

**UNIVERZITA PARDUBICE**

**FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ**

**RODINNÉ PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE**

**LILIIA KIRILIEVNINA**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE  
2021**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2020/2021

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE** (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lilii Kirilievna**  
Osobní číslo: **E18596**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Rodinné podnikání v ČR**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

Cíl práce: analýza stavu a rozvoje rodinného podnikání v ČR (včetně legislativy a hospodářsko-politických nástrojů) a jeho komparace se zahraničím. Následně provedení ekonomického zhodnocení konkrétní rodinné firmy nástroji strategické a finanční analýzy a případné zpracování návrhu reálného podnikatelského plánu pro další rozvoj firmy.

Osnova:

- Specifika rodinného podnikání.
- Komparace stavu rozvoje rodinného podnikání v ČR a zahraničí.
- Rodinný podnik Kovolis Hedvikov a.s.
- Ekonomické zhodnocení podniku nástroji finanční a strategické analýzy.
- Shrnutí výsledků a doporučení pro podnik.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací: **-**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

CARLOCK, R. S., WARD, L. J. Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family Business. New York: Palgrave, 2001. ISBN 0-333-94731-2.  
ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 89/2012 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: Sběrka zákonů České republiky. 2012, částka 33, s. 1026-1368 Dostupné také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/start.aspx>.  
KENYON-ROUVINEZ, D., WARD, L. J. Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik. Brno: Barrister & Principal, 2016. ISBN 978-80-7485-095-0.  
KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.  
ODEHNALOVÁ, P. Přednosti a meze rodinného podnikání. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5603-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.**  
Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2020**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2021**

L.S.

---

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.**  
děkan

---

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

V Pardubicích dne 1. září 2020

## PROHLÁŠENÍ AUTORA

Prohlašuji:

Práci s názvem Rodinné podnikání v České republice 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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 směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne

Liliia Kirilievna v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala především své vedoucí práce doc. Ing. Jolaně Volejníkové, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady, které byly nezbytné pro vypracování této diplomové práce. Také bych ráda poděkovala svým blízkým za pomoc a podporu při studiu.

## **ANOTACE**

*Diplomová práce se věnuje problematice rodinného podnikání v České republice. V teoretické části práce jsou vymezeny základní pojmy a specifika spojené s rodinným podnikáním, jeho vývoj v České republice a komparace se zahraničím. Dále jsou také představeny různé organizace podporující rodinné podniky v České republice. Analytická část práce se zabývá finanční a strategickou analýzou vybraného rodinného podniku. Na základě provedených analýz byl sestaven podnikatelský plán pro další rozvoj podniku.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Rodinné podnikání, SWOT analýza, analýza PESTLE, nástupnictví, podnikatelský plán*

## **TITLE**

*Family business in the Czech Republic*

## **ANNOTATION**

*Master's thesis is devoted to the issue of Family business in the Czech Republic. The theoretical part of the thesis defines theoretical terms and specific problems regarding family business and its development in the Czech Republic in comparison with other countries. Furthermore, the paper describes different organizations, which support family companies in the Czech Republic. Practical part is based on financial and strategic analyses of the chosen family company. There was also prepared a business plan for company's development based on the results from performed analyses.*

## **KEYWORDS**

*Family business, SWOT analysis, PESTLE analysis, Family business succession, business plan*

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>- 11 -</b>
<b>1 VYMEZENÍ RODINNÉHO PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>- 12 -</b>
1.1 DEFINICE RODINNÉHO PODNIKU .....	- 12 -
1.1.1 <i>Definice rodinného podniku v České republice</i> .....	- 13 -
1.1.2 <i>Definice rodinného podniku v zahraničí</i> .....	- 14 -
1.2 HISTORIE RODINNÉHO PODNIKÁNÍ .....	- 15 -
1.3 VÝZNAM RODINNÉHO PODNIKÁNÍ .....	- 18 -
<b>2 SPECIFIKA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>- 20 -</b>
2.1 PROLÍNÁNÍ RODINY A PODNIKU .....	- 20 -
2.2 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY RODINNÉHO PODNIKÁNÍ .....	- 21 -
2.3 MODEL TŘÍ KRUHŮ: RODINA, PODNIK, VLASTNICTVÍ .....	- 23 -
2.4 ETAPY ŽIVOTA RODINNÉHO PODNIKU .....	- 26 -
2.5 NÁSTUPNICTVÍ .....	- 27 -
2.6 ORGANIZACE ŘÍZENÍ V RODINNÝCH PODNICÍCH .....	- 30 -
<b>3 RODINNÉ PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE</b> .....	<b>- 32 -</b>
3.1 VÝVOJ RODINNÉHO PODNIKÁNÍ NA ÚZEMÍ ČESKÉ REPUBLIKY .....	- 32 -
3.2 VÝZKUMY NA TÉMA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE .....	- 36 -
3.3 ORGANIZACE PODPORUJÍCÍ RODINNÉ PODNIKY V ČESKÉ REPUBLICE .....	- 39 -
<b>4 CHARAKTERISTIKA APLIKOVANÝCH NÁSTROJŮ PŘI ZHODNOCENÍ PODNIKU</b> .....	<b>- 41 -</b>
4.1 PODNIKATELSKÝ PLÁN .....	- 41 -
4.1.1 <i>Struktura podnikatelského plánu</i> .....	- 41 -
4.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA .....	- 43 -
<b>5 ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU</b> .....	<b>- 46 -</b>
5.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU KOVOLIS HEDVIKOV A.S. ....	- 46 -
5.2 ZHODNOCENÍ PODNIKU NÁSTROJI FINANČNÍ ANALÝZY .....	- 48 -
5.2.1 <i>Zhodnocení podniku pomocí poměrových ukazatelů</i> .....	- 53 -
5.2.2 <i>Stanovení kapitálové potřeby na oběžný majetek</i> .....	- 58 -
5.3 ZHODNOCENÍ PODNIKU NÁSTROJI STRATEGICKÉ ANALÝZY .....	- 59 -
5.3.1 <i>Rozbor odvětví</i> .....	- 59 -
5.3.2 <i>PESTLE analýza</i> .....	- 60 -
5.3.3 <i>Porterův model konkurenčních sil</i> .....	- 64 -
5.3.4 <i>SWOT analýza</i> .....	- 67 -
5.4 ZHODNOCENÍ VLIVU RODINY NA PODNIK .....	- 70 -
<b>6 PODNIKATELSKÝ PLÁN PODNIKU KOVOLIS HEDVIKOV A.S.</b> .....	<b>- 72 -</b>
6.1 TITULNÍ LIST .....	- 72 -
6.2 SHRNUTÍ .....	- 73 -
6.3 POPIS PODNIKU .....	- 73 -
6.4 ORGANIZAČNÍ PLÁN .....	- 74 -
6.5 VÝROBNÍ PLÁN .....	- 76 -
6.6 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO OKOLÍ .....	- 78 -
6.7 MARKETINGOVÝ PLÁN .....	- 80 -
6.8 FINANČNÍ PLÁN .....	- 82 -
6.9 HODNOCENÍ RIZIK .....	- 83 -
<b>7 SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ</b> .....	<b>- 85 -</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>- 87 -</b>

<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>- 89 -</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>- 93 -</b>



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Deset nejstarších světových rodinných podniků .....	- 16 -
Tabulka 2: Velké mezinárodní rodinné firmy.....	- 19 -
Tabulka 3: Největší české rodinné firmy dle časopisu Forbes .....	- 34 -
Tabulka 4: Vlastníci a názvy podniku v jednotlivých letech.....	- 47 -
Tabulka 5: Přehled aktiv podniku za období 2015-2019 .....	- 49 -
Tabulka 6: Přehled pasiv podniku za období 2015-2019 .....	- 50 -
Tabulka 7: Výkaz zisku a ztráty za období 2015 – 2019 .....	- 52 -
Tabulka 8: Ukazatele rentability (v %).....	- 54 -
Tabulka 9: Porovnání ROE podniku s průměrnou hodnotou v odvětví (v %) .....	- 55 -
Tabulka 10: Ukazatele aktivity podniku ve dnech.....	- 56 -
Tabulka 11: Ukazatele likvidity v letech 2015 - 2019 .....	- 57 -
Tabulka 12: Ukazatele zadluženosti (v %) .....	- 58 -
Tabulka 13: Stanovení kapitálové potřeby na oběžný majetek .....	- 59 -
Tabulka 14: Složení orgánů společnosti k roku 2020.....	- 75 -
Tabulka 15: Složení managementu společnosti.....	- 75 -

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vzájemné prolínání systémů rodiny a podniku.....	- 20 -
Obrázek 2: Model tří kruhů .....	- 24 -
Obrázek 3: Životní etapy rodinného podniku .....	- 26 -
Obrázek 4: Vývoj a charakteristika rodinných podniků působících v ČR .....	- 33 -
Obrázek 5: Porterův model pěti sil .....	- 44 -
Obrázek 6: Průběh výsledků hospodaření za období 2015 – 2019.....	- 53 -
Obrázek 7: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2015 – 2019 .....	- 54 -
Obrázek 8: Porovnání vývoje ROE podniku s průměrem v odvětví .....	- 55 -
Obrázek 9: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2015 - 2019 (ve dnech) .....	- 56 -
Obrázek 10: Organizační schéma společnosti .....	- 75 -
Obrázek 11: Porterův model pěti sil pro KOVOLIS HEDVIKOV a.s. ....	- 78 -
Obrázek 12: SWOT analýza pro KOVOLIS HEDVIKOV a.s. ....	- 79 -

## **SEZNAM ZKRATEK**

Sb.	Sbírka zákonů
ČR	Česká republika
AMSP ČR	Asociace malých a středních podniků ČR
HDP	Hrubý domácí produkt
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
ČMZRB	Českomoravská záruční a rozvojová banka
ČSR	Československá republika
CSR	Corporate social responsibility
ERP	Enterprise resource planning
CNC	Computer numerical control
JIT	Just in time

## ÚVOD

Diplomová práce se zabývá problematikou rodinného podnikání v České republice (dále jen ČR). Je nesporné, že rodinné podniky jsou nedílnou součástí všech národních ekonomik. Rodinou kontrolované společnosti jsou rozšířené po celém světě. Daný způsob podnikání je výkonný, přetrvává a bezpochyby přispívá k rozvoji blahobytu společnosti. Veřejnost pozitivně vnímá rodinné podniky hlavně díky jejich tradicím, podnikové kultuře a důvěryhodnosti.

Přestože má rodinné podnikání ve světě dlouholetou tradici a je legislativně ukotveno v mnoha zemích, v ČR prozatím nebyla tato oblast podnikání důkladně prozkoumána. Vývoj rodinného podnikání v ČR byl přerušen druhou světovou válkou a následným znárodněním firem. Tak mnoho rodinných firem obnovilo svou působnost až po roce 1989. V posledních letech se této problematice začala věnovat mnohem větší pozornost. Potvrzuje to schválení jednotné definice rodinného podnikání v roce 2019. Je zřejmé, že rodinné podniky začínají být čím dál důležitější součástí tuzemské ekonomiky.

Cílem diplomové práce je analýza stavu a rozvoje rodinného podnikání v ČR včetně legislativy a hospodářsko-politických nástrojů a jeho komparace se zahraničím. Následné provedení ekonomického zhodnocení konkrétní rodinné firmy nástroji strategické a finanční analýzy a zpracování návrhu reálného podnikatelského plánu pro další rozvoj firmy.

Pro naplnění cílů diplomové práce byla vypracována teoretická část práce na základě literární rešerše. V praktické části práce je představen vybraný podnik KOVOLIS HEDVIKOV a.s. Pomocí nástrojů finanční analýzy bylo zhodnoceno finanční zdraví sledované firmy a prostřednictvím nástrojů strategické analýzy byly zjištěny silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby, kterým by měl podnik čelit. Součástí praktické části této práce je také zhodnocení vlivu rodiny na podnik, a to jak ze strany nástupnictví, tak i ze strany konfliktů, které mohou podnikání ohrozit. Na základě výsledků provedených analýz byl sestaven podnikatelský plán a doporučení pro budoucí vývoj podniku.

# 1 VYMEZENÍ RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

Tato část diplomové práce se zaměřuje na teoretické vymezení rodinného podnikání, jeho historický vývoj a celosvětový význam. Kapitola popisuje definici rodinného podniku v různých zemích a také legislativní vymezení rodinného podniku v ČR.

## 1.1 Definice rodinného podniku

Bez ohledu na skutečnost, že rodinné podnikání má bohatou a dlouholetou historii po celém světě, neexistuje jednotná a všeobecně uznávaná definice, která by vystihovala všechny aspekty související s tímto druhem podnikání (Valentová, 2015).

Odborná literatura uvádí celou řadu různých definic rodinného podnikání a také specifických kritérií vymezujících rodinný podnik. Často právě definiční rozmanitost rodinného podnikání způsobuje v praxi určité problémy. Těmito problémy jsou například špatná srovnatelnost statistických informací o rodinném podnikání v různých státech a také nedostatek statistik, které by vytvářely celistvý obraz o situaci týkající se rodinného podnikání v konkrétní zemi (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008; Odehnalová, 2011). Dále jsou zmíněné některé vybrané definice vymezující rodinné podnikání.

Americká společnost Massachusetts Mutual Life Company na základě výzkumu firem v USA z roku 1997 uvádí, že za rodinný podnik lze považovat takovou firmu, která splňuje alespoň jeden z dalších bodů (Odehnalová, 2011):

- podnik je majitelem považovaný za rodinný,
- v budoucnu hodlá majitel předat svůj podnik někomu ze své rodiny,
- do řídicího procesu v podniku je zapojen i jiný člen rodiny než majitel.

Shanker a Astrachan (2003) definují rodinné podnikání ve třech úrovních:

- „Širší“ definice – rodinné podnikání je vnímáno jako účinná kontrola strategického řízení a zájem rodiny udržet si řízení v daném podniku,
- „Střední“ definice – zakladatel nebo jeho následovník řídí podnik a vlastní jeho akcie a má právo se zúčastňovat hlasování na valných hromadách,
- „Úzká“ definice – rodinné podnikání představuje takové podnikání, kdy je do chodu rodinného podniku začleněno několik generací určité rodiny, přičemž tato rodina daný podnik vlastní, řídí a má rozhodovací právo.

Lukeš, Nový a kol. (2005) považují za rodinný podnik takovou firmu, kde členové jedné nebo několika rodin mají rozhodující podíl a zároveň tento podnik řídí.

Ayranci (2014) považuje za rodinný podnik ten, ve kterém členové rodiny mají alespoň 50% vliv na obchodní rozhodnutí v daném podniku a jsou zároveň majiteli více než 50 % kapitálu daného podniku.

Z výše zmíněných definic je možné vyčlenit několik zásadních hledisek určujících rodinný podnik:

- hledisko počtu členů rodiny zapojených do řízení podniku,
- hledisko počtu generací zapojených do řízení podniku,
- hledisko velikosti podílu v podniku, který vlastní rodina zapojená do podnikání.

Velký počet rozdílných definic byl bezpochyby kritizován kvůli obtížnosti porovnání stavu rodinného podnikání v různých zemích. Jako nástroj, který by umožnil lépe definovat rodinný podnik, byl v roce 2001 Astrachanem, Kleinem a Smyrniosem navržen model F-PEC. Tento model zkoumá míru vlivu rodiny v podniku a skládá se ze tří pilířů (Machek, 2017):

- Moc, síla – moc vzniká díky míře zastoupení rodiny v řídicích, správních a vlastnických strukturách podniku.
- Zkušenosti – zkušenosti, které s časem získá rodinný podnik pomocí úspěšně uskutečněného nástupnictví. Hodnotícími znaky jsou počet generací ovládajících podnik a počet členů rodiny zapojených do chodu podniku.
- Kultura – věrnost rodiny podniku a vytvoření podnikové kultury, kde se rodinné hodnoty prolínají do firemních.

### **1.1.1 Definice rodinného podniku v České republice**

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník definuje pojem rodinného závodu následovně:

*„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.“* (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, částka 33, s. 1026-1368)

Vláda České republiky schválila v roce 2019 svým usnesením definici rodinného podnikání, podle níž „rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost.

1. Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které je nadpoloviční počet společníků tvořen členy jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je jejím statutárním orgánem nebo ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace, nebo svěřenský správce svěřenského fondu.

2. Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu.

3. Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneři nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do třetího stupně osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do druhého stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii, nebo sourozenci. Je-li mezi nimi osoba, která není plně svéprávná, zastupuje ji při hlasování zákonný zástupce, pokud je nezletilá, jinak opatrovník.“ (AMSP ČR, 2019a)

### **1.1.2 Definice rodinného podniku v zahraničí**

V níže uvedených zemích je rodinnému podnikání věnována velká pozornost. Rodinné podnikání má v těchto zemích dlouholetou historii a z toho důvodu je i objasnění pojmu rodinné podnikání dobře zpracované a definice jsou pevně zakotvené. V daných zemích se navíc problematikou rodinného podnikání zabývají na univerzitách a v různých vzdělávacích institucích (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

#### **Německo**

Německý výzkumný institut „Institut für Mittelstandforschung“ navrhnul definici, podle níž je možné tvrdit, že podnik je rodinný, pokud (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 22): „alespoň dvě fyzické osoby se přímo podílí na řízení tohoto podniku a tyto osoby dohromady nebo jejich rodiny vlastní minimálně 50% podíl na dotyčném podniku.“

## **Rakousko**

Podle studií provedených v Rakousku musí společnost splňovat následující tři kritéria, aby mohla být považována za rodinnou (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008):

- Osoby, které mají majetkový zájem na dané společnosti, musí být členy jedné rodiny.
- Členové rodiny musí mít většinu hlasovacích práv, což znamená, že společnost musí ovládat.
- Management podniku, ve kterém jsou zastoupeni členové rodiny, musí mít vůli řídit rodinný podnik tak, aby sloužil k zajištění živobytí dané rodiny.

## **Švýcarsko**

Ve Švýcarsku se definici rodinného podniku věnoval pan Goehler. Pomocí studie zjistil, že pro definování rodinného podniku je důležité určit vliv rodiny na daný podnik. Sílu vlivu rodiny na podnik určují následující faktory (Goehler, 1999):

- velikost podílu na vlastním kapitálu, který ovládá rodina,
- počet členů rodiny, kteří jsou také členy statutárního orgánu daného podniku.

Aby se podnik mohl považovat za rodinný, rodina by měla zcela dominovat v jednom z výše uvedených rozhodujících faktorů. Pokud je vliv jednoho z faktorů menší, potom se musí vyrovnat silnějším vlivem druhého faktoru. Avšak zůstává povinností rodiny mít podíl na vlastním kapitálu podniku (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

## **Španělsko**

Institut pro rodinné podnikání ve Španělsku „Instituto de la Empresa Familiar“ uvádí následující definici rodinných firem (Koráb, 2008, s. 25): *„rodinné podniky jsou podniky s největším nebo alespoň důležitým podílem kapitálu, který je držen v ruce několika lidí nebo podniků z jedné rodiny, jestliže se podílejí na řízení a vedení orgánů podniku, a nezáleží, v jakém ekonomickém sektoru se podnik nachází.“*

## **1.2 Historie rodinného podnikání**

Cílem rodinného podnikání by nemělo být rychlé dosažení zisku, ale spíše zajištění kontinuity existence firmy (Lukeš, Nový, 2005). Tudíž se prosperita rodinné firmy nehodnotí v první řadě podle velikosti jejího zisku, ale na základě počtu generací, které jsou do firmy zapojené. Tento předpoklad splňovala po dlouhá léta japonská firma Kongo-Gumi, která byla

do roku 2006 považována za nejstarší rodinnou firmu na světě. Tato rodinná společnost byla založena roku 578 n. l. a následně existovala 1428 let (Rydvalová, et al., 2015). Společnost Kongo-Gumi přežila 40. generací, nicméně v roce 2006 byla z důvodu insolventnosti odkoupena jinou japonskou stavební firmou Takamatsu, a tak po téměř jeden a půl tisíce letech přestala být rodinnou firmou (Machek, 2017). Druhou nejstarší rodinnou firmou, kterou doposud vlastní a řídí původní rodina, je japonský hotel Hoshi, jehož počátky spadají do roku 718 (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Nejenom Asie, ale i Evropa vyniká velkým množstvím velmi starých rodinných podniků. Většina z nich je původem z Itálie, Francie, Německa, Švýcarska či Anglie (Machek, 2017). Další tabulka uvádí 10 nejstarších světových firem včetně jejich země původu, oblasti podnikání a roku založení.

**Tabulka 1: Deset nejstarších světových rodinných podniků**

Rok založení	Firma	Oblast podnikání	Země
718	Hoshi Ryokan	Pohostinství	Japonsko
1000	Château de Goulaine	Vinařství	Francie
1040	Fonderia Pontificia	Slévání zvonů	Itálie
1141	Barone Ricasoli	Vinařství	Itálie
1295	Barovier & Toso	Sklářský průmysl	Itálie
1304	Hotel Pilgrim Haus	Pohostinství	Německo
1326	Richard de Bas	Papírenství	Francie
1369	Torrini Firenze	Zlatnictví	Itálie
1385	Antinori	Vinařství	Itálie
1438	Camuffo	Výroba lodí	Itálie

*Zdroj: Machek, 2017*

Nejstarší rodinné firmy podnikaly v tradičních odvětvích, jako je například obchod a produkce potravin, stavebnictví, v různých odvětvích průmyslu. Hodně rodinných podniků bylo v západní Evropě založeno v průběhu průmyslové revoluce. V tomto období začaly rodinné firmy působit v obchodním a bankovním sektoru. Během druhé světové války přerušila svou činnost většina firem. Obnovit podnikání po konci války se podařilo především rodinným podnikům v Německu a Itálii. Lze také tvrdit, že rodinné podnikání, jak ho známe dnes, se začalo rozšiřovat převážně v USA a západní Evropě až zhruba v posledních pětadvaceti letech (Colli, 2010).



Během industrializace rodinné podniky pronikly do průmyslu a kapitálových trhů. Ve 30. letech 20. století měly rodinné podniky vedoucí postavení v průmyslových odvětvích, jako je těžký a ocelářský průmysl, výroba plavidel, telekomunikace (Colli, 2010).

V Itálii je tradice rodinného podnikání pevně ukotvena v historii, ale také v dnešní době má značný podíl na ekonomice státu. Velké množství rodinných podniků vzniklo v průběhu 50. a 60. let 20. století, kdy zažila Itálie značný ekonomický rozkvět díky finanční podpoře ze strany USA v rámci projektu pomoci státům postižených druhou světovou válkou. Mezi známé rodinné podniky s dlouhou tradicí lze řadit italskou světoznámou značku čokolády Ferrero, značku kávy Lavazza, značku těstovin Barilla (Colli 2010; Glover, Gibson, 2017).

Jiným evropským státem, který má bohatou tradici rodinného podnikání, je Irsko. Vyznačuje se také absencí událostí, které by přerušovaly vývoj a činnost rodinných podniků na území státu. Přibližně 83 % veškerých podnikatelských činností tvoří v Irsku právě rodinné podniky, které provozují svou činnost v tradičních odvětvích, jako je pivovarnictví, zemědělství, kožedělná výroba. Světoznámou irskou rodinnou firmou je pivovar Guinness, založený v Dublinu v roce 1759. Rozvoji rodinných podniků v Irsku přispívaly i ekonomické pobídky ze strany vlády. Avšak s příchodem globalizace na konci 20. století zaznamenaly tradiční odvětví podnikání v Irsku významné problémy v důsledku vstupu nových konkurentů na trh (Hesková, Vojtko, 2008).

V Americe podnikaly nejstarší rodinné firmy v různých odvětvích, jako je novinářství, zemědělství, cukrovarnictví, potravinářství, stavebnictví, automobilový průmysl. Rozkvětu dosáhly rodinné podniky díky rozvinutému obchodu a průmyslu, který umožnil expanzi výrobků rodinných firem do zahraničí. Značný úpadek zažily rodinné podniky v důsledku hospodářské krize v roce 1929. Hodně rodinných firem však bylo v USA založeno po 2. světové válce, kdy vznikl zároveň i samostatný vědní obor zabývající se rodinným podnikáním. Období po 2. světové válce přineslo oblasti rodinného podnikání v USA nebyvalý rozkvět, kdy mnoho rodinných firem rychle expandovalo a vlastníkům těchto firem se podařilo předat řízení další generaci. I přes rychlý rozvoj se rodinné firmy musely potýkat s problémy, jako je nedostatečné množství odborných poradců pro rodinné firmy, nedostatek systémového myšlení v rodinném rozhodování a řízení (Hesková, Vojtko, 2008).

I když v různých státech měly rodinné podniky odlišný historický vývoj, přece lze nalézt pár společných milníků. Prvním bodem je rozvoj rodinného podnikání během průmyslové

revoluce, která se vyznačuje vzrůstající dělbou práce a specializací. Dalším faktorem byla 2. světová válka, která značně ovlivnila vývoj rodinných firem. Po jejím ukončení docházelo buď k zániku mnoha podniků, anebo k jejich novému začátku a dalšímu rozvoji (Tápies, San Román, Gil Lopéz, 2016).

Mnoho rodinných firem bylo založeno v 19. století, s časem však mnoho z nich zažilo úpadek a pokles svých finančních možností (Odehnalová, 2011). Bez ohledu na vzniklé překážky v minulosti se rodinným podnikům podařilo překonat hospodářské krize a získat celosvětový vliv a význam. Dlouhodobá kontinuita není něco nemožného. Poslední průzkumy potvrzují, že rodinné firmy nejsou výkonnější jen z finančního hlediska, ale navzdory všem problémům, kterým musí rodiny čelit, v průměru existují déle než nerodinné firmy, které se často stávají obětmi trendů fúzí a akvizic (Kenyon-Rouvinez, Ward, 2016).

### **1.3 Význam rodinného podnikání**

Rodinné podnikání je velmi důležité pro českou a evropskou ekonomiku. Zajisté největší počet pracovních míst v soukromém sektoru vytváří právě rodinné firmy (AMSP ČR, 2019b).

V Evropě reprezentuje zájmy rodinných podniků od roku 1997 evropská federace EFB. Podle statistik je 40 až 50 % pracovních míst v evropském soukromém sektoru zajištěno právě rodinnými firmami. Další skutečností je, že vyšší poměr vlastního kapitálu umožňuje rodinným firmám snáze překonávat složitější období úpadku a stagnace, což v důsledku značně podporuje stabilitu národních ekonomik.

Rodinné firmy bezpochyby hrají důležitou roli v regionálním rozvoji, a to tak, že jsou schopny vytvářet dlouhodobé vztahy se svými zaměstnanci, zákazníky, dodavateli a místními komunitami (AMSP ČR, 2019b). Dosahovat úspěchu rodinným firmám umožňují principy, jako je například stabilní podniková kultura, poctivost a loajalita, flexibilita a rychlost rozhodování, odpovědnost vůči dalším generacím (Businessinfo.cz, 2020b). Podle studie Family Firm Institute (2016) vytváří rodinné firmy 70 – 90 % světového hrubého domácího produktu (dále jen HDP), zajišťují zaměstnání 60 – 80 % pracovníkům a jsou také odolnější vůči recesím.

Rodinné firmy jsou jak velké, tak i malé. Velké mezinárodní společnosti, o kterých někteří lidé ani neví, že jsou rodinné, jsou důkazem toho, že rodinné podnikání má bohatou tradici a celosvětový význam. Následující tabulka znázorňuje některé světoznámé rodinné společnosti.

**Tabulka 2: Velké mezinárodní rodinné firmy**

Rok založení	Firma	Oblast podnikání
1965	Benetton	Oděvní průmysl
1946	Ferrero	Potravinářství
1899	Fiat	Automobilový průmysl
1903	Ford	Automobilový průmysl
1911	Mars	Potravinářství
1853	Levi Strauss	Oděvní průmysl
1947	H&M	Oděvní průmysl
1909	L'Oreal	Kosmetický průmysl
1932	Lego	Hračky

*Zdroj: vlastní zpracování podle Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008*

V Nizozemsku tvoří rodinné firmy 75 % všech firem působících v zemi, zatímco v USA poskytují malé rodinné firmy 60 % všech pracovních míst. V Indii 16 rodinných společností vlastní 65 % aktiv celého soukromého sektoru. Největší světové podniky jsou často kontrolovány rodinami, například 40 % společnosti Ford Motor Company je kontrolováno už čtvrtou generací této rodiny (Kenyon-Rouvinez, Ward, 2016).

Z výše uvedených informací lze dojít k závěru, že postavení rodinných firem je ve světě velmi významné. Rodinné firmy jsou charakteristické větší schopností vytvářet nová pracovní místa, a to díky své rozvinuté společenské odpovědnosti (Odehnalová, 2011). Rodinné firmy mají také rozhodující podíl na vývoji světového hrubého domácího produktu (Family Firm Institute, 2016). Provoz úspěšné rodinné firmy zajisté snižuje nejistotu na trhu práce, zlepšuje podnikatelské vztahy a přispívá k rozvoji komunity (Kenyon-Rouvinez, Ward, 2016).

## 2 SPECIFIKA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

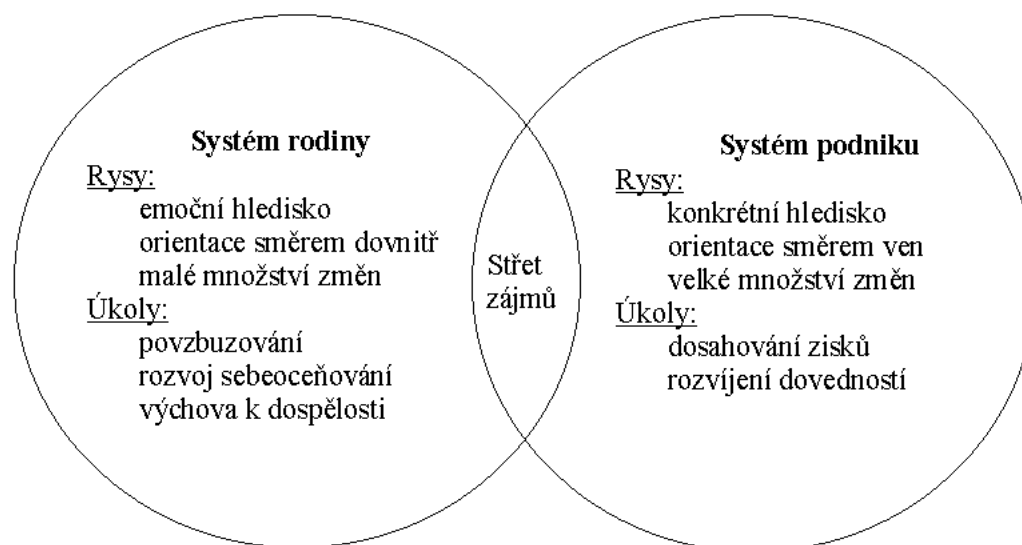
Veřejnost už dospívá k názoru, že rodinou kontrolované firmy jsou všeobecně rozšířené a výkonné, že přetrvávají a hlavně, že přispívají k blahobytu společnosti. Avšak rodiny, které firmy řídí, si uvědomují, že k tomu, aby vůbec mohly podnikat, musí čelit různým specifickým problémům, jako například (Kenyon-Rouvinez, Ward, 2016):

- rodinná harmonie;
- životaschopnost podniku;
- vlastnictví;
- následnictví a další.

### 2.1 Prolínání rodiny a podniku

Charakteristickou vlastností rodinného podnikání je propojení podnikatelské činnosti a rodiny, přičemž jak podnikání, tak i rodina mají své specifické potřeby a cíle. Často však dochází ke střetu zájmů mezi potřebami rodiny a cíli podniku (Kenyon-Rouvinez, Ward, 2016).

Pro rodinu jsou charakteristické rysy: rovnosti, neformálních vztahů, pocitového rozhodování, inkluze, péče o ostatní (Kenyon-Rouvinez, Ward, 2016; Jurová, 2016). Naproti tomu podnikání vyžaduje meritokracii (vládu nejschopnějšího odborníka), a také selektivitu, kritickou analýzu, orientaci směrem ven (Kenyon-Rouvinez, Ward, 2016).



Obrázek 1: Vzájemné prolínání systémů rodiny a podniku

Zdroj: Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008

Výše zmíněné rozdíly mohou vést ke vzniku konfliktů v rozhodování ohledně řízení podniku. Vzniká pak dilema, zdali by se podobné problémy měly řešit ve prospěch blaha rodiny anebo prosperity podniku. Pokud střety zájmů podniku a rodiny nejsou efektivně řešeny, s časem vedou k růstu konfliktů, které mohou potom poškodit obojí, rodinu i podnikání (Kenyon-Rouvinez, Ward, 2016). Podle Jurové (2016) je nutné hledat kompromis mezi rodinnou harmonií a výkonností podnikání. Tudíž podmínkou úspěchu rodinného podniku je skloubení rozdílných názorů členů rodiny a vlastníka podniku (Jurová, 2016).

## 2.2 Silné a slabé stránky rodinného podnikání

Rodinné firmy mají určité silné a slabé stránky vycházející ze systémů, které se v rodinných podnicích prolínají. Mezi silné stránky rodinných firem lze řadit (Zellweger, 2017; Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008):

- **Méně konfliktů z důvodu střetu zájmů mezi manažery a vlastníky ve firmě.** V rodinných firmách mají manažeři a vlastníci společné zájmy a cíle, což často umožňuje předcházet konfliktům, které by se mohly například objevovat v nerodinných firmách. Dalším přínosem jsou menší náklady na různé pobídkové a kontrolní systémy v podniku. Avšak aby firma mohla využívat těchto výhod, musí splnit několik podmínek. První je přítomnost členů rodiny na vlastnické a manažerské úrovni ve firmě, druhou je, že v rodině musí být harmonické vztahy.
- **Efektivní řízení.** Dosažení harmonie mezi vlastníky a manažery firmy umožňuje snížit náklady, rychleji přijímat rozhodnutí, zlepšit vztahy mezi členy rodiny a obecně zefektivnit organizaci práce.
- **Výhody na straně zdrojů.** Rodinné firmy mají určité výhody v získání následujících zdrojů:
  - lidský a znalostní kapitál – rodinné firmy jsou schopné snáze získávat znalosti o výrobcích, zákaznících a trzích.
  - finanční prostředky a majetek – investoři jsou k rodinným firmám loajálnější a jsou ochotni poskytovat dlouhodobý kapitál za lepších podmínek.
  - sociální kontakty – rodinné firmy jsou schopné navázat lepší kontakty se svými zákazníky, dodavateli, odborníky v jiných oblastech.
- **Dlouhodobý záměr a kontinuita.** Rodinné firmy často mají dlouhodobou vizi svých obchodních cílů, sledují dlouhodobé investiční záměry, což se následně

odráží v nižší fluktuaci pracovníků v top managementu. Dlouhodobá orientace umožňuje rodinným firmám tvořit různé dlouhodobé rozvojové strategie, například strategii rozvoje trhu, inovací, internacionalizace. Tyto strategie jsou obvykle velice nákladné v počátcích, ale jsou vysoce ziskové z dlouhodobého hlediska. Další výhodou dlouhodobé orientace firmy je získání větší důvěry ze strany stakeholderů.

- **Stabilní kultura a podpora.** Pro rodinné firmy je běžná nižší fluktuace vedoucích zaměstnanců z důvodu osobního zájmu na prosperitě své firmy, což znamená, že pracovníci v podobě členů rodiny budou podporovat firmu i v kritických situacích a dobách úpadku.
- **Identita a dobrý image.** Rodinné firmy jsou unikátní tím, že zakladatelé vkládají do své firmy nejenom počáteční kapitál, ale i vlastní jméno a svou pověst. O to důležitější je pro ně úspěch firmy, její dobrý image a důvěra ze strany stakeholderů.

Mezi slabé stránky rodinných firem patří (Zellweger, 2017):

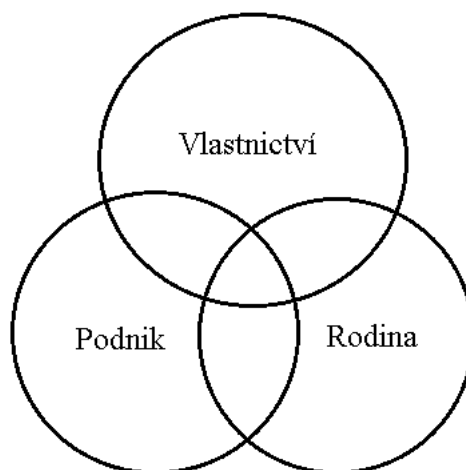
- **Závislost na rodině.** Propojení rodiny a podnikání může být jak výhodou, tak i slabou stránkou. Je zřejmé, že konflikty mezi členy rodiny ztěžují rozhodování v podniku, a také obecně můžou být pro firmu velmi zhoubné.
- **Projev nepotismu.** Jednou ze slabých stránek rodinného podnikání je nepotismus, což je systém obsazování pozic ve firmě, v němž jsou preferováni členové rodiny před ostatními, často schopnějšími a kvalifikovanějšími kandidáty. Nepotismus v rodinných firmách může naznačovat ostatním zaměstnancům, že schopnosti a výkony nejsou rozhodujícími faktory při výběru a povyšování zaměstnanců. Podobné chování může být považováno za nespravedlivé zacházení a následně může výrazně demotivovat pracovníky, zejména ty s vysokou kvalifikací.
- **Řešení následnictví.** Nástupnictví je posledním problémem každé rodinné firmy. Pokud firma tuto výzvu nezvládne, může to zničit celoživotní úsilí zakladatele či vlastníka-manažera firmy. Problematika nástupnictví je blíže vysvětlena v kapitole 2.5.
- **Omezené zdroje.** Pokud firma preferuje zaměstnávat rodinné příslušníky bez ohledu na jejich schopnosti a kvalifikaci, automaticky ztrácí možnost získat kvalitnější lidské zdroje, které by v budoucnu přinášely větší zisky. Podobně, spoléhat se jen na rodinu z hlediska poskytování většiny finančních zdrojů by

mohlo vést ke zpomalení rozvoje a inovací, protože členové rodiny bývají často velice konzervativní z hlediska reinvestic a nejsou pak ochotni podstupovat větší riziko – a to i v případě, že by takové rozhodnutí bylo nakonec pro firmu prospěšné.

- **Ztráta podnikatelského ducha.** S postupem času se stává, že se značně zpomaluje rozvoj firmy. Dospělá firma už méně podstupuje výzvy, které by mohly pomoci jejímu dalšímu vývoji. Čím dál tím méně využívá příležitostí, méně se rozvíjí na nových trzích a již nezavádí nové technologie. Zaměření na již dosažené úspěchy a kontinuitu přivádí firmu k určitému uspokojení, což je protikladem podnikatelského ducha vedoucího k neustálé potřebě rozvíjet se a dosahovat úspěchu.
- **Nejasná specifikace rolí.** Osoby zapojené do firmy mohou plnit několik rolí najednou. V některých případech může jeden člověk ve stejnou dobu působit v managementu, vlastnictví a v rodině. Je zřejmé, že každá z těchto oblastí má své požadavky, které často můžou být mezi sebou v rozporu. Vzájemné překrývání těchto rolí ztěžuje rozhodování a komunikaci, což často vede ke vzniku konfliktů. Pokud dochází v podniku k podobným situacím, jediným řešením je pak hledání kompromisu, který by uspokojil všechny zapojené strany.

### **2.3 Model tří kruhů: rodina, podnik, vlastnictví**

Většina problémů, kterým musí rodinný podnik čelit, nejčastěji vychází z interakcí složek, ze kterých se skládá samotný podnik. Základními složkami rodinného podniku je samozřejmě systém rodiny a podniku, často se k nim přidává ještě systém vlastnictví (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008). Toto propojení se vyjadřuje modelem tří kruhů na obrázku níže.



**Obrázek 2: Model tří kruhů**

*Zdroj: Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008*

Model tří kruhů ukazuje propojení tří systémů, tří odlišných pohledů, a je patrné, že neexistuje možnost, jak se úplně vyhnout střetu zájmů mezi těmito oblastmi. Díky modelu lze také vymezit základní oblasti, ve kterých mohou vznikat konflikty v rámci rodinné firmy. Jedná se o (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008):

- **Styl vedení** – nevhodný styl vedení, kdy zakladatel úspěšně nepředá svou strategii a vizi ostatním skupinám v podniku, především členům rodiny, což následně může způsobit dost těžce řešitelné problémy. Na druhou stranu, problémy vznikají, i když členové rodiny nesdílejí vizi zakladatele a nejsou schopni ocenit jeho snahu a oběť přinášenu podniku.
- **Podniková kultura** – je velice významná pro prosperitu rodinné firmy. Aby se zakladatel vyhnul problémům v této oblasti, musí přesně definovat a sdílet hodnoty a záměry firmy se všemi zaměstnanci. V opačném případě může být špatná komunikace zdrojem problémů, neboť si zaměstnanci nebudou jistí, s jakými cíli a principy by se měli ztotožnit.
- **Správní rada** – nevhodné složení správní rady by také mohlo negativně ovlivňovat podnik. Je důležité, aby vlastník rodinné firmy měl k dispozici objektivní a nezávislé názory, například od externích odborníků. Z toho vyplývá, že by se řízení firmy měli zúčastnit i zaměstnanci, kteří do rodiny nepatří. Otázkou ale zůstává, jak velké pravomoci by tito zaměstnanci měli mít. Jednou možností je, že se rozsah pravomoci může omezit jenom na poradní činnost, další možností je, aby vlastníci využívali správní radu jako prostředníka při řešení střetu zájmů mezi podnikem a rodinou.



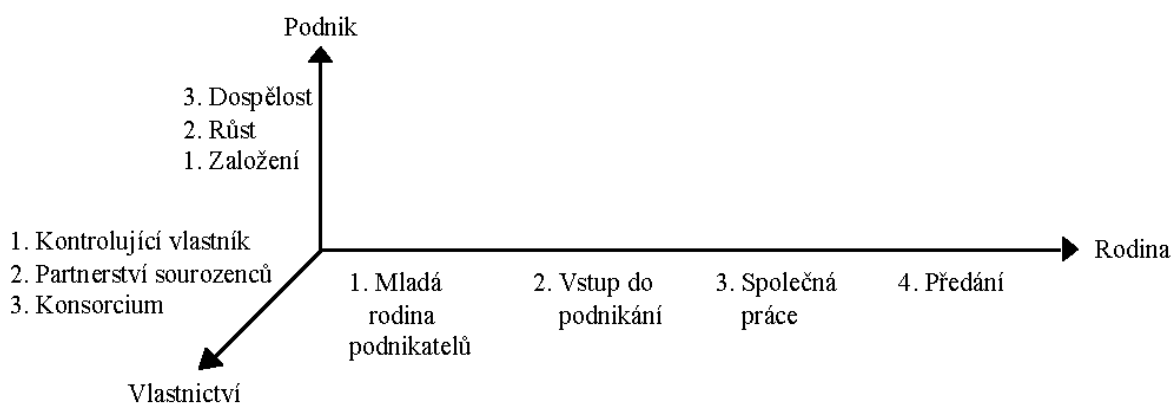
- **Procesy strategického řízení** – z hlediska strategického řízení je pro rodinné podnikání nejdůležitější strategické plánování, které se často stává problémovou oblastí v rodinné firmě, protože je velice obtížné oddělovat emocionální stránku rodiny od racionálních potřeb firmy. V rámci strategického plánování se v rodinných firmách objevují specifické tenze, kterým musí rodinný podnik čelit (Machek, 2017):
  - Tenze mezi rodinou a podnikem (na prvním místě rodina vs. na prvním místě podnik);
  - Tenze mezi tradicemi a změnami (tradice, díky kterým je firma úspěšná vs. hledání nových příležitostí);
  - Tenze mezi svobodou a kontrolou (svoboda v rozhodování vs. kontrola ze strany starších generací);
  - Tenze mezi likviditou a nutností růstu (nutnost finančně zajistit odcházející generaci vs. potřeba zabezpečit zdroje pro další růst podniku, potřeba reinvestovat zisk v podniku vs. nutnost vyplácet dividendy).
- **Osobní hodnoty** – aby byl rodinný podnik úspěšný, je důležité, aby zakladatel (vlastník) sdělil své osobní hodnoty nejen ostatním rodinným členům, ale i dalším osobám ovlivňujícím podnik. Systém osobních hodnot značně ovlivňuje celkový provoz firmy, je určitou konkurenční výhodou, neboť zahrnuje požadované vzorce chování, rozhodování, podporuje strategické plánování, motivuje zaměstnance a dává jejich práci smysl.

Je důležité vnímat rodinný podnik jako interaktivní systém, kde se vzájemné působení jeho složek často stává důvodem vzniku různých konfliktů a výzev. Z tohoto hlediska by bylo vhodné, aby se všechny zúčastněné strany podílely na tvorbě dokumentu, též rodinného protokolu, který by jasně definoval vztahy mezi rodinou a podnikem včetně klíčových hodnot, jako jsou například pravidla pro účast v podniku, priority a zdroje, závazky vůči podniku a jejich důvod, očekávání a odpovědnosti, určení míry vlivu, rozdělování zisku a akcií, způsob dědictví a nástupnictví a jiné (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

V závěru je nutné zdůraznit hlavní problémové oblasti, kterými by se měl rodinný podnik zabývat. Jedná se o oblasti: komunikace, motivace, profesionalizace versus nepotismus, decentralizace, koordinace, práce v týmu, strategické plánování, nástupnictví, internacionalizace, strategie růstu (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

## 2.4 Etapy života rodinného podniku

Gersick a kol. (1997) navrhl trojrozměrný model životního cyklu rodinného podniku, který vychází z modelu tří kruhů. Na základě prolínání podnikání, rodiny a vlastnictví se rodinný podnik v čase vyvíjí podél všech tří os a v určitém časovém okamžiku se může nacházet v některé z níže uvedených etap (viz Obrázek 3).



Obrázek 3: Životní etapy rodinného podniku

Zdroj: Gersick a kol., 1997

**Dimenze vlastnictví** znázorňuje možný vývoj vlastnických struktur v rodinném podniku. Formy vlastnictví mohou mít různou podobu a není možné je všechny vyjmenovat. Mezi možné formy vlastnictví patří například (Gersick a kol., 1997): jediný vlastník, manželé, partneři, sourozenci, otec a syn atd. Vývoj vlastnických struktur lze rozdělit do tří fází (Gersick a kol., 1997):

- Kontrolující vlastník – jedná se o první generaci rodiny, kdy rozhodování má na starosti zakladatel.
- Partnerství sourozenců – podnik řídí druhá generace, komplexnější vlastnická struktura, konzultativní styl řízení.
- Konsorcium bratranců – podnik vlastní a řídí třetí generace, roztržitěná vlastnická struktura, racionální způsob rozhodování, obvykle prostřednictvím hlasování, složitější správní orgán podniku.

Přechod mezi fázemi nemusí vždy být postupný, lze rozlišovat několik situací (Gersick a kol., 1999):

- Recyklace – mění se jenom jednotlivci, struktura vlastnictví se nemění.

- Devoluční změny – vlastnická struktura se stává jednodušší (např. partnerství sourozenců se mění na kontrolujícího vlastníka).
- Evoluční změny – vlastnická struktura se stává složitější (např. kontrolující vlastník se mění na partnerství sourozenců).

**Dimenze rodina** je zaměřena na průběh rozvoje rodiny a vztahů mezi rodinnými členy. Tato dimenze obsahuje čtyři fáze (Machek, 2017):

- Mladá rodina podnikatelů – často mladý pár, který se rozhoduje o založení firmy, definuje a rozděluje role, rozhoduje, zda mít potomky, nebo ne, obecně plánují budoucí vývoj rodiny i podniku.
- Vstup do podnikání – rodiče jsou starší a děti jsou skoro plnoleté. V této fázi se rozhoduje, jestli a jakým způsobem budou děti připravovány na převzetí rodinného podniku.
- Společná práce – rodičům je kolem 50 let, dětem mezi 20 a 30 lety a společně pracují v rodinném podniku. Existuje riziko vzniku problémů, jestli může rodinný podnik zabezpečit kariérní růst a tím i odpovídající životní styl rodinným členům.
- Předání – rodiče jsou starší 65 let, řeší se otázky nástupnictví.

**Dimenze podnik** se skládá ze tří fází, které kopírují životní cyklus podniku (Machek, 2017):

- Založení – realizace podnikatelského plánu, plánování, zajištění finančních zdrojů, zajištění aktiv a získávání zaměstnanců.
- Růst – zvyšuje se objem produkce a rostou tržby. V této fázi je důležité pružně reagovat na měnící se podmínky na trhu, kde se objevují konkurenční firmy.
- Dospělost – tržby jsou stabilní, úkolem podniku je v této fázi stabilizace nákladů, vstup na nové trhy a realizace nových nápadů.
- Zánik – příčinou zániku může být úpadek firmy, smrt společníka či přeměna firmy v jinou formu podnikání, např. v důsledku fúze či akvizice.

## 2.5 Nástupnictví

Hlavním úkolem nástupnictví je stanovit, jakým způsobem budou nahrazeni zaměstnanci na klíčových pozicích v podniku. Nástupnictví je považováno za kritický faktor, který rozhoduje o tom, zda rodinný podnik přežije nebo ne. Podle různých studií zhruba 70 % rodinných podniků zkrachuje nebo je prodáno ještě předtím, než řízení podniku převezme

druhá generace rodiny. Jednou z hlavních příčin neúspěchu rodinného podniku je právě neúspěšné nástupnictví (Machek, 2017).

Je potřeba vnímat následnictví jako proces, který se postupně vyvíjí a vyžaduje dlouhodobou přípravu, nikdy jako jednorázovou akci v určitém časovém okamžiku. Obecně se doporučuje využívat poradenskou činnost při řešení otázek spojených s nástupnictvím, a to z toho důvodu, že zakladatelům rodinných firem často chybí nutné znalosti účetnictví, práva, daňové problematiky, které jsou nezbytné pro úspěšné předání podniku (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Proces následnictví prochází třemi fázemi: přednáslednickou fází, v níž probíhá příprava; „horkou fází“, kdy dochází ke změnám; postnáslednickou fází, v níž se upevňují změny a vytváří se nová rovnováha ve firmě a v rodině (Kenyon-Rouvinez, Ward, 2016).

### **Přednáslednická fáze**

V této fázi probíhá plánování zahrnující plán toho, jak bude předáno vlastnictví, a také jak bude provedena výměna generací v rodinném podniku. Je to fáze, kdy si musí podnik uvědomit změny, které nevyhnutelně nastanou v budoucnosti, a dobře se na tyto změny připravit. Připravit se na změny rodina může prostřednictvím výchovy svých potomků, také pomocí informování členů rodiny, naladění rodinných vztahů, řešením otázek vlastnictví a vůdcovství. Následovníci se mohou připravit tím, že budou postupovat ve funkcích v podniku, rozvíjet své schopnosti a dovednosti, budovat dlouhodobě prospěšné vztahy se všemi stakeholdery podniku. V této fázi je nutné vytvořit vlastnickou strategii včetně specifikace vlastnické struktury, která umožní dosažení stanovených cílů. V rámci plánování nástupnictví je důležité vypracovat plán výměny generací, který bude obsahovat cíle, postupy, metodiky, které napomůžou vyhnouti se nejasnostem a problémům. Rodinný podnik by také měl využít odborné externí poradenské služby, například právnícké služby (Kenyon-Rouvinez, Ward, 2016; Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

### **„Horká fáze“ – fáze změn**

Tato fáze může být docela problémová. Rodina může pociťovat nátlak z více stran, jak ze strany samotných rodinných členů, tak i z vnějšku, například od zákazníků, bank, akcionářů apod. Toto napětí se s postupem času stupňuje a mohlo by vyústit až v konflikt, který by poškodil rodinu i podnik. V této fázi je nutné věnovat pozornost převodu vlastnictví, je důležité, aby nový vedoucí podniku co nejdříve získal plnou vlastnickou kontrolu, aby se

předešlo různým nejasnostem v tom, kdo opravdu řídí podnik (Kenyon-Rouvinez, Ward, 2016).

### **Postnáslednická fáze – přijímání změn**

Je to fáze, kdy se skutečně realizuje výměna generací a mění se zavedený systém v podniku. S novým řízením se také může měnit směřování, strategie, cíle podniku i rodiny. Avšak je vždy důležité sladit očekávání a obavy nastupující a odcházející generace s aktuální ekonomickou situací, ve které se podnik nachází (Kenyon-Rouvinez, Ward, 2016).

Obecně pro nástupnictví existuje několik doporučení, jejichž dodržení zvyšuje šance na úspěšné předání podniku (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008):

- co nejdříve začít plánovat nástupnictví;
- vypracovat plán výměny generací;
- zajistit rozvoj schopností a vzdělání nástupce a připravit jej k řízení podniku;
- snažit se omezit konflikty vycházející z prolínání systému podniku a rodiny;
- zajistit starší generaci důstojný odchod.

Existuje šance, že mezi členy rodiny nebude nikdo, kdo by byl schopný podnik převzít. Ne vždycky lze nalézt vhodného kandidáta, který by měl požadované předpoklady a také by se chtěl dále věnovat práci v podniku. V takovém případě je možné využít jednu z následujících možností (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008):

- **Prodej podniku** – je to vhodný způsob v případě, že se podniku dobře vede a vlastník má nad podnikem plnou kontrolu. Prodej umožní finanční zajištění podniku a zároveň neovlivní rodinnou harmonii.
- **Určení prozatímního správce** – vhodný způsob v případě, že předání podniku další generaci je nemožné jenom dočasně, například pokud je možný následník ještě dítě nebo mu chybí nutné zkušenosti a znalosti. Potom je možné vybrat osobu, která bude řídit podnik, a to do doby, než vedení převezme následník.
- **Profesionální řízení** – využití možnosti profesionálního řízení je vhodné, pokud má podnik silné konkurenty v odvětví. V takovém případě najímá rodinná firma na řídicí pozici externího člověka. Pak dochází k oddělení řízení od vlastnictví, kdy rodinnou firmu budou řídit manažeři, zatímco vlastnictví zůstane v rukou rodinných členů.

## 2.6 Organizace řízení v rodinných podnicích

Způsob řízení je často důležitým faktorem, který odlišuje rodinný podnik od jeho nerodinných protějšků. Existuje několik základních forem podílení se rodiny na řízení podniku (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008):

- **Management vlastníků** – takové řízení, kdy všechny funkce v top managementu podniku ovládá pouze jeden vlastník nebo vícero vlastníků. Pokud má rodinný podnik jen jednoho vlastníka, nazývá se taková forma řízení „management samovládce“. V případě daného typu řízení má tento jediný společník podniku veškerou moc a rozhodovací práva ve svých rukou. Jednou z nevýhod takového řízení je relativně autoritativní struktura, kdy vlastník není ochoten delegovat pravomoci na nižší úrovni řízení. Nicméně velkým přínosem je rychlejší a srozumitelnější komunikace, rychlé řízení, redukce možných sporů v rozhodování. Pokud má podnik více vlastníků, pak se jedná o „partnerský management“. Je to situace, kdy je do řízení zapojeno více lidí, tím pádem i více rozdílných metod, názorů a přístupů. Je proto důležité hledat kompromisy, efektivně komunikovat a sladit veškeré aktivity ve prospěch rozvoje podnikání.
- **Rodinný management** – takové řízení, kdy všechny funkce v top managementu podniku ovládají dva nebo více rodinných členů, kteří nemusí mít vždy v podniku majetkový podíl, pokud je podnik majetkem této rodiny. Jednou z forem daného řízení je sourozenecký management, kdy kromě běžných problémů vznikajících v rámci podnikání musí ještě sourozenci čelit specifickým problémům, jako je sourozenecká rivalita a vzájemné konflikty. Další formou tohoto typu řízení je management se zapojením zeťů a snach. Takové řízení může být pro podnik velice přínosné, neboť poskytuje často odlišný externí pohled na podnik a otázky s ním související. Zda budou zeťové a snachy mít rozhodovací pravomoci, záleží na jejich odborných znalostech a schopnostech. Jinou, nejjednodušší, formou rodinného managementu je tzv. management „klanu“, kdy řídí podnik celá rodina, tudíž všichni příbuzní, i ti nejvzdálenější.
- **Management s účastí externích manažerů** – je to běžná forma řízení v rodinných podnicích, kdy členové rodiny spolupracují s externími manažery. I když při tomto typu řízení jsou řídicí pravomoci odděleny od vlastnictví, rodinní členové zastávají funkce v dozorčí radě. Také platí to, že čím vyšší je obrat podniku, tím větší by měl být podíl externích manažerů ve vedení podniku.

- **Řízení výhradně prostřednictvím externích manažerů** – forma řízení, kdy je funkce vlastníků v podniku úplně oddělena od funkce řízení. Tenhle typ řízení používají ty rodinné firmy, které nejsou schopné zajistit rodinného příslušníka s požadovanými odbornými znalostmi a schopnostmi, aby podnik řídil. Využití externích manažerů pak umožňuje podniku dosahovat lepších výsledků a zároveň eliminovat konflikty v rodině. Rodina vlastní podnik a sama si jmenuje vyhovující management.

### **3 RODINNÉ PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE**

Tato část diplomové práce popisuje vývoj rodinného podnikání v ČR. Dále se kapitola věnuje výzkumům v oblasti rodinného podnikání, uvádí některé autory zabývající se problematikou rodinného podnikání v ČR a na základě zjištěných poznatků popisuje vybrané rozdílnosti a shody mezi rodinnými podniky v ČR a zahraničí. V poslední části dané kapitoly jsou popsány organizace zabývající se podporou rodinných podniků v ČR včetně informací o aktuálních aktivitách daných organizací v oblasti rodinného podnikání.

#### **3.1 Vývoj rodinného podnikání na území České republiky**

Do doby druhé světové války byla tradice rodinných podniků v českých zemích silně zakotvena. Mezi známé rodinné firmy té doby patřily takové značky, jako například Baťa, Moser, Škoda, Petrof, Tatra, Praga nebo Jawa. Po konci 2. světové války proběhlo znárodnění soukromého sektoru, což ve skutečnosti znamenalo jeho zánik. I přesto zahraniční pobočky některých znárodněných podniků nadále úspěšně provozovaly svou činnost jako samostatné jednotky, typickým příkladem je mezinárodní obuvnická společnost Baťa, která je v současné době vnímána jako kanadský rodinný podnik (Machek, 2017).

Po sametové revoluci byla schválena restituce majetku, avšak proces navrácení znárodněného či zkonfiskovaného majetku bývalým soukromým vlastníkům nebyl vždy úspěšný. Vznikaly různé problémy související s transformací české ekonomiky: špatně nastavený právní a finanční systém státu, nízká pracovní morálka zaměstnanců, ekonomická kriminalita, zastaralé technologie. Všechny tyto faktory způsobily konec prosperity dříve úspěšných rodinných podniků. Některé předtím rodinné firmy, jako je například Škoda, fungují i v dnešní době, avšak již nejsou rodinnými podniky (Machek, 2017).

S rozvojem tržního hospodářství se vyvíjela nová generace českých rodinných podniků. Podle Machka (2017) lze rozeznat několik průběhů vývoje firem:

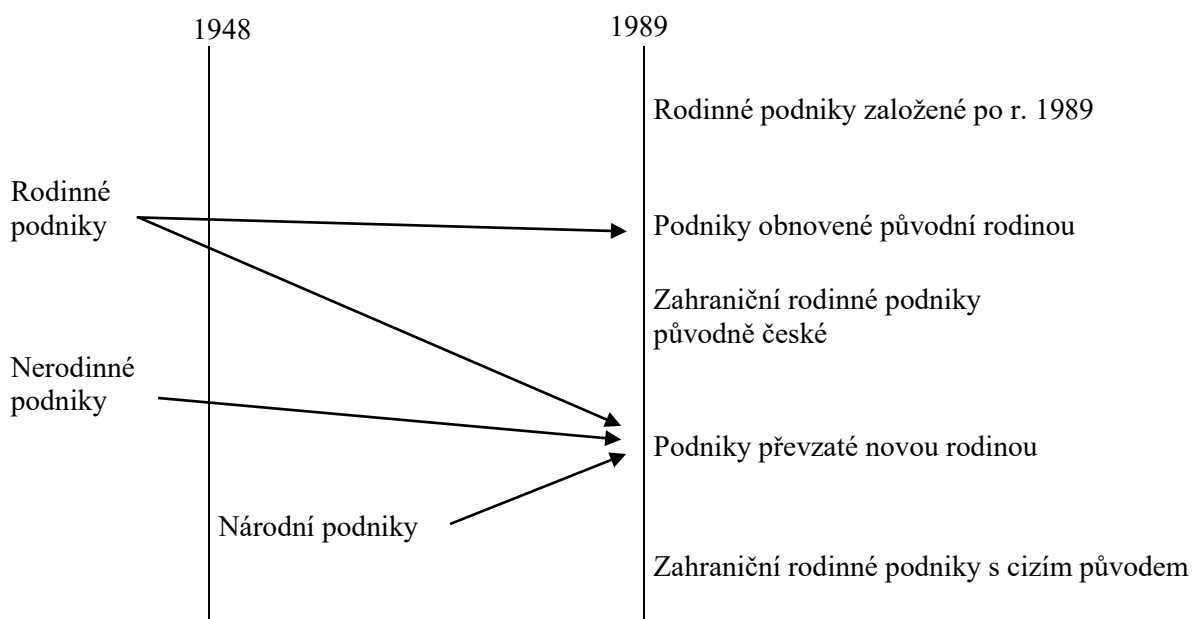
- Některé podniky uspěly a překonaly vzniklé problémy, byly vrácené původní rodině a znovu fungovaly na základě rodinných tradic, např. podniky Petrof, Porkert, Sodovkárna Kolín.
- Některé rodinné podniky, působící před 2. světovou válkou v českých zemích, se staly „rodinnými podniky převzatými novou rodinou“, např. podniky Koh-i-noor, Pivovar Svijany, Safina, TOS Varnsdorf.



- Jiné původně nerodinné podniky, socialistické národní podniky, byly v průběhu devadesátých let konsolidovány a teď působí jako rodinné podniky, např. Kofola.
- Další rodinné podniky byly již založené v novém tržním hospodářství a v současné době mnoho z nich patří mezi velké a úspěšné společnosti, např. firmy Siko, Auto Jarov, Unicorn, Interlacto.

Z výše uvedeného lze tvrdit, že rodinné firmy se v ČR se často liší od jiných evropských rodinných firem především kvůli prostředí, které formovalo jejich vývoj (Odehnalová, 2011).

V dnešní době je možné v ČR dohledat celou řadu rodinných podniků, které nejsou českého či československého původu. Většinou to jsou německé, nizozemské a rakouské rodinné podniky. Mezi ty největší patří např. Hyundai Motor Manufacturing Czech, Brose CZ, Lego Production, Ikea, H&M nebo Sodexo (Machek, 2017). Obrázek 1 znázorňuje vývoj a členění rodinných podniků působících v ČR.



**Obrázek 4: Vývoj a charakteristika rodinných podniků působících v ČR**

*Zdroj: Machek (2017)*

Následující tabulka uvádí přehled deseti největších českých rodinných firem dle kombinace tříletých průměrných tržeb, ziskovosti EBITDA (provozní zisk před úroky, zdaněním a odpisy) a aktuálního počtu zaměstnanců. Žebříček největších českých rodinných firem sestavil magazín Forbes v květnu roku 2020.

**Tabulka 3: Největší české rodinné firmy dle časopisu Forbes**

Pořadí	Firma	Měřítko	Ovládající rodina
1	Czechoslovak Group	Roční tržby: 10,4 mld. Kč Roční EBITDA: 2 mld. Kč Počet zaměstnanců: 5060	Strnadovi
2	Stavebniny Dek	Roční tržby: 19 mld. Kč Roční EBITDA: 1,1 mld. Kč Počet zaměstnanců: 2744	Kutnarovi
3	Mattoni 1873	Roční tržby: 8,9 mld. Kč Roční EBITDA: 1,7 mld. Kč Počet zaměstnanců: 3350	Pasqualenovi
4	Synot Holding	Roční tržby: 14,5 mld. Kč Roční EBITDA: 753 mil. Kč Počet zaměstnanců: 3000	Valentovi
5	Hruška	Roční tržby: 8,2 mld. Kč Roční EBITDA: 402 mil. Kč Počet zaměstnanců: 3811	Hruzíkoví Škrabalovi Plevovi
6	Agrostroj	Roční tržby: 7,2 mld. Kč Roční EBITDA: 612 mil. Kč Počet zaměstnanců: 2890	Stoklaskovi
7	Juta	Roční tržby: 7,6 mld. Kč Roční EBITDA: 854 mil. Kč Počet zaměstnanců: 2300	Hlavatí
8	Promet Group	Roční tržby: 7,6 mld. Kč Roční EBITDA: 679 mil. Kč Počet zaměstnanců: 2750	Materovi
9	Kofola	Roční tržby: 6,5 mld. Kč Roční EBITDA: 1 mld. Kč Počet zaměstnanců: 2100	Samarasovi
10	Brano Group	Roční tržby: 6,4 mld. Kč Roční EBITDA: 645 mil. Kč Počet zaměstnanců: 2500	Juříčkovi

*Zdroj: vlastní zpracování podle Forbes, 2020*

Bohužel nelze přesně stanovit, jaký je v dnešní době v ČR podíl rodinných podniků na celkovém počtu firem či hrubém domácím produktu, a tedy není ani znám skutečný význam rodinných podniků v ČR. Informace o stavu rodinného podnikání v ČR lze čerpat většinou z průzkumů různých organizací a masových médií (Machek, 2017).

Podle předsedy představenstva AMSP ČR Karla Havlíčka bylo v roce 2014 generováno rodinnými podniky v ČR zhruba 20 % HDP (ČIA News, 2014). Společnost Grant Thornton

odhadovala v roce 2016 přibližně 25 % podíl na HDP (Businessinfo.cz, 2016). Podle odhadu rakouské společnosti Austrian Institute for SME Research představovaly rodinné podniky v ČR v roce 2007 až 84 % z celkového počtu podniků (Mandl, 2008).

Všechny odhady týkající se rodinného podnikání se výrazně liší především z důvodu dlouhodobé neexistence jednotné definice vymezující rodinný podnik v ČR. Jednotná evropská definice rodinných podniků (Evropská komise, 2009) považuje za rodinné podniky i jednotlivé podnikatele, a to značně zvyšuje podíl rodinných podniků na celkovém počtu firem (Machek, 2017).

V roce 2020 se Česká republika zařadila mezi země, kde jsou pevně definovány rodinné podniky. Jednotná definice rodinného podniku v ČR byla schválena vládou 13. května 2020. V návaznosti na toto usnesení vlády spustila Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR oficiální registraci rodinných podniků a živností. Tato registrace je dostupná na webových stránkách AMSP ČR od 1. března 2020 a umožňuje „*registrovaným rodinným obchodním korporacím a rodinným živnostem využít zvýhodněných bankovních produktů pro malé a střední podniky připravených Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou, a.s. (ČMZRB), a to zvýhodněných úvěrů a záruk v rámci programu EXPANZE a GEN-záruk v programu ZÁRUKA 2015 až 2023, a to od 1. dubna 2020.*“ (Businessinfo.cz, 2020a)

Je důležité zmínit, že po schválení registrace bude rodinná firma evidována ve veřejně přístupném registru (Businessinfo.cz, 2020a). Tato evidence umožní vytvořit důvěryhodnou statistiku vycházející ze skutečného počtu rodinných firem působících v ČR a také umožní zhodnotit jejich výkonnost a hospodářský vliv v ČR (AMSP ČR, 2020). Na základě těchto dat by následně bylo možné připravovat účinné rozvojové programy pro jednotlivé obory, ve kterých rodinné firmy podnikají (Businessinfo.cz, 2019). Po registraci budou rodinné firmy schopné získat výhody v oblastech (Liko-s.cz, 2020):

- Úlev na daních, pokud rodinná firma investuje do svého dalšího rozvoje.
- Získání známky kvality, protože česká rodinná firma je zárukou jakosti a etického podnikání.
- Sběr statistických dat, který umožní vyhodnocovat nejen ekonomické ukazatele, ale i zlepšit celkovou podporu rozvoje rodinných firem.
- V oblasti propagace, kdy se registrované firmy budou prezentovat pod společným logem jak v ČR, tak i v zahraničí, a šířit tím pozitivní image českých firem.

- Účast v rozvojových programech, kde budou rodinné firmy upřednostněné při posuzování žádostí o veřejnou podporu.

Závěrem je důležité ještě jednou zdůraznit, že nedostatek statistických dat, která by umožnila posoudit význam rodinných podniků v ČR, je spojen s dlouhodobou absencí legislativního ukotvení definice rodinného podniku v ČR. Avšak je možné předpokládat, že se od roku 2020 situace změní. Lze očekávat, že v budoucnu bude možné stanovit přesný podíl rodinných firem na celkovém počtu podniků a také jiné ekonomické ukazatele spojené s působením rodinných podniků v ČR.

### **3.2 Výzkumy na téma rodinného podnikání v České republice**

V ČR se problematikou rodinného podnikání zabývá relativně malý počet autorů. Jedním z vysvětlení této skutečnosti je fakt, že historie rodinného podnikání po revoluci, tedy po roce 1989, je poměrně krátká, s čímž souvisí i nedostatek dat pro výzkum v této oblasti. V ČR se průzkumům v oblasti rodinného podnikání věnovali autoři z následujících univerzit (Machek, 2017):

- Vysoká škola ekonomická v Praze (např. Machek O., Hnilica J., Kolouchová D., Kubíček A.);
- Masarykova univerzita v Brně a Univerzita Hradec Králové (Odehnalová P., Olševičová K.);
- Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně (Hnátek M.);
- Technická univerzita v Liberci (Rydvalová a kol.).

V ČR byla první knihou, která se rozsáhle věnovala tématu rodinného podnikání, kniha Korába a kol. (2008) (Machek, 2017). Avšak Machek (2017) tvrdí, že se v zahraničí výzkumy na téma rodinného podnikání provádějí v mnohem větším rozsahu a intenzitě. Dále je popsáno několik vybraných výzkumů na téma rodinného podnikání.

#### **Výzkum společnosti Deloitte**

Společnost Deloitte na základě provedeného průzkumu mezi rodinnými podniky vytvořila report „Výzvy a příležitosti pro rodinné podniky v roce 2020“. Společnost při studii vycházela ze skutečnosti, že jen malý počet rodinných firem je schopný předat firmu třetí až čtvrté generaci. Důvodem této skutečnosti je nejčastěji vzniklý nesoulad mezi zájmy jednotlivců a podnikovými cíli. V daném reportu lze nalézt zhodnocení několika oblastí týkající se

rodinného podnikání. Tyto oblasti a s nimi možné související problémy rodinných firem jsou krátce popsány níže (Deloitte, 2020):

- **Rodinná správa a řízení firmy** – podmínkou úspěšného fungování rodinné firmy je otevřená a transparentní komunikace v rodině. V rodinných firmách ale často vzniká nedostatek specifických znalostí a schopností souvisejících s komunikací, obzvláště na téma týkající se jak firemních, tak i rodinných záležitostí.
- **Sjednocení rodinné a podnikové strategie** – firemní hodnoty, vize a kultura jsou faktory, které ovlivňují to, zda bude rodinná firma úspěšná. Studie ale ukazuje, že se ve velkém počtu firem osobní zájmy neslučují s celkovou firemní strategií.
- **Budoucnost práce** – každá rodinná firma řeší problémy spojené se získáváním, rozvojem a udržením kvalitních zaměstnanců. Rodinné firmy by se měly naučit přizpůsobovat se měnícímu pracovnímu prostředí. Ne vždy se stává, že původně úspěšné zaběhlé podnikové struktury založené na úzkém vedení a hierarchii jsou schopné zajistit další růst a rozvoj firmy.
- **Kybernetické riziko** – spousta rodinných firem podceňuje nebezpečí online útoků, protože si myslí, že nejsou tak významné, a tudíž se jich toto riziko netýká. Nicméně se mýlí. V dnešní době může být cílem útoků jakákoliv firma a důsledky pak mohou být pro firmu dokonce i likvidační.
- **Společenská odpovědnost** – pro rodinné firmy je důležité přispívat k rozvoji komunity, ve které působí, tj. místa, kde mají historické, sociální a ekonomické vazby. U některých firem se společenská odpovědnost projevuje v podobě příspěvků na charitu, zakládáním nadací, jiné firmy se snaží podporovat hodnoty komunity a naplňovat své filantropické cíle.

### **Výzkum Asociace malých a středních podniků v roce 2018**

V květnu roku 2018 zpracovala AMSP ČR report „Specifika rodinného podnikání“. Výzkum, provedla agentura Ipsos na vzorku 400 rodinných firem z různých oblastí podnikání. Průzkum byl uskutečněn metodou dotazníkového šetření (Majitelefirem.cz, 2018). Dále jsou popsány výsledky tohoto výzkumu.

Skutečnost, že je firma rodinná, považuje za výhodu pro její fungování 69 % dotázaných společností, zatímco 44 % firem se domnívá, že rodinnost pozitivně ovlivňuje důvěru obchodních partnerů v jejich firmu (Majitelefirem.cz, 2018).

Tyto výsledky potvrzují ve svých publikacích další autoři:

- Jedním z přínosů rodinného podnikání by mělo být snazší budování dlouhodobě prospěšných vztahů se všemi stakeholdery firmy (Cennamo a kol., 2012).
- Dalším přínosem je jednodušší budování dobré reputace firmy, která pak zvyšuje důvěru ze strany obchodních partnerů (Zellweger a kol., 2013; Deephouse & Jaskiewicz, 2013).

Většina dotázaných firem (70 %) chce předat firmu další generaci. Pokud by však došlo k prodeji firmy, 42 % zúčastněných firem by chtělo firmu prodat jiné rodinné společnosti. V ideálním případě by to měla být česká rodinná společnost (Majitelefirem.cz, 2018).

Rodinné firmy se často věnují různým společensky prospěšným aktivitám zaměřeným na podporu místní komunity, přibližně 81 % dotázaných firem podporuje společensky odpovědné aktivity, jako jsou například charita, sport, různé spolky. Rodinné firmy by měly komunikovat o své dobročinnosti alespoň prostřednictvím svých webových stránek, avšak 87 % zúčastněných firem se tím nezabývá (Majitelefirem.cz, 2018).

Rodinná firma by měla jasně definovat své dlouhodobé cíle. Mezi nejčastější priority dotázaných firem patří: zachování kontinuity rodinné firmy, získání kvalitních pracovníků a zvýšení efektivity fungování firmy (Majitelefirem.cz, 2018).

Jednou ze zkoumaných oblastí daného průzkumu byla státní podpora rodinných firem. Větší část rodinných firem (78 %) by očekávala větší podporu ze strany státu či municipality v podobě snížení odvodů za zaměstnance v méně rozvinutých regionech (Majitelefirem.cz, 2018).

### **Další výzkumy**

Hnilica a kol. (2016) ve své studii odhalili, že růst rodinných firem v ČR je dlouhodobě pomalejší než ekonomický růst nerodinných společností. Tyto poznatky se také shodují s některými výzkumy provedenými v zahraničí (Gallo a kol., 2000; Belenzon a kol., 2015).

Zajímavé je, že mediální informační zdroje často uvádějí mezi vlastnosti rodinných firem jejich ekonomickou stabilitu. Machek (2017) předpokládá, že toto všeobecně akceptované mínění nemá relevantní empirický základ. Podle studie Hnilicy a kol. (2016) se ekonomická stabilita českých rodinných podniků podstatně neliší od nerodinných podniků. Zmíněná stabilita je vyjádřena v dané studii ukazateli fluktuace tržeb, aktiv, zisku a ziskové marže (Hnilica a kol., 2016). Také u rodinných podniků není značně odlišná míra úpadku od jejich

nerodinných protějšků (Machek & Pokorný, 2016). Významně se ale liší ukazatel fluktuace počtu zaměstnanců, kdy u rodinných podniků je tento ukazatel výrazně nižší (Hnilica a kol., 2016). Z toho lze posoudit, že rodinné podniky jsou stabilnější z hlediska zaměstnaneckých vztahů (Machek, 2017). Podle Machka (2017) se významně odlišují rodinné firmy v ČR od rodinných firem v zahraničí tím, že relativně malý počet majitelů českých rodinných podniků považuje za důležité předání firmy další generaci. Tudíž poměrně velká část majitelů českých rodinných podniků by byla ochotna podnik za výhodných podmínek prodat (Machek, 2017).

### **3.3 Organizace podporující rodinné podniky v České republice**

V ČR se problematice rodinného podnikání nejvíce věnuje Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. Daná organizace pořádá od roku 2012 každoroční celostátní soutěž „Equa Bank Rodinná firma roku“ a také ve spolupráci se společností Ipsos realizuje každý rok průzkumy mezi rodinnými podniky na různá témata. AMSP ČR se také zabývá rozšiřováním povědomí o rodinných firmách u veřejnosti a sleduje trendy v této oblasti (AMSP ČR, 2019b). V rámci podpory rodinného podnikání AMSP ČR (2020) definuje následující cíle:

- pravidelně medializovat příběhy rodinných firem;
- účinně pomáhat rodinným firmám v oblasti řešení nástupnictví;
- vytvořit efektivní systém financování rodinných firem;
- napomáhat rodinným firmám při zabezpečení správy rodinného majetku;
- umožnit sběr statistických dat o působení rodinných firem.

Mezi další činnosti této organizace patří: příprava ročních konferencí zaměřených na nástupnictví a správu majetku, pořádání seminářů na téma předávání malých rodinných firem dalším generacím, uskutečňování každoročních výzkumů v oblasti rodinného podnikání, spolupráce s Českým statistickým úřadem při sběru informací o rodinných firmách (AMSP ČR, 2020).

Další organizací podporující rodinné firmy je Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO), které ve spolupráci s partnery zahájilo v roce 2019 jejich systematickou podporu. Tato podpora zahrnuje vzdělávání, organizaci akcí, vyšší informovanost v oblasti rodinného podnikání, rodinné firmy také mohou od roku 2019 využívat finanční podporu od Českomoravské záruční a rozvojové banky (ČMZRB) (MPO, 2019a). Tyto finanční nástroje dle MPO (2019a): „*umožní rodinným firmám jednodušší financování převodu obchodních podílů z jednoho rodinného příslušníka na druhého a zajistí zvýhodněné záruky a půjčky. To*

*vše proto, aby se rodinné firmy mohly dále rozvíjet a růst. Tvoří totiž páteř tuzemské ekonomiky.“*

Českomoravská záruční a rozvojová banka připravila dva projekty na podporu rodinných firem Záruka 2015 až 2023 a program EXPANZE. Program Záruka 2015 až 2023 umožní rodinným firmám čerpat záruku k úvěru od komerčních bank na aktivity spojené s převodem obchodního podílu z jednoho rodinného příslušníka na druhého. Tyto záruky budou poskytnuté až do výše 80 % jistiny úvěru, maximálně však 30 milionů Kč a na dobu 12 let (MPO, 2019a).

Program EXPANZE bude sloužit k podpoře růstu a dalšího rozvoje rodinných firem. Například pokud si bude rodinná firma potřebovat pořídit nový stroj a inovovat tím svůj výrobní proces, v rámci programu EXPANZE bude moci na tento stroj od ČMZRB získat bezúročný úvěr ve výši 650 tisíc až 60 milionů Kč na dobu 10 let včetně odkladu splátek jistiny až na 4 roky (MPO, 2019a).



## **4 CHARAKTERISTIKA APLIKOVANÝCH NÁSTROJŮ PŘI ZHODNOCENÍ PODNIKU**

Tato kapitola popisuje některé nástroje použité pro vypracování praktické části této diplomové práce. V následujících podkapitolách je blíže charakterizován podnikatelský plán a také vybrané nástroje strategické analýzy pro hodnocení podniku.

### **4.1 Podnikatelský plán**

Proces plánování by měl být součástí každé fáze životního cyklu podniku. Je to nezbytná činnost, kterou provádí podnik při svém založení, růstu, zralosti a také i v době svého úpadku. Proces plánování zahrnuje několik důležitých fází: definování současné situace podniku, stanovení budoucích cílů a metod, jak těchto cílů dosáhnout. Na začátku plánovacího procesu probíhá sběr informací, zejména o způsobech prodeje služeb či výrobků podniku, o jeho zásobách, výkonnosti, konkurenci. Dále je také důležité připravit a vyhodnotit alternativní plány (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007).

Výsledkem procesu plánování je písemný dokument – plán, který umožňuje porovnání požadovaného stavu se skutečným, identifikaci odchylek a nalezení jejich příčin pro jejich budoucí odstranění (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007). Definovat podnikatelský plán lze následujícím způsobem:

*„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější a vnitřní faktory související se založením i chodem podniku. Potencionální investoři, dodavatelé, ale i zákazníci budou podnikatelský plán nejen vyžadovat, ale na jeho předložení i trvat.“ (Histrich a Peters, 1996, s. 108)*

#### **4.1.1 Struktura podnikatelského plánu**

Podnikatelské plány se často v různých podnicích liší, protože není jednoznačně stanovená jejich struktura. Hlavními odlišnostmi podnikatelských plánů je účel jejich sestavování a uživatelé, pro které je sestavován. Také struktura plánu se může měnit během fungování podniku (Svobodová, Andera, 2017). Každý podnik má svůj individuální obsah podnikatelského plánu, avšak základní struktura by měla být zachována, protože povaha informací, které podnikatelské plány obsahují, jsou obvykle stejné (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007):

- **Titulní list** uvádí základní informace o podniku, jako je název a logo podniku, jeho sídlo, jméno zakladatelů a klíčových osob, kontaktní údaje, popis předmětu podnikání a podobně.
- **Shrnutí.** I když se shrnutí nachází na začátku podnikatelského plánu, sestavuje se až po vypracování samotného podnikatelského plánu. Shrnutí na několika stránkách (doporučovaná délka je 2 – 7 stran) podrobně popisuje obsah následujících kapitol plánu. Úkolem shrnutí je představit podnikatelský záměr, hlavní cíle podniku a způsoby jejich dosažení.
- **Popis podniku.** Je to část podnikatelského plánu, která podrobně popisuje podnik. Jejím účelem je poskytnout potenciálnímu investorovi srozumitelný přehled o cíli a strategii podniku, informace o klíčových prvcích podniku: výrobcích, službách, lokalizaci podniku, struktuře personálu.
- **Organizační plán** popisuje management podniku, jeho organizační strukturu, obchodní podíly. Dále také zahrnuje informace o vlastnících, včetně jejich kvalifikace, zkušeností apod.
- **Výrobní plán** popisuje celý výrobní proces v podniku, a to od chvíle, kdy je materiál pořízen, až do okamžiku, kdy je přeměněn na konečný výrobek.
- **Analýza vnějšího a vnitřního okolí** se provádí především pomocí následujících nástrojů: PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil a SWOT analýzy.
- **Marketingový plán.** Vypracovává se v rámci strategické analýzy a zahrnuje marketingový mix, jehož hlavními složkami je produkt, cena, distribuce a propagace. Následně si dle výsledků analýz a podnikových cílů podnik zvolí příslušnou strategii.
- **Finanční plán** stanovuje výši peněžních prostředků potřebných pro realizaci podnikových plánů. Úlohou finančního plánu je odhadnout výši očekávaných příjmů a výdajů v delším časovém úseku. Plán by měl obsahovat soupis finančních potřeb podniku, odhad ročního cash flow, výkaz rozvahy a roční výkazy zisků a ztrát.
- **Hodnocení rizik.** Vyhodnocení rizik je nezbytné pro každý podnik. Hlavní roli v této oblasti hraje čas – brzké odhalení rizik, které mohou ohrozit jeho fungování, je v tomto případě klíčové. Mezi rizikové faktory lze řadit: špatný management, riziko likvidity, různá makroekonomická rizika (riziko útlumu poptávky, kurzovní riziko, riziko změny výše úrokových sazeb) a jiné. V případě, že podnik určí

možná rizika, měl by v co nejkratším čase nastavit konkrétní strategické postupy vedoucí k eliminaci těchto rizik.

## 4.2 Strategická analýza

Podnikatelský plán se zpracovává na základě informací, které zajišťují různé analýzy. Daná podkapitola blíže specifikuje nástroje strategické analýzy, které budou následně aplikované při zpracování vlastního podnikatelského plánu. V rámci strategické analýzy je možné rozlišovat analýzu vnějšího a vnitřního prostředí (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007).

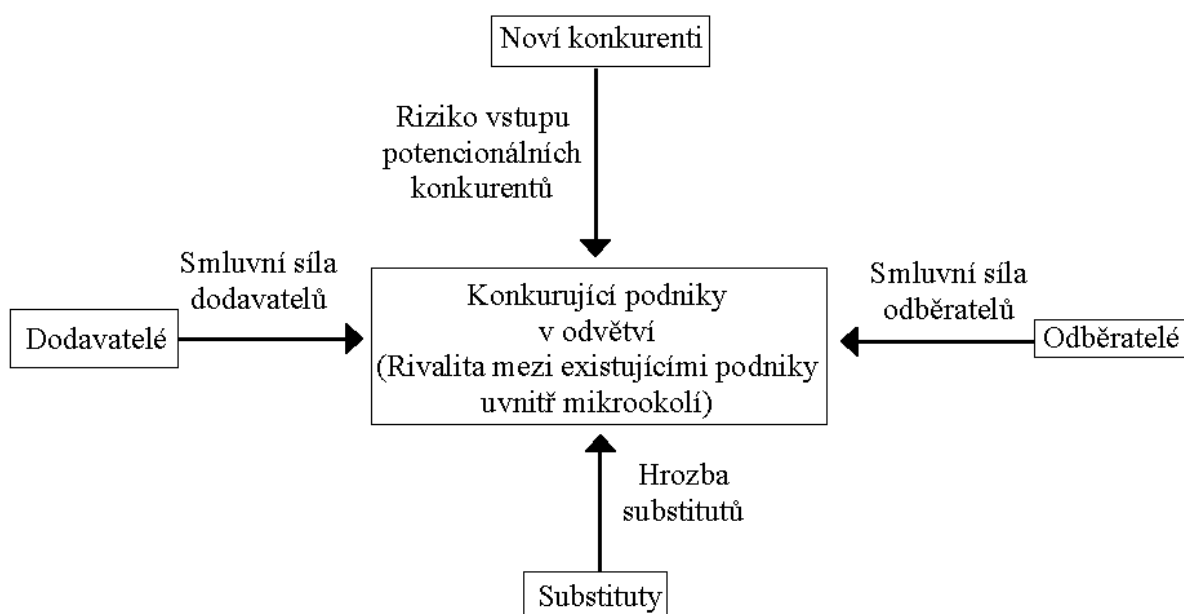
### **Analýza PESTLE**

Tato analýza je zaměřena na identifikaci faktorů, které působí na podnik z vnějšího okolí. Hlavním úkolem analýzy je získat odpovědi na otázky: jaké vnější faktory ovlivňují podnik, proč tyto faktory působí na podnik, a které z nich jsou pro podnik nejpodstatnější v nejbližší budoucnosti. Zkratka PESTLE představuje počáteční písmena různých typů vnějších faktorů (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010; Hanzelková, 2013):

- Politické faktory – patří sem všechno, co souvisí s politickou situací v zemi či oblasti, kde podnik provozuje svou činnost.
- Ekonomické faktory – patří sem všechny ekonomické podmínky na trhu. Nejčastěji se uvádí makroekonomické ukazatele, jako je výše HDP, inflace, úrokové míry, podpora zaměstnanosti apod. Zhodnocují se také možnosti využití různých zdrojů financování, jako dostupnost úvěrů a jejich nákladovost.
- Sociální faktory – jedná se především o demografické údaje, jako počet obyvatel, věková struktura obyvatelstva, národnost atd. Patří sem i informace o nezaměstnanosti v oblasti, dostupnost pracovní síly, životní úroveň obyvatel.
- Technologické faktory – zkoumají se technologické podmínky pro fungování na trhu v podobě rychlosti vývoje a dostupnosti nových technologií, podpory výzkumu ze strany státu a jiné.
- Legislativní faktory – jsou to různé zákony omezující a upravující podnikání.
- Ekologické faktory – zkoumají se přírodní a klimatické vlivy, dostupnost přírodních zdrojů, problematika globálního oteplování, legislativní omezení související s životním prostředím.

## Porterův model pěti sil

Porterova analýza pěti sil umožňuje zjistit, jaká je konkurenční pozice podniku v odvětví. Model je zobrazen na obrázku č. 5 a zkoumá intenzitu pěti konkurenčních sil v odvětví: stávající konkurence, potencionální nová konkurence, hrozby ze strany substitučních výrobků či služeb, odběratelů a dodavatelů. Jednotlivé síly jsou propojené určitými vazbami a platí, že změna jedné síly vytváří tlak na ostatní. Pokud je určitá síla příliš velká, představuje pro podnik hrozbu. Jednotlivé síly však také mohou představovat pro podnik příležitosti. Například, pokud mají odběratelé velkou smluvní sílu, budou vytvářet nátlak na snižování cen, zlepšování kvality výrobků a služeb (Blažková, 2007).



Obrázek 5: Porterův model pěti sil

Zdroj: Blažková, 2007

## SWOT analýza

Tato analýza patří mezi základní marketingové nástroje. Jejím cílem je identifikovat a posoudit klíčové faktory, které mají vliv na strategickou pozici podniku. SWOT analýza zkoumá čtyři oblasti: silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities), hrozby (Threats). Možné příležitosti a hrozby lze řadit mezi vnější faktory působící na podnik. Tyto faktory podnik není schopný ovlivňovat, zatímco silné stránky a slabé stránky jsou vnitřními faktory, s nimiž podnik může pracovat. Cílem podniku je efektivně čelit hrozbám, využívat ve svůj prospěch příležitosti, rozvíjet silné stránky a

eliminovat své nedostatky. Výsledky SWOT analýzy se využívají pro výběr vhodné marketingové strategie a také pro plánování v rámci podniku (Jakubíková, 2008).

## **5 ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU**

V rámci praktické části této diplomové práce je nejdříve představen sledovaný podnik KOVOLIS HEDVIKOV a.s. Následně je podnik zhodnocen nástroji finanční a strategické analýzy, které slouží pro vypracování podnikatelského plánu. Podnikatelský plán s doporučeními pro další rozvoj rodinného podniku je následně představen v kapitole 6.

### **5.1 Charakteristika podniku KOVOLIS HEDVIKOV a.s.**

#### **Historie rodinného podniku**

##### **I. epocha – Hedvičina hut' (1816 - 1920)**

V roce 1816 založila rodina Zvěřinova v Hedvičině údolí poblíž obce Třemošnice železářnu. Vzniku železářny přála blízkost těžebních dolů železné rudy, zásoby vápence z prachovické vápenky, dostatek lesů pro dřevěné uhlí a přísun vody z dnes známého Zlatého potoka. Od roku 1880 se majitelem podniku stává rodina Stráneckých. Tehdejší společnost s názvem „Stránecký a Wunder“ vyráběla součásti pro parní kotle a stroje, cukrovarské, lihovarské a pivovarské aparáty. Dále vyráběla odlitky ze železa a mosazi, bylo zde také zavedeno ústřední topení na páru a vzduch.

##### **II. epocha – rozvoj železářny (1920 - 1945)**

V letech 1920 – 1945 byl vlastníkem Josef Bartoš a jeho rodina. Stará hut' byla v těchto letech zrušena. Majitel od roku 1926 vyráběl průběžně tlakové brzdy, čímž výhodně stabilizoval výrobní profil firmy. V roce 1930 zakoupil Josef Bartoš a spol. patent na výrobu licích strojů. Tím získal jako jediný v ČSR právo na prodej strojů pro lití pod tlakem a na výrobu odlitků litých pod tlakem. V téže roce byla vybudována slévárna.

##### **III. epocha – rozvoj železářny po 2. světové válce (1945 - 1996)**

Koncem roku 1945 byl podnik zestátněn a ředitelem byl jmenován Ing. Miloš Hájek. Počet zaměstnanců byl v té době 700. Výrobní sortiment tvořily převážně odlitky ze zinku a mosazi. V letech 1946 – 1948 dochází k masivnímu startu lití hliníku, podnik získává název Kovolis a stává se po dobu dvou let vedoucím závodem dalších podniků v regionu. Koncem 50. let začala výstavba nového strojírenského závodu v Třemošnici. V roce 1962 byl celý výrobní park a technické zázemí brzdových komponent, které byly od 50. let hlavním produktem podniku, přestěhovány do nového závodu v Třemošnici. Uvolněná hala v Hedvikově, původně určená k výrobě tlakových odlitků, se tak po čase vrací ke svému původnímu

poslání. Poválečný rozvoj výroby v Kovolisu znamenal rozkvět i pro obec Třemošnici. V dalších letech významně vzrostl objem výroby odlitků a počátkem 80. let produkovala tlaková slévárna 2 400 tun odlitků za rok. V roce 1992 se dostala firma v malé privatizaci do soukromých rukou. Níže uvedená tabulka znázorňuje vlastníky, popřípadě názvy podniku v jednotlivých letech.

**Tabulka 4: Vlastníci a názvy podniku v jednotlivých letech**

Vlastníci a názvy	Období
rodina Zvěřinových	1816 - 1825
rodina Svobodových	1825 - 1890
rodina Stráneckých, pánové Wunder, Purkyně, Vít, Duba, Čech, Čáp	1890 - 1920
J. Bartoš - „Josef Bartoš a spol., strojírna a slévárna v Hedvikově“	1920 - 1945
Kovolis Hedvikov	1945 - 1966
ZTŠ, národní podnik, Třemošnice - Hedvikov	1966 - 1987
ZTŠ, kombinát, kombinátní podnik, Třemošnice - Hedvikov	1987 - 1990
Kovolis, státní podnik, Třemošnice	1991 - 1992
Metal Production Rohatec spol. s. r. o.	1992 - 1994
Kovolis Hedvikov spol. s. r. o.	1994 - 1996
KOVOLIS HEDVIKOV a.s.	1996 až dosud

*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů podniku*

#### **Novodobá historie podniku v Hedvičině údolí (1996 - dosud)**

Společnost KOVOLIS HEDVIKOV a.s., se sídlem v Třemošnici – Hedvikově byla založena 1. 4. 1996. Důležitým mezníkem byl měsíc červen tohoto roku, kdy společnost získala certifikát kvality řízení dle normy ES ISO 9001:1994 s řadou prvků VDA 6 opravňující k výrobě automobilových dílů. Budováním a rozvojem systémů kvality tak firma dlouhodobě získala zákazníky především z Německa, Anglie, ale také Kanady. V roce 1999 společnost rozšířila svou výrobu a spustila nový provoz v Ronově nad Doubravou. Navzdory nepříznivému ekonomickému prostředí se firmě podařilo dosáhnout tržeb, které překročily 1 milion Kč na jednoho zaměstnance. Během té doby měla firma 272 zaměstnanců.

V roce 2000 investovala společnost okolo 60 milionů Kč do tří robotizovaných pracovišť tlakového lití. V Hedvikově byla zahájena rozsáhlá modernizace. Rok 2001 je považován za rok významných investic, kdy byla zakoupena první tavicí pec Striko Westofen. Díky tomu se firma stala první tlakovou slévárnou s certifikací ISO/TS 16949:1996 v ČR. V následujících letech společnost zaznamenala prudký vzestup a zaměřila se na rozvoj vztahů se zaměstnanci, zavedla pružnou pracovní dobu a rozšířila možnosti dalšího vzdělávání. Společnost také postavila novou nástrojárnu a tím se stala tuzemskou špičkou nejen v objemu produkce, ale i

v technické úrovni. Byla také postavena další slévárna a nová výrobní hala. Nákupem nejmodernějších technologií společnost minimalizovala svůj dopad na životní prostředí.

V roce 2005 proběhla největší jednorázová investice od založení společnosti, a to pořízení plně robotizovaného pracoviště. V roce 2012 se stal KOVOLIS HEDVIKOV a.s. první slévárnou v ČR používající moderní technologii lití v polotuhém stavu, tzv. Rheocasting. Majitel společnosti, Ing. Miloslav Pavlas, získal titul „Podnikatel roku 2011 Pardubického kraje“. V roce 2016 slavila společnost 200 let od zahájení výroby v Hedvičině údolí a zároveň 20 let od založení akciové společnosti. V následujícím roce se 27. září stali jedinými vlastníky podniku Ing. Miloslav Pavlas a jeho syn Ing. Miloslav Pavlas mladší.

V letech 2019 – 2021 jak společnost, tak i celý automobilový průmysl zasáhla současná pandemie Covid-19. Na určitou dobu byla zastavena výroba v důsledku dočasného zavedení vládních opatření vedoucích k zastavení šíření koronaviru. Společnost zaznamenala také výrazný propad zakázek, což se odrazilo na jejích finančních výsledcích. Podrobnější informace o finanční stránce podniku jsou uvedené v dalších kapitolách této práce.

## **5.2 Zhodnocení podniku nástroji finanční analýzy**

Pro zhodnocení ekonomického vývoje a finančního zdraví podniku KOVOLIS HEDVIKOV a.s. byla použita základní finanční analýza vycházející z účetních výkazů za období 2015 až 2019. V tabulkách 5 a 6 je uveden přehled aktiv a pasiv podniku za zkoumané období.



**Tabulka 5: Přehled aktiv podniku za období 2015-2019**

ROK		2015	2016	2017	2018	2019
Aktiva v tis. Kč		Netto	Netto	Netto	Netto	Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	1 926 565	1 950 770	2 005 090	1 929 513	1 789 718
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b>	967 731	1 030 376	1 005 988	998 832	983 648
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	10 527	7 074	5 165	7 498	5 793
	2. Ocenitelná práva	10 527	7 074	5 011	6 831	5 682
	2.1. Software	10 527	7 074	5 011	6 831	5 682
	4. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				174	111
	5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			154	493	
	5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek			154	493	
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	957 204	1 023 302	1 000 823	991 334	977 855
B. II. 1.	Pozemky a stavby	250 285	256 350	252 497	260 324	252 014
	1.1. Pozemky	3 373	7 075	7 345	7 345	7 345
	1.2. Stavby	246 912	249 275	245 152	252 979	244 669
	2. Hmotné movité věci a jejich soubory	616 120	696 623	669 474	637 694	585 463
	4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	42 701	59 007	45 777	54 490	52 802
	4.3. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	42 701	59 007	45 777	54 490	52 802
	5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	48 098	11 322	33 075	38 826	87 576
	5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	34 578	989	9 352	9 947	120
	5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	13 520	10 333	23 723	28 879	87 456
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	932 677	898 657	981 800	918 006	798 736
C. I.	<b>Zásoby</b>	325 297	329 153	375 340	397 588	335 140
C. I. 1.	Materiál	121 340	136 561	157 775	156 709	137 302
	2. Nedokončená výroba a polotovary	89 138	97 877	124 160	149 342	129 351
	3. Výrobky a zboží	114 819	94 715	93 405	91 537	68 487
	3.1. Výrobky	114 768	94 550	93 240	91 486	68 487
	3.2. Zboží	51	165	165	51	
C. II.	<b>Pohledávky</b>	561 462	565 845	604 888	518 919	444 207
C. II. 1.	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>			17 425		
	1.5. Pohledávky – ostatní			17 425		
	1.5.4. Jiné pohledávky			17 425		
C. II. 2.	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	561 462	565 845	587 463	518 919	444 207
C. II. 2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	505 402	525 659	518 768	448 398	409 523
	2.4. Pohledávky – ostatní	56 060	40 186	68 695	70 521	34 684
	2.4.3. Stát - daňové pohledávky	21 597	9 433	7 741	18 561	7 804
	2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	24 331	29 312	26 522	32 503	23 146
	2.4.5. Dohadné účty aktivní	4 801	951	2 702	11 230	3 485
	2.4.6. Jiné pohledávky	5 331	490	31 730	8 227	249
C. IV.	<b>Peněžní prostředky</b>	45 918	3 659	1 572	1 499	19 389
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	577	498	475	487	582
	2. Peněžní prostředky na účtech	45 341	3 161	1 097	1 012	18 807
D. I	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	26 157	21 737	17 302	12 675	7 334
D. I. 1.	Náklady příštích období	25 990	21 610	17 103	12 477	7 231
	2. Komplexní náklady příštích období	167	127	199	198	103

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvah podniku za období 2015 až 2019

**Tabulka 6: Přehled pasiv podniku za období 2015-2019**

ROK		2015	2016	2017	2018	2019
Pasiva v tis. Kč		Netto	Netto	Netto	Netto	Netto
	<b>PASIVA CELKEM</b>	1 926 565	1 950 770	2 005 090	1 929 513	1 798 718
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	738 463	816 324	603 910	608 619	579 261
A. I.	Základní kapitál	80 400	80 400	80 400	80 400	80 400
A. I. 1.	Základní kapitál	80 400	80 400	80 400	80 400	80 400
A. II.	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	731	731	731	731	731
A. II. 1.	Ážio	780	780	780	780	780
2.	Kapitálové fondy	-49	-49	-49	-49	-49
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	-49	-49	-49	-49	-49
A. III.	<b>Fondy ze zisku</b>	16 080	16 080	16 477	16 671	17 493
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	16 080	16 080	16 080	16 080	16 080
2.	Statutární a ostatní fondy			397	591	1 413
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	562 716	631 688	334 613	505 412	508 818
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk min let nebo neuhrazená ztráta min let (+/-)	562 716	631 253	334 178	505 102	508 818
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		435	435	310	
A. V. 1.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	78 536	87 425	171 689	5 405	-28 181
B. + C.	<b>Cizí zdroje</b>	1 180 094	1 123 092	1 397 520	1 317 887	1 210 491
B. I.	Rezervy			7 065		
2.	Rezerva na daň z příjmů			7 065		
C.	<b>Závazky</b>	1 180 094	1 123 092	1 390 455	1 317 887	1 210 491
C. I.	<b>Dlouhodobé závazky</b>	375 594	380 938	572 232	459 124	364 875
2.	Závazky k úvěrovým institucím	293 232	289 469	515 179	375 499	298 252
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	41 295	41 295			
8.	Odložený daňový závazek	41 067	50 174	57 053	59 342	52 737
9.	Závazky – ostatní				24 283	13 886
9.3.	Jiné závazky				24 283	13 886
C. II.	<b>Krátkodobé závazky</b>	804 500	742 154	818 223	858 763	845 616
2.	Závazky k úvěrovým institucím	471 675	438 422	461 076	522 487	474 656
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	43 175	24 779	12 935	12 438	34 484
4.	Závazky z obchodních vztahů	236 573	235 774	279 017	262 707	240 884
8.	Závazky – ostatní	53 077	43 179	65 195	61 131	95 592
8.3.	Závazky k zaměstnancům	21 372	20 725	21 696	19 773	17 512
8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	12 015	12 107	12 170	11 637	10 237
8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	2 747	2 919	9 173	8 052	6 686
8.6.	Dohadné účty pasivní	10 179	6 815	22 156	21 669	17 435
8.7.	Jiné závazky	6 764	613			43 722
D.	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	8 008	11 354	3 660	3 007	-34
D. 1.	Výdaje příštích období	516	516			
2.	Výnosy příštích období	7 492	10 838	3 660	3 007	-34

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvah podniku za období 2015 až 2019

Největší podíl na aktivech společnosti tvoří dlouhodobý majetek. Nejvýznamnější položkou dlouhodobého hmotného majetku jsou hmotné movité věci a jejich soubory zahrnující stroje, zařízení, dopravní prostředky. Samostatné movité věci a jejich soubory měly nejvyšší hodnotu v roce 2016, a to 696 623 tis. Kč. V tomto roce také proběhl nákup pozemku sloužícího k výstavbě nové výrobní haly v průmyslové zóně v Třemošnici, který podnik eviduje v účetnictví i v aktuálním roce.

Oběžná aktiva v podniku se skládají ze zásob, pohledávek, peněžních prostředků a ostatních aktiv. V roce 2019 byl zaznamenán značný pokles hodnoty výrobků a zboží. V porovnání s rokem 2018 tato hodnota klesla o 25 %, tedy na 68 487 tis. Kč. Pohledávky z obchodních vztahů se během let 2015 – 2017 téměř neměnily, avšak od roku 2018 se jejich hodnota začala snižovat. Celkově pohledávky své nejnižší hodnoty dosáhly v roce 2019. Finanční majetek podniku tvoří především peněžní prostředky na bankovních účtech. Co se týče ostatních aktiv, největší změnu zaznamenala položka nákladů příštích období, jejichž hodnota se snížila v roce 2019 na 7 231 Kč.

Vlastní kapitál od roku 2016 klesá. V roce 2019 podnik dosáhl ztráty 28 181 Kč a tím se hodnota pasiv dostala na nejnižší hodnotu v celém sledovaném období. Cizí zdroje v podniku jsou tvořené převážně krátkodobými závazky kvůli výhodnějším krátkodobým úrokovým sazbám. Od roku 2016 mají závazky klesající tendenci. Je možné předpokládat, že pokles cizích zdrojů od roku 2016 a pokles vlastního kapitálu naznačuje, že se podnik dostává do období stagnace.

Významné snížení jednotlivých položek aktiv a pasiv podniku v roce 2019 lze spojit se skutečností, že v tomto roce začalo docházet ke strukturálním změnám v automobilovém průmyslu. Od 1. září roku 2019 proběhlo zpřísnění emisních norem u osobních a nákladních vozidel v Evropě, což následně vedlo ke snížení výroby a chřadnutí trhu.

Nepříznivé podmínky pro podnikání vytvářel pro podnik v tomto roce i stoupající trend elektromobilů. KOVOLIS HEDVIKOV a.s. je dodavatelem hliníkových odlitků, které se v elektromobilech využívají v menším poměru.

Dalším negativním vlivem na podnik byla pandemie Covid-19. Koncem kalendářního roku 2019 se poprvé objevily zprávy z Číny týkající se šíření koronaviru. Je důležité zmínit, že účetní závěrka roku 2019 se zpracovává v podniku k 31. 3. 2020. Na začátku roku 2020 se virus rozšířil do celého světa a zapříčinil značné ekonomické škody. KOVOLIS HEDVIKOV a.s. zaznamenal významný pokles prodeje v jarních měsících a počátkem léta roku 2020, v srpnu se situace zlepšila a objem tržeb začal opět rychle narůstat, avšak i v dnešní době objemy prodejů nedosáhly výše z doby před pandemií. Vedení podniku posoudilo potenciální dopady viru na činnost a podnikání společnosti a došlo k závěru, že tyto dopady nemají nevratný a příliš závažný vliv na dlouhodobé fungování společnosti. Podnik je i nadále schopný pokračovat ve své podnikatelské činnosti.

V následující tabulce jsou uvedeny výkazy zisku a ztráty za období 2015 – 2019.

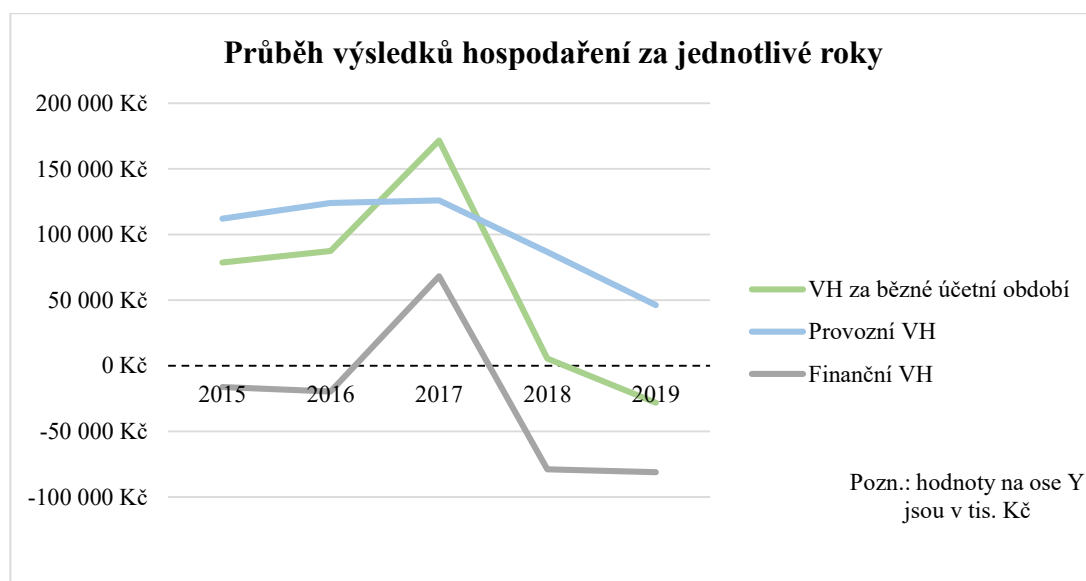
**Tabulka 7: Výkaz zisku a ztráty za období 2015 – 2019**

ROK		2015	2016	2017	2018	2019
Data uvedená v tis. Kč						
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	2 009 636	2 020 656	2 119 195	2 092 183	1 728 321
II.	Tržby za prodej zboží	18 986	7 968	6 332	7 023	6 601
A.	Výkonová spotřeba	1 576 390	1 355 649	1 450 587	1 464 675	1 094 125
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	3 118	6 577	5 506	6 301	5 809
2.	Spotřeba materiálu a energie	1 245 689	1 003 571	1 083 475	1 007 304	746 062
3.	Služby	327 583	345 501	361 606	451 070	342 254
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-114 063	11 275	-24 870	-23 406	43 036
C.	Aktivace (-)	-76 556	-94 654	-80 840	-87 691	-66 573
D.	Osobní náklady	407 310	431 418	451 953	460 305	429 470
D.	Mzdové náklady	299 327	315 080	328 024	334 941	313 013
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	107 983	116 338	123 929	125 364	116 457
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	101 329	107 210	111 346	113 419	105 363
2.2.	Sociální náklady	6 654	9 128	12 583	11 945	11 094
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	143 436	168 787	173 204	171 150	167 605
E.	1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	143 878	164 542	175 276	172 201	167 114
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	143 878	164 542	175 276	172 201	167 114
3.	Úpravy hodnot pohledávek	-442	4 245	-2 072	-1 051	491
III.	Ostatní provozní výnosy	129 780	149 933	158 648	182 273	139 635
III.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	457	2 407	5 247	1 088	1 954
2.	Tržby z prodaného materiálu	116 088	136 003	143 546	171 775	128 283
3.	Jiné provozní výnosy	13 235	11 523	9 855	9 410	9 398
F.	Ostatní provozní náklady	109 701	181 921	188 215	209 746	160 603
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	63	975	1 894		2 589
2.	Prodáváný materiál	99 372	167 603	173 314	198 027	151 781
3.	Daně a poplatky	719	749	771	738	705
5.	Jiné provozní náklady	9 547	12 594	12 236	10 981	5 528
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	112 184	124 161	125 926	86 700	46 291
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	28	51	67	100	1
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	28	51	67	100	1
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	15 069	11 156	15 558	21 857	20 423
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	15 069	11 156	15 558	21 857	20 423
VII.	Ostatní finanční výnosy	18 668	4 866	138 772	6 973	53 619
K.	Ostatní finanční náklady	19 828	13 454	55 131	64 124	114 275
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-16 201	-19 693	68 150	-78 908	-81 078
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	95 983	104 468	194 076	7 792	-34 787
L.	Daň z příjmů	17 447	17 043	22 387	2 387	-6 606
L.	1. Daň z příjmů splatná	9 388	7 935	15 509	98	
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	8 059	9 108	6 878	2 289	-6 606
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	78 536	87 425	171 689	5 405	-28 181
***	Výsledek hospodaření za účetní období	78 536	87 425	171 689	5 405	-28 181
*	Čistý obrat za účetní období	2 177 098	2 183 474	2 423 014	2 288 552	1 928 177

*Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztrát podniku za období 2015 až 2019*

Celkové tržby podniku byly v průběhu let 2015 – 2018 téměř neměnné, pokles zaznamenaly až v roce 2019 z již zmiňovaných důvodů. Výkonová spotřeba, která zahrnuje

náklady vynaložené na prodané zboží, spotřebu materiálu a energie, vykazuje ve sledovaném období klesající trend, zatímco osobní náklady mají spíše rostoucí charakter. V důsledku růstu minimální hrubé mzdy v průběhu let 2015 – 2018 se nejvíce zvyšovaly mzdové náklady a náklady na sociální a zdravotní pojištění. V roce 2019 v důsledku pandemie začal podnik propouštět zaměstnance za účelem snižování nákladů, což se odrazilo v poklesu osobních nákladů na 429 470 tis. Kč. Na obrázku č. 6 je patrné, že nejvyšší hodnoty výsledku hospodaření za účetní období dosáhl podnik v roce 2017, hodnota činila 171 689 tis. Kč. Důvodem byla konjunktura na trhu a kladný finanční výsledek hospodaření. Tržby v tomto roce byly nejvyšší v historii podniku a zároveň byla příznivější nákladová struktura. Podnik měl nižší osobní náklady, a také měl relativně nižší náklady na výkonovou spotřebu. Co se týče fiskálního roku 2018, v tomto roce už tržby byly nižší, začaly také růst náklady na materiál, služby a zaměstnance. V roce 2019 podnik poprvé za sledované období zaznamenal ztrátu spojenou s výše podrobně popsány důvody, jimiž jsou zprůsnění emisních norem pro automobily, rostoucí trend elektromobilů a Covid-19.



**Obrázek 6: Průběh výsledků hospodaření za období 2015 – 2019**

*Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztrát podniku za období 2015 až 2019*

### 5.2.1 Zhodnocení podniku pomocí poměrových ukazatelů

Pro podnik KOVOLIS HEDVIKOV a.s. byly spočítány vybrané poměrové ukazatele finanční analýzy. Ukazatel rentability vlastního kapitálu byl porovnán s průměrnými hodnotami v odvětví zpracovatelského průmyslu. Zbytek byl zhodnocen z hlediska vývoje v čase, konkrétně v průběhu let 2015 až 2019. Bez ohledu na to, že posuzovaný podnik je akciovou společností, do zhodnocení nebyly zahrnuty ukazatele kapitálového trhu, jelikož

jediným akcionářem, který vlastní 100% podíl podniku KOVOLIS HEDVIKOV a.s., je společnost KOVOLIS HEDVIKOV HOLDING a.s.

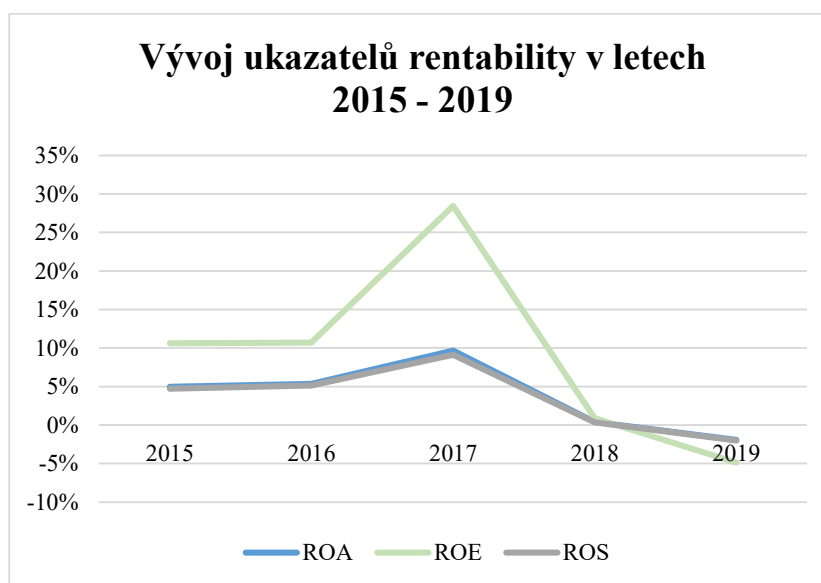
### Ukazatele rentability

Rentabilita vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu. Pro zhodnocení podniku KOVOLIS HEDVIKOV a.s. byl spočítán ukazatel rentability celkových aktiv (ROA), ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) a ukazatel rentability tržeb (ROS). Pro tyto ukazatele neexistují konkrétní doporučené hodnoty, obecně však platí, že by měly být kladné a měly by mít rostoucí charakter. Tabulka č. 8 uvádí hodnoty jednotlivých ukazatelů v letech 2015 – 2019, vývoj těchto ukazatelů v čase je zobrazen na obrázku č. 7.

**Tabulka 8: Ukazatele rentability (v %)**

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
ROA	4,98	5,36	9,68	0,4	-1,94
ROE	10,64	10,71	28,43	0,89	-4,86
ROS	4,73	5,15	9,13	0,37	-2,01

*Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů KOVOLIS HEDVIKOV a.s.*



**Obrázek 7: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2015 – 2019**

*Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů KOVOLIS HEDVIKOV a.s.*

Ukazatel rentability aktiv (ROA) hodnotí produkční sílu firmy. Maximální hodnoty ROA dosáhl podnik v roce 2017. V daném roce měl podnik jak nejvyšší hodnotu aktiv, tak i nejvyšší zisk za sledované období. V dalších letech je znatelný velký propad, přičemž aktiva podniku se příliš neměnila, ale výsledek hospodaření v roce 2018 i 2019 byl mnohem nižší než v předchozích letech.

Ukazatel ROE měří výnosnost vlastního kapitálu. V letech 2015 – 2016 se výrazně neliší. V roce 2017 stejně jako ostatní ukazatele rentability dosahuje ROE své maximální hodnoty, tedy 28,43 %, a to vlivem růstu čistého zisku (EAT) o 84 264 tis. Kč. Obdobně jako ukazatel ROA zaznamenal ROE pokles v letech 2018 – 2019 v souvislosti s poklesem EAT v tomto období. Výsledky ukazatele ROE jsou důležité především pro akcionáře a věřitele podniku. Tím, že je podnik vlastněn jenom jedním akcionářem, se nemusí snažit být atraktivním pro další investory. Proto nízká hodnota ROE nutně neznamená, že se podnik potýká s finančními problémy.

Ukazatele rentability tržeb (ROS) má obdobný vývoj ve sledovaném období jako ukazatele ROA a ROE, od maximálně dosažené výše v roce 2017 hodnoty ukazatele v dalších letech prudce klesají, a to z důvodu snížení hodnoty výsledku hospodaření před zdaněním.

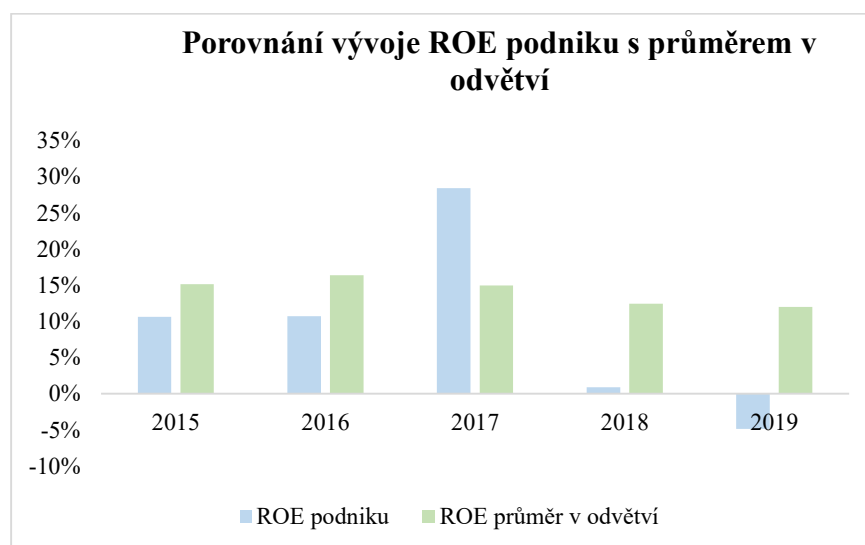
Tabulka č. 9 uvádí průměrné hodnoty ukazatele ROE v odvětví zpracovatelského průmyslu a porovnává je se spočítanými hodnotami ROE podniku.

**Tabulka 9: Porovnání ROE podniku s průměrnou hodnotou v odvětví (v %)**

<b>ROK</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
ROE podniku	10,64	10,71	28,43	0,89	-4,86
ROE průměr v odvětví	15,16	16,38	14,99	12,45	12

*Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů KOVOLIS HEDVIKOV a.s.; MPO, 2019b*

Následující graf znázorňuje vývoj ROE podniku KOVOLIS HEDVIKOV a.s. v porovnání s průměrem v odvětví.



**Obrázek 8: Porovnání vývoje ROE podniku s průměrem v odvětví**

*Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů KOVOLIS HEDVIKOV a.s.; MPO, 2019b*

V letech 2015 – 2016 jsou hodnoty přibližně stejné. V roce 2017 dokonce výrazně převyšují odvětvový průměr, což lze spojit s pro podnik celkově úspěšným hospodářským rokem 2017. V tomto roce dosáhl podnik svého nejvyššího výsledku hospodaření za sledované pětileté období. V dalších dvou letech zaznamenal ukazatel velký propad, obzvláště v roce 2019, kdy v souvislosti se záporným hospodářským výsledkem hodnota ROE výrazně klesla pod úroveň průměrné hodnoty v odvětví.

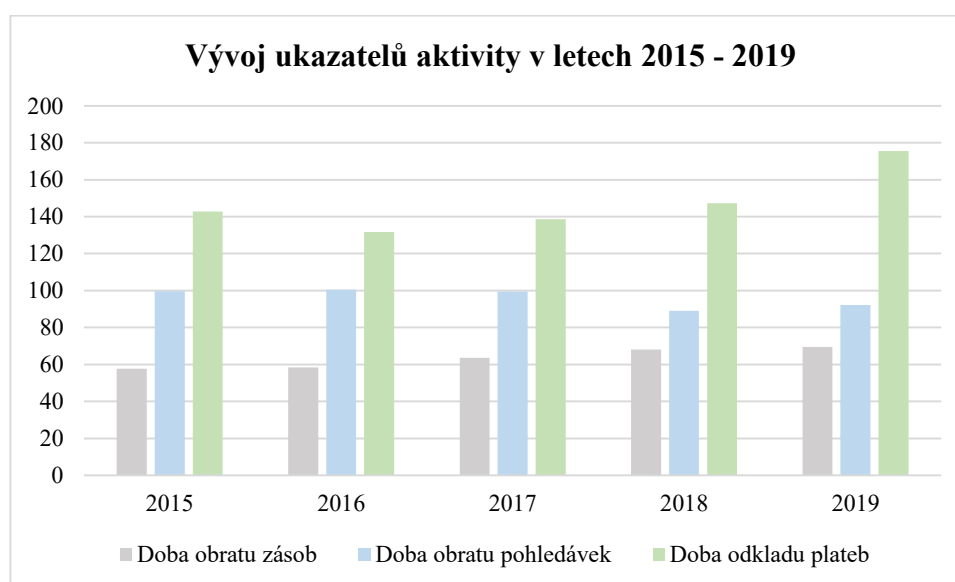
### Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity umožňují zjistit, zda jsou aktiva v podniku efektivně řízená. Pro podnik KOVOLIS HEDVIKOV a.s. byly spočítány vybrané ukazatele aktivity. Prvním ukazatelem je doba obratu zásob, z níž lze zjistit, za jakou dobu podnik průměrně prodá či spotřebuje své zásoby. Dále doba obratu pohledávek umožňuje stanovit, jak rychle se pohledávky podniku přemění na peněžní prostředky. Doba odkladu plateb určuje platební schopnost podniku neboli jak rychle je podnik schopen hradit své závazky. Tabulka č. 10 a obrázek č. 9 uvádí vývoj ukazatelů ve sledovaném období.

**Tabulka 10: Ukazatele aktivity podniku ve dnech**

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
Doba obratu zásob	57,73	58,41	63,57	68,18	69,54
Doba obratu pohledávek	99,64	100,41	99,5	88,99	92,17
Doba odkladu plateb	142,77	131,70	138,58	147,27	175,47

*Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů KOVOLIS HEDVIKOV a.s.*



**Obrázek 9: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2015 - 2019 (ve dnech)**

*Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů KOVOLIS HEDVIKOV a.s.*



Podnik má průměrně 63 dní vázané peněžní prostředky v zásobách do chvíle, než je spotřebuje či prodá. Vývoj tohoto ukazatele je ve sledovaném období stabilní.

Pro ukazatel doba obratu pohledávek je žádoucí, aby hodnoty měly klesající charakter. Od roku 2017 nastává pozitivní trend, což znamená, že odběratelé začínají splácet své závazky rychleji, než to bylo v roce 2015.

Co se týče doby odkladu plateb, v letech 2015 – 2018 hradil podnik své závazky průměrně za 140 dnů, v roce 2019 je patrná nežádoucí tendence prodlužovat dobu splatnosti svých závazků. Avšak tuto skutečnost je možné spojit s pro podnik obecně méně úspěšným hospodářským rokem 2019.

### Ukazatele likvidity

Dále byly pro podnik spočítány ukazatele likvidity. Při porovnání s doporučenými hodnotami je možné stanovit, jestli je podnik schopen pokrýt krátkodobé závazky z jednotlivých forem oběžných aktiv.

**Tabulka 11: Ukazatele likvidity v letech 2015 - 2019**

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	1,16	1,21	1,20	1,07	0,94
Pohotová likvidita	0,75	0,77	0,74	0,61	0,55
Peněžní likvidita	0,06	0,005	0,002	0,002	0,02

*Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů KOVOLIS HEDVIKOV a.s.*

Běžná likvidita poměruje oběžná aktiva a krátkodobé závazky. Doporučené hodnoty jsou 1,5 – 2,5. Vzhledem k tomu je patrné, že podnik nedisponuje dostatečným množstvím oběžného majetku, kterým by byl schopen pokrýt část svých krátkodobých dluhů.

Podobná situace nastává i u pohotové likvidity, která poměruje pohledávky a peněžní prostředky s krátkodobými dluhy. Doporučený interval je 1 – 1,5. Během celého sledovaného období vykazuje podnik značné odchylky od minimální hranice, což svědčí o přezásobení podniku.

Peněžní likvidita představuje schopnost podniku hradit své dluhy disponibilními peněžními prostředky. V žádném roce nedosáhl podnik doporučených hodnot 0,2 – 0,5.

Nízká míra peněžních prostředků ve sledovaném období je zapříčiněná nutností zvýšené investiční činností podniku. Je důležité zmínit, že KOVOLIS HEDVIKOV a.s. je nutné vnímat jako kapitálově náročný podnik, přičemž tato kapitálová náročnost neustále roste kvůli

tlaku ze strany zákazníků, kteří hodnotí efektivnost a modernost strojů předtím, než podniku přidělí nové projekty.

### Ukazatele zadluženosti

Pro podnik KOVOLIS HEDVIKOV a.s. byly spočítány dva vybrané ukazatele zadluženosti, které umožňují stanovit, do jaké míry jsou používány vlastní a cizí zdroje k financování podniku. Jedná se o ukazatel celkové zadluženosti a ukazatel samofinancování. Tabulka č. 12 uvádí vývoj hodnot jednotlivých ukazatelů v letech 2015 – 2019.

**Tabulka 12: Ukazatele zadluženosti (v %)**

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
Ukazatel samofinancování	38,33	41,85	30,12	31,54	32,37
Celková zadluženost	61,25	57,47	69,7	68,30	67,64

*Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů KOVOLIS HEDVIKOV a.s.*

Ukazatel celkové zadluženosti poměruje cizí zdroje a celková aktiva podniku. Doporučené hodnoty jsou 30 - 60 %. Čím vyšší jsou hodnoty, tím větší je riziko pro věřitele, zejména pro banku. Celková zadluženost analyzovaného podniku se pohybuje mezi 57 - 68 %, což se trochu odchyluje od doporučených hodnot, ale není to kritické. V roce 2019 lze hovořit o podkapitalizování podniku, neboť poprvé za pětileté období se poměr dlouhodobého vlastního a cizího kapitálu / stálá aktiva rovná 0,9, což je menší než 1. Pokud je podnik podkapitalizován, kryje krátkodobými cizími zdroji i část svého dlouhodobého majetku. V budoucnu to může způsobit značné finanční problémy.

Ukazatel samofinancování stanovuje schopnost podniku financovat svou činnost z vlastních zdrojů. Lze předpokládat, že podnik preferuje financování z cizích zdrojů. Nejvyšší hodnoty ukazatel samofinancování dosahoval v roce 2016, a to 41,85 %.

### 5.2.2 Stanovení kapitálové potřeby na oběžný majetek

Pro KOVOLIS HEDVIKOV a.s. je velice důležité sledovat, jak rychle je podnik schopný přeměňovat svá oběžná aktiva na výrobky a poté tržby. Z toho důvodu byla spočítána kapitálová potřeba na oběžný majetek. Výsledky jsou znázorněny v tabulce č. 13.

**Tabulka 13: Stanovení kapitálové potřeby na oběžný majetek**

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
Doba obratu zásob ve dnech	57,73	58,41	63,57	68,18	69,54
Doba obratu pohledávek ve dnech	99,64	100,41	99,5	88,99	92,17
Doba odkladu plateb ve dnech	142,77	131,70	138,58	147,27	175,47
Obratový cyklus peněz ve dnech	14,6	27,12	24,49	9,9	-13,75
Jednodenní náklady na zboží v Kč	8 661	18 269	15 294	17 503	16 136
Kapitálová potřeba v Kč	126 432	495 535	374 522	173 325	-221 887

*Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů KOVOLIS HEDVIKOV a.s.*

V roce 2019 podnik vykazuje zápornou kapitálovou potřebu. Důvodem je záporný obratový cyklus peněz v důsledku delší doby odkladu plateb. Je potřeba, aby podnik změnil, popřípadě sledoval tento negativní trend.

### 5.3 Zhodnocení podniku nástroji strategické analýzy

Tato podkapitola se zabývá zhodnocením podniku KOVOLIS HEDVIKOV a.s. na základě výsledků provedených analýz. Mezi tyto analýzy patří analýza odvětví, analýza PESTLE, Porterův model konkurenčních sil, SWOT analýza.

#### 5.3.1 Rozbor odvětví

V ČR má zpracovatelský průmysl dlouholetou tradici. Toto odvětví tvoří každoročně podstatnou část tuzemského HDP. Ve třetím čtvrtletí roku 2019 se jednalo o hodnotu 24,7 % z celkového HDP, což tvořilo necelou jednu čtvrtinu českého HDP. Strojírenský zpracovatelský průmysl je přímo napojen na průmysl těžební, od kterého odebírá potřebné suroviny, ze kterých následně vyrábí své produkty. V tuzemsku se vyskytují především ložiska pro těžbu fosilních paliv, v menší míře se zde pak vyskytují ložiska pro těžbu kovů. Z toho důvodu je nutné některé kovy, včetně hliníku, dovážet. Jelikož zpracovatelský průmysl je velice široký pojem, bylo rozhodnuto tuto analýzu spíše zaměřit na segment výroby komponent pro automotive.

U podniků vyrábějících komponenty pro automotive je nutné efektivně nastavit veškeré podnikové procesy. Cílem je zajištění minimální chybovosti způsobené člověkem a v neposlední řadě neustálé zkracování časů veškerých procesů. V tomto odvětví je často využívaný systém EDI (elektronická výměna dat), který umožňuje rychlou komunikaci mezi obchodními subjekty. Při vzájemné dohodě a správném nastavení je možné sledovat dokonce i některá data mezi obchodními subjekty. Díky tomu se zvyšuje efektivita, snižují se náklady spojené s nákupem nebo prodejem a celý obchodní proces se zrychluje.

Zásadními faktory automotive jsou kvalita, čas a orientace na zákazníka. Zákazník požaduje prvotřídní kvalitu hned z několika důvodů. Zaprvé z důvodu bezpečnosti výsledného produktu, dále z důvodu závazků k dalším zákazníkům v řetězci. Také je nutné zmínit vysoké penále od koncového výrobce v případě nedodání požadovaných výrobků. Po zastavení provozu automobilky na pouhou jednu minutu z tohoto důvodu pak zaplatí dodavatel pokutu v řádu tisíců EUR.

Konkurence v odvětví je spojená s mírou diferenciací vyráběných produktů. V tomto případě je nutné zmínit, že koncoví výrobci mají například při zavádění nové výrobní řady specifické požadavky. Především se jedná o změny rozměrů (designu), o změny poloh děr nebo závitů u konkrétních výrobků. Nicméně ve většině případů dodávaný výrobek může zůstat velmi podobný. Podniky se v tomto odvětví snaží odlišit od stávajících podniků na trhu především výrobní technologií, postupy nebo použitými materiály, a tím se do jisté míry stávají unikátními. Je možné, že v počátcích nové strojírenské firmy nenalezne automotive pro její výrobky využití, nicméně díky vývoji je možné, že postupem času určitý podnik zakázku od automobilky dostane. Lze dojít k závěru, že si podniky v odvětví mezi sebou konkurují, ale pouze částečně.

Bariéra vstupu do odvětví se po právní stránce nijak zvlášť neliší od vstupu do jiných odvětví. Je nutné dodržovat zákony dané země, vykonávat činnosti, které jsou šetrné k životnímu prostředí atp. Za limitující se dají považovat pořizovací náklady na stroje, zařízení nebo budovy. Důležité je, že koncové výrobní podniky zjišťují kapacity svých dodavatelů a posuzují jejich schopnost dodávat výrobky, a to i za nestandardních situací, jako jsou například výpadky elektřiny, nefunkčnost strojů, epidemie. Posuzovaný podnik musí doložit svůj krizový plán a na jeho základě se zákazník rozhoduje, zda bude s konkrétním podnikem spolupracovat nebo ne.

### **5.3.2 PESTLE analýza**

#### **Politicko-legislativní faktory**

Aktuální politická situace, ať už ve státě, Evropě nebo na celém světě, do jisté míry ovlivňuje ekonomiku i fungování jednotlivých podniků. Činnost vlády může podniku způsobit změny například v ekonomické, provozní či personální oblasti. Tyto změny mohou být jak pozitivní, tak negativní. Za pozitivní se dají považovat subvence ve prospěch výrobních podniků nebo dotace Evropské unie. Za negativní změnu ve vztahu ke sledované společnosti je považován požadavek na snížení emisí skleníkových plynů u osobních i

nákladních automobilů. Tato skutečnost způsobila snížení poptávky na trhu po výsledném produktu. KOVOLIS HEDVIKOV a.s. je dodavatelem široké palety komponent do automobilů. Současně je také dodavatelem komponent do automobilů s nižší emisní třídou. S ohledem na zmiňovanou situaci na trhu je logické, že se snížila i poptávka po výrobcích společnosti KOVOLIS HEDVIKOV a.s.

Podniky působící na území České republiky jsou povinné dodržovat zákony této země. V opačném případě by mohly být stíhány za porušování zákonů. Dalším důležitým orgánem, který má vliv na činnost podniků v tuzemsku, je Evropská unie, která vydává právně závazné dokumenty, jako jsou například směrnice, nařízení atd. Podnik je nucen tato nařízení respektovat stejně jako zákony ČR. Je taktéž důležité zmínit, že podnikání, jak v oblasti slévárenství, tak i v oblasti strojírenské výroby, není nijak speciálně v zákonech vymezeno. Z toho vyplývá, že na sledovaný podnik se vztahují zákony stejné, jako na kterékoliv jiné podnikání. Jedná se například o tyto vybrané zákony:

- Občanský zákoník č. 89/2012 Sb.,
- Zákon o dani z příjmů č. 586/1992 Sb.,
- Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.,
- Zákoník práce č. 262/2006 Sb.,
- Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb.

### **Ekonomické faktory**

Aktuální ekonomická situace ve státě ovlivňuje fungování podniku. Tuto situaci do jisté míry reflektují makroekonomické ukazatele. Za nejdůležitější ukazatele jsou považované:

- **HDP**

V ČR je zaznamenán nepřetržitý meziroční růst HDP od 1. čtvrtletí roku 2014 do konce roku 2019. Tento růst byl narušen světovou pandemií. V prvním čtvrtletí roku 2020 byl zaznamenán meziroční pokles HDP o 2 %; v dalším kvartále dokonce až o 11 %. V ČR byla zavedena opatření, která mimo jiné znesnadnila podnikání v oblasti pohostinství, cestovního ruchu nebo také rekreace. Společnosti podnikající v oblasti terciárního sektoru utrpěly vlivem nařízení velký šok v podobě nižších a mnohdy i nulových tržeb. Terciální sektor v ČR tvoří necelých 60 % z celkového HDP. Epidemiologická situace nejvíce negativně ovlivnila terciální sektor a sektor dopravy.

- **Inflace**

V roce 2020 byla zaznamenána nejvyšší míra inflace za posledních osm let. Průměrná míra inflace činila v tomto roce 3,2 %. Růst spotřebitelských cen lze spojit s pandemií Covid-19 a celkovým oslabením ekonomiky. Většina podniků vnímá inflaci jako negativní jev, protože dochází k růstu cen vstupů. Tato skutečnost ovlivnila i podnik KOVOLIS HEDVIKOV a.s., který byl nucen z důvodu zdražování surovin upravovat ceny svých výrobků.

- **Nezaměstnanost**

Vývoj nezaměstnanosti v ČR za rok 2020 má rostoucí trend. Na počátku roku 2020 se nezaměstnanost pohybovala okolo 3 %. V prosinci pak stoupla na 4 %. Také v tomto případě se dá tvrdit, že do jisté míry i tuto veličinu ovlivnila světová pandemie. Nejvíce pandemie ovlivnila nezaměstnanost v automobilovém průmyslu, cestovním ruchu a pohostinství. V podniku KOVOLIS HEDVIKOV a.s. na jaře roku 2020 došlo k optimalizaci počtu zaměstnanců kvůli zastavení výroby. Problém nastal v okamžiku, kdy se restriktce začaly uvolňovat. Sledovaný podnik dostával projekty od svých zákazníků, ale neměl dost zaměstnanců pro jejich realizaci, což následně vedlo k poklesu tržeb společnosti.

### **Sociálně-kulturní faktory**

V první řadě je nutné zmínit, že obyvatelé ČR dosahují vyššího vzdělání než dříve. Tato skutečnost se dotkla i sledovaného podniku. Stále častěji se stává, že lidé již nejsou ochotni zastávat manuální práci, které je v tomto podniku značný podíl. Z toho vyplývá, že podnik má dlouhodobě nedostatek pracovníků na pozicích, jako je hrotař, manipulační dělník, zámečnick nebo obráběč kovů. Společnost tento problém řeší prostřednictvím personálních agentur, které najímají pracovní sílu ze zahraničí. V mnoha případech se pak stává, že kvalita těchto pracovníků není dostačující. Společnost tento problém řeší prostřednictvím zaměstnanců z oddělení technologie, kteří zaškolují nově příchozí zaměstnance, vydávají podrobnější technologické postupy atd.

Na druhou stranu, firma KOVOLIS HEDVIKOV a.s. materiálně podporuje místní střední školu a odborné učiliště v Třemošnici, které je zaměřeno právě na práci ve strojírenské výrobě. Studenti této školy mají možnost se dostat do stipendijního programu, kdy dostávají od podniku finanční podporu při studiu na základě podepsané smlouvy. Tato smlouva mimo jiné obsahuje závazek, který zahrnuje povinnost tohoto studenta pracovat pro společnost po předem stanovenou dobu.

## **Technologické faktory**

S rozvojem informačních technologií dochází i v automotive k posunu směrem kupředu. Podnikové informační systémy (ERP) se stávají nedílnou součástí tohoto odvětví. Hlavním plusem těchto ERP technologií je jejich možnost integrace s jinými ERP systémy a existence volitelných modulů (účetní, plánovací, skladovací moduly). Jejich propojení má velkou zásluhu na včasných dodávkách zákazníkům, snížení chybovosti a na snižování nákladů.

Důkazem toho, že se zkoumaná společnost v čase vyvíjí, je skutečnost, že v roce 2013 zavedl podnik novou technologii. Jedná se o technologii „Rheocasting“. Na rozdíl od typického vysokotlakého lití hliníku se nová technologie vyznačuje tím, že roztavený hliník má při vstřikování do prostoru formy nižší teplotu. Výsledkem je pak odlitek s odlišnými vlastnostmi. Mezi hlavní výhody patří bezesporu nižší hmotnost a vyšší pevnost výsledného odlitku. Tuto technologii využívají na světě pouze tři podniky včetně podniku KOVOLIS HEDVIKOV a.s.

## **Ekologické faktory**

V poslední dekádě se společnost začala stále více zajímat o ochranu životního prostředí. Tento trend nezůstal opomenut ani u státních institucí, ani u podniků, které tuto činnost zahrnují do svého CSR. Společnost KOVOLIS HEDVIKOV a.s. sídlí v chráněné krajinné oblasti Železné hory a přímo areálem podniku protéká vodní tok Zlatý potok. Podnik v roce 2017 obdržel certifikát EN ISO 14001 : 2015, který mimo jiné zaručuje to, že podnik sleduje a měří dopady své činnosti na životní prostředí a následně přijímá preventivní opatření, která zamezí poškození okolní přírody. Podnik například pomohl zafinancovat modernizaci místní čističky odpadních vod.

## **Pandemie Covid-19**

Celosvětová pandemie Covid-19 negativně ovlivnila podnik KOVOLIS HEDVIKOV a.s. ze dvou zásadních hledisek. Zaprvé, kvůli vládním opatřením se všechno na určitou dobu zavřelo nebo omezilo výrobu, tím pádem podnik nedostával projekty a neměl kam dodávat. Důsledkem bylo zastavení výroby i u zákazníků. S uvolněním striktních opatření se situace výrazně zlepšila. Dalším vlivem pandemie byl nedostatek pracovníků z důvodu nemoci a povinnosti dodržovat karanténu. V současné době se snaží podnik dělat taková opatření, aby se zaměstnanci nenakazili všichni najednou, ale postupně. Pracovníci se střídají v kanceláři a všichni mají povinnost nošení roušek.

## **Shrnutí**

V dnešní době největší hrozbu pro sledovaný podnik představuje světová pandemie, která může způsobit ekonomickou krizi. Navíc podnik spadá do odvětví automobilového průmyslu, které pandemie významně zasáhla. Další velkou hrozbou pro podnik by bylo nařízení vlády o uzavření hranic. Podnik má většinu zákazníků v zahraničí. Neschopnost vyvážet a dovážet zboží by mohla být pro podnik i likvidační. Také je nežádoucí zákaz konání slévárenských veletrhů a konferencí, které podnik hodně využívá pro propagaci svých výrobků a hledání zákazníků v rámci marketingové strategie.

### **5.3.3 Porterův model konkurenčních sil**

#### **Dodavatelé**

Dodavatelé jsou podniky, které zpracovávají primární a sekundární hliník. Sledovaný podnik je odběratelem široké škály hliníkových slitin. Tyto slitiny jsou do závodu dopravovány v pravidelných dávkách dle filozofie štíhlé logistiky, a to systémem „Just in time“. Hliníkové slitiny jsou dodávány ve formě „hliníkových bloků“. KOVOLIS HEDVIKOV a.s. patří mezi největší slévárny svého druhu ve střední Evropě. Mezi jeho dodavatele patří například Trimet Prag s.r.o., METAL TRADE COMAX a.s., Alumetal Poland Sp s.r.o. Díky své velké spotřebě, pravidelným objednávkám a dlouhému působení na trhu disponuje sledovaný podnik vůči dodavatelům hliníku určitou vyjednávací silou.

#### **Zákazníci**

Převážná většina zákazníků společnosti KOVOLIS HEDVIKOV a.s. pochází z automotive průmyslu. Jsou to automobilky a subdodavatelé působící v automotive. Lze tvrdit, že zákazníci mají silnou vyjednávací pozici, protože mezi sledovaným podnikem a zákazníky existuje mnoho smluv, které upravují vzájemné vztahy. Mezi obchodními subjekty jsou dobré vztahy na bázi tvrdých vyjednaných podmínek. Tyto subjekty se snaží hledat dlouhodobě vzájemné porozumění a shodu. Ze strany sledované společnosti se ochota projevuje například tím, že je společnost ochotna v některých případech navyšovat výrobu některého produktu i v případě, že o to zákazník požádá po termínu objednávek. Od zákazníka se pak očekává, že na oplátku bude schopen respektovat výkyvy ve výrobě způsobené například odstávkou strojů nebo zaváděním nové formy.

V automotive je velice důležitý princip JIT. Pro automobilku je velký problém, pokud dodávka nepříjde včas anebo není v požadované kvalitě. Zásadou pro automobilku je nastavit



proces tak, aby měla co nejnižší zásoby. Jejím cílem je také přenést veškeré kritické oblasti výroby na své dodavatele. Tím pádem KOVOLIS HEDVIKOV a.s. neprodává pouze odlitky či obrobky, ale prodává zákazníkům tzv. soft služby, kdy na sebe převezme všechny starosti, zejména se zásobami, cenami materiálů, úrovní kvality atd. Zákazník jenom dává požadavek, který KOVOLIS HEDVIKOV a.s. musí splnit.

Velký tlak za strany zákazníků potvrzuje několik skutečností. Zaprvé, předtím, než zákazník poskytne dodavateli nějakou zakázku, nejdříve provádí dodavatelský audit. Cílem je zjistit, zda je dodavatel dostatečně kapitálově vybaven na zpracování projektu. Zákazníci požadují po dodavatelích pravidelné velké investice do nových strojů, i když aktuální stroje jsou ještě plně funkční. KOVOLIS HEDVIKOV a.s. je v určité míře nucen investovat každý rok 100 až 200 milionů korun do nových strojů, přičemž velká část z této částky je bankovní dluh. Pro KOVOLIS HEDVIKOV a.s. je důležité umět přesvědčit zákazníka o tom, že jejich stroje jsou ještě schopné a není potřeba je měnit.

Další skutečností, kterou je nutné zmínit, je to, že v posledních letech začalo být na trhu obvyklé, že zákazníci část své přidané hodnoty požadují po svých dodavatelích předem. To znamená, že společnosti, jako je KOVOLIS HEDVIKOV a.s., si konkurují mezi sebou, aby získaly ten nejlepší projekt od zákazníka. Zákazníci stanovují cenu projektu a částku, kterou požadují předem. Dodavatelé jsou ochotni tuto skutečnost akceptovat z toho důvodu, že tyto projekty přináší společnosti určitou garantovanou výši budoucích tržeb. Při zohlednění všech zmiňovaných okolností lze tvrdit, že zákazníci mají velkou vyjednávací sílu.

Největším zákazníkem KOVOLIS HEDVIKOV a.s. je výrobce brzdových systémů pro nákladní auta a autobusy, skupina WABCO, jíž podnik dodává díly brzdového pedálu šoféra, brzdových válců a ABS. Mezi další významné zákazníky podniku patří například koncern PSA a společnost GKN. Odlitky z podniku jsou součástí převodovek a nachází se v mnoha modelech koncernu PSA, Fiat a Volkswagen.

### **Současná konkurence**

Za jedinou hrozbu, co se týče konkurence, se dá považovat čínský trh. Proniknout do tak specifického odvětví, jako je lití hliníku pod tlakem, je pro podniky finančně i personálně náročné. Konkurenceschopnost podniku se nedá udržet bez toho, aniž by do konkrétního podniku nezasahoval stát ve formě státních podpor.

Avšak je skutečností, že většina čínských konkurentů mohou často mít problémy vyrábět ve velkém množství odlitky se zákazníkem požadovanou kvalitou. Stává se, že čínské

slévárny získávají žádoucí projekty z důvodu nižších cen, avšak následně mají velký počet reklamací. Nekvalitní výrobky odradí zákazníka, který je pak ochoten zaplatit více dodavateli, na kterého se může spolehnout.

Dále je potřeba zmínit, že se Čína stala méně stabilním partnerem z důvodu epidemie, která tam vypukla v roce 2019. Z důvodu nemoci Covid-19 nebyla schopná dodávat, což vedlo k velkému propadu automobilového průmyslu. Najednou společnosti v automotive zjistily, že sice mají dodavatele z Číny nižší ceny, ale mohou být neschopni včas dodávat. Zákazníci jsou potom ochotni více diverzifikovat své zdroje a část objednávky vzít od dodavatele KOVOLIS HEDVIKOV a.s., který je spolehlivý a má kapacitu pro výrobu. Zákazník si je potom jistý, že i kdyby se něco stalo, tuto část objednávky dostanou vždy. Navíc, pokud se zákazníkovi sníží poptávka, už nepotřebuje tak velkou dodávku. Stačí jim menší objednávka, kterou si raději vezmou od KOVOLIS HEDVIKOV a.s.

### **Nově vstupující konkurence**

V první řadě je nutné zmínit, že nově vstupující konkurence nemůže společnosti KOVOLIS HEDVIKOV a.s. konkurovat v případě, že nevyužívá stejnou technologii „Rheocasting“. Mnoho společností se zabývá slévárenstvím, nicméně jejich výrobky mají odlišné vlastnosti, pokud využívají jinou technologii odlévání. Toto odvětví s sebou nese velmi vysoké pořizovací náklady na stroje a zařízení. Pro soukromníky by se tak tyto investice mohly stát až likvidační. Pokud nová společnost nemá kvalitní zázemí ve formě silných partnerů, jsou jejich naděje na úspěch nízké. Kapitál tedy není jedinou nutnou proměnnou, kterou by měl podnik disponovat. Velice důležitou roli hraje kvalifikovaný personál. Nejen, že je nutné mít v podobném podniku odborníky strojírenských a například chemických oborů, ale svou velkou roli zde hrají i obchodně-ekonomičtí zaměstnanci, kteří by měli být připraveni na požadavky svých zákazníků a měli by být schopni s nimi vyjednávat. Z interních zdrojů bylo také zjištěno, že i při splnění výše zmíněných podmínek by nově vzniklý podnik byl schopen konkurovat jiným podnikům až zhruba po 4 letech. O této skutečnosti se sledovaný podnik přesvědčil sám při zavádění nové technologie v roce 2013.

### **Substituty**

Z pohledu koncových výrobců je velice obtížné nalézt substitut k takovému materiálu, jako je recyklovatelný hliník. Jedná se o lehký, ale zároveň pevný kov s dlouhou životností. Automobilky a subdodavatelé ve většině případů věří pouze provozem odzkoušeným výrobkům. Při zavádění substitutů je nutné brát v ohledu čas. Vývoj komponenty

s podobnými vlastnostmi vyžaduje plánování, testování a zavedení do výroby. Je možné, že vývoj takové součástky by mohl trvat i 15 let. Za takovou dobu poptávka po takové komponentě buď už nebude existovat, anebo bude minimální.

#### **5.3.4 SWOT analýza**

SWOT analýza je zpracována z hlediska nástupnictví a také faktorů umožňujících podniku udržet si konkurenční pozici na trhu. Analýza vychází z informací získaných od finančního ředitele podniku, pana Ing. Miloslava Brabce, a také z předchozích provedených analýz.

##### **Silné stránky (Strengths)**

- Fungující podnik – rodinný podnik KOVOLIS HEDVIKOV a.s. působí jako slévárna již od roku 1992. Podnik má své stálé zákazníky, se kterými vybudoval dobré vztahy. Dobrou pověst podnik získal díky kvalitě výrobků, nízkému počtu reklamací a spolehlivým dodávkám.
- Spolehlivý dodavatel – podnik má dobře nastaveny výrobní procesy a je schopný spolehlivě dodávat výrobky s požadovanou kvalitou uspokojující zákazníka.
- Moderní technologie – podnik používá jako jediný v ČR nejmodernější technologii Rheocasting, která umožňuje vyrábět nejsložitější odlitky. Podnik je špičkou v tlakovém slévání hliníkových slitin v ČR. Díky této technologii podnik o třetinu snížil váhu držáků motoru pro koncern PSA, ten tak snížil spotřebu a emise svých automobilů.
- Velké zapojení rodiny do podnikání – následník podniku Miloslav Pavlas jr. již dlouhá leta pracuje ve společnosti a získal tak dost zkušeností a znalostí, aby podnik úspěšně převzal.
- Výroba z recyklovaného hliníku – tento typ hliníku není prvosurovina, je levnější oproti čistému hliníku vyrobenému z bauxitu, a proto je více poptáván zákazníky. Automobilky se snaží mít požadovanou kvalitu, ale s co nejnižšími náklady.
- Podnik je držitelem různých certifikátů jakosti a je schopný plnit nejpřísnější požadavky a normy svých zákazníků.
- Spolupráce s různými vysokými školami v ČR na smluvním výzkumu a diplomových pracích.

## **Slabé stránky (Weaknesses)**

- Vysoké investiční náklady do strojů a zařízení – tlak ze strany zákazníků, aby podnik pravidelně investoval do nových strojů.
- Absence písemně zpracovaného plánu nástupnictví – majitel sice interně komunikuje o záměru předání podniku v nejbližších letech, avšak nemá přesně stanovený časový rámec ani krizový plán pro případ neúspěchu předání.
- Absence přesně zpracované marketingové strategie – vedení podniku nepovažuje za důležité hodně investovat do marketingových aktivit, a tak nemají ani písemně zpracovanou marketingovou strategii.
- Závislost pouze na automobilovém průmyslu a velké bariery vstupu na jiné trhy kvůli Číně – hliník, například v elektrospotřebičích, je z velké části nahrazovaný plastem z důvodu nižší ceny. Plast dodává do Evropy Čína, která má nižší náklady na výrobu. Tím pádem je pro podnik KOVOLIS HEDVIKOV a.s. téměř nemožné se dostat do malosériové výroby. Podnik není schopný ustát konkurenci s Čínou v jiných odvětvích, než je automobilový průmysl.
- Vysoká úroveň nákladů – KOVOLIS HEDVIKOV a.s. je velký podnik v rámci střední a východní Evropy, a proto má určitou úroveň nákladů, kterou nelze jednoduše snížit. Z toho důvodu se musí podnik snažit dostávat ty nejlepší projekty od zákazníků.
- Fluktuace a nedostatek zaměstnanců kvůli propouštění v důsledku Covid-19 – vede ke snížení produktivity a neschopnosti podniku plnit výrobní plány.

## **Příležitosti (Opportunities)**

- Vertikální integrace – podnik, který je kapitálově silný, má možnost vertikálně integrovat. Pro KOVOLIS HEDVIKOV a.s. by bylo vhodné si koupit nějakého svého zákazníka nebo dodavatele tak, aby podnik měl vertikálně integrovaný řetězec. Nejlepší možností je koupit zpracovatele hliníku, a tím rozšířit podíl na trhu.
- Rozšíření výrobních kapacit slévárny a obrobny a využití vysoké úrovně automatizace a robotizace.
- Zavádění dalších nových technologií metody lití Rheocasting s cílem výroby nejsložitějších odlitků. Díky tomu se podnik dostane ještě dál před konkurenci.
- Projekty pro elektromobilitu, které umožní podniku rozšířit svůj podíl na trhu.

- Získávat nejlepší projekty od nejlepších zákazníků – vedení podniku si je vědomé toho, že pouze dodavatelé vítězů mohou být vítězové.
- Kurzové změny – sledovaný podnik má náklady v korunách, ale tržby podniku jsou převážně v eurech z důvodu prodeje výrobků do zahraničí. Proto podnik využívá nástroje kurzového zajištění, které umožňují získat větší tržby z výrobků prodávaných v zahraničních zemích.

### **Hrozby (Threats)**

- Zpřísnění emisních norem – vede k menší výrobě automobilů a tím i menší poptávce po produktech vyráběných podnikem KOVOLIS HEDVIKOV a.s.
- Epidemiologická situace – vládní opatření vedou ke snížení výroby, nedostatku zaměstnanců a růstu nejistoty pro všechny stakeholdery podniku.
- Stoupající trend elektromobilů – KOVOLIS HEDVIKOV a.s. dodává hliník, kterého je v elektromobilech méně než v klasických vozidlech. Překonat tuto hrozbu může podnik tím, že se dostane do malého počtu firem, které dodávají hliník do automobilek vyrábějících elektrická vozidla.
- Větší tlak ze strany zákazníků – podnik musí vynakládat finanční prostředky na to, aby dostával lepší projekty od zákazníků.
- Ekonomická krize v důsledku pandemie Covid-19 – vedla by k poklesu poptávky po produktech společnosti, celkovému zpomalení domácí a zahraniční ekonomiky, růstu nezaměstnanosti.
- Růst cen vstupů – pokud se zvýší ceny vstupů, bude muset podnik zvýšit cenu svých výrobků, což následně může odradit některé zákazníky.

### **Doporučovaná strategie**

V dnešní době je pro podnik nejvhodnější využít strategií SO, což je využití příležitostí pomocí silných stránek.

KOVLIS HEDVIKOV a.s. je jediným podnikem ve střední a východní Evropě, který využívá nejmodernější technologii Rheocasting. Díky tomu může být podnik napřed před svými konkurenty, a tak získávat ty nejlepší projekty od zákazníků. Plnit největší zakázky je rozhodující pro takový typ podniku, jako je KOVOLIS HEDVIKOV a.s. Je také klíčové, aby podnik neustále zvyšoval své tržby a přežil v období nejisté situace v odvětví automotive. Zvýšit loajalitu ze strany zákazníků může sledovaný podnik zejména díky své spolehlivosti. KOVOLIS HEDVIKOV a.s. má vhodně nastavené výrobní procesy a je schopný dodávat

výrobky včas s požadovanou kvalitou. Pokud bude podnik rozvíjet své silné stránky, potom bude bezpochyby schopný využívat příležitostí, neustále růst a zvyšovat svůj podíl na trhu.

## **5.4 Zhodnocení vlivu rodiny na podnik**

Vybranou metodou pro zhodnocení vlivu rodiny na podnik byl rozhovor s finančním ředitelem společnosti, panem Ing. Miroslavem Brabcem, který poskytl důležité informace pro vypracování praktické části této diplomové práce.

Strojírenský podnik KOVOLIS HEDVIKOV a.s. v průběhu 20 let společně řídily dvě rodiny, Koudelkovi a Pavlasovi. V roce 2017 bylo rozhodnuto o odkupu podniku jednou rodinou a vlastnictví tak převzala rodina Pavlasových. Současnými majiteli podniku je Miloslav Pavlas senior a jeho syn Miloslav Pavlas junior, přičemž otcí je kolem sedmdesáti let a synovi kolem padesáti let. Rodiny během svého podnikání zažily několik kritických okamžiků. Těžké období bylo v roce 1994, kdy podnik zažíval značné finanční potíže. Dále v roce 2000, kdy byl růst podniku zpomalen. V roce 2008 propukla celosvětová finanční krize, kdy se produkce podniku snížila na 40 %.

Podle názoru generálního ředitele je zapojení rodiny do podnikání dobrá věc, avšak práce tak mnohem více ovlivňuje jejich rodinný život. Otec a syn často pracují nepřetržitě a jsou ve firmě i o víkendech. To potvrzuje skutečnost, že systém podniku a systém rodiny se vzájemně prolínají.

### **Nástupnictví**

Pro úspěch rodinné firmy je důležité, aby byli vlastníci aktivní v podnikání. V případě, že nejsou, je problematika nástupnictví mnohem těžší. Neangažovanost rodiny v podnikání způsobuje menší ochotu nástupnických generací firmu zachovat. V případě KOVOLIS HEDVIKOV a.s. je rodina business aktivní, Pavlas jr. je již ve funkci obchodního ředitele. I Miloslav Pavlas jr. má syna, který je veden tak, že jednou bude působit ve firmě. Vnuk staršího Pavlase již několikrát pracoval ve výrobě na brigádě během studia střední školy.

Miloslav Pavlas jr. také začínal ještě jako mladý na brigádách, hlavně během prázdnin. Cílem bylo porozumět výrobě, aby byl jednou schopen převzít podnik. Dále, s tím, jak vyrůstal, se postupně posouval na vyšší pozice ve firmě. Dlouho pracoval v obchodním oddělení, aby se naučil řízení vztahů se zákazníky, což je pro KOVOLIS HEDVIKOV a.s. velmi důležité.

Celkově lze tvrdit, že proces zapojení mladší generace probíhá tak, že nejprve pracují na nižších pozicích, aby porozuměli celému kontextu podnikání, a potom se časem posouvají směrem nahoru k managementu.

Je očividné, že je v podniku KOVOLIS HEDVIKOV a.s. zachována rodinná linie a plánuje se předání podniku další generaci. Plán následnictví existuje, avšak není písemně a oficiálně zpracován. V podniku neexistuje ani písemně zpracovaný krizový plán pro případ neúspěchu předání. Časový plán předání podniku není zatím zřejmý. V podstatě už zhruba od roku 2019 pomalu dochází k předávání podniku, ačkoliv ještě nebyl zveřejněn detailní časový plán. Starší Pavlas již několikrát komunikoval přes interní kanály společnosti o záměru předání firmy. Přeje si, aby si to zaměstnanci pomalu začali uvědomovat a věděli, že dříve nebo později se to stane, obzvlášť vzhledem k věku generálního ředitele.

### **Konflikty**

Je přirozené, že se názory občas liší, a je také těžké posoudit, zdali se vždy shodují představy otce a syna v otázkách řízení podniku. Stává se, že občas dojde k debatě v důsledku střetů zájmů. Avšak k řešení sporů v otázkách týkajících se podnikání členové rodiny přistupují velice zodpovědně, nebojí se zeptat lidí okolo, neboť ti bývají v nějakých věcech informovanější. Tedy mají lepší informace k tomu, aby vyjádřili objektivní názor. V případě potřeby jsou tito lidé pozváni a probíhá diskuze. Nestává se, aby vyhrával jen jeden, starší Pavlas nebo jeho syn. Vždy je to o tom, co je rozumné a lepší pro podnik. Je důležité, že ve firmě nefunguje patriarchát a komunikace je běžnou věcí.

Největší konflikty byly do roku 2017, kdy podnik vlastnily dvě rodiny. Bohužel, důsledky konfliktů na podnikání nelze změřit pomocí žádné bankovní metodiky. Kdyby banka měla nějaký nástroj na měření interních konfliktů mezi dvěma vlastnickými rodinami, určitě by si KOVOLIS HEDVIKOV a.s. po odkupu podniku jednou rodinou z hlediska banky výrazně polepšil. Tím, že si podnik půjčil hodně finančních prostředků a odkoupil vlastnictví, odstranil kritickou oblast v podobě konfliktů ohrožujících celé podnikání. Sice je to velmi drahá investice, ale považuje se za správné rozhodnutí. Transakce se uskutečnila v září roku 2017. Před odkupem se názory dvou rodin na vedení podniku postupně rozcházely. Bylo logické, že v určitém okamžiku bylo nutné konflikt vyřešit, aby podnik nebyl rozdělen na dvě nesmiřitelné skupiny. Změna přišla ve správnou chvíli a tato investice je podnikem vnímána jako velmi efektivně vynaložené peníze, aby mohla firma úspěšně fungovat v budoucnu.

## 6 PODNIKATELSKÝ PLÁN PODNIKU KOVOLIS HEDVIKOV A.S.

V této části diplomové práce je představen podnikatelský plán pro již existující rodinný podnik KOVOLIS HEDVIKOV a.s. Podnikatelský plán je připraven na základě provedených analýz v předchozí kapitole, informací získaných od vedoucích zaměstnanců dané společnosti a také veřejně dostupných výročních zpráv. Cílem podnikatelského plánu je zmapování současné situace podniku a návrh doporučení pro další rozvoj firmy.

Jak již bylo zmíněno, součástí daného podnikatelského plánu jsou některé analýzy a informace, které jsou popsány v kapitole 5 této diplomové práce. Z tohoto důvodu jsou výsledky těchto analýz v samotném podnikatelském plánu jen stručně shrnuté. Podnikatelský plán je rozdělen dle struktury podnikatelského plánu uvedené v podkapitole 4.1.1.

### 6.1 Titulní list



Název společnosti:	KOVOLIS HEDVIKOV a.s.
Sídlo:	Hedvikov 1, 538 43 Třemošnice
Právní forma:	akciová společnost
Předmět podnikání:	slévárenství, modelářství, zámečnictví, nástrojařství, obráběčství, silniční motorová doprava nákladní, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje
Datum vzniku:	1. dubna 1996
E-mail:	kovolis@kovolis-hedvikov.cz
Základní kapitál:	80 400 000 Kč
IČO:	61058041
DIČO:	CZ61058041



## 6.2 Shrnutí

Daný podnikatelský plán byl zpracován na základě veřejně dostupných informací o podniku a rozhovoru s finančním ředitelem sopečnosti panem Ing. Miloslavem Brabcem. Podnikatelský plán slouží výhradně pro interní účely rodinného podniku KOVOLIS HEDVIKOV a.s. Cílem podnikatelského plánu bylo poskytnout obecný přehled o sledovaném podniku a navrhnout doporučení pro budoucí rozvoj rodinného podniku.

KOVOLIS HEDVIKOV a.s. působí jako rodinný podnik s ryze českým vlastnictvím již od roku 1992. Sídlo podniku se nachází v Hedvičině údolí vedle obce Třemošnice v Pardubickém kraji. Podnik vlastní a řídí rodina Pavlasových. Miloslav Pavlas senior zastává v podniku funkci generálního ředitele. Jeho syn Miloslav Pavlas junior pracuje v podniku jako obchodní ředitel. KOVOLIS HEDVIKOV a.s. patří mezi největší komerční slévárny v ČR a věnuje se výrobě odlitků převážně pro automobilový průmysl. Podnik v současné době zaměstnává zhruba 900 zaměstnanců. KOVOLIS HEDVIKOV a.s. si v podnikání zakládá na kvalitě svých výrobků, spolehlivosti dodávek, dlouholetém působení na trhu a své dobré pověsti. Díky tomu dokázal podnik za léta svého působení vybudovat silnou značku, která umožňuje přilákat ty největší zákazníky v automobilovém průmyslu.

V podnikatelském plánu je nejdříve představen podnik KOVOLIS HEDVIKOV a.s., včetně své historie, vize a cílů. Dále následuje organizační plán, kde jsou vypsáni členové rodiny podílející se na řízení a také organizační struktura podniku. Výrobní plán zahrnuje popis výroby a technologie, které podnik využívá. V analýze vnějšího a vnitřního prostředí jsou shrnuté výsledky analýz provedených v kapitole 5.3. Na základě vyhodnocení silných a slabých stránek podniku, hrozeb a příležitostí byla doporučena vhodná strategie pro budoucí rozvoj podniku. Podnikatelský plán také zahrnuje propočty Altmanova bankrotního modelu, hodnocení rizik a marketingový plán.

## 6.3 Popis podniku

Počátky podniku v Hedvičině údolí se datují do roku 1816. V tuto dobu byl podnik vlastněn rodinou Zvěřinových a pod jejím vedením vznikla železárna. Ve 30. letech 20. století byl instalován první stroj se studenou komorou pro lití kovu pod tlakem. Po 2. světové válce bylo specializací podniku pouze tlakové lití. Společnost byla privatizována v roce 1992 a od roku 1996 je akciovou společností. KOVOLIS HEDVIKOV a.s. zůstal rodinným podnikem s ryze českým kapitálem. Podnik lze řadit mezi největší komerční tlakové slévárny v ČR.

KOVOLIS HEDVIKOV a.s. se zaměřuje především na tlakové lití hliníkových slitin a také má vlastní odborníky v oblasti vývoje a designu. Tím pádem je podnik schopný zajistit svým zákazníkům všechny činnosti spojené s návrhem, výrobou a opracováním odlitků pod jednou střechou, a to od komplexního vývoje dílu, jeho virtuální zkoušky, výroby prototypů včetně jejich fyzické zkoušky, konstrukce nástrojů a jejich výroby, až po samotné odlévání, obrábění, jednoduché montáže a povrchové úpravy.

Výrobky společnosti jsou určeny pro automobilový průmysl. Jedná se zejména o součásti brzdových systémů užitkových vozů, kompresorů klimatizací, skříně rozvodovek, napínáky řemenů, příslušenství turbodmychadel, uchycení a příslušenství motorů i nezávislého topení pro osobní automobily.

### **Vize**

Podnik uvádí následující vizi: „*růst s lidmi, které bude bavit společná práce pro další posilování značky KH jako uznávaného dodavatele automobilového průmyslu.*“ (KOVOLIS HEDVIKOV, 2021)

### **Cíle podniku**

Krátkodobým cílem podniku je zvyšování spokojenosti zákazníků a akcionářů. Dlouhodobým cílem je udržení podílu na trhu a konkurenceschopnosti. Období let 2020 až 2021 je specifické tím, že se podnik musí uzdravit po pandemii Covid-19, zejména finančně. Stěžejním záměrem podniku v tomto období je dosažení krátkodobých cílů z hlediska bankovních kovenantů, aby byl podnik finančně zdravý. Jakmile bude jisté finanční zdraví, potom se podnik může soustředit na dosažení svých dlouhodobých cílů.

## **6.4 Organizační plán**

Dne 26. 9. 2017 koupila společnost KOVOLIS HEDVIKOV HOLDING a.s. 100% podíl ve společnosti KOVOLIS HEDVIKOV a.s. od tehdejších akcionářů, rodin Koudelkových a Pavlasových. Jediným akcionářem je od té doby rodina Pavlasových. Dne 12. 12. 2017 byl snížen počet členů představenstva ze tří na dva a počet členů dozorčí rady ze tří na dva. Složení orgánů je zobrazeno v tabulce č. 14.

**Tabulka 14: Složení orgánů společnosti k roku 2020**

<b>Představenstvo</b>	<b>Dozorčí rada</b>
Ing. Miloslav Pavlas, předseda	Ing. Miloslav Pavlas ml., člen
Ing. Miroslav Brabec, člen	JUDr. František Culek, člen

*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti*

Další tabulka uvádí složení managementu společnosti.

**Tabulka 15: Složení managementu společnosti**

<b>Management</b>	
Generální ředitel	Ing. Miloslav Pavlas
Finanční ředitel	Ing. Miroslav Brabec
Obchodní ředitel	Ing. Miloslav Pavlas ml.
Personální ředitel	Bc. Petr Tužil
Technický ředitel	Ing. Vlastimil Bryksí
Výrobní ředitel	Ing. Michal Samčenko
Ředitel kvality	Petr Trnka
Systém řízení IMS	Ing. Milan Jelínek

*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti*

### **Akcie společnosti**

Společnost vlastní 764 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč a 160 ks kmenových akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 25 000 Kč. Ve společnosti není zahraniční účast. KOVOLIS HEDVIKOV a.s. má liniově-štabní organizační strukturu. Organizační strukturu podniku uvádí obrázek č. 10.



**Obrázek 10: Organizační schéma společnosti**

*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti*

K 31. 3. 2020 podnik zaměstnává celkem 905 osob, z toho 7 jsou řídicí pracovníci a 4 jsou členové statutárních orgánů.

## **Doporučení pro další rozvoj organizační struktury**

KOVOLIS HEDVIKOV a.s. by měl písemně zpracovat plán nástupnictví, který bude zahrnovat přesně stanovený časový rámec a podmínky předání podniku Miloslavu Pavlasovi jr. Plán by také měl být vzájemně zkoordinován s klíčovými zaměstnanci podniku. Nutným krokem by také bylo zaměstnat syna Miloslava Pavlase jr. na nižší pozici v podniku, aby začal sbírat zkušenosti nezbytné pro budoucí převzetí podniku.

## **6.5 Výrobní plán**

Výrobní plán začíná dodávkou hliníkových bloků do prostor závodu. V první řadě jsou tyto bloky roztaveny na taveninu. Následně jsou převezeny k lisům pro tlakové lití. Tavenina je poté přelita za pomoci vysokozdvížných vozíků do udržovacích pecí, které jsou součástí liciho stroje. Stroj průběžně odebírá taveninu z udržovací pece do prostoru lici komory. V této komoře je píšť, který zajišťuje vysokotlaké lití hliníku. Tavenina je do formy vstříkována píštěm silou od 500 do 1000 tun. Po zatuhnutí taveniny je prostor formy otevřen a odlitek je vyjmut robotem a následně přemístěn do prostoru ostřihovacího lisu. Po ostřížení odlitku je odlitek operátorem zkontrolován a uložen do manipulační jednotky zvané gitterbox. Přebytečný materiál, který byl ostřížen z odlitku, je uložen do speciálních boxů a poté je znovu roztaven a využit. Dále je tento odlitek přemístěn manipulačním dělníkem na pracoviště tryskání, kde je provedena povrchová úprava odlitku za pomoci malých ocelových kuliček, které jsou pod tlakem vystřelovány proti odlitku. Pomocí této technologie je odlitek zbaven nechtěných hliníkových střepeň, nerovností a otřepů. V případě, že je odlitek obráběn, je následně převezen do střediska obrobny, kde je dle dokumentace obroben na CNC strojích. Po této operaci následuje montáž dalších dílů do odlitku. Na závěr se provádí výstupní kontrola, balení a převoz do prostoru expedice.

### **Technologie využívané ve výrobě**

- Tavicí pece Striko, Marconi, Morgan;
- Lici stroje Bühler 660DC, Bühler 530DC, Bühler 840DC, Bühler 105DC, Toshiba DC605J, Toshiba DC800J;
- Tryskací průběžné zařízení, tryskací závěsné zařízení (DISA);
- Ruční pracoviště;
- Chiron DZ15WM, Chiron FZ15WM;
- Specializované měřicí 3D zařízení;

- Specializované tlakovací zařízení.

## **Doporučení pro další rozvoj výroby**

### **Skladování**

V první řadě je nutné zmínit to, že jakákoliv forma zásob na sebe váže finanční prostředky firmy. Ve výrobních společnostech, jako je KOVOLIS HEDVIKOV a.s., je požadavkem zákazníků, aby výrobce držel určitou výši zásob pro případ výkyvů ve výrobě. Tato úroveň zásob je požadována u desítek druhů výrobků. Důležité je taktéž zmínit to, že podnik nedrží pouze hotové výrobky, ale podstatnou část zásob také tvoří polotovary a zásoby nedokončené výroby. Na všechny zmiňované druhy zásob je také nutné vynaložit práci, techniku a prostory. Veškeré tyto náklady na skladování by bylo možné snížit prostřednictvím konsignačních skladů. Společnost tento způsob skladování již využívá, ale pouze u jednoho zákazníka. Návrh spočívá v rozšíření tohoto způsobu skladování. Hlavní myšlenka spočívá v tom, že podnik dodává výrobky přímo do závodu zákazníka. Tyto výrobky jsou vlastnictvím výrobce až do chvíle, než je zákazník převezme do vlastní výroby. Tato činnost je následně elektronicky zaznamenána a odeslána výrobcem. Díky tomu si výrobce může řídit úroveň zásob a přizpůsobovat tak svou výrobu tomuto stavu. Rozšíření tohoto druhu skladování by napomohlo sledovanému podniku snížit náklady na skladování a také mzdové náklady na zaměstnance, kteří pracují ve skladu, investiční náklady na skladovací techniku.

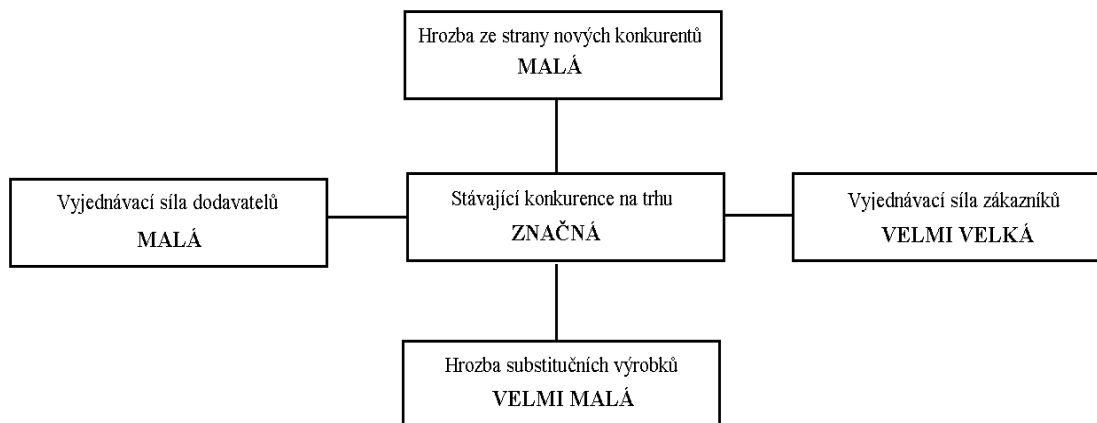
### **Robotizace a automatizace**

Výrobní podniky potřebují, aby vynaložené náklady na výrobu produktu byly co nejnižší. Potom může podnik stanovit vhodnou tržní cenu s přiměřeným výnosem. Tato skutečnost zvyšuje konkurenceschopnost podniku. Dále je pak možné konkurovat jiným společnostem prostřednictvím kvality produktů, rychlosti nebo kapacity výroby. Všechny zmíněné faktory umožňuje vyšší úroveň robotizace a automatizace v podniku. Prostřednictvím automatizovaných a robotizovaných středisek se snižují v dlouhodobém horizontu výrobní náklady na výrobek, snižuje se chybovost způsobená člověkem, snižují se mzdové náklady, zvyšuje se efektivita a rychlost výroby. Podnik v současné době disponuje řadou automatizovaných pracovišť, především u lisů. Vhodné by bylo také uvažovat o zavedení této technologie do skladování. Díky takové investici by bylo možné zvýšit kapacitu skladu z toho důvodu, že robotizované jednotky potřebují méně manipulačního prostoru než člověk s manipulačním zařízením.

Dále je vhodné uvažovat i o investicích do strojů a zařízení, které zvyšují kapacitu a rychlost výroby.

## 6.6 Analýza vnějšího a vnitřního okolí

Obrázek č. 11 zobrazuje provedenou v kapitole 5.3.3 Porterovou analýzu 5 sil.



**Obrázek 11: Porterův model pěti sil pro KOVOLIS HEDVIKOV a.s.**

*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti*

Z obrázku je zřejmé, že nejnižší riziko a hrozbu tvoří substituční produkty a potencionální konkurence. Vůči svým dodavatelům má podnik KOVOLIS HEDVIKOV a.s. velkou smluvní sílu, neboť je významným odběratelem hliníku v ČR. Avšak zákazníci mají velkou vyjednávací sílu vůči sledovanému podniku. Zákazníci nabízejí projekty a stanovují podmínky, které musí podnik splnit, aby daný projekt získal. V neposlední řadě se silný tlak ze strany zákazníků projevuje tím, že požadují, aby podnik neustále investoval do nových strojů i přesto, že ty současné jsou plně funkční. Konkurenci mezi existujícími podniky lze určit jako značnou. Hlavními konkurenty KOVOLIS HEDVIKOV a.s. na evropském trhu jsou slévárny turecké, polské, slovinské a v menší míře slévárny z německy mluvících zemí. Dalšími konkurenty jsou čínské podniky, které často mají nižší cenu. Avšak lze tvrdit, že sledovaný podnik vyhrává v kvalitě výrobků a spolehlivosti dodávek.

Obrázek č. 12 představuje shrnutí SWOT analýzy zpracované v kapitole 5.3.4.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Používaná technologie Rheocasting Dobrá pověst a dlouhé působení na trhu Spolehlivost dodávek Kvalitní výrobky Velké zapojení rodiny do podnikání Schopnost uspokojit požadavky zákazníků Spolupráce s vysokými školami v ČR	Vysoké investiční náklady do strojů a zařízení Absence písemně zpracovaného plánu nástupnictví Absence písemně zpracované marketingové strategie Fluktuační a nedostatek zaměstnanců Závislost na automobilovém průmyslu Velké bariéry vstupu na jiné trhy
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Vertikální integrace Zavádění nových technologií metody lití Rheocasting Projekty pro elektromobilitu Využití vyšší úrovně automatizace a robotizace Kurzové změny	Zpřísnění emisních norem Epidemiologická situace Stoupající trend elektromobilů Větší tlak ze strany zákazníků Ekonomická krize Růst cen vstupů

**Obrázek 12: SWOT analýza pro KOVOLIS HEDVIKOV a.s.**

*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti*

Za nejdůležitější silné stránky podniku lze považovat používanou technologii Rheocasting, spolehlivost dodávek a vysokou kvalitu výrobků. Mezi slabé stránky potom patří vysoké investiční náklady do strojů a zařízení, což je spojené s velkou vyjednávací silou zákazníků, a také v současné době nedostatek zaměstnanců v důsledku propouštění kvůli pandemii Covid-19. Další slabou stránkou je absence písemně zpracovaného plánu nástupnictví. Hlavní příležitostí pro podnik je zavádění dalších nových technologií metody lití Rheocasting, což umožní odlišit výrobky od konkurence a zvýšit tak podíl na trhu. Za největší hrozbu se v dnešní době dá považovat pandemie Covid-19. Vládní omezení vedou ke snížení výroby, nedostatku zaměstnanců a celkové nejistotě ve mnoha otázkách podnikání.

Podrobně zpracované analýzy jsou představeny v kapitole 5.3 této diplomové práce.

### **Shrnutí a doporučení**

KOVOLIS HEDVIKOV a.s. je kapitálově vybavený podnik, ale není v současné době schopný vytvořit vertikální klastr tím, že koupí buď svého zákazníka, anebo svého dodavatele. Z toho důvodu by byla doporučovanou strategií diferenciací produktu. Základem této strategie je uplatnění rozdílných vlastností a kvality výrobků, což umožní odlišit koncové výrobek podniku od těch, které nabízí konkurence. Cílem diferenciací je tvorba unikátní nabídky u určitého druhu výrobku. Pro KOVOLIS HEDVIKOV a.s. to znamená investovat do nových technologií a jít cestou složitějších odlítků, které ostatní slévárny vyrobit nemůžou.

## 6.7 Marketingový plán

Společnost KOVOLIS HEDVIKOV a.s. se zabývá výrobou hliníkových součástek pro automobilový průmysl, a to jak pro osobní, ale i nákladní vozidla. Podnik dodává svým zákazníkům hotové výrobky i polotovary, které vyžadují následné opracování.

### Produkt

Především se jedná o skříně nebo kryty k turbodmychadlům, automatickým převodovkám, brzdám a dalším.

- Těleso turbodmychadla (šnek) – do tohoto odlitku se následně montuje rotační mechanismus, který zvyšuje výkon motoru. Pro tento výrobek je zásadní, aby byl tlakově stálý a správně obrobený.
- Skříň automatické převodovky – odlitek převodové skříně, který se využívá ve vozidlech se spalovacími motory.
- Topení Webasto – slouží k ohřívání vody, která následně vytápí prostor vozidla (osobního, nákladního automobilu). Jedná se o součást nezávislého topení, které má výkon 5 kW s maximální dobou topení 60 minut.

### Cena

KOVOLIS HEDVIKOV a.s. při stanovení ceny svých výrobků musí zohledňovat tržní cenu. Dá se říct, že cena je konkurenčně orientovaná. Cenu výrobků podniku upravuje hned několik faktorů. Mezi takové faktory patří například využitá slitina, konkrétní složení slitin se podstatně promítne do ceny. Podíl legujících prvků ve slitině se podílí na vlastnostech odlitku. Může se jednat například o vyšší korozivzdornost, o vyšší pevnost či nižší hmotnost odlitku. Dále se do výsledné ceny promítají také využitá technologie, náročnost opracování, četnost manipulací. V neposlední řadě je nutné zmínit i množství, které zákazník požaduje vyrobit. V případě velkých dávek pak podnik zohledňuje i úspory z rozsahu nebo také čas, který je potřebný pro zavedení forem do standardního chodu. Takové faktory naopak cenu snižují. Závěrem lze říct, že ceny většiny výrobků se pohybují v řádech desítek a vyšších desítek EUR za kus.

### Propagace

Podnik jako takový nepropaguje svoje výrobky, a to z důvodu zachování diskrétnosti vůči svým zákazníkům, předchází se tak různým formám zneužití výrobku. Jediné, co podnik může propagovat, je jím využívaná technologie. KOVOLIS HEDVIKOV a.s. tedy na svých



stránkách propaguje především technologii „Rheocasting“. Další formou propagace jsou referenční listy, které jsou vystaveny zákaznicky sledované společnosti. Tyto dokumenty jsou veřejně přístupné na internetu a jejich obsahem jsou mimo jiné informace o smluvních stranách, stručný popis zakázky a hodnocení spokojenosti zákazníka s touto zakázkou. Společnost je dále významným členem Svazu sléváren České republiky, a právě prostřednictvím tohoto svazu taktéž získává část svých zakázek.

### **Distribuce**

Protože se jedná o výrobní podnik, který prodává své produkty jiným podnikům (B2B), není nutné, aby podnik disponoval takovými výdejními místy, jako je kamenný obchod, nebo například není nutné, aby spravoval e-shop. Distribuci svého zboží podnik realizuje v první řadě prostřednictvím třech vlastních expedic, z nichž jedna se nachází v odloučeném pracovišti v Ronově nad Doubravou. Podnik uplatňuje při distribuci svých výrobků ve všech případech dodací doložku „Ex Works“. To znamená, že veškeré náklady i rizika spojené s dopravou výrobků přechází na kupujícího, a to již v momentě, kdy je nákladní automobil plně naložen a zaplombován. Dále pak společnost distribuuje své odlitky z míst poslední uskutečněné operace. Tedy například ze společnosti Aalberts Surface Treatment s.r.o., která zajišťuje finální pokovování odlitků, nebo například ze společnosti Heiche Polska Sp. z o.o. se sídlem v Polsku. Dalším způsobem distribuce je konsignační sklad, který je umístěn ve Španělsku. Tento sklad je přímo umístěn v prostoru sídla zákaznickovy společnosti, za jeho fungování tedy také zodpovídá zákazník. Princip této distribuce spočívá v tom, že odlitky v tomto skladu přechází do vlastnictví zákazníka až ve chvíli, kdy se dostanou do výroby. Až po tomto kroku se uskutečňuje fakturace a transakce.

### **Doporučení pro další rozvoj marketingových aktivit**

V rámci marketingové strategie je pro KOVOLIS HEDVIKOV a.s. důležité přesvědčovat své zákazníky o tom, že je podnik schopný dodávat včas a s požadovanou kvalitou. Obzvláště v době, kdy asijské podniky nejsou schopné zajistit pravidelné dodávky.

V podstatě je pro podnik velmi důležité vybudovat a udržovat důvěryhodné vztahy se zákazníky. Žádná z velkých automobilek nezhájí spolupráci s dodavatelem, o kterém nemá povědomí, neboť je to značné riziko, které nechce podstupovat. Tím pádem jsou pro podnik důležití i ti zákazníci, se kterými v současné době spolupracuje méně anebo vůbec. Tyto zákazníci musí o podniku vědět. KOVOLIS HEDVIKOV a.s. by mohl rozšiřovat povědomí o své činnosti mezi zákazníky tím, že se bude pravidelně zúčastňovat různých konferencí, kde

se scházejí představitelé společností z automobilového průmyslu. Takových akcí je zhruba šest za rok a jsou považovány za velmi důležité. Také jednou za rok probíhá slévárenský veletrh v Německu, kam jezdí představitelé různých zemí včetně těch asijských. Pro sledovanou společnost je také doporučeno být účastníkem tohoto veletrhu.

Další možností, jak zvýšit povědomí o podniku, jsou články v odborných slévárenských časopisech. Zákazníci musí vědět o kompetenci podniku.

## 6.8 Finanční plán

V kapitole 5.2 byl podnik KOVOLIS HEDVIKOV a.s. zhodnocen nástroji finanční analýzy. Prostřednictvím výpočtu jednotlivých finančních ukazatelů bylo zjištěno, že v letech 2018 až 2019 zaznamenal podnik významný pokles finančních výsledků. Z toho důvodu je vhodné použít Altmanův bankrotní model pro firmy neobchodované na burze s cílem předpovědi budoucího vývoje podniku. Altmanův model je vyjádřen níže uvedenou rovnicí:

$$Z = 0,717 X1 + 0,847 X2 + 3,107 X3 + 0,42 X4 + 0,998 X5$$

X1 Pracovní kapitál / Celková aktiva;

X2 Nerozdělený zisk / Celková aktiva;

X3 EBIT / Celková aktiva;

X4 Tržní hodnota vlastního kapitálu / Cizí zdroje;

X5 Celkové tržby / Celková aktiva.

Výsledná hodnota méně než 1,23 vykazuje znaky bankrotu. Firmy s výslednou hodnotou v intervalu 1,23 – 2,9 mají určité finanční potíže, avšak jejich budoucí vývoj nelze jednoznačně stanovit. Podniky v tomto rozmezí jsou v tzv. „šedé zóně“. Pokud je výsledná hodnota větší než 2,9, potom lze tvrdit, že je podnik finančně silný a nevykazuje příznaky bankrotu.

V případě podniku KOVOLIS HEDVIKOV a.s. je výsledná hodnota 1,7, což znamená, že nelze jednoznačně předpovědět budoucí vývoj podniku. Po konzultaci výsledků s finančním ředitelem podniku panem Ing. Miroslavem Brabcem bylo zjištěno, že situace je dočasná. Rok 2019 se vyznačoval velkým množstvím událostí, které sledovaný podnik do jisté míry negativně postihly. Tyto události nejvýznamněji zasáhly především personální, finanční a výrobní oblasti podniku. Nicméně samotné vedení podniku očekává ve fiskálním roce 2020

silný finanční výsledek hospodaření v kombinaci s obstojným provozním výsledkem. Rok 2021 se vyznačuje tím, že vedení podniku plánuje investice do rozšíření výroby.

## **6.9 Hodnocení rizik**

Aktuálním problémem společnosti KOVOLIS HEDVIKOV a.s. je fluktuace a nedostatek zaměstnanců kvůli propouštění v důsledku pandemie Covid-19. Tato skutečnost způsobuje velké riziko a nejistotu pro podnik. Zaprvé, podniku klesá produktivita a vzniká neschopnost plnit výrobní plány. Zadruhé, nedostatek znalostí a zkušeností nových zaměstnanců zvyšuje riziko nekvality výrobků, reklamací a v důsledku nespokojenosti zákazníků. Dále je potřeba zmínit to, že podstatnou část zaměstnanců výroby podniku tvoří agenturní zaměstnanci, převážně ze zahraničí. S ohledem na aktuální epidemiologickou situaci je nutné tyto agenturní zaměstnance nahradit a zaměřit se na tuzemský pracovní trh. Je možné, že tímto krokem bude podnik muset zvýšit své mzdové náklady, ale zároveň se tím sníží riziko odstávek způsobené nedostatkem pracovní síly. Snížit fluktuaci zaměstnanců by mohl podnik vypracováním motivačního systému. Také by bylo vhodné důsledně prověřovat nově přijímané zaměstnance, a to kontaktováním jejich bývalých zaměstnavatelů a vyžádáním referencí. Eliminovat riziko nekvality výrobků a velkého počtu reklamací by mohlo kvalitnější školení nových pracovníků a větší kontrola jejich práce na prvních etapách působení v podniku.

Dalším rizikem pro podnik je riziko konkurence, proto je nutné konkurenci sledovat a hodnotit. Na základě vyhodnocení je potom důležité regulovat chod firmy a hledat nové možnosti, jak přilákat zákazníky. S tím je také spojené riziko, že konkurence začne využívat stejnou výrobní technologii, a tím se zvýší riziko substitutů. Podnik by měl sledovat trendy a neustále zdokonalovat svou vlastní technologii.

V rámci podnikání existuje pro společnost KOVOLIS HEDVIKOV a.s. velké riziko opožděného dodání surovin. Podnik je velice závislý na svých dodavatelích. Omezit toto riziko lze spoluprací s dodavateli, kteří jsou již ověřeni a jsou považováni za spolehlivé. Snížit toto riziko lze také spoluprací s větším množstvím dodavatelů.

Legislativní rizika a rizika v podobě růstu nákladů v důsledku zdražování vstupních faktorů jsou těžce ovlivnitelná. Dalším obtížně ovlivnitelným rizikem je majetkové riziko. Tím se rozumí riziko požárů, přírodních katastrof, krádeží a obchodních podvodů. Podnik může snížit toto riziko tím, že bude mít v dostatečné výši pojištěný majetek. Také musí ověřovat své obchodní partnery a mít zabezpečený informační systém.

Dalším rizikem pro podnik KOVOLIS HEDVIKOV a.s. je riziko neúspěšného předání podniku. Proto je doporučeno písemně vypracovat plán nástupnictví a také krizový plán v případě nenadálé události.

## 7 SHRNU TÍ A DOPORU ČENÍ

Pro vyhodnocení ekonomického vývoje a finanční situace podniku KOVOLIS HEDVIKOV a.s. byla provedena základní finanční analýza z účetních výkazů za období 2015 až 2019. Léta 2015 až 2017 lze považovat za velice úspěšná pro sledovaný podnik, což je spojeno s celkovou konjunkturou na trhu. Významný pokles zaznamenal podnik z hlediska finančních ukazatelů v roce 2018. V roce 2019 se propad prohloubil. Je několik hlavních důvodů, proč byl fiskální rok 2018 a následně i 2019 pro podnik méně úspěšný. Prvním negativním vlivem byly strukturální změny v automobilovém průmyslu, kdy začalo docházet ke zpříšňování emisních norem u osobních a nákladních vozidel v Evropě, což následně vedlo k poklesu výroby a celkovému chřadnutí trhu. Další skutečností vytvářející nepříznivé podmínky pro podnikání byl rostoucí trend elektromobilů, a to z toho důvodu, že KOVOLIS HEDVIKOV a.s. je dodavatelem hliníkových odlitků, které se v elektrických vozidlech využívají v menší míře. Posledním důležitým faktorem ovlivňujícím provoz sledovaného podniku byla světová pandemie Covid-19. Podnik byl nucen omezit výrobu a tím pádem i dodávky odlitků, což vedlo ke značnému poklesu jeho finančních výsledků. Avšak vedení společnosti posoudilo možné dopady pandemie na provoz podniku a došlo k závěru, že nemají nevratný efekt na fungování společnosti.

Po zhodnocení sledovaného podniku nástroji strategické analýzy byla doporučena vhodná strategie pro podnik založená na diferenciaci produktu. KOVOLIS HEDVIKOV a.s. jako jediná slévárna v ČR využívá nejmodernější technologii Rheocasting. Tato technologie umožňuje vyrábět nejsložitější druhy odlitků s požadovanými materiálovými vlastnostmi, tím pádem se dá považovat za konkurenční výhodu sledovaného podniku. Díky tomu může být společnost napřed před svými konkurenty, a tak získávat nejlepší zakázky pro svůj podnik. Pokud bude KOVOLIS HEDVIKOV a.s. investovat do rozvoje svých výrobních technologií, bude následně schopen maximálně využívat příležitostí, neustále růst a rozšiřovat svůj podíl na trhu.

V rámci marketingových aktivit by mělo být hlavním cílem podniku rozšíření povědomí o vlastní činnosti mezi zákazníky. KOVOLIS HEDVIKOV a.s. by měl být schopen ujistit zákazníky o tom, že je způsobilý k dodávání výrobků včas a v požadované kvalitě. Šířit informace o své činnosti by mohl podnik prostřednictvím různých konferencí a slévárenských veletrhů, kde se pravidelně scházejí představitelé firem z automobilového průmyslu. Dalšími

možnostmi, které podnik může využít, je publikace článků v odborných slévárenských časopisech a uvedení informací o dosažených úspěších na svých webových stránkách.

Během analýzy vlivu rodiny na podnik bylo zjištěno, že rodinná linie je zachována a plánuje se předání podniku další generaci. Rodina je v podnikání plně angažována, což se považuje za pozitivní zjištění. V současné době neprobíhají také žádné konflikty ohrožující chod podniku. Avšak bylo by vhodné vypracovat písemný plán nástupnictví zahrnující přesně stanovený časový rámec a podmínky předání podniku. Také by bylo vhodné připravit krizový plán pro případ neúspěchu předání podniku. Po sestavení plánu nástupnictví je nutné ho vzájemně zkoordinovat s klíčovými zaměstnanci v podniku.

## ZÁVĚR

Problematika rodinného podnikání je v současné době často diskutovaným tématem a postavení rodinných podniků je ve světě velice významné. I přesto zatím není této problematice věnována v ČR stejně velká pozornost, jak je tomu v zahraničí.

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu stavu a rozvoje rodinného podnikání v ČR a porovnat ho se zahraničím. Následně provést ekonomické zhodnocení konkrétní rodinné firmy nástroji strategické a finanční analýzy a zpracovat návrh podnikatelského plánu pro další rozvoj firmy.

Na základě sekundární analýzy dostupných výzkumných studií bylo zjištěno, že se v ČR oblastí rodinného podnikání zabývá málo autorů. Důvodem je, že historie rodinného podnikání v ČR po revoluci v roce 1989 je relativně krátká. S tím je spojený nedostatek dat pro provedení výzkumů v této oblasti. Navíc v ČR neexistovala do roku 2019 jednotná definice vymezující rodinný podnik a všechny aspekty s ním spojené. Proto nebylo možné na základě statistických informací vytvořit celistvý obraz o stavu rodinného podnikání v ČR.

V zahraničí je už dlouhá léta věnována velká pozornost oblasti rodinného podnikání. V zemích, jako je Německo, Rakousko, Švýcarsko, Španělsko, USA, Francie, Itálie, Irsko, je pojem rodinného podnikání dobře definován a pevně zakotven. Ve zmíněných zemích se kromě toho problematikou rodinného podnikání zabývají na různých vysokých školách a jiných vzdělávacích institucích. Na univerzitách existují obory přímo zaměřené na rodinné podnikání. V těchto zemích mají rodinné podniky značný podíl na ekonomice státu. Aktuální průzkumy potvrzují, že rodinné podniky jsou nejenom výkonnější z pohledu finančních metrik, ale také v průměru existují déle než nerodinné podniky. Dále je podle různých studií stanoveno, že minimálně 70 % světového HDP tvoří rodinné podniky, které také zaměstnávají 60 – 80 % lidí a jsou odolnější vůči recesím než nerodinné podniky.

České výzkumy mezi firmami odhalily přínosy rodinného podnikání. Většina firem považuje skutečnost, že podnik je rodinný, za výhodu pro jeho fungování. Značným přínosem rodinného podnikání je také snazší budování dlouhodobě prospěšných vztahů se všemi stakeholdery podniku. Rodinnost umožňuje jednodušší budování dobré pověsti podniku, která potom posiluje důvěru ze strany obchodních partnerů. Rodinné firmy jsou také stabilnější z hlediska zaměstnaneckých vztahů.

Pro další zlepšování postavení rodinného podnikání v ČR by bylo vhodné, aby se začaly ryze české rodinné podniky inspirovat fungováním zahraničních rodinných firem a snažily se přebírat jejich zkušenosti a znalosti v oblastech řízení a nástupnictví.

V dnešní době působí v ČR několik organizací, které rozšiřují povědomí o rodinných podnicích mezi veřejností, pomáhají rodinným podnikům v otázkách spojených s nástupnictvím a při zabezpečení správy rodinného majetku. Tyto organizace také umožňují sběr statistických informací o působení rodinných podniků v ČR. V neposlední řadě podporují rodinné podniky finančně a pořádají různé soutěže oceňující rodinné podnikání. Pomocí podobného veřejného uznání mohou rodinné podniky nejenom zlepšit svůj image, ale také posílit své konkurenční postavení na podnikatelském trhu.

Analytická část této diplomové práce se věnovala finanční a strategické analýze rodinného podniku KOVOLIS HEDVIKOV a.s. Dále byl zpracován podnikatelský plán s návrhem budoucího rozvoje podniku. Cílem podnikatelského plánu bylo popsat problémové oblasti podniku a navrhnout doporučení, které by napomohly podniku KOVOLIS HEDVIKOV a.s. v jeho dalším rozvoji.

Při zpracování praktické části bylo zjištěno, že v podniku KOVOLIS HEDVIKOV a.s. je zachována rodinná linie, ale neexistuje písemně vypracovaný plán nástupnictví. Sledovaná společnost také vykazovala v roce 2019 znaky finančních problémů, kdy výsledné hodnoty některých finančních ukazatelů byly mimo doporučené hodnoty. Kromě toho na základě Altmanova bankrotního modelu nebylo možné jednoznačně určit budoucí rozvoj podniku. Nicméně, výsledky provedené finanční analýzy byly probrány s finančním ředitelem podniku, a bylo stanoveno, že jsou z velké části ovlivněné záporným výsledkem hospodaření za poslední sledovaný rok 2019. V současné době se podnik vzmáhá po pandemii Covid-19 a za fiskální rok 2020 se již neočekává ztráta. Z výsledků provedených strategických analýz byla doporučena strategie diferenciacce produktu, která umožní podniku maximálně využít všech příležitostí a posílit své konkurenční postavení na trhu.

Na základě provedené sekundární analýzy aktuálních výzkumných studií, finanční a strategické analýzy, následného vyhodnocení zjištěných poznatků a sestavení podnikatelského plánu s návrhem pro rozvoj podniku KOVOLIS HEDVIKOV a.s. lze tvrdit, že cíl této diplomové práce byl splněn.



## POUŽITÁ LITERATURA

AMSP ČR., 2018. *Rodinné podnikání dostává zelenou*. [online]. Praha: AMSP ČR [cit. 2020-09-10]. Dostupné z: <http://amsp.cz/rodinne-podnikani-dostava-zelenou/>

AMSP ČR., 2019a. *Definice rodinného podnikání* [online]. Praha: AMSP ČR [cit. 2020-10-05]. Dostupné z: <https://amsp.cz/wp-content/uploads/2019/05/Definice-rodinného-podnikání%3%AD-na-web-LR-MSP-.pdf>

AMSP ČR., 2019b. *Rodinné firmy překonaly další vrchol k podpoře českých podnikatelů* [online]. Praha: AMSP ČR [cit. 2020-09-13]. Dostupné z: <https://amsp.cz/rodinne-firmy-prekonaly-dalsi-vrchol-k-podpore-ceskych-podnikatelu/>

AMSP ČR., 2020. *Projekt rodinná firma* [online]. Praha: AMSP ČR [cit. 2020-10-12]. Dostupné z: <https://amsp.cz/projekt-rodinna-firma/>

ASTRACHAN, J. H. and M. C. SHANKER., 2003. *Family businesses' contribution to the US. economy: A closer look*. Family Business Review. ISSN 0898-5626.

AYRANCI, E. A., 2014. *Study on the Influence of Family on Family Business and Its Relationship to satisfaction with Financial Performance*. E + M. *Ekonomie a management*. ISSN 1212-3609.

BELENZON, S., PATACCONI, A., ZARUTSKIE, R., 2015. *Married to the firm? A large-scale investigation of the social context of ownership*. Strategic Management Journal.

BLAŽKOVÁ, M., 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, Manažer. ISBN 9788024715353.

BUSINESSINFO.CZ., 2016. *Českým rodinným firmám trvale rostou tržby* [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2020-10-10]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ceskym-rodinnym-firmam-trvale-rostou-trzby-75166.html>

BUSINESSINFO.CZ., 2019. *Česká republika definovala co je rodinné podnikání* [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2020-10-14]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/ceska-republika-definovala-co-je-rodinne-podnikani/>

BUSINESSINFO.CZ., 2020a. *Registr rodinných podniků* [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2020-10-12]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/registr-rodinnych-podniku/>

BUSINESSINFO.CZ., 2020b. *Brana k benefitům pro rodinné firmy se otevírá* [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2020-10-14]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/brana-k-benefitum-pro-rodinne-firmy-se-otevira/>

CENNAMO, C., BERRONE, P., CRUZ, C., & GOMEZ-MEJIA, L. R., 2012. *Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders*. Entrepreneurship Theory and Practice, 36(6), 1153-1173.

COLLI, A., 2010. *Family Firms in European Economic History* [online]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/228272697\\_Family\\_Firms\\_in\\_European\\_Economic\\_History](https://www.researchgate.net/publication/228272697_Family_Firms_in_European_Economic_History)

ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 89/2012 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník*. In: Sbirka zákonů České republiky. 2012, částka 33, s. 1026-1368. Dostupné také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/start.aspx>

ČIA NEWS., 2014. *Karel Havlíček: Rodinné firmy generují 20 pct HDP vytvořeného podniky* [online]. Praha: Česká informační agentura, s.r.o. [cit. 2020-10-10]. Dostupné z: <https://www.cianews.cz/cs/1120856-karel-havlicek-rodinne-firmy-generuji-20-pct-hdp-vytvoreneho-podniky>

DEEPHOUSE, D. L., JASKIEWITZ, P., 2013. *Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories*. Journal of Management Studies, 50(3), 337-360.

DELOITTE., 2020. *Výzvy a příležitosti pro rodinné podniky v roce 2020* [online]. [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/deloitte-private/articles/vyzvy-a-prilezitosti-pro-rodinne-podniky-v-roce-2020.html>

EVROPSKÁ KOMISE., 2009. *Overview of family-business-relevant issues: Research, networks, policy measures and exciting studies* [online]. Final report of the export group [cit. 2020-10-11]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10388/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>

FAMILY FIRM INSTITUTE., 2016. *Global data points* [online]. Family Firm Institute [cit. 2020-10-15]. Dostupné z: <https://www.ffi.org/>

FORBES., 2020. *Rodinné firmy 2020* [online]. Praha: MediaRey, SE [cit. 2020-10-09]. Dostupné z: <https://rodinnefirmy2020.forbes.cz/>

GALLO, M. A., TAPIES, J., CAPPUYNS, K., 2000. *Comparison of family and nonfamily business: Financial logic and personal preferences*. Chair of Family Business IESE Research Paper, (406).

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

GERSICK, K. E. et al., 1999. *Stages and transitions: Managing change in the family business*. Family Business Review, 12(4), 287-297.

GLOVER, S., GIBSON, K., 2017. „*Made in Italy*“; how culture and history has shaped modern Italian business environment, political landscape, and professional organizations. The Journal of Business Diversity [online]. Dostupné z: <https://www.articlegateway.com/index.php/JBD/article/view/1210/1148>

GOEHLER, A., 1999. *Der Erfolg grosser Familienunternehmen im fortgeschrittenen Lebenszyklus*. St. Gallen.

GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D., 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978- 80-251-2621-9.

HANZELKOVÁ, A., 2013. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.

- HESKOVÁ, M., VOJTKO, V., 2008. *Rodinné podnikání zdroj regionálního rozvoje*. Profess Consulting s.r.o. ISBN 978-80-7259-062-9.
- HISRICH, R., PETERS, M., 1996. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 8085865076.
- HNILICA, J., MACHEK, O., LUKEŠ, M., 2016. *Are family firms more stable? Evidence from the Czech Republic*. In *Rencontres de St. Gall, zří 2016*, St. Gallen.
- JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JUROVÁ, M., 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.
- KENYON-ROUVINEZ, D., WARD, L. J., 2016. *Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Brno: Barrister & Principal. ISBN 978-80-7485-095-0.
- KNÍŽEK, M., 2015. *Editorial. Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2020-10-09]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-64096290-editorial>
- KORÁB, V., 2008. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. Brno: Vutium. ISBN: 978-80-214-3584-1.
- KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALSKO, M., 2008. *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1843-6.
- KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J., 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOVOLIS-HEDVIKOV.CZ., 2021. *O nás* [online]. [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://kovolis-hedvikov.cz/o-nas/>
- LIKO-S.CZ., 2020. *Liko-s je jedním z rodinných podniků České republiky* [online]. Praha: LIKO-S, a.s. [cit. 2020-10-14]. Dostupné z: <https://www.liko-s.cz/cs/liko-s-je-jednim-z-rodinnych-podniku-ceske-republiky>
- LUKEŠ, M., NOVÝ, I., 2005. *Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-125-9.
- MACHEK, O., 2017. *Rodinné firmy*. Vydání první Praha: C. H. Beck, Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-638-8.
- MACHEK, O., POKORNÝ, T., 2016. *Míra úpadků českých rodinných firem*. *Acta Oeconomica Pragensia*, 24(3), 24-34.
- MAJITELÉFIREM.CZ., 2018. *Specifika rodinného podnikání* [online]. *MajiteleFirem.cz* [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://www.majitelefirem.cz/specifika-rodinneho-podnikani/>
- Mandl, I., 2008. *Overview of Family Business Relevant Issues*. Final Report. Vídeň: KMU Forschung Austria. Contract No. 30-CE-0164021/00-51.
- MPO., 2019a. *Komplexní podpora rodinných firem připravena. Počítá mimo jiné s bezúročnými půjčkami a zvýhodněnými zárukami* [online]. Praha: MPO [cit. 2020-10-15]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/komplexni-podpora->

rodinných-firem-pripravena--pocita-mimo-jine-s-bezurocnymi-pujckami-a-zvyhodnenymi-zarukami--250414/

MPO., 2019b. *Analytické materiály* [online]. Praha: MPO [cit. 2020-12-16]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>

ODEHNALOVÁ, P., 2011. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5603-9.

RYDVALOVÁ, P. et al., 2015. *Rodinné podnikání - zdroj rozvoje obcí*. V Liberci: Technická univerzita. ISBN 978-80-7494-245-7.

SVOBODOVÁ, I., ANDERA, M., 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 9788027104079.

TÁPIES, J., SAN ROMÁN E., GIL LOPÉZ, Á., 2016. *100 Families that changed the world – Family Businesses and Industrialization* [online]. Spain: Fundación Jesús Serra. ISBN 978-84-608-5437-1. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/339827485\\_100\\_Families\\_that\\_Changed\\_the\\_World\\_Family\\_Businesses\\_and\\_Industrialization](https://www.researchgate.net/publication/339827485_100_Families_that_Changed_the_World_Family_Businesses_and_Industrialization)

VALENTOVÁ, E., 2015. *Links between selected characteristics and the Turnover of Family Business*. *Acta academica karviniensia*. ISSN 1212-415X.

ZELLWEGER, T. M., NASON, R. S., NORDQVIST, M., BRUSH, C. G., 2013. *Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229-248.

ZELLWEGER, T., 2017. *Managing the family business: theory and practice* [online]. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing [cit. 2020-10-13]. ISBN 978-17-834- 7069-3.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A	Rozvaha za rok 2019
Příloha B	Výkaz zisku a ztráty za rok 2019

Příloha A – Rozvaha

## ROZVAHA

K datu 31.03.2020

(v celých tisících Kč)

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky 500/2002 Sb.

Název a sídlo účetní jednotky:

KOVOLIS HEDVIKOV a.s.  
Hedvíkov 1  
538 43 Třemošnice  
IČ:61058041

a	b	Běžné účetní období			Min.úč. období
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	2 819 862	-1 030 144	1 789 718	1 929 513
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b>	2 012 179	-1 028 531	983 648	998 832
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	34 621	-28 828	5 793	7 498
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje				
2.	Ocenitelná práva	34 431	-28 749	5 682	6 831
2.1.	Software	34 431	-28 749	5 682	6 831
2.2.	Ostatní ocenitelná práva				
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	190	-79	111	174
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				493
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				493
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	1 977 558	-999 703	977 855	991 334
B. II. 1.	Pozemky a stavby	360 075	-108 061	252 014	260 324
1.1.	Pozemky	7 345		7 345	7 345
1.2.	Stavby	352 730	-108 061	244 669	252 979
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	1 216 621	-631 158	585 463	637 694
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	313 286	-260 484	52 802	54 490
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	313 286	-260 484	52 802	54 490
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	87 576		87 576	38 826
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	120		120	9 947
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	87 456		87 456	28 879
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>				
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				

HAYEK, spol. s r.o., holding  
Jindřišská 5/901  
110 00 Praha 1  
DIČ: CZ43875092

auditor, s.r.l. Ing. Petr  
Kovář  
IČ: 123456789  
DIČ: CZ123456789

a	b AKTIVA	Běžné účetní období			Min.úč. období
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	800 349	-1 613	798 736	918 006
C. I.	<b>Zásoby</b>	335 342	-202	335 140	397 588
C. I. 1.	Materiál	137 471	-169	137 302	156 709
	2. Nedokončená výroba a polotovary	129 368	-17	129 351	149 342
	3. Výrobky a zboží	68 503	-16	68 487	91 537
	3.1. Výrobky	68 503	-16	68 487	91 486
	3.2. Zboží				51
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
	5. Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	<b>Pohledávky</b>	445 618	-1 411	444 207	518 919
C. II. 1.	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>				
C. II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
	1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
	1.3. Pohledávky - podstatný vliv				
	1.4. Odložená daňová pohledávka				
	1.5. Pohledávky - ostatní				
	1.5.1. Pohledávky za společníky				
	1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
	1.5.3. Dohadné účty aktivní				
	1.5.4. Jiné pohledávky				
C. II. 2.	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	445 618	-1 411	444 207	518 919
C. II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	410 934	-1 411	409 523	448 398
	2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
	2.3. Pohledávky - podstatný vliv				
	2.4. Pohledávky - ostatní	34 684		34 684	70 521
	2.4.1. Pohledávky za společníky				
	2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
	2.4.3. Stát - daňové pohledávky	7 804		7 804	18 561
	2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	23 146		23 146	32 503
	2.4.5. Dohadné účty aktivní	3 485		3 485	11 230
	2.4.6. Jiné pohledávky	249		249	8 227
C. III.	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>				
C. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba				
	2. Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	<b>Peněžní prostředky</b>	19 389		19 389	1 499
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	582		582	487
	2. Peněžní prostředky na účtech	18 807		18 807	1 012
D. I.	<b>Časové rozlišení</b>	7 334		7 334	12 675
D. I. 1.	Náklady příštích období	7 231		7 231	12 477
	2. Komplexní náklady příštích období	103		103	198
	3. Příjmy příštích období				

**HAYEK, spol. s r.o., holding**  
 Jindřišské 5/901  
 110 00 Praha 1  
 DIČ: CZ43875092

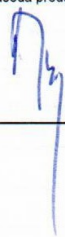
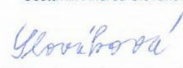
Číslo účtu: 11000000000000000000  
 Číslo účtu: 11000000000000000000  
 Číslo účtu: 11000000000000000000

označ. a.	PASIVA b	Běžné účetní období 5	Min.úč. období 6
	<b>PASIVA CELKEM</b>	1 789 718	1 929 513
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	579 261	608 619
A. I.	Základní kapitál	80 400	80 400
A. I. 1.	Základní kapitál	80 400	80 400
	2. Vlastní podíly (-)		
	3. Změny základního kapitálu		
A. II.	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	731	731
A. II. 1.	Ážio	780	780
	2. Kapitálové fondy	-49	-49
	2.1. Ostatní kapitálové fondy		
	2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	-49	-49
	2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
	2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
	2.5. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	<b>Fondy ze zisku</b>	17 493	16 671
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	16 080	16 080
	2. Statutární a ostatní fondy	1 413	591
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	508 818	505 412
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	508 818	505 102
	2. Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		310
A. V.1.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	-28 181	5 405
A. V. 2.	<b>Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)</b>		
B.+ C.	<b>Cizí zdroje</b>	1 210 491	1 317 887
B. I.	Rezervy		
B. I. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
	2. Rezerva na daň z příjmů		
	3. Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
	4. Ostatní rezervy		
C.	<b>Závazky</b>	1 210 491	1 317 887
C. I.	<b>Dlouhodobé závazky</b>	364 875	459 124
C. I. 1.	Vydané dluhopisy		
	1.1. Vyměnitelné dluhopisy		
	1.2. Ostatní dluhopisy		
	2. Závazky k úvěrovým institucím	298 252	375 499
	3. Dlouhodobé přijaté zálohy		
	4. Závazky z obchodních vztahů		
	5. Dlouhodobé směnky k úhradě		
	6. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
	7. Závazky - podstatný vliv		
	8. Odložený daňový závazek	52 737	59 342
	9. Závazky - ostatní	13 886	24 283
	9.1. Závazky ke společníkům		
	9.2. Dohadné účty pasivní		
	9.3. Jiné závazky	13 886	24 283

HAYEK, spol. s r.o., holding  
 Jindřišská 5/901  
 110 00 Praha 1  
 DIČ: CZ43875092



a.	PASIVA b	Běžné účetní období 5	Min.úč. období 6
C. II.	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>845 616</b>	<b>858 763</b>
C. II. 1.	Vydané dluhopisy		
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy		
1.2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	474 656	522 487
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	34 484	12 438
4.	Závazky z obchodních vztahů	240 884	262 707
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	95 592	61 131
8.1.	Závazky ke společníkům		
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
8.3.	Závazky k zaměstnancům	17 512	19 773
8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	10 237	11 637
8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	6 686	8 052
8.6.	Dohadné účty pasivní	17 435	21 669
8.7.	Jiné závazky	43 722	
D.	<b>Časové rozlišení</b>	<b>-34</b>	<b>3 007</b>
D. 1.	Výdaje příštích období		
2.	Výnosy příštích období	-34	3 007

Datum sestavení 28. srpna 2020	Ing. Miloš Pavlas, předseda představenstva 	Sestavili: Andrea Slováková, DIS., Ing. Miroslav Brabec  tel.: 469 619 301
-----------------------------------	---	---

 **KOVOLIS HEDVIKOV**  
akciová společnost  
Hedvíkov 1, 538 43 Třemošnice  
IČ: 61058041, DIČ: CZ61058041 (4)



**HAYEK, spol. s r.o., holding**  
Jindřichská 5/901  
110 00 Praha 1  
DIČ: CZ43875022

Příloha B – Výkaz zisku a ztráty

## Výkaz zisku a ztráty

K datu 31.03.2020  
(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky:

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky 500/2002 Sb.

KOVOLIS HEDVIKOV a.s.  
Hedvikov 1  
538 43 Třemošnice  
IČ:61058041

Označení a		Skutečnost v účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	1 728 321	2 092 183
II	Tržby za prodej zboží	6 601	7 023
A.	Výkonová spotřeba	1 094 125	1 464 675
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	5 809	6 301
2.	Spotřeba materiálu a energie	746 062	1 007 304
3.	Služby	342 254	451 070
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	43 036	-23 406
C.	Aktivace (-)	-66 573	-87 691
D.	Osobní náklady	429 470	460 305
D. 1.	Mzdové náklady	313 013	334 941
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	116 457	125 364
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	105 363	113 419
2.2.	Sociální náklady	11 094	11 945
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	167 605	171 150
E 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	167 114	172 201
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	167 114	172 201
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
2.	Úpravy hodnot zásob		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	491	-1 051
III.	Ostatní provozní výnosy	139 635	182 273
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	1 954	1 088
2.	Tržby z prodaného materiálu	128 283	171 775
3.	Jiné provozní výnosy	9 398	9 410
F.	Ostatní provozní náklady	160 603	209 746
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2 589	
2.	Prodaný materiál	151 781	198 027
3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	705	738
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
5.	Jiné provozní náklady	5 528	10 981
*	Provozní výsledek hospodářské činnosti	46 291	86 700

HAYEK spol. s r.o. holding  
Inženýrské 5/901  
110 00 Praha 1  
DIČ: CZ43875092

Označení a		Skutečnost v účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly		
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	1	100
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	1	100
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	20 423	21 857
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná a ovládající osoba		
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	20 423	21 857
VII.	Ostatní finanční výnosy	53 619	6 973
K.	Ostatní finanční náklady	114 275	64 124
*	Finanční výsledek hospodaření	-81 078	-78 908
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-34 787	7 792
L.	Daň z příjmů	-6 606	2 387
L. 1.	Daň z příjmů splatná		98
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-6 606	2 289
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-28 181	5 405
M.	Převod podílu na hospodářském výsledku		
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-28 181	5 405
*	Čistý obrat za účetní období	1 928 177	2 288 552

Datum sestavení 28. srpna 2020	Ing. Miloš Pavlas, předseda představenstva	Sestavili: Andrea Slováková, DIS., Ing. Miroslav Brabec <i>Ukovářová</i> tel.: 469 619 301
-----------------------------------	--	--

HAYEK, spol. s r.o., holding  
Jindřišská 5/901  
110 00 Praha 1  
DIČ: CZ43875002



**KH KOVOLIS HEDVIKOV**  
akciová společnost  
Hedvikov 1, 538 43 Třemošnice  
IČ: 61058041, DIČ: CZ61058041