

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Rodinné podnikání ve výrobním podniku**

**Family business in manufacturing company**

**Tereza Vacková**

**Plzeň 2021**



Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Rodinné podnikání ve výrobním podniku“*

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

Plzeň dne 6. 5. 2021

v. r. Tereza Vacková

podpis autorky



## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce Ing. Tomášovi Sadílkovi, Ph.D. za skvělou spolupráci a vhodné připomínky, které mi napomohly dokončit bakalářskou práci. Také bych chtěla poděkovat firmě Burko s. r. o. za vstřícné a ochotné jednání při poskytování informací. Poslední díky patří mé rodině, která mi byla po celou dobu oporou.



# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Rodinné podnikání.....</b>	<b>8</b>
1.1 Rodinný podnik.....	8
1.2 Definice rodinného podnikání.....	8
1.2.1 Podnikání .....	11
1.2.2 Rodina.....	12
1.2.3 Výhody a nevýhody rodinných firem .....	13
1.3 Nástupnictví v rodinném podniku.....	16
1.4 Konflikty v rodinných firmách.....	19
1.5 Rodinné firmy v České republice.....	21
1.5.1 Historie rodinných firem.....	22
1.6 Životní cyklus rodinného podniku .....	23
1.6.1 Životní cyklus dle Rosenbauera.....	23
1.6.2 Životní cyklus dle Goehlera.....	24
1.7 Ukončení činnosti podniku .....	25
1.7.1 Prodej.....	25
1.7.2 Zánik společnosti .....	26
1.8 AMSP ČR.....	26
1.8.1 Průzkum k trendům rodinného podnikání .....	26
1.8.2 Průzkum – specifika rodinného podnikání .....	27
<b>2 Praktická část.....</b>	<b>29</b>
2.1 Popis vybraného rodinného podniku.....	29
2.2 Sběr dat.....	31
2.2.1 Vyhodnocení rozhovoru .....	35

2.3	Analýza rodinného podniku.....	36
2.3.1	Externí prostředí firmy .....	36
2.3.2	Interní prostředí firmy .....	37
2.3.3	Analýza zainteresovaných stran .....	40
2.3.4	SWOT analýza .....	41
2.3.5	Vyhodnocení SWOT analýzy.....	43
2.4	Návrhy a doporučení .....	44
	<b>Závěr.....</b>	<b>47</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>49</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>51</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>52</b>
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	



# Úvod

Když spojíme dva různorodé termíny jako rodina a podnikání vznikne nám rodinné podnikání. Právě toto téma je předmětem této bakalářské práce. Konkrétněji se však práce zaměřuje na menší rodinné firmy, kde se následně řeší generační obměna. Rodinné podnikání je v současné době velkou částí národních ekonomik a rychle rozvíjejícím se oborem. V České republice mělo rodinné podnikání největší úspěch v době první republiky, ovšem v době socialismu se úplně vytratilo a ztratilo svůj význam. Změnou politického režimu bylo rodinné podnikání opět obnoveno až do současné doby.

Tématika rodinného podnikání a s ním spojené rodinné tradice a zásady nás v současné době obklopují. Rodinné podnikání se tak stalo jedním z nejinspirativnějších oborů podnikání, které se postupem času stále mění a rozvíjí.

Téma rodinné podnikání je velice zajímavé hned z několika důvodů. Prvním důvodem je přístup rodin k podnikání. Každá rodina má své tradice a zásady, kterými se řídí a dodržuje je. Přenesení rodinných tradic do podnikání je velmi inspirující a zajímavé, rodinný podnik tímto působí na zákazníky více lidsky, důvěryhodněji a spolehlivěji. Ovšem rodinné propojení ve firmě přináší také celoživotní úděl, jak pro zakladatele firmy, tak pro rodinné následníky. Právě následnictví bylo dalším tématem v bakalářské práci. Problematika následnictví patří k rodinnému podnikání a je hodně spekulovaným a diskutovaným tématem.

Cílem bakalářské práce je definovat fungování rodinného podniku, stanovit výhody a nevýhody tohoto podnikání a specifikovat propojení rodinných vztahů v podnikání. V neposlední řadě je zkoumána již zmíněná problematika následnictví. Toto téma má mnoho úskalí a specifik, které jsou ve značné míře dány vztahy v jednotlivých rodinách.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část. Teoretická část má 8 hlavních kapitol a některé kapitoly mají své podkapitoly. V této části práce jsou uvedeny informace z odborné literatury o rodinném podnikání, které jsou poté implementovány do praktické části práce. Praktická část se skládá ze 4 kapitol a dalších podkapitol. Ve výzkumné části je zkoumán vybraný rodinný podnik a dále je zde provedena následná analýza podniku. Závěr je věnován shrnutí a zhodnocení veškerých informací a rovněž jsou uvedena i doporučení pro vybraný podnik.

# 1 Rodinné podnikání

Rodinné podnikání je primárním zdrojem hospodářského růstu a vitality v ekonomikách celého světa. Rodinné podniky představují celou škálu podniků, ve kterých podnikatel nebo generální ředitel nové generace a jeden nebo více členů rodiny ovlivňují společnost prostřednictvím své účasti, kontroly vlastnictví, svých strategických preferencí a kultury a hodnot, které podniku dodávají (Poza & Daugherty, 2014, s. 19).

## 1.1 Rodinný podnik

V České republice nebyla do roku 2020 přesná definice rodinného podniku. Dne 11. května 2020 č. 535 byla definice schválena usnesením vlády ČR. Rodinným podnikem je tedy rodinná korporace nebo rodinná živnost.

*„Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které je nadpoloviční počet společníků tvořen členy jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je členem jejího statutárního orgánu nebo ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace; znaky rodinné obchodní korporace jsou splněny i tehdy, je-li jediným jejím společníkem člen jedné rodiny, který je současně členem statutárního orgánu, a alespoň jeden jiný člen téže rodiny je členem jejího statutárního orgánu, jejím zaměstnancem, jejím prokuristou nebo členem její dozorčí rady.“ (mpo.cz, 2020)*

*„Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu.“ (mpo.cz, 2020)*

## 1.2 Definice rodinného podnikání

Rodinné firmy se velmi liší od ostatních typů společností jak ve smyslu cílů, tak ve způsobu řízení a chování zaměstnanců.

Koráb, Hanzelková, Mihalisko (2008, s. 20) uvádí definici podnikání jako *„procento podniku, které rodina vlastní, počet generací, které byly a jsou v podniku angažovány (ať již jako vlastníci nebo jako zaměstnanci), počet členů rodiny, kteří ve firmě pracují,*

*velikost podniku, míra strategického vlivu rodiny na chod podniku, ale také měkčí parametry, například úmysl rodiny předat podnik další generaci.“*

Rodinné firmy jsou velmi důležité a přínosné pro celosvětovou ekonomiku a jejich role je zcela zásadní. 70 – 90 % světového domácího produktu je vytvářeno právě rodinnými firmami. Od odborníků z praxe plyne, že rodinné firmy mají celosvětový rozhodující podíl na ekonomické produkci a tvorbě zaměstnanosti (Cappuyns a kol., 2002 in Machek, 2017, s. 1).

Villalonga & Amit, (2006, in Machek, 2017, str. 11) uvádí rodinnou firmu jako instituci, ve které může být jeden nebo více členů rodiny zaměstnáni v klíčových pozicích jako je manažer, člen správních orgánů. Také se jedná o vlastníka pěti a více procent vlastního kapitálu, buď jako jednotlivce, nebo jako skupina.

Existuje další definice, která uvádí, že firma může být rodinná, pokud vlastník/manažer působí ve firmě nejméně jeden rok, pracuje v ní nejméně 6 hodin denně po celý rok nebo alespoň 312 hodin ročně. Dále je zapojen do každodenních aktivit firmy a žije ve společné domácnosti s jiným členem rodiny (Heck a Stafford, 2001 in Machek, 2017, s. 12).

Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 20) rozdělují šíři rodinného podnikání na tři definice.

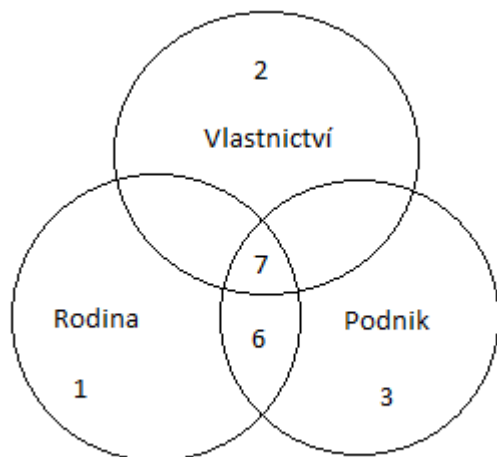
- **Široká definice** – Snaha udržet podnikání pouze v rodinném kruhu a o zásadních věcech rozhoduje rodina.
- **Středně široká definice** – Za rodinný podnik se považuje v případě, že zakladatel a jeho potomci mají vlastnické právo.
- **Úzká definice** – Rodina v podniku pracuje, má významné postavení a o podniku přímo rozhoduje.

U rodinného podnikání hraje klíčovou roli také definování strategie a to pomocí vize (vision) a mise (mission statement). Vize představuje plán budoucího stavu firmy a mise popisuje poslání firmy. Vize i mise napomáhají k rozvíjení dlouhodobých plánů a také k řízení každodenních aktivit firmy (Mullane, 2002, in Machek, 2017, s. 38).

Rodinná firma může být vyznačena prostřednictvím tří množin, které vzájemně pronikají. Jedná se o tzv. model tří kruhů (three-circle model), který se prvně objevil ve

working paperu R. Taguriho a A. Davise v roce 1982. Je vhodným nástrojem pro identifikaci možných problémů (Machek, 2017, s. 15).

Obrázek 1: Model tří kruhů



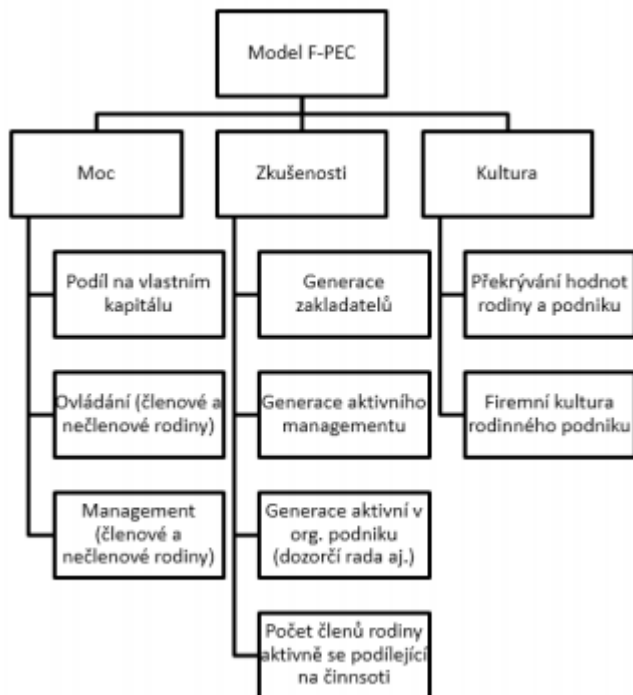
Zdroj: Tagiuri & Davis (1996) in Machek (2017, s. 15), upraveno autorkou

Z modelu tří kruhů vyplývá, že všechny části jsou úzce propojeny a mají na sebe návaznost. Můžeme si to znázornit na situaci, kdy rodina mezi sebou nevychází a tím bude pravděpodobně ovlivněno samotné podnikání (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 55).

U rodinných firem je třeba vyvážit potřeby rodiny a potřeby podnikání abychom dosáhli rovnováhy. Přílišný důraz na podnikání vede k zanedbání rodiny, špatné vzájemné komunikaci a vytrácení citů. U důrazu na rodinu může naopak vést k neefektivnímu rozhodování, pokleslé výkonnosti a ztrátě peněz. Dojde-li však k rodinné harmonii, můžeme zaznamenat efektivnější řízení podniku (Carlock & Ward, 2001 in Machek 2017, s. 16).

V rodinném podniku má rodina rozhodující vliv. V roce 2001 se objevil koncept modelu měření vlivu rodiny na podnik F-PEC. Model si zakládá na třech pilířích. Moc, síla (Power), zkušenosti (Experience) a jako poslední kultura (Culture). F-PEC posuzuje podíl na hlasovacích právech, procentuální podíl rodiny na vlastnictví a firma se stává úspěšnější každou další generací. V roce 2003 byl model testován na vzorku 1156 rodinných podniků a výsledek ukázal, že díky modelu můžeme zjistit vliv rodiny na daný podnik (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 23).

Obrázek 2: Model F-PEC



Zdroj: (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 23)

### 1.2.1 Podnikání

"Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele." jak uvádí zákon č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, § 420.

Pojem podnikání byl velmi známý v minulosti a je i v současné době. Definicí podnikání můžeme nalézt mnoho. Například Shane a Venkataraman (2000, s. 208) uvádí podnikání jako „vědecké zkoumání toho, jak, kým a s jakými efekty jsou objevovány, hodnoceny a využívány příležitosti k vytvoření budoucích výrobků a služeb.“

Podnikání je základem rozvoje lidské kultury a civilizace.

Rozlišujeme dva pojmy, které určují myšlenkové přístupy k podnikání.

Prvním pojmem je „podnikatelství“. Podnikatelství vyznačuje inovativní podniky, které přijdou na trh s něčím novým, překonávají neefektivní oblasti ekonomiky a jejich výrobky přináší hodnotu. Jsou to velmi úspěšné podniky s rostoucím potenciálem,

nejedná se tedy o podniky, které byly založeny například na základě nezaměstnanosti zakladatele (Martin Lukeš a Ivan Nový a kol., 2005, s. 21).

Druhým pojem je „podnikání“, jedná se o širší pojem. Do podnikání zahrnujeme, podnikatele, kteří vedou nebo vlastní podnik. Tito podnikatelé neměli jinou možnost než založit firmu. Nicméně neznamená to, že by se jednalo o podniky nepřínosné. Naopak jsou zásadní a jsou klíčové pro konkurenceschopnost (Martin Lukeš a Ivan Nový a kol. 2005, s. 22).

Podnikání má také různá pojetí, která se podle Veber, Srpová (2012, s. 1) rozdělují:

- **Ekonomické pojetí** – Jedná se o zapojení ekonomických zdrojů tak, aby se zvýšila původní hodnota.
- **Psychologické pojetí** – Podnikání vede k dosažení cílů, seberealizace.
- **Sociologické pojetí** – Vytváření nových pracovních míst, blahobytu.

Podnikatele jako osobu vymezujeme také: „*Podnikatelé jsou jedinci nebo týmy, které vytvářejí produkty a služby pro jiné osoby na trhu.*“ (Mitchell et al., 2002, s. 96)

*"Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu."* (§ 502 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník)

### 1.2.2 Rodina

V literatuře se uvádí mnoho definic pro rodinu, a proto je obtížné najít tu správnou. Tento pojem je definován v různých oblastech a vědních odvětvích.

Rodinu můžeme chápat jako nejpůvodnější, nepřírozenější a nejdůležitější lidskou skupinu a instituci, také jako ekonomickou jednotku a základní stavební prvek sociálních struktur.

*„Rodina je jakýmsi nejuniverzálnějším socializačním činitelem, který poskytuje jedinci identifikační vzory, seznamuje ho s předpokládaným chováním pro mužskou a ženskou roli. Učí jedince reagovat žádoucím způsobem v procesu interakce a umožňuje mu praktické ověření získaných dovedností v rámci rodiny. Uplatňuje se jako regulátor chování jedince a poskytuje mu společensky žádoucí normy. Pod vlivem rodinného působení se vytváří postoj k personálnímu okolí, sobě samému i společnosti obecně.“* (Výrost, Slaměník, 2008, s. 303)

Můžeme tedy říci, že si rodina zakládá na tradicích, způsobech chování ve společnosti, zásadách a různých pravidlech. K určení a dodržování pravidel slouží tyto formy setkání.

- **Rodinné shromáždění**

Meetingu se zúčastní jak dospělí členové rodiny, tak i mladší členové a trvá z pravidla jeden až dva dny. Na shromáždění jsou projednávány důležité události, budoucí směřování podniku, a také případné změny ve vlastnictví podniku. Účast není samoúčelná, naopak členové berou shromáždění jako budování pozitivního vztahu vůči firmě a rodinným příslušníkům (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 50).

- **Rodinná rada**

Je dalším orgánem vytvořeným v případě, že rodina má více než 15 dospělých členů a diskuze na rodinných shromážděních je složitá. Zasahuje tehdy, kdy rodina směřuje špatným směrem, a aktivity se neslučují s cílem podniku. Rodinná rada napomáhá při důležitých rozhodnutích, získává informace, organizuje společenské akce a aktivity pro členy rodiny. K hladkému průběhu rodinné rady je vhodné, aby členové otevřeně komunikovali a sdíleli s ostatními své názory. Pokud by tak neučinili, je možné si na rodinnou radu přizvat například mentora (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 50).

- **Rodinný protokol**

K udržení vize, hodnot, tradic a pravidel slouží rodinný protokol. Tento dokument obsahuje pravidla týkající se předávání podniku, vlastnictví, odměn, kariérního rozvoje a také zaměstnávání členů rodiny (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 51).

Dalším vhodným aspektem k napomáhání lepší komunikace je vypracování strategického rodinného plánu. Plán obsahuje vytvoření rodinné rady, zajištění pravidelných setkání, vypracování podnikové filozofie a odstranění kritických problémů. Tento systém vyhodnotí stávající situaci, stanoví a rozvíjí rodinnou filozofii, vytvoří operativní plán, který se následně provede a zkontroluje (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 78).

### **1.2.3 Výhody a nevýhody rodinných firem**

Rodinné podniky bývají orientovány na dlouhodobou prosperitu a tím vytvářejí řadu výhod. Největším lákadlem pro zákazníky může být lidskost firmy, tradice výroby a

know-how. Tyto vlastnosti jsou do určité míry neprodejné a mimo rodinu i nepředatelné. Jedná se o velmi specifické zaměření podnikání a tím brzkého vtažení rodinných příslušníků do podniku. Další výhodou může být nepřetržitost a vyšší pružnost řízení. Hodnoty jsou pevně dané a rodina se stává na podniku závislá. To se následně může projevit na kvalitě služeb či výrobků. Majitelé tedy firmu berou více osobně a tím se zvyšuje jak kvalita svých výrobků, tak kvalita svých dodavatelů (Lukeš & kol., 2005, s. 230).

Výhodou rodinného podnikání je vysoká angažovanost rodinných příslušníků. Každý z nich chce dosáhnout nejlepších výsledků a tím dosáhnout velkého růstu a ziskovosti firmy. Vzniká zde loajalita jak rodiny, tak i zaměstnanců, kteří se podílejí na chodu podniku. Rodina také obětuje firmě veškerý svůj čas a to se projevuje na podnikání pozitivně, firma je flexibilní a neztrácí čas zbytečnou byrokracií. Rodinné podniky se tedy nejčastěji vyskytují v sektorech poskytující služby a dále také v maloobchodě. Nejméně častým sektorem je průmysl. Zde je třeba být na určité technologické úrovni, a proto se v této oblasti vyskytují většinou nadnárodní společnosti (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 64).

Mezi stinné stránky patří protekce a protěžování rodinných příslušníků, to následně vede k tomu, že členové rodiny pracují na pozicích, na něž nemají schopnosti. Zůstávají na svých místech tedy pouze kvůli své příslušnosti k rodině. To může vést ke špatným pracovním výkonům ostatních zaměstnanců. Ti mají pocit, že odvádí práci i za někoho jiného nebo že je protekce příliš silná. Tato protekce způsobuje ve společnosti nepříznivou náladu a následné odcházení kvalifikovaných zaměstnanců z firmy (Lukeš & kol., 2005, s. 229).

Dalším problémem může být nedostatečná výchova dětí kvůli nedostatku času. Rodiče tvrdě pracují a zakládají si nejvíce na úspěšnosti firmy a ospravedlňují to tím, že pracují proto, aby se jejich dítě mělo dobře. Zpravidla počítají s tím, že potomek vše zdědí a povede dál rodinnou firmu. Potomci toho však mohou využívat a tím se dostáváme k dalšímu problému. Rodinný byznys považují za „dojnu krávu“ a firma vyplácí na jejich platech zbytečné peníze a vzniká zde nerovnováha mezi přínosem a mzdou (Lukeš & kol., 2005, s. 230).

V rodinném podniku se také potýkáme s nedostatečnou komunikací. Příslušníci se bojí projevit svůj názor či námitku kvůli dobrým vztahům, které by se díky konfliktu mohly



zničit. Situace ve firmě se tedy neřeší a vznikají pak další a větší problémy. Existuje dokonce pojem „zakázaná témata“, který představuje téma vyvolávající konflikt. Z dlouhodobého hlediska je to však neudržitelné a škodlivé. Možnost jak vyřešit tyto situace může být například rodinná rada, na které se proberou všechny důležité připomínky a následně se zrealizují. Kdyby ani rodinná rada nepomohla, může firma navštívit odborníka, který se vyzná v oblasti komunikace, např. psychologa (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 71).

Asi nejčastějším problémem je žárlivost a závist. Může probíhat mezi sourozenci, mezi otcem a synem, anebo mezi ostatními členy rodiny. Mladší sourozenec se chce vyrovnat staršímu a naopak. Jde o typický jev, který se projevuje především v okamžiku, kdy se má určovat nový nástupce ve firmě (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 74).

Tabulka 1: Bivalentní atributy rodinných podniků

<b>Nevýhody</b>	<b>Vlastnosti</b>	<b>Výhody</b>
Zmatky v řízení firmy, nedostatek objektivitu	Zdvojené role	Zvýšená loajalita, rychlé a efektivní rozhodování
Svazující pocit v důsledku osobních vztahů	Sdílená identita	Pocit poslání, zvýšená loajalita
Rodina vzájemně poukazuje na své slabiny	Společná historie členů rodiny	Pevné vztahy pomáhají k překonání krizí
Nedostatek objektivitu v komunikaci	Emoční zapojení a ambivalence	Pozitivní emoce podporují loajalitu a důvěru
Citlivé reakce poškozující komunikaci	Soukromý jazyk	Efektivnější komunikace a větší míra důvěrnosti
Členové rodiny mohou mít pocit „uvěznění“	Vzájemná znalost soukromého života	Lepší komunikace a podnikatelská rozhodnutí
Mezi členy rodiny mohou vznikat konflikty	Smysl připisovaný rodinné firmě	Může vypěstovat silný pocit poslání

Zdroj: Koráb, Hanzelková, Mihalisko (2008, s. 61), upraveno autorkou

### 1.3 Nástupnictví v rodinném podniku

Cílem podnikatele v rodinné firmě je udržení tradic a přenechání firmy mladší generaci. Hledání vhodného nástupce v rodině může být leckdy náročné a obtížné. Špatné rozhodnutí učiněné v této fázi může celý proces znehodnotit. Podnikatel by tedy měl rozhodnutí věnovat dostatek času i pozornosti. Ovšem i ten nejvhodnější zájemce má své plány ohledně budoucnosti firmy, o způsobu vedení a tak dále (Lukeš & kol., 2005, s. 240).

*"Plánování nástupnictví znamená dělat přípravy nezbytné k zajištění harmonie rodiny a kontinuity podniku prostřednictvím příští generace“ (Lansberg, 1988, s. 120).*

Efektivního nástupnictví lze dosáhnout vytvořením stabilních pravidel a protokolů, které slouží k chování jednotlivců. Literatura však z větší části přehlíží genderovou dynamiku nástupnictví v rodinném podniku. Mužské zájmeno je mnohem používanější a je tedy větší předpoklad, že synové budou následovat jejich otce. Některé dokumenty však tento předpoklad vyvrací a prosazují následnictví dcery (Gilding a kol., 2015, s. 5).

Problém u předání nevzniká pouze u rodinných firem, ale je to způsobeno tím, že firma stojí právě na osobě současného podnikatele. Podnikatel má své plány, vize a cíle, na kterých byla firma vybudována a snaží se je předat dál v okamžiku ukončení svojí aktivní kariéry. Musí však počítat s tím, že nástupci budou chtít firmu vést a rozvíjet podle vlastních plánů. Práce nástupce může být psychicky náročná kvůli předchozímu úspěšnému podnikateli. Práci můžou srovnávat, a to i bez ohledu na to, že se změnilы podmínky podnikání. Je tedy velmi obtížné vyrovnat se předchozímu majiteli díky vysoce nastavené laťce (Lukeš & kol., 2005, s. 241).

Je velmi výhodné mít v rodině někoho, komu naprosto podnikatel důvěřuje a vychovává ho k tomu, aby mohl v budoucnu podnik převzít. Samotnou přípravu nástupce lze rozdělit do tří fází, která je téměř identická s výchovou manažerů (Lukeš & kol., 2005, s. 244).

- **Přípravná fáze / adaptace** – probíhá už v dětských letech, kdy dítě vstřebává informace, vytváří si vztah k podnikání a vytváří si k němu kladný vztah. Velmi často posílají nástupce do zahraničí na zkušenou do jiných firem, kde získá nejen zkušenosti v řízení firmy, ale také nové kontakty. V první fázi přichází do firmy nástupce a snaží se poznávat hodnoty, kulturu a výrobní program. Problém může nastat mezi současným

majitelem a nástupcem, kdy nástupce má jiné hodnoty a představy než majitel (Lukeš & kol., 2005, s. 244).

- **Úkolová fáze** – v této fázi se nástupce snaží zapracovat, nejprve s pomocí zkušenějších poté pouze s dohledem. Jedná se o dlouhodobý a systémovější charakter. Během tohoto procesu pracovník dostává, více složitější a důležitější úkoly spojené s manažerskými dovednostmi a vyšší mírou odpovědnosti jako např. vedení pracovních týmů (Lukeš & kol., 2005, s. 244).
- **Fáze nástupnictví** – ne každý nástupce je schopen projít všemi kroky až k fázi nástupnictví. V rané fázi je nástupce ve vedení firmy, jedná s důležitými partnery a vymýšlí strategie. Ve fázi úplné zralosti je nástupce plně schopen podnik převzít, čímž je mu uděleno právo plného rozhodování (Lukeš & kol., 2005, s. 244).

Další důležitou otázkou, kterou se bude majitel potýkat, je výše platu. Rodinní příslušníci očekávají takový plat, který jim zaručí dobré životní podmínky. Proto by rodinní zaměstnanci měli být placeni podle svých schopností a svých firemních výsledků (Lukeš a Nový & kol., 2005, s. 246).

Motivace je správným nástrojem pro plánování nástupnictví. Gilding a kol. (2015, s. 4) uvádí typologii motivací zakladatelů k plánování nástupnictví.

Obrázek 3: Typologie motivací zakladatelů k plánování nástupnictví

<b>Rodinná harmonie</b>	silná	4. INDIVIDUALIZACE	1. INSTITUCIONALIZACE
	slabá	2. IMPOZE	3. IMPOZICE
		slabá	silná
		<b>Kontinuita rodinné firmy</b>	

Zdroj: Gilding a kol. (2015, s. 4) in Machek (2017, s. 60)

### **1. Silná kontinuita, silná harmonie**

Jedná se o nejžádanější stav, jelikož je předpokladem úspěšného nástupnictví a je motivován jak rodinnou kontinuitou, tak rodinnou harmonií. Je vhodné vytvořit strategický plán nebo rodinný plán a následně vznikne institucionalizace (Machek, 2017, s. 60).

### **2. Slabá kontinuita, slabá harmonie**

Tento stav není žádoucí a může souviset s konflikty v rodině nebo s neochotou majitele přenechat firmu mladší generaci. Výsledkem je nepřipravenost a nejasnost o budoucnosti firmy, která může díky této situaci zaniknout. Stav nazýváme imploze rodinné firmy (Machek, 2017, s. 60).

### **3. Silná kontinuita, slabá harmonie**

Majitel plánuje nástupnictví bez ohledu na rodinnou harmonii. Vzniká zde tzv. impozice neboli vnučení, prosazení vlastního plánu (Machek, 2017, s. 60).

### **4. Slabá kontinuita, silná harmonie**

V rodině panují dobré vztahy, avšak je zde slabá kontinuita. Potomek nemá zájem o pokračování rodinné tradice a členové rodiny se můžou následně domluvit na prodeji firmy a zachování příznivých vztahů (Machek, 2017, s. 60).

V roce 2018 dle provedeného průzkumu agenturou IPSOS mezi 331 rodinnými firmami bylo 57 procent respondentů, kteří plánují firmu předat další generaci, avšak komu firmu předají, ví z dotazovaných 47 procent. Jako příklad přenechání, si můžeme vybrat firmu Siko, kterou založila Jaroslava Valová a nyní se o firmu starají synové Vítězslav a Tomáš (ČT24, 2018).

Potenciálního nástupce rodinného podniku určují pocity, postoje a vazby uvnitř rodiny. Chceme-li najít vhodný způsob k zařazení nástupce do procesu, potřebujeme vědět více o jeho rozhodnutí a zájmech. Jedná se také o určitý závazek k organizaci, který musí nástupci splnit. Zaměstnanci musí v organizaci věřit, práce je musí naplňovat a uspokojovat a tím jsou angažovanější a ochotnější vyvinout větší pracovní úsilí. Tento koncept by měl být naplňován právě novým nástupcem (Rautamäki a Römer-Paakkanen, 2016, s. 53).

*"Dědictví je závěrečným testem jakéhokoli rodinného podniku. Pokud se dědictví nenaplní, veškeré úsilí podnikatele může být zničeno. Testu se však nelze vyhnout, protože biologické hodiny tikají pro všechny."* (Rautamäki a Römer-Paakkanen, 2016, s. 54)

Může se však stát, že majitel dojde k jednoznačnému názoru, že vhodný nástupce, který by chtěl pokračovat v rodinném podnikání, není k dispozici. Majitel se musí tedy se situací vypořádat a řešit ji. Pro podnik je lepší firmu prodat mimo rodinu, než ji předat nesprávnému kandidátovi. Pokud dojde do této situace, nabízejí se různé možnosti a rozhodnutí může tak přinést lepší užitek. Jako první možnost se nabízí prodej podniku. Prodej může být dobrým řešením v případě, že se prodej neuspěchá a důkladně se promyslí postup. Rodině prodej podniku tak přinese finanční zabezpečení a harmonii. Dalším řešením může být dočasný správce firmy. Jedná se o nevhodné načasování nástupnictví ať už v případě nezletilosti potomka, nebo v případě málo zkušeného nástupce. V budoucnu by tedy potomek podnik převzal a rodinná tradice by pokračovala (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 146).

#### **1.4 Konflikty v rodinných firmách**

Konflikty na pracovišti jsou časté nejen v rodinných firmách. Střety zájmů působí jak zvenčí, tak uvnitř.

Nejčastěji vznikají konflikty mezi rodinnými příslušníky a podnikatelem, tedy uvnitř firmy. Jedním z důvodů může být boj o dědické místo. Ve firmě je zaměstnáno více členů rodiny a každý z nich si myslí, že má právo převzít firmu. Ovšem nejedná se o otevřený problém a každý to tedy řeší po svém například pomocí nátlaku na podnikatele. Vznikají zde boje mezi dědici, a proto by podnikatel měl co nejdříve dát najevo, kdo se stane nástupcem. Kdyby tak neučinil, mohly by konflikty vést až k bankrotu firmy či rozpadu rodiny (Lukeš & kol., 2005, s. 231).

Častým tvůrcem konfliktů ve firmě bývá rivalita mezi sourozenci. Vzniká zde boj, který může výrazně ohrozit chod podniku. Vina nemusí být jen na straně sourozenců, ale může být podněcována rodiči. Matka nebo otec můžou mít svého oblíbence a protěžovat ho ve firmě na úkor ostatních sourozenců. Může se tedy stát, že rodiče nevidí kvality ostatních sourozenců a nedají jim šanci osvědčit se v práci ve firmě. Mladší sourozenci se zase snaží dokázat, že jsou stejně dobří jako jejich starší sourozenci. Když se mladší

sourozenec prokáže jako lepší volba než jeho starší bratr či sestra, může prokázat své schopnosti. V této situaci však může docházet k provinění mladšího sourozence vůči staršímu sourozenci. Přirozený nárok na vedení firmy má totiž nejstarší sourozenec. Konflikt mezi sourozenci by se měl řešit nejlépe pomocí komunikace (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 67).

Za další problém se považuje reinvestice zisků. Rodinní příslušníci nemusí mít vždy stejný názor ohledně růstu firmy. Budou chtít místo investování do firemního zisku získat vydělané peníze pro své potřeby (Lukeš & kol., 2005, s. 231).

Pojem nepotismus vychází z problémů mezi otcem a synem. Tento pojem má ale i širší význam. Jedná se o upřednostňování rodinných příslušníků před externími zaměstnanci. Může se jednat například o vyšší platu, anebo o pracovní pozici. To přináší finanční a ekonomické ztráty podniku. V důsledku nepotismu mají podniky problém najít kompetentní zaměstnance (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 68).

Konflikty působící z vnějšího okolí firmy se odehrávají mezi podnikatelem a příslušníky rodiny, kteří nejsou ve firmě zaměstnaní. Mohou požadovat práci po majiteli jen kvůli jejich rodinné příslušnosti a neohlížejí se na to, zda mají či nemají dostatečnou kvalifikaci. Můžeme sem ale také zařadit nátlak na co nejvýhodnější prodej firmy a také snaha udržet podnikatele ve firmě co nejdéle kvůli udržení výše příjmu (Lukeš & kol., 2005, s. 232).

Úspěšné firmy zvolí strategii spolupráce, kompromisu a vyhovění. Naopak neúspěšné firmy volí strategii vyhýbání konfliktu a soutěžení mezi rodinnými příslušníky (Sorenson, 1999, in Machek, 2017, s. 78).

Na následujícím obrázku můžeme vidět strategii soutěžení, strategii vyhovění, strategii spolupráce, strategii kompromisu a strategii vyhýbání se konfliktu v souladu se sledováním vlastních zájmů a zájmů ostatních.

Obrázek 4: Strategie řešení konfliktů



Zdroj: Sorenson (1999, s. 325-339) in Machek (2017, s. 78), zpracováno autorkou

Při řešení konfliktů je třeba dbát na aktivní účast všech aktérů sporu, hledat vzájemné porozumění, říct si co vlastně spor znamená, proč vznikl a stanovit si nepřekročitelné překážky. K úspěšnému vyřešení konfliktu by mělo dojít kompromisem. Pokud bude kompromis vyhovovat všem účastníkům, může být velkým přínosem k vylepšení rodinných vztahů. K nalezení úspěšného kompromisu nesmí však účastníci využívat podrazy, lsti, výtky, ironii ani přehnanou kritiku chyb (Ryvaldová & kol., 2015, s. 82).

## 1.5 Rodinné firmy v České republice

Časopis Forbes (2020) uvádí největší české rodinné firmy. Níže v tabulce můžeme vidět prvních deset firem.

Tabulka 2: České rodinné firmy dle Forbes (tržby v mld. Kč)

Pořadí	Název firmy	Tržby	Jméno rodiny
1	Czechoslovak Group	10,4	Strnadovi
2	Stavebniny Dek	19	Kutnarovi
3	Mattoni 1873	8,9	Pasqualeovi
4	Synot Holding	14,5	Valentovi

5	Hruška	8,2	Hruzíkovi, Škrabalovi, Plevovi
6	Agrostroj	7,2	Stokláškoví
7	Juta	7,6	Hlavatí
8	Promet Group	7,6	Materovi
9	Kofola	6,5	Samarasovi
10	Brano Group	6,4	Juříčkovi

Zdroj: Forbes (2020), zpracováno autorkou

### 1.5.1 Historie rodinných firem

Ve své disertační práci Odehnalová (2009, s. 14) popisuje historii a následně současnost českých rodinných firem. Před 2. světovou válkou zde existovalo spousta rodinných firem se silnou tradicí. Jako příklad uvádí podniky Baťa, Moser, Škoda, Petrof, Tatra, Praga nebo Jawa. Ekonomika byla silně proexportně orientovaná a export se týkal především surovin textilního a obuvního průmyslu. Po roce 1948 byl soukromý sektor znárodněn a nahrazen centrálně plánovanou ekonomikou. Stát si převedl do vlastnictví podniky od původních majitelů a určoval druhy výrobků a množství. Po sametové revoluci byla umožněna restituce majetku. Avšak existovalo zde hodně problémů spojené s těžkou finanční situací, nízkou pracovní morálkou a zastaralými stroji. Politická a ekonomická situace podnikatelům také nepomáhala, byla nestabilní díky transformaci celého režimu.

Bylo zde vytvořeno nové prostředí díky rozvoji tržního hospodářství. Druhy vývoje tedy můžeme rozdělit do čtyř variant (Machek, 2017, s. 94):

- Firmy, které byly zrestituovány jak úspěšně, tak s potížemi a pokračovaly v rodinném podnikání, např.: Petrof, Porkert, Sodovkárna Kolín.
- Před druhou světovou válkou původně rodinné firmy, které byly poté převzaty novou rodinou, např.: Koh-inoor, Pivovar Svijany, Safina nebo TOS Varnsdort.
- Nerodinné firmy, tzv. socialistické národní podniky, které byly konsolidovány a následně se staly rodinnými firmami, např.: Kofola.



- Rodinné firmy, které vznikly až v novém tržním hospodářství a jsou do dnes úspěšné, např.: Siko, Auto Jarov, Unicorn, Interlacto.

V České republice existuje dnes mnoho rodinných firem, které nejsou českého či československého původu, ale jsou to německé, rakouské a nizozemské firmy. Patří sem např.: Hyundai Motor Manufacturing Czech, Brose CZ, Lego Production, Ikea (Machek, 2017, s. 94).

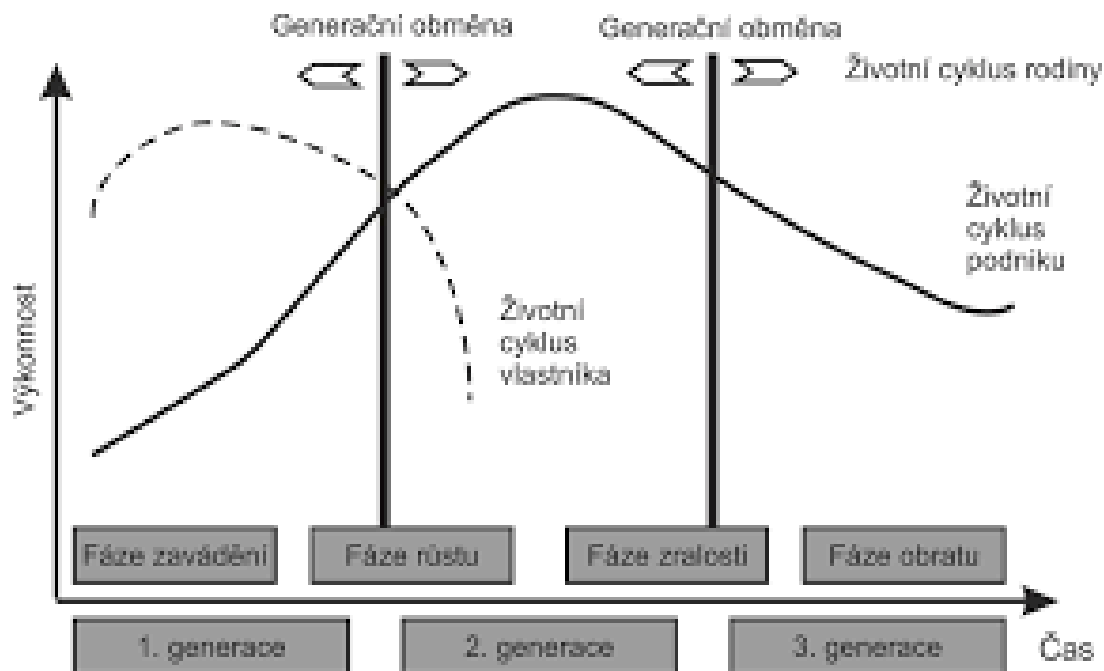
## 1.6 Životní cyklus rodinného podniku

V literatuře můžeme najít více konceptů, které popisují životní cyklus rodinného podniku. V této práci jsou uvedeny dva modely životního cyklu a to model dle Rosenbauera a model dle Goehlera.

### 1.6.1 Životní cyklus dle Rosenbauera

Model vychází z toho, že podnikatel přijde na trh s něčím novým, inovativním a tím začne fázi růstu podniku. Generační obměna nastává už ve fázi růstu a dále ve fázi zralosti je podnik řízen druhou generací rodiny (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 24).

Obrázek 5: Životní cyklus rodinného podniku dle Rosenbauera



Zdroj: Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, str. 25

Ve své knize Koráb, Hanzelková, Mihalisko 2008 (s. 26) uvádí tři fáze životního cyklu dle Rosenbauera.

### **1) Fáze zavádění**

Při zakládání podniku nelze hned říci, zda se jedná o rodinný podnik. Zda se jedná o rodinný podnik lze posoudit až zpětnou analýzou. Podniky rozdělíme na rodinné a nerodinné a podle vývoje rodiny zakladatele poté firmu přiřadíme k té či oné formě. Prvním krokem k úspěšnému zavedení musí být nějaký nápad či nutnost se osamostatnit a „být svým pánem“. K tomu je třeba si vše podrobně naplánovat a zajistit potřebné investice. Dobu této fáze nelze přesně určit, závisí na druhu podnikání a na komplexnosti nového podniku.

### **2) Fáze růstu**

V této fázi začíná firma produkovat a poté nabízet své výrobky a služby a dostává se na trh. Podnik roste a láká potencionální konkurenty. Velmi důležitá je zde tržní strategie. Vhodným nástrojem, který by měly firmy využívat je 4P marketingového mixu. Hlavním znakem rodinných firem bývá osobní přístup k zákazníkovi. Ovšem ne vždy je to v časových možnostech majitele a může zákazníka zklamat. Majitel by tedy měl udělat vše pro to, aby tento znak byl zachován.

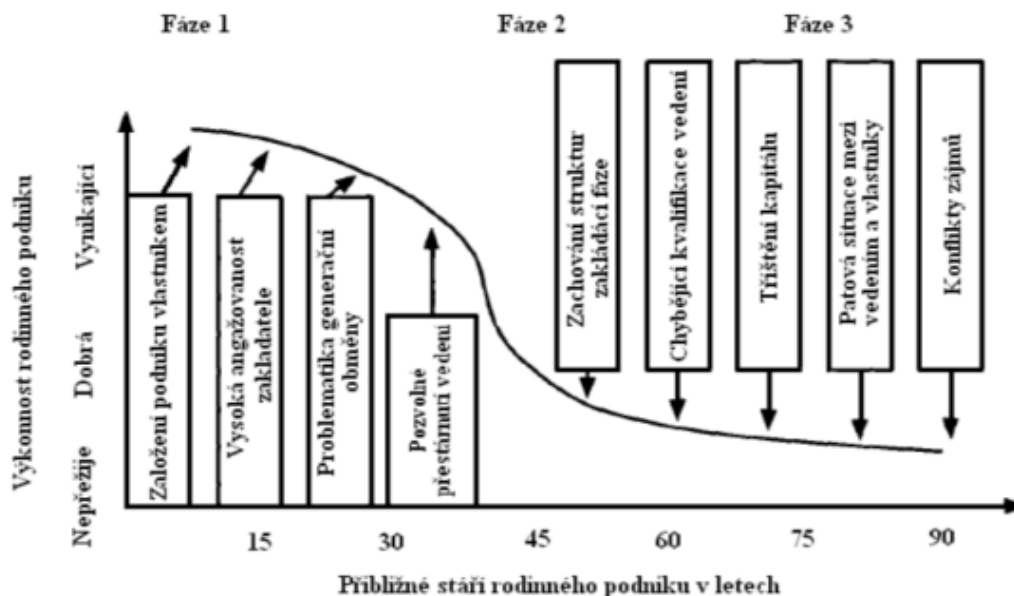
### **3) Fáze zralosti**

Firma má dostatek finančních prostředků a tak vyrábí zřetelně více variant výrobků, než je nutné. To může vést k řadě problémů. V této fázi podnik zaznamenává pokles zisku a stagnující obrat. Podnik má ale také velké konkurenční postavení a jistou pozici na trhu. Ve fázi zralosti by měl majitel provést tzv. diferenciaci. Jedná se o jedinečnost a unikátnost výrobků, které mohou napomoci firmě k růstu podniku a příchod nových zákazníků. Podaří-li se firma vymanit ze svých problémů a vytvoří si novou budoucnost, může ve fázi zralosti přežít.

## **1.6.2 Životní cyklus dle Goehlera**

Popisuje životní fáze a problémy, které mohou v každé fázi nastat. V první fázi modelu je vidět počáteční nadšení jak majitele, tak svých zaměstnanců. Naopak v druhé fázi vidíme zestárnutí podniku a způsobené problémy (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 26).

Obrázek 6: Životní cyklus rodinného podniku dle Goehlera



Zdroj: Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 26

## 1.7 Ukončení činnosti podniku

Může nastat situace, kdy rodinní příslušníci nechtějí nebo nemohou převzít firmu do vlastnictví a podnikatel nemá jinou možnost než ukončit činnost. Musí tedy vyřešit otázku, zda podnik předat mimo rodinu nebo nechat podnik úplně zaniknout.

### 1.7.1 Prodej

Pokud je firma prosperující podnikatel může stanovit cenu za prodej a tím získat co nejvyšší zisk. Aby vše proběhlo v pořádku, měl by majitel připravit finanční analýzu, správně načasovat prodej, zveřejnit zprávu o prodeji. Nejprve stanoví kupní cenu, která by měla odpovídat hodnotě majetku a jménu firmy. Podnikatel by měl stanovit přesnou finanční analýzu a dát dohromady všechny podklady k firmě novému zájemci. Zveřejnění nabídky může být v různých formách, jako jsou burzy, inzeráty, internetové stránky apod. Vhodné je však nejprve o prodeji firmy informovat zaměstnance, odběratele a dodavatele. Mohli by totiž být překvapeni touto změnou a negativně reagovat. Komunikace s novým majitelem po prodeji je pouze benevolencí bývalého majitele. Nemusí tedy probíhat žádná komunikace, pokud je podnik prodán například konkurenci (Lukeš & kol., 2005, s. 236).

## 1.7.2 Zánik společnosti

Zákonem č. 513/1991 Sb. § 68 „Společnost zaniká ke dni výmazu z obchodního rejstříku. Společnost zúčastněná na přeshraniční fúzi zaniká dnem zápisu přeshraniční fúze do obchodního rejstříku nebo do zahraničního obchodního rejstříku.“

K zrušení společnosti dochází bez likvidace nebo s likvidací.

- **Bez likvidace** – Dochází v důsledku fúze, majetek se převádí na společníka.
- **S likvidací** – Může vzniknout na základě rozhodnutí soudu, v případě, že likvidace je výhodnější než chod společnosti.

## 1.8 AMSP ČR

Asociace malých a středních podniků se zaměřuje na malé podniky a živnostníky. Byla založena v roce 2001 a aktivity směřuje mimo jiné na rodinné podniky. Řeší také specifické problémy jako šikana podnikatelů, aktuální problematiku podnikání a poskytuje online poradny. Jedná se o zcela ekonomicky a politicky nezávislou skupinu a veškeré náklady hradí z příspěvků a ze své ekonomické činnosti. Statistiky o malých a středních podnicích zaznamenává na základě přesných a obhajitelných dat (amsp.cz, 2017).

### 1.8.1 Průzkum k trendům rodinného podnikání

Průzkum se uskutečnil v květnu 2018 firmou IPSOS telefonickým dotazníkem o délce 15 minut a cílovou skupinou byli majitelé rodinných firem. Otázky se týkaly předání firmy, konfliktů na pracovišti a rodinného podnikání. Celkový počet respondentů byl 331 (AMSP, 2018).

- Máte v plánu předání firmy, pokud ano, víte, komu firmu předáte?

47 % dotazovaných ví, komu firmu předají, 30 % ví, že firmu předají, ale ještě neví komu, 20 % dotazovaných nemá vybraného nástupníka a 1 % uvažuje o prodeji firmy.

Dle AMSP (2018) potomci raději využívají lákavější nabídky na trhu práce, než aby podstoupili náročnost vlastního podnikání.

- Jaké hlavní vlastnosti by měl mít potenciální nástupce?

Nástupce by podle respondentů měl být nejvíce pracovitý, zodpovědný, férový, zkušený v oboru, spolehlivý, vzdělaný, rozhodný a cílevědomý.

AMSP (2018) uvádí, že zatímco v nerodinných firmách se klade větší důraz na organizační a manažerské schopnosti, v rodinných firmách se zaměřují na poctivost, zodpovědnost a spravedlivost.

- Dochází ke konfliktům mezi zaměstnanci a rodinnými příslušníky?  
Většina dotazovaných se přiklání k tomu, že u nich ke konfliktům nedochází, ovšem 16% respondentů odpovědělo spíše ano a 5 % rozhodně ano.

Podle AMSP (2018) mohou být odpovědi částečně zkreslené, protože firmy velmi často řeší konflikty uvnitř podniku a nechtějí problémy vytahovat na veřejnost. Konflikty v rodinných firmách nastávají, ale nejsou hlavním problémem.

- Mají firmy vypracovanou rodinnou ústavu?  
96 % firem nemá vypracovanou rodinnou ústavu a pouze 4 % rodinných firem ji vypracovanou má.

Rodinné firmy, mohou rodinnou ústavu nahradit rodinnou radou. Nepodceňují tedy situaci a problémy vyřeší otevřeně na rodinné radě (AMSP, 2018).

### **1.8.2 Průzkum – specifika rodinného podnikání**

Průzkum specifík rodinného podnikání se prováděl v květnu roku 2016 firmou IPSOS. Sběr dat probíhal pomocí telefonického dotazování standardizovaným dotazníkem o délce 16 minut. Cílovou skupinou byli majitelé rodinných firem a celkem bylo 400 respondentů (AMSP, 2016).

Majitelé berou práci rodinných příslušníků ve firmě pozitivně a mají tendenci zaučovat potomky co nejdříve, aby načerpali zkušenosti a mohli podnik jednou převzít. Velkým problémem však bývá získání kvalitních zaměstnanců mimo rodinu. Rodinná firma se zaměřuje na tradiční produkty, a proto je výběr zaměstnanců komplikovanější. Překvapivým zjištěním bylo, že majitelé netrvají na předání firmy rodinnému příslušníkovi. Může to být někdo mimo rodinu, pokud má stejné plány s firmou jako předchozí majitel (AMSP, 2016).

- Co považujete za největší výhodu rodinného podnikání?

Podle respondentů je největší podporou podnikání zvyšující se poptávka po tradičních a místních produktech, podpora od státu, možnost výměny zkušeností s ostatními rodinnými firmami.

Dle AMSP (2016) se podnikatelé spíše spoléhají na zákazníky, kteří dávají přednost tradičním výrobkům, než aby spoléhali na podporu státu.

- Máte pevně rozdělen čas na rodinu a čas na firmu?

38 % dotazovaných nemá stanovený čas, 34 % naopak stanovený má a 29 % respondentů sice stanovený čas má, ale ne vždy ho dodrží.

Rodina a podnikání jsou těžko oddělitelné, proto jsou výsledky nepřekvapující (AMSP, 2016).

## 2 Praktická část

### 2.1 Popis vybraného rodinného podniku

Ze získaných informací o firmě **BURKO, nákladní doprava, výroba betonových směsí, s.r.o.**, byl sestaven popis rodinné firmy.

Jedná se o společnost s ručením omezeným se sídlem v Sušici v ulici Pražská 258. Společnost byla založena společenskou smlouvou ze dne 27. 7. 1992 a je zapsána u Krajského soudu v Plzni, oddíl C, vložka 2467. Jednatelé firmy jsou Karel Bursa a Bohdana Novotná, tedy potomci zakladatele podniku.

Hlavním předmětem činnosti jsou výroba betonu, obchod a služby. Jako dalším předmětem činnosti je silniční motorová doprava (koncesovaná živnost).

Společnost založili v roce 1992 dva společníci částečnou privatizací s. p. Agrostav Sušice. Prvním společníkem byl Karel Bursa, který působil ve firmě jako garážmistr a vedoucí dopravy, posléze jako vedoucí dopravy. Druhý společník byl Josef Kotál, který byl původně zaměstnancem v projekční kanceláři Agrostavu, kde se zabýval melioracemi, zemními pracemi, stavbami menšího rozsahu a posléze se stal vedoucím betonárky Burko.

V počátcích hlavní činností společnosti byly zemní práce, práce autojeřáby, tuzemská doprava a výroba betonových směsí v areálu pronajaté betonárky. Na privatizaci si společníci v roce 1992 vzali úvěr, který byl po 4 letech splacen. Od roku 1995 v důsledku krize ve stavebnictví docházelo k útlumu stavební činnosti, a tedy i k rapidnímu snížení výroby betonu, která tvořila většinu obrátu společnosti. Společníci se tedy rozhodli vozidla obsluhující betonárku prodat a zaměřit se na provozování nákladní dopravy sklápěčkami, k nimž během dvou let přibylo i několik kamionů pro mezinárodní nákladní dopravu. Tento směr se v daném období ukázal jako správný a tak se kamionová doprava na několik let stala stěžejním zdrojem příjmů a zisků společnosti. Společnost pořídila několik nákladních vozidel na leasing a po 4 letech je obměnila za novější.

V současné době se bohužel opět situace v oboru podnikání dopravy změnila, konkurence se zostříla, zisky se velmi snížily, často až pod hranici rentability, a tak byly

v letech 2012-2015 kamiony prodány a hlavní činností společnosti se stala výroba betonových směsí a jejich doprava na místo určení.

V roce 2013 byla stará betonárka zrekonstruována, zvýšila se její kapacita, společnost následně koupila novější technologie pro rozvoz betonu, čímž se zvýšila konkurenceschopnost v oblasti výroby betonu.

V letech 2011-2012 bylo vyměněno míchací centrum betonárky. Starší typy technologií byly nahrazeny novějšími a inovativnějšími. Novými opatřeními se zvýšil hodinový objem vyrobených m<sup>3</sup> betonové směsi. Součástí betonárny je automatický systém řízení, obsluhovaný z centrálního řídicího panelu obsluhou betonárny.

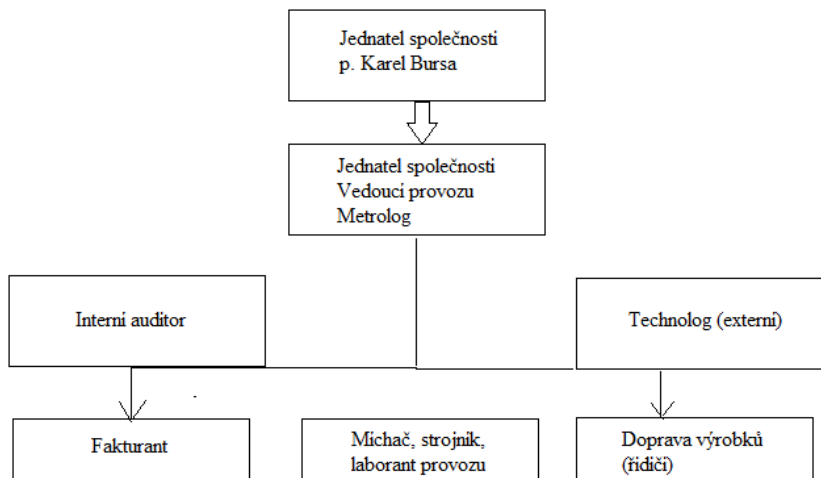
Posláním společnosti je vyrábět a dodávat takové výrobky, které splňují jak požadavky technických specifikací, tak očekávání zákazníků. Proto chce firma vycházet odběratelům vstříc rozšiřováním sortimentu výroby a dosahováním stále vysoké kvality výrobků stávajících.

Vize společnosti je stát se vyhledávaným zaměstnavatelem v oboru, v regionu, s rodinným přístupem k zaměstnancům. Cílem je dlouhodobě udržet dobrou pozici na trhu a dobré jméno společnosti, nabízet produkty a služby ve vysoké kvalitě.

Ve společnosti je zaveden systém řízení výroby ve smyslu ČSN EN 206-1 a § 6 nařízení vlády č. 163/2002 Sb. ve znění nařízení vlády č. 312/2005 Sb., jako dokumentovaný způsob pro zajištění kvality a shody s požadavky vyplývajícími z technických specifikací při výrobě čerstvého betonu a zároveň dle zásad tohoto systému je vyráběn i sortiment cementových potěrů (B. Novotná, osobní komunikace, 28. 3. 2021).



Obrázek 7: Organizační schéma provozu firmy



Zdroj: vlastní zpracování dle informací od majitelky firmy

## 2.2 Sběr dat

Sběr dat probíhal s využitím kvalitativního designu výzkumu pomocí strukturovaného rozhovoru předem stanovených otázek týkajících se historie a současnosti firmy, problematiky nástupnictví a mezigeneračními příležitostmi.

Rodinné podnikání s sebou nese spoustu výhod, ale také nevýhod. Nejčastější otázkou na téma rodinné podnikání je, zda může fungovat propojení rodiny a podnikání. Rozhovor byl zaměřen právě na propojení rodiny a podnikání a její výhody a nevýhody.

Pro případovou studii autorka vybrala rodinnou firmu, která je velmi zajímavá svou historií a vztahy v rodině. Z tohoto důvodu oslovila pomocí e-mailu současnou majitelku firmy Burko, s. r. o. paní Bohdanu Novotnou, která ochotně zodpověděla na všechny kladené otázky. Rozhovor byl prováděn pouze s majitelkou firmy a k vypracování analýzy odpovědí byl využit narativní přístup.

Po domluveném setkání s majitelkou proběhl osobní rozhovor v březnu roku 2021 a trval přibližně 90 minut. Majitelce firmy byly otázky předem zaslány na e-mail, aby si mohla odpovědi alespoň zřídka připravit. Při setkání byly otázky rozebrány a paní Novotná podala další potřebné informace o fungování podniku. Rozhovor byl příjemný, majitelka firmy byla velmi ochotná a přátelská. Sdělila své představy o dalších plánech

podniku, své obavy a také své vize. Dále v rozhovoru popisuje generační obměnu a proces nástupnictví.

**Máte ve firmě konkrétní myšlenku/poslání/cíl, kterým se řídíte už od samotného založení?**

*„Od založení firmy je naším cílem a myšlenkou dlouhodobá udržitelnost v rovině výroby, vztahu k zákazníkům a zaměstnancům. Ve výrobě se snažíme o průběžnou modernizaci, s ohledem na finanční možnosti firmy. Velká část našich zákazníků s námi spolupracuje v řádu desítek let, většinou se jedná o menší stavební firmy místního významu. I velké firmy, pohybující se na stavebním trhu po celé ČR se k nám vracejí, pokud získají zakázku v našem regionu. Prioritou je pro nás udržení stabilní vysoké kvality našeho výrobku – betonu, a poskytování služeb (doprava mixy, práce autojeřábem) přesně podle požadavků zákazníků.“*

**Jak jste se dostala k řízení rodinné firmy?**

*„Po ukončení studia na Gymnáziu v Sušici v r. 1989 jsem studovala na Lékařské fakultě v Plzni, obor stomatologie, do r. 1992. Studium jsem nedokončila. Krátký čas (podzim 1992 – jaro 1993) jsem byla zaměstnána na poště v Sušici. Na jaře 1993 (bylo mi 22 let, jsem roník 1971) mne oslovil můj táta, zda bych nechtěla nastoupit do přednedávnm založené firmy jako fakturantka. Tuto nabídku jsem přijala, zaměstnancem jsem byla do nástupu na mateřskou v r.1998. Po šesti letech na mateřské dovolené mne opět táta oslovil, zda bych nechtěla do firmy nastoupit jako spolumajitel, jednatel a vedoucí betonárky, jelikož p. Kotál chtěl odejít do důchodu. Zeť p. Kotála, který před časem ve firmě také pracoval, jeho podíl převzít nechtěl. Polovinu podílu jsem tedy od druhého jednatele odkoupila a společně jsme s tátou firmu začali vést. V té době bylo nutné řešit táhnoucí se úvěry, řešit splátky a možnost přeúvěrování. Neměla jsem žádné zkušenosti ani s oborem betonařiny a vůbec ne s vedením firmy. Absolvovala jsem pouze dvoudenní kurz na stavební fakultě ČVUT.“*

**Jak jste reagovala na fakt, že převezmete firmu?**

*„Firmu jsem převzala postupně. Nejprve jsem měla na starost jen betonárku a dispečink k ní, postupně jsem převzala i dopravu kamiony, veškerou administrativu a poté, co šel táta do důchodu komplet všechno. Táta sice do práce stále jezdil, ale spíš jen pro svůj pocit, běžné záležitosti již neřešil.“*

### **Jak dlouho podnik řídíte?**

*„Od začátku roku 2005 společně s tátou, od r. 2008 sama.“*

### **Co přesně za funkci ve firmě vykonáváte?**

*„Funkce vedoucí betonárky a jednatel. Ve skutečnosti organizuji každodenní provoz dvou sklápěcích návěsů, tři mixů, jeřábu a malé sklápěčky podle požadavků zákazníků. Dále jsem firemním technologem pro výrobu betonu, objednávám materiály, vystavuji výdejky pro betonárku a zpětně zapisuji odvezený beton, připravuji veškeré podklady k fakturaci, v případě potřeby fakturuji, dělám mzdy, všechny platby, maloobchod (doklady, příjem peněz). Dále přijímám objednávky, jednám se zákazníky a s dodavateli. Také mám na starosti Bezpečnost a ochranu zdraví při práci, školení, hlášení Životnímu prostředí, nakládání s odpady, lékařské prohlídky zaměstnanců. Plánování investic, oprav, povolení k vjezdu do zákazů a omezení pro vozidla. Vymáhání pohledávek, komunikace s právníkem či agenturou.“*

### **Byla jste jediným nástupcem firmy?**

*„Byla jsem ve chvíli odkupu podílu jediným použitelným nástupcem. Sestra je zdravotní sestra, bratr byl v té době mladý a ne moc spolehlivý.“*

### **Jak probíhalo nástupnictví? Věděla jste od začátku, že chcete pokračovat v rodinném podnikání?**

*„Vůbec jsem o převzetí firmy neuvažovala, vše se domluvilo v poměrně krátké době koncem roku 2004, prakticky přes Vánoce. Začala jsem ve firmě s něčím, o čem jsem jen málo věděla. Ani mne v té době obor nijak moc nezajímal, práci ve firmě před mateřskou jsem brala jako zaměstnání kdekoli jinde, s nevýhodou rodičovské kontroly. Pokud bych od táty nabídku nedostala, pravděpodobně bych směřovala spíš někam na úřad, státní správy, zajímalo mne životní prostředí a měla jsem v té době k němu platné odborné vzdělání. Svým způsobem jsem se jen přizpůsobovala situaci. Firmu táta založil ve chvíli, kdy jsem byla ve škole a studovala zcela jiný obor, pak jsem do ní nastoupila v podstatě z nedostatku jiné příležitosti. V prvním období mne chod firmy moc nezajímal, až pak po mateřské s povinností jednatele a šéfa, jsem musela převzít zodpovědnost, nejprve za něco a pak za všechno.“*

### **Na základě jakých kritérií vybíral předchozí majitel nástupce?**

*„Kritéria byla jasná. Pokud možno celou firmu přetvořit na rodinnou, protože předchozí spolumajitelství dvou osob nebylo zcela ideální, i když k zásadním konfliktům mezi tátou a p. Kotálem nedocházelo. Sám to táta dělat nechtěl, k betonárce neměl moc vztah, spíš k dopravě, a tak nám vlastně ani jednomu nic jiného nezbyvalo. Jednalo se myslím i o prodeji celé firmy, pokud bych odmítla. Mne odmítnout vůbec nenapadlo. Moc jsem neváhala, brala jsem to spíš jako jedinou možnost a trochu i povinnost (nevynucenou).“*

### **Měla rodinná firma vliv na Vaše rozhodování ohledně studia?**

*„Vliv měla. Vždycky jsem měla k jakémukoli studiu blízko a ekonomický směr, podnikání a management se mi jevil jako nejpraktičtější a nejpoužitelnější, což se ukázalo jako lichý předpoklad pro vedení malé firmy, kdy všichni dělají všechno a manažerské, marketingové, personální i jiné záležitosti, o kterých se učí, jsou prakticky velmi málo uplatnitelné. „*

### **Co pro Vás bylo nejtěžší na celém nástupnictví?**

*„Zprvu bylo poměrně těžké vybudovat si pozici vedoucí jako ženy v mužském kolektivu a mužské profesi. Také bylo těžké přesvědčit tátu, že vedení firmy zvládnou. Obojí se podařilo docela brzy. Další těžká chvíle přišla v roce 2010, kdy táta zemřel a rázem všechna zodpovědnost za vše byla jen na mě. Pocit, že za mnou nestojí nikdo, kdo by pomohl, či poradil, byl velmi těžký.“*

### **Chtěla byste v této rodinné tradici pokračovat?**

*„Pokračovat v rodinné tradici bych chtěla. Důvodů je několik. Momentálně ve firmě pracuji já, bratr a manžel. Jako brigádníci celé roky chodí postupně všechny naše děti, ty největší pracují jinde, menší jsou ještě ve škole. Některé z nich možná v budoucnosti budou moci firmu převzít. Momentálně všichni mají možnost si zvolit, jakou profesní cestou se budou ubírat, a výběr vzdělání ponecháváme na nich, nesměrujeme je do stavebních a technických profesí.“*

### **Máte tedy nějaký plán, co se týká nástupnictví?**

*„Plán nemám prozatím žádný. Abych byla upřímná, mé děti nemají prozatím předpoklady k vedení firmy z různých důvodů. Sestra se ve firmě neangažuje, její syn zdědil firmu svého otce a dcery pravděpodobně půjdou cestou humanitních oborů. Bratr*

*ve firmě pracuje, synovi je 10 let a je možná jediný z celé rodiny s možnými předpoklady. Zda se bude o firmu zajímat je otázkou. Pro vedení firmy je z mého pohledu potřeba zodpovědnost, disciplína, ekonomické myšlení a trochu charisma. Bratr má charisma, to ostatní postrádá. Jak na tom bude malý Karel nelze v současné době hodnotit.“*

### **2.2.1 Vyhodnocení rozhovoru**

Z rozhovoru autorku mile překvapilo, že si firma zakládá na rodinném přístupu v rovině výroby, vztahu k zaměstnancům a zákazníkům. Firma má dlouholeté zákazníky, kteří vytvořili spolupráci na základě rodinných principů. Prioritou firmy je udržení kvality produktu a spokojenost zákazníků.

Majitelka firmy zpočátku neplánovala pracovat ve firmě svého tatínka, ale vzhledem k okolnostem, které ji k tomu vedly, začala ve firmě pracovat jako fakturantka. Firmu přebírala postupně a zaučovala se v průběhu procesu. Nástupnictví nebylo zpočátku plánované a majitelka ho brala spíše jako povinnost, ovšem nenucenou. Původní majitel neměl žádný plán nástupnictví, kterým by se po celou dobu řídil a nevěděl tedy, co se s firmou stane. Jak již autorka zmiňovala, přesný plán nástupnictví by si měla vytvořit každá rodinná firma a předejít tak nejistotám.

Nejtěžší bylo pro majitelku vybudovat si respekt a autoritu v mužském kolektivu. Vždy se ale mohla obrátit na svého tatínka, který jí se vším poradil. Když bylo vedení firmy zcela přenecháno paní Bohdaně Novotné, byla už připravená a rozhodnutá vést nadále firmu jako rodinnou. V tradici by tedy chtěla pokračovat, avšak pokud, by se potomci rozhodli v nástupnictví nepokračovat, jejich rozhodnutí by respektovala. Přesný plán nástupnictví také nemá, ale ví naprosto přesně, jakých kvalit by měl nástupce dosahovat. Co se týká rozdělení majetku, majitelka firmy nemá jasnou představu. O možnosti prodeje či pronájmu raději nepřemýšlí a doufá, že firma bude mít nástupce. Nejvíce by majitelka chtěla, aby firmu někdo z rodiny v budoucnu alespoň částečně převzal a vzal tak na sebe část zodpovědnosti. Momentálně všichni členové rodiny spoléhají jen na ni.

## **2.3 Analýza rodinného podniku**

### **2.3.1 Externí prostředí firmy**

#### **Sociálně-kulturní faktory**

Nevýhodou pro firmu je lokalita v oblasti sousedství Německa, kam pracovníci odcházejí za lepšími platovými podmínkami, kterým se firma Burko s. r. o. nemůže vyrovnat.

Firma se nachází v městě Sušice v místech malého průmyslového rozvoje. Dobrá životní úroveň města přispívá k fungování firmy, je zde zájem o práci a dojíždění není překážkou. V Sušici se také rozvíjí cestovní ruch, který opět napomáhá firmě.

#### **Technologické faktory**

V oblasti marketingu se využívají moderní technologie jako eye tracking, Google Analytics, PPC reklama a další.

Zákaznická zkušenost neboli „customer experience“ je významnou částí nákupu na prodejně. Jedná se o tzv. zážitek, který by si měl zákazník odnést při nákupu zboží. K vylepšení zákaznické zkušenosti jsou třeba profesionální prodavači, kteří zodpoví na veškeré otázky zákazníka a uspokojí tak jeho veškeré potřeby.

#### **Ekonomické faktory**

Ekonomický růst na rok 2020 se měl pohybovat ve výši 2 % HDP. Tato předpověď však nemohla být naplněna kvůli probíhající pandemii Covid-19. HDP se v České republice propadl za rok 2020 o 7 %. Prognózy předpokládají růst HDP o 2,8 % na začátku roku 2021.

Trh práce se díky pandemii také změnil v mnoha faktorech. Míra nezaměstnanosti se na konci roku zvýšila ke 2,8 %, avšak v porovnání s ostatními zeměmi je toto číslo velmi nízké. Za rok 2020 byla nezaměstnanost na hodnotě 2,5 %. V roce 2021 se situace na trhu práce zhoršila a míra nezaměstnanosti se zvýšila za únor 2021 na 4,3 %. Už pátým rokem je vyšší růst mezd než vývoj produktivity práce. Jednotkové mzdové náklady (zahrnující růst mezd, zaměstnanost, produktivitu) se nadále zvyšují o 4,1 %.

Míra inflace se pohybovala v roce 2020 nad hranicí 3 %. Rok 2020 navazoval na rok 2019, kde působily proinflační tlaky způsobené růstem mezd a přehříváním ekonomiky. Ceny zemědělských výrobků se meziročně propadly o 0,5 %, ceny tržních služeb

vzrostly o 2,1 %, ceny stavebních prací vzrostly o 3,7 %, vývozní ceny se zvýšily o 1 % a dovozní ceny se snížily o -0,9 %, celkově se tak zlepšovaly zahraniční směnné relace. V roce 2021 míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců proti průměru předchozích 12 měsíců byla v únoru 2,9 % (Deloitte.com, 2020).

### **Politicko-právní faktory**

V důsledku politických rozhodnutí, změn v legislativě může ve výrobě betonových směsí a ve stavební dopravě dojít k poklesu zakázek. Světová ekonomická krize ovlivnila i oblast stavebnictví, v konkrétním případě uvedenou firmu zasáhla se zpožděním až v roce 2014 a 2015. Stavebnictví je obor, který se z poklesu zakázek vzpamatovává jen pozvolna, jelikož k provedení stavby je potřeba její územní i stavební připravenost. Jakmile se návaznost přípravných prací poruší či pozastaví, vznikne v zadávaných zakázkách dlouhodobější útlum.

Co se týká dotací a veřejných zakázek, zde obor stavebnictví může zakázky získávat buď přímo, nebo prostřednictvím dalších subjektů, jako jsou například dotace zemědělcům, městům apod.

### **2.3.2 Interní prostředí firmy**

#### **Marketing**

Velkým problémem firmy je nefunkční marketing. Marketingovými činnostmi se zabývají majitelé podniku, avšak v omezené míře. Firma Burko s. r. o. je franšizovým partnerem známé společnosti Českomoravský beton a v rámci franšizové smlouvy používá již zavedené značky, barvy, reklamy a další.

Vedení firmy by mělo vytvořit marketingový plán, který by se během několika let zrealizoval. V oblasti podnikání by bylo vhodné zavést reklamu na místní úrovni, například formou reklamních cedulí, reklamy v místních médiích. Placená reklama by firmě velmi napomohla, avšak musí si nejprve vytvořit přesný finanční plán, kde se zobrazí jednotlivé výdajové položky. Další možností je oslovit stavební firmy přímo, prostřednictvím mailu. Tento způsob je finančně nenáročný a může být i efektivní. Výsledkem by tak měla být širší povědomost veřejnosti a tedy potenciálních zákazníků o činnosti podniku.

## **Výroba**

Firma Burko s. r. o. může výrobu přizpůsobit potřebám všech zákazníků jak prostřednictvím již zmíněného franšízora – Českomoravského betonu, tak pomocí autorizované laboratoře. Dodávka surovin je kontinuální v závislosti na objemu výroby, dodavatelé i dopravci jsou schopni pružně reagovat na objednávky. Dodávky produktu zákazníkům jsou flexibilní, veškerá výroba a organizace je na zákazníka přímo zaměřena. Materiálové zdroje jsou využívány na maximum, naopak finanční zdroje jsou využívány optimálně a je potřeba zlepšení. Největším problémem firmy je sezónnost a jednostranné zaměření. Zatímco od jara do podzimu je práce přebytek, v zimě výroba stagnuje. Proto by firma chtěla najít doplňkovou výrobu jen pro zimní období, které je zbytečně nevyužité.

## **Management**

Majitelé firmy mají v kompetenci strategické plánování, inovace, marketing, řeší reakce zákazníků a zaměstnanců, řídí a také kontrolují chod. Jako další kompetence majitelů jsou prodejní smlouvy a plánování výroby. Složky klíčových a podpůrných procesů jsou vykonávány ostatními zaměstnanci firmy.

Komunikace ve firmě je velmi důležitá a je podpořena formální organizační strukturou. Pracovníci tak dostávají popis činností, kompetencí, pravomocí a odpovědností pro jednotlivé funkce zvlášť. Motivační systém je zde dostatečný a funguje dle dosažených výkonnostních ukazatelů.

Společnost patří mezi malé společnosti s malým počtem zaměstnanců, kteří se navzájem znají, vychází si vstříc při řešení problémů. Nadstandardní vztahy jsou také mezi zaměstnanci a vedením společnosti.

Vedení organizace zajišťuje, aby všichni zaměstnanci ovlivňující jakost měli dostatečné vzdělání, výcvik, dovednosti a zkušenosti pro činnosti, které v organizaci provádějí a pro funkce, které zastávají.

## **Podnikové a pracovní zdroje**

Firma Burko s. r. o. se skládá ze dvou jednatelů a manažerů, patnácti zaměstnanců, z toho dva pracují v ekonomickém úseku na zkrácený úvazek, devět je řidičů a obsluh speciálních vozidel a další dva zaměstnanci mají na starost obsluhu betonárky. Firma dbá na nejširší znalosti a dovednosti svých zaměstnanců a jejich odbornost. Pracovníci



musí být flexibilní a být schopni reagovat na jakýkoliv problém, který nastane. Musí umět řešit situace a být připraveni vykonávat práci na různých příbuzných pracovištích.

Největším problémem je pozastavení výroby kvůli klimatickým podmínkám. Základním znakem firmy je výroba a doprava čerstvého betonu. Ovšem při teplotách klesajících pod bod mrazu jsou normou určeny podmínky pro výrobu betonu. Pokles objednávek je tedy v období zimy běžný i přesto, že je betonárka schopna zajistit ohřev materiálu. Pro firmu to také znamená placení zaměstnanců při nízké výrobě, a proto si v zimním období zaměstnanci částečně čerpají dovolenou, a-nebo jsou převedeni na jinou práci, konkrétně údržbu.

Hodnocení zaměstnanců stanovuje zaměstnavatel, a to dle svého vlastního uvážení. Zaměstnavatel hodnotí jednotlivé pracovníky podle zařazení v jednotlivých pozicích. Každý den se pravidelně všichni zaměstnanci sejdou k rozdělení práce a je zde ústně hodnocen předchozí den, včetně konkrétních situací a výkonů na jednotlivých zakázkách. Také mezi sebou pracovníci hodnotí činnosti svých spolupracovníků, a to ve dvou formách – buď se hodnotí mezi sebou navzájem, nebo hodnotí práci svých spolupracovníků ve spolupráci s vedoucím. Také toto hodnocení probíhá ústně. Řadoví pracovníci jsou hodnoceni podle výkonu, vedení je hodnoceno podle úspěšnosti jednotlivých projektů a plnění dohodnutých cílů. Všichni pracovníci včetně řidičů a vedení jsou také hodnoceni zákazníky, povětšinou také ústně a v tomto případě až po ukončení zakázky.

## **Produkt**

V podniku je zaveden systém řízení výroby, který je pravidelně revidován a doplňován. Produkt je kvalitní a na vysoké úrovni díky tradici firmy. Kvalitní beton je základem společnosti, a proto je kvalita pravidelně kontrolována podle platných norem autorizovanou laboratoří. Společnost je velmi zodpovědná k udržování kvality a certifikáty k výrobkům aktualizuje každý rok.

Cílem je předat produkt zákazníkovi s požadavky příslušných technických a zákonných předpisů. Firma vždy zkontroluje, zda proběhla správná manipulace s používanými materiály, zkontroluje celý proces výroby a vlastnost produktu a v poslední řadě předá výrobek zákazníkovi v požadované kvalitě.

### **2.3.3 Analýza zainteresovaných stran**

#### **Dodavatelé**

System hodnocení kvality dodavatelů je zaveden pro stálé subdodávky a je stále udržován a aktualizován. Jedná se o seznam dodavatelů s hodnocením kvality jejich dodávek. Vedení firmy za tento seznam odpovídá a řídí se jím při výběru dodavatelů. Pokud je s dodávkou něco v nepořádku, vedení tuto skutečnost zapíše do hodnocení kvality dodavatelů a tím se přehodnotí celý seznam.

Firma nakupuje materiály od dodavatelů splňující požadavky příslušných technických specifikací. Vedoucí provozu vede záznam o dodavatelích a jednotlivých dokladech. Dodavatelé se prokazují příslušnými doklady, jako jsou například bezpečnostní listy, zprávy o dozorové činnosti autorizované nebo notifikované osoby a další.

Jednatel společnosti uzavírá veškeré smlouvy s dodavateli a podepisuje důležité smlouvy na důležité zakázky. Výrobce tedy nese odpovědnost za dodavatelské služby. Jednatel musí také zařídit hladký průběh výroby. To znamená, že se musí na dodavatele spolehnout a v případě, že dojde k dočasné neschopnosti dodavatele, musí mít náhradní řešení.

#### **Zákazníci**

Spokojenost zákazníků závisí na kvalitě dodávaných produktů, jejich ceně, na přístupu všech zaměstnanců, řešení reklamací a flexibilitě dodávek. Všechny tyto aspekty se společnost snaží držet na vysoké úrovni.

Mezi zákazníky firmy Burko s. r. o. můžeme zařadit menší místní firmy, které přilákají spíše menší zákazníky mezi investory. Místní firmy jsou většinou ze stavebního odvětví, které poskytují služby jako je stavba rodinného domu a menší průmyslových objektů. Tyto menší firmy jsou pro Burko s. r. o. spolehlivými zákazníky, své závazky platí v době splatnosti, komunikují a tvoří mezi sebou dobré a dlouholeté vztahy. Zároveň menší firmy tvoří asi polovinu z celkového obrátu. Další skupinou zákazníků jsou větší ale i menší firmy, které nejsou místní a jsou ze vzdálenějších míst státu. Tato skupina je problémová v oblasti komunikace a logistiky. Je zde špatná spolupráce z druhé strany a splacení závazků je nestálé. Většinou se jedná pouze o jednu zakázku.

## **Konkurenti**

V oboru výroby betonu je konkurence velká. V každém menším městě je minimálně jeden výrobce čerstvého betonu, ve větších městech je betonárek několik. Konkrétními konkurenty firmy Burko s.r.o. jsou firma Zetes Kt ve vzdálenosti 9 km vyrábějící beton převážně pro svoji potřebu, ovšem pokud je oslovena zákazníky ze svého blízkého okolí, zakázku přijme. Dalším konkurentem je firma Frishbeton ve Vimperku, která nabízí novější technologie, než nabízí firma Burko s.r.o. Z větších vzdáleností pak konkurují ČR beton Strakonice a Vimperk, B a BC Přeštice a Alfabeton Blatná, které jsou na hranici dojezdu.

Mezi potenciální nové konkurenty v oboru můžeme zařadit kteréhokoli stávajícího výrobce betonu jak z řad malých firem – konkrétně firma Zetes KT – tak i z řad velkých a nadnárodních společností, mezi které patří Cemex, Ilbau, Berger Bohemia, Frischbeton, B a BC Losiná a mnoho dalších. Pro umístění nových konkurentů na trhu s betonem je velice důležitá loajalita stávajících zákazníků ke svým dosavadním dodavatelům a také cenová politika jednotlivých výrobců betonu. Firma Burko s.r.o. má stále zákazníky, se kterými spolupracuje mnoho let, tito zákazníci tvoří přibližně 2/3 celkového počtu zákazníků. Zbývá 1/3 zákazníků je náhodných, a tedy u nich nelze předpokládat stálost ve výběru dodavatele betonu.

Nejdůležitějším aspektem je konkurenceschopná cena produktu. Velký podíl na konečné ceně betonu má cena použitých materiálů a přímé náklady na výrobu, tedy cena energií, odpisy míchacího centra. Dalším aspektem je optimalizace receptur čerstvého betonu. Je třeba snížit výkonovou spotřebu a posílit tímto konkurenceschopnost. Pro cíl zvýšení tržeb je potřeba také navyšovat cenu produktu, aby byly pokryty inflační vlivy. Cena se ovšem s ohledem na konkurenceschopnost může navyšovat jen pozvolna.

### **2.3.4 SWOT analýza**

Původně složená ze dvou analýz SW a OT. SW je zaměřena na vnitřní prostředí firmy, jako jsou cíle, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, kvalita managementu apod.). OT je naopak zaměřena na vnější prostředí firmy a jejich příležitosti a hrozby. Skládá se z makroprostředí (faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické) a dále zákazníci, konkurence, dodavatelé, odběratelé, tedy mikroprostředí (Jakubíková, 2013, s. 129).

Obrázek 8: SWOT analýza

<b>Silné stránky</b> (strengths) Činnosti, ve kterých firma vyniká a přináší určité výhody.	<b>Slabé stránky</b> (weaknesses) Skutečnosti, ve kterých firma zaostává a musí je vylepšit.
<b>Příležitosti</b> (opportunities) Mohou vést k větší úspěšnosti firmy.	<b>Hrozby</b> (threats) Mohou vést ke snížení poptávky či nespokojenosti zákazníků.

Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 129, zpracováno autorkou

Na základě získaných informací, byla vypracována SWOT analýza rodinného podniku Burko s. r. o.

### **Silné stránky**

- Vysoká kvalita výrobků na prvním místě
- Komunikace se zákazníky
- Flexibilita v dodávkách
- Dlouholetá tradice a dobré jméno firmy
- Znalost a odbornost zaměstnanců
- Odbornost stávajícího majitele
- Rodinné a pracovní záležitosti odděleny
- Loajalita zaměstnanců

### **Slabé stránky**

- Marketing nedostačující
- Malý podnik
- Místo podnikání v oblasti bez průmyslové výstavby
- Neefektivní využívání finančních zdrojů
- Zastaralé technologie
- Špatná propagace
- Žádný plán nástupnictví
- Členové rodiny se zatím do chodu podniku nezapojují

## **Příležitosti**

- Být více konkurenceschopní na trhu
- Využití státních podpor a dotací pro inovace ve firmě
- Pomocí sociálních sítí získávání nových zákazníků
- Rozvoj technologií
- Rozšíření prodejny

## **Hrozby**

- Pokles ekonomiky
- Radikální změna norem a předpisů
- Pozastavení nebo pokles státních investic do stavebnictví
- Lokalita pro podnikání s výhledově malou průmyslovou výstavbou
- Neustálý růst inflace
- Špatná komunikace a platební morálka některých zákazníků
- Pracovníci můžou odcházet za lepšími platovými podmínkami do Německa

### **2.3.5 Vyhodnocení SWOT analýzy**

K vyhodnocení analýzy autorka vytvořila tabulku k posouzení jednotlivých vah kritérií. Za externí prostředí bylo celkem 100 bodů a za interní prostředí bylo také celkem 100 bodů. U každého prostředí bylo vybráno deset nejzákladnějších bodů z analýzy. Body u jednotlivých kritérií byly rozděleny dle důležitosti a závažnosti na základě strukturovaného rozhovoru s majitelkou firmy.

Obrázek 9: Posouzení SWOT analýzy

		Váha	Celkem body
<b>S</b>	Vysoká kvalita výrobků na prvním místě	8	100
	Dlouholetá tradice a dobré jméno firmy	8	
	Loajalita zaměstnanců	11	
	Znalost a odbornost zaměstnanců	10	
	Odbornost stávajícího majitele	13	
<b>W</b>	Zastaralé technologie	12	
	Členové rodiny se zatím do chodu podniku nezapojují	15	
	Žádný plán nástupnictví	9	
	Špatná propagace	6	
	Neefektivní využívání finančních zdrojů	8	
<b>O</b>	Být více konkurenceschopní na trhu	14	100
	Využití státních podpor a dotací pro inovace ve firmě	8	
	Pomocí sociálních sítí získávání nových zákazníků	12	
	Rozvoj technologií	10	
	Rozšíření prodejny	6	
<b>T</b>	Neustálý růst inflace	16	
	Lokalita pro podnikání	10	
	Radikální změna norem a předpisů	12	
	Špatná komunikace a platební morálka některých zákazníků	3	
	Pokles státních investic do stavebnictví	9	

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z tabulky je patrné, že největším problémem firmy Burko s. r. o. je nejasný plán nástupnictví, tedy současná neúčast rodinných příslušníků v podnikání. Rovněž si můžeme všimnout, že by firma měla využívat novější technologie. Naopak velkou příležitostí může být konkurenceschopnost na trhu a získat tak zde lepší pozici. Avšak za velkou hrozbu může firma považovat neustálý růst inflace a radikální změnu norem a předpisů, které nemůže nijak ovlivnit. Firma by se tedy měla snažit přeměnit slabé stránky na silné, a-nebo je alespoň minimalizovat. Jako velmi silné stránky můžeme uvést dle tabulky odbornost stávající majitelky a loajalitu zaměstnanců. Díky odbornosti majitelky má firma spoustu spokojených zákazníků a dobrých hodnocení.

## 2.4 Návrhy a doporučení

Praktická část byla zaměřena na výrobní podnik Burko, s. r. o. Výzkumná část probíhala formou přátelského rozhovoru s majitelkou společnosti. Tímto bylo nashromážděno velké množství informací o různých vnitropodnikových procesech a zvyklostech. Na základě těchto dat bylo sestaveno několik doporučení pro správný chod podniku a snadný proces potenciálního nástupnictví.

## **Plán nástupnictví**

Majitelka v rozhovoru již zmiňovala, že nemá žádný plán nástupnictví. Spoléhá se tedy na rozhodnutí potomků, zda budou chtít v rodinné tradici pokračovat.

Detailní plán nástupnictví zahrnuje přípravnou fázi, úkolovou fázi a samotnou fázi nástupnictví. Majitelka by se měla s rodinou dohodnout, kdo podnik převezme a za jakých podmínek. Pokud by nakonec z nějakých důvodů k předání nedošlo, majitelka by měla mít připravený tzv. „záložní plán“.

Dalším bodem nástupnictví by mělo být projednání plánů budoucího nástupce a seznámením s chodem podniku. Je velmi důležité, aby nástupce mohl říct své představy o řízení podniku a nedošlo pak ke konfliktům kvůli nespokojenosti majitele.

Dále by se také měla stanovit forma předání rodinného podniku. Předání může probíhat například formou darování. Darování je osvobozeno od daně a nepřináší s sebou žádné další náklady. Nástupce se tak může velmi rychle zapojit do procesu.

Pokud by s plánem nástupnictví některý z rodinných příslušníků souhlasil, je nutné, aby se o novém majiteli včas seznámili zaměstnanci, dodavatelé a odběratelé. Dostatečná informovanost je velmi důležitá. Změna v podniku může být pro některé zainteresované strany nepříjemná, a proto je třeba podpořit jejich loajalitu správným načasováním.

Majitelka firmy by nástupnictví měla začít řešit co nejdříve. Uspořádat rodinnou radu by bylo pro všechny adekvátní a každý by měl prostor říct svůj názor ohledně pokračování rodinné tradice. Při setkání rodinných příslušníků je velmi důležité, aby nedocházelo ke konfliktům, díky kterým by následně mohl podnik úplně zaniknout. Když setkání proběhne bez jakýchkoliv dalších problémů, můžou se všichni shodnout na jednotném řešení a vybrat tak vhodného nástupce firmy.

## **Marketing**

Jak už zde autorka uváděla, marketing není silnou stránkou podniku. V současné době má firma za franšízového partnera společnost Českomoravský beton. Firma by se měla více zapojit do systému Českomoravského betonu a využít tak marketingových výstupů. Využit reklamní kampaň k získání více zákazníků by bylo správným krokem pro firmu. Burko, s. r. o. má svoji základnu spokojených zákazníků, ale celkové povědomí o firmě je nízké. Měla by tedy využít potenciál, projednat s vedoucím marketingu další možnosti a navýšit rozpočet na propagaci.

Reklamní kampaň by měla zákazníkům ukázat, jak si rodinná firma zakládá na tradici a kvalitě svých výrobků.

### **Komunikace se zákazníky**

V dnešní době využívá sociální sítě téměř každý. Firma by se měla zaměřit na komunikaci pomocí sociálních sítí. Vytvořit firemní účet by bylo přínosné jak pro firmu, tak pro potencionální zákazníky. Komunikace se zákazníky by byla rychlejší, snadnější a mohla tak sblížit firmu se zákazníkem. Využívání nových technologií je velmi důležité, hodně firem používá sociální sítě jako prostředek komunikace se zákazníkem a je to oboustranně výhodné. Na sociálních sítích může firma propagovat své výrobky, společenské události, kampaně a další.

Firma může zapojit do procesu mladší rodinné příslušníky, kteří by se o firemní účet starali. Mladší generace využívá sociální sítě každý den a mohli by tak ukázat svůj potenciál a jejich pohled na podnikání. Je však třeba být na sociálních sítích aktivní, přidávat nové fotografie a ukazovat zákazníkům nové produkty.

Pro zákazníka je rodinná firma mnohem sympatičtější než nadnárodní korporace a raději tedy podpoří svůj oblíbený rodinný podnik. Proto by měla firma u reklamy dát najevo, že se jedná o rodinný podnik, ve kterém se dočkají vstřícného a ochotného zacházení. Spoustu zákazníků si spíše zaplatí kvalitní výrobek s historií než výrobek ze sériové výroby.

### **Doplňková výroba**

Firma má problémy v pokrytí výkyvů zimních období. Bylo tedy na místě zavést doplňkovou výrobu, která by napomohla předejít výkyvům. Tento problém je složitý a finančně náročný, ale velmi závažný. Vedení společnosti by mělo zpracovat návrh na vytvoření doplňkové výroby a zvážit přínosy a rizika.



## Závěr

Bakalářská práce na téma „*Rodinné podnikání ve výrobním podniku*“ byla zpracována v podobě teoretických poznatků a jejich následném zpracování do části praktické.

V první části bakalářské práce byla pomocí odborné literatury a legislativy sestavena teoretická část, která byla formulována na jednotlivé kapitoly.

Cílem bakalářské práce bylo vymezení rodinného podniku, stanovení výhod a nevýhod rodinného podnikání a specifikace rodinných vztahů.

Nejprve byl definován rodinný podnik jako celek, byly vymezeny pojmy, jako jsou rodina, podnikání, rodinná rada, rodinné shromáždění a rodinný protokol. Rodinný podnik nebyl oficiálně definován až do 11. května 2020 kdy byla definice schválena usnesením vlády ČR a za rodinný podnik můžeme tedy považovat rodinnou korporaci nebo rodinnou živnost.

Rodinný podnik byl také vymezen pomocí „*Modelu tří kruhů*“ a modelu „*F-PEC*“. Tyto nástroje se využívají k lepšímu chodu podniku a vyvážení rodiny a podnikání.

Další část bakalářské práce obsahuje výhody a nevýhody rodinného podnikání. Mezi výhody rodinného podnikání můžeme zařadit loajalitu rodiny i zaměstnanců. Zaměstnanci se v rodinném podniku cítí více vnímání, a to se projevuje na jejich přístupu k práci. Naopak zaměstnání rodinných příslušníků nemusí přinášet jen kladné výsledky, ale mohou se objevit problémy v podobě protekce a protěžování ze strany zaměstnavatele, a to jak ze stránky finanční, tak v podobě různých benefitů. To může být velmi demotivující pro ostatní zaměstnance a výrazně se to může odrážet na jejich výkonu.

Dále je podrobněji rozebráno nástupnictví v rodinných firmách, které patřilo mezi další cíle bakalářské práce. Pokud chce majitel podniku pokračovat ve svém poslání a přenechat tak podnik mladší generaci, musí si zvolit vhodného nástupce. Ovšem pro většinu zaměstnavatelů to není příliš jednoduchý úkol a je třeba si řádně vypracovat plán nástupnictví, avšak tento plán má vytvořeno malé procento majitelů a nechávají tak rozhodnutí až do poslední chvíle.

Pro vypracování praktické části práce byl vybrán výrobní podnik Burko s. r. o. Jedná se o rodinný podnik s nástupnickou historií a ekonomickou stabilitou. Nejprve byl

proveden s majitelkou firmy osobní rozhovor a na základě odpovědí byla vypracována analýza výrobního podniku. Cílem bylo sestavit návrhy a doporučení firmě Burko, s. r. o. na základě sestavené SWOT analýzy, ve které byly popisovány silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby, které mohou nastat.

V závěru práce bylo podle stanoveného cíle sestaveno několik doporučení, které mohou napomoci k lepšímu chodu podniku. Nejdůležitějším doporučením je vypracování plánu nástupnictví. Majitelka firmy bohužel nemá žádnou představu o budoucím chodu podniku i přes to, že by chtěla, aby rodinný podnik pokračoval nadále. S problematikou nástupnictví zároveň souvisí další úskalí vybraného rodinného podniku. Doporučení se tedy také týkala marketingu firmy a komunikace se zákazníky. Marketing a komunikace nejsou silnou stránkou firmy, a proto je třeba zvolit lepší strategii. S tímto problémem souvisí také již zmíněné nástupnictví, a to z toho důvodu, že se do chodu podniku nezapojují ostatní příslušníci rodiny. Kdyby se mladší generace zapojila a zlepšila tak marketing společnosti například přes sociální sítě, firma by se velmi zviditelnila a zvětšila okruh zákazníků. Ovšem, zda budou doporučení efektivní, se ukáže až s odstupem času.

Téma bakalářské práce bylo inspirativní a zajímavé, v dnešní době velmi aktuální a žádané. Rodinné podnikání má velký potenciál a budoucnost, ovšem stojí za tím spousty úsilí a práce, které jsou leckdy nedoceny mladší generací a rodinný podnik tak může nepřipraveností majitele zaniknout. Je tedy třeba řídit se úspěšnými modely fungování rodinného podniku a stanovit si přesný plán podnikání, aby mohl podnik dál úspěšně fungovat.

## Seznam použitých zdrojů

- AMSP ČR, (2016). Průzkum specifika rodinného podnikání. Dostupné 27. 1. 2021 z <https://amsp.cz/40-pruzkum-amsp-cr-specifika-rodinneho-podnikani/>
- AMSP ČR, (2017). Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky. Dostupné 27. 1. 2021 z <https://amsp.cz/>
- AMSP ČR, (2018). Rodinné podnikání dostává díky AMSP ČR nový rozměr. Dostupné 27. 1. 2021 z <https://amsp.cz/ceska-televize-rodinne-podnikani-dostava-diky-amsp-cr-novy-rozmer/>
- AMSP ČR, (2018). Výroční průzkum k trendům rodinného podnikání. Dostupné 27. 1. 2021 z <https://amsp.cz/58-pruzkum-amsp-cr-vyrocní-pruzkum-k-trendum-rodinneho-podnikani/>
- Cappuyns, K., Astrachan, J. H., & Klein, S. B. (2002). Family businesses dominate. Barcelona: International Family Enterprise Research Academy (IFERA)
- Carlock, R., & Ward, J. (2001). Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business. Springer
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2020). Výhled české ekonomiky pro rok 2020: Nejistá sezóna. Dostupné 2. 4. 2021 z <https://www2.deloitte.com/cz/cs.html>
- Forbes, (2020). Rodinné firmy 2020. Dostupné z <https://rodinnefirmy2020.forbes.cz/>
- Gilding, M., Gregory, S., & Cosson, B. (2015). Motives and outcomes in family business succession planning. *Entrepreneurship Theory and Practice*
- Heck, R. K., & Stafford, K. (2001). The vital institution of family business: Economic benefits hidden in plain sight. In McCann, G. K. a Upton, N. (Eds.)
- Jakubíková, D. (2013). Strategický marketing. Strategie a trendy, 1. vydání. Praha, Grada Publishing a.s.
- Koráb, V., Hanzelková, A., Mihalisko, M.. (2008). Rodinné podnikání. Brno: Computer press, a. s.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 120
- Lukeš, M., & Nový, I. (2005). Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností. 1 vyd. Praha: Management Press
- Machek, O., (2017). Rodinné firmy. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck
- Ministerstvo průmyslu a obchodu, (2020). Definice rodinného podniku. Dostupné 15. 1. 2021 z <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--253096/>
- Mullane, J. V. (2002). The mission statement is a strategic tool: when used properly. *Management Decision*, 40(5), 448-455
- Odehnalová, P., (2009). Přednosti a meze rodinného podnikání. Brno: Masarykova univerzita
- Poza, E. J., & Däugherty, M. S. (2004). Family Business. (4th ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.

Rautamäki H. and Römer-Paakkanen T. (2016). The next generation's commitment and willingness to continue the family business: reflecting on potential successors' experiences and pondering. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 27, No. 1, str. 53 – 54.

Rydvaldová, P., Karhanová Horynová, E., Jáč, I., Valentová, E., & Zbránková, M. (2015). *Rodinné podnikání. Zdroj rozvoje obcí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci.

Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as field of research. *Academy of Management Review*

Sorenson, R. L. (1999). Conflict management strategies used by successful family businesses. *Family Business Review*, 12(4), 325 - 339

Veber Jaromír, Srpová Jitka a kolektiv. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Grada

Výrost, J., Slaměnik, I. (2008). *Sociální psychologie*. Praha: Grada

### **Legislativa:**

Občanský zákoník, Zákon č. 89/2012 Sb.

Živnostenský zákon § 33 odst. 1)

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Bivalentní atributy rodinných podniků.....	15
Tabulka 2: České rodinné firmy dle Forbes (tržby v mld. Kč).....	21

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Model tří kruhů.....	10
Obrázek 2: Model F-PEC .....	11
Obrázek 3: Typologie motivací zakladatelů k plánování nástupnictví .....	17
Obrázek 4: Strategie řešení konfliktů.....	21
Obrázek 5: Životní cyklus rodinného podniku dle Rosenbauera .....	23
Obrázek 6: Životní cyklus rodinného podniku dle Goehlera .....	25
Obrázek 7: Organizační schéma provozu firmy.....	31
Obrázek 8: SWOT analýza.....	42
Obrázek 9: Posouzení SWOT analýzy .....	44

## **Abstrakt**

Vacková, T. (2021). *Rodinné podnikání ve výrobním podniku*. (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** rodinné podnikání, výrobní podnik, nástupnictví, rodina

Bakalářská práce je zaměřena na rodinné podnikání, jaké výhody a nevýhody přináší podnikatelům a jejich rodinným příslušníkům. Rodinné podnikání je velmi rozvíjejícím a potencionálním oborem podnikání. Cílem práce je analyzovat malý výrobní rodinný podnik pomocí sběru dat rozhovorem a s ním související problematikou nástupnictví. Úvodem je definováno rodinné podnikání, nástupnictví, konflikty, životní cyklus a ukončení činnosti podniku. Teoretická část pozvolna navazuje na část praktickou, kde je popisována vybraná rodinná firma, sběr dat a analýza. Výstupem je sestavená SWOT analýza, která shrnuje silné, slabé stránky firmy a následně příležitosti a hrozby. Na závěr shrnutí veškerých informací s následným doporučením pro rodinný podnik. K vytvoření práce byla využívána odborná literatura, legislativní zdroje a také rozhovor s majitelkou rodinné firmy Burko s. r. o.

## **Abstract**

Vacková, T. (2021). *Family business in manufacturing company* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** family business, manufacturing company, succession, family

The bachelor thesis is focused on family business, what advantages and disadvantages it brings to entrepreneurs and their family members. Family business is very developing and potential field of business. The aim of this work is to analyze a small manufacturing family company by collecting data through an interview and related succession issues. The introduction defines family business, succession, conflicts, life cycle and termination of business. The theoretical part gradually follows the practical part, which describes the selected family business, data collection and analysis. The output is a compiled SWOT analysis, which summarizes the strengths, weaknesses of the company and then the opportunities and threats. Finally, a summary of all the information is followed by a recommendation for a family business. Professional literature, legislative sources and also an interview with the owner of the family business Burko s. r. o. were used to create the bachelor's thesis.