sbírka listin)

Příloha B: Výpis z výkazu zisku a ztráty v letech 2014-2016

Ozn.	Text	Řádek	2014	2015	2016
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	30 457	25 446	18 540
II.	Tržby za prodej zboží	2	0	1 733	5 382
A.	Výkonová spotřeba	3	24703	23 549	17 246
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	0	1604	5365
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5	9015	9675	5809
A.3.	Služby	6	15688	12270	6072
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	7	0	-364	0
C.	Aktivace	8	0	0	364
D.	Osobní náklady	9	1968	2767	3217
D.1.	Mzdové náklady	10	1498	2176	2511
D.2.	Náklady na SZ, ZP a ostatní náklady	11	470	591	706
D.2.1.	Náklady na SZ a ZP	12	422	543	649
D.2.2.	Ostatní náklady	13	48	48	57
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	1762	1747	2154
III.	Ostatní provozní výnosy	20	25	8044	549
III.1.	Tržby z prodaného DM	21	17	7847	403
III.3.	Jiné výnosy	23	8	197	146
F.	Ostatní provozní náklady	24	191	4662	854
F.1.	Zůstatková cena prodaného DM	25	81	4243	338
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	91	247	460
-F.5.	Jiné provozní náklady	29	19	172	56
*	Provozní VH	30	1858	2862	636
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	40	0	5	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	42	0	5	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	44	564	432	549
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	46	564	432	549
VII.	Ostatní finanční výnosy	47	106	136	232
K.	Ostatní finanční náklady	48	220	343	410
*	Finanční výsledek hospodaření	49	-678	-634	-727
**	VH před zdaněním	50	1180	2228	-91

L.	Daň z příjmů	51	28	232	0
L.1.	Daň z příjmu splatná	52	28	232	0
**	VH po zdanění	54	1152	1996	-91
***	VH za účetní období	56	1152	1996	-91
*	Čistý obrat za účetní období	57	30588	35364	24703

Vysvětlivky:

SZ – sociální zabezpečení

ZP – zdravotní pojištění

DM – dlouhodobý majetek

VH – výsledek hospodaření

Zdroj: vlastní zpracování z každoroční účetní závěrky (veřejný rejstřík a sbírka listin)

Příloha C: Rozhovor ze dne 4. 10. 2017 u zakladatele firmy Miroslava Podlipského

1. Jaký byl motiv Vašeho podnikání?

Získání finanční jistoty.

2. Jaké finanční prostředky jste použil při zahájení činnosti?

Víceméně se jednalo o úspory z předchozí doby.

3. Na čem, dle Vašeho názoru, závisí rozvoj Vaší firmy?

Dnes se dá říct, že je to více než kdy předtím, spojené s lidskými zdroji, které nejsou. Mnoho lidí odešlo do Německa, další do chebské průmyslové zóny. V současnosti se nacházíme v situaci, kdy máme nedostatek pracovní síly. Ve stavebnictví je to o to horší, protože na stavbě potřebujeme flexibilní lidi, kteří musí vnímat souvislosti, domýšlet si následující postup, aby nepřekáželi těm, co přijdou po nich a alespoň trošku rozumět všemu.

4. Máte představu, zda a kdy chcete opustit firmu?

Zatím představu nemám.

5. Jak chcete naložit s firmou v okamžiku Vašeho odchodu?

Zatím v sobě živím myšlenku, že dále v mé práci bude pokračovat můj syn.

6. Je tento Vámi vybraný syn informován o Vašem rozhodnutí?

Ano, je o tom již informován.

7. Jaké znalosti a dovednosti mu ještě chybí k úspěšnému převzetí firmy?

Myslím, že po profesní stránce se nejedná o nic zásadního, spíše možná nějaké zkušenosti, co se týká jednání s lidmi, i když to je dost subjektivní. Syn již několik let pracuje ve firmě na stavbách, tím získává zkušenosti ze všech oblastí. Vztahy, které převládají mezi ním a zaměstnanci, jsou momentálně spíše kamarádké a jediné čeho se bojím je, že mu bude po převzetí firmy dělat problém těmto lidem něco nařizovat. Co se týká vzdělání a inteligence, to si myslím, že je bez problému, největší problém tedy vidím v tom, že si syn nesmí připouštět lidi tolik k tělu a nezatěžovat se tím, co si kdo o něm myslí.

8. Jakým způsobem Vašeho syna připravujete na předání podniku?

Jelikož nejsme velká firma a fungujeme vedle sebe, je jednodušší si mezi sebou předávat informace. Zatím mu nechci vnucovat názor, že to co udělám já je neoptimálnější cesta, protože nikde není psáno, že jeho rozhodnutí, která budou jiná, než by byla moje, budou špatná nebo znamenat problém. Než však podnik pustím

z rukou, tak bych chtěl nějakou dobu fungovat „vedle sebe“. Momentálně syn zatím 95% času tráví na stavbách, aby věděl, jak to tam funguje.

9. Jelikož je Váš syn prokuristou, je tedy seznámen s chodem firmy a má možnost se na vedení již podílet?

Má, ale do jisté míry omezenou.

10. Necháváte Vašeho syna dělat chyby?

Abych byl upřímný, tak on moc chyb nedělá. Je to možná tím, že většinu rozhodnutí spolu prodiskutujeme, zvážíme pro a proti a v drtivé většině se na konečném rozhodnutí shodujeme. On se momentálně moc nezajímá o ekonomické záležitosti spojené se stavbami a já mu nechávám prostor rozhodovat v technických záležitostech. Samozřejmě, protože nikdo není bezchybný, nechávám ho se ze svých chyb poučit.

11. V případě, že by selhal plán nástupnictví, přemýšleli jste například o rozdělení firmy, prodeji, ukončení činnosti nebo fúzi?

Abych byl upřímný, nepřemýšlel jsem o tom, ale z toho co jste jmenovala, fúze není s kým. Při otázce prodeje, prodal bych vše co má cenu (nemovitosti, hmotný majetek), ale asi jako celou firmu ne. Já sám si neumím představit být v roli kupujícího už zaběhnuté stavební firmy, pro mě by bylo jednodušší vzít svůj kapitál a raději si založit firmu novou. Možná by bylo řešitelné přizváním společníka, aby si koupil podíl na firmě.

12. Vnímáte nějaká rizika, která by mohla ohrozit Vaši firmu?

V dnešní době musím opět zmínit lidské zdroje. Na nich stojí vše. Je těžké plánovat nějaký rozvoj, když nejsem schopný naplnit pracovní kapacitu. Nemá cenu přetahovat pracovníky z jiných firem za vyšší mzdou, protože to ten jiný závod může udělat také a efekt je ve výsledku nulový, akorát tím vzrostou náklady (např. dům původně za 5 milionů a po vzrůstu mezd se vyšplhá cena na 7 milionů). Dalším ohrožením je nepoužitelnost potencionálních pracovníků po vystudování učiliště, kterým chybí zájem pracovat a hlavně zkušenosti.

13. Dokážete oddělovat rodinné záležitosti?

Já ano a syn se o to už snaží.

14. Vyskytují se nějaké konflikty mezi Vámi a Vaším synem?

Protože máme každý jiný smysl pro pořádek, tak občas ano. Hlavně co se týká administrativních věcí, jako jsou doklady, které občas zapomene nebo ztratí. Tím vznikají u nás občas dohady.

Příloha D: Rozhovor ze dne 11. 10. 2017 se synem zakladatele Ing. Miroslavem Podlipským

1. Co podle Vás vedlo Vašeho otce k založení stavební firmy? Co si o tomto jeho rozhodnutí myslíte?

Otec působil jako starosta obce dvě volební období. Pak už nebyl zvolen, tak hledal obor, ve kterém by mohl do budoucna působit. Vzhledem k jeho technické škole a celoživotní oblibě stavebnictví jako takového, se rozhodl založit vlastní firmu. I když začátky nebyly jednoduché, s odstupem času musím říct, že to bylo správné rozhodnutí. Já jsem k tomuto oboru měl taky od malička blízko a určitě se mi líbilo, že založil a posunul firmu na tu pozici, kde je.

2. Víte, jak otec naloží s firmou v době svého odchodu?

Vzhledem k tomu, že se snažím firmě podřídit veškeré svoje zájmy, tak doufám, že mi bude chtít firmu předat. Jsem si jist, že určitě nemá v plánu firmu prodávat a posouvat na jiného majitele.

3. Připravuje Vás na převzetí firmy?

Myslím si, že je to ještě nějaký čas před námi. Nejdříve si musím projít vším, co vedení firmy obnáší. Máme to postavené tak, že se již od 15 let snažím zapojit do fungování firmy, ať už jako řadový dělník, tak se pak na mně začaly nabalovat další funkce, spojené s fungováním ve firmě.

4. Víte o některých znalostech či dovednostech, které by Vám mohly chybět při vedení firmy?

Mohly by to být určitě zkušenosti, které získávám každým dnem. V porovnání s otcem, který prošel o dost více stavbami, se musím neustále zlepšovat. Snaží se mi pomáhat tak, abych se některých chyb, co udělal on, vyvaroval. Musím se snažit neustále zlepšovat své znalosti ohledně stavebnictví, tak abych udržel firmu v budoucnosti alespoň tam, kde je.

5. Nechá Vás Váš otec dělat chyby (nebo Vás zarazí ještě předtím, než ji můžete udělat)?

Snaží se, abych se jim vyvaroval. Ale občas mě nechá udělat něco po svém, i když třeba tuší, že to není ta nejvhodnější varianta. Ví ale, že je občas dobré se spálit. Samozřejmě tuto volbu zvolí v případě, když ví, že špatné rozhodnutí nějak závažně nepoškodí firmu nebo její pověst.

6. Jsou mezi Vámi nějaké konflikty?

Konflikty jsou neustále, ale to je asi normální. Ve spoustě věcech se shodneme, ale v dost případech máme určité neshody. Je to především způsobeno jeho „horkou“ krví. Jsme schopni se ale vždy dohodnout na konečné varianty, která vyhovuje oběma.

7. Dokážete rozlišovat firemní záležitosti od těch rodinných?

V našem případě, kdy celá rodina pracuje ve firmě, jsem schopen těžko posoudit, zda to rozlišujeme. Spíš bych řekl, že to máme spojené. V práci se čas od času řeší rodinné záležitosti, doma se zase neustále řeší práce. Je to jedna velká spojená nádoba.

8. Jak vidíte budoucnost firmy?

Byl bych rád, kdybychom jsme se neustále zlepšovali a zvyšovali naši konkurenční výhodu. Naše firma si zakládá na kvalitě a zatím si držíme výhodné postavení v tom, že si firma může vybírat ty vhodné zakázky od investorů, které chce. Když investor trvá na nějakém řešení, které chce, a my o něm nejsme přesvědčeni, nedělám to. Zakládáme si na tom, že s investorem trávíme určitý čas a snažíme se ho přesvědčit, že například lpí na věcech, které nejsou vhodné apod.

9. Jaká rizika nebo naopak příležitosti by se mohli objevit v budoucím vývoji podniku?

Největším rizikem je dneska pracovní síla. Myslím si, že naše firma se o své zaměstnance stará, jak by měla. Co se týká mzdových nákladů, jsem přesvědčen, že jsou lepší než u místních konkurenčních firem. Avšak nevýhodou je blízkost pohraničí. Velké množství pracovníků odešlo do Německa. Ať už z důvodů finanční situace, exekucí, nebo výhodnějšího sociálního systému (přídavky na děti, vidina budoucího důchodu). Samozřejmě tomu se už hůře konkuruje.

Právě se dokončuje náš firemní areál, ve kterém je obrovské zázemí pro naši firmu s dostatečným prostorem pro rozšíření o případnou výrobu. Zatím ještě nemáme nic vymyšleného, protože rekonstrukce areálu byla poměrně nákladná, ale určitě se zde otevírá velká příležitost k tomu něco vymyslet.

Abstrakt

ŠVERDÍKOVÁ, Nikol. *Ekonomický pohled na předání rodinné firmy a jeho výzvy*. Cheb, 2018. 69 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: podnik, rodinný podnik, nástupnictví, podnikání, generační výměna, podnikatel

Bakalářská práce se zabývá problematikou nástupnictví. To je pro většinu rodinných podniků klíčovým momentem, pokud chtějí dodržet rodinnou tradici.

Nejprve tato práce seznamuje se základními pojmy, jako jsou podnik, podnikatel, rodinný podnik, rodinné podnikání a nástupnictví. Druhou částí jsou konkrétně malé a střední podniky, jejich výhody, nevýhody a hospodářský význam.

Pomocí strukturovaných rozhovorů v konkrétním podniku je zjištěn momentální stav zaměstnanců a jejich připravenost na proces generační výměny. Tyto poznatky jsou porovnány s podklady v teoretické části práce. Poté jsou navrženy rady pro bezproblémové nástupnictví.

Závěrem práce je vymyšlený desetiletý plán nástupnictví. V něm jsou sepsány kurzy, semináře a besedy, které přispějí k připravenosti nástupce a zakladatele podniku. Nástupce má poté možnost postupně přebírat odpovědnost ve firmě a v konečné fázi společnost zcela převzít.

Abstrakt

ŠVERDÍKOVÁ, Nikol. *Economic View of the Transfer of a Family Business and Its Challenges*. Cheb, 2018. 69 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: enterprise, family business, succession, business, generational exchange, businessman

The bachelor thesis refers to the problematic of succession in family businesses. This is the key to most family businesses if they want to live up to their family tradition.

First, the bachelor thesis introduces the basic concepts such as business, entrepreneur, family business, and succession. The second part of the thesis is focused on small and medium-sized companies, their advantages, disadvantages and economic importance.

Using structured interviews in a particular company, the current status of employees and their readiness for the generational exchange process are identified. These findings are compared with the theoretical part of the thesis. After that, recommendations are suggested for a seamless succession.

The conclusion of the thesis is a ten-year succession plan. The final part describes courses, seminars and conferences that will contribute to the readiness of the successor and founder of the company. The successor then has the opportunity to gradually take over responsibility in the company and ultimately take over the company.