

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Specifika rodinného podnikání

Lenka Hušková

**Diplomová práce
2019**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Hušková**

Osobní číslo: **E17548**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Název tématu: **Specifika rodinného podnikání**

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

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

Cílem diplomové práce je vymezit specifika rodinného podnikání se zaměřením se na možnosti převodu podniku na rodinné příslušníky

Osnova:

- Cíl a metodika práce.
- Specifika rodinného podniku.
- Rodinné podnikání z hlediska financování a struktury finančních zdrojů.
- Nástupnictví a další formy převzetí rodinného podniku.
- Analýza vybraného rodinného podniku, vymezení kladů a záporů rodinného podnikání.
- Shrnutí výsledků a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

GERSICK, K.E. et al. Generation to generation: life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School Press, 1997. 302 s. ISBN 0-87584-555-X.

KENYON-R., D., WARD, J. L. Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik. 1. vydání. Brno: Barrister & Principal, 2016. 135 s. ISBN 978-80-7485-095-0.

KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. Rodinné podnikání. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. vi, 166 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.

MACHEK, O. Rodinné firmy. Vydání první. Praha: C.H. Beck, 2017. xv, 139 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-638-8.

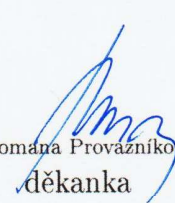
MARTEL, J. Rodinné firmy na rozcestí: jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti. 1. české vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 240 stran. ISBN 978-80-271-0332-4

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.**

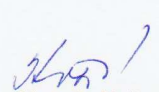
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **3. září 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2019**


doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnici Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2019

Lenka Hušková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové Ph.D. za její odbornou pomoc, kterou mi po celou dobu ochotně poskytovala. Děkuji také své rodině, která mi byla po celou dobu studia oporou a díky které mohla vzniknout i tato diplomová práce.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá analýzou rodinných podniků. Teoretická část se zabývá obecnými pojmy a charakteristikami, které vymezují rodinné podnikání. Zároveň je podrobně rozebrán způsob financování a jeho odlišnosti od nerodinných podniků. Dále je analyzována otázka ohledně způsobů a možností, jak předat podnik následníkům. V praktické části je představen konkrétní podnik a následně jsou provedeny jednotlivé analýzy. První se zabývá ekonomickým vývojem, který je zjištěn pomocí základní finanční analýzy za období 2014 až 2018. Poté jsou uvedeny rodinné vztahy, které vedou k předpokladům úspěšného předání podniku. Následně jsou shrnuty klady a zápory tohoto typu podnikání. Na základě zjištěných výsledků je v samotném závěru popsána situace v podniku a poté je navrženo doporučení pro jeho úspěšný převod.

KLÍČOVÁ SLOVA

Rodinný podnik, Specifika rodinného podnikání, Nástupnictví, Financování, Finanční analýza

TITLE

Specifics of family business

ANNOTATION

This thesis deals with the analysis of family businesses. The theoretical part deals with general terms and characteristics that define family business. At the same time, the method of financing and its differences from non-family businesses is analyzed in detail. Next, the question of how to pass on the business to successors is analyzed. The practical part introduces a particular company and then are made analyzes of it. The first one deals with economic development, which is found by means of basic financial analysis for the period 2014 - 2018. Then they are introduced by family relations, which lead to the prerequisites of successful handover of the company. Subsequently, the pros and cons of this type of business are summarized. Based on the results, the situation in the company is described in the conclusion and then a recommendation for successful business transfer is suggested.

KEYWORDS

Family business, Specifics of family business, Succession, Financing, Financial analys

OBSAH

ÚVOD	10
1 RODINNÉ PODNIKÁNÍ	11
1.1 DEFINICE RODINNÉHO PODNIKU	11
1.2 TYPOLOGIE RODINNÉHO PODNIKÁNÍ	14
1.2.1 <i>Typologie dle historie a velikosti</i>	14
1.2.2 <i>Typologie dle vztahů rodinných příslušníků</i>	16
1.2.3 <i>Typologie se zohledněním právní formy</i>	16
1.2.4 <i>Typologie podniků podle vnímání veřejnosti</i>	17
1.3 HISTORIE RODINNÉHO PODNIKÁNÍ	18
1.3.1 <i>Rodinné podniky ve světě</i>	18
1.3.2 <i>Rodinné podniky v České republice</i>	19
2 SPECIFIKA RODINNÝCH FIREM	20
2.1 RODINA VERSUS PODNIKÁNÍ	20
2.2 PODNIK, RODINA A VLASTNICTVÍ	22
2.2.1 <i>Styl vedení</i>	22
2.2.2 <i>Kultura</i>	22
2.2.3 <i>Správní rada a management</i>	23
2.2.4 <i>Životní etapy</i>	24
2.3 MISE A VIZE	26
2.4 STRATEGIE RODINNÉHO PODNIKU	26
2.5 DOPORUČENÍ PRO SOULAD EKONOMICKÝCH A RODINNÝCH CÍLŮ	28
3 RODINNÉ PODNIKÁNÍ Z HLEDISKA FINANCOVÁNÍ A STRUKTURY FINANČNÍCH ZDROJŮ	29
3.1 FINANČNÍ ŘÍZENÍ A SPECIFIKA RODINNÉHO PODNIKU	29
3.1.1 <i>Základní charakteristiky rodinného řízení</i>	30
3.1.2 <i>Finanční zdroje</i>	31
3.2 SPECIFIKA FINANČNÍHO ŘÍZENÍ V RODINNÝCH PODNICÍCH	36
3.2.1 <i>Preferenze vlastních zdrojů</i>	36
3.2.2 <i>Využití cizích zdrojů</i>	37
4 FINANČNÍ UKAZATELE PRO HODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI RODINNÉHO PODNIKU	38
5 NÁSTUPNICTVÍ A DALŠÍ FORMY PŘEVZETÍ RODINNÉHO PODNIKU	43
5.1 ODCHOD ZAKLADATELE	43
5.1.1 <i>Plánovaný odchod</i>	44
5.1.2 <i>Nečekaný odchod a problémy z něj plynoucí</i>	44
5.2 NÁSTUPNICTVÍ	46
6 ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU, VYMEZENÍ Kladů A ZÁPORŮ RODINNÉHO PODNIKÁNÍ	52
6.1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	52
6.2 HISTORIE PODNIKU	52
6.3 SOUČASNOST	56
6.4 EKONOMICKÝ VÝVOJ	58
6.4.1 <i>Poměrová analýza finančních ukazatelů</i>	61
6.4.2 <i>Optimální výše kapitálových zdrojů na oběžný majetek</i>	65
6.5 NÁSTUPNICTVÍ	66
6.6 VYMEZENÍ Kladů A ZÁPORŮ	68
7 SHRnutí VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ	71
ZÁVĚR	73
POUŽITÁ LITERATURA	75

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Typologie rodinných podniků dle historie a velikosti	14
Tabulka 2 Kritéria vnímaná veřejností pro vymezení rodinného podniku	17
Tabulka 3 Významné mezinárodní rodinné podniky ve světě	18
Tabulka 4 Rodinná firma roku 2018 v České republice	19
Tabulka 5 Členění zdrojů podle různých hledisek	31
Tabulka 6 Jednotlivé rozvahy za období 2014-2018	58
Tabulka 7 Jednotlivé výkazy zisku a ztrát z let 2014 – 2018	60
Tabulka 8 Data pro výpočet rentability v tisících Kč	61
Tabulka 9 Vývoj ROE pekařství v porovnání s průměrem odvětví	61
Tabulka 10 Data potřebná pro výpočet ukazatelů aktivity v tisících Kč	62
Tabulka 11 Ukazatele aktivity pekařství ve dnech	63
Tabulka 12 Ukazatele zadluženosti a samofinancování v %	64
Tabulka 13 Ukazatele likvidity pekařství v letech 2014 – 2018	64
Tabulka 14 Průměrné hodnoty běžné likvidity v odvětví	65
Tabulka 15 Obrátový cyklus peněz ve dnech	66
Tabulka 16 Kapitálová potřeba na oběžný majetek	66

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model F-PEC	13
Obrázek 2 Vzájemné překrývání a vztahy	21
Obrázek 3 Model tří kruhů	22
Obrázek 4 Životní cyklus rodinných podniků	24
Obrázek 5 Vlastní externí zdroje financování	32
Obrázek 6 Vlastní interní zdroje	32
Obrázek 7 Dlouhodobé zdroje cizího kapitálu	33
Obrázek 8 Krátkodobý cizí kapitál	34
Obrázek 9 Koloběh oběžného majetku	41
Obrázek 10 Model předávání řízení v malém rodinném podniku	48
Obrázek 11 Tovaryšský list	53
Obrázek 12 Investiční nákup 3 automobilů	55
Obrázek 13 Sortiment výrobků	57

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Důležitost forem financování rodinných podniků	37
Graf 2 Generace vlastníků rodinných firem	43
Graf 3 Vývoj ROE pekařství v porovnání s průměrem odvětví	62
Graf 4 Ukazatele aktivity v letech 2014 – 2018	63

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

Corporate governance	správa a řízení společností
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	čistý zisk; zisk po zdanění (Earnings after Taxes)
EU	Evropská unie
FES	fakulta ekonomicko-správní
FO	fyzická osoba
F-PEC	míra rodinnosti vyjadřující Family efect
NOZ	zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen "NOZ")
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
ROA	rentabilita aktiv (Return on Assets)
ROE	rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)
Sb.	sbírka zákonů
VK	vlastní kapitál

ÚVOD

Rodinné podnikání je v dnešní době velice populární. Je to jeden z možných způsobů, jak zajistit pro rodinné příslušníky pracovní příležitost, finanční příjem a také budoucnost. Je to také možnost, jak realizovat své sny a nápady za pomoci členů rodiny, kteří mohou postupně podnikání dovést k dokonalosti. Zároveň představuje spoustu kladných ale i negativních stránek. Mezi kladnými lze zmínit dosažené úspěchy, možnost seberealizace a také jistou svobodu. Nástrahy však číhají v podobě špatných rodinných vztahů, které vznikají prolínáním podnikatelského života do rodinného. Také špatná finanční situace představuje problematickou stránku rodinného podnikání. I přesto, že se v České republice rodinnému podnikání daří, jednu z největších překážek představuje chybějící právní úprava, která by usnadnila řešení mnohých situací, jako je například předávání podniků rodinným příslušníkům.

Cílem diplomové práce je vymezit specifika rodinného podnikání se zaměřením se na možnosti převodu podniku na rodinné příslušníky.

První kapitola se věnuje vymezení rodinných podniků a jejich možných typologií.

Druhá kapitola se zabývá specifickými odlišnostmi, které jsou typické pro rodinné podniky. Mezi nimi je podrobně popsán odlišný způsob řízení, správcovství. Jsou zmíněny i vztahy, prolínající se mezi podnikem a rodinou. Dále je popsán historický vývoj rodinných podniků a jejich pokračování v novodobé historii.

Ve třetí kapitole je uveden odlišný způsob řízení finančních zdrojů a možný způsob jejich získávání. Následně na tuto kapitulu navazuje čtvrtá, kde jsou finanční ukazatele důležité pro hodnocení úspěšnosti rodinného podnikání.

Pátá kapitola je popisuje jednotlivé kroky, vedoucí k úspěšnému předání podniku. Jsou zde zmíněny i problémy, které mohou být způsobeny nečinností původních zakladatelů.

V druhé části diplomové práce již autorka představuje rodinné pekařství, v němž sama vyrůstala od svého dětství, kde majitelem je její děda. Pomocí jednotlivých analýz jsou podrobně prozkoumány oblasti týkající se finančního vývoje, rodinných vztahů a také možností předání podniku. Následně jsou autorkou shrnuty kladné ale i negativní stránky a v poslední kapitole je uveden návrh a doporučení, jak pekařství převést na následníka a pokračovat tak v jeho tradici.

1 RODINNÉ PODNIKÁNÍ

Pod pojmem rodinné podnikání si lze představit kterýkoliv velký či malý podnik nebo živnostníka, který se sám nebo s pomocí ostatních rodinných členů zabývá oborem svého podnikání, aktivně rozvíjí své znalosti získané od svých předků a předává je nadále svým následníkům. V České republice je kladen veliký důraz na všechny formy rodinných podniků, protože dle statistik za posledních 40 let jsou významnými hráči na trhu a přispívají k rozvoji české ekonomiky. Je nutné poznamenat, že tento kladný postoj české politiky k firmám rodinného typu nebyl vždy tak přívětivý, ba naopak byl kladen odpor proti tomuto typu podnikání v dobách socialistické republiky.

Rodinné podniky se stále častěji stávají cílovou skupinou pro pozorování a stávají se vzorem pro celé hospodářství. Ekonomové se snaží porovnávat jejich výkonnost a vliv na společnost. Objevují se názory, že bez těchto rodinných podniků by dnešní tržní hospodářství nebylo tak výkonné a nebylo na tak vysokém stupni výkonnosti, kterého česká ekonomika ve druhém desetiletí dvacátého století dosahuje. Protože rodinné podnikání nebylo možné provozovat téměř půl století, doznívají dodnes otázky ohledně vymezení rodinného podnikání, dále nástupnictví a jiné specifické problémy, jako je správa těchto firem, řešení otázek ohledně financování a zdrojů.

1.1 Definice rodinného podniku

Svět kolem je obklopen podnikatelským prostředím, které je možné spatřovat v různém členění například podle právní formy, vlastnictví, oboru zaměření, zapojení členů rodiny a také podle své historie.

Je velmi mnoho tezí a definic popisujících rodinný podnik. Dle názoru autorky je to podnik, který má nejen svou historii, tradici, vztah rodinných příslušníků k podniku, ale i své rodinné tajemství, rodinné receptury, zásady, pouto rodinných příslušníků. Úzce s tímto typem podnikání souvisí i problémové vztahy, překážky a stresové situace, které do rodiny zasahují a je třeba jim čelit. Zjednodušeně řečeno, rodinný podnik má svůj rodokmen.

Podle jednotlivých pramenů jsou vybrány teze o pojmu rodinného podnikání.

V zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, dále jen NOZ, je definován pojem rodinného závodu, který zní: *„Za rodinný se považuje závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Na ty z nich,*

kteří trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu.“[1].

Rodinným podnikem je takový ekonomický subjekt či skupina podniků, ve kterém dva nebo více členů jedné rodiny (rodinná skupina) mají zájem o vlastnictví a ochotu v daném podnikání pokračovat, jak uvádí [46].

Machek [17, s. 11] uvádí členění podle dvou hledisek, kdy jedním z nich je míra zapojení rodiny do různých oblastí správy a vedení a druhým hlediskem je podstata samotného podnikání.

Machek [17, s. 12] též podle míry řízení a správy definuje podnik jako rodinný, pokud alespoň jeden představitel rodiny nebo příbuzný je formálně zapojen do správy podniku.

Druhou skupinou, podle které se na rodinné podnikání nahlíží, je podle jistých předpokladů a tzv. kvalitativních kritérií. Mezi ty například patří.

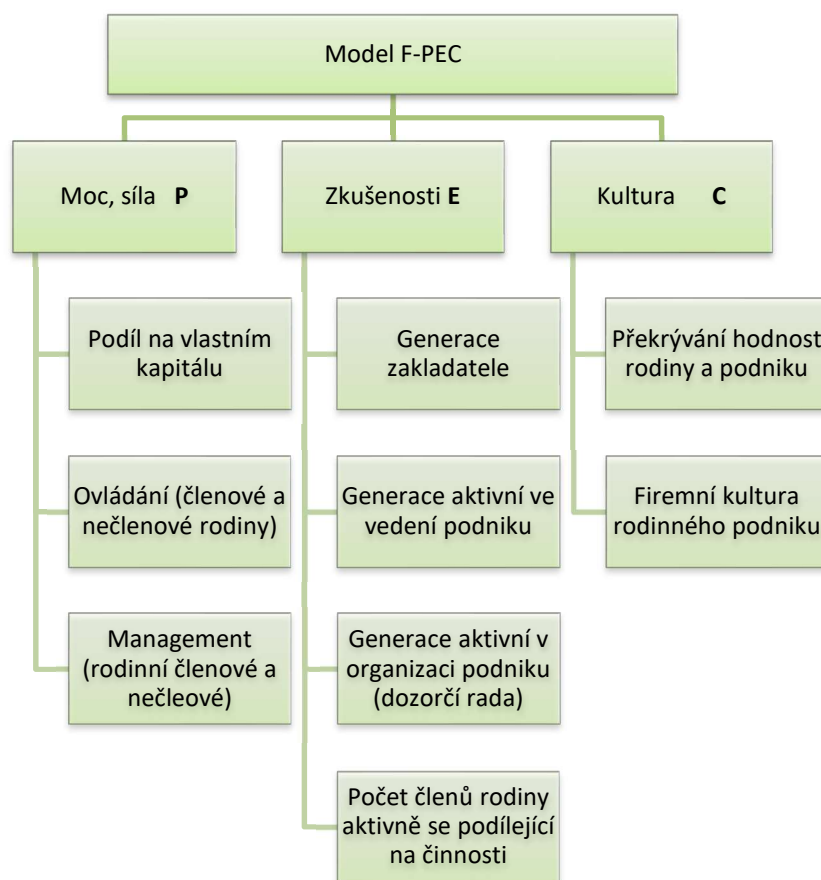
Nástupnický záměr, u kterého převládá názor, že je-li firma rodinná, musí existovat záměr předat firmu následující generaci.

Sebeidentifikace, což je myšlenka, že pokud je firma rodinná, musí i sama sebe považovat za rodinnou [17, s. 12].

Neekonomické cíle, mezi něž lze zařadit poskytování zaměstnání členům rodiny, zajištění finanční nezávislosti, udržení kontroly nad firmou v rámci rodiny a zajištění pozitivní reputace.

Aby nevznikaly rozdílné výklady a odlišné názory při pochopení systému a též definování rodinných podniků, pokusili se v roce 2001 Astrachan, Klein a Smyrnios [13, s. 20] ujasnit vymezení rodinného podniku pomocí výsledků měření míry tzv. „rodinnosti“. Jedním z tvrzení je, že rodinný podnik je takový, který rodina může ovlivňovat přímo nebo nepřímo prostřednictvím vlastnictví, prostřednictvím kontrol nebo prostřednictvím své účasti v podniku jako statutární orgán. Vlastnictvím je myšlen základní podíl na hlasovacích právech, vyhrazených rodině. V roce 2003 byl model podnikové kultury podle F-PEC analýzy testován v počtu 1 156 rodinných podniků a dle závěrů autorů lze tento model na základě vypovídajících statistických výsledků využít jako nástroj pro měření vlivu rodiny na daný podnik [13, s. 54].

V obrázku 1 jsou znázorněny hodnoty, pomocí kterých lze vyjádřit míru rodinnosti v podnicích.



Obrázek 1 Model F-PEC¹

upraveno podle [13, s. 24]

Model síla a moc P

Pomocí procentuálního podílu rodiny na vlastnictví lze vyjádřit práva ke kontrole a vedení rodinného podniku.

Zkušenosti E

Z této dimenze vyplývá, že zkušenosti rodiny rostou tím víc, čím historicky delší generační předávání podniku trauje [13].

Kultura C

Arnoff a Ward [13, s. 24] vycházejí z hypotézy, že hodnoty vybudované v podnikovém systému, které se úspěšně předají následující generaci, tvoří úspěšnou podnikovou kulturu. Tedy na hodnoty předávané dále má veliký význam rodina.

¹ Zkratka F-PEC znamená „Family influence trough Power, Experience and Culture

1.2 Typologie rodinného podnikání

V současné době můžeme identifikovat několik typů rodinných firem. Jednou z možných identifikací je členění dle historie a velikosti a druhé členění je dle vztahů v podniku.

1.2.1 Typologie dle historie a velikosti

V tabulce 1 je uvedena jedna z možných typologií rodinných podniků podle Korába [12] z přednášky o rodinných podnicích z venkova.

Tabulka 1 Typologie rodinných podniků dle historie a velikosti

	Historie podniku	
Velikost podniku	Menší tradiční restituované rodinné podniky – menší živnosti, řemesla 2	Nové malé a střední podniky založené po roce 1989 3
	Velké, popř. střední „prvorepublikové“ podniky 1	Nové velké podniky založené či vzniklé po roce 1989 4

Zdroj [12]

První kategorii zastupují podniky, mající dlouhou historii 100 a více let a zároveň po mnohé generace předávaná vlastnická práva v rodině. Tyto podniky byly po roce 1948 zestátněny. V průběhu devadesátých let minulého století byly zpět navraceny v částečných restitucích. Mezi známé české podniky lze zařadit i jméno Petrof, Porkert, ZON [13, s. 15].

Typické společné znaky pro rodinné podniky v této skupině shrnuje kvalitativní výzkum (2001 - 2004), jak uvádí [13, s. 16].

- ✓ Veliké nasazení členů rodiny pro podnik.
- ✓ Ochota a obětování času, peněz.
- ✓ Zachování silného pozitivního vztahu k předkům – budovatelům a k rodinné tradici.
- ✓ Vícegenerační zapojování.
- ✓ Silné prolínání rodinné kultury do podnikání.

Druhou kategorií prezentují restituované malé a mikro podniky z oblasti tradiční řemeslné výroby, místní hotely, obchody, řeznictví, pekařství, vinařství a podobné. Jsou pro ně charakteristické následující společné rysy.

V minulosti se podniky dědily z generace na generaci. V současné době tuto skupinu prezentují převážně živnostníci, kteří podnikají s pomocí rodiny. V podnicích je také dodržována podnikatelská tradice.

Na základě studie (2001-2004), o níž zmiňuje Koráb [13, s. 16], byl vyhodnocen hlavní motiv restituovaných firem, který vedl k obnově a k ochotě vrátit se zpět k rodinnému řemeslu.

Přes velikou utrpenou psychickou zátěž, i přes finanční ztráty a mnohdy zkázu celé rodiny, se s velikým odhodláním spousta rodin opět vzchopila a v roce 1989 nastartovala novodobý počátek své vlastní podnikatelské historie. Všechny firmy uvedly, že největší křivdou pro ně bylo více než 50leté odloučení nejen od svého majetku, ale i svých podnikatelských hodnot. Otázkami, zabývajícími se motivem znovuzrození rodinných podniků, se opět zabýval kvalitativní výzkum během celých tří let. Koráb [13, s. 16] uvádí pět dotazovaných motivů, které se zasloužily o obnovu podnikatelských rodinných aktivit. Mezi ně patří:

- ✓ ekonomické výhody,
- ✓ podnikatelská příležitost,
- ✓ osobní motiv,
- ✓ dluh vůči předkům,
- ✓ pomsta za nespravedlnost.

Z vyhodnocení případové studie vyplývá, že lidé nejvíce oceňují práci svých předků a chtějí v ní i nadále pokračovat. Proto opět založili nebo znovu obnovili mnohdy již zničené navracené majetky i za cenu několikamilionového [13, s. 17].

Třetí a čtvrtá skupina je prezentována podniky založenými nově po roce 1989. Tyto podniky jsou sice považovány za rodinné, ale pouze z pohledu angažovanosti a zapojení rodiny do chodu firmy. Z pohledu generačního předávání podnikatelských aktivit se ale za rodinné nemohou považovat, protože jejich relativně krátká doba působnosti silně konkuruje firmám z výše zmíněných skupin 1 a 2, uvedených v tabulce 1.

1.2.2 Typologie dle vztahů rodinných příslušníků

Hesková a Vojtko [6] dělí rodinné podniky dle vztahu rodinných příslušníků na tři typy:

Rodičovská rodinná firma

V rodičovské firmě vystupuje alespoň jeden rodič, který má v podniku rozhodující pozici, a zároveň zde působí jeho potomci. Tento typ rodinného podnikání se v praxi vyskytuje nejčastěji a většinou ho představuje vazba otec a syn.

Manželská rodinná firma

V tomto typu rodinného podniku vystupuje manželský pár, který zároveň podnik vlastní.

Příbuzenská rodinná firma

Posledním typem rodinného podnikání je příbuzenská firma, která je tvořena sourozenci, jejich partnery nebo dalšími příbuznými, kteří společně podnikají. Příbuzenská firma je také nejvíce ohrožena možným rozpadem firmy.

1.2.3 Typologie se zohledněním právní formy

Je nutno uvést, že následující členění je návrhem Technické univerzity [46], který zohledňuje právní normy a předpisy podle NOZ a zákona o obchodních společnostech a družstvech, dále jen zákon o obchodních korporacích.

Rodinný závod

Jedná se dle NOZ o podnikání fyzických osob, z hlediska sociálního pojištění osob samostatně výdělečně činných (dále také FO a OSVČ).

Rodinné seskupení

Rodinným seskupením je myšleno seskupení fyzických osob, pouze osob z rodiny, v přízni rodiny. Jedná se například o:

- ✓ Rodinný kvazi závod, kdy člen rodiny podniká jako FO (OSVČ) a s příslušníky rodiny má uzavřen pracovně-právní vztah dle zákoníku práce.
- ✓ Společnost bez právní subjektivity. Jedná se o bývalé sdružení bez právní subjektivity, kdy si členové rodiny zřídí oprávnění ke způsobilosti k podnikání jako FO (OSVČ) se vzájemnou spoluprací.

Rodinná obchodní korporace

V této formě se míní podnikání právnických (dále také PO) dle ZOK, kdy do aktivit podniku jsou zapojeni alespoň dva členové rodiny, a to.

- ✓ Alespoň jeden z členů rodiny je většinovým vlastníkem a alespoň jeden další je v manažerské pozici daného podniku.
- ✓ Alespoň dva členové rodiny mají většinový podíl vlastnictví v podniku a další mohou být v zaměstnanecké pozici.
- ✓ Většinový podíl v podniku má alespoň jeden (další) člen rodiny po generačním předání.
- ✓ Alespoň dva členové rodiny jsou většinovými vlastníky podniku bez dalšího zapojení do podnikatelských aktivit [46, s. 15].

1.2.4 Typologie podniků podle vnímání veřejnosti

Podle analýzy dat z 28 evropských zemí je v tabulce 2 shrnuta studie Mandel (2008), podle kterých kritérií lidé vnímají podnik jako rodinný. Data jsou sestavena na základě četnosti výskytu kritéria. Tato typologie je současně doporučována Technickou univerzitou [46, s. 15] jako návrh pro typologii rodinných podniků v České republice.

Tabulka 2 Kritéria vnímaná veřejností pro vymezení rodinného podniku

Vlastnictví	
Většinový podíl firmy v rodině	14
Podíly majetku firmy v rodině až do generačních větví	11
Rodinou vlastněna, dosaženo nejméně 2. generace vlastníků	10
Nejméně 2 členové rodiny jsou vlastníky firmy	4
Kontrola	
Převládající kontrola nad firmou (alespoň 1 člen rodiny)	17
Zaměstnanecký poměr	
Závislost členů rodiny na zdroji příjmu z firmy	7
Alespoň 1 člen rodiny zapojen do přímé činnosti firmy	6
Nejméně 2. generace pracuje v podniku nebo se chystá	2
Řízení	
Nejméně 1 člen rodiny má manažerskou pozici (má významný vliv na řízení)	19
Více jak 1 generace ve firmě - aktivně	4
Nejméně 2 ředitelé mají stejné jméno	1

upraveno podle [46, s. 8]

1.3 Historie rodinného podnikání

Ačkoli se může zdát, že v České republice je historie rodinného podnikání relativně krátká, opak je pravdou. Již v dobách první republiky bylo rodinné podnikání poměrně rozvinuté v oblasti malých živností. Ty byly následně předávány jako dědictví ostatním členům rodiny, nejčastěji z otce na syna. Tomuto byla učiněna přítrž v rámci znárodnovacího procesu v roce 1948, kdy podniky vlastněné rodinami byly zcizeny a přešly do vlastnictví státu. V té době byla u moci komunistická strana a ta zlikvidovala veškeré soukromé podnikání. Mnoho rodin tehdy přišlo o veškerý svůj majetek. V roce 1989 nastal zlom symbolizující svobodu, takzvanou Sametovou revoluci. Padl tehdejší totalitní režim, který soukromé podnikání zakazoval, a od tohoto časového mezníku začalo mít opět soukromé podnikání své počátky. Rozvoj tržního hospodářství znamenal začátek pro novou generaci českých podnikatelů. Některé firmy byly úspěšně zrestituovány či odkoupeny původní rodinou, a navázaly tak na svou rodinnou tradici. Jiné, které před 2. světovou válkou působily v českých zemích, byly převzaty "novou rodinou". V neposlední řadě pak po roce 1989 vznikly úplně nové společnosti [18].

1.3.1 Rodinné podniky ve světě

To, že soukromé podnikání má svou tradici i ve světě, dokazují dodnes světoznámé firmy, o kterých široká veřejnost nemá ponětí, že patří mezi rodinné. V tabulce 3 je uveden jejich názorný výčet včetně oboru podnikání a datem vzniku.

Tabulka 3 Významné mezinárodní rodinné podniky ve světě

Název rodinné firmy	Obor podnikání	Vznik
Benetton	Oděvní průmysl	1965
Ferrero	Potravinářství	1946
Fiat	Automobilový průmysl	1899
Ford	Automobilový průmysl	1903
Mars	Potravinářství	1911
Levi Strauss	Oděvní průmysl	1853
H&M	Oděvní průmysl	1947
L'Oreal	Kosmetika	1909
Lego, a další	Hračky	1932

Zdroj [13, s. 12]

1.3.2 Rodinné podniky v České republice

V historickém vývoji České republiky se od roku 1989 pyšní svými úspěchy podniky, které byly buď založeny nově od doby Sametové revoluce, nebo byly obnoveny od doby svého navrácení původním rodinám. Jen pro zajímavost zde autorka uvádí přehled podniků, znamenajících pro Českou republiku veliký význam z pohledu prestiže, známosti, zaměstnávání velkého množství lidí, a především svých úspěchů a ekonomických přínosů pro Českou republiku. V roce 2018 asociace malých a středních podniků a živnostníků v ČR ocenila ve spolupráci s Equa Bank úspěšné podniky a vyhlásila je jako rodinné firmy roku 2018 [34]. Byly hodnoceny dvě kategorie, a to malá firma a střední firma.

V tabulce 4 jsou uvedeny úspěšné rodinné podniky s upřesněním oboru podnikání a data jejich vzniku.

Tabulka 4 Rodinná firma roku 2018 v České republice

Kategorie	Název podniku	Podrobné informace
Malá firma	VMS Vision	<ul style="list-style-type: none">• Vznik 1993• Výroba školních a kancelářských tabulí• Aktivní 3 členové rodiny
	Reko	<ul style="list-style-type: none">• Vznik 1992• Průmyslová výroba, prodej a servis dopravních pásů• Aktivních 6 rodinných členů
	Akord Kvint	<ul style="list-style-type: none">• Vznik 1991• Výroba a prodej hudebních smyčcových nástrojů• Aktivní 3 členové rodiny
Střední firma	Petrof	<ul style="list-style-type: none">• Vznik 1864• Výroba akustických klavírů• Aktivně 6 členů již pátou generaci
	Biomac	<ul style="list-style-type: none">• Vznik 2000• Výroba a prodej ekopaliv• Aktivně 9 členů rodiny
	FotoŠkoda	<ul style="list-style-type: none">• Vznik 1991• Prodej fotoaparátů

Zdroj [34]

2 SPECIFIKA RODINNÝCH FIREM

V každém podniku je základem úspěchu kvalitní řízení, dobré znalosti, dostatečné zdroje, efektivní systém řízení. V podniku rodinném lze veškeré firemní aktivity rozdělit pomyslně do dvou částí, kdy jedna polovina podniku je považována pouze za podnik a druhá polovina lze označit jako rodina. Navenek se sice rodinný podnik tváří jako jeden celek, ale ve skutečnosti se v něm prolínají výše zmíněné dvě části, dva „systémy“. Každý z těchto systémů má odlišné cíle, odlišný způsob vedení, očekávání a také odlišné priority a chování. Zajímavé je, že tyto dva odlišné systémy jsou řízeny a vedeny stejnými lidmi, ale přesto mají v každém systému jiné zájmy [13].

2.1 Rodina versus podnikání

Ačkoliv se může zdát, že rodina a podnikání se dá lehce skloubit, vyskytují se situace, kdy se tyto dva světy staví proti sobě a není snadné učinit jednoduchá a jistá rozhodnutí z důvodu jistých odlišností. Jurová [9, s. 24] vystihuje protiklady obou světů tím, že každý má své cíle, priority a jiná očekávání.

Střet zájmů

V každé skupině lze řízení odlišit způsoby myšlení, způsoby rozhodování a chování. Budeme-li nahlížet na rodinné podnikání jako na specifický systém, lze jej rozlišit z hlediska dvou funkcí a definovat jej jako průnik subsystémů Rodina a Podnik. V subsystému zvaném Rodina lze vyjádřit hlavní výstižné rysy, mezi které patří:

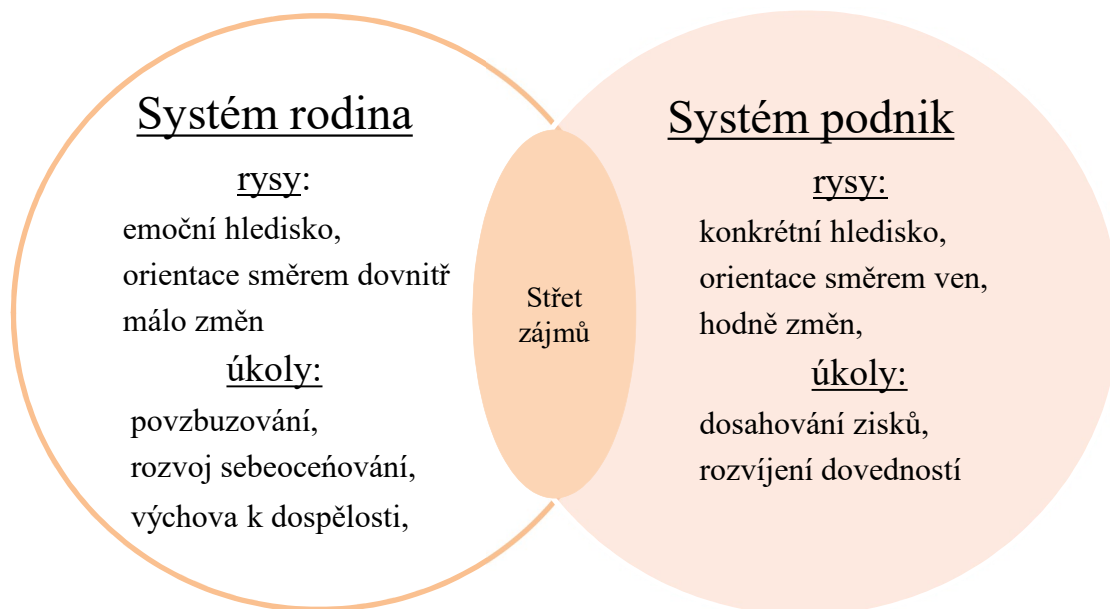
- ✓ pocitové rozhodování,
- ✓ neformální vztahy,
- ✓ rodinné zájmy,
- ✓ orientace směrem dovnitř rodinou.

V druhém subsystému nazvaném Podnik je typická řada specifik, odlišných od první rodinné části. Mezi ně lze řadit:

- ✓ vyšší očekávané výsledky,
- ✓ racionalita,
- ✓ finanční cíle,
- ✓ orientace směrem ven [9, s. 24].

Na obrázku 2 je nastíněn rozdílný pohled na podnikání, kdy na jedné straně stojí rodina a na druhé podnik. Současně jsou uvedeny možné odlišnosti v řízení rodinné firmy.

Obrázek 2 Vzájemné překrývání a vztahy



upraveno dle [9]

Je zřejmé, že odlišné pohledy při řízení podniku mohou vyvolat konflikty. Podle Jurové [9] je z důvodu závislosti obou systémů nutné udělat kompromis mezi rozhodováním člena rodiny a rozhodováním majitele či vlastníka firmy, Právě kompromis při jasném rozhodování mezi rodinnými příslušníky je možné vyzdvihnout jako velikou odlišnost od podniků nerodinných.

Ačkoliv se zdá, že není možné odlišné názory rodiny a názory podniku skloubit, k dobře prosperujícímu podniku toto ale bezesporu patří a je i bezpodmínečnou podmínkou. Propojení podniku, rodiny a vlastnictví rodinou je symbolicky vyjádřeno modelem tří kruhů na obrázku 3. Model symbolizuje nutné propojení vztahů a také jak mohou mít rozdílné pohledy za následek špatně fungující podnik. Z toho lze usoudit nevyhnutelnost konfliktu v rámci rodinného podniku. Koráb [13, s. 55] uvádí, že podle dobře či špatně fungující rodiny bude patrně i dobře či špatně fungovat i její rodinný podnik.

2.2 Podnik, rodina a vlastnictví

V rámci neustálého propojení a střetávání těchto dimenzí, uvedených na obrázku 3, se dají blíže specifikovat problémy, na které rodinné podniky mohou narážet a neustále se s nimi potýkat.



Obrázek 3 Model tří kruhů

upraveno podle [13, s. 55]

Mezi klíčové faktory ovlivňující rodinu, podnik a vlastnictví a zároveň faktory, které pomáhají vymezit úskalí problémů rodinných firem, lze zmínit [13]:

- ✓ styl vedení,
- ✓ podniková kultura,
- ✓ správní rada,
- ✓ životní etapy podniku,
- ✓ strategické řízení.

2.2.1 Styl vedení

Další škatulkou vymezující specifičnost rodinných firem, je vize a skupina. Při založení podniku má původní zakladatel svoji ideu a strategii. Pokud se zakladateli podaří úspěšně předat vizi svým následníkům (skupinám), jak je nazývá Koráb [13, s. 56], je možné považovat jeho styl vedení za silný a úspěšný.

2.2.2 Kultura

Pokud rodinní příslušníci uznávají hodnoty vytvořené jejich zakladatelem a nadále na nich staví a rozvíjejí je, vytvářejí rodinnou podnikovou kulturu. Zajímavé výsledky o úspěšnosti rodinných firem, které se odvíjejí od typu rodinné kultury, přináší výzkum Dyer (1988).

Dle této studie existují čtyři druhy kultur a ty ovlivňují dlouhodobou úspěšnost firmy [13, s. 56]. Mezi tyto kultury patří.

- a) *Paternalistická* - Zakladatel si udržuje veškerou moc i rozhodovací práva.
- b) *Laissez-faire* (liberální) - Zaměstnancům jsou delegovány určité pravomoci k rozhodování z důvodu důvěřivosti zakladatele.
- c) *Participativní* – Důraz na moc rodiny již není tak četný, zaměstnanci mají možnost rozvíjet svůj talent.
- d) *Profesionální* – Management rodinného podniku řídí externí pracovníci.

Koráb [13, s. 56] zmiňuje, že úspěšnost předávání a přetrvání rodinných firem je z 80 % zásluhou přeměny z původní participativní kultury na kteroukoliv z výše zmíněných.

Kritické momenty a silná rodinná kultura

Pro to, aby rodinný podnik mohl být na trhu vnímán jako podnik s tradicí, s kladným hodnocením a trvalými výsledky, je právě silná rodinná kultura pomocníkem při řešení negativních situací vzniklých z jakékoliv krize. V rodinných podnicích je také dbáno na dodržování takzvané kultury růstu.

Kultura růstu slouží pro zpětnou vazbu ve spokojenosti řídicích pracovníků a rodiny. Pomocí změny je podnik připraven čelit nástrahám v podobě nových požadavků ať už z hlediska zákaznických či legislativních [13].

Hrozby

Je vhodné zmínit, že rodinná kultura by měla být striktně odlišena od firemní. Hrozí riziko, pokud je upřednostněna ta rodinná, mohou nastat konflikty například při stanovení kompetencí, zvyšování platu a jiném odměňování.

Hrozbu představuje i introvertní chování. Jsou-li v podniku zaměstnání i cizí zaměstnanci nepatřící do rodiny, mnohdy je možné setkat se s neochotou jednat s těmito externími zaměstnanci o odměňování a podmínkách zaměstnání právě z důvodu protěžování svých členů rodiny [49, s. 158].

2.2.3 Správní rada a management

Dle Korába [13] panují různé názory na zainteresovanost nerodinných členů při vedení a správě podniku. U rodinných firem je hrozba rizika, že rodinní příslušníci při řešení ekonomických otázek mohou neobjektivně činit rozhodnutí. Riziko spočívá v jednostrannosti a upřednostnění svých rodinných zájmů. Též převažuje názor, že by

v managementu měli být angažováni i řídicí pracovníci nepatřící do rodiny. Koráb [13] doplňuje, že v rodinných podnicích jsou často řešeny otázky ohledně pravomocí při řízení podniku. Nejvíce jsou kladeny tyto otázky: Zda do správní rady v rodinné firmě angažovat i nerodinné řídicí pracovníky a jak velké pravomoci jim udělit.

Machek [18, s. 30] zmiňuje **výhody** rodinného managementu, mezi které bezesporu patří. *Snížení nákladů* – Vlastnictví a management není vykonáván odděleně.

Vyšší výkonnost firmy – Rodinní správci mají shodné cíle jako vlastníci.

Pokud se ale firma rozhodne do vedení obsadit pouze rodinu, existují jisté **nevýhody**.

Rodinný manažer nemusí mít dostatečnou kvalifikaci a odborné znalosti, a ovlivní negativně ekonomický vývoj [18].

Pro zachování dobrých vztahů, rodinné tradice, vize, a také pro udržení rodinných hodnot existují instituce pro správu společnosti. Jsou jimi.

Rodinné shromáždění

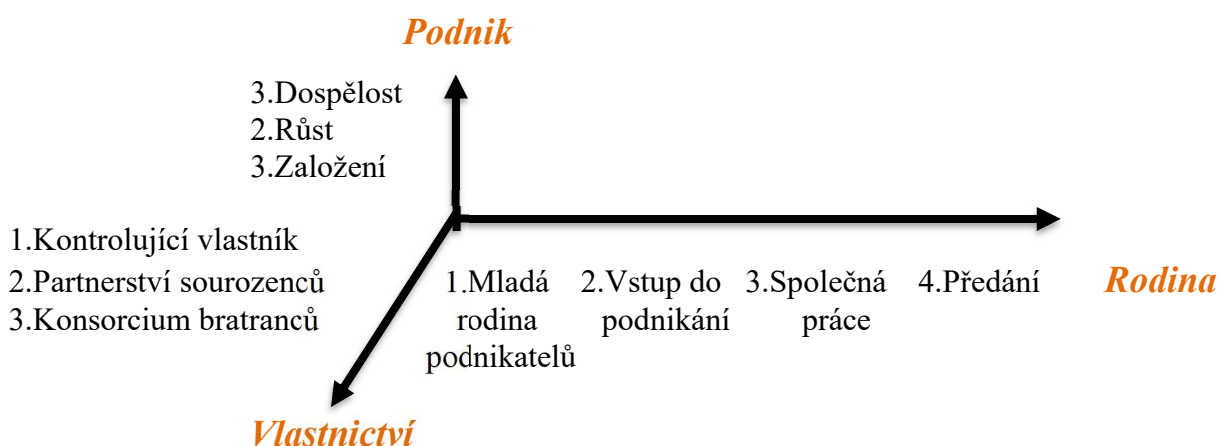
Shromažďuje všechny členy rodiny, i ty, kteří se žádným způsobem nepodílejí na chodu podnikání. Na shromáždění rodina diskutuje o hodnotách firmy, o misi a vizi, a zároveň pomáhá udržovat rodinné vztahy [18, s. 31].

Rodinná rada

Podílí se na řešení otázek ohledně nástupnictví a zároveň se snaží zkoordinovat cíle podniku s cíli rodiny. Pomáhá členům rodiny při zapojení se do chodu podnikání [18].

2.2.4 Životní etapy

Na základě modelu tří kruhů, zmiňovaném v obrázku 3, vychází Gersick a kol [5, s. 74] z poznatků, že se v čase průnik hodnot rodiny, podnikání a vlastnictví vyvíjí podél všech tří os a v jistém časovém období se nachází v některé z možných fází, vyobrazených na obrázku 4.



Obrázek 4 Životní cyklus rodinných podniků

upraveno dle [5]

Vlastnictví může mít nepřehlednou formu, Gersick [5] uvádí pouze některé z mnoha možných způsobů:

- ✓ jediný vlastník,
- ✓ manželé, partneři,
- ✓ sourozenci,
- ✓ otec a syn a další.

Rodina je členěna do čtyř skupin a je v ní sledován vývoj vztahů mezi rodinnými příslušníky.

Mladá rodina podnikatelů

Mezi jednotlivými činnostmi lze zmínit zakládání podniku, definice a rozdělení rolí, členění vztahů dle rodiny a dle podnikání, přirozená výchova dětí. Machek [17] zmiňuje i zajímavý fakt, kdy se mladá rodina rozhoduje, zda má mít potomky nebo zda se má vydat na podnikatelskou dráhu bez následníků.

Vstup do podnikání

Další fázi je možné vystihnout pomocí hodnocení firemních úspěchů, dále přichází představa o realizaci sebe sama v rodinném podniku či mimo něj.

Společná práce

Dochází k poznání a pochopení cílů a rodinných hodnot, zakládání rodinné rady, existence tří generací v podniku.

Předání

Stárnutí zakladatele, předávání své moci následníkům, otázka absence následníka [5, s.74].

Podnik je obecně členěn do tří fází.

Založení

Při založení podniku je zpravidla tato etapa náročná na aktivity spojené s realizací plánů, získáváním finančních zdrojů, výběrem pracovníků.

Růst

Obvykle dochází k růstu objemu produkce i tržeb. Na trh vstupují nové konkurenční firmy.

Dospělost

Podnik má stabilní tržby, optimalizuje náklady. Podniku je doporučováno hledat nové trhy a realizovat nové nápady.

Machek [17] popisuje i čtvrtou fázi, kterou je:

Zánik podniku.

K zániku dochází například v důsledku úmrtí společníka, či přeměny společnosti v jinou formu podnikání.

2.3 Mise a vize

Chce-li rodina zachovat svou podnikatelskou tradici, měla by mít zformulovanou misi a vizi. Mise slouží pro vyjádření smyslu podnikání, hodnot, proč firma existuje. Pro to, aby firemní strategie byla dobře definována a vystižena, k tomu je zapotřebí vyjádřit požadavky na budoucnost. Martelová [20, s. 50] dodává, že poslání a vize pomáhá držet rodinný podnik ve správných kolejích. Představa o budoucím stavu je vyjádřena pomocí vize. V rodinných podnicích je ale nutné vyvážit a sladit tyto představy ze dvou pohledů, a to z pohledu rodiny a podniku.

Podle Meyera [53] je mise provázána se současností a je jakýmsi přáním a představou o způsobu chování podniku, kdežto vize je představa v daleké budoucnosti vyjádřená konkrétními cíli.

Dle Lansberga [16] je možné vizi, neboli společný sen podnikatelské rodiny, vyjádřit pomocí hodnot, na kterých si rodina zakládá, hodnot podstatných pro rodinu a její fungování, a také pomocí představ a tužeb jednotlivců v rodině, podílejících se na společné vizi.

Rodinné podniky se od nerodinných odlišují například tím, že mají větší zájem o svůj produkt a tradici nežli o akciovou hodnotu firmy. Jsou kladně vnímány veřejností z důvodu důvěry zákazníků v poctivost a tradici [45, s. 114]. Pracovní nasazení rodiny je vytrvalé, dalo by se říci, že trvá po celých 24 hodin denně. Z mnoha studií a dat je zřejmé, že v podnicích první generace je stále aktivní jejich zakladatel, mnohdy již důchodového věku.

Zajímavým faktem je, že rodinnému podnikání dosud nebyla věnována žádná právní úprava, která by jej vymezovala [36].

2.4 Strategie rodinného podniku

Podle Meyera [53] strategie pomáhá spojovat záměr s jednáním a pomocí postupných kroků pomáhá dosahovat podnikových cílů. Zároveň popisuje strategii jako směrnici, jež je modelem a nástrojem pro rozhodování. Podnik pomocí ní usměrňuje své aktivity správným směrem. Zároveň vyzdvihuje důležitost strategie z pohledu dlouhodobého období, kdy právě časový horizont ukazuje směr rozvoje podniku.

Velice zajímavě vnímá strategii Porter [28], který ji popisuje jako rámec konkurenčních výhod, které podnik může využít ve svůj prospěch.

Význam slova strategie je možné vystihnout pomocí následujících bodů, jak uvádí Charvát [8, s. 17].

- ✓ Strategické rozhodnutí ovlivňuje dlouhodobý vývoj organizace.

- ✓ Umožní nalezení nějaké výhody.
- ✓ Znamená přizpůsobení aktivit určitému prostředí.
- ✓ Ovlivňuje operativní rozhodování

Dedouchová [3, s. 1] popisuje strategii ze dvou různých pohledů. Jedním z nich je: **tradiční pojetí**, podle kterého je firemní strategie chápána jako dokument vymezující dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých kroků a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Kritici této tradiční definice však jsou toho názoru, že tento „pouze plánovací“ přístup je pouhým přáním dosáhnout vysněného cíle.

Odlišným způsobem popisuje strategii v **moderním pojetí**. Říká, že je to připravenost podniku na budoucnost pomocí stanovení průběhu jednotlivých operací a rozmístění firemních zdrojů tak, aby tato strategie vycházela především z potřeb podniku, přihlížela ke změnám zdrojů a schopností a současně reagovala na změny v okolí [3].

Charvát [8, s. 17] doporučuje pro úspěšné plnění podnikových cílů dodržovat zásady, pomocí nichž lze snáze uspět a docílit tak svých požadavků a přání. Mezi zásadami uvádí následující.

Chce-li firma dlouhodobě úspěšně působit na trhu, musí mít stanovený dlouhodobý směr.

Vzhledem k existenci konkurence by měl podnik tímto způsobem hledat svou konkurenční výhodu.

Firma by při definování své strategie měla též zhodnotit, zdali je její stávající výrobní program dlouhodobě neudržitelný a je-li nutné této situaci přizpůsobit aktivity.

Pokud podnik bude chtít využít nově poznané příležitosti na trhu, musí nejprve zhodnotit, zda má vhodné a dostačující zdroje [8].

Je zřejmé, že strategie není stanovena jednou provždy. V různých fázích existence firmy je i jiná strategie, protože například v krátkodobém období nemusí být ukazatelem pouze finanční údaj ale například získání určitého trhu, diverzifikace, přežití. Strategie obecně říká, jak lze dosáhnout stanovených cílů.

Podle Korába [13], je v souvislosti se strategickým řízením v rodinném podniku obtížně aplikováno plánování. Jedním z důvodů je obtížné oddělení emocionálního hlediska rodiny od racionálních potřeb podniku. Dále dodává, že 58 % rodinných firem nemá plán v písemné formě ale pouze ve formě ústní. Tento fakt potvrzuje i firma Arthur Andersen, jak uvádí [18, s. 36], a navíc doplňuje, že 69 % rodinných podniků nemá vůbec žádný strategický plán.

U rodinných podniků je obecně známo, že v nich není aplikováno žádné strategické plánování, jak uvádí průzkum Arthura Andersena, zmíněného v knize [18, s 36]. Rodinné podniky těmto dlouhodobým plánům přikládají malou důležitost. Je tomu tak především z důvodu intuitivní znalosti své firmy a také upřednostnění důležitých rozhodnutí při neformálních setkáních s ostatními členy.

Neformální přístup ke strategickému řízení podniku je označován jako typický pro rodinné podnikání. Ovšem aby byl podnik úspěšný, měl by mít svou vizi a plány vyjádřeny v psané podobě a zároveň tyto plány vyjádřit na období tří až pěti let [18].

2.5 Doporučení pro soulad ekonomických a rodinných cílů

Aby rodina a podnik mohly snáze ladit společné cíle a hodnoty ekonomické a rodinné, jsou uvedeny rady a doporučení, kterých by se měly firmy držet.

- ✓ Komunikovat ekonomické informace a diskutovat je s rodinnými příslušníky pomocí rodinné rady [37].
- ✓ Pracovní problémy a konflikty by se měly oddělit od rodiny a neřešit v soukromí domova.
- ✓ Do vedení podniku pověřit i nerodinného kvalifikovaného odborníka z důvodu všestrannosti a nejednotvárného pohledu [38].
- ✓ Diskutovat o rodinných hodnotách, o misi a dlouhodobé vizi a neustále tyto hodnoty utvrzovat.
- ✓ Sdílet nápady a podněty od členů rodiny.
- ✓ Stanovit zásady tzv. Corporate governance, které vymezí role, odpovědnost a práva hlavních řídicích orgánů. Tento systém správy může pomoci řešit případné konflikty mezi členy rodiny v obchodních záležitostech [35].

3 RODINNÉ PODNIKÁNÍ Z HLEDISKA FINANCOVÁNÍ A STRUKTURY FINANČNÍCH ZDROJŮ

Financováním podniku se obecně rozumí zajištění finančních zdrojů, potřebných pro běžné zabezpečení chodu podniku a zabezpečení kapitálů ve všech formách.

3.1 Finanční řízení a specifika rodinného podniku

Zajištěním kapitálu potřebného nejen pro zabezpečení běžného chodu podniku, ale i k zabezpečení plynulého peněžního toku, se zabývá finanční management. Jeho hlavním úkolem je především zajištění platební schopnosti firmy a v návaznosti na tento cíl řídit i další ekonomické faktory, které ovlivňují vývoj podniku [2, s. 24]. Jsou jimi.

- ✓ Získání kapitálu pro financování vstupů.
- ✓ Rozhodování o struktuře kapitálu a stanovení optimální výše kapitálové struktury.
- ✓ Rozdělování zisku.
- ✓ Měření efektivity řízení.
- ✓ Hodnocení rentability výrobků.

Finanční řízení zahrnuje neustálou obnovu a aktualizaci informací, aby mohl být efektivně vyhodnocen přístup ke správnému řízení zdrojů. Kvalitní finanční management by měl faktory vedoucí k efektivnímu řízení umět ovlivnit, a především řídit pomocí následujících dvou činitelů [2]:

Faktor času – Je uplatňován při rozhodování o investicích v delším časovém horizontu.

Obecně platí tvrzení, že peněžní jednotka dnes má větší hodnotu nežli peněžní jednotka získaná v budoucnu. Peníze jsou také ovlivňovány a znehodnocovány vývojem inflace v čase.

Faktor rizika – Obecně platí následující pravidla.

Vyšší riziko přináší vyšší zisk a naopak. Je preferován vyšší výnos nad menším při neměnném riziku. Dále je upřednostněno nižší riziko než vyšší při neměnnosti výnosu [2].

Mulač, Maláčová [22, s. 136] uvádějí dvě základní členění financování, odvíjející se od životní fáze podniku.

Mimořádné financování

Většinou obnáší větší finanční obnosy, kdy důvodem jejich vynaložení jsou často změny a rozhodnutí, týkající se vzniku či rozvoje různých etap podnikání, mezi něž patří:

- ✓ založení nového podniku,
- ✓ sanace,
- ✓ likvidace,
- ✓ rozšiřování, spojování [22, s 136].

Běžné financování

Tímto způsobem podnik zabezpečuje činnosti, do kterých lze zahrnout:

- ✓ nakupování materiálu,
- ✓ vyplácení mezd,
- ✓ splácení úvěrů,
- ✓ běžné udržování a opravy [22].

3.1.1 Základní charakteristiky rodinného řízení

Řešení otázek ohledně financí, struktury majetku a jeho řízení je pro rodinné podniky velmi odlišné z pohledu majetkových vztahů a rodinných spletností. Ze zkušeností, které popisují právní experti na poradenství v těchto firmách, vyplývá, že poradce musí být tak trochu psycholog, musí umět naslouchat, protože rodinná firma představuje složitý, ať už větší či menší, organismus s komplikovanou sítí vazeb a vztahů [29].

Mezi zásadní rozdíly ohledně řízení financí se nepochybně řadí aspekty, odrážející jiné cíle rodinných podniků. Prolíná se v nich obava ze zadlužení, ctění tradice. Rodinné podniky upřednostňují tyto cíle.

- ✓ Trvalá platební schopnost.
- ✓ Perspektiva dlouhodobé a vyšší likvidity.
- ✓ Zohledňování malé míry zadlužení z důvodu averze k riziku.
- ✓ Trvalý dostatečně vysoký hospodářský výsledek.
- ✓ Co nejvýhodnější finanční struktura.

Dlouhodobá orientace podniků také ovlivňuje i jiný přístup k investování. Finanční management neklade nároky na investice s jejich rychlou návratností vložených peněz [17, s. 52].

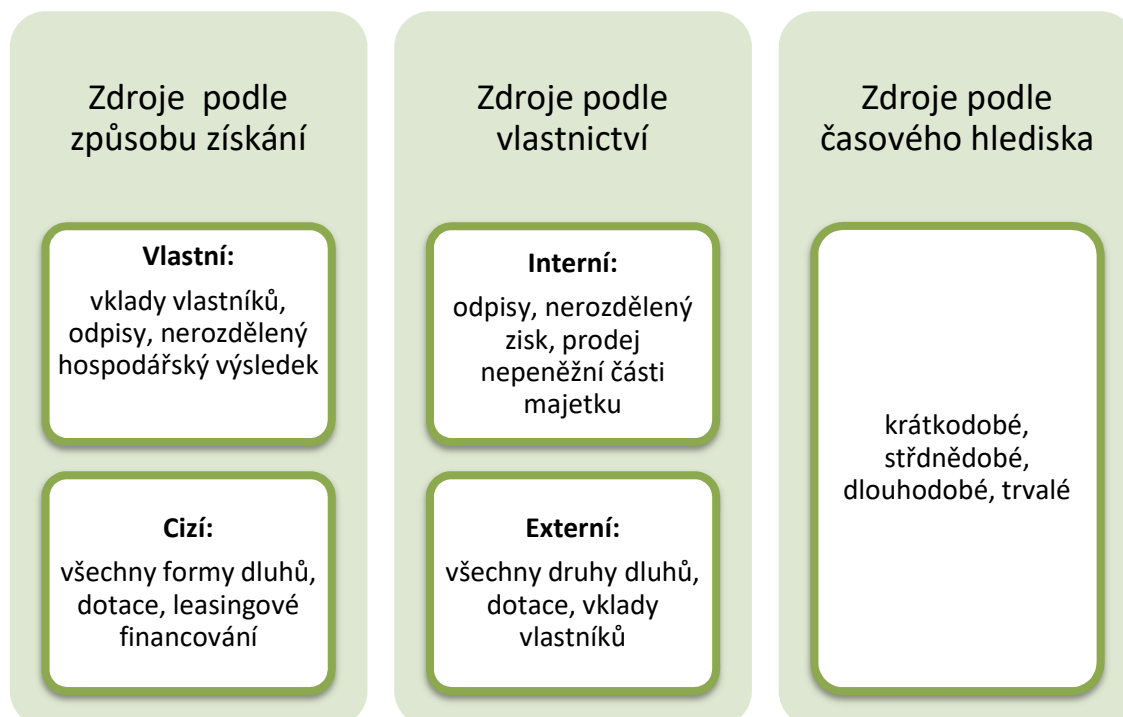
Dalším zajímavým poznáním je, že rodinné podniky preferují vyšší likviditu než nerodinné podniky. Je to zdůvodněno faktem, že držení více likvidních prostředků snižuje finanční riziko a tím rodiny vyjadřují již zmíněnou averzi k riziku, tedy obavu ze zadlužení [17].

Velmi častým specifíkem je hrozba plynoucí z absence či volby nekvalitního finančního managementu. Často jsou důležitá ekonomická rozhodnutí prováděna na základě intuicí a zkušeností vlastníků. Autorka zmiňuje častý nešvar, kterým popisuje takzvané „dojení podniků“ pro soukromé potřeby rodinných příslušníků [13, s. 126].

3.1.2 Finanční zdroje

Každé podnikání potřebuje ke své činnosti finanční zdroje, potřebné k zajištění založení podniku, běžného chodu, pro zajištění náhlých nečekaných situací a k obnově i rozšíření majetku. Podle finančních možností každého subjektu je možné volit, z jakého zdroje použije prostředky k zajištění podnikatelské činnosti [22]. V tabulce 5 je přehled zdrojů, ze kterých je možné čerpat prostředky. Každý má svá specifika, o nichž autorka zmiňuje v následující kapitole.

Tabulka 5 Členění zdrojů podle různých hledisek

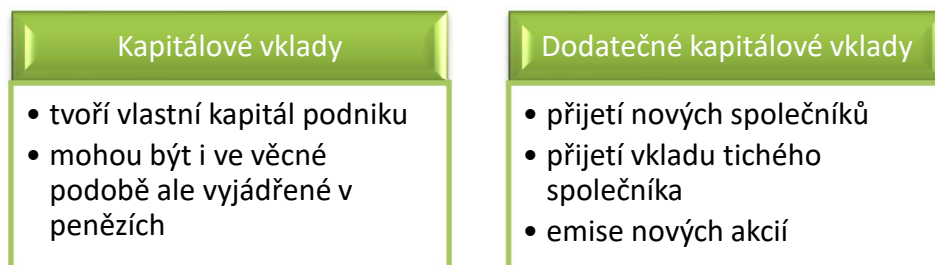


upraveno podle [22, s. 136]

Vlastní zdroje financování

Podnik lze financovat dvěma možnými způsoby. Jednou z možných variant je využití vlastních interních nebo vlastních externích zdrojů.

a) Vlastní externí zdroje

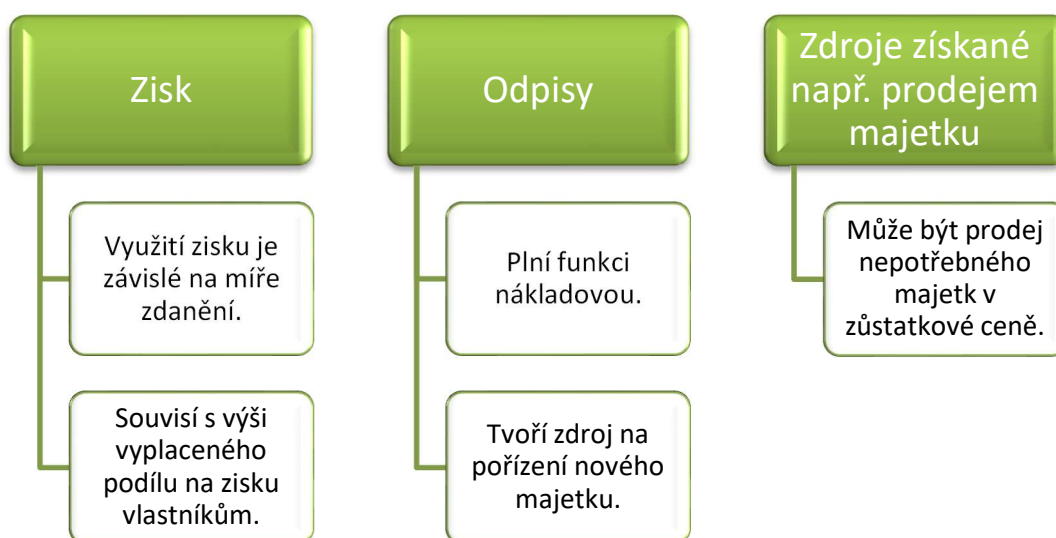


Obrázek 5 Vlastní externí zdroje financování

Zdroj [22]

b) Vlastní interní zdroje

Podnik může být financován i z vlastních interních zdrojů, neboli takzvaným **samofinancováním** [52, s. 298].



Obrázek 6 Vlastní interní zdroje

upraveno dle [22]

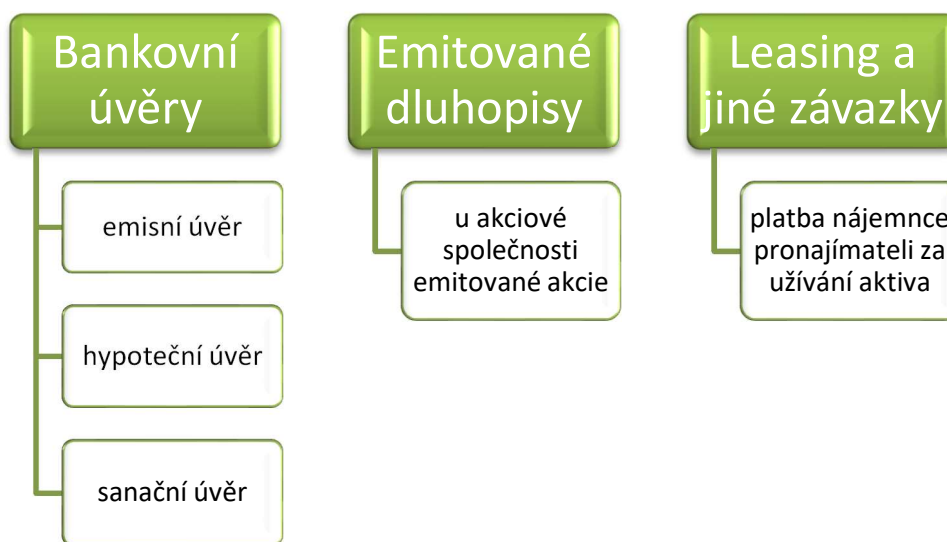
Cizí zdroje financování

Cizími zdroji se rozumí cizí kapitál, který je buď za úplatu, nebo bez úplaty poskytnut podnikatelskému subjektu. Tento cizí zdroj, kterým je vlastně dluh, je v převážné většině

závazkem podniku a ve stanovené době musí být splacen. Je tedy pro ně typické, že zdroje přicházejí do podniku zvenčí [22].

Cizí kapitál lze vymezit ze dvou časových hledisek, a to z hlediska krátkodobého a dlouhodobého na základě termínu jejich splatnosti. Pro dlouhodobé zdroje je stanovena podmínka splatnosti jednoho a více let.

a) Dlouhodobý cizí kapitál



Obrázek 7 Dlouhodobé zdroje cizího kapitálu

upraveno dle [22]

Z úvěrů, které jsou nejčastěji využívány k využití financování, jsou podle Rejnuše [32, s. 101] zmíněné následující možné druhy.

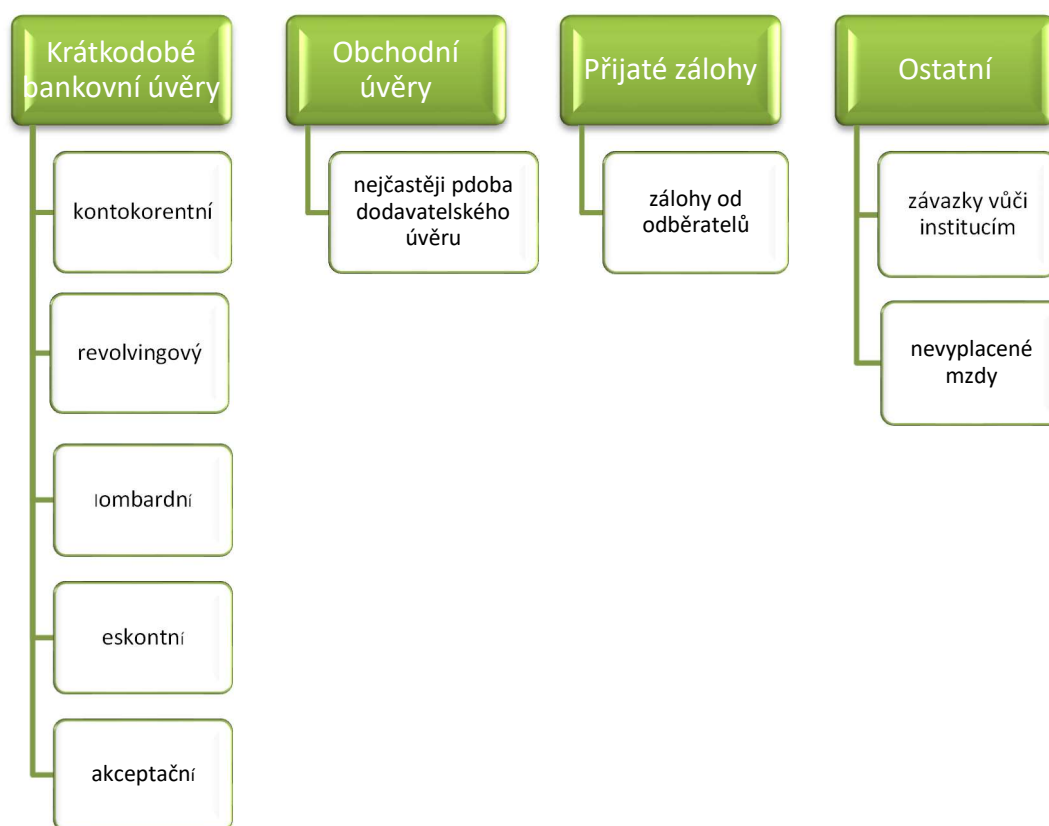
Emisní úvěr – Banka odkupuje emisi dluhopisů, které vydává dlužník.

Hypoteční úvěr – Je vždy vázán zástavou nemovitosti.

Sanační úvěr – Je poskytován bankou ve výjimečných případech, kdy se podnik náhle ocitne v krizi, a banka zvažuje pomoc podniku. [32, s. 96].

b) Krátkodobý cizí kapitál

Pro definování krátkodobého kapitálu je stanovena časová hranice pro splatnost jeden rok. Mezi často využívané zdroje financování patří zdroje, uvedeny na obrázku 8.



Obrázek 8 Krátkodobý cizí kapitál

upraveno podle [52]

Krátkodobé bankovní úvěry jsou nabízeny v široké škále produktů. Podnik musí zvážit jejich výběr pro financování svých aktivit na základě uvážení, jak vysoké úroky i poplatky plynou z jejich poskytnutí [22]. Mezi krátkodobými úvěry lze uvést například.

Revolvingový – Banka doplňuje úvěr do původně sjednané výše při vyšších poplatcích.

Lombardní – Je spojen se zástavou movité věci.

Kontokorentní - Je vázán k běžnému účtu, klient může čerpat peníze do sjednané výše.

Eskontní – Znamená odkup směnky před dobou, kdy je splatná.

Akceptační – Banka přejímá závazek za dlužníka.

c) Alternativní způsob financování

Velmi specifická, ale dnes již velmi často běžně využívaná forma získávání zdrojů, je využití různých možností nebankovních institutů. Rozhodnutí, která vedou podniky k využívání

alternativních zdrojů, jsou převážně obavy ze zadlužování u bank, urychlení inkasa pohledávek a stabilní tok peněz. Mezi častými způsoby alternativ lze zmínit [19, s. 122].

Factoring

Je způsob financování, který je nejčastěji poskytován specializovanou finanční institucí - faktoringovou společností. Jedná se o odkup krátkodobých pohledávek před dobou jejich splatnosti, zpravidla v rozmezí 30 až 90 dní, nesmí však být překročena lhůta 180 dní. Nejčastěji je touto formou financováno obchodování se spotřebním zbožím a se stálými obchodními partnery, kteří mají své prověřené odběratele.

Cenou za využívání této možnosti je procentní sazba neboli faktoringová provize z fakturované částky a náklad související se zpracováním. Výhoda, plynoucí pro podnik, je získání likvidních prostředků dříve, nežli by byly od svých odběratelů v době splatnosti svých pohledávek [22].

Podle Mulačové [22, s. 139] se factoring řadí mezi krátkodobou formu získávání zdrojů pro podnikání.

Forfaiting

Představuje odkoupení střednědobých a dlouhodobých pohledávek specializovanou společností. Pohledávky jsou zajištěné bankou a jsou splatné v rozmezí 90 dní až několik let. Jsou často spojené s exportem investičních celků, strojů v relativně vysokých hodnotách [19].

Nákladem forfaitingu je diskontní sazba, o kterou se snižuje hodnota pohledávky a provize forfaiterovi.

Leasing

Tento způsob umožňuje dlouhodobě pronajmout aktiva bez předchozího zakoupení. Je zpravidla dostupnější možností pro podnikatele nežli bankovní úvěr. Plyne z něj výhodnější úspora na daních díky možnosti zahrnutí leasingových splátek do nákladů. Výhody plynou také z rizik, která po dobu splácení nese nájemce. Leasing je poskytován ve třech možných podobách.

Finanční leasing – Nejčastěji je využíván při nákupu automobilů, strojů. Po řádném splacení nájmu přechází předmět nájmu do vlastnictví pronajímatele. Nevýhodou je nemožnost podání výpovědi ze strany pronajímatele.

Operativní leasing – Je označován také jako provozní, obvykle slouží k pronájmu aktiva na krátkou dobu, např. vypůjčení.

Zpětný leasing – Jedná se o velmi specifický zdroj financování, kdy leasingová společnost odkoupí majetek, který byl dosud ve vlastnictví podniku a následně jej pronajme zpět podniku [2].

3.2 Specifika finančního řízení v rodinných podnicích

3.2.1 Preference vlastních zdrojů

Podle poznatků z odborných publikací analyzuje Koráb [13] závěry, že v rodinných podnicích převažuje jednoznačně získávání prostředků z vlastních zdrojů., čímž se tímto liší od nerodinných podnikatelských jednotek. Nejčastěji využívanými zdroji firmy jsou zisk a odpisy. Častými důvody vedoucími k využívání vlastních zdrojů jsou následující.

Averze k riziku

Důvodem, proč podniky častěji využívají své vlastní zdroje, je averze k riziku, o kterém autorka zmiňuje v kapitole 3.1. Podniky se obávají zadlužení a obecně mají nižší sklon k využívání cizího kapitálu [17, s. 51].

Ztráta vlivu rodiny

Dalším důvodem, proč podniky málo využívají cizích zdrojů, je podle Machka [17] obava ze ztráty řídicích pravomocí a ztráta vlivu rodiny.

Náklady kapitálu

Rodinné podniky obecně považují využívání **vlastního kapitálu** za levnější způsob. Subjektivně přikládají cizím zdrojům vyšší náklady spojené s jejich využitím a následně se bojí zadlužení [17].

Protože rodinné podniky mají shodné názory pro stanovení nižší hodnoty nákladů na vlastní kapitál, používají pro stanovení nákladů na jeho využití model, který zohledňuje tzv. „family effect“ a nese název **CAPM** (capital asset pricing model) [17].

Bezúročnost rodinných prostředků

Prostředky, které jsou také považovány za vlastní zdroje, jsou rodinné peníze. Za jinak neměnných situací jsou zpravidla poskytnuty jako bezúročné od příbuzných či vzdálenějších členů rodiny. Často jsou využívány v dobách krize, kdy pomohou překlenout těžké časy [17, s. 52].

3.2.2 Využití cizích zdrojů

Pro využívání **cizího kapitálu** se podniky rozhodují zejména v případech, kdy nedisponují svými dostatečně velkými zdroji, například při založení podniku, dále při absenci financí pro zajištění provozu firmy. V mnohých případech je zapotřebí financovat rozvoj firmy, inovace a aktivity, vedoucí k rozšíření podniku a bez použití cizího kapitálu by řada aktivit neměla možnost se uskutečnit.

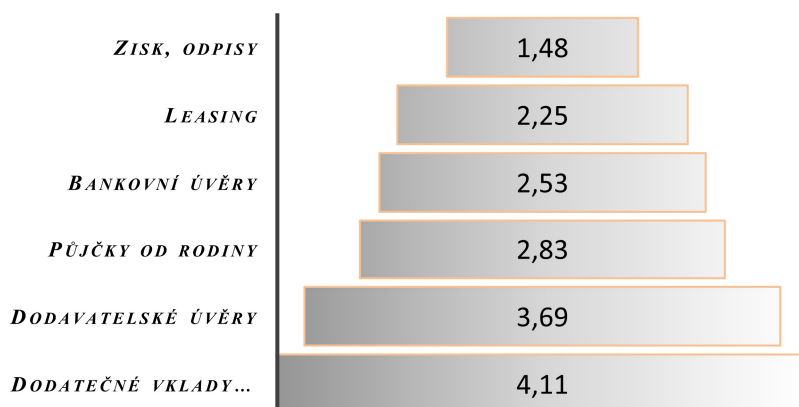
Podle Korába [13, s. 114] panuje obecně neochota rodinných firem využívat cizí kapitál, a to z důvodu:

- ✓ vyššího zadlužení,
- ✓ větší rizikivosti,
- ✓ ztráty kontroly nad řízením,
- ✓ zhoršení likvidity podniku.

Výše zmíněné faktory považují rodinné podniky za velkou hrozbu, jelikož může být snáze způsoben úpadek firmy a následně i ekonomický úpadek rodinných členů zainteresovaných v podniku.

V rodinných firmách velice záleží na tom, aby jejich míra zadlužení byla co nejmenší, rizikové faktory nebyly příliš ohrožující, a proto záleží na formě financování, která tyto faktory ovlivňuje. Koráb [13] na grafu 1 analyzuje, jak je v podnicích vnímána důležitost co nejmenšího zadlužení.

DŮLEŽITOST FOREM FINANCOVÁNÍ RODINNÝCH PODNIKŮ



Graf 1 Důležitost forem financování rodinných podniků

upraveno dle [12, s. 113]

4 FINANČNÍ UKAZATELE PRO HODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI RODINNÉHO PODNIKU

V rodinných podnicích je možné sledovat ekonomický vývoj pomocí poměrových ukazatelů, které jsou porovnávány mezi sebou z účetních výkazů.

Ukazatele rentability

Rentabilita vyjadřuje schopnost podniku dosáhnout zisku pomocí investovaného kapitálu. Obecně je snaha o co nejvyšší míru zhodnocení a zároveň o dosažení co nejvyšších hodnot těchto ukazatelů. Ty je nutné posuzovat v delším časovém období, neboť mohou krátkodobě vykazovat výkyvy, za kterými se mohou ale nemusí skrývat finanční problémy [51, s. 204].

Podniky všeobecně sledují pro svůj vývoj ukazatel výnosnosti rentability aktiv, který poměruje zisk s celkovými aktivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů aktiva pochází. Rodinné podniky tento ukazatel nevyužívají, jelikož pro své podnikání využívají převážně svých vlastních zdrojů z důvodu obav ze zadlužení [42].

$$\text{Rentabilita aktiva } ROA \qquad ROA = \frac{EBIT}{Aktiva} \qquad (1)$$

kde:

ROA – rentabilita celkových aktiv,

EBIT – zisk před zdaněním a úroky

V rodinných podnicích se využívá ke sledování zhodnocení svých zdrojů ukazatel rentability vlastního kapitálu. Měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu } ROE \qquad ROE = \frac{EAT}{Vlastní kapitál} \qquad (2)$$

kde:

EAT – čistý zisk

Vlastní kapitál – složení: základní kapitál, emisní ážio, zákonné a další fondy tvořené ze zisku, zisk běžného období.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy a jsou také označovány jako ukazatele vázanosti kapitálu. Pokud jich je nadbytek, vznikají nadměrné náklady snižující zisk. Je-li jich naopak nedostatek, přichází tím podnik o případné tržby. Aby

rodinný podnik mohl efektivně řídit svá aktiva, mezi nimiž jsou nejdůležitější aktiva oběžná, sleduje následující ukazatele obratovosti.

Doba obratu zásob – Je průměrná doba od nákupu materiálu do prodeje výrobků, zahrnuje dodávkové a výrobní cykly.

$$DOZ = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{tržby} / 360} \quad (3)$$

Doba obratu pohledávek – Doba od uplynutí fakturace do inkasa pohledávek [43].

$$DIP = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby} / 360} \quad (4)$$

Doba odkladu plateb – Doba mezi nákupem materiálu a následnou platbou za něj [43, s. 248].

$$DOP = \frac{\text{dluhy dodavatelům}}{\text{tržby} / 360} \quad (5)$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti poměří celkové dluhy a celkový kapitál. Podávají informace o úvěrovém zatížení podniku. Určitá výše zadlužení je však do jisté míry přínosná z důvodu, že cizí kapitál je levnější než vlastní [52, s. 60].

Vzhledem k tomu, že rodinné podniky preferují vlastní zdroje a nepříliš se zadlužují, jedním ze sledovaných ukazatelů je celková zadluženost, neboli věřitelské měřítko.

Celková zadluženost - Určuje rozsah financování aktiv podniku cizími zdroji. Doporučená hodnota by se měla pohybovat mezi 30 - 60 %, podle odvětví. Podle Vochozky, Mulače [52] je optimální taková výše zadlužení, která minimalizuje náklady na podnikový kapitál. Věřitelé podniku preferují nižší míru zadluženosti, neboť pro ně představuje nižší riziko. Naopak vlastníci podniku preferují vyšší míru zadlužení, neboť při ní dochází k vyšší výnosnosti vlastního kapitálu.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (6)$$

Dalším sledovaným ukazatelem zadluženosti je:

Ukazatel samofinancování - Je opakem celkové zadluženosti a vyjadřuje, do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Je vyjádřením finanční stability

a samostatnosti firmy. Nevýhodou samofinancování ze zisku je malá stabilita zadrženého zisku s ohledem na vysokou pohyblivost celkového podnikového zisku [52].

$$\text{Ukazatel samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}} \quad (7)$$

Ukazatele likvidity

Likvidita je vyjádřením schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, kterých je třeba na úhradu splatných závazků. Likvidita je nezbytnou podmínkou pro dlouhodobou existenci podniku a vyšší likvidita velmi významně ovlivňuje strukturu majetku [52, s. 102].

Likvidita je sledována pomocí tří základních poměrových ukazatelů:

Běžná likvidita - likvidita III. stupně. Vyjadřuje, kolikrát je podnik schopen uspokojit své závazky, pokud by přeměnil oběžná aktiva v daném okamžiku na peníze. Optimální hodnota se pohybuje v rozmezí 1,5-2,5.

Podle Staňkové [42, s. 115] patří mezi nejvíce sledované ukazatele pro malé podniky a zároveň doporučuje, aby se sledovaný poměr mezi jednotkou oběžných aktiv a jednotkou krátkodobých závazků pohyboval v poměru 2 : 1. Čím vyšší tento poměr je, tím lépe.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

Pohotovú (rychlú) likvidita - likvidita II. stupně. Měří platební schopnost podniku hradit své závazky odečtením zásob od oběžného majetku. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 1 - 1,5. Staňková [42] doplňuje, že výsledný poměr 1 : 1 ještě stále vypovídá o dobré finanční pozici, ale menší poměry již signalizují vysokou závislost na zásobách a následných prodejkch.

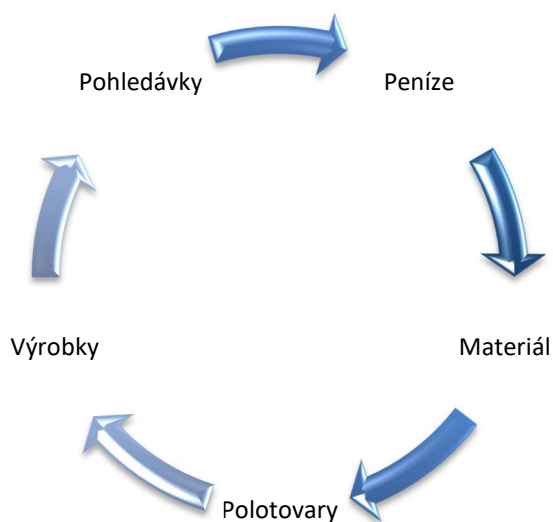
$$\text{Pohotovú likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

Hotovostní (okamžitú) likvidita - likvidita I. stupně. Udává, kolikrát je podnik schopný uhradit krátkodobé závazky, pokud by přeměnil finanční majetek na peníze. Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 0,2 - 0,5. Malé podniky, které dobře prosperují, dosahují hodnot okolo 40 % [42].

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (10)$$

Mezi důležité činnosti v rodinných podnicích se také řadí řízení pracovního kapitálu a následně stanovení optimální kapitálové potřeby, která je na něj potřebná. Pracovní kapitál pro malé podniky představuje oběžný majetek.

Oběžný majetek lze z hlediska povahy označit za majetek krátkodobý. Je neustále přítomen v podniku, mění pouze svou podobu [22, s. 17]. Pohyb majetku a jeho neustálé přeměny symbolizuje obrázek 9.



Obrázek 9 Koloběh oběžného majetku

Upraveno podle [52]

Ke stanovení potřebných kapitálových zdrojů je nejprve nutné určit **obratový cyklus peněz**, který lze vypočítat pomocí ukazatelů aktivity. Udává dobu mezi platbou za nákup potřebného materiálu a dobou přijetí platby za dodaný výrobek. Lze jej vypočítat jako součet doby obratu zásob a doby obratu pohledávek a následně odečtením doby odkladu plateb [43]. Peníze jsou tedy vázány v oběžných aktivech.

$$\text{Obratový cyklus peněz} \quad \text{OCP} = \text{DOZ} + \text{DIP} - \text{DOP} \quad (11)$$

kde:

OCP – obratový cyklus peněz,

DOZ – doba obratu zásob,

DIP – doba obratu pohledávek,

DOP – doba odkladu plateb

Další ukazatel, který vede k určení kapitálové potřeby na oběžný majetek, je stanoven jako podíl celkových nákladů na prodané zboží a celkovým počtem kalendářních dní v roce.

$$\textit{jednodenní náklady na prodané zboží} = \frac{\textit{celkové náklady}}{360} \quad (12)$$

Následně lze již určit, jak veliký kapitál podnik potřebuje na řízení a financování svého oběžného majetku pomocí následujícího výpočtu.

$$\textit{Kapitálová potřeba na oběžný majetek} = \textit{OCP} \times \textit{jednodenní náklady na prodané zboží} \quad (13)$$

kde:

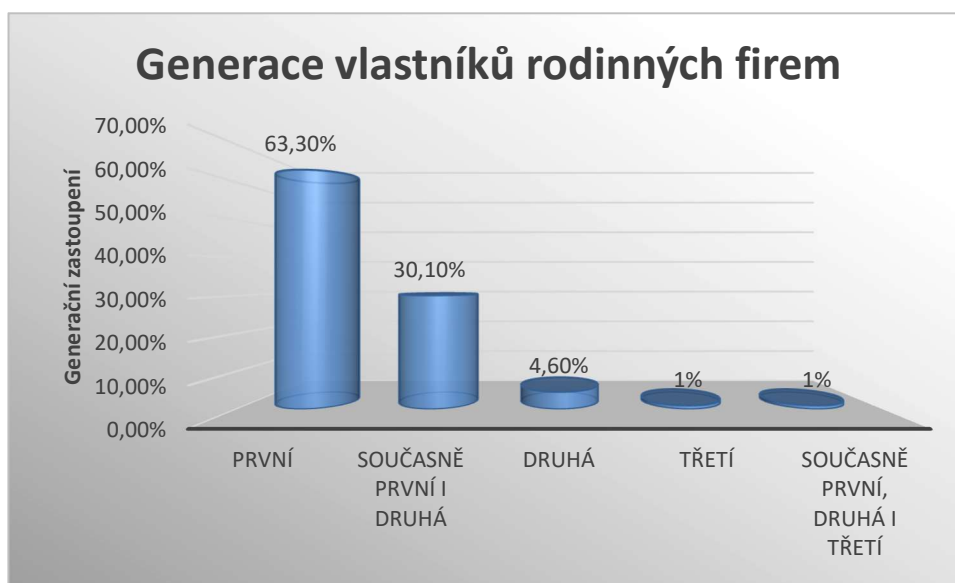
OCP – obratový cyklus peněz

5 NÁSTUPNICTVÍ A DALŠÍ FORMY PŘEVZETÍ RODINNÉHO PODNIKU

Jednou z nejvíce důležitých a též nejnáročnějších fází životní etapy podniku je řešení otázky ohledně následnictví. Pro každého zakladatele představuje podnik jakýsi trůn, k němuž se hodlá vzdát svého žezla. Pro budoucnost podniku je tento moment jedním z kritických faktorů, neboť na něm záleží zachování a pokračování tradic rodinné firmy. Rozhodování o tom, kdo převezme otěže rodinných firemních záležitostí, není jednoduchou otázkou a zároveň není jednoduché na ni nalézt odpověď.

5.1 Odchod zakladatele

V současné době je v České republice řada firem, které jsou takzvaně porevoluční nebo i restituované a jsou stále v moci svého původního zakladatele. Rozhodnutí odejít z podnikatelských aktivit nebývá lehkým a dobrovolným rozhodnutím. Vzhledem k faktu, že podniky ovládají dodnes zakladatelé starší generace, je jejich odchod mnohdy ovlivněn zdravotním stavem, kdy si odchod situace žádá. Tento krok může být učiněn ale i z dobrovolného rozhodnutí. Aktuální stav podniků, vedených dosud původními zakladateli, vystihuje graf 2. Data byla získána pomocí průzkumu (2015 – 2016), [25, s. 47].



Graf 2 Generace vlastníků rodinných firem

Zdroj [25]

Podle Korába [13] se mezi nejčastějšími úvahami, vedoucí původní zakladatele k odchodu, objevují otázky typu.

Kdy nastane ten správný čas pro odchod z podniku? Kdo je kompetentní pro převzetí? Jak být spravedlivý vůči ostatním členům rodiny?

Pro zakladatele není odchod z podniku krátkodobou záležitostí a už vůbec ne jednoduchou. Podnik pro něj znamená něco jako výchova svého vlastního dítěte, kterého se nyní vzdává. Mnohdy je i zakladatelův majetek spojen s podnikem a má tedy oprávněné obavy o vývoj svého osudu po předání firmy [13].

5.1.1 Plánovaný odchod

Aby mohlo být předáno pomyslné žezlo k moci a řízení podniku, je mnohými autory doporučováno tento moment s dostatečným předstihem a velikým rozmyslem začít plánovat. Otázka dobrovolného odchodu se často potýká s fakty, na které poukazuje Koráb [13]. Zakladatelé svůj odchod oddalují například z důvodu.

- ✓ Nepřiznání si svého důchodového věku a stáří.
- ✓ Pocit nepřekonání jinou osobou.
- ✓ Řešení pouze krátkodobých výhledů vývoje.
- ✓ Odchod z podniku znamená ztrátu identity – ztrátu svého symbolu.
- ✓ Nedůvěra v následníky.
- ✓ Obava z rodinného konfliktu plynoucího z volby následníka mezi svými potomky [13].

5.1.2 Nečekaný odchod a problémy z něj plynoucí

Mnoho zakladatelů, kteří jsou již staršího ročníku narození, se otázkou svého odchodu vůbec nezabývá. Bohužel tímto „tak trochu sobeckým“ chováním straší past pro svou rodinu. Nečekaný odchod může potkat zakladatele například z důvodu nečekaného úmrtí [13].

Nemoc, úmrtí

Podle Korába [13] je 70 % podniků postaveno před nečekanou událost, kdy zakladatel zemře, bez jakéhokoliv zanechání závěti, odkazu nebo plánu pro řešení budoucnosti podniku. Buďto není nikdo z rodiny znalý a kompetentní z pohledu řízení podniku nebo se naopak může rozvinout válka vztahů, ohrožující další vývoj podnikání. Nejen hrozba rivality mezi příbuznými ale i složité kroky ohledně jednání s úřady představuje veliký psychický tlak

pro rodinu. Největší koloběh rodinu čeká při řešení finančních povinností z pohledu daňového, účetního i právního. Autorka uvádí pro názornost jen nástin některých formalit, které musí následníci učinit v případě úmrtí živnostníka, rozhodnou-li se v živnosti pokračovat.

Postup rodiny po úmrtí živnostníka:

Obecně je zákonem definováno, že úmrtím OSVČ jeho podnikatelské aktivity nebo jiná samostatná výdělečná činnost končí. V živnostenském zákoně se definuje, za jakých podmínek mohou v podnikání pokračovat případní zájemci. Mohou jimi být [26]:

- a. správci dědictví,
- b. dědicové ze zákona, nejsou-li dle závěti,
- c. dědicové ze závěti a pozůstalý manžel/ka, nebo partner/ka,
- d. insolvenční správce ustanovený soudem podle zvláštního právního předpisu,
- e. pozůstalý manžel nebo partner splňující podmínku uvedenou v bodě c), pokud v živnosti nepokračují dědicové,
- f. svěřenský správce, pokud byl závod porizením pro případ smrti vložen do svěřenského fondu.

Mezi povinnosti, které je nutné učinit, zmiňuje autorka ty nejdůležitější.

Informovat živnostenský úřad - Rozhodne-li se nástupce pokračovat v živnosti, musí s tímto faktem obeznámit živnostenský úřad do tří měsíců po úmrtí. IČ zůstane stejné a ke jménu zůstavitele se přidá dodatek (např. „syn“). Do tří měsíců po skončení dědického řízení si pak musí právní nástupce obstarat své vlastní živnostenské oprávnění, na kterém mu bude přiděleno i nové IČ. Živnostenské oprávnění a IČ zůstavitele pak zcela zaniká [48].

Informovat finanční úřad – Domluvit se se správcem daně zemřelého podnikatele na postupu vypořádání. Jednou z hlavních povinností je.

- ✓ **Podání daňového přiznání**, a to nejdéle do tří měsíců od úmrtí. Tuto lhůtu nelze prodlužovat. V daňovém přiznání se vypořádá část kalendářního roku (zdaňovacího období) od jeho začátku do úmrtí podnikatele, případně zemře-li ještě před podáním přiznání k dani z příjmů za minulý rok, tak ještě i za tento uplynulý rok [48].
- ✓ **DPH** – Byl-li podnikatel plátcem daně z přidané hodnoty, musí právní nástupce vyrovnat také povinnosti vyplývající ze zákona o DPH. Osoba spravující pozůstalost má povinnost podat řádné daňové přiznání do tří měsíců ode dne úmrtí zůstavitele a to za část zdaňovacího období, která uplynula před dnem úmrtí zůstavitele. Osoba povinná k dani, která jako osoba oprávněná pokračuje po zemřelém plátcí v živnosti, se stává

plátcem ke dni následujícímu po dni úmrtí plátce. Při ukončení dědického řízení se dědic, kterému je majetek vydáván a který pokračuje po zemřelém plátci v živnosti, stává plátcem ke dni následujícímu po dni vydání majetku [48].

Jednat s institucemi, mezi které patří Okresní správa sociálního zabezpečení, dále jen OSSZ, a se zdravotními pojišťovny.

Řešit otázky ohledně podpisových práv v bankovních institucích.

Rodina také musí řešit otázky ohledně zaměstnanců, dále ohledně majetku, který je zahrnut do majetku firmy.

Pokud zakladatel nechá své následníky napospas spletitostí složitých otázek a vystaví ji hrozbě konfliktů, jistě se tato varianta jeví jako tou nejméně vhodnou. Různí autoři uvádějí, že v zahraničních podnicích mají bohaté zkušenosti s předáváním rodinných firem z generace na generaci a problémům, zmíněným v kapitole výše, se lze mnohem snáze vyhnout a předejít jim. Kučera [15] zmiňuje, že až 2/3 podniků nepřežijí úmrtí svého zakladatele.

5.2 Nástupnictví

Byť se nejeví otázka ohledně nástupnictví nikterak složitá, ve skutečnosti je to náročný proces. Představuje další zatěžkávací zkoušku pro celou rodinu. Srpová [41] výstižně shrnuje nástupnictví jako koloběh neustálého řešení otázek z pohledu daňového, právního ale i z pohledu psychologického. Zároveň dodává, že právě psychologická stránka věci bývá často opomíjena, a proto nástupnictví často zakladatelé nijak neřeší.

Aby nástupnictví nebylo odkládaným tématem a nepředstavovalo v rodině jakési „tabu“, zmiňuje Martelová [20] důležitost efektivního komunikačního procesu. Je-li zavedena pravidelná a otevřená komunikace, je mnohem snazší projednávat proces nástupnictví.

Kenyon [10] doporučuje využívat služeb odborného poradenství při řešení otázek ohledně nástupnictví pro neutrální pohled na komplikované situace. Odborníci jsou schopni vnést do procesu objektivitu a usnadnit tak průběh komunikace.

Fáze nástupnictví

Proces nástupnictví se reálně skládá z několika fází:

Přípravná fáze

Znamená uvědomění si změny, která nastane kdykoliv v budoucnu a její příchod je nevyhnutelný [17].

Petrů [25] zmiňuje, že z časového pohledu je tato fáze nejdelší a může začít i 10 let před samotným předáním podniku.

Příchod změn

O tom, že v podniku nastanou změny, se často pouze mluví ale reálně změny nastávají až v momentě, kdy skutečně nastanou. Například blížící se důchodový věk nebo náhlá smrt je spouštěčem událostí spojených se skutečným řešením otázek ohledně nástupnictví [17].

Podle Petrů [25] období, ve kterém by měla být řešena otázka nástupnictví v době přichozích změn, trvá v rozmezí tří až pěti let. Toť ale za předpokladu, že všechny zúčastněné strany mezi sebou komunikují a jednají ve shodě.

Formální ohlášení změn

Machek [17] zmiňuje poslední fázi v modelu nástupnictví, kdy rodina oficiálně přijímá změny, přejímá závazek je realizovat a následně je uskutečnit.

Podle Petrů [25] by tato fáze měla trvat řádově několik měsíců, kdy dochází k samotnému předání podniku za předem daných a již dohodnutých podmínek.

Obecně panuje shoda, že nástupnictví by mělo být plánováno včas a s dostatečným předstihem. Existuje souhrn doporučení, mezi nimiž Petrů [25] uvádí nástin těch nejdůležitějších.

- ✓ Začít včas.
- ✓ Nastavit předem hodnoty a očekávání.
- ✓ Nezávisle posoudit, co je správné pro podnikání.
- ✓ Investovat do rozvoje schopností nástupce a připravit jej k vedení podniku.
- ✓ Zajistit důstojný odchod zakladatelů a jejich následné vymezení rolí.

Realita je ovšem velmi odlišná, mnoho zakladatelů se nástupnictvím a předáním svých kompetencí mnohdy vůbec nezabývá. Z průzkumu, který zmiňuje Koráb [12], plyne, že 70 % podnikatelů se nestihne nebo vůbec nechce otázkou následnictví zabývat, natož aby napsali alespoň závěť.

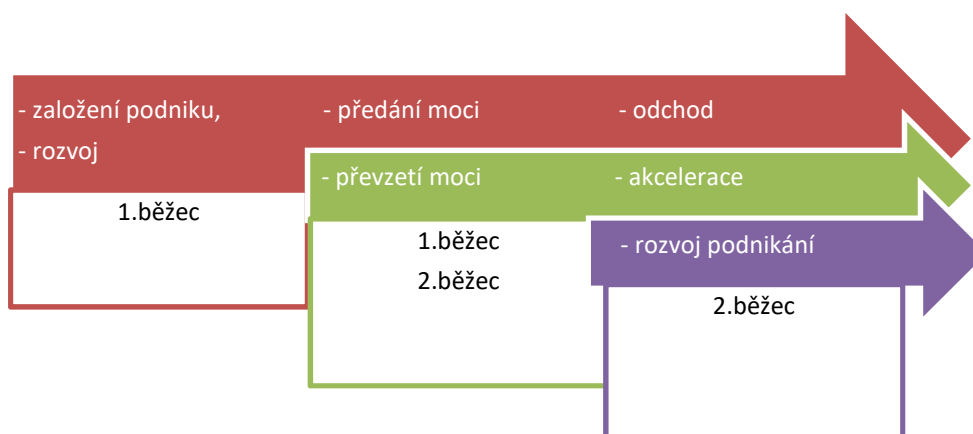
Velmi pěkným a výstižným tvrzením je věta vyřknutá panem Baťou: „*Velmi těžce poškozuje firmu ten, kdo se nestará o svého nástupce*“ [33].

Kmošek [33] konstatuje, že pouze 26 % rodinných podniků má připraven plán postupu v případě úmrtí či odchodu zakladatele a pouze 47 % se připravuje na proces, jak předat podnik.

Nástupnictví může mít 2 formy:

a) Předání řízení

Jurová [9] přirovnává proces předání řízení jako trať, na které běží štafetu dva běžci. První představuje zakladatele podniku a druhý běžec představuje následníka. V jistém momentu, ve kterém si mají předat kolík, tak běží po určitou dobu společně a stejným tempem. Poté ale první běžec začíná zpomalovat. Není tím myšleno, že jeho závod končí. Neustále povzbuzuje druhého běžce a pomáhá mu doběhnout k cíli. Model předávání řízení vystihuje obrázek 10, představující společnou dráhu zakladatele a následníka.



Obrázek 10 Model předávání řízení v malém rodinném podniku

upraveno dle [9]

Podle výzkumu (2010-2011) je zřejmé, že pokud se zakladatelé drží postupného předávání moci svým následníkům dle tohoto modelu, tak ji zpravidla předají úspěšně [9].

Asociace malých a středních podnikatelů nechala zpracovat agenturou Ipsos průzkum, který vyhodnotil chování podniků při řešení otázek jako je předávání řízení a předávání majetku. Závěry ukazují, že rodinné podniky se zabývají převážně pouze otázkou předání řízení. Vlastnictví a veškeré souvislosti s ním spojené většinou odsouvají nebo neřeší vůbec. Řízení přenechávají mladší generaci, většinou z důvodu technologických pokroků, na které již zakladatelé nestačí a proto je pro ně mnohem snazší zabývat se pouze předáním moci [31]

Faktory ovlivňující výběr vhodného adepta pro řízení podniku

Mezi klíčovými faktory, ovlivňující volbu zakladatele při výběru vhodného adepta, který se ujme řízení v podniku, lze zcela bezpochybně zmínit především zkušenosti a také odborné znalosti. Zakladatel také často volí mezi cizím manažerem či rodinným příslušníkem.

Zajímavé poznatky získal Krajíček [14] od majitelů zahraničních rodinných firem. Ve svých názorech se shodují, že by ve vrcholové funkci řízení měl být takový manažer, který je lídrem, dokáže správně vyhodnotit situaci a také předvídat. Konstatují, že je zcela jedno, zda je to vlastník či externí manažer. Liší se však v názorech na samotné řízení podniku. V prvním ze dvou zahraničních podniků je ve vrcholovém řízení vnuk zakladatele, kterého práce naplňuje, baví a firmu vede úspěšně 20 let. Ve druhém případě majitel pověřil vedením podniku externí manažery. Jako hlavní důvod uvedl, že po mnohaleté zkušenosti ve funkci řízení podniku se mnohem více chce věnovat záležitostem, které jsou pro jeho rodinný podnik také velmi přínosné a více ho baví a naplňují. Dokázal tímto krokem také oddělit rodinný život od pracovního.

Z průzkumu Ipsos také vyplývá, že ve více než polovině rodinných firem nástupníci disponují z 56 % vhodným vzděláním pro řízení, ale naopak pouze třetina z nich má dostatek zkušeností [30]. Pokud vlastníci volí mezi cizím manažerem a rodinným příslušníkem, rozhodují se v převážné většině pro rodinného příslušníka.

b) Předání vlastnictví

Co obecně znamená pro majitele předání vlastnictví podniku? Podle názoru autorky je to něco jako přenechání výchovy svého dítěte do rukou jiné osoby. A aby si zakladatel byl jistý, že své dítě předává do rukou té správné osobě, klade na ni jisté požadavky.

Šcotková [44] popisuje nároky zakladatelů, které jsou často vyžadovány po následnících, kterým chtějí předat podnik. Uvádí, že jejich největšími nároky jsou důraz na vysoké pracovní nasazení, zodpovědné chování a čestnost. Dodává, že devět z deseti majitelů vyžaduje po svých potomcích minimálně stejné a mnohdy i vyšší pracovní nasazení oproti cizím zaměstnancům.

Koráb [13] také vystihuje, jak si obecně zakladatelé představují takzvaný „ideální profil následníka“. Mnohdy výběr kandidáta je na samotných bedrech zakladatele. Ten do profilu ideálního kandidáta promítá dvě složky, a to kulturní a profesionální. Pomocí nich by ideální následník měl být schopen akceptovat a zohledňovat budoucí strategické potřeby podniku.

Převod na rodinného příslušníka

Zakladatelé v převážné většině hledají svého nástupce z řad rodinných příslušníků. Pokud zakladatel ví, komu svůj podnik předá, může využít různé formy předání vlastnictví. Mezi největší výhodou zmiňují experti využití osvobození od dědické i darovací daně ve smyslu využití pro účely rodinných příslušníků [23]. Zakladatel také může nastavit časovou strukturu, ve které se podíly v podniku v určité fázi předají následníkům. Může to být taková chvíle,

ve které následník takzvaně dozraje na roli následníka. Mezi další způsob zmiňují možnost jmenovat například syna či dceru jednatelem a tím je zapojit do vedení.

Další formy převodu, které může zakladatel využít, jsou následující.

Prodej podniku

Bohužel se může stát, že zakladatel nemá komu předat své podnikání. Může tomu být z důvodu, že nemá žádné potomky, nebo že jeho rodina nemá zájem pokračovat v rodinném podnikání.

Z průzkumu Ipsos je zřejmé, že majitelé rodinných firem se čím dál častěji setkávají s nezájmem potomků o pokračování v rodinné tradici. Ti dávají přednost příležitostem na trhu práce, které se pro ně jeví jako lukrativnější [30].

Prozatímní správce, svěrenský fond

Nastane-li situace, kdy rodinní příslušníci projeví zájem pokračovat v rodinném podnikání, ale z důvodu jistých okolností tuto činnost nemohou zatím vykonávat, existuje možnost určit prozatímního správce. Mezi důvody, pro které nemohou vykonávat řídicí funkci členové rodiny, lze zmínit například jejich nízký věk [13].

Obdobou určení prozatímního správce byl s ohledem na přijetí NOZ do našeho právního řádu zaveden institut tzv. svěrenského fondu. Jedná se o instrument, který také v zahraničí slouží mezigenerační správě majetku tak, aby chránil jednak majetek před jeho zničením třetími osobami [29]. Je to jakási forma správy svěreného majetku.

Profesionální řízení

Koráb [13] uvádí možnost, kdy podnik přebírají profesionální pracovníci. Dojde-li k odchodu zakladatele, osamostatní se tím jednotlivé, dosud nedílné celky, jimiž jsou vlastnictví a řízení. Řízení již tedy nebude v moci vlastníků. Správní rada ale dědicům zůstává vyhrazena. Koráb [13] dále dodává, že i když dojde k oddělení vlastnictví a řízení, měli by budoucí dědicové vykonávat kontrolní funkce, jelikož na ně, jako členové správní rady mají nárok.

Zánik rodinného podniku

Poslední možnou variantou, která přichází jako „nechtěné“ přání zakladatelů, je zánik. Rozhodnou-li se dědicové podnik například prodat, ztrácí tím již svou kontrolu nad jeho činností a podnik s dodatkem „rodinný“ tak zaniká, i když v jeho činnosti pokračuje kdokoliv cizí dál.

Dosud chyběla podpora rodinných podniků z hlediska právní úpravy. To se však začíná měnit a jak zmiňuje Asociace malých a středních podnikatelů, rodinné podniky tak dostávají zelenou.

V souvislosti s dosud chybějícím právním rámcem, ukotvujícím definici rodinného podnikání, Svoboda [30] vyzdvihuje výhody, které pro rodinné podniky znamenají veliký krok kupředu. Měla by být obecně vyšší podpora tohoto typu podnikání, například snížení administrativní zátěže a zjednodušení daňové agendy. O výhodách ohledně snížení daní také shodně souhlasí i Koráb [13].

Autorka zároveň zmiňuje současné požadavky na stanovení definice rodinného podniku, kterou připravuje Asociace malého a středního podnikání. Vzhledem k tomu, že česká ekonomika rodinnému podnikání přikládá veliký přínos pro rozvoj ekonomiky, je doporučováno, aby rodinné podniky mohly být sledovány i pro statistické vykazování jejich činnosti [23].

6 ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU, VYMEZENÍ Kladů A ZÁPORů RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

Podnik, který se zabývá pekařskou činností, je autorce velmi blízký již od útlého dětství, protože v něm vyrůstá od svých devíti let. Je jím rodinné pekařství, jenž má velice dlouhou a pestrou historii. Na základě kritérií, vymezených v tabulce 1, lze pekařství zařadit do skupiny malých restituovaných podniků, protože se jedná o malou živnost, podporující silnou rodinnou tradici.

6.1 Představení podniku

Pro účely diplomové práce autorka nazvala skutečný název podniku fiktivním obchodním názvem.

Obchodní název:	Pekařství AB
IČO:	12312312
Sídlo:	Dobruška
Právní forma:	podnikající fyzická osoba, zapsaná v obchodním rejstříku
Datum zápisu:	2.5.1991
Předmět podnikání:	výroba pekařských a cukrářských výrobků, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.
počet zaměstnanců:	10-19

6.2 Historie podniku

Podnik založil v roce 1912 František K., pekařský mistr z Opočna. V rodině je dochován tovaryšský list z doby, kdy byl získán jako doklad o odborné způsobilosti pro vykonávání pekařské činnosti, jak je možné vidět na obrázku 11.



Obrázek 11 Tovaryšský list

Zdroj [11]

Koupil v Dobrušce pozemek vedle městského parku a vedle vlakového nádraží. Postavil zde dům, jehož součástí bylo kromě obytných místností i pekařství s obchodem se smíšeným zbožím. Vzhledem k výhodné pozici byl vysoký předpoklad návštěvnosti zákazníků, kteří využívali dopravního spojení mezi Dobruškou a blízkými Orlickými horami. V blízkém okolí nebyla žádná další pekárna, která by bránila vstupu na trh a také rozvoji. Hlavní sortiment tehdy tvořilo pouze běžné, jemné a trvanlivé pečivo, které bylo pečeno v parní peci. Největší úspěchy v tehdejší době zaznamenaly vyhlášené housky. Mimochodem podle té samé receptury se peče dodnes. V roce 1938 majitel zemřel a živnost převzala jeho žena Anežka. Jejich společný syn Oldřich byl do roku 1939 na vojně a po svém návratu živnost převzal od své matky a ujal se podnikání sám. V říjnu 1940 se oženil a pekárnu vedl spolu se svou manželkou Miroslavou. Autorka pouze pro zajímavost doplňuje, že Miroslava byla její prababičkou.

V roce 1947 si manželé vzhledem k prosperujícímu podnikání mohli dovolit zrekonstruovat pekárnu [7].

Porevoluční období

V roce 1949 se stal důležitý časový mezník, který znamenal pro rodinu velikou ránu. Podnik přešel do socialistického sektoru, došlo k přejmenování na Východočeské pekárny a cukrárny Hradec Králové. Nicméně oba manželé pekárnu stále vedli i po znárodnění až do roku 1978, kdy odešli do důchodu. Poté firmu vedli střídavě podnikoví vedoucí [7].

Manželé se dočkali v roce 1990 vrácení podniku. Podnik, který bylo potřeba zrekonstruovat a nově vybavit strojním zařízením, měli možnost převzít jejich 4 děti. Tři z nich se tohoto rozhodnutí vzdali a po dlouhých úvahách a rozhodování pekárnu převzal nejstarší z dětí, syn Oldřich mladší. Prvotním impulsem se stal motiv pokračování v rodinné tradici. Nejdůležitější otázkou při rozhodovacím procesu, zda pekařství znovu obnovit či neobnovit, se stal ten fakt, že na rekonstrukci byla nutná velmi vysoká investice. Ta činila značnou sumu Kč 10.000.000,--. Téměř celá rodina byla proti této vysoké půjčce, která představovala zastavení většiny majetku jako zástavu na ručení bance. Nicméně přes toto velké riziko „nesplacení dluhu“ se Oldřich ujal veškerých útrap s jediným cílem, a to obnovit rodinné řemeslo a nadále v něm pokračovat [7].

Autorka popisuje své první zážitky, kdy spolu se svou rodinou vstoupila poprvé do objektu pekařství. Jak již bylo zmíněno, podnik byl navrácen ve velice zdevastovaném stavu. Veškeré strojní vybavení, přepravní klece, zničené místnosti, otřískané kachličky, dokonce i zaschlé staré těsto prolezlé pavučinami. Takto se daly popsat první výjevy hrůzy, emocí a překvapení.

Rekonstrukce a obnova podniku

Největší útrapu způsobil socialistický režim tím, že nechal vybourat parní pec. Aby mohla být obnovena pekařská činnost, muselo být nejprve zajištěno strojní vybavení. Musely být zrekonstruovány a opraveny veškeré místnosti a také zakoupena nová pekařská pec. Pekařská pec činila samozřejmě největší investiční náklad. Po zvážení možností na trhu a velikosti pekárenských prostor byla zakoupena vysoká pěti etážová pec sázecí, která peče na principu klasické trouby se spodním a vrchním pečením s možností páření. Pec pojme 5 x 8 plechů, tedy 40 plechů na jedno pečení. Dále bylo nakoupeno 5 díží schopných pojmut 112 kg samotné mouky. Též byla zakoupena veliká míchací věž, schopná umíchat velké objemy těsta. Mezi dalším strojním vybavením lze dále zmínit dělicí stroj, dále stroj zvaný houskovač, který pomocí raznice vytvoří požadovaný tvar do těsta. Bylo třeba obnovit kynárnu, místo pro sušení

starého pečiva a následně i možnost rozemletí na strouhanku. Dále lze zmínit i nákup plechů, vozíků. Nemalou finanční investicí byla i rekonstrukce sklepních prostor, které sloužily a slouží dodnes jako sklady a také jsou zde umístěny dva velké chladicí boxy. V nich se skladuje droždí a jiné pekařské suroviny. Opravily se i půdní prostory, sloužící pro uskladnění mouky.

Dne 6.1.1991 byli zaměstnání první zaměstnanci, z nichž 3 byli rodinní příslušníci. V pekařství se začaly prodávat první housky. Autorka sama pomatuje první okamžiky prodeje, kdy se v malé místnosti prodalo postupně od tří beden až po mnohonásobné množství beden housek denně. Sortiment se postupně podařilo rozšířit od běžného pečiva až po jemné. Provoz bylo nutné rozšířit pro veliký zájem na tři směny. Výrobky byly rozváženy do širokého okolí, včetně školek a škol v přírodě, podnikových prodejen a také do okolí v Orlických horách pomocí tří nově zakoupených aut značky Barkas. Po Dobrušce také občas zboží rozvážel sám majitel svým osobním autem značky Trabant Combi. Pekařství se zároveň podařilo pronajmout nové prostory, které sloužily jako podnikové prodejny.

Období po finanční krizi 2009

Pekařství se doposud velmi dařilo. Úvěr, který byl poskytnut na založení a rozvoj podniku v roce 1990 se již podařilo splatit a jediné co pomalu ale jistě potřebovalo obnovu, byl vozový park. V roce 2008 došlo k investičnímu nákupu tří nových aut v hodnotě přesahující Kč 3.000.000,--. Majitel využil možnosti financovat nákup s využitím leasingu, kdy jako počáteční akontaci složil částku Kč 400 000,-- a zbytek byl splácen po dobu pěti let v podobě leasingových splátek. Moment, zachycující slavnostní odvoz aut z výrobní linky je zachycen na obrázku 12.



Obrázek 12 Investiční nákup 3 automobilů

Zdroj [11]

Rok 2009, který znamenal pro většinu ekonomických subjektů finanční krizi, velmi negativně ovlivnil i vývoj pekařství. Nejprve klesala poptávka po pečivu, postupně se zavíraly školy v přírodě, které tvořily značnou část odběratelů jemného pečiva, na trh vstoupily markety, nabízející levné rozmražené pečivo. Tržby klesly na polovinu, ale náklady zůstaly stejné. Podnik se postupně dostal do potíží se včasným placením svých závazků. Co ale nejvíce zatěžovalo pekařství, byly leasingové splátky, u kterých hrozilo riziko vysokého penále za jakékoliv zpoždění plateb. V návaznosti na upřednostnění plateb leasingu byly oddalovány platby související s odvody DPH, sociálním a zdravotním pojištěním a také mzdami. Rodinní příslušníci dostávaly mzdu vždy až na posledním místě.

Podnik byl v návaznosti na pozdní odvody plateb zatěžován i nemalými poplatky, představující úroky, následně úroky z úroků. V tu dobu se pro pekařství stal největším nepřítelem stát. Protože ve finanční krizi se ocitla i celá česká ekonomika, nebyly možné žádné domluvy či odklady odvodů, ba naopak ve veliké míře byly účtovány výše zmíněné zbytečné poplatky navíc. Naopak dodavatelé mnohdy umožnily prodloužení doby splatností. Právě vůči institucím jako je finanční úřad, okresní správa sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny vyrostly závazky do takové míry, že hrozily exekuce podniku.

Bohužel majitel pekařství má povahu, jak by autorka popsala, velmi tvrdohlavou, nerad se svěřuje, nerad se radí a často rozhoduje podle svého uvážení. Situace ohledně zadlužení byla ale již natolik vážná, že bylo ohroženo nejen samotné podnikání, ale osobní majetek majitele. Téměř v poslední minutě se hrozba odvrátila díky pomoci od rodiny, která značnou část dluhů splatila svými finančními prostředky.

6.3 Současnost

V roce 2019 pekařství peče své výrobky pouze na jednosměnný provoz. Po veškerých útrapách souvisejících s dluhovou zátěží, dále také s kritickým nedostatkem zaměstnanců a se stále se zvyšující konkurencí v podobě marketů, se daří vyrábět poctivé výrobky ve stále stejné kvalitě.

Dodavatelé

Pekařství dbá na vysokou kvalitu dodávaných surovin pocházejících výhradně od českých výrobců. Je striktně dodržována tradiční receptura, nemění se technologie. To je jedna z mnohých konkurenčních výhod, pro které se výrobky malého pekařství těší oblibě a zájmu v širokém okolí.

Dodavatelem mouky je výhradně mlýn z Předměřic nad Labem. Je zpracovávána převážně hladká mouka pšeničná a v menší míře mouka žitná. Droždí je dodáváno drožárnou z Kolína, mák se odebírá z místního zemědělského družstva a tvaroh je dovážen z Choceňských mlékáren. Veškeré náplně jsou míchány denně, včetně každodenního mletí máku. Pokud je léto štědré na úrodu, vykupují se i švestky, ze kterých se po celý zbytek roku pečou slíváky.

Na obrázku 13 je přehled sortimentu, který pekařství vyrábí. Není zde zahrnuta doplňková nabídka, kterou je možné na individuální přání zákazníka kdykoli upéct.



Běžné pečivo

- houska tuková 48g
- rohlík tukový 48g
- veka tuková 390g
- pletýnka 110g
- banketka tuková 25g
- bulka tuková 58g
- bulka sezamová 58g
- rohlík sezamový 48g
- minipizza 75g
- bageta tuková 110g
- bulka hambáč 90g



Jemné pečivo

- koláč tukový 70g
- koláč tlačený 56g, 200g, 500g
- loupák 45g
- plněný rohlíček 48g
- moučkový rohlík 45g
- skořička 90g
- lískulka 90g
- slívák 85g
- vánočka tuková 390g, 780g
- pletýnka 190g
- mazanec 390g, 780g
- jídáš 50g



Vícezrnné pečivo

- korn rohlík 50g
- dýňový rohlík 50g
- ovesný rohlík 50g
- kostka sezam, dýně, 48g
- bageta pikant 190g
- dalamánek 55g



Cléb

- šumava 400g, 800g
- chléb dýňový 390g
- chléb sezamový 390g
- panský 700g
- farmář 900g
- klasik 800g
- kovářský 700g
- pártty 600g

Obrázek 13 Sortiment výrobků

Zdroj [11]

6.4 Ekonomický vývoj

Aby mohla být nastíněna ekonomická situace pekařství, byla sestavena základní finanční analýza z účetních výkazů za pětileté období. V tabulce 6 jsou jednotlivé rozvahy z let 2014 až 2018.

Tabulka 6 Jednotlivé rozvahy za období 2014-2018

ROK		2014	2015	2016	2017	2018
Aktiva v tis. Kč		Netto	Netto	Netto	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	3 766	3 110	2 957	2 552	2 872
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	2 469	2 048	1 791	1 648	1 506
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 469	2 048	1 791	1 648	1 506
1.	Pozemky	116	116	116	116	116
2.	Stavby	1 908	1 767	1 628	1 485	1 343
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	398	118	0	0	0
7.	Nedokončený dlouh.hmotný majetek	47	47	47	47	47
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	1 297	1 062	1 125	904	1 461
C.I.	Zásoby	1 064	819	864	861	877
1.	Materiál	916	717	792	452	360
5.	Zboží	148	102	72	409	391
C.III.	Krátkodobé pohledávky	98	168	110	17	86
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	134	189	135	88	213
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	10	10	10	10	10
9.	Jiné pohledávky	-46	-31	-45	-81	-137
C.IV.	Finanční majetek	135	75	161	26	498
1.	Peníze	135	75	158	26	434
2.	Účty v bankách	0	0	3	0	95
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	0	0	41	0	0
D.I.	Časové rozlišení	0	0	41	0	0
1.	Náklady příštích období	0	0	41	0	0
	PASIVA CELKEM	3 766	3 110	2 957	2 552	2 872
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	1 710	1 559	999	-155	-500
A.I.	Základní kapitál	945	1 043	361	-990	-1 184
1.	Základní kapitál	945	1 043	361	-990	-1 184
A.II.	Kapitálové fondy	1 026	1 026	1 026	1 026	1 026
2.	Ostatní kapitálové fondy	1 026	1 026	1 026	1 026	1 026
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-261	-510	-388	-191	-342
B.	CIZÍ ZDROJE	2 056	1 551	1 958	2 707	3 372
B.III.	Krátkodobé závazky	1 921	1 414	1 906	2 569	3 327
1.	Závazky z obchodních vztahů	609	551	605	716	467
5.	Závazky k zaměstnancům	195	150	144	169	190
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	844	527	869	1 234	1 861
7.	Stát - daňové závazky a dotace	193	76	168	300	540
11.	Jiné závazky	80	110	120	150	270
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	135	137	52	138	44
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	44	43	45	46	44
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	91	94	7	92	0

Zdroj [47]

Dlouhodobý majetek v pekařství tvoří pozemky, stavby, samostatné movité věci a soubory movitých věcí a nedokončený dlouhodobý majetek. Jeho nejvýznamnější položkou jsou stavby, jejichž výše byla v roce 2014 nejvyšší a to 1.900 tisíc Kč. V roce 2018 byla jejich výše již jen 1.343 tisíc Kč a pokles byl způsoben rovnoměrným odepisováním. Samostatné movité věci vykazovaly nejvyšší hodnotu 398 tisíc Kč roce 2014, a od roku 2016 jsou již plně odepsány, proto jsou vykazovány v nulové hodnotě. Po celé pětileté období pekařství eviduje nedokončený dlouhodobý majetek ve výši 47 tisíc Kč, který je tvořen dosud nedokončenou prodejnou. Majetek tudíž nebyl zařazen do užívání a nedochází tak k jeho odepisování.

Oběžná aktiva tvoří zásoby, krátkodobé pohledávky, finanční majetek a ostatní aktiva. Značný pohyb zásob byl zaznamenán od roku 2014, kdy hodnota materiálu na skladě činila téměř 900 tisíc Kč, kdežto v roce 2014 činila již jen 360 tisíc Kč. Pokles byl způsoben nakupováním materiálu pouze do spotřeby a nedocházelo k naskladňování zásob. Též pohyb hodnoty zboží zaznamenal výrazný pokles v roce 2016 na hodnotu pouhých 72 tisíc Kč. Z důvodu nedostatku financí nedocházelo k větším nákupům zboží, určenému k následnému prodeji. Pohledávky z obchodních vztahů během let 2014 – 2016 vykazovaly téměř neměnné hodnoty, ovšem v roce 2017 se jejich výše výrazně snížila na 88 tisíc Kč a následně v roce 2018 opět vzrostla na 213 tisíc Kč. Na účtu poskytnutých provozních záloh je evidována záloha na karty, pomocí nichž se tankují pohonné hmoty u čerpacích stanic. Záporný zůstatek u ostatních pohledávek představuje závazek vůči zaměstnancům, kterým jsou poskytovány benefity ve formě životního pojištění, hrazeného zaměstnavatelem. Benefity nebyly odvedeny a jsou po době jejich splatnosti. K tomuto autorka uvádí doporučení, aby došlo k přeúčtování těchto záporných jiných pohledávek do závazků. V pekařství je nejvíce zastoupen finanční majetek peněžními prostředky v hotovosti. V roce 2017 jich mělo pekařství nejméně během pětiletého období, kdy jejich výše činila 75 tisíc Kč. V roce 2014 a 2015 nebyl žádný peněžní zůstatek na bankovních účtech. Pouze v roce 2016 a 2018 byl jejich zůstatek kladný. Ostatní aktiva byla ovlivněna pouze v jediném roce 2016 a to náklady příštích období ve výši 41 tisíc Kč.

Vlastní kapitál je tvořen základním kapitálem, ostatními kapitálovými fondy a hospodářským výsledkem běžného období. Položka základního kapitálu klesá, protože obsahuje u fyzické osoby rozdíl mezi majetkem určeným k podnikání a dluhy plynoucími z podnikání při zohlednění účtování o reálných hodnotách v příslušné položce vlastního kapitálu. Cizí zdroje tvoří závazky a bankovní úvěry. Nejznačnější část závazků tvoří dluhy na sociálním a zdravotním pojištění, které vystoupaly nejvíce v roce 2018 na částku 1.800 tisíc Kč. Bankovní úvěr je ve formě kontokorentního úvěru poskytnutého bankou.

V tabulce 7 jsou uvedeny jednotlivé výkazy zisku a ztráty z let 2014 až 2018.

Tabulka 7 Jednotlivé výkazy zisku a ztrát z let 2014 – 2018

ROK		2014	2015	2016	2017	2018
Data uvedená v tis. Kč						
I.	Tržby za prodej zboží	2 236	2 076	2 133	1 700	1 467
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 919	1 642	1 583	1 205	1 417
+	OBCHODNÍ MARŽE	317	434	550	495	50
II.	Výkony	7 125	6 571	5 910	6 690	6 356
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	7 125	6 571	5 910	6 690	6 230
B.	Výkonová spotřeba	4 104	4 021	3 285	3 781	2 713
1.	Spotřeba materiálu a energie	3 439	3 486	2 833	3 330	2 337
2.	Služby	665	535	452	451	376
+	PŘIDANÁ HODNOTA	3 338	2 984	3 175	3 404	3 693
C.	Osobní náklady	3 062	2 960	3 097	3 331	3 663
1.	Mzdové náklady	2 289	2 212	2 314	2 490	2 735
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	773	748	783	841	928
D.	Daně a poplatky	11	12	12	14	0
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	423	423	259	141	141
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	63	60	27	13	2
2.	Tržby z prodeje materiálů	63	60	27	13	2
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	44	42	38	18	4
2.	Prodaný materiál	44	42	38	18	4
H.	Ostatní provozní náklady	56	65	123	39	60
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-195	-458	-327	-126	-299
N.	Nákladové úroky	21	24	24	24	16
XI.	Ostatní finanční výnosy					
O.	Ostatní finanční náklady	45	28	37	41	27
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-66	-52	-61	-65	-43
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0	0
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	-261	-510	-388	-191	-342
*	MIMORÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-261	-510	-388	-191	-342
	Výsledek hospodaření před zdaněním	-261	-510	-388	-191	-342

Zdroj[47]

Celkové tržby pekařství od roku 2014 stále klesaly. Obchodní marže byla největší v roce 2016, kdy činila 550 tisíc Kč, ale v roce 2018 byl rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou nejmenší, pouhých 50 tisíc Kč. Současně klesala i výkonová spotřeba, do které spadá spotřeba materiálu i náklady na služby.

Naopak rostoucí trend vykazují osobní náklady. Nejvíce rostly mzdové náklady a náklady na sociální a zdravotní pojištění, protože se každý rok zvyšuje minimální hrubá mzda. Odpisy

se v roce 2014 a 2015 uplatňovaly na budovu a samostatné movité věci, ale od roku 2016 se odepisuje pouze budova. Záporný hospodářský výsledek je nejvíce ovlivněn snižujícími se tržbami a oproti tomu rostoucími osobními náklady. Z důvodu navyšování minimální hrubé mzdy došlo opět k prohloubení ztráty pekařství v roce 2018.

6.4.1 Poměrová analýza finančních ukazatelů

Byly spočítány poměrové ukazatele, které jsou sledovány v malých a rodinných podnicích. Některé z nich byly porovnány s průměrnými hodnotami odvětví, kterých je v pekařském oboru běžně dosahováno a některé byly porovnány pouze v pětiletém období samotného podniku.

Ukazatel rentability

Vzhledem k preferenci vlastních zdrojů, jak bylo popsáno v kapitole 4, byla spočítána rentabilita vlastního kapitálu, která byla následně porovnána s průměrem v odvětví. V tabulce 8 jsou data potřebná k výpočtu.

Tabulka 8 Data pro výpočet rentability v tisících Kč

ROK	2014	2015	2016	2017	2018
Vlastní kapitál	1710	1559	999	-155	-500
EBT= VH před zdaněním	-261	-510	-388	-191	--342
EAT	-261	-510	-388	-191	--342

Zdroj [50]

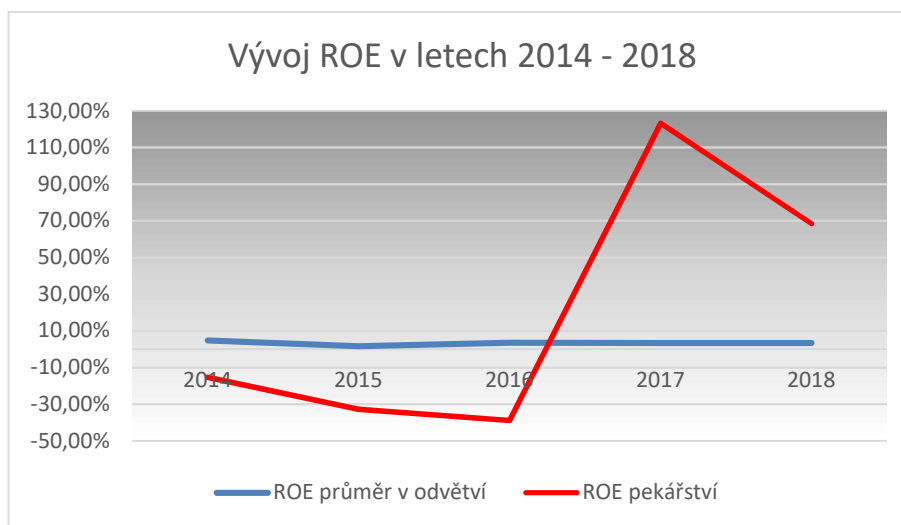
V tabulce 9 jsou uvedeny průměrné hodnoty z pekárenského odvětví, značeném kódem NACE 10.71 Výroba pekařských a cukrářských výrobků a dále hodnoty analyzovaného podniku. Průměrný ukazatel odvětví za rok 2018 nebyl zjištěn ze statistických dat, ale průměrem z předchozích čtyř let [24].

Tabulka 9 Vývoj ROE pekařství v porovnání s průměrem odvětví

ROK	2014	2015	2016	2017	2018
ROE průměr v odvětví v %	4,81	1,59	3,51	3,34	3,31
ROE pekařství v %	-15,26	-32,71	-38,84	123,23	68,40

Zdroj [24], [50]

Následně byly vypočtené hodnoty vykresleny do grafu 3, ve kterém jsou vidět významné odchylky.



Graf 3 Vývoj ROE pekářství v porovnání s průměrem odvětví

Zdroj [50]

Během pětiletého období se trend záporného zhodnocování svých zdrojů stále zhoršuje. Oproti odvětvovému průměru se hodnoty pekářství výrazně liší. Velice zajímavé ekonomické údaje jsou vidět v roce 2017 a 2018, kdy se podnik jeví jako velice úspěšný. Jsou to však klamavé ukazatele. Protože v těchto letech má podnik již záporný vlastní kapitál, který vznikl z dlouhodobě trvající ztráty, a stále vykazuje záporný hospodářský výsledek, je tento výsledek nic nevypovídající a autorka se domnívá, že nemá význam v tomto případě rentabilitu vlastního kapitálu vůbec počítat.

Ukazatele aktivity

Pomocí jednotlivých ukazatelů aktivity bylo zjištěno, zda pekářství řídí efektivně svá aktiva. Data, ze kterých autorka čerpala, jsou shrnuta v tabulce 10.

Tabulka 10 Data potřebná pro výpočet ukazatelů aktivity v tisících Kč

ROK	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby	7125	6571	5910	6690	6230
Zásoby	1064	819	864	861	751
Pohledávky	98	168	100	17	86
Krátkodobé závazky	1921	1414	1906	2569	3328

Zdroj [50]

Výsledné hodnoty jsou dále uvedeny v tabulce 11, kde je uveden jejich vývoj v průběhu pěti let.

Tabulka 11 Ukazatele aktivity pekařství ve dnech

ROK	2014	2015	2016	2017	2018
Doba obratu zásob	40,92	34,10	38,67	36,94	35,13
Doba inkasa pohledávek	3,77	6,99	4,48	0,73	4,02
Doba odkladu plateb	73,88	58,87	85,31	110,23	155,66

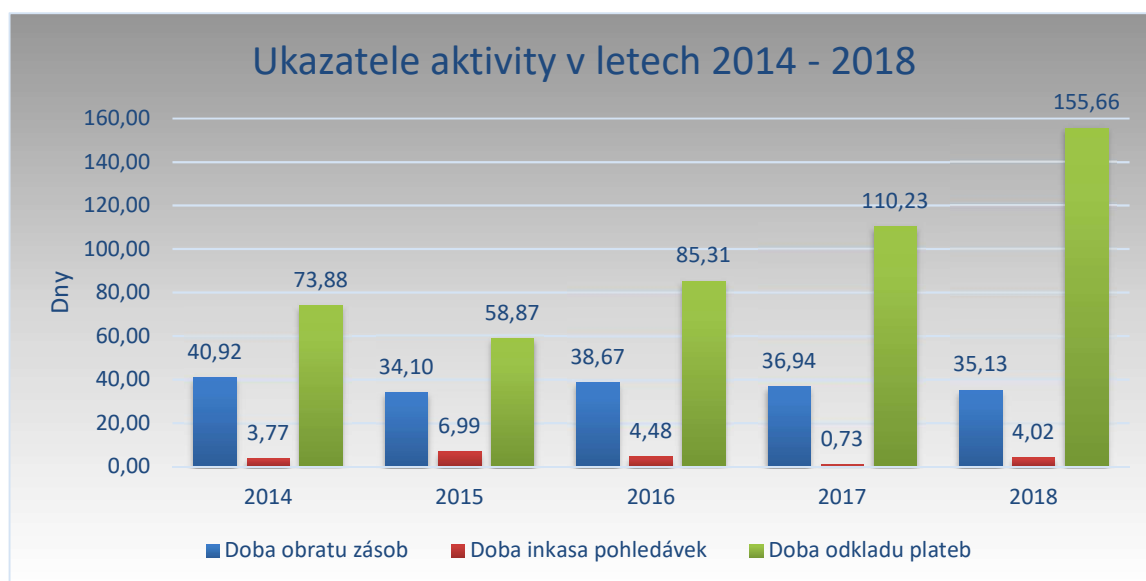
Zdroj [50]

Pekařství má zhruba 36 dní vázané finanční prostředky do okamžiku, nežli přemění své zásoby na výrobky. Tato doba je po celých pět let stabilní.

Odběratelé, kterým pekařství dodává své výrobky, mají velice vzornou platební morálku. Doba, za kterou pekařství inkasuje platby od zákazníků odpovídá 4 dnům, s výjimkou roku 2017, kdy byly platby inkasovány téměř ihned.

Naopak je zřejmý velmi negativní trend prodlužování doby splacení svých závazků. V roce 2014 byla tato doba 74 dní a v roce 2018 činila téměř dvojnásobek.

Vývoj všech tří ukazatelů je znázorněn v grafu 4



Graf 4 Ukazatele aktivity v letech 2014 – 2018

Zdroj [50]

Ukazatele zadluženosti

Byly vypočítány ukazatele, které vyjadřují zadluženost podniku a dále jeho schopnost, hradit své aktivity z vlastních zdrojů. V tabulce 12 jsou výsledné hodnoty zadluženosti, které pekařství vykazuje během sledovaného období a následně jsou zde uvedené průměrné ukazatele v pekárenském odvětví. V roce 2018 je opět hodnota odvětvového průměru z důvodu absence statistických dat vypočítána jako průměr z předchozích čtyř let.

Tabulka 12 Ukazatele zadluženosti a samofinancování v %

ROK	2014	2015	2016	2017	2018
Ukazatel samofinancování pekařství v %	45,41	50,13	33,78	-6,07	-17,41
Celková zadluženost pekařství v %	54,59	49,87	66,22	106,07	117,41
Hodnota průměru samofinancování v odvětví v %	46,28	44,88	47,59	46,47	46,31

Zdroj [24], [50]

Celková zadluženost pekařství se kriticky zvyšuje, a dá se říci, že zadluženost je již natolik vysoká, že není šance svým běžným provozem dluhy splatit. Stále zvyšující zadluženost odpovídá i prodlužující se době odkladu plateb, která byla vypočítána u ukazatelů aktivity v tabulce 11. Z účetních rozvah, uvedených v tabulce 6, lze poznat, které dluhy nejvíce narůstají. Jsou to dluhy na sociálním a zdravotním pojištění.

Další ukazatel, který vypovídá o schopnosti pekařství financovat své aktivity vlastními zdroji, je ukazatel samofinancování. Pekařství již není schopné vygenerovat dostatečně potřebné zdroje na financování chodu podniku. Zároveň je velice nízko pod průměrem z pekárenského odvětví, které by mělo být okolo 45 %.

Ukazatele likvidity

Byly vypočítány jednotlivé ukazatele likvidity, které představují schopnost pekařství pokrýt své závazky z jednotlivých forem oběžného majetku.

Tabulka 13 Ukazatele likvidity pekařství v letech 2014 – 2018

Likvidita	2014	2015	2016	2017	2018
Běžná (III)	0,64	0,70	0,59	0,34	0,41
Pohotová (II)	0,12	0,16	0,14	0,02	0,18
Peněžní (I)	0,07	0,05	0,08	0,01	0,16

Zdroj [50]

Běžná likvidita

Výsledné ukazatele běžné likvidity nejsou v pekařství nikterak uspokojující. Vzhledem k doporučeným hodnotám, které se pohybují mezi 1,5 – 2,5. Podnik zřejmě nemá dostatek oběžného majetku, kterým by měl pokrýt úhradu krátkodobých závazků. Ve srovnání s průměrnými hodnotami, kterých je v pekárenském odvětví dosahováno, nevykazuje pekařství tak výrazných odchylek jako od doporučených hodnot, ale i tak je na tom o poznání hůře. Tedy má nižší schopnost pokrýt své krátkodobé závazky ze svých oběžných aktiv. Průměrné hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity jsou uvedeny v tabulce 14.

Tabulka 14 Průměrné hodnoty běžné likvidity v odvětví

Průměrné hodnoty ukazatelů likvidity v pekárenském odvětví				
Likvidita	2014	2015	2016	2017
Běžná (III)	0,78	0,72	0,81	0,82
Pohotová (II)	0,64	0,58	0,68	0,68
Peněžní (I)	0,15	0,15	0,21	0,2

Zdroj [24]

Pohotová likvidita

Pekařství má velice nízkou schopnost hradit své závazky přeměnou krátkodobých pohledávek a finančního majetku na peníze. Nízké hodnoty jsou velmi odlišné od doporučených hodnot a zároveň od průměru v odvětví.

Peněžní likvidita

I když je doporučená hodnota pro tento ukazatel mezi 0,2 – 0,5, tak se výsledné ukazatele ani zdaleka nemohou rovnat průměru v odvětví. Podnik má nedostatek finančních prostředků na úhradu krátkodobých závazků, což dokazuje i ukazatel celkového zadlužení a také doba odkladu plateb.

6.4.2 Optimální výše kapitálových zdrojů na oběžný majetek

Vzhledem k tomu, že pekařství je velice závislé na tom, kolikrát přemění svůj oběžný majetek ve výrobky a následně tržby, byla vypočítána výše zdrojů, které pekařství potřebuje na jeho řízení.

Nejprve byl vypočítán obrátový cyklus peněz, uvedený v tabulce 15.

Tabulka 15 Obrátový cyklus peněz ve dnech

ROK	2014	2015	2016	2017	2018
Doba obrátu zásob	40,92	34,1	38,67	36,94	35,13
Doba inkasa pohledávek	3,77	6,99	4,48	0,73	4,02
Doba odkladu plateb	73,88	58,87	85,31	110,23	155,66
Obrátový cyklus peněz	-29,19	-17,78	-42,16	-72,56	-116,51

Zdroj [50]

Následně byly zjištěny jednodenní náklady potřebné na nákup zboží a výrobků, a pomocí dílčích výpočtů byla zjištěna kapitálová potřeba, kterou pekařství potřebuje na oběžný majetek. Výsledné údaje jsou uvedeny v tabulce 16.

Tabulka 16 Kapitálová potřeba na oběžný majetek

ROK	2014	2015	2016	2017	2018
Jednodenní náklady na zboží v Kč	4104	4021	3285	3781	2713
Obrátový cyklus peněz ve dnech	-29,19	-17,78	-42,16	-72,56	-116,51
Kapitálová potřeba v Kč	-332,76	-198,59	-384,71	-762,08	-878,03

Zdroj [50]

Během pětiletého sledovaného období byla vykazována záporná kapitálová potřeba, kterou lze vysvětlit záporným obrátovým cyklem především z důvodu dlouhé splatnosti závazků. Podnik místo aby tento trend změnil, naopak jej velmi výrazně zhoršuje.

6.5 Nástupnictví

Majiteli je 78 let a pekařství, kterému se naplno věnuje, nyní bude slavit 28. výročí svého založení. Chod pekařství si majitel řídí v převážné většině sám. I přes svůj vysoký věk vykonává spoustu činností. Večer chodí pomáhat péct koláče a ráno rozváží pečivo odběratelům. Veškeré záležitosti týkající se výběru dodavatelů, nákupu zásob, prodeje výrobků a zboží je plně v jeho kompetenci. Do provozních záležitostí zasvěcuje jen malou část své rodiny.

Právě pro vysoký věk je ohledně názorů na jeho podnikání rodina rozdělena na dva tábory. Manželka by ráda, aby svých podnikatelských aktivit již zanechal. Jednak proto, že veškerý volný čas, který by měl věnovat rodině, tráví v pekárně a také z důvodu stále narůstajících dluhů. S těmito názory souhlasí i jedna ze dvou dcer, která se však o chod pekařství nikdy žádným způsobem nezajímala.

Druhá z dcer současně s vnučkou by byly rády, kdyby své aktivity pouze omezil. Protože jsou obě do chodu pekařství zainteresovány po celou dobu jeho existence, a také jsou z mladší generace a spoustu věcí by činily jinak. Ale vzhledem k povaze majitele, který nechce nic měnit, nechce přijímat jiné názory, je to pouze jejich přání, se kterým nic nezmohou.

Vzhledem k uzavřené a zároveň výbušné povaze nepadla nikdy otázka, co zamýšlí majitel s pekařstvím, až tu jednou nebude. Nikdo z rodiny se neodvážá ptát, protože by stejně nedostal odpověď.

Je nutné zmínit, že jedinými kompetentními osobami, které znají snad každý koutek v pekárně, každou činnost, způsob technologie, také všechny dodavatele i odběratele, jsou právě obě zaměstnané členky rodiny – tedy majitelova dcera a vnučka. Zda má však majitel nějaký plán, lze podle jeho introvertního chování, kdy projeví zájem jednat až ve chvíli blížící se jakékoliv krize, usoudit, že jej má, ale nemluví o něm.

Struktura zaměstnanců a pekařství

V pekařství jsou zaměstnány kromě majitele dvě členky rodiny. Dcera, jejíž pracovní náplní je obstarání ekonomických záležitostí, do kterých spadá mzdová agenda, personalistika a fakturace. Má středoškolské vzdělání ekonomického směru a mnohaletou praxi v oboru. Do samotného provozu nijak nezasahuje, nerozhoduje a pouze zpracovává účetnictví.

Další zaměstnanou členkou rodiny je vnučka majitele. Dá se říct, že zde vyrůstá a je schopná zastávat veškeré pracovní úkony. Má nejen letité zkušenosti související s technologií pečení výroby, ale i se samotnou výrobou, mícháním těsta, výrobou náplní a také s ekonomickými záležitostmi zahrnující fakturaci, objednávky. Má vystudované dvě střední školy. První je ekonomického směru a druhá z oboru potravinářství.

Veškeré provozní a finanční záležitosti si již řídí pouze sám majitel. Rozhoduje například o úhradách závazků, o zvyšování mezd, o oceňování výrobků. Sám si sjednává schůzky s dodavateli a vyjednává s nimi například výši poskytnutých množstevních slev, dobu splatností a jiné. Také vyjednává s bankami a jinými finančními institucemi ohledně poskytování úvěrů a provozních půjček. Také rozhoduje o rozvržení směny, o sortimentu, který je vyráběn a následně komu je dodáván.

Zbytek zaměstnanců jsou nerodinní příslušníci, kteří pracují na pozicích jako jsou pekaři, prodavačky, řidiči a dělníci.

6.6 Vymezení kladů a záporů

Kladné stránky

Co lze velmi kladně ohodnotit v tomto rodinném pekařství, je veliká pracovitost majitele. Poctivost a píle, kterou svému „dítěti“ věnuje, se odráží v zájmu odběratelů, kteří jsou po celých skoro 30 let věrni pekařským výrobkům.

Velmi pozitivně je vnímána výroba z kvalitních surovin, které jsou dodávány místními regionálními výrobci. Je málo pekařství, které dodržují striktně tradiční receptury a mnohé z nich pekařské suroviny nahrazují náhražkami. Dodnes se najdou i tací zákazníci, kteří nelitují ujet velikou spoustu kilometrů za tím účelem, aby si do zásoby nakoupili místní pečivo.

Rodinné receptury jsou dochovány ještě od původního zakladatele, a právě v jejich jednoduchosti se skrývá kouzlo, pro které jsou výrobky dlouho čerstvé a vláčné. Majitel sám dodává, že jej nejvíce potěší, když zákazníci staršího ročníku zavzpomínají, jak si pečivo z této pekárny kupovali jako malé děti a pochválí tak chuť, která je stále stejná.

Velmi vstřícný přístup majitele se odráží i na náladě zaměstnanců, kteří vždy nabídnou pomocnou ruku, pokud je třeba.

Tradice, to je důvod, pro který majitel stále vyrábí pečivo s láskou. Jeho pevná vůle mu dodává energii a vitalitu, které má zatím dostatek.

Pracovní příležitost pro rodinné příslušníky je také jedna z pozitivních stránek pekařství, protože v době letních či jiných prázdnin je zde umožněno i ostatním příbuzným z mladší generace přivydělat si formou brigády nějakou korunu.

Autorka shrnuje kladné stránky:

- ✓ poctivost,
- ✓ tradice,
- ✓ píle,
- ✓ pracovitost,
- ✓ kvalitní výrobky,
- ✓ poskytnutí zaměstnání členům rodiny.

Záporné stránky

Negativně se však na pekařství odráží fakt, že se české ekonomice daří. Rostou minimální mzdy, zvyšují se ceny vstupních surovin a v neposlední řadě se nadměrně zvyšuje životní úroveň lidí žijících v rychnovském okrese. Pekařství je v blízké působnosti automobilového závodu Škoda auto v Kvasinách, který poskytuje nadstandardní mzdy zaměstnancům a láká tak širokou veřejnost na vysoké odměny. Pekařství v tomto ohledu nemůže nabízenými mzdami vůbec konkurovat, a proto pro nedostatek zaměstnanců musí být vyráběno pečivo pouze na jednu směnu. Objednávky jsou velice objemné a aby je pekařství bylo schopné uspokojit, musí být veškerý sortiment upečen při noční směně. A právě kvůli absenci zaměstnanců pomáhá v provozu i sám majitel. Bohužel se na něm začíná podepisovat únava, kterou on sám absolutně nechce přiznat.

Vnučka, která má malé děti, upřednostňuje práci v denních hodinách a nemůže již tolik vypomáhat s noční výrobou.

Stále rostoucí tendence zadlužování je bohužel jednou z velice nepříjemných faktů, které vedou k pozdnímu vyplácení mezd rodinným příslušníkům. To se negativně odráží na jejich zájmu v pekařství nadále setrvávat.

Bohužel majitel, který nechává veškerá důležitá ekonomická rozhodování pouze na svém vlastním uvážení a není ochoten využívat služeb odborných či finančních poradců, tak neumí zkrotit negativní vývoj zadlužování.

Vysoký věk majitele představuje spíše nejistotu pro budoucí vývoj podniku. Dosud je majitel zdravý, ale vysoké pracovní nasazení může tento stav nečekaně změnit. Vysoký věk je také překážkou pro rozvoj podniku. Majitel většinou nechce držet krok s dobou, protože chce vykonávat činnosti tak, jak je jednoduše řečeno zvyklý.

Dalším negativně vnímaným faktorem pro pekařství je samotný obor jeho podnikání. Pro dnešní mladou generaci není představa práce v malém pekařství nikterak atraktivní, ba naopak je to představa veliké dřiny.

Majitel je tak moc zahlcen představou ideálního podnikání, že věnuje svůj volný čas mnohým pracem v pekárně. Bohužel jí nevěnuje jenom svůj čas, ale i své vlastní peníze. Jak již autorka zmínila, pekárna se ocitla ve veliké finanční krizi, a právě rodinné peníze již jednou pomohly se z této situace dostat.

Negativní stránky autorka prezentuje v následujících bodech:

- ✓ vysoký věk majitele,

- ✓ absence odborného finančního řízení,
- ✓ absence komunikace,
- ✓ nadměrně vysoké pracovní nasazení,
- ✓ neochota přijímat rady,
- ✓ dluhy,
- ✓ neatraktivita pekárenského oboru.

7 SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Autorka musí konstatovat, že právě vytrvalost majitele pekařství je nadmíru obdivuhodná. Snaha, se kterou se za všech okolností stále dere kupředu, a podle názoru samotného majitele má stále smysl, tak z pohledu základního smyslu podnikání se může jevit jako nepochopitelná.

Doba, která pro pekařství znamenala návrat rodinných hodnot, rodinné tradice, možnost navázat na poctivou práci svých předchůdců, pomohla tak trochu splatit dluh svým předkům, kterým byla tato práce znemožněna.

Pan Oldřich vybudoval velice významný podnik, v němž skoro 30 let zaměstnává kromě jiných zaměstnanců i rodinné příslušníky. Pekařství zažilo nejisté začátky, úspěchy, pády následné vzestupy. Tento koloběh, dá se říct, nadále pokračuje. Pády ale v současné době číhají v podobě nástrah, jež jsou ukryty v mnohých oblastech.

Bohužel jednu z největších nástrah představuje neodborné řízení chodu podniku, které postupně, alespoň podle poznatků ze základní finanční analýzy, spěje spíše k zániku. Nejsou dodržovány žádné doporučené zásady vedoucí k úspěšnému řízení rodinných podniků. V pekařství nejsou pořádány žádné rodinné sešlosti ani porady, kde by mohla být rozebrána finanční situace. Technologické pokroky ve světě jsou rychlejší a pekařství na ně již nestačí s dostatečnou pružností reagovat. Rostou náklady a vlivem neodborného řízení se je nedaří korigovat. Majitel je také ve věku, kdy by se již měl intenzivně zabývat otázkou předání podniku. Svým introvertním chováním ale k tomuto vývoji nijak nepřispívá a nechává vše tak nějak plynout v čase.

Z adeptů, kteří by mohli převzít otěže podnikání, má k pekařskému oboru nejvíce pocitově i vztahově blízko vnučka. Ve svých devíti letech se uměla postavit k pekařskému válu a bez problémů uplést vánočku. Ovšem střet zájmu, který se projevil vždy s jejím novým nápadem, a také narození dětí, ji od pekařského života oddálilo. Stále větší trend zadlužování se negativně odráží i na její ochotě zde pracovat. Dcera zakladatele je sice znalá účetnictví, ale z pekařské oblasti má téměř nulové znalosti.

Možností, které vedou k předání podniku, se nabízí více. Pekařství má vlastní výrobní prostory, a zároveň je zde i sídlo podniku.

Vzhledem k možnosti bezúplatného převodu majetku formou darovací daně na rodinného příslušníka, se jeví tento způsob předání majetku jako ideální. Samostatné a movité věci by nadále mohly být formou pronájmu dále využívány a tím by byl zajištěn příjem původnímu majiteli. Vzhledem k času, který je v současné době největší nepřítel, by stále ještě byla

příležitost zvrátit trend většího zadlužování pomocí nového způsobu řízení, pomocí inovací a nových nápadů. Mladší generace zvládá dnešní rychlý vývoj lépe a snáze na něj umí reagovat.

V případě scénáře nečekaného úmrtí by však rodinu čekala mnohem nepříjemnější situace. Především dluhy by velice zkomplikovaly rozhodování rodinných příslušníků o tom, co bude dále s pekařstvím. Pokud by rodina přijala dědictví, nastal by spor o to, kdo uhradí dluhy a jakým způsobem by byl dluh vypořádán.

Nabízí se také možnost prodeje podniku. Ale vzhledem k zápornému vlastnímu kapitálu a dlouhodobé ztrátě nelze očekávat, že by o něj měli investoři zájem.

Po shrnutí všech poznatků, které autorka v této diplomové práci uvedla, by z celé ho srdce ráda doporučila majiteli pekařství, aby se nad stávajícím vývojem zamyslel. Především aby svolal svoji rodinu, obeznámil ji nejen s finanční situací ale i se svými úmysly. Jistě by tato rodinná sešlost pomohla lepšímu rozhodování o tom, jak se bude pekařství vyvíjet dále. Autorka také doporučuje, aby v případě nalezení ideálního rodinného adepta, využil při převodu majetku tu nejlepší možnost, která tak osvobozuje rodinné příslušníky od platby daně z převodu nemovitostí. Toto osvobození nabízí darovací smlouva, pokud je dar poskytnut rodinným členům v přímé řadě. V žádném případě by však majitel neměl nechat situaci dojít tak daleko, aby rodině způsobil komplikace a také dluhy.

Zda se majitel podle těchto doporučení zachová, je již na něm, ale pokud je jeho přáním i nadále péct a udržet pekařství jako tradiční malý rodinný podnik, měl by se nad těmito radami minimálně zamyslet.

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce bylo vymezit specifika rodinných podniků. Teoretická část byla věnována vymezení jednotlivých typů rodinného podnikání, dále způsobům jejich financování a následně jejich řízení. Podle veškerých poznatků, které autorka ve své diplomové práci uvedla, lze rodinné podniky vymezit pomocí následujících tvrzení.

Pro rodinné podniky bývá typické, že jejich majitel je současně i manažerem. V převážné většině podnik řídí na základě svého uvážení, dle svých odborných znalostí a zkušeností a málokdy do řízení angažuje nerodinné manažery. Do řízení podniku je současně prolínán i osobní život majitele. Velmi často je preferován i osobní zájem na chodu podniku.

Zásadní odlišností od nerodinných podniků je forma financování a získávání zdrojů. Především obava ze zadlužení se prolíná do způsobu financování rodinných podniků, které ke své aktivitě využívají výhradně svých vlastních zdrojů, jako jsou zisk a odpisy. Je tomu tak z důvodu averze k riziku, dále z obecně přikládanému pocitu ztráty vlivu na řízení podniku a v poslední řadě díky nákladům na cizí kapitál. Jelikož je obecně u rodinných podniků preferována vysoká likvidita, nedochází k nákupům akcií a jiných dluhopisů, ale peníze jsou často drženy v jejich nejlikvidnější formě, tedy v hotovosti nebo na bankovních účtech.

Zajímavým poznatkem také je, že není kladen až tak veliký důraz na výnosnost vložených prostředků do podnikání, jako na důraz dosažení dlouhodobých cílů v podobě prestiže, které je dosahováno po několik desetiletí pomocí generačních výměn v podniku.

Pro rodinné podniky bývá též typické, že jsou předávány mladší generaci, která je z řad rodinných příslušníků.

Ovšem u sledovaného podniku, o kterém pojednává tato diplomová práce, jsou naprosto popřeny veškeré předpoklady, které jsou typické pro rodinné podniky. Například na základě zjištěných informací z finanční analýzy vyplynulo, že ke svým aktivitám využívá v neúměrné výši cizích zdrojů, především dluhů. Majitel pekařství neumí korigovat stále se zvyšující náklady a jeho neodborné řízení má tak negativní vliv na záporný hospodářský výsledek. Také předpoklad předávání řízení mladší generaci je na pochybách, kdy dosud původní zakladatel aktivně působí ve všech činnostech řízení.

Jelikož dílčím cílem bylo i navrhnout optimální převod podniku na dalšího následníka, byla na základě zjištěných informací a poznatků v samotném závěru práce uvedena doporučení a rady, které jistě pomohou mezi rodinnými příslušníky ideálního nástupce najít. Byl také

doporučen způsob, jak samotné pekařství předat s co nejnižším daňovým zatížením i finančními náklady a zároveň, jak změnit špatné řízení podniku.

Pro autorku bylo velice snadné popsat vývoj a historii rodinného pekařství, vzápětí ale dodává, že pro ni bylo zdrcující zjištění, jak špatně na tom z pohledu financí je. Ve chvíli, kdy byly analyzovány důležité finanční ukazatele, musela na věc nahlížet pohledem ekonoma a oprostít se od subjektivního pocitu. Tímto byl cíl práce splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ČESKO. Zákon č. 89/2012 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1026-1368. Dostupné také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/2012/sb1026-1368.pdf>. ISSN 1211-1244.
- [2] ČIŽINSKÁ, R. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
- [3] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] *Generační výměna* [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://jansusanka.cz/clanek/generacni-vymena-prevod-firmy-na-rodineho-clena>
- [5] GERSICK, K.E. et al. *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press, 1997. 302 s. ISBN 0-87584-555-X.
- [6] HESKOVÁ, M. VOJTKO, V. *Rodinné firmy - zdroj regionálního rozvoje*. 1. vyd. Zeleneč: Profess Consulting, s. r. o., 2008. ISBN 978-80-7259-062-9.
- [7] HUŠKOVÁ, L. *Konkreneschopnost malého podniku v oblasti pekárenství*. Pardubice. 2017. 65 s., Bakalářská práce. Univerzita Pardubice. Fakulta ekonomicko správní. Vedoucí práce Doc. Ing. Kožená Marcela, Ph.D.
- [8] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.
- [9] JUROVÁ, M. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.
- [10] KENYON-R., D. a WARD, J. L. *Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. První vydání. Brno: Barrister & Principal, 2016. 135 s. ISBN 978-80-7485-095-0.
- [11] *Klobas Oldřich pekařství* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <http://www.klobasoldrich.cz/>
- [12] KORÁB, V. *Rodinné podniky na venkově: Typologie rodinných firem* [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/12527931-Vojtech-korab-rodinne-podniky-na-venkove.html>

- [13] KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALSKO, M. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.
- [14] KRAJÍČEK, D. [online]. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-64096230-ma-rodinny-podnik-ridit-rodina-nebo-najati-manazeri>
- [15] KUČERA, P. *Po mně potopa* [online]. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/377385-po-mne-potopa-cesti-podnikatele-vubec-neresi-jak-predat-majetek-dalsim-generacim/>
- [16] LANSBERG. [online]. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <http://www.majitelefirem.cz/vize-podnikatelske-rodiny-a-rodinne-firmy-zakladni-kamen-pro-vlastnickou-strategii/>
- [17] MACHEK, O. *Rodinné firmy*. Vydání první Praha: C.H. Beck, 2017. 139 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-638-8.
- [18] MACHEK, O. Vše o rodinných firmách. *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65750880-vse-o-rodinnych-firmach>
- [19] MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ E., SATO A. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.
- [20] MARTEL, J. *Rodinné firmy na rozcestí: jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti*. První české vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 240 s. ISBN 978-80-271-0332-4
- [21] *Možnosti leasingu* [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.leasingservis.cz/moznosti-leasingu/>
- [22] MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [23] *Osvobození od dědické a darovací daně* [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.info.cz/pravo/jak-predat-rodinne-podnikani-vyuzijte-osvobozeni-od-darovaci-a-dedicke-dane-radi-expert-28355.html>
- [24] *Panorama potravinářského průmyslu* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2018 [cit. 2019-03-16]. ISSN 978807-434-478-7. Dostupné z: https://www.uzei.cz/data/usr_001_cz_soubory/panorama_2017.pdf
- [25] PETRŮ, N. *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2018. Sciencepress. ISBN 978-80-7408-162-0.

- [26] *Pokračování v provozování živnosti* [online]. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zivnostensky-zakon/cast-1-hlava-2-paragraf-13>
- [27] *Porevoluční podnikatelé chtějí na odpočinek* [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/porevolucni-podnikatele-chteji-na-odpocinek-vetsina-ale-netusi-komu-rodinne-firmy-predat--109293.html>
- [28] PORTER, M. E. *Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors.*: With a New Introduction. 1. vydání. New York: The Free Press, 1998. ISBN 978-0-684-84148-9.
- [29] *Předání firmy je těžší než prodej* [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-62844650-predat-firmu-je-tezsi-nej-prodat>
- [30] *Předávání rodinných firem zadržává. Asociace malých a středních podniků* [online]. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <http://amsp.cz/predavani-rodinnych-firem-zadrhava/>
- [31] *Předávání řízení v rodinné firmě* [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66351560-rodinne-firmy-resi-radeji-predavani-rizeni-nej-majetku>
- [32] REJNUŠ, O. *Finanční trhy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Partners. ISBN 978-80-247-3671-6.
- [33] *Rodinná firma* [online]. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.rodinna-firma.expert/nastupnictvi-v-rodinnych-firmach/>
- [34] *Rodinná firma roku 2018. Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2019-02-09]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/byly-vyhlaseny-nejlepsi-rodinne-firmy-roku-2018-vavriny-ziskaly-petrof-a-vms-vision-114967.html>
- [35] *Rodinné firmy a corporate governance* [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <http://strategy4smes.mendelu.cz/detail-clanku/8-3-rodinne-firmy-a-corporate-governance>
- [36] *Rodinné podniky. Novinky.cz* [online]. [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/423904-rodinne-firmy-potrebuji-ukotvit-v-pravnim-radu-dosahnou-pak-na-penize.html>
- [37] *Rodinný podnik vás může posílit nebo zničit* [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://moneymag.cz/ekonomika/8438-rodinny-podnik-vas-muze-posilit-nebo-znicit-jak-na-to-aby-nedoslo-na-tu-horsi-variantu>

- [38] *Řízení rodinou nebo najatým manažerem* [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-64096230-ma-rodinny-podnik-ridit-rodina-nebo-najati-manazeri>
- [39] *Speciální poradenství v rodinném podniku* [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-65175280-rodinne-firmy-potrebuji-specialni-poradenstvi>
- [40] *Správa a řízení společností. Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument2566.html>
- [41] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 9788024733395.
- [42] STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [43] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [44] Ščotková, A. [online]. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-62844650-predat-firmu-je-tezsi-nez-ji-prodat>
- [45] TROUT, J., RIVKIN, S. *Odliš se nebo zemři: jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1301-2.
- [46] *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN 978-80-7494-348-5.
- [47] *Účetní závěrka. Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=103508>
- [48] *Úmrtí podnikatele z daňového pohledu* [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dph/umrti-podnikatele-z-danoveho-pohledu/>
- [49] VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.
- [50] *Vlastní zpracování*
- [51] VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

- [52] VOCHOZKA, M., MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [53] WIT, B., MEYER, R. *Strategy--process, content, context: an international perspective*. 3rd ed. London: Thomson, 2004. ISBN 0324282710.