

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Rodinné podnikání v České republice

Diplomová práce

2022

Bc. Kristýna Schwabová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kristýna Schwabová**
Osobní číslo: **E20676**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Rodinné podnikání v České republice**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je analýza stavu a rozvoje rodinného podnikání v ČR (včetně legislativy a hospodářsko-politických nástrojů) a jeho komparace se zahraničím. Student provede ekonomické zhodnocení na datech konkrétní rodinné firmy nástroji strategické a finanční analýzy a zpracuje návrh reálného podnikatelského plánu pro další rozvoj firmy.

Osnova:

- Vymezení a charakteristika pojmu rodinné podnikání včetně právní úpravy.
- Komparace stavu a rozvoje rodinného podnikání se zahraničím.
- Představení rodinného podniku Nessap s.r.o..
- Analýza a ekonomické zhodnocení podniku Nessap s.r.o..
- Návrh podnikatelského plánu pro další rozvoj firmy.

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.
ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 8. 6. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.
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.
MACHEK, O. Rodinné firmy. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-638-8.

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

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

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 28. 11. 2022

Kristýna Schwabová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala doc. Ing. Jolaně Volejníkové, Ph.D., za odborné vedení mé diplomové práce, za její vstřícný přístup při konzultacích, věcné připomínky a cenné rady. Děkuji také majiteli rodinného podniku, který mi poskytl informace potřebné pro tuto práci, a též děkuji svým blízkým za pomoc a podporu při studiu.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá problematikou rodinného podnikání v České republice. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy spojené s rodinným podnikáním. Následně jsou definovány rodinné podniky a zmíněna jejich historie v České republice i v zahraničí. Dále jsou popsána specifika rodinných podniků, významná část je věnována přednostem a mezím rodinného podnikání. Teoretickou část zakončují definice rodinného podnikání ve vybraných zemích. V následující praktické části je představena konkrétní rodinná firma, na které je provedena finanční a strategická analýza. Na základě informací z předešlých kapitol je v závěru práce zpracován podnikatelský plán pro další rozvoj rodinné firmy.

KLÍČOVÁ SLOVA

Rodinné podnikání, Specifika rodinného podnikání, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza, Podnikatelský plán

TITLE

Family business in the Czech Republic

ANNOTATION

The present thesis is concerned with the issues of family businesses in the Czech Republic. The theoretical part will introduce the base terms connected with family businesses. Following will be the definition of family businesses and their history in the Czech Republic and abroad. Next are the specifics of family businesses with a significant part dedicated to the advantages and bounds of family businesses. The theoretical part ends with definitions of family businesses in chosen countries. The following practical part introduces a specific family business and carries out its financial and strategic analysis. On the grounds of information from previous chapters, a businesses plan for the future development of the business will be proposed at the end of this work.

KEYWORDS

Family business, Specifics of Family Business, Porter's five forces analysis, SWOT analysis, Business plan

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	9
SEZNAM TABULEK	9
SEZNAM ZKRATEK	10
ÚVOD	11
1 Vymezení základních pojmů.....	13
1.1 Rodina	13
1.2 Podnikání	14
1.3 Obchodní firma	14
1.4 Obchodní závod	15
2 Charakteristika rodinného podnikání	17
2.1 Definice rodinného podnikání obecně.....	17
2.2 Definice rodinného podnikání v České republice a Evropské unii	21
2.3 Historie rodinného podnikání.....	23
2.3.1. Historie rodinného podnikání ve světě.....	23
2.3.2. Historie rodinného podnikání v České republice	25
3 Specifika rodinného podnikání	29
3.1 Typy rodinných podniků.....	29
3.2 Funkce rodiny v rodinném podnikání	30
3.3 Přednosti a meze rodinného podnikání	34
3.3.1. Silné stránky rodinného podniku.....	35
3.3.2. Slabé stránky rodinného podniku	36
3.4 Řízení rodinného podniku.....	40
3.5 Životní cyklus rodinného podniku	42
3.6 Nástupnictví v rodinném podniku.....	44
4 Komparace rodinného podnikání v ČR se zahraničím.....	48
5 Analýza a ekonomické zhodnocení podniku Nessap s.r.o.	51
5.1 Představení rodinného podniku Nessap s.r.o.	51
5.2 Horizontální analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát.....	51
5.2.1. Horizontální analýza aktiv.....	51
5.2.2. Horizontální analýza pasiv	53
5.2.3. Horizontální analýza VZZ.....	55
5.3 Vertikální analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát.....	58
5.3.1. Vertikální analýza aktiv.....	58
5.3.2. Vertikální analýza pasiv	61
5.3.3. Vertikální analýza VZZ.....	63
5.4 Analýza poměrových ukazatelů	64

5.4.1. Ukazatele likvidity	64
5.4.2. Ukazatele aktivity.....	65
5.4.3. Ukazatele rentability.....	67
5.4.4. Ukazatele zadluženosti	68
5.5 Analýza odvětví	69
5.6 Porterův model pěti sil	70
5.7 PEST analýza	72
5.8 SWOT analýza	73
5.9 Analýza zapojení rodiny	75
6 Návrh podnikatelského plánu pro další rozvoj firmy.....	77
6.1 Stručný přehled	79
6.2 Popis podniku.....	79
6.3 Organizační plán podniku	80
6.4 Analýza vnitřního a vnějšího okolí podniku	82
6.5 Marketingový plán	84
6.6 Finanční plán.....	86
6.7 Hodnocení rizik.....	86
ZÁVĚR.....	88
POUŽITÁ LITERATURA	90

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Býčí oko	19
Obrázek 2: Model F-PEC	20
Obrázek 3: Rozdělení podniků v ČR dle historie a velikosti firmy	27
Obrázek 4: Model dvou kruhů	30
Obrázek 5: Model tří kruhů	31
Obrázek 6: Trojrozměrný životní cyklus rodinného podniku	43
Obrázek 7: Průběh výsledků hospodaření za sledované období 2017–2021	58
Obrázek 8: Vertikální analýza aktiv	59
Obrázek 9: Vertikální analýza oběžných aktiv	60
Obrázek 10: Vertikální analýza stálých aktiv	61
Obrázek 11: Vertikální analýza pasiv	62
Obrázek 12: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2017–2021	65
Obrázek 13: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2017–2021	67
Obrázek 14: Organizační struktura rodinného podniku Nessap s.r.o.	81
Obrázek 15: Porterův model pěti sil pro Nessap s.r.o.	82

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: 10 nejstarších rodinných firem na světě	23
Tabulka 2: Mezinárodní rodinné společnosti	24
Tabulka 3: 7 největších českých rodinných podniků	28
Tabulka 4: Bivalentní atributy rodinného podnikání	34
Tabulka 5: Přehled aktiv podniku za období 2017–2021	52
Tabulka 6: Horizontální analýza aktiv	52
Tabulka 7: Přehled pasiv podniku za období 2017–2021	54
Tabulka 8: Horizontální analýza pasiv	54
Tabulka 9: Výkaz zisku a ztráty za období 2017–2021	56
Tabulka 10: Horizontální analýza VZZ	56
Tabulka 11: Podílové rozložení vlastního kapitálu	63
Tabulka 12: Vertikální analýza VZZ	63
Tabulka 13: Ukazatele likvidity v letech 2017–2021	64
Tabulka 14: Ukazatele aktivity v letech 2017–2021	66
Tabulka 15: Ukazatele rentability v letech 2017–2021	67
Tabulka 16: Ukazatele zadluženosti v letech 2017–2021	68
Tabulka 17: SWOT analýza pro Nessap s.r.o.	83

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
AMSP ČR	Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR
atd.	a tak dále
CNC	Computer Numerical Control
ČR	Česká republika
EBITDA	Ukazatel zisku před úroky, zdaněním a odpisy
EU	Evropská unie
F-PEC	Family influence through Power, Experience and Culture
F.B.N.	The Family Business Network International
F.F.I.	Family Firm Institute
HDP	Hrubý domácí produkt
např.	například
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
Sb.	Sbírka
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
tzv.	takzvané
VH	Výsledek hospodaření
VZZ	Výkaz zisků a ztráty
WO	Strategie spolenectví

ÚVOD

Rodinné podnikání se za poslední roky stalo fenoménem napříč celým světem a hojně diskutovaným tématem. V některých zemích světa jsou rodinné podniky nejrozšířenější a nejobvyklejší formou podnikání v celé historii. Výsledky světových statistik ukázaly, že většina registrovaných podniků na světě jsou právě rodinné podniky. Význam rodinných podniků je tedy v nadnárodních ekonomikách nezanedbatelný a podle průzkumů tvoří více než polovinu pracovních míst po celém světě. Nelze opomenout, že se také významně podílí na tvorbě hrubého domácího produktu (dále jen HDP).

V současné době se rodinným podnikáním nezabývají jen centra pro výzkum, ale existuje i mnoho speciálních institucí, které se problematice rodinného podnikání věnují. Pro společnost jsou rodinné podniky důvěryhodnou institucí se vztahem k tradicím dané země a k rodinné podnikové kultuře. Nicméně je otázkou, z jakého důvodu jsou považovány za výjimečné a zajímavé oproti ostatním podnikům.

Rodinné podniky, tak jako ostatní podniky, jsou zakládány na základě realizace snů a nápadů. Nicméně nerodinné podniky realizují sny jednotlivců nebo osob, které nemají příbuzenské vztahy. Oproti tomu rodinné podniky jsou většinou založeny na realizaci snů a nápadů členů rodiny. Představují mnoho kladných, ale i záporných stránek. Problémy v rodinném podnikání mohou být zapříčiněny špatnými rodinnými vztahy, které se prolínají z rodinné roviny do podnikatelské.

V České republice (dále jen ČR) se ještě do nedávna rodinným podnikům nevěnovala taková pozornost, ačkoliv jsou zde přítomny již od nepaměti. Hlavní příčinou byl historický vývoj v naší zemi. Největší rozmach českých rodinných podniků byl zaznamenán v dobách první republiky, kde se dařilo převážně malým a středním podnikům. Druhá světová válka však rozkvět rodinných podniků utnula a o rodinných podnicích je slyšet až po roce 1989, kdy došlo k obnovení podnikatelské činnosti.

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

Teoretická část diplomové práce popisuje definice a historii rodinného podnikání. Dále jsou popsány specifické vlastnosti rodinného podnikání, jako jsou např. silné a slabé stránky,

nástupnictví, řízení a funkce rodiny v podniku. Další část práce se věnuje zahraničním definicím rodinných podniků.

V druhé části diplomové práce je vypracována analytická část pro podnik Nessap s.r.o. pomocí finanční a strategické analýzy. Prostřednictvím výpočtů zmíněných analýz bude zjištěno finanční zdraví podniku. Zpracováním strategické analýzy budou pomocí SWOT analýzy zjištěny silné, slabé stránky a příležitosti, hrozby. Z výsledků analýz bude sestaven podnikatelský plán, který bude obsahovat návrhy pro další rozvoj podniku.

1 Vymezení základních pojmů

V úvodu diplomové práce by bylo vhodné definovat základní pojmy, které se zásadně dotýkají rodinného podnikání. Mezi tyto pojmy můžeme zařadit rodinu, podnikání, obchodní firmu a obchodní závod.

1.1 Rodina

Pod pojmem rodina si lidé většinou představí své blízké, jako matku, otce, sourozence, prarodiče a ostatní příbuzné. Je pravdou, že jednotná definice pojmu rodina neexistuje, a proto si tento pojem může každý vyložit po svém. Avšak jedna z frází, která je známá už ze základní školy a je dosti používána, říká, že „Rodina je základ státu“. Z této fráze lze pochopit, že rodina je základní a nejdůležitější skupinou, která utváří samotný stát.

Nicméně, jak je výše napsáno, pojem rodina má mnoho definic, a to i díky vědním disciplínám. Jinak tento pojem definují psychologové, sociologové, ekonomové, právníci a další.

Z hlediska psychologie pojem charakterizovala Špaňhelová (2010), a to jako společenskou skupinu, která je spojena manželstvím, pokrevními vztahy, adopcí, odpovědností a vzájemnou pomocí.

V Psychologickém slovníku (2010), je rodina definována jako společenská skupina spojená manželstvím, pokrevními vazbami, odpovědností a vzájemnou pomocí.

Sociologie popisuje rodinu jako dlouhodobé solidární soužití osob, které jsou spojeny příbuzenstvím a přinejmenším zahrnuje rodiče a děti. (Jandourek, 2007)

Dle českého právního řádu, konkrétně v občanském zákoníku, oddílu rodinné právo, není pojem rodina vymezen a definován. Oddíl rodinné právo však obsahuje definici manželství, kterou můžeme použít ve vazbě na definici rodiny. Zákon tedy říká, že „*Manželství je trvalý svazek muže a ženy vzniklý způsobem, který stanoví tento zákon. Hlavním účelem manželství je založení rodiny, řádná výchova dětí a vzájemná podpora a pomoc.*“ (Česko, 2012)

Oddíl rodinného práva obsahuje i další pojmy spjaté s rodinnou, jako je příbuzenství, švagrovství a poručenství.

1.2 Podnikání

Definice podnikání byla dříve upravena zákonem č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, který byl platný od roku 1992 až do roku 2013. Tento zákon byl nahrazen novým zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. Nicméně v tomto zákoně se definice podnikání nenachází a není definována ani v jiných zákonech. V zákoně č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku je definován pouze podnikatel, a to takto: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“* (Česko, 2012)

Lze tedy říci, pokud uvedenou definici trochu upravíme, že podnikání je samostatně vykonávaná výdělečná činnost živnostenským nebo obdobným způsobem, se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, na vlastní účet a odpovědnost.

S podnikáním souvisí také pojem podnik. Do roku 2013 se využívalo slovo podnik jako označení souboru složek, které slouží k podnikání. V novém občanském zákoníku už není definován pojem podnik, ale obchodní závod. Pojem podnik zůstává platným termínem v rámci evropského práva, kde je chápán jako jakákoliv ekonomická entita vykonávající hospodářskou činnost a sledující určitý ekonomický cíl. (Servus, Elischer a Horáček, 2018)

1.3 Obchodní firma

Obchodní firmou rozumíme dle §423 odst. 1 občanského zákoníku jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Firmou je tedy podnikatel, který je zapsán v obchodním rejstříku a je povinen právně jednat pod tímto označením zapsaným v obchodním rejstříku. Dále občanský zákoník (2012) definuje zásadu jednotnosti firmy, dle které může mít podnikatel jen jednu obchodní firmu.

Firma je považována za jeden ze základních identifikačních znaků podnikatele. Hlavní funkce firmy je rozlišovací funkce, která má schopnost odlišit jednotlivé podnikatele a jejich firmy navzájem od sebe. V rámci firemního práva je stanovena zásada nezaměnitelnosti firmy. Nelze tedy vytvořit takové označení, které by se shodovalo a bylo by zaměnitelné s jakoukoliv firmou jiného podnikatele. Obchodní firmu může založit jak fyzická, tak právnická osoba.

Fyzická osoba je zapsána do obchodního rejstříku pod obchodní firmou tvořenou ve většině případů jménem fyzické osoby. Nicméně fyzická osoba může jako jméno použít

pseudonym či fantazijní název. Hlavní zásadou však zůstává, aby se podnikatel odlišil od ostatních.

Obchodní firma právnické osoby je ukotvena v zákoně o obchodních korporacích. Tento zákon požaduje, aby název obchodní firmy obsahoval i označení, které vyjadřuje právní formu společnosti. (Business info, 2018)

S pojmem obchodní firma se pojí i pojem rodinná firma. Často se používá v hovorové češtině jako označení obchodní korporace, kterou vlastní členové jedné rodiny. Je nutno podotknout, že tento pojem není právním pojmem, a proto může být definován každým uživatelem jinak. (Servus, Elischer a Horáček, 2018)

1.4 Obchodní závod

Obchodní závod je stejně jako výše zmíněná obchodní firma definován v občanském zákoníku (2012). Rozumí se jím organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti.

Z definice tedy vyplývá, že závodem rozumíme soubor obchodního majetku, který slouží podnikatelské činnosti a je spojen s jejím výkonem a zároveň je souborem všech dluhů, jejichž existenci a vznik lze spojit s podnikatelskou aktivitou.

Závod především tvoří:

- nemovité věci (stavby, pozemky);
- movité věci (suroviny, polotovary, skladové zásoby, zařízení, vybavení kanceláří apod.);
- nehmotné věci (průmyslová práva, know-how).

Nicméně aby tyto soubory věcí tvořily závod, musí být používány podnikatelem k výkonu dané podnikatelské aktivity.

Dále občanský zákoník uvádí, že podnikatel může mít více závodů, avšak podmínkou je, že závody musí mít rozdílné druhy podnikatelských činností a všechny závody musí být vlastnicky spjaty s osobou podnikatele. (Servus, Elischer a Horáček, 2018)

Obchodní závod může být dle Servuse, Elischera a Horáčka (2018) vnitřně členěn na:

- pobočky,
- odštěpné závody,

- provozovny.

Pobočka obchodního závodu je definována v občanském zákoníku (2012) jako ta část závodu vykazující samostatnou hospodářskou a funkční činnost. O pobočce však musí podnikatel rozhodnout.

Odštěpný závod je stejně jako pobočka uveden v občanském zákoníku (2012). Pojem se od pobočky odlišuje zapsáním do obchodního rejstříku. Zápisem však nevzniká právní subjekt, a tak odštěpný závod zůstává pouze pobočkou obchodního závodu. Vedoucí odštěpného závodu má oprávnění zastupovat podnikatele, ale jen v záležitostech, které se týkají závodu.

Provozovna je zakotvena v živnostenském zákoně (1991) jako prostor, ve kterém je provozována skutečná podnikatelská činnost podnikatele.

2 Charakteristika rodinného podnikání

Kapitola se zaměřuje na definici rodinného podnikání v ČR a ve vybraných zemích světa a rovněž je zmíněna i historie rodinného podnikání na českém území. Jsou zde vyjmenována specifika rodinného podnikání jako funkce rodiny, přednosti a meze, řízení rodinného podniku, životní cyklus a nástupnictví v rodinném podniku.

2.1 Definice rodinného podnikání obecně

V odborné literatuře lze najít nepřehledné množství definic rodinného podnikání, avšak jednotná definice pro tento pojem neexistuje. Autoři pro tuto definici používají mnoho kritérií, dle kterých podnik definují, a ve většině případů se od sebe definice liší. Nejčastější kritéria, na nichž tyto definice stojí, jsou například dle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008):

- procenta v podniku, které rodina vlastní;
- počty generací, které byly a jsou ať už jako vlastníci nebo jako zaměstnanci zainteresováni v podniku;
- počty členů rodiny, kteří jsou v podniku zaměstnání;
- velikost rodinných podniků;
- míra vlivu rodiny na chod podniku;
- úmysl rodiny zachovat podnik pro další generaci.

Profesor Koironen (2007) ve své knize uvedl definici rodinného podnikání založenou na kritériu vlastnictví. Dle profesora je právě vlastnictví nejvýraznějším rysem rodinného podnikání, jelikož tento aspekt zabezpečuje generační spojení, aby podnik mohl fungovat a existovat.

Například organizace The Family Firm Institute, Inc. (dále jen F.F.I.) (2013) považuje za rodinný takový podnik, ve kterém je činná řada členů, ze stejné rodiny a jsou v pozici vlastníků či manažerů.

Leach (2007) považuje za rodinný takový podnik, v němž členové jedné rodiny mají nejméně 50% podíl.

Odehnalová (2011) ve své publikaci zmínila kritéria rodinných podniků, které definovala Massachusetts Mutual Life Company v rámci výzkumu amerických rodinných podniků takto:

- podnik by měl majitel považovat za rodinný;

- do budoucna má majitel v úmyslu předat podnik členům rodiny;
- další členové rodiny jsou zainteresováni v podniku a podílí se na podnikových procesech.

V USA je rodinný podnik definován jako jakýkoliv podnik, ve kterém jsou zapojeni dva nebo více členů rodiny. Taktéž by měla většina vlastnictví nebo kontroly nad podnikem být v rodinném kruhu. (INC, 2021)

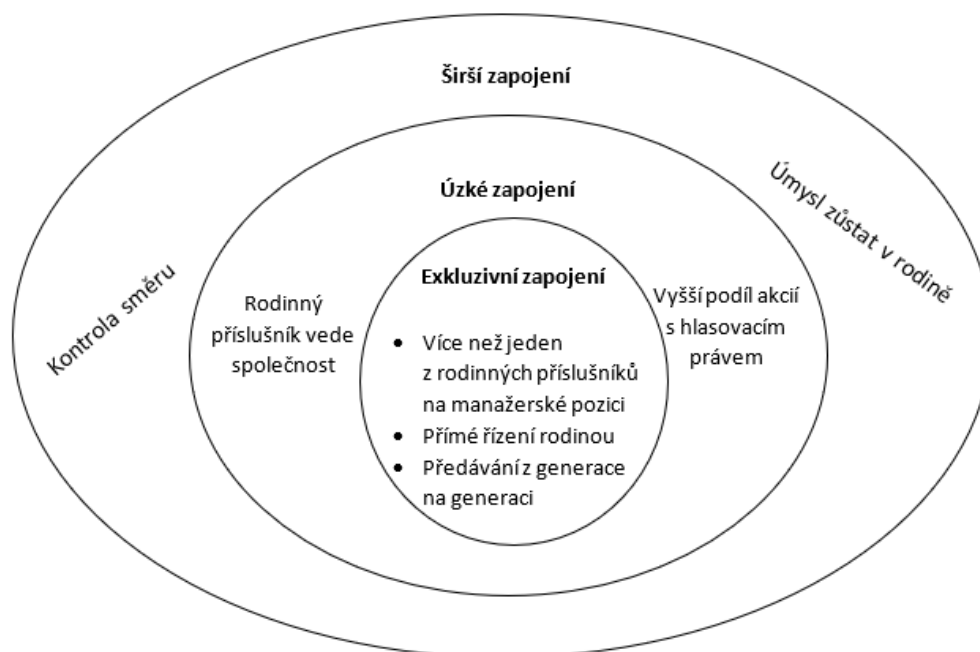
Výrazná odlišnost jednotlivých definic takřka znemožňuje jejich vzájemné srovnávání. Je to především způsobeno jiným výkladem rodinného podnikání a statistickými údaji, které jsou pro každou definici rozdílné. Prvními, kteří se pokusili uspořádat všechny tyto rozdílné definice, byli Shanker a Astrachan (1996). Využili rozdělení tří definic, které se od sebe odlišovaly mírou zapojení rodiny v podnikání.

- Širokou definicí charakterizovali rodinný podnik jako takový, kde mají rodinní příslušníci strategický vliv na chod podniku a jsou zainteresováni v jeho snaze udržet podnik v rodinné linii. Není však nutností držet strategickou většinu akcií.
- Středně široká definice popisuje podnik jako takový, kde jsou rodinní příslušníci řídicími pracovníky a mají nad podnikem kontrolu ve smyslu držení akcií, pro hlasování na valných hromadách.
- Úzkou definicí vymezili rodinné podnikání jako takové, kde se angažuje více generací rodiny. Podnik je rodinnými příslušníky vlastněn, řízen a více než jeden z rodiny má významné manažerské postavení.

I přes snahu se nepodařilo definici rodinného podnikání sjednotit. Dle některých názorů bylo výše uvedené rozdělení vnímáno jako extrémní, jelikož rozdělení na rodinné a nerodinné podniky neodpovídalo reálnému stavu. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Rodinnou firmu z užšího a širšího pohledu popsali také Hlavačka a Bek (2018). Širší definice rodinnou firmu popisuje jako vlastnictví jednotlivce, který má rodinné zázemí. Předpokládá se, že rodina má strategický vliv v rodinné firmě a určuje jeho další směřování. Nicméně širší definice není schopná jednotně určit, které firmy jsou rodinné a které ne. Užší definice popisuje více vnitřní vztahy v rodinném podniku. Členové rodiny mají dle užší definice významné manažerské postavení ve firmě, a ta určují i vlastnická práva.

Shanker a Astrachan (1996) ve své knize popisovali také obrazec nazývaný Býčí oko, který se týká rozdělení definic na široké, úzké a exkluzivní. Na obrázku č. 1 lze vidět rozložení Býčího oka.



Obrázek 1: Býčí oko

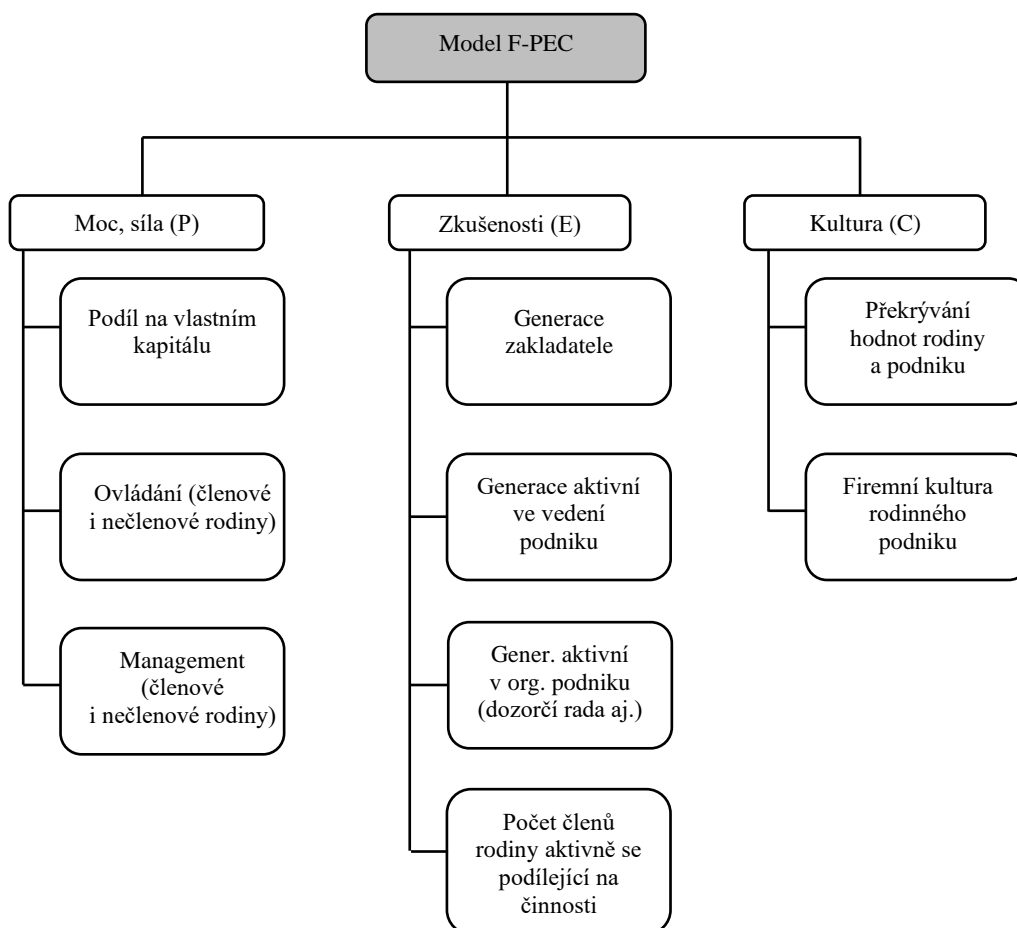
Zdroj: Upraveno dle Poutziouris, Smyrnios, Klein (2006)

Nejširší okruh Býčího oka počítá se zapojením rodiny ve smyslu držení menšího množství akcií a zapojením rodinných příslušníků ve správní radě společnosti. Kontrolují, zda se strategie společnosti ubírá směrem, který byl zvolen, a je zde úmysl stále držet menší množství akcií, aby společnost zůstala v rodině.

Střední kruh předpokládá úzké zapojení rodiny. Vyžaduje, aby byl vyšší podíl akcií s hlasovacím právem pro ovládnutí společnosti rodinou. Očekává se, že v řídicí pozici bude zakladatel, popřípadě potomci. Předpokladem zde je, že rodinný podnik bude přecházet z generace na generaci, budou prováděna strategická rozhodnutí a bude plánována strategie pro budoucí chod podniku.

Střed kruhu znázorňuje exkluzivní zapojení rodiny. Zde je zainteresováno více rodinných příslušníků do vedoucích pozic jako top management, předseda, jednatel, správní rada. Může se jednat o prarodiče, rodiče, potomky, sourozence atd. V tomto úzkém kruhu se na chodu společnosti podílí více rodinných příslušníků. (Shanker, Astrachan, 1996)

Všechny výše zmíněné definice nelze porovnat, a proto přišli autoři Astrachan, Klein a Smyrnios (2002) s novým konceptem porovnání dle tzv. škály F-PEC. Tato zkratka znamená Family influence through Power, Experience and Culture. Z názvu vyplývá, že je škála postavená na třech hlavních pilířích vlivu rodiny na podnik. Pilíři jsou moc a síla (power), zkušenosti (experience) a kultura (culture). Jednotlivé pilíře jsou dále členěny, jak je patrné na obrázku č. 2. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)



Obrázek 2: Model F-PEC

Zdroj: Vlastní zpracování dle Odehnalová, 2011

Modelem F-PEC lze tedy umožnit jakémukoliv podniku určit, v jaké míře je „rodinným podnikem“, a také porovnávat mezinárodní podniky mezi sebou. První pilíř rozděluje podniky na základě ovlivnění prostřednictvím vlastnictví, podílu řízení a kontroly. Ovlivnění podniku rodinou může být tedy přímé nebo nepřímé. Pilíř zkušenosti předpokládá, že další generace budou vzdělanější a zkušenější než generace před nimi. Budou schopny vyhybat se chybám předešlých generací a umět řešit chyby současné. Poslední pilíř kultury je postaven na hodnotách a systému daného podniku. Za nejdůležitější je v tomto pilíři považováno to, že jedna

generace předá podnik úspěšně generaci následující. Tento model byl testován na vzorku, který byl tvořen 1156 podniky a potvrdil, že jeho výsledky jsou statisticky korektní nástroj na zjištění vlivu rodiny na rodinný podnik. (Odehnalová, 2011)

2.2 Definice rodinného podnikání v České republice a Evropské unii

Rodinné podniky jsou v ČR největším zdrojem pro pracovní místa v soukromém sektoru a posilují stabilitu hospodářství, jelikož jsou schopny ustát období stagnace i recese. Je to zapříčiněno hlavně vysokým poměrem vlastního kapitálu oproti ostatním podnikům. Rodinné podniky se považují za flexibilní a dokáží se přizpůsobit změnám v ekonomickém prostředí. Je na ně nahlíženo jako na podniky, které ovlivňují regionální rozvoj a mají vysokou míru důvěryhodnosti. (Poslanecká sněmovna parlamentu ČR, 2018)

V ČR byla definice rodinného podniku schválena usnesením vlády teprve v roce 2019. Návrh na tuto definici podala Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (dále jen AMSP ČR). Základem pro tuto definici byly standardy naformulované Federací Evropských rodinných podniků a také zkušenostmi z ČR a Rakouska. Poslední úpravou a schválením prošla definice 18. října 2021 a rodinný podnik je definován takto:

„Rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost.

1) Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace; znaky rodinné obchodní korporace jsou splněny i tehdy, je-li jediným jejím společníkem člen jedné rodiny, který je současně členem statutárního orgánu, a alespoň jeden jiný člen téže rodiny je členem jejího statutárního orgánu, jejím zaměstnancem, jejím prokuristou nebo členem její dozorčí rady. 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 svoji 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 čtvrtého stupně, osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do třetího stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii, nebo sourozenci.*“ (MPO, 2020)

Přijetím definice se rodinným podnikům v ČR otevřela možnost rozvoje v rámci vzdělávání, investování, daňové problematiky, inovování a dalších oblastí. AMSP ČR připravuje pro rodinné podniky ve spolupráci s ministerstvy programy, které mají pomoci v rozvoji rodinných podniků. Definice má i statistický přínos, kdy můžeme porovnávat podniky v rámci EU, sledovat ekonomické parametry a porovnávat je s ostatními podnikatelskými segmenty. (AMSP ČR, 2022)

Evropská unie (dále jen EU) již od roku 2009 prosazuje definici rodinného podnikání a stále čeká na její schválení. Evropský hospodářský a sociální výbor definici rodinného podnikání popsal v Úředním věstníku Evropské unie 2016/C 013/03 a její znění je:

„Většinový podíl hlasovacích práv náleží jedné nebo více fyzickým osobám, které podnik založily nebo získaly podíl na jeho základním kapitálu, nebo manželovi či manželce, rodičům, dítěti nebo přímým dědicům dětí této osoby či osob.

Většinový podíl práv na řízení podniku je realizován přímo či nepřímo.

Na řízení podniku se oficiálně podílí alespoň jeden zástupce rodiny či příbuzných.

Kotované společnosti splňují vymezení rodinného podniku tehdy, pokud osoba, která podnik založila nebo jej získala do vlastnictví (prostřednictvím podílu na základním kapitálu), nebo její rodina či potomci vlastní 25 procent hlasovacích práv, která jim náleží podle jejich podílu na základním kapitálu.“ (Úřední věstník Evropské unie, 2016)

Pokud by byla definice přijata zeměmi EU, bylo by možné sbírat kvantitativní data a sestavovat statistiky rodinných subjektů. Primárně by statistické údaje byly použity u rodinných podniků v nových členských státech pro analýzu a srovnání mezi subjekty. Statistické údaje by podle věstníku měl zpracovávat Eurostat.

2.3 Historie rodinného podnikání

Rodinné podnikání je v celé historii novodobé civilizace nesporně nejstarší formou podnikání. Na univerzitě v Římě jistý docent pronesl o Ježíši Kristovi: „*Pracoval jako dělník, jako jeho otec Josef.*“ Na základě tvrzení se lze s trochou nadsázky domnívat, že se jednalo o první rodinný podnik. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

2.3.1. Historie rodinného podnikání ve světě

Nicméně pokud se podíváme do historie, můžeme najít hned několik rodinných podniků, které přetrvávají dodnes a předávají se z generace na generaci po několik století. Široká veřejnost nemá většinou ponětí o tom, že tyto podniky patří mezi rodinné. Nejstarším podnikem, jehož existence je dokumentována od roku 593, byla japonská společnost Kongo-Gumi zabývající se tesařstvím. Zakladatel Shigemitsu Kongo přijel z Koreje do Japonska kvůli stavbě jednoho z nejstarších budhistických komplexů. Firmu až do roku 2006 vlastnil a řídil původní rodinný příslušník Masakazu Kongo, který byl členem 40. generace rodiny Kongů. Nicméně tento rodinný podnik měl na počátku 21. století finanční problémy a byl odkoupen korporací Takamatsu. Podnik Kongo-Gumi je v současné době dceřinou společností firmy Takamatsu. Druhým z nejstarších rodinných podniků je japonský hotel Hoshi. Založení tohoto podniku se datuje do roku 718. Rodinný podnik je doposud vlastněn a řízen původní rodinou. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Nejenom v Asii jsou nejstarší rodinné podniky. V pořadí třetím nejstarším rodinným podnikem je francouzský Château de Goulaine, který podniká v oblasti vinařství a byl založen v roce 1000. V následující tabulce č. 1 je uvedeno 10 nejstarších rodinných firem na světě dle roku založení.

Tabulka 1: 10 nejstarších rodinných firem na světě

Rok založení	Název firmy	Obor	Země
718	Hoshi Ryokan	Hotelnictví	Japonsko
1000	Château de Goulaine	Vinařství	Francie
1000	Fonderia Pontificia Marinelli	Zvonařství	Itálie
1141	Barone Ricasoli	Vinařství a výroba olivového oleje	Itálie
1295	Barovier & Toso	Sklářství	Itálie

1304	Hotel Pilgrim Haus	Hotelnictví	Německo
1326	Richard de Bas	Papírenství	Francie
1369	Torrini Firenze	Zlatnictví	Itálie
1385	Antinori	Vinařství	Itálie
1438	Camuffo	Lodářství	Itálie

Zdroj: Vlastní zpracování dle Familybusinessmagazine, 2021

V 21. století se celosvětově objevil zájem o menší podniky, které měly napomoci ekonomickému rozvoji národních ekonomik. Právě v tento moment byl zaznamenán nárůst počtu rodinných podniků v odvětvích, jako jsou obchod, stavebnictví, produkce potravin či různá odvětví průmyslové výroby. Mezi rodinné společnosti patří i mnoho známých mezinárodních a nadnárodních společností. Široká veřejnost většinou netuší, že se jedná o rodinné podniky. Některé ze známějších jsou zmíněné v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Mezinárodní rodinné společnosti

Název společnosti	Obor podnikání	Země
Ferrero	Potravinářství	Itálie
Levi Strauss	Oděvní průmysl	USA
H&M	Oděvní průmysl	Švédsko
Fazer	Potravinářství	Finsko
L'Oreal	Kosmetika	Francie
C&A	Oděvní průmysl	Holandsko
Lego	Hračky	Dánsko

Zdroj: Upraveno dle Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008

Problematika rodinného podnikání se za pár let rozvinula i v oblasti výzkumu, vzdělávání a poradenství. InSTITUTE zaměřující se na vzdělávání a výzkum rodinného podnikání se v posledních dvaceti letech rozrostly nejen v Americe, ale i v Evropě. Ve většině evropských zemí se jedná o univerzity. Německá soukromá škola je zaměřena na výzkum v oblasti rodinných firem. Stejně tak je tomu i ve Francii, Itálii, Švýcarsku a zemích skandinávského poloostrova.

Světovou organizací zaměřující se na rodinné firmy je The Family Business Network International (dále jen F.B.N.). Tato organizace sdružuje rodiny vlastníci rodinné firmy. Vytváří bezpečný prostor pro rodiny a navzájem se mezi sebou inspiřují a sdílejí rady ohledně

vedení a angažovanosti v podnikání. Snaží se zvýšit povědomí o rodinném podnikání ve společnosti. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

2.3.2. Historie rodinného podnikání v České republice

Rodinné podnikání v ČR je spojeno s dlouhodobou historií a tradicí. Již první zmínky o rodinném podnikání jsou zaznamenány v počátcích společnosti, kdy rodinní příslušníci obstarávali základní potřeby důležité pro přežití. Ve středověku byly za rodinné podniky považovány šlechtické rody. Jejich podnikání bylo ale mnohdy neúspěšné, neboť šlechtici s penězi neuměli hospodařit a peníze místo investování spotřebovávali. Již v tomto období docházelo ke generačním výměnám mezi rodinnými příslušníky. Cechovní organizace se plně rozvinuly a snažily se regulovat počty mistrů v oboru tím způsobem, že se řemeslo dědilo z otce na syna. Docházelo také k regulaci množství výrobků na trhu.

Dalším milníkem byl rok 1781, kdy bylo zrušeno nevolnictví a zemědělství bylo oživovalo. V roce 1848 byla zrušena roboty a sedláci se stali svobodnými občany země, kteří mohli podnikat v oboru zemědělství.

Během průmyslové revoluce byla manufakturní výroba pomalu převedena na výrobu tovární. Otcové předávali rodinné manufaktury svým potomkům a k udržení rodinného majetku přispívalo ekonomické prostředí. Jelikož byl tehdejší základem rodiny majetek, dědil dům a veškerý majetek nejstarší syn, který se tak měl postarat o rodinu a podnik. Během průmyslové revoluce byly založeny známé české firmy jako:

- Petrof – výroba hudebních nástrojů,
- Baťa – výroba obuvi,
- Becher – výroba bylinných likérů,
- Sklářny Moser – výroba sklářských produktů,
- Škodovy závody – továrna na zbrojařský průmysl. (Odehnalová, 2011)

Avšak po roce 1948 byl soukromý sektor znárodněn, což znamenalo jeho likvidaci. Některé zahraniční pobočky rodinných podniků však úspěšně fungovaly dále, např. podnik Baťa, který je považován za rodinnou firmu v Kanadě. Nicméně v tuto dobu neexistovaly rodinné podniky jako takové. Bylo určeno, jaké produkty se budou vyrábět, kdo a v jakém množství je bude vyrábět. Obchodními partnery se místo západních velmocí staly státy východního bloku. Toto temné období rodinných podniků opadlo po sametové revoluci. Podniky, které byly znárodněny, se po vlnách vracely původním majitelům. Některým se však

nepodařilo navázat na předchozí úspěchy podnikání. Podniky umožnily rozvoj ekonomického prostředí a staly se průkopníky malého a středního podnikání. To se potýkalo s řadou problémů od pracovní morálky přes neschopnost konkurovat světovým firmám až po legislativní prostředí. Hesková a Vojtko (2008) rozdělili problémy související s novou formou ekonomiky do tří skupin.

- Makroekonomické problémy

Především se jednalo o inflaci, dluhy vůči zahraničí, nárůst nezaměstnanosti a obchodní deficit. Nárůst nezaměstnanosti byl do té doby pojem neznámý a byl způsoben zrušením uměle vytvořených pracovních míst.

- Mikroekonomické problémy

Šlo především o problémy s nárůstem kriminality, jelikož nový demokratický styl života neměl dostatečně zakotvený právní systém. Na tomto základě bylo pak vymáhání práva složité a velmi neefektivní. Za ekonomikou, která šla neustále kupředu, zaostávalo právo, které nebylo prioritní. Mezi další mikroekonomické problémy patřily nepříznivé podmínky pro malé a střední podnikání, a také byrokracie vyskytující se ve státní správě.

- Specifické problémy

Třetí oblast obsahuje problémy různých specifických vlivů. Autoři zmiňují nízkou pracovní morálku, která je způsobena zvyklostí lidí z období před rokem 1989. Dalšími problémy byly nezkušenost, naivita lidí, nevyhovující zařízení nebo zastaralé technologie.

Výše zmíněné problémy se však vyskytovaly i dlouho poté, co se ekonomika ustálila, a kvůli tomu bylo podnikatelské prostředí nestabilní.

Po roce 2000 se rodinné podnikání nacházelo v nesnadném období, způsobeném transformací. Angažovanost rodinných příslušníků, a především nastupující generace, se zvyšovala. Dalším faktorem, který umocňoval transformaci, byla změna právní úpravy soukromého práva. Podniky získávají další rysy, které jsou typické pro rodinné podniky, např. silnější systémy rodinných hodnot a podnikové kultury. V neposlední řadě byl pozitivním posunem rodinného podnikání i vstup ČR do EU.

V současné době můžeme na rodinné podniky v ČR nahlížet dle dvou kritérií, a to velikosti a stáří podniku. Pomocí kombinace těchto kritérií vznikají čtyři kategorie rodinných podniků viz obrázek č. 3.

		Historie firmy	
		Dlouhá	Krátká
Velikost firmy	Malá	Menší tradiční restituované rodinné podniky – zejm. menší živnosti, řemesla apod.	Nové malé a střední firmy založené po roce 1989
	Velká a střední	Velké, popř. střední restituované "prvorepublikové" firmy	Nové velké firmy založené po roce 1989

Obrázek 3: Rozdělení podniků v ČR dle historie a velikosti firmy

Zdroj: Upraveno dle Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008

Do kategorie menší a tradiční restituované rodinné podniky můžeme zařadit převážně hotely, obchody, pekařství, vinařství, tradiční řemesla a další. Tyto podniky byly předávány z generace na generaci. Jak bylo již výše zmíněno, především se toto podnikání dědilo z otce na syna. V této kategorii je velmi častá podnikatelská tradice, kterou si podniky udržely během několika generací, nehledě na téměř padesátileté odloučení rodin od podniků.

Střední a velké restituované firmy jsou podniky s dlouhou historií. Ve většině případů se jedná o podniky s více než 100letou historií. Během roku 1948 byla v rámci znárodnovacího procesu většina z těchto podniků odcizena vlastnickým rodinám a po sametové revoluci opět navrácena. Do této kategorie jsou zařazeny podniky jako Petrof – výrobce pian, ZON – výrobce sycených nápojů, Porkert – výrobce manuálních kuchyňských pomocníků a mnoho dalších podniků.

Do dalších dvou kategorií se řadí podniky malé, střední a velké, s historií začínající až po roce 1989. U některých podniků jsou již viditelné znaky rodinného podnikání, např. angažovanost dalších členů rodiny v podniku. Úskalím těchto podniků je předání další generaci, zejména předání podniku z první na druhou generaci. Proces je náročný a značně rizikový, mnoho podniků tento přechod neakceptuje a skončí. Také se v mnoha případech místo

předání na rodinného příslušníka podnik prodá jinému vlastníkovi, a rodinný charakter tak zanikne. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Vedle těchto základních kategorií existují i specifické formy podnikání. Jsou jimi restituované zemědělské farmy a bývalá panství. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

V roce 2022 byl časopisem Forbes sestaven žebříček 175 největších rodinných firem Česka. Žebříček obsahuje firmy založené a řízené českými rodinami, ale i předané zahraničním rodinám. V tabulce níže budou vyselektovány dle pořadí jen firmy vlastněné českými rodinami.

Oproti předchozím letům, kdy vítězem byla společnost Czechoslovak Group vlastněná rodinou Strnadových, je pro rok 2022 v čele žebříčku jiný rodinný podnik. Tato změna je zapříčiněna především pandemií koronaviru, která se zásadně podepisovala na chodech podniků. Prvenství v roce 2022 obdržela stavební firma DEK rodiny Kutnarových. Společnost DEK v roce 2021 koupila největší betonárku BEST a předního výrobce stavební chemie STACHEMU. Podniku se dařilo i v oblasti tržeb, které dosahovaly rekordů a vyšplhaly se až k hranici 30 mil. korun. Pořadí podniků bylo stanoveno podle výše průměrných tržeb za poslední tři roky a dle ukazatele EBITDA (ukazatel zisku před úroky, zdaněním a odpisy), taktéž v průměru za poslední tři roky. V tabulce č. 3 je uvedeno top 7 největších českých rodinných podniků včetně již dvou výše zmíněných. (Forbes, 2022)

Tabulka 3: 7 největších českých rodinných podniků

Název podniku (Rodina)	Tržby	EBITDA
DEK (Kutnarovi)	24,6 mld. Kč	2,1 mld. Kč
Czechoslovak Group (Strnadovi)	13,8 mld. Kč	2,5 mld. Kč
HP Tronic (Hradilovi)	20,3 mld. Kč	1 mil. Kč
Agrostroj (Stokláskovi)	8,1 mld. Kč	1,4 mil. Kč
Promet Group (Materovi)	12,7 mld. Kč	910 mil. Kč
Juta (Hlavatí)	8,2 mld. Kč	1,2 mld. Kč
Synot holding (Valentovi)	15,7 mld. Kč	530 mil. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle Forbes, 2022

V ČR se od roku 2012 koná každoroční soutěž Rodinná firma roku pořádaná AMSP ČR. Vítězem roku 2021 v kategorii malá firma byla rodinná firma podnikající v oboru elektronických komunikací Satturn Holešov spol. s r. o. Vítězem v kategorii střední firma se pak stal podnik Grada Publishing, a.s., který podniká v oboru nakladatelství. (Rodinná firma roku, 2021)

3 Specifika rodinného podnikání

Základem každého úspěšného podniku jsou dobré znalosti, efektivní a kvalitní řízení, dostatečné zdroje, ať už finanční nebo lidské, a nesmí se opomenout dobrá podniková kultura. Úspěch rodinného podniku je závislý nejen na samotném úspěchu podniku, ale i na rodině. Dá se říci, že rodinný podnik je rozdělen na dvě části, polovinu zabývající se podnikem a druhou polovinu zabývající se rodinou. I když jsou tyto systémy vedeny a řízeny stejnými příslušníky, v každé výše zmíněné polovině mají jiné zájmy a postavení.

V očích veřejnosti se může zdát, že rodinné firmy jsou pro společnost přínosné a jsou velmi rozšířené. Nicméně rodinné podnikání je složitější, než se zdá, protože musí čelit problémům, které ostatní podniky nemusí řešit. Především se jedná o rozdělení funkcí, řízení podniku, výhody a nevýhody podnikání, strategie, životní cykly a nástupnictví v rodinném podniku.

3.1 Typy rodinných podniků

Rodinné podniky mohou mít dvojí formu. První formou rodinného podniku je dle Heskové a Vojtky (2008) fyzická osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění. Osoba, která má živnostenské oprávnění, podnik vlastní, podniká na vlastní riziko a pod vlastním jménem. Rodinným podnikem je v tomto případě podnik označován z důvodu zaměstnávání rodinných příslušníků. Výjimkou je zaměstnání manžela/manželky, jelikož dle zákoníku práce není možné ho/ji zaměstnat. Manžel nebo manželka mohou v takové formě podniku pracovat pouze jako spolupracující osoba. V případě manžela či manželky jako spolupracující osoby lze z hlediska daně z příjmu přenést až 50 % příjmů a výdajů. Spolupracující osobou se mohou stát i osoby žijící ve společné domácnosti, jako jsou děti. Na tyto osoby však z hlediska daně z příjmu lze přesunout maximálně 30 % z příjmů a výdajů podnikatele. (Zdražil, 2009)

Druhou formou rodinných podniků jsou obchodní společnosti. Nejčastěji jsou tyto podniky založeny členy rodiny. Členění rodinných podniků doplňuje Strážovská a kol. (2008), kteří rozlišují tři typy rodinných podniků rozdělených podle vzájemného vztahu rodinných příslušníků. Těmi jsou:

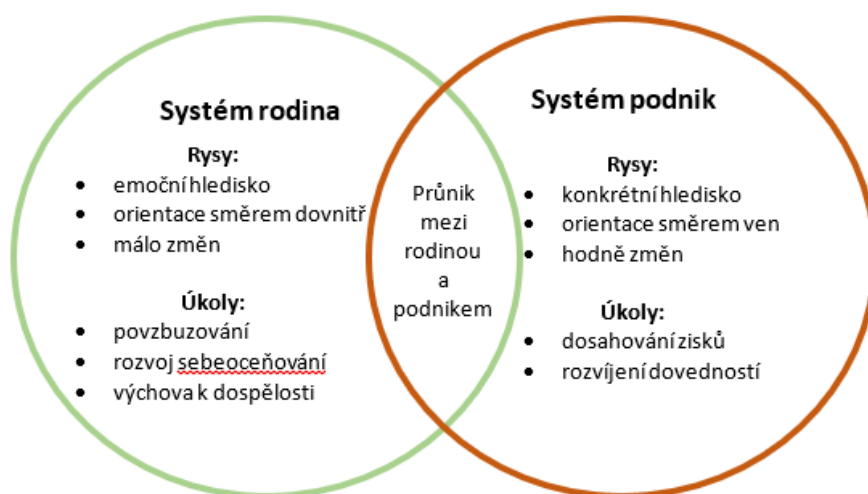
- Rodičovský rodinný podnik – v rodinném podniku zastupuje dominantní roli jeden z rodičů, nejčastěji zakladatel firmy. Podniková kultura je ovlivněna zejména stylem řízení, které je odvozeno od chování zakladatele firmy. V mnoha

případech se potomek zakladatele stává protekcionářským a získává různé výhody, včetně zainteresování do celkového chodu firmy.

- Manželský rodinný podnik – podnik tvoří pár, který společně vlastní podnik. K tomuto podnikání může docházet dvěma způsoby. První způsob je, že jeden z partnerů je vlastník a druhý z manželů do podniku přistoupil. Druhý způsob podnikání je založení podniku partnery na základě společného rozhodnutí. V tomto typu podniku funguje několik modelů, např. model přizpůsobivý, rivalitní, spolupracující a nerozhodný.
- Příbuzenský rodinný podnik – tento podnik je tvořen sourozenci, jejich manželi nebo dalšími příbuznými. Podniky založené na tomto příbuzenském vztahu jsou nejrizikovějšími, jelikož může docházet k neshodám v oblasti kompetencí, rozdělení zisku, řízení a dalších.

3.2 Funkce rodiny v rodinném podnikání

Chceme-li definovat funkci rodiny v podnikání, je nutné si blíže popsat systém a modely rodiny a podniku. Jak již bylo v práci výše zmíněno, v rodinném podnikání na sebe působí dva systémy, rodina a podnik. Systém rodiny je vázán na citovou stránku, kdežto systém podniku je zaměřen na výsledky a racionalitu. Z tohoto prvního nástinu vyvstává jeden z prvních problémů, se kterým se musí podniky vyrovnat, a to, jakým způsobem rozlišují vztahy mezi členy rodiny pohybujícími se v obou systémech. Tyto dva systémy a jejich odlišný pohled na podnikání jsou uvedeny na obrázku č. 4.



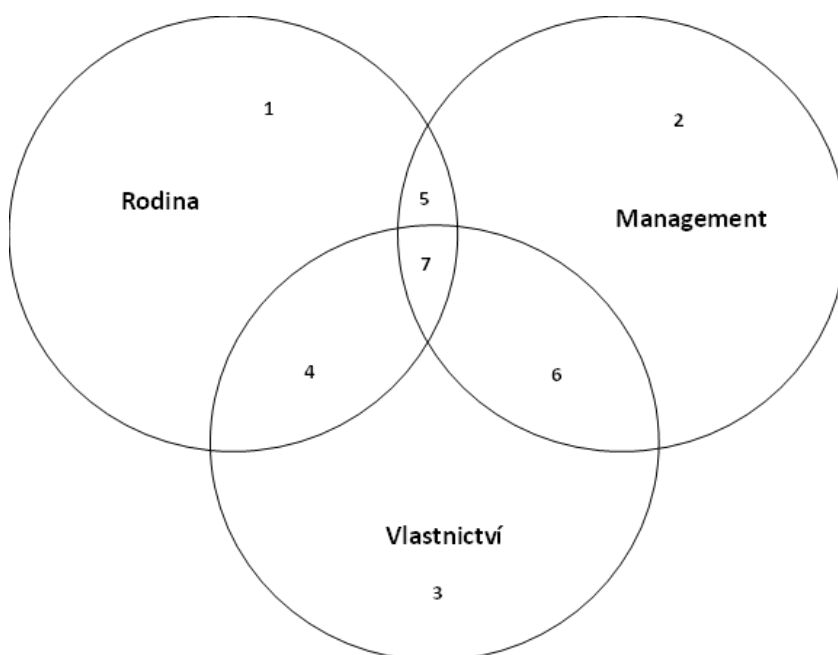
Obrázek 4: Model dvou kruhů

Zdroj: Upraveno dle Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008

Carlock a Ward (2001) ve své publikaci popisují, že rodinný systém je zaměřen spíše na vnitřní prostředí. Lépe odolává změnám a více používá emoce. Oproti tomu podnikový systém má opačný přístup a je zaměřen na vnější prostředí.

Průnikem mezi rodinou a podnikem rozumíme střet zájmů. Jurová (2016) zmiňuje, že mezi systémy je z důvodu závislosti na sobě nutné dělat kompromisy, aby se rozlišilo rozhodování mezi členem rodiny a rozhodováním vlastníka firmy. Může se zdát, že odlišné názory rodiny a podniku se nikdy nemohou skloubit, avšak právě odlišné názory jsou v tomto případě bezesporu namístě. Jsou dokonce nezbytnou podmínkou k tomu, aby podnik prosperoval. Důležité je pro oba systémy, aby byly vyvážené. Pokud je kladen větší důraz na systém rodiny, pak dochází k oslabení obchodních vztahů, komunikace, strategických voleb nebo rozhodování. V opačném případě, pokud je kladen větší důraz na systém podniku, dochází k oslabení rodinného času, loajality, rodinných emocí nebo komunikace. Pokud se podaří najít rovnováhu mezi těmito systémy, zlepší se prostředí pro činnost firmy i rodiny, navíc se pozitivní prostředí stává konkurenční výhodou proti ostatním podnikům. (Carlock, Ward, 2001)

Ačkoliv byl model dvou kruhů často využíván, nebyl univerzální. Model aktualizovali až profesori Harvardovy univerzity John Davis a Tagiuri, kteří vycházeli z názoru, že rodinné podnikání je propojení subsystémů. Třemi nejdůležitějšími subsystémy jsou systémy rodiny, managementu a vlastnictví. Tyto subsystémy a jejich závislosti zobrazili jako tři překrývající se kruhy.



Obrázek 5: Model tří kruhů

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kenyon-Rouvinez, Ward, 2016

Překrývající se sektory vytváří 7 možných podmnožin, které představují různé funkce či role rodinných nebo nerodinných členů ve vztahu k rodinnému podniku.

1. Členové rodiny – v podniku nepracují ani ho nevlastní.
2. Zaměstnanci – nepatří mezi rodinné příslušníky a nevlastní firemní podíl.
3. Nerodinní spoluvlastníci – spoluvlastníci firmy, kteří nepatří mezi rodinné příslušníky ani v podniku nepracují.
4. Rodinní podílníci – rodinní příslušníci vlastníci podíl ve firmě, ale nepracují v ní.
5. Rodinní zaměstnanci – jsou rodinnými příslušníky, ale nevlastní firemní podíl.
6. Zaměstnanci – nepatří mezi rodinné příslušníky, ale pracují ve firmě a zároveň vlastní podíl.
7. Rodinní příslušníci – členové rodiny, spoluvlastníci a zároveň členové rodiny.
(Kenyon-Rouvinez, Ward, 2016)

Stejně jako v modelu dvou kruhů, i zde je patrné, že konflikt v rámci rodinného podniku je nevyhnutelný. Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008) zmiňují, že jak dobře či špatně bude fungovat rodina, tak dobře či špatně bude pravděpodobně fungovat i podnik. Především je nutné rozdílné názory akceptovat jako součást rodinného podnikání.

Podle některých klíčových faktorů Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008) vymezili oblasti, ve kterých podnik naráží na úskalí a konflikty. Jedná se o tyto oblasti:

- Styl vedení – specifika rodinných firem vymezuje vize a skupina. Na začátku podnikání má zakladatel svoji představu a strategii. V případě, že se mu podaří předat vizi následníkům, lze říci, že byl styl vedení úspěšný. Naopak může zvolit nevhodný styl vedení, a tím by mohl způsobit problémy nejen firmě, ale i členům rodiny.
- Podniková kultura – zakladatelé si stanovují podrobný seznam principů, se kterými by se měli zaměstnanci ztotožnit. Sdělování hodnot a záměrů je pro podnik a zaměstnance důležitý, proto se nesmí opomenout. I podniková kultura má svá úskalí. Výzkum Dyer (1988) provedl studie v existujících rodinných podnicích a přinesl čtyři základní typy kultur, které se rozdělují dle dopadů na dlouhodobou úspěšnost kultury. Typy kultur jsou:

- Paternalistická kultura – Charakterizuje přísné hierarchicky uspořádané vztahy. Vlastník (zakladatel) si udržuje veškeré rozhodovací pravomoci i veškerou moc.
 - Kultura „Laissez-faire“ (liberální) – Podobně jako paternalistická kultura je založena na hierarchickém uspořádání vztahů, ale má jiné předpoklady týkající se lidské podstaty. Zaměstnanci jsou považováni za spolehlivé a jsou jim delegovány pravomoci k rozhodování.
 - Participativní kultura – Od dvou předchozích kultur se liší téměř ve všem. Je založena na rovnějších vztazích a je orientována na skupiny. Moc rodiny se v této kultuře snižuje a zaměstnanci jsou považováni za důvěryhodné. Zaměstnancům tato kultura umožňuje rozvíjet svůj talent.
 - Profesionální kultura – Kultura typická pro rodinné podniky, kdy je management předán profesionálním, externím manažerům. Vztahy v této kultuře jsou více konkurenční a často neosobní.
- Správní rada – vládne mnoho názorů ohledně zainteresování nerodinných členů do podniku a jeho vedení. Rizikem pro rodinnou firmu je, že rozhodnutí učiněná rodinnými příslušníky mohou být neobjektivní, a ovlivnit tak chod podniku. Převažuje proto názor, že by ve správní radě nebo managementu měl být angažován pracovník, který nepatří do rodiny.
 - Procesy strategického řízení – největší důraz se ve strategickém řízení klade na strategické plánování. Důvodem je fakt, že rodinní příslušníci obtížně oddělují emoce v rodinném systému od potřeb plánování podniku. Existují faktory strategického plánování, ve kterých se odráží vzájemné závislosti obou zmíněných systémů, a to:
 - Závazek rodiny vůči budoucnosti podniku.
 - Zhodnocení „zdravotního stavu“ podniku.
 - Alternativy, které podnik má.
 - Zvažování rodinných a osobních cílů.
 - Volba podnikové strategie.
 - Vyhodnocení schopností a zájmů rodiny.
 - Osobní hodnoty – jsou založené na komunikaci zakladatele s pracovníky firmy, ať už jde o členy rodiny nebo ostatní zaměstnance. Hodnoty představují pro rodinné podniky konkurenční výhodu, dokonce několik. Můžou to být vzorce pro chování a rozhodování, redukuje náklady na kapitál, pomáhají se přizpůsobovat

změnám nebo podporují dlouhodobou perspektivu. Jsou také nápomocny při formování strategické aliance a motivování zaměstnanců.

3.3 Přednosti a meze rodinného podnikání

Pro pochopení problematiky rodinného podnikání je třeba vymezit klady, ale i zápory, které rodinné podnikání formují. Nutno podotknout, že i ostatní podniky mají silné i slabé stránky podnikání. Silné stránky podnikání jsou definovány jako to, co podnik dělá správně a lépe než ostatní podniky. Oproti tomu slabé stránky jsou opakem silných stránek podniku a mohou do podniku přinášet mnoho překážek, které komplikují existenci podniku. (Souček, 2015)

Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008) zmiňují, že silné a slabé stránky českých podniků se příliš neliší od rodinných podniků ze západních ekonomik. Výzkum autorů Tagiuriho a Davise byl zaměřen na bivalentní atributy, tedy atributy, které mohou být jak pozitivem, tak negativem. V následující tabulce č. 4 jsou tyto bivalentní atributy popsány.

Tabulka 4: Bivalentní atributy rodinného podnikání

Negativum pro rodinný podnik	Atribut	Pozitivum pro rodinný podnik
<ul style="list-style-type: none"> • Zmatky v řízení firmy • Nevhodné směřování záležitostí rodiny, firmy a vlastnictví • Nedostatek podnikatelské objektivity 	Zdvojené role	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšená loajalita k firmě • Rychlé a efektivní rozhodování
<ul style="list-style-type: none"> • Svazující pocit v důsledku příliš úzkých a osobních vztahů • V důsledku toho hrozí odcizení od rodiny i firmy 	Sdílená identita	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšená loajalita k firmě • Silný pocit poslání • Objektivnější rozhodování ve firemních záležitostech
<ul style="list-style-type: none"> • Členové rodiny mohou vzájemně poukazovat na své slabiny • Zklamání z dětství mohou vést k nedostatku důvěry v pozdějších pracovních vztazích 	Celoživotní společná historie členů rodiny	<ul style="list-style-type: none"> • Příbuzní mohou stavět na silných stránkách a kompenzovat navzájem případné slabiny • Pevné vztahy mohou pomoci při překonávání překážek a krizí
<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek objektivity v komunikaci • Odpor nebo pocity viny mohou komplikovat pracovní vztahy • Může se objevit skrytá nenávisť 	Emoční zapojení a ambivalence	<ul style="list-style-type: none"> • Vyjádření pozitivních emocí podporuje loajalitu a důvěru
<ul style="list-style-type: none"> • Může odstartovat citlivé reakce, které poškozují komunikaci a vytvářejí podmínky pro vznik osobních konfliktů 	Soukromý jazyk	<ul style="list-style-type: none"> • Umožňuje efektivnější komunikaci a větší míru důvěrnosti

<ul style="list-style-type: none"> • Může u příbuzných vést k pocitu, že jsou příliš úzce sledováni a v podnikání až „uvěznění“ 	Vzájemná znalost soukromého života	<ul style="list-style-type: none"> • Lepší komunikace a podnikatelská rozhodnutí, která podporují firmu, vlastníky i rodinu
<ul style="list-style-type: none"> • Při nestejném vnímání mohou mezi členy rodiny vzniknout konflikty 	Smysl připisovaný rodinné firmě	<ul style="list-style-type: none"> • Firemní symbolika může vypěstovat silný pocit poslání i u zaměstnanců

Zdroj: Upraveno dle Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008

V tabulce jsou vidět pozitivní i negativní dopady na rodinné podniky. Nicméně klíčovým faktorem pro úspěchy a neúspěchy podniku jsou samotní zakladatelé nebo řídicí pracovníci podniku. Nyní se zaměříme zvláště na silné a slabé stránky podniku.

3.3.1. Silné stránky rodinného podniku

Mezi silné stránky dle Korába, Hanzelkové, Mihaliska (2008) a Součka (2015) lze zařadit následující:

- Vzájemná dohoda mezi jednotlivci, způsobená společnými zájmy mezi členy rodiny, kteří jsou aktivními zaměstnanci v podniku, a mezi vlastníky. Významně k tomu přispívá i přenášení rodinných hodnot do pracovního prostředí.
- Angažovanost rodinných příslušníků, usilujících o dosažení společného prospěchu. Rodina podnik považuje za vlastní výtvar a nadšení, které je s tímto spojené, přispívá ke zvýšené společné zodpovědnosti a vyšší loajalitě.
- Znalost speciálních technologií nebo know-how podniku je typické pro vlastní způsob realizace podnikových činností. V tomto případě se může projevat používáním pokročilých výrobních technologií a zaváděním inovací.
- Flexibilita ohledně práce, času a peněz, kde věnuje rodina podniku všechny čas, který je k jeho rozvoji nutný. Rodina je schopna podřídit finanční potřeby, potřebné pro růst podniku.
- Dlouhodobý podnikatelský záměr snižuje rizika nepředvídatelných událostí a má vliv na jejich zvládnutí. Pro podniky je charakteristické, že mají určené dlouhodobé hodnoty a vize podniku pro dosažení obchodních cílů.
- Stablní kultura rodinného podniku často vyplývá z vedoucích pracovníků, kteří zastávají své funkce dlouhodobě a bývají zapojeni do vnitřních úspěchů svého podniku.
- Rychlost rozhodování, kdy je především přijímání rozhodnutí svěřeno do kompetencí klíčovým osobám, což je značnou výhodou pro podnik.

- Znalost lokálních trhů, kdy je podnik velmi dobře srozuměn s okolím, které mu umožňuje rychlejší a pružnější reakce na změny potřeb klientů.
- Hrdost a důvěryhodnost pramení z angažovanosti a pevného základu členů rodinného podniku. Tato silná stránka se často stává účinným nástrojem marketingu a podnikatelé jsou velice hrdí na to, že dokázali takový úspěšný podnik vybudovat.
- Efektivnost je založena na alokování veškerých zdrojů, které mají k dispozici. Oproti ostatním podnikům jsou rodinné podniky menší, ale co se týče rentability, dosahují rodinné podniky vyšších hodnot.
- Kvalita produktů je stále sledována, tak jako poměr kvality vůči ceně. Silnou stránkou je pak vnímání zákazníků, že produkt je něčím výjimečný a má vlastnost, která je pro zákazníka užitečná.
- Tvorbou pracovních míst je myšlena větší schopnost vytvářet nová pracovní místa.
- Společenská odpovědnost, která je v současné době hodně diskutovaným tématem, se zabývá především ekologičtějším chováním, investicemi do místních komunit, péčí o zaměstnance a dalšími. Díky těmto tématům může konkurovat rodinný podnik velkým podnikům.

Existuje ještě mnoho dalších silných stránek, které bychom mohli identifikovat. Způsobeno je to především faktem, že rodinné podniky nejsou tolik závislé na finančních trzích nebo burze, a proto není jejich aktivita výrazně omezována. Zaměstnanci nepatřící do rodiny jsou po určité době strávené ve firmě považováni za členy rodiny. Z výše uvedených charakteristik lze konstatovat, že rodinné podniky jsou konkurenceschopné s ostatními podniky nerodinného charakteru. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

3.3.2. Slabé stránky rodinného podniku

Slabé stránky pro rodinný podnik značí překážky, se kterými se musí podnik vyrovnat a překonat je. Oproti silným stránkám můžeme slabé stránky podniku dále rozdělit na vnitřní a vnější tlaky.

Vnitřní tlaky jsou založeny na původu tlaků a vedou k členění na tlaky emocionální a podnikové. **Emocionální tlaky** řadíme:

- Vztah otec-syn – Stav, kdy otec jako zakladatel podniku vnímá samotný podnik jako součást sebe sama. Podnik je i jakýmsi prodloužením domácnosti, ve smyslu existujících vztahů uvnitř rodiny. Tyto vztahy se poté přenášejí do prostředí podniku. Moc nad podnikem si nárokuje on sám i přesto, že by si přál jednou předat podnik synovi. Otec však podvědomě není schopen přenést aspoň některé kroky v řízení na syna. Bere to jako ztrátu moci. Syn se v tomto případě snaží vymanit se z vlivu. Rád by se podílel na řízení rodinného podniku, ale požaduje určitou nezávislost a větší kontrolu nad podnikem. Kvůli otcovu vlivu a jeho odmítavosti předat některé kompetence to může dospět do bodu, kdy se syn raději vzdá účasti na řízení rodinného podniku. Pokud syn podnik zdědí, musí se vypořádat s různými problémy, které se po předání vyskytly.
- Rivalita mezi sourozenci – Tento tlak můžeme chápat jako pozitivní jev, který působí na vzájemné vztahy mezi sourozenci. Nicméně, aby tento jev byl pozitivním, předpokládá se, že se sourozenci v dospělosti oddělí a každý z nich se vydá svou vlastní životní cestou. V rodinném podnikání může soupeření sourozenců dospět až do takového stádia, kdy se rodinný podnik rozpadne, a proto je nutné rivalitu mezi sourozenci usměrňovat.
- Nepotismus – Situace, ve které jsou členové rodiny upřednostňováni před externími zaměstnanci. Příslušníci rodiny jsou zaměstnáváni na pozicích, ve kterých by tuto práci vykonávali lépe externí zaměstnanci. Další formou upřednostňování jsou vyšší platy pro rodinné zaměstnance.
- Duch pána (patrona) – Pojem duch pána se vztahuje k rodinnému podniku, v němž platí podobné zákonitosti jako ve vztahu otec-syn. Nicméně zde je podnik řízen autokratickým stylem zakladatele a představuje pro existenci rodinného podniku hrozbu. Často je v začátcích tento styl vedení podniku vítaný, avšak v dalších životních cyklech podniku již ne, protože může brzdit rozvoj podniku.
- Rodinné mýty – V rodinném podniku i v rodinách se můžou tvořit mýty, což jsou pevně zakořeněné představy o fungování členů rodiny. Mýty jsou vytvářeny zejména členy rodiny, kteří se ocitli v defenzivní pozici vůči rodině. Mohou to být např. mýty rodinné harmonie, mýtus stereotyp, mýtus mučedníka, mýtus obětního beránka a další. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Emocionálních tlaků je nepřehledné množství, proto je výše vyjmenováno a popsáno 5 nejzajímavějších. Mezi **podnikové** vnitřní tlaky řadíme:

- Podnikové plánování – Tato činnost je považována za nejdůležitější z funkcí v podniku. Pomocí plánování se v podniku vytyčují cíle, mise, vize a strategie k jejich dosažení. Souček (2015) uvádí, že manažeři dokáží předvídat budoucnost, ale géniové budoucnost tvoří. Podnikatelské úspěchy jsou a budou vždy založeny na správném odhadu budoucího vývoje. Strategické plánování je proto prostředkem pro komplexní analýzu prostředí, identifikaci příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek.
- Organizační činnost – Tato fáze je součástí manažerského procesu organizování. Zahrnuje rozdělení činností do úseku, delegování pravomocí, rozdělení úkolů a další. Problémem, se kterými se tato činnost potýká, jsou především rodinné podniky o malé velikosti, jelikož je pro ně těžké dosáhnout vyšších objemů prodeje, a nemůžou tak konkurovat nerodinným podnikům.
- Podnikový management – Zařazuje se mezi funkce manažerského procesu. Zaměřuje se převážně na styl vedení, výběr zaměstnanců, motivaci a systémy odměňování. Pokud tyto složky řídicího procesu nepracují správně, rodinný podnik nebude fungovat.
- Podniková kontrola – Poslední část manažerského procesu je využívána v případě, že má podnik stanovené cíle. Právě podniková kontrola tyto cíle prověřuje a zjišťuje, zda byly splněny. Pokud podnik nevěnuje dostatečnou pozornost podnikovému plánování, nelze pak provést podnikovou kontrolu. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Významnou slabinou rodinných podniků bývá nedostatečná angažovanost, řízení a plánování nástupnictví. Vlastník podniku by se měl vyhnout mnoha chybám, např. prokrastinaci (tzn. chronické odkládání plnění povinností a úkolů na pozdější dobu) v plánování předání podniku. Problematika nástupnictví je uvedena v oddílu 3.6.

V neposlední řadě je nutno zmínit vnější tlaky rodinného podnikání. Tyto tlaky jsou charakteristické tím, že jsou to atributy, na které nemá přímý vliv podnik, ale je možná nepřímá kontrola. K **vnějším tlakům** patří:

- Veřejné mínění – Vlastníci rodinných podniků vidí určitý nezájem z řad veřejnosti a mají dojem, že je na rodinné podnikání často zapomínáno. Ačkoliv jsou rodinné

podniky pilířem produktivního hospodářství a zauímají podstatné místo v ekonomice státu, podnikatelé si všímají, že veřejností jsou stále opomíjeny. Vlastníci rodinných podniků si často stěžují na neexistenci skupin, které by naléhaly na změny v legislativní a daňové oblasti a zlepšily by pozici pro rodinné podniky. Veřejnost se v některých případech staví k majitelům rodinných firem záporně. Podniky jsou kritizovány za to, že se nesnaží čelit svým problémům, i když by kvůli tomu přišly o jeden z hlavních rysů podnikání, o rodinný charakter.

- Postoj investorů – Ačkoliv se rodinné podniky snaží být finančně nezávislémi a samostatnými, jsou často odkázány na pomoc od finančních institucí, v tomto případě od banky. Nejčastěji vyhledávají finanční pomoc ve fázi rozvoje podniku, bohužel v této fázi většinou banky nevyhoví a odmítají poskytnout finanční prostředky. Problémem je úvěrová politika bank, která přehlíží platební schopnost samotných vlastníků podniku. Právě většina rodinných podniků vykazuje dobré zisky a jejich míra zadlužení je velmi nízká. Následky tohoto postoje mohou zapříčinit, že rodinné podniky nebudou mít možnost dostat se do dalších fází rozvoje podniku.
- Daňová politika státu – Existuje všeobecné mínění o tom, že je daňová politika rodinného podnikání nevýhodná a vážně komplikuje situace spojené s převodem podniku na následující generaci. Existence těchto podniků je mnohdy ohrožena, jelikož daňová zátěž uvalená na převod vlastnictví je velmi vysoká. V tomto případě se často střetáváme s prodejem části rodinného podniku z důvodu uhrazení výše zmíněné daňové povinnosti.
- Snížená schopnost reagovat na globální příležitosti – Rodinné podniky jsou místo do kategorie globálních podniků řazeny do kategorií menších podniků, a nemají tak možnost využít globálních příležitostí. (Petlina, Koráb (2015), Koráb, Hanzelková, Mihalisko (2008))

Mezi další vnější tlaky můžeme zařadit i pomalou práci soudů nebo celkovou nepřehlednost právního řádu.

Může se zdát, že rodinné podnikání má více negativ než pozitiv, ale není tomu tak. V zásadě musíme dobře popsat slabé stránky rodinného podnikání, aby bylo možné jejich dopady na rodinný podnik eliminovat a poté odstranit. Silné stránky podniku ulehčují situaci

v případě, kdy se snaží reagovat na právě přicházející hrozby. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

3.4 Řízení rodinného podniku

Proces řízení rodinného podniku je možné nazývat managementem rodinného podniku. Podnik je veden vůdcem, u kterého se předpokládá, že je úspěšný. Úspěšnost vůdce nezaručuje vzdělání nebo titul, ale vůdčí schopnosti ať už vrozené nebo naučené. Vedení je tedy proces přesvědčování, nejen sebe samotného, ale i spolupracovníků. Zahrnuje také získání důvěry rodinných příslušníků tím, že prokáže zájem o blaho členů týmu. Existuje mnoho typů stylu vedení a každý vůdce rodinného podniku může svůj podnik vést jinak. Největší rozdíl je pak mezi řízením rodinných a ostatních podniků. V rodinném podniku závisí na dvou faktorech, a to velikosti rodinného podniku a stádiu, ve kterém se rodinný podnik zrovna nachází, a druhým faktorem je podíl nebo účast vlastníka a jeho rodiny na řízení podniku.

Psycholog Kurt Lewin identifikoval tři základní styly vedení:

- Demokratický styl – Vedoucí pracovník je stále zodpovědný za výsledky, ale některé činnosti deleguje na své podřízené pracovníky. Snaží se je začlenit do rozhodovacího procesu, motivovat je a umožňuje jim využívat jejich kreativity pro nové nápady. Na svých podřízených oceňuje zejména kreativitu, individuální dovednosti a týmovou práci.
- Autokratický styl – Rozhodování je čistě na vedoucím pracovníkovi. Na své podřízené deleguje jen takové činnosti, při kterých nelze nebo lze jen málo využít jejich kreativity. Komunikace na této úrovni probíhá primárně jen shora dolů. Tento styl vedení se doporučuje využívat pouze v případě nouze, kdy jsme nuceni rychle splnit zadané cíle. Z dlouhodobého hlediska je tento styl vedení neúčinný.
- Laissez-faire – Styl založený na volném průběhu a určité bezstarostnosti. Vedoucí pracovník umožňuje členům týmu řídit delegované činnosti bez dohledu nebo s minimálním dohledem. Tento styl řízení je založen na důvěře vedoucího pracovníka ke svým členům týmu. Implementace tohoto stylu vedení je možná pouze tehdy, pokud jsou zaměstnanci zkušení a dokážou fungovat samostatně.

Další způsob rozdělení definoval Goleman, který rozdělil styly vedení do šesti základních:

- Vizionářský styl – Tento styl je prospěšný zvláště v podniku, který právě prochází změnami. Vůdci se snaží inspirovat a motivovat své podřízené.
- Koučování – Vedoucí pracovník se zaměřuje na klíčové zaměstnance a je brán spíše jako učitel než jako šéf. Snaží se rozvíjet potenciál zaměstnanců a zvyšuje motivaci k splnění cílů společnosti. Tento styl je funkční pouze u podřízených, kteří se snaží projevit vlastní iniciativu a zájem o osobní rozvoj.
- Partnerský styl – Podporuje týmovou práci a nastavuje harmonii ve skupině. Hlavní efekt přístupu je zlepšení komunikace, zvýšení morálky nebo napravení poškozené důvěry v organizaci.
- Demokratický styl – Demokratický styl je postaven na využití schopnosti zaměstnanců a jejich zkušeností. Všem členům týmu je dovoleno participovat na rozhodovacích procesech.
- Styl tempa – Vůdci se primárně zaměřují na dokonalé úkony v práci, a to samé očekávají od ostatních členů týmu. Nicméně tento styl řízení není dlouhodobě možný, jelikož je tu kladen důraz na stále vyšší standardy a výkony. Na členy týmu má pak tento styl negativní dopady v podobě syndromu vyhoření nebo vyčerpání.
- Velitelský styl – Řadí se mezi nejméně účinné styly vedení, avšak je velice často využíván. Styl funguje na základě vojenského způsobu vedení. Často je využívána kritika a oproti tomu málokdy používaná chvála. Přístup se používá ve výjimečných případech a následky si z tohoto nese podnik ještě dlouho poté. (Firemní sociolog, 2013)

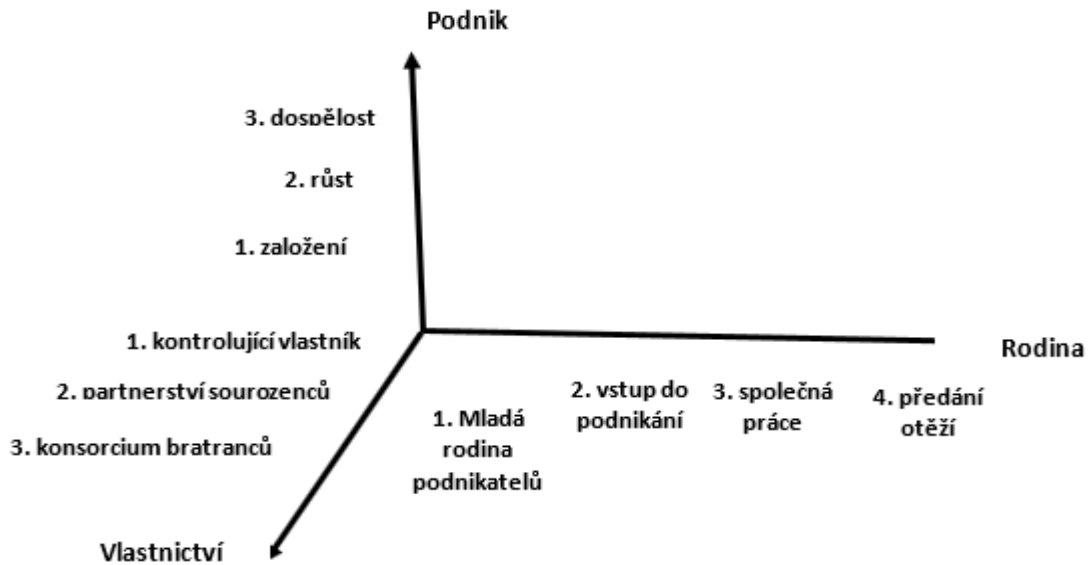
Styl řízení je podle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008) oblastí, ve které můžeme nalézt největší rozdíly mezi nerodinnými a rodinnými podniky. Styly vedení se liší v mnoha ohledech, a to v závislosti na velikosti podniku, závislosti na potřebách rodinného týmu nebo účasti rodiny na řízení podniku. Autoři rozdělují styly řízení dle úrovně participace rodiny do 4 kategorií.

- Management vlastníků – Pod pojmem se rozumí situace, kdy vedoucí pozice náleží výhradně jednomu vlastníkovi. Proto všechny pozice ve vrcholovém managementu ovládají vlastníci, tedy pokud je jich více. Jestliže podnik vlastní pouze jeden vlastník, pak řídí celý management on sám. Proto lze management vlastníků rozdělit na rodinný podnik jednoho vlastníka a rodinný podnik řízený více vlastníky.

- Management rodiny – Styl řízení, při kterém se na vrcholovém vedení podniku podílí dva nebo více členů dané rodiny. Není nutností vlastnit majetkový podíl, pokud je přímo podnik majetkem rodiny. Konkrétně se o rodinném managementu můžeme bavit ve chvíli, kdy je podnik vlastněn otcem a jeho dva synové se podílejí na řízení. Pokud by však oba synové měli také majetkový podíl na podniku, nejednalo by se čistě o rodinný management, ale o kombinaci rodinného s partnerským managementem. Rodinný management se může rozlišovat podle stádií, ve kterých se nachází. Mezi stádia řadíme sourozenecký management, management se zapojením zeťů a snach, management klanu.
- Management vlastníka/rodiny s účastí externích manažerů – V podniku pracují společně jak členové rodiny, tak externí manažeři. Výzkumy dokazují, že ve 42 % rodinných podniků se na řízení podílí rodina i externí manažeři.
- Čistě řízení prostřednictvím externích manažerů – Tento styl řízení je odlišný od předešlých, jelikož je založený na úplném oddělení vlastnické a řídicí funkce. Podle výzkumů se nedá jednoznačně určit, zda tento styl řízení má pozitivní nebo negativní dopady. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

3.5 Životní cyklus rodinného podniku

Na téma životních cyklů rodinného podniku se zaměřuje celá řada studií. Vývoj podniku prochází několika fázemi, a právě tento sled je nazýván životním cyklem podniku. Existuje mnoho studií a konceptů, které popisují životní cyklus rodinného podniku. Jedním z modelů je trojrozměrný životní cyklus podle Gersicka (1997) zobrazený na obrázku č. 6.



Obrázek 6: Trojrozměrný životní cyklus rodinného podniku

Zdroj: Vlastní zpracování dle Gersick a kol., 1997

Model vychází z průniku tří kruhů. Rodinná firma se podle průniků podnikání, rodiny a vlastnictví vyvíjí dle všech tří os. Každá osa vyznačuje dimenzi, ve které se nachází rodinná firma. První dimenzí je vlastnictví, které se vyznačuje možným vývojem vlastnických struktur v rodinném podniku. Vlastnictví je z širšího pohledu možné shrnout do tří fází.

- Kontrolující vlastník (první generace rodiny)
- Partnerství sourozenců (druhá generace rodiny)
- Konsorcium bratřanců (třetí generace rodiny)

V pozdější studii Gersick a kol. (1997) uvedli možné přechody mezi fázemi:

- Recyklace – struktura vlastnictví zůstává netknutá, mění se pouze jednotlivci.
- Devoluční změna – přechod k méně složité struktuře, z partnerství sourozenců na kontrolujícího vlastníka.
- Evoluční změna – přechod ke složitější struktuře, z kontrolujícího vlastníka na partnerství sourozenců.

Jako druhá dimenze se sleduje vývoj vztahů mezi rodinnými příslušníky a dynamika rodiny. Dimenze rodiny obsahuje 4 fáze.

- Mladá rodina podnikatelů – jedná se o mladý pár, který zakládá rodinnou firmu a rozhoduje se o budoucím vývoji podniku i rodiny. Řeší otázku potomstva.

- Vstup do podnikání – Mladý pár zestárl do role rodičů a potomci jsou na prahu plnoletosti. Vznikají konflikty a rozhoduje se o přípravě potomků na předání firmy.
- Společná práce – Rodina se rozšiřuje o další příbuzné a rodiče společně s potomky řídí rodinnou firmu. Častěji se vyskytují konflikty mezi rodiči a potomky.
- Předání otěží – Rodiče zestárlí a potomci jsou v produktivním věku. V této fázi vznikají problémy spojené s nástupnictvím. (Machek, 2017)

Třetí a zároveň poslední dimenzí je podnikání. Dimenzi lze rozdělit do čtyř fází, které kopírují životní cyklus podniku.

- Založení – realizace podnikatelského záměru, plánování, nákup potřebných aktiv, výběr pracovníků, zajišťování financí.
- Růst – Zvyšuje se objem produkce a rostou tržby. Podnik reaguje na měnící se podmínky na trhu. V této fázi je nutno soustředit se na krátkodobé cíle.
- Dospělost – Stabilizace tržeb a trhu. V této fázi podniku je nutné, pokud chceme zisk, snížit náklady. Mnohdy dochází k vyčerpání nápadů a nadšení pro danou činnost.
- Zánik – Důvodem zániku podniku bývá úpadek nebo smrt společníka. V ojedinělých případech se za zánikem společnosti schovává přeměna v jinou formu podniku nebo fúze, akvizice uskutečněná jinou firmou. (Machek, 2017)

3.6 Nástupnictví v rodinném podniku

Pojem nástupnictví je nejčastěji spojován s procesem plánování nástupnictví. Zabývá se otázkou, jakým způsobem budou nahrazeny klíčové pozice ve firmě. Ačkoliv se může zdát, že se tento pojem vyskytuje jen u rodinných podniků, není tomu tak. I v nerodinných firmách je potřeba nástupnictví plánovat. Nástupnictví v rodinné firmě má však specifické cíle, které vstupují do rozhodování. Tím jsou převážně neekonomické cíle rodiny, která podnik ovládá.

Předání podniku nebo jinými slovy generační obměna podniku je klíčovou záležitostí v samotném vývoji rodinného podniku. Ibrahima a kol. uvedl, že je nástupnictví kritickým faktorem, který rozhoduje o přežití rodinné firmy. Výzkumem došli Stalk & Foley k závěru, že přibližně 70 % rodinných firem zkrachuje nebo je prodáno dříve, než je další generace

připravena převzít vedení firmy. Nízkých 10 % rodinných podniků přežije až do třetí generace. Právě jedním z důvodů, proč se tak děje, je neúspěšné následnictví. (Machek, 2017)

Celosvětová studie Rodinné podniky 2007/2008 Pricewaterhouse Coopers vydaná roku 2011 ukázala, že téměř polovina rodinných podniků není připravena na převod vlastnictví podniku. Statistické výpočty ukázaly, že se rodinný podnik dožije průměrně 24 let. Hodnota odpovídá době, po kterou se ve firmě angažuje zakladatel. Dá se říci, že otázka nástupnictví je mnohem důležitější, než si někteří dokáží připustit, a neměla by být zapomínána při plánování rozvoje podniku. Zvláště u rodinných podniků může být plánování nástupnictví složité, kvůli interním vztahům a emocím mezi rodinnými příslušníky. (Hesková, Vojtko, 2008)

Je důležité zmínit, že vlastnictví a management jsou dva odlišné pojmy. Proto je častý výskyt situací, kdy je převedena správa nad podnikem jednomu z rodinných příslušníků a podíly podniku jsou převedeny na více rodinných příslušníků (může se jednat o potomky).

Jednotnou definici pro následovnictví nelze najít, jelikož není pevně určená. Kupříkladu společnost KPMG definovala nástupnictví rodinných firem jako: „*Nástupnictví v rodinných firmách je proces přechodu managementu a vlastnictví firmy následující generaci rodinných členů.*“ (Machek, 2017)

Nástupnictví vysvětlují i Kenyon-Rouvinezová a Ward (2016) jako následnický proces, který má dlouhé trvání a je rozdělen do tří fází:

- Přednáslednická fáze (plánování následnictví)
- Horká fáze (dochází ke změnám v podniku)
- Postnáslednická fáze (upevňují se nové vazby)

Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008) popisují generační obměnu jako jednu z klíčových strategických událostí v životě podniku. Dodávají, že je to také ale jedna z největších hrozeb podniku. Generační obměna není jednorázovým aktem, ale je to komplexní záležitost, která vyžaduje důkladnou přípravu, pozornost a péči. Proto uvedl nejčastější otázky, které si musí zakladatel i následovník položit, aby došli k závěru, zda je zakladatel připraven předat podnik a následovník schopen převzít rodinný podnik. Otázky zakladatele:

- Jakým způsobem mohu společnost předat?
- Kdo je způsobilým k převzetí podniku?
- Kdy bude ten správný okamžik pro předání společnosti?

Otázky, které si pokládá následovník:

- Chci rodinný podnik převzít?
- Jak můžu převzít životní dílo svého otce, aniž bych ztratil svoji tvář a abych tento podnik nepoškodil?
- Jaká kvalifikace je nutná pro tento úkon?

Ivan Lansberg (1999) ve své publikaci zmínil základní principy, kterými by se plánování následnictví mělo řídit:

- Jedním z prvních úkolů plánování následnictví rodinného podniku je promyšlení velkého množství možností, které by mohly představovat budoucnost podniku. Spolu s tím souvisí i vyjádření představy o kontinuitě podniku.
- Dědictví není považováno za událost, ale za proces generační výměny, která předává vedení následovníkům. Generační výměna zahrnuje pomoc naplánovat stávajícím vůdcům odchod a zároveň pomáhá převzít zodpovědnost novým vůdcům.
- Výběr vedoucích pracovníků je často strategickým rozhodnutím. Definují potřeby, které jsou ve vedení rodinného podniku potřebné a také jaké se budou očekávat do budoucna.
- Výběr vedoucích pracovníků musí být založen na údajích o každém z kandidátů. Rozhodnutí o vedení nelze učinit, pokud neexistují informace o kandidátech. Ti jsou vybíráni podle svých silných a slabých stránek.
- Správní rada je v tomto případě zapojena do výběru nástupce podniku. Optimalizuje se tak výběrový proces a přináší i další úhly pohledu na kandidáty.
- Generační výměna není jen o nahrazení vedení a vůdce společnosti, zahrnuje i změnu a konfiguraci celého týmu.

Každá rodinná firma je jiná a každý plán nástupnictví musí být přizpůsoben situaci, ve které se právě nachází. Aby bylo možné provést plán nástupnictví, musí být učiněny kroky k pochopení specifík daného podniku. Existují poradenské společnosti, které se zabývají přímo problematikou nástupnictví a podporují rodinné firmy ve správných rozhodnutích v tomto směru. Pomáhají vypracovávat dlouhodobé dědické plány a určují možné požadavky, které se pojí k problematice dědictví. Jak již bylo zmíněno výše, proces plánování nástupnictví je nebezpečnou událostí v podniku a často předurčuje vývoj rodinného podniku.

V rodinném podniku mohou nastat i situace, kdy podnik není komu předat. Můžou to být situace, kdy nebyl nalezen žádný následník, který by o řízení společnosti stál, nebo nemá následník dostatečné předpoklady k řízení podniku. Pokud se taková situace vyskytne, má majitel dle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008) několik možností, jak s touto situací naložit:

- Prodej podniku – Pokud se majitel podniku rozhodne pro tuto možnost, musí být situace v podniku pod kontrolou a musí fungovat vše tak, jak má. Prodej podniku není o nic méně složitý než předání podniku následovníkovi. Může se jednat o dlouho trvající proces, při kterém se pečlivě zvažují všechny nabídky prodeje podniku. Zisk z prodeje podniku může být díky delšímu procesu větší, než pokud bychom podnik prodali bez plánování a rozmyslu.
- Určení prozatímního správce – V situaci kdy ve vedení podniku brání určité okolnosti, které se mohou v průběhu času měnit, je možnost určit prozatímního správce podniku, který bude za následovníka vykonávat funkci ředitele. Ve chvíli, kdy bude následovník schopen převzít řízení podniku, je tento prozatímní správce odvolán. Dočasný správce se může stavět do role školitele následující generace, a připravovat je tak na budoucí úlohu řízení podniku.
- Zvolit možnost profesionálního řízení – Do firmy na místo řídicího pracovníka nastoupí odborník nepatřící do řad vlastníků. Již za vedení zakladatele společnosti jsou tyto pracovníci umisťováni na odpovědná místa v podniku. Po odchodu vlastníka bude řízení podniku tzv. zprofesionalizované, a dojde tak k osamostatnění části řízení podniku. Ačkoliv je řízení podniku v rukou nerodinného pracovníka, správní rada zůstává dědicům. Manažeři tak mají v rámci podniku příležitost úspěšně vykonávat hlavní úkoly a setrvat v podniku. Tento model následnictví je v současné době čím dál častěji používán, jelikož se zvyšuje konkurence a manažeři mají v tomto ohledu větší zkušenosti pro vedení podniku.

4 Komparace rodinného podnikání v ČR se zahraničím

Rodinné podniky jsou fenoménem, a to nejen v ČR. Mnoho zemí podporuje rodinné podniky, ať už pro ekonomický přínos nebo pro rozvoj malých a středních podniků v zemi. Pro komparaci rodinného podnikání v ČR se zahraničím je vybráno 5 zemí, které jsou ČR blízké z hlediska právního řádu a politiky státu. Vybranými státy jsou: Slovensko, Německo, Rakousko a Finsko. V každé z těchto zemí jsou stanoveny definice, které jsou v zemi přijímané.

Slovensko

Na Slovensku je rodinné podnikání velice rozšířené. Rodinné podniky tvoří až 80 % slovenského trhu. Nicméně přesná definice rodinných podniků nebyla na Slovensku vytvořena, a není tedy ani zakotvena v tamějším právním řádu. Na Slovensku se tedy vychází ze základních všeobecných definic ukotvených v obchodním zákoníku, jako jsou podnik, podnikání a rodina. Nicméně v roce 2021 Ministerstvo práce, sociálních věcí a rodiny na Slovensku předložilo novelu zákona o sociální ekonomice a podnicích, které by se měly dotknout i rodinného podnikání. Novela ustanovuje základní znaky rodinného podniku, kterými jsou:

- **Vymezení rodinného podnikání** (zápis od obchodního registru, podnikání na základě živnostenského oprávnění, podnikání na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů)
- **Existence rodinných vazeb v rodinném podniku** (manželé, příbuzní v přímé linii, sourozenci, jiné osoby v rodinném nebo obdobném vztahu)
- **Důraz na posilování a rozvoj rodinné kultury a rodinného prostředí** (znak, kterým se rozlišují rodinné podniky od nerodinných podniků)
- **Existence rodinné rady** (kolektivní orgán rodinného podniku, plní více funkcí v podniku od strategie po nástupnictví). (Podnikajte, 2021)

Ačkoliv není definice zakomponována do legislativy státu a nelze ji nyní vnímat jako platnou definici, můžeme si všimnout shodných znaků s definicí v ČR.

Německo

V Německu tvoří dle organizace European Family Businesses (2022) rodinné podniky 75 % z celkového počtu společností. Ačkoliv je EU stanovená definice pro rodinné podniky, v Německu se používá ještě další definice, stanovená Institutem pro výzkum malých a středních podniků, a definice podle Kirchdörfera (2011). Dle první zmíněné organizace je definice rodinných podniků klasifikována jako podnik, kde:

- figurují dvě fyzické osoby nebo jejich rodinní příslušníci, kteří vlastní alespoň 50% podíl v podniku,
- tyto fyzické osoby jsou součástí obchodního vedení.

Druhá definice podle Kirchdörfera (2011) je rozdělena do dvou směrů.

- V prvním směru je rodinný podnik odvozen ze vztahu mezi vlivem rodiny a podílem rodiny v kontrolních nebo vedoucích orgánech podniku. V tomto směru lze hovořit o rodinném podniku v případě, že rozhodovací většina spojená s podílem ve společnosti náleží jedné osobě nebo členům jedné rodiny. Lze taktéž hovořit o rodinném podniku v tom případě, že rozhodovací většina náleží více rodinám a je dostačující, pokud má jedna nebo více rodin vlastnické postavení a rozhodující vliv na vedení podniku.
- Druhý směr je založen na přechodu z rodinného podniku na nerodinný podnik. Zvláště pak na sledování podniku, který není výlučně rodinný nebo nerodinný a záleží zde na vlivu dané rodiny, který dle škály F-PEC (viz kapitola 2.1) může být více či méně významný.

Ačkoliv má Německo hned několik definic pro rodinné podniky, tyto definice mají základ v definici vytvořené EU (viz kapitola 2.2). V porovnání s ČR bychom se nejvíce ztotožnili s definicí stanovenou Institutem pro výzkum malých a středních podniků.

Rakousko

V Rakousku je jako ve výše zmíněných zemích také v hojném množství zastoupené rodinné podnikání. Dokonce více než v Německu, a to o 5 % za rok 2018. Definice rodinných podniků je také založena na evropské definici, avšak obchodní komora tuto definici nepřebírá úplně a interpretaci rozděluje na dva směry:

- rodinné podniky v širším smyslu,
- rodinné podniky v užším smyslu.

V širším smyslu je rodinný podnik stanoven dle definice EU a také, když většina rozhodovacích práv je v držení rodiny, která rodinný podnik vlastní a nejméně jeden zástupce rodiny nebo rodinných příslušníků je ve vrcholovém vedení podniku.

V užším smyslu vychází rodinný podnik také z definice EU, ale do této definice jsou zahrnuty podniky s více než jedním zaměstnancem.

Výše zmíněné procento rodinných podniků v Rakousku je bráno z hlediska definice v širším smyslu. Pokud bychom rodinné podniky vnímali v užším smyslu, zastoupení rodinných podniků klesne k 50 %. (Wirtschaftskammern Österreichs, 2018)

V porovnání s ČR jsou definice podobné, jelikož jsou z velké části založeny na definici EU.

Finsko

Ve Finsku jsou rodinné podniky významnou součástí ekonomiky a je na ně kladen velký důraz. Zastoupení rodinných podniků ve Finsku je k roku 2017 kolem 70 % z celkového počtu společností. Rodinné firmy také hrají důležitou roli při rozvoji místních a provinčních ekonomik. Vlastníci rodinných firem zůstávají ve svém působišti a přináší regionu stabilitu a prosperitu. Tak jako v jiných zemích ani Finsko nemá ve své legislativě pevně zakotvenou definici rodinného podnikání. Ministerstvo obchodu a průmyslu udělalo studii a jejím výsledkem byla formalizace definice rodinných podniků ve Finsku. Tato studie byla v roce 2006 volně dostupná a měla rozšířené zdroje informací o problematice rodinného podnikání. Definice proto byla přijata i jinými subjekty a od roku 2009 byla lehce poupravena a je oficiální definicí rodinné firmy EU. Tato definice je zmíněna v kap. 2.2. (European family businesses, 2017)

5 Analýza a ekonomické zhodnocení podniku Nessap s.r.o.

Pro zpracování praktické části diplomové práce byl vybrán rodinný podnik Nessap s.r.o. Nejprve je podnik stručně představen, následně je rodinný podnik zhodnocen pomocí základních výpočtů finanční analýzy (horizontální a vertikální analýza, analýza poměrových ukazatelů), jejímž zdrojem jsou účetní výkazy podniku. Pro strategické zhodnocení podniku jsou použity analýza odvětví, Porterův model pěti sil, SWOT analýza a PEST analýza.

5.1 Představení rodinného podniku Nessap s.r.o.

Podnik Nessap s.r.o. byl založen 19. června 2012 jako společnost s ručením omezeným a základním kapitálem je 200 000,- Kč. Společnost má hlavní sídlo v Čáslavkách, nedaleko města Jaroměř. Jejimi majiteli jsou sourozenci Tereza a Jiří Kašpárkovi. Hlavním předmětem podnikání firmy je výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů a výroba strojů a zařízení. Jak již vyplývá z hlavního předmětu podnikání, podnik se specializuje na výrobu strojů a zařízení z kovových materiálů. Jedná o řezací CNC automaty. K dalším oblastem, kterým se podnik věnuje, patří zakázkové dělení materiálu a prodej, servis a služby ke strojům na zpracovávání plechů od turecké firmy HILALSAN, která se řadí mezi přední světové výrobce v oboru. Vyráběné CNC stroje využívají technologie řezání plazmou, autogenem, vodním paprskem a fieber laserem. Stroje firmy Nessap s.r.o. můžete nalézt po celé ČR, ale i v mnoha zemích EU. Poptávka po těchto strojích se neustále zvyšuje a s tím se ruku v ruce zvyšuje i konkurence. Ve stálé nabídce má rodinný podnik více než 10 řezacích CNC laserových automatů, hydraulických lisů a nůžek.

5.2 Horizontální analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát

Nejprve je potřeba stručně popsat, čím se horizontální analýza zabývá. Cílem této analýzy je posouzení vývoje majetku a zdrojů podniku v určitém časovém intervalu. Výsledkem jsou data, která vykazují přirozené i nepřirozené změny, a podnik se tak může zaměřit na nápravu těchto změn. Horizontální analýza rozvahy je rozdělena zvláště na analýzu aktiv a analýzu pasiv.

5.2.1. Horizontální analýza aktiv

V tabulce č. 5 jsou uvedeny hodnoty potřebných aktiv k zpracování horizontální analýzy. Samotná analýza aktiv je zpracována v absolutním a relativním (procentním) tvaru v tabulce č. 6.

Tabulka 5: Přehled aktiv podniku za období 2017–2021

	Rok	2021	2020	2019	2018	2017
	v tis. Kč	netto	netto	netto	netto	netto
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	15460	17273	10209	5622	7344
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál					
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	1627	1901	890	1817	3193
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	997	1444	76	116	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	630	457	814	1701	3193
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek					
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	13802	15346	9307	3804	4150
C.I.	Zásoby	3245	7797	4224	0	0
CII.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	2293	2896	1518	518	3938
1.	Dlouhodobé pohledávky					
2.	Krátkodobé pohledávky	2293	2896	1518	518	3938
3.	Časové rozlišení aktiv					
C.III.	Krátkodobý finanční majetek					
C.IV.	Peněžní prostředky	8264	4653	3565	3286	212
D.	Časové rozlišení aktiv	31	26	12	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvah podniku za období 2017 až 2021

Tabulka 6: Horizontální analýza aktiv

	Změna 2018/2017		Změna 2019/2018		Změna 2020/2019		Změna 2021/2020	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Aktiva celkem	-1722	-23,45%	4587	81,59%	7064	69,19%	-1813	-10,50%
Stálá aktiva	-1376	-43,09%	-927	-51,02%	1011	113,60%	-274	-14,41%
DNM	116	100%	-40	-34,48%	1368	1800,00%	-447	-30,96%
DHM	-1492	-46,73%	-887	-52,15%	-357	-43,86%	173	37,86%
Oběžná aktiva	-346	-9,10%	5503	144,66%	6039	64,89%	-1544	-10,06%
Zásoby	0	0,00%	4224	100,00%	3573	84,59%	-4552	-58,38%
Pohledávky	-3420	-86,85%	1000	193,05%	1378	90,78%	-603	-20,82%
Peněžní prostředky	3074	1450,00%	279	8,49%	1088	30,52%	3611	77,61%
Časové rozlišení	0	0,00%	11	1100,00%	14	116,67%	5	16,13%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

Celková aktiva podniku ve vybraných letech se zvýšila o 52,50 %. Největší propad aktiv byl pozorován mezi lety 2017/2018, kdy celková aktiva klesla o 1 722 tis. Kč. Velký podíl na tomto poklesu sehrála stálá aktiva, především dlouhodobý hmotný majetek, a pohledávky. Stálá aktiva byla ovlivněna především dlouhodobým hmotným majetkem, kdy pokles zapříčinily odpisy hmotného majetku, kdy se hodnota hmotného majetku v roce 2018 snížila o necelých 50 %. Oproti tomu dlouhodobý nehmotný majetek měl stoupající trend, jelikož byly v roce 2018 nakoupeny softwary. Oběžná aktiva za toto období taktéž zaznamenala pokles, ale nebyl tak výrazný jako výše zmíněná stálá aktiva. Pokles způsobily pohledávky, které se snížily o 86 %. Oproti tomu peněžní prostředky se v roce 2018 zvýšily o 3 074 tis. Kč, a proto nebyl propad oběžných aktiv tak veliký. Zásoby a časové rozlišení v tomto roce vykazovaly nulové hodnoty.

Rok 2019 byl pro podnik z pohledu aktiv v rozvaze mnohem lepší než předešlý a zatím nejúspěšnější, protože celková aktiva zaznamenala zatím nejvyšší nárůst, a to o 81,59 %. Velký podíl na nárůstu celkových aktiv mají oběžná aktiva. Zásoby oproti předešlému roku nevykazovaly nulové hodnoty a narostly o 100 %. Důvodem nárůstu zásob je především nákup materiálu na výrobu a jeho uskladnění, jelikož v předešlých letech byl materiál nakupován přímo na zakázky a nebyl uskladňován. Taktéž pohledávky vzrostly, a to o 193,05 %, jelikož podnik Nessap s.r.o. plně spustil výrobu svých strojů. Oproti roku 2018 vzrostlo i časové rozlišení, které se dostalo z nulové hodnoty na hodnotu 11 tis. Kč.

V roce 2020 měla celková aktiva stále stoupající trend, avšak ne tak vysoký, jako byl v předešlém roce. Nárůst oproti roku 2019 byl o 69,19 %. Zásahu na tom měla především stálá aktiva, ve kterých zaznamenal dlouhodobý nehmotný majetek nárůst o 1800 %, a to díky nákupu výkresových dokumentací k vyráběným strojům. U hmotného majetku je sledován opět pokles, a to o 43,86 %, kvůli odpisům hmotného majetku. Oběžná aktiva ve svých položkách sledují nárůst, především u zásob a pohledávek, a to z důvodu zvýšení výroby strojů. O více než 100 % se zvýšilo i časové rozlišení, které v roce 2020 dosahuje hodnoty 26 tis. Kč.

V posledním zkoumaném roce 2021 celková aktiva zaznamenala pokles o 10,50 %. V tabulce č. 6 lze vidět, že v tomto roce poklesly téměř všechny položky aktiv až na dlouhodobý hmotný majetek, peněžní prostředky a časové rozlišení. U dlouhodobého nehmotného majetku jsou důvodem snížení o 30,96 % odpisy výkresové dokumentace a softwarů nakoupených v předešlých letech. Pokles zásob je způsoben výdejem do výroby na samotné stroje. Snížení pohledávek o 20,82 % může ovlivňovat i fakt, že v roce 2021 byly díky pandemii COVID-19 a krizi způsobenou touto nemocí pozastaveny výroby v některých podnicích a objednávky nových CNC strojů byly odloženy. Pozitivní změnu zaznamenala položka peněžních prostředků, kdy se zvýšila o 77,61 % a položka časového rozlišení, kde je nárůst o 16,13 %.

5.2.2. Horizontální analýza pasiv

V tabulce č. 7 jsou uvedeny hodnoty pro zpracování horizontální analýzy pasiv. V tabulce č. 8 je zpracována samotná horizontální analýza pasiv v absolutním a relativním (procentním) tvaru.

Tabulka 7: Přehled pasiv podniku za období 2017–2021

	Rok	2021	2020	2019	2018	2017
	v tis. Kč	netto	netto	netto	netto	netto
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	15460	17273	10209	5622	7344
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	6352	3746	2048	145	599
A.I.	Základní kapitál	200	200	200	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy					
A.III.	Fondy ze zisku	0	0	0	10	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	3546	1848	-56	390	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	2606	1698	1904	-455	399
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (+/-)					
B. + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	8822	13445	7997	5310	6258
B.	Rezervy					
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	8822	13445	7997	5310	6258
C.I.	Dlouhodobé závazky					
C.II.	Krátkodobé závazky	8822	13445	7997	5310	6258
C.III.	Časové rozlišení pasiv					
D.	Časové rozlišení pasiv	286	82	164	167	487

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvah podniku za období 2017 až 2021

Tabulka 8: Horizontální analýza pasiv

	Změna 2018/2017		Změna 2019/2018		Změna 2020/2019		Změna 2021/2020	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Pasiva celkem	-1722	-23,45%	4587	81,59%	7064	69,19%	-1813	-10,50%
Vlastní kapitál	-454	-75,79%	1903	1312,41%	1698	82,91%	2606	69,57%
Základní kapitál	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Výsledek hospodaření minulých let	390	100%	-446	-114,36%	1904	3400,00%	1698	91,88%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-854	-214,04%	2359	518,46%	-206	-10,82%	908	53,47%
Cizí zdroje	-948	-15,15%	2687	50,60%	5448	68,13%	-4623	-34,38%
Krátkodobé závazky	-948	-15,15%	2687	50,60%	5448	68,13%	-4623	-34,38%
Časové rozlišení pasiv	-320	-65,71%	-3	-1,80%	-82	-50,00%	204	248,78%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

Celková pasiva se za zkoumaná léta zvýšila o 8 116 tis. Kč. Taktéž zaznamenaly růst všechny ostatní položky pasiv, až na časové rozlišení pasiv, které se za 5 let snížilo o 41,27 %. Nárůst zaznamenal výsledek hospodaření minulých let, kdy se z nulové hodnoty v roce 2018 dostal na hodnotu 3 546 tis. Kč. Další z pozitivních trendů má i výsledek hospodaření běžného účetního období, kdy se za 5 po sobě jdoucích let zvýšil o 553,13 %. Cizí zdroje během sledovaného období kolísaly, avšak v porovnání s prvním a posledním zkoumaným rokem je sledován nárůst o 40,97 %. Výhodou podniku Nessap s.r.o. je, že není financován žádnými

úvěry a půjčkami. Časové rozlišení pasiv má klesající trend. Výjimkou je rok 2021, kdy pozorujeme nárůst hodnoty.

V roce 2018 celková pasiva klesají, což je zapříčiněno klesajícím trendem krátkodobých závazků, kdy se oproti předešlému roku hodnota snížila o 948 tis. Kč. Za výrazným poklesem pasiv je i výsledek hospodaření běžného účetního období, kdy se hodnota snížila o 214,04 % na hodnotu -455 tis. Kč a podnik vykazoval ztrátu. S tím souvisí i zvýšení výsledku hospodaření minulých let, kterým se další rok bude snižovat záporný výsledek hospodaření běžného účetního období. Základní kapitál podniku se v roce 2018 nemění. Časové rozlišení pasiv se snížilo o 65,71 % na hodnotu 167 tis. Kč.

Celková hodnota pasiv se v roce 2019 zvýšila o 81,59 % na hodnotu 10 209 tis. Kč. Velký podíl na tom mají cizí zdroje krytí, kde stouply krátkodobé závazky o 50,60 %. Příčinou je zvýšení výroby strojů, a tudíž větší nákup zásob a služeb spojených s výrobou. Větší výroba znamená zvýšení výsledku hospodaření v běžném období, kde se tato položka zvýšila o 518,46 % a hodnota v roce 2019 dosahovala 10 209 tis. Kč. Výsledek hospodaření minulého období byl použit na snížení ztráty z minulého roku a pro rok 2019 byla hodnota stále ve ztrátě. Ztráta je vyčíslena na 56 tis. Kč. Časové rozlišení pasiv má stále klesající trend, nicméně oproti předešlému roku není propad tak vysoký.

V roce 2020 byl trend celkových pasiv stále stoupající a hodnota se zvýšila o 69,19 %. Výsledek hospodaření z minulých let byl ziskový, a vyrovnal tak ztráty z minulých let. Nicméně hospodářský výsledek běžného období je v tomto roce ztrátový. Krátkodobé závazky mají vyšší hodnotu oproti minulému roku, a to o 68,13 %. Klesající trend má stále časové rozlišení pasiv, kde je snížení o 50 % a hodnota této položky je 82 tis. Kč.

V roce 2021 se celková pasiva snížila o 10,50 %, důvodem čehož je především snižující se krátkodobé závazky. Hodnota krátkodobých závazků se snížila z hodnoty 13 445 tis. Kč na hodnotu 8 822 tis. Kč. Výsledek hospodaření z minulého období se zvýšil o 91,88 %, a to díky vysokému hospodářskému výsledku z roku 2020. Podnik byl v roce 2021 ziskový a zvýšil svůj zisk oproti roku 2020 o 53,47 %. Změnu trendu zaznamenala položka časového rozlišení pasiv, kdy se časové rozlišení pasiv zvýšilo oproti minulému roku o 248,70 % na hodnotu 286 tis. Kč.

5.2.3. Horizontální analýza VZZ

Stejně jako horizontální analýzu aktiv a pasiv lze vyhodnotit i horizontální analýzu výkazu zisků a ztráty. V tabulce č. 9 jsou znázorněny data v tis. Kč z výkazů zisků a ztrát od

roku 2017 do roku 2021. Horizontální analýzu výkazu zisků a ztráty v absolutní i relativní (procentní) hodnotě uvádí tabulka č. 10.

Tabulka 9: Výkaz zisku a ztráty za období 2017–2021

	Rok		2021	2020	2019	2018	2017
	v tis. Kč						
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb		47522	29840	24141	5898	7806
II.	Tržby za prodej zboží					3	
A.	Výkonová spotřeba (součet A. 1. až A. 3.)		37906	22693	24014	2071	1699
D.	Osobní náklady (součet D. 1. až D. 2.)		6628	6113	3085	2774	2391
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E. 1. až E. 3.)		862	613	1621	1495	1492
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III. 1. až III. 3.)		2733	3032	4170		
F.	Ostatní provozní náklady (součet F. 1. až F. 5.)		430	326	517	3	4
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)		3614	1604	2359	-442	2220
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)		-522	164	-9	-13	-12
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)		3092	1768	2350	-455	2208
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)		2606	1698	1904	-455	1803

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztráty podniku za období 2017 až 2021

Tabulka 10: Horizontální analýza VZZ

	Změna 2018/2017		Změna 2019/2018		Změna 2020/2019		Změna 2021/2020	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-1908	-24,44%	18243	309,31%	5699	23,61%	17682	59,26%
Tržby za prodej zboží	3	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Výkonová spotřeba	372	21,90%	21943	1059,54%	-1321	-5,50%	15213	67,04%
Osobní náklady	383	16,02%	311	11,21%	3028	98,15%	515	8,42%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	3	0,20%	126	8,43%	-1008	-62,18%	249	40,62%
Ostatní provozní výnosy	0	0,00%	4170	100,00%	-1138	-27,29%	-299	-9,86%
Ostatní provozní náklady	-1	-25,00%	514	17133,33%	-191	-36,94%	104	31,90%
Provozní výsledek hospodaření	-2662	-119,91%	2801	633,71%	-755	-32,01%	2010	125,31%
Finanční výsledek hospodaření	-1	-8,33%	4	30,77%	173	1922,22%	-686	-418,29%
Výsledek hospodaření před zdaněním	-2663	-120,61%	2805	616,48%	-582	-24,77%	1324	74,89%
Výsledek hospodaření po zdanění	-2258	-125,24%	2359	518,46%	-206	-10,82%	908	53,47%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

Podnik Nessap s.r.o. se primárně zabývá prodejem svých výrobků a služeb, a proto není překvapením, že tržby z prodeje výrobků a služeb se každým rokem zvyšují. Výjimkou byly hodnoty mezi rokem 2017 a 2018, kdy byl zaznamenán pokles těchto tržeb, a to o 24,44 %. Nicméně celkově od roku 2017 do roku 2021 byl zaznamenán nárůst tržeb o 508,79 %. V roce 2018 měl podnik Nessap s.r.o. evidované tržby z prodeje zboží, a to díky prodeji zahraničních strojů. Nicméně v dalších letech podnik neevidoval další tržby z prodeje zboží. Hodnota výkonové spotřeby během zkoumaného období rostla až do roku 2020, kdy byl nepatrný propad této spotřeby. Rok poté se výkonová spotřeba zvýšila o 67,04 % a celkově se výkonová spotřeba za 5 sledovaných let zvýšila o 2131,08 % na hodnotu 37 906 tis. Kč. Osobní náklady během sledovaných let stoupaly, jelikož rostl počet zaměstnanců v podniku. Největší nárůst těchto nákladů zaznamenal podnik mezi lety 2019/2020, a to o 98,15 %. O ostatních provozních výnosech podnik účtoval až v roce 2019, nicméně od tohoto roku mají klesající trend. Oproti tomu ostatní provozní náklady mají kolísavý průběh během zkoumaných let. Nejvyšší růst zaznamenaly v roce 2019, a to na hodnotu 517 tis. Kč. Rok poté zaznamenaly nejvyšší pokles, a to o 36,94 %. V posledním sledovaném roce se ostatní provozní náklady zvýšily o 31,90 %.

Provozní výsledek hospodaření zaznamenal v roce 2018 největší propad, a to o 119,91 %. Poté se situace zlepšila a zvýšil se o 633,71 %. Další roky však opět kolísal. Stejně kolísání lze vypořadovat i u finančního výsledku hospodaření, kde se střídá klesající i rostoucí trend. Nejvyšší růst je v roce 2020 o 1922,22 % a nejmenší rok poté, a to o 418,29 %. Výsledek hospodaření po zdanění roku 2017 zaznamenal pokles o více než 100 %. Podnik v tomto roce vykazoval ztrátu -455 tis. Kč. V průběhu následujícího roku se ale tato křivka zvedala a na konci roku vykazoval výsledek hospodaření po zdanění zvýšení o 518,46 %. Celkově se za

těchto sledovaných 5 let zvýšil výsledek hospodaření po zdanění o 44,54 % na hodnotu 2 606 tis. Kč viz. obrázek č. 7.



Obrázek 7: Průběh výsledků hospodaření za sledované období 2017–2021

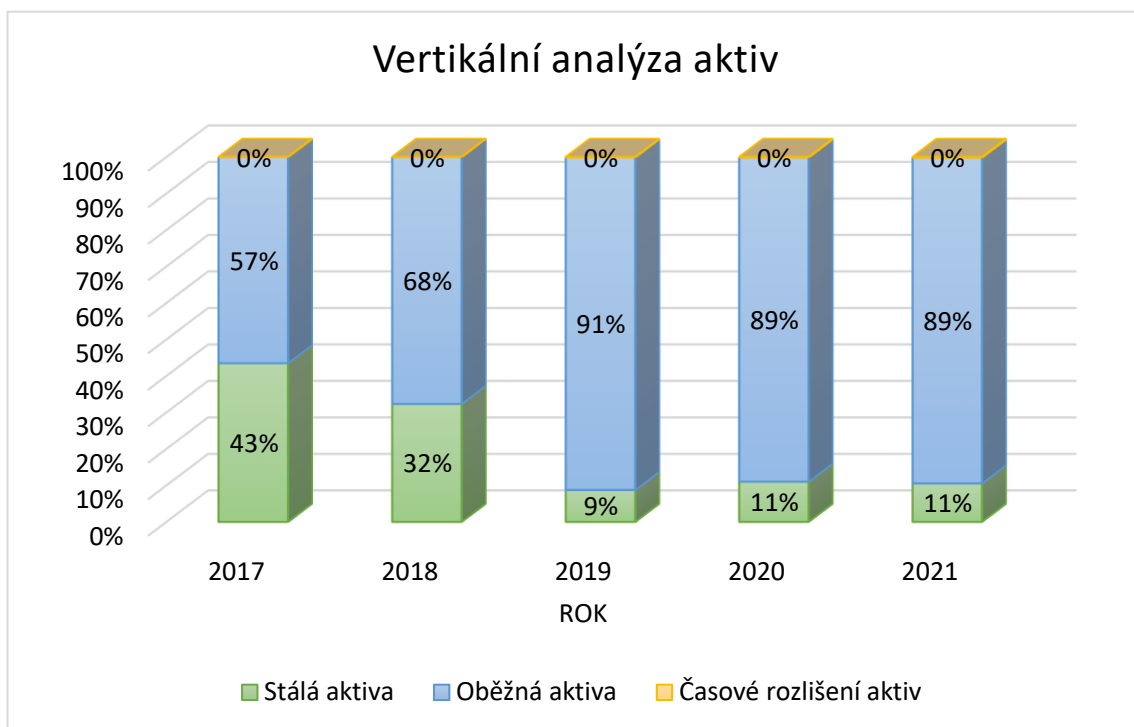
Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

5.3 Vertikální analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát

Vertikální analýza zobrazuje relativní procentuální zastoupení jednotlivých položek na určitém celku. Lze říci, že vertikální analýza zobrazuje výše uvedenou horizontální analýzu v trendech.

5.3.1. Vertikální analýza aktiv

Pro vertikální analýzu je potřeba zvolit základnu, která bude zobrazovat celek. Pro analýzu aktiv byla základnou zvolena celková aktiva. Obrázek č. 8. znázorňuje vertikální analýzu aktiv a procentuální rozložení základních složek aktiv.

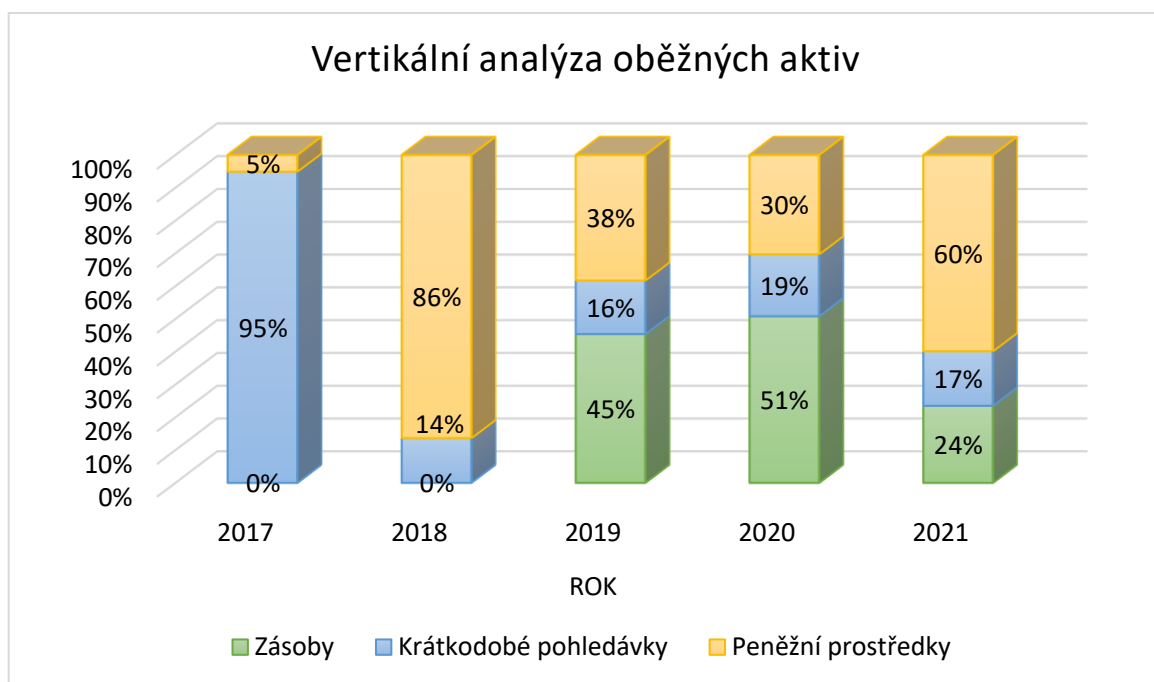


Obrázek 8: Vertikální analýza aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

Podle grafu na obrázku je zřejmé, že ve všech zkoumaných letech mají na celkových aktivech největší zastoupení oběžná aktiva. Největší podíl měla oběžná aktiva v roce 2019, kdy to bylo 91 % z celkových aktiv. Poté sledujeme mírný pokles a v posledních dvou letech lze vidět stagnaci na 89% podílu na celkových aktivech. Podíl stálých aktiv od roku 2017 klesá. V roce 2017 byl podíl na celkových aktivech 43 %, rok poté klesl podíl o 11 % na 32 %. V roce 2019 podíl klesl na 9 % a v dalších letech stagnoval na 11 % podílu. Časová rozlišení aktiv v této analýze nezastupuje ani 1 % ve sledovaných letech, a proto není potřeba dále analyzovat.

Jelikož mají oběžná aktiva a stálá aktiva tak vysoký podíl na celkových aktivech, rozebereme si je zvlášť pomocí horizontální analýzy. Na obrázku č. 9. je pomocí grafu rozebrána vertikální analýza oběžných aktiv.

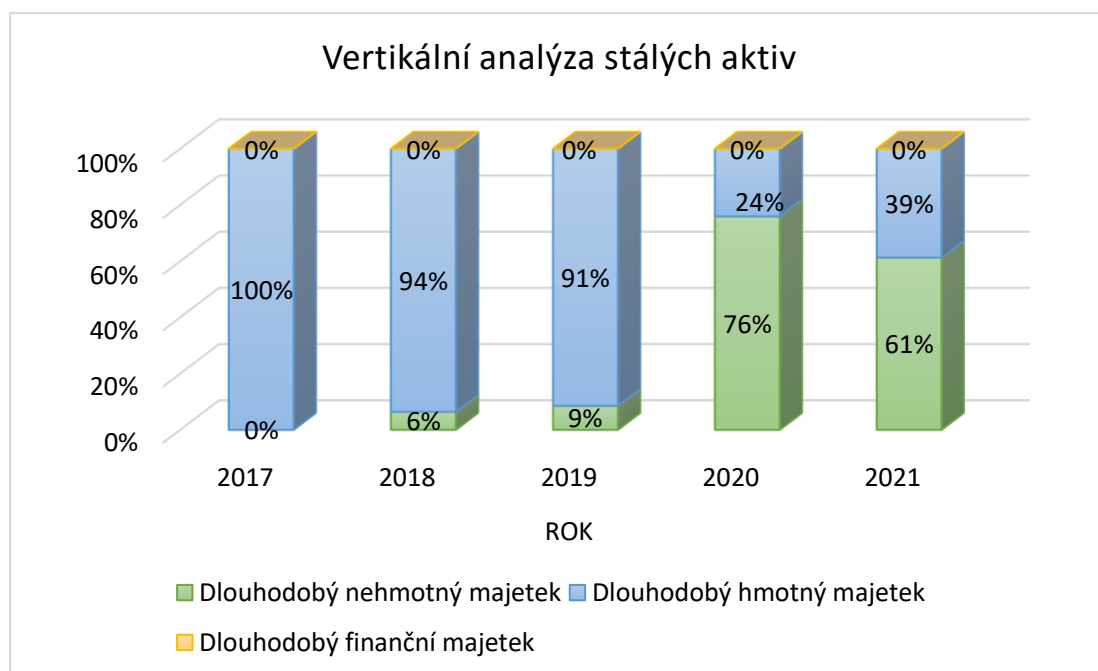


Obrázek 9: Vertikální analýza oběžných aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

Po vypracování vertikální analýzy oběžných aktiv lze vidět, že se během let podíl zásob, krátkodobých pohledávek a peněžních prostředků měnil. V roce 2017 měl podnik Nessap s.r.o. nulový podíl zásob na oběžném majetku. Jak již bylo výše zmíněno, výroba začala až v roce 2019 a do té doby podnik neměl zásoby. Krátkodobé pohledávky zaznamenaly největší podíl na oběžných aktivech v roce 2017. V dalším roce podíl klesl na 14 % a od tohoto okamžiku se podíl krátkodobých pohledávek na oběžných aktivech pohybuje od 14 % do 20 %. Naopak peněžním prostředkům v roce 2018 narostl podíl na 81 % z celku. V dalších letech již nikdy nedosáhly takového podílu, ale udržují si minimálně třetinový podíl z celku oběžných aktiv. V posledním roce se podíl peněžních prostředků opět zvýšil na hodnotu 60 %.

Stejně jako byla rozebrána oběžná aktiva, jsou níže rozebrána stálá aktiva viz obrázek č. 10.



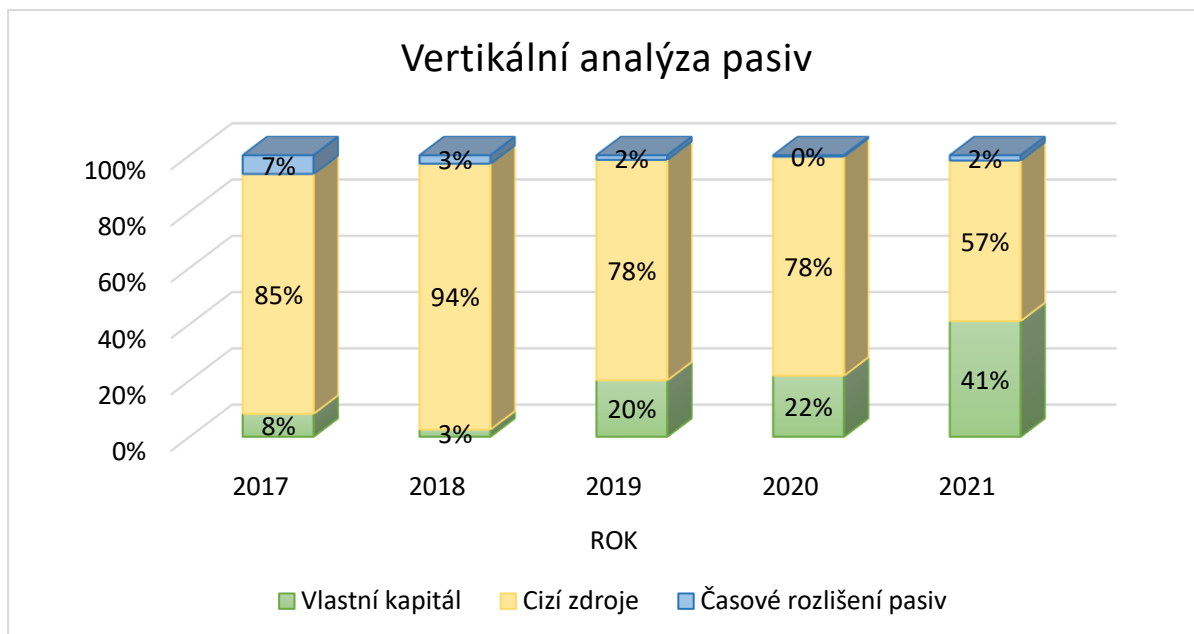
Obrázek 10: Vertikální analýza stálých aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

Stálá aktiva jsou zastoupena především dlouhodobým majetkem. V případě podniku Nessap s.r.o. je v prvním zkoumaném roce jediným majetkem dlouhodobý hmotný majetek. Další dva majetky jsou neaktivní a vykazují nulové hodnoty. Je to způsobeno především nečinností firmy a přípravou na samotnou výrobu. V dalších letech lze vidět menší změnu, kdy se do stálých aktiv promítají i dlouhodobé nehmotné majetky, které zahrnují softwary a výkresové dokumentace. Do roku 2019 nehmotný majetek zaujímal maximálně 9% podíl na celkových stálých aktivech. V roce 2020 přišel zlom a podíl hmotného majetku se propadl o 67 %. Hlavní příčinou byly zrychlené odpisy hmotného majetku a snížení jeho ceny. V roce 2021 se dlouhodobý hmotný majetek pomalu vyrovnával dlouhodobému nehmotnému majetku. Dlouhodobý finanční majetek je po všechny sledované roky nulový, tudíž nezaujímá žádné procento v této analýze.

5.3.2. Vertikální analýza pasiv

Nyní je rozebrána vertikální analýza pasiv. Jako u analýzy aktiv je potřeba stanovit základnu, v tomto případě se bude jednat o celková pasiva. Obrázek č. 11 zobrazuje v grafech jednotlivé podíly na celkových pasivech.



Obrázek 11: Vertikální analýza pasiv

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

Je zřejmé, že největší procentuální zastoupení na podílu pasiv mají v podniku cizí zdroje. V roce 2017 byl podíl těchto zdrojů 85 % z celkových pasiv podniku. Bylo to způsobeno především ztrátou, kterou podnik v tomto roce vykazoval. Rok poté se podíl cizích zdrojů ještě zvýšil na celkových 94 %, jelikož byla ztráta z minulého roku hrazena hospodářským výsledkem minulých období. Od roku 2019 se podíl cizích zdrojů zmenšuje a v roce 2021 se dostal na 57% podíl všech pasiv. Vlastní kapitál, tvořený především hospodářskými výsledky minulých a běžných období a základním kapitálem zaznamenal nejmenší hodnotu podílu v roce 2018, kde tvořil pouze 3 % celkových pasiv podniku. V dalších letech rostl a na konci roku 2021 byla hodnota vlastního kapitálu 41 %. Časové rozlišení pasiv v celkových pasivech zaujímají nepatrný podíl. V roce 2017 byla podílová hodnota 7 %, čtyři roky poté je hodnota této položky pouze 2 % z celkových pasiv.

Jelikož je podnik Nessap s.r.o. menším rodinným podnikem, není možné rozložení některých položek pasiv. Proto je v tabulce č. 11 vypsáno pouze podílové rozložení vlastního kapitálu. Samotný základní kapitál se během zkoumaného období neměnil, ale jeho podíl na vlastním kapitálu se měnil. Na konci sledovaného období má základní kapitál podíl 3 % na celkovém vlastním kapitálu. Fondy ze zisku byly součástí vlastního kapitálu pouze v roce 2018, a to s hodnotou 7 %. U výsledku hospodaření minulých let se v roce 2019 pracovalo se ztrátou a tuto ztrátu musel vyrovnávat výsledek hospodaření běžného období. V roce 2021 tvoří výsledek hospodaření minulého období 56 % z celkového vlastního kapitálu. Výsledek hospodaření běžného účetního období dosáhl své nejvyšší hodnoty podílu v roce 2019, kdy to

bylo 93 %. Oproti tomu nejnižší hodnotu zaznamenal výsledek hospodaření v roce 2018, a to -314 %, kdy místo zisku podnik vykazoval ztrátu a tato ztráta byla vyrovnávána fondy ze zisku a výsledku hospodaření minulých let.

Tabulka 11: Podílové rozložení vlastního kapitálu

	ROK				
	2017	2018	2019	2020	2021
Základní kapitál	33 %	138 %	10 %	5 %	3 %
Fondy ze zisku	0 %	7 %	0 %	0 %	0 %
VH minulých let	0 %	269 %	-3 %	49 %	56 %
VH běžného účetního období	67 %	-314 %	93 %	45 %	41 %
Vlastní kapitál	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

5.3.3. Vertikální analýza VZZ

V rámci této analýzy jsou data z vybraných let poměřována s čistým obratem podniku. V tabulce č. 12 je patrné, že největší podíl na obratu tvoří tržby z prodeje výrobků a služeb. Hodnoty se pohybují v rozmezí 85,22 % až 100 %. Po tržbách je další největší položkou výkonová spotřeba, jejíž hodnoty se pohybují od 21,77 % do 84,77 %. Osobní náklady nejsou tolik výraznou položkou čistého obratu, nicméně od roku 2018 se tato položka čím dál méně podílí na čistém obratu podniku. Nejvyšší hodnoty 47,01 % byly zaznamenány v roce 2018, ty nejmenší pak v roce 2021, a to 13,16 %. Úpravy hodnot v provozní oblasti jsou další nedílnou součástí čistého obratu, jelikož odpisy majetku zde hrají v prvních dvou letech zkoumaného období velkou roli. V dalších letech se ale velmi rychle snižuje jejich podíl na čistém obratu. Ke konci roku 2021 je hodnota těchto položek 1,71 % na podílu čistého obratu.

Tabulka 12: Vertikální analýza VZZ

	ROK				
	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb	100,00 %	99,95 %	85,22 %	90,06 %	94,38 %
Tržby za prodej zboží	0,00 %	0,05 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Výkonová spotřeba	21,77 %	35,10 %	84,77 %	68,49 %	75,29 %
Osobní náklady	30,63 %	47,01 %	10,89 %	18,45 %	13,16 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	19,11 %	25,33 %	5,72 %	1,85 %	1,71 %
Ostatní provozní výnosy	0,00 %	0,00 %	14,72 %	9,15 %	5,43 %
Ostatní provozní náklady	0,05 %	0,05 %	1,82 %	0,98 %	0,85 %
Provozní výsledek hospodaření	28,44 %	-7,49 %	8,33 %	4,84 %	7,18 %
Finanční výsledek hospodaření	-0,15 %	-0,22 %	-0,03 %	0,49 %	-1,04 %
Výsledek hospodaření po zdanění	23,10 %	-7,71 %	6,72 %	5,12 %	5,18 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

Nejvyšší podíl provozního výsledku hospodaření dosáhl podnik v roce 2017, naopak nejnižší zaznamenal v roce 2018, kdy byla tato hodnota -7,49 %. Samotný výsledek hospodaření po zdanění není stabilní a v průběhu let se měnil. Hodnoty výsledku hospodaření po zdanění se pohybují od záporných hodnot -7,71 % až po kladné hodnoty 23,10 %.

5.4 Analýza poměrových ukazatelů

Tato podkapitola se věnuje analýze poměrových ukazatelů, mezi které řadíme ukazatele likvidity, aktivity, rentability a zadluženosti. Díky těmto ukazatelům je možnost odhalit slabiny podniku. Výsledné hodnoty jsou srovnány s konkurenčním podnikem z odvětví. Srovnávaným podnikem je podnik PIERCE CONTROL AUTOMATION, spol. s r. o. Pro srovnání budou použity hodnoty z poslední zveřejněné účetní závěrky za rok 2019.

5.4.1. Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity představují schopnost podniku Nessap s.r.o. hradit své krátkodobé závazky a vyjadřují, v jaké finanční situaci se nachází. Z hlediska placení závazků jsou tyto ukazatele velice důležité. Ukazatele likvidity jsou tři: běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita. V tabulce č. 13 jsou uvedeny ukazatele likvidity aplikované na podniku Nessap s.r.o.

Tabulka 13: Ukazatele likvidity v letech 2017–2021

	2017	2018	2019	2020	2021
běžná likvidita	0,66	0,72	1,16	1,14	1,56
pohotová likvidita	0,66	0,72	0,64	0,56	1,20
okamžitá likvidita	0,03	0,62	0,45	0,35	0,94

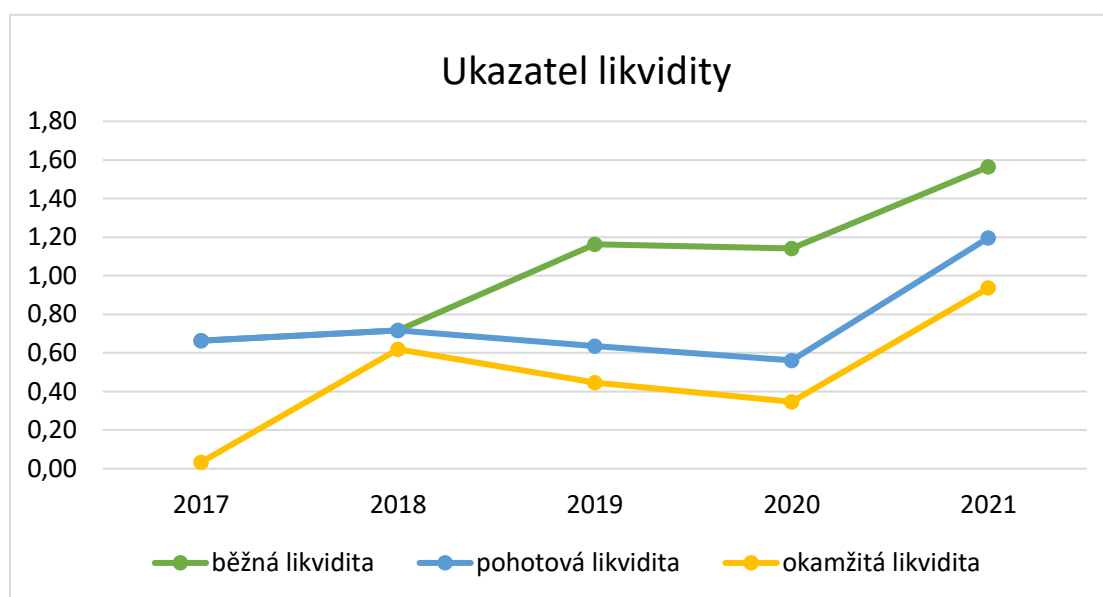
Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

Běžná likvidita podniku Nessap s.r.o. vykazovala ve sledovaných letech nízké hodnoty. Doporučené hodnoty ukazatele jsou v rozmezí od 1,5 do 2,5. Podnik Nessap s.r.o. vykazoval v posledním zkoumaném roce ideální hodnoty běžné likvidity, kdy by byl schopen pokrýt krátkodobé závazky z oběžných aktiv. V ostatních případech by pokryl jen část svých krátkodobých závazků. Běžná likvidita konkurenčního podniku PIERCE CONTROL AUTOMATION, spol. s r. o. dosahovala v roce 2019 hodnoty 15,35. Tato hodnota je několikanásobně vyšší než hodnota podniku Nessap s.r.o., ale i vyšší než doporučená hodnota a konkurenčnímu podniku snižuje výkonnost.

Pro ukazatele pohotové likvidity byly stanoveny doporučené hodnoty od 1 do 1,5. Výpočet se od běžné likvidity liší snížením oběžných aktiv o zásoby. Podnik v prvních dvou

letech vykazoval stejné hodnoty jako u běžné likvidity kvůli absenci zásob. Výsledky dosahovaly kritických hodnot a ukazovaly na problém s platební schopností podniku. V dalších letech pohotová likvidita kolísala, a to až do roku 2021, kdy se hodnoty dostaly do rozmezí doporučených hodnot. U konkurenčního podniku přesahovala pohotová likvidita, stejně jako u běžné likvidity, doporučené hodnoty několikanásobně a stejně jako u výše zmíněné likvidity snižuje přebytek oběžných aktiv výkonnost podniku.

Ukazatel okamžité likvidity by se dle doporučených hodnot měl pohybovat od 0,2 do 0,6. Optimální hodnoty splňoval podnik Nessap s.r.o. od roku 2018 až 2020. V roce 2021 dosahoval podnik ještě vyšších hodnot, než jsou doporučené. Důvodem byly vzrůstající peněžní prostředky podniku na bankovních účtech. Podnik PIERCE CONTROL AUTOMATION, spol. s r. o. v roce 2019 dosáhl u okamžité likvidity hodnoty 5,60, což je opět několikanásobně vyšší hodnota oproti optimální hodnotě i oproti podniku Nessap s.r.o.



Obrázek 12: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2017–2021

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

5.4.2. Ukazatele aktivity

Ukazatel aktivity odpovídá na otázky ohledně podnikového hospodaření s aktivy a zda jsou v podniku efektivně řízena. V tabulce č. 14 jsou zobrazeny hodnoty ukazatelů aktivity podniku Nessap s.r.o.

Tabulka 14: Ukazatele aktivity v letech 2017–2021

	2017	2018	2019	2020	2021
Obrat celkových aktiv	1,06	1,05	2,36	1,73	3,07
Obrat dlouhodobého majetku	2,44	3,25	27,12	15,70	29,21
Obrat zásob	0,00	0,00	5,72	3,83	14,64
Doba obratu zásob	0,00	0,00	62,99	94,07	24,58
Doba splatnosti pohledávek	181,61	31,60	22,64	34,94	17,37
Doba splatnosti závazků	288,61	323,95	119,25	162,21	66,83

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

Obrat celkových aktiv podniku byl v letech 2017 a 2018 pod doporučenou hodnotou. V dalších letech se hodnota obratu celkových aktiv zvýšila a v roce 2021 měla hodnotu 3,07. Konkurenční podnik měl hodnotu obratu celkových aktiv 0,87, což je hluboko pod doporučenou hodnotou a podnik by měl snížit stav svého majetku.

Obrat dlouhodobého majetku je podobný obratu celkových aktiv, s tím rozdílem, že místo celkových aktiv počítáme s položkami dlouhodobého majetku. Firma má dle výsledků této analýzy dostatek investičního majetku, a není tak potřeba pořizovat další. Nízkou hodnotu oproti Nessapu s.r.o. vykazuje konkurenční podnik, kterému v roce 2019 vyšla hodnota obratu dlouhodobého majetku 2,10.

Obrat zásob je třetí analýzou, která porovnává obrat položek aktiv vůči tržbám podniku. V prvních dvou letech byl obrat zásob nulový, jelikož podnik nenakupoval zásoby na sklad. V dalších letech se plně rozvinula výroba a doba obratu zásob se v posledním zkoumaném roce zastavila na hodnotě 14,64. Podnik PIERCE CONTROL AUTOMATION, spol. s r. o. v roce 2019 měl podobné hodnoty tohoto ukazatele jako podnik Nessap s.r.o., a to 7,67.

Doba obratu zásob je spojena s ukazatelem obratu zásob. Vyjadřuje počet dní, za které jsou aktiva vázána v podniku ve formě zásob. V roce 2019 a 2020 byla doba obratu zásob v podniku nejvyšší a v roce 2021 klesla na hodnotu 24,58, což je prozatím nejlepší naměřená hodnota. Konkurent měl v roce 2019 dobu obratu zásob 47 dní, což byla ve srovnání s podnikem Nessap s.r.o. v roce 2019 o třetinu menší hodnota.

Doba splatnosti pohledávek je časový horizont od okamžiku prodeje výrobku až po obdržení platby. V roce 2019 byl časový horizont dlouhý 23 dnů a v roce 2021 se snížil na 17 dnů. Podnik PIERCE CONTROL AUTOMATION, spol. s r.o. v roce 2019 měl oproti

analyzované firmě dobu splatnosti pohledávek stanovenou na 63 dní. Tento rozdíl může být způsoben prodlouženou dobou splatnosti faktur u konkurenta.

Doba splatnosti krátkodobých závazků je ukazatel, který udává, jak rychle je podnik schopen splácet své závazky vůči dodavatelům. Za sledované období je zřejmé, že doba splatnosti klesala. Z hodnoty 289 dní se po 4 letech dostala na průměrných 67 dní. Konkurence měla v roce 2019 dobu splatnosti krátkodobých závazků pouhých 24 dní. V tomto ohledu má konkurence oproti rodinnému podniku výhodu a je pro případné dodavatele lepším obchodním partnerem.

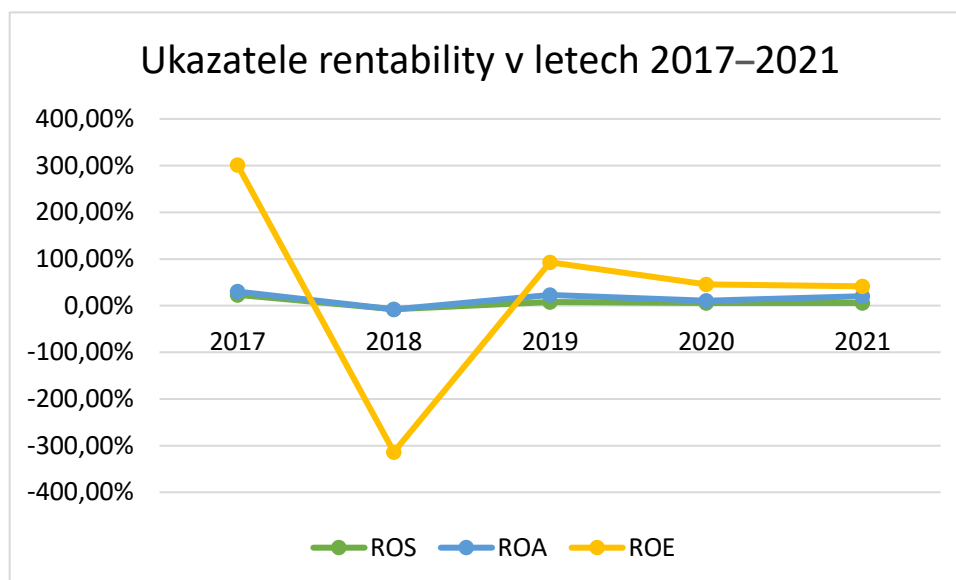
5.4.3. Ukazatele rentability

Ukazatel rentability vyjadřuje schopnost dosahovat zisku v podniku pomocí investovaného kapitálu. U těchto ukazatelů platí pravidlo *čím vyšší, tím lepší*. Předpokládá se rostoucí trend těchto ukazatelů. Vypočtené hodnoty ukazatelů rentability jsou v tabulce č. 15 a vývoj těchto ukazatelů v letech 2017–2021 je zobrazen na obrázku č. 13.

Tabulka 15: Ukazatele rentability v letech 2017–2021

	2017	2018	2019	2020	2021
ROA	30 %	-8 %	23 %	10 %	20 %
ROE	301 %	-314 %	93 %	45 %	41 %
ROS	23 %	-8 %	8 %	6 %	5 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku



Obrázek 13: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2017–2021

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

Rentabilita aktiv měla v prvním sledovaném roce kladnou hodnotu. V následujícím roce byl propad tohoto ukazatele o více než 30 %, což bylo způsobené především záporným výsledkem hospodaření. V dalším roce se hodnota ROA dostala opět do kladných hodnot, ale v následujícím roce byl opět zaznamenán propad hodnot. Nebyl sice tak dramatický, ale byl opět způsobený snížením výsledku hospodaření. V roce 2021 byla rentabilita aktiv podniku zhodnocena na 20 %. Konkurenční podnik měl v roce 2019 hodnotu ROA 4,65 %, což je oproti zkoumanému podniku čtyřikrát méně.

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu, který byl vložen do podniku. U podniku Nessap s.r.o. byl vývoj tohoto ukazatele velice kolísavý. V roce 2017 byla hodnota ukazatele 301 %, rok poté následoval propad, a to o 314 %. Příčinou byl ztrátový hospodářský výsledek, který ovlivnil i výše uvedený ukazatel ROA. V dalších letech se ukazatel pohyboval opět v kladných číslech a v roce 2021 se dostal na hodnotu 41 %. Konkurent z oboru měl hodnotu ROE v roce 2019 4,30 %.

Ukazatel rentability tržeb kopíruje hodnoty i křivku ukazatele rentability aktiv. Ukazatel nejvíce ovlivnil rok 2018, kdy se hospodářský výsledek propadl. Výsledkem tohoto propadu poklesl i ukazatel ROS na hodnotu -8 %. V následujících letech se hospodářský výsledek dostal opět na kladné hodnoty a v roce 2021 měl ukazatel ROS hodnotu 5 %. Podnik PIERCE CONTROL AUTOMATION, spol. s r.o. měl v roce 2019 stejnou výši ukazatele jako u předešlého ukazatele rentability aktiv, a to 4,65 %.

5.4.4. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti podniku udávají, v jakém rozsahu jsou v podniku využívány k financování cizí zdroje. Ačkoliv by se mohlo zdát, že rostoucí trend těchto ukazatelů by byl správný, není tomu tak. Růst zadluženosti zvyšuje riziko nestability podniku, ale zároveň také přispívá k celkové rentabilitě podniku. Ukazatele zadluženosti pomáhají podnikům nalézt optimální poměr mezi vlastním a cizím kapitálem. Byly spočítány dva ukazatele zadluženosti, a to ukazatel celkové zadluženosti a koeficient samofinancování viz tabulka č. 16.

Tabulka 16: Ukazatele zadluženosti v letech 2017–2021

	2017	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost	85 %	94 %	78 %	78 %	57 %
Koeficient samofinancování	8 %	3 %	20 %	22 %	41 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku

Doporučené hodnoty celkové zadluženosti jsou mezi 30–50 %. Podnik Nessap s.r.o. se ke splnění doporučených hodnot blížil až v roce 2021, kdy byla hodnota celkové zadluženosti 57 %. Do té doby byl podnik z větší části financován cizími zdroji, tedy podkapitalizován, což by znamenalo pro případné věřitele velké riziko. Oproti zkoumanému podniku vykazoval konkurenční podnik v roce 2019 celkovou zadluženost 6 %. Tady lze konstatovat, že podnik je silně překapitalizovaný a volí spíše konzervativní přístup.

Opakem celkové zadluženosti je koeficient samofinancování, který udává, v jaké míře podnik využívá vlastní zdroje k financování aktiv. Je zřejmé, že pokud předešlý ukazatel měl spíše klesající trend, koeficient samofinancování musí mít trend rostoucí. Nejvyšší hodnoty podnik zaznamenal v roce 2021, a to 41 %. Jak bylo již výše zmíněno, konkurence má v roce 2019 vysoké hodnoty tohoto ukazatele a koeficient samofinancování činil 94 %, což značí silně překapitalizovaný podnik.

5.5 Analýza odvětví

Na Českém trhu je velké množství podniků zabývajících se prodejem CNC strojů, automatických nůžek nebo lisů. Jedná se jak o velkoobchody, tak o malé podniky. Toto odvětví však můžeme rozdělit ještě na podniky, které stroje pouze přeprodávají, a podniky, které stroje vyrábějí. Ve většině případů se v ČR jedná o podniky, které stroje vyrábějí a poté prodávají, jelikož servis a náhradní díly zahraničních strojů jsou hůře sehnatelné.

Celková poptávka po CNC strojích v průběhu posledních let raketově stoupá. Velkou zásluhu na tom mají i zahraniční podniky, které častěji než kdy dříve pořizují CNC stroje z ČR. Můžeme tedy říci, že v odvětví výroby strojů se nepohybujeme pouze v ČR, ale již i v zahraničí. Důvodů, proč zahraniční zákazníci nakupují CNC stroje spíše u nás než u podniků v dané zemi, je více. Jedním z těch nejzásadnějších je cena, která může být díky výhodným kurzům přívětivější. Dalším zásadním důvodem je provádění servisu na těchto strojích. Některé z podniků nemají zavedené služby spojené s nákupem, ať už jde o servisní linku nebo již zmíněné servisování např. i starších strojů.

Vstup do odvětví není snadný, protože pro finální produkt je potřeba mít přehled a vědomosti týkající se výroby CNC strojů a taktéž splňovat normy dané EU. Další bariérou jsou i vysoké investiční náklady, které je nutno vynaložit pro počáteční fungování podniku. Mezi další bariéry pak můžeme zařadit i dostupnost zdrojů, kdy je potřeba vyhledat vhodné dodavatele materiálu. Taktéž je potřeba mít zaměstnance, kteří jsou správně kvalifikováni pro nákresy strojů.

V odvětví jsou silní konkurenti nejen z ČR, ale čím dál více se na českém trhu snaží prosadit i zahraniční podniky, nejčastěji podniky z Číny a Turecka. Proto se konkurenti na trhu odlišují diferenciací produktů, nejvíce diferenciované jsou v oblasti technologických postupů, konfigurací a velikostí strojů. Do diferenciacie můžeme zařadit i výše zmíněné servisy strojů anebo také distribuci (dopravu) strojů. Pokud bychom výrobky nediferencovali, mohlo by se stát, že by zákazníci přešli k jinému dodavateli CNC strojů, ať už z důvodu ceny, funkčnosti, značky nebo dalších nepatrných, ale pro zákazníky důležitých maličkostí.

5.6 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil vymezuje 5 faktorů, které jsou důležité pro zhodnocení konkurenčního prostředí podniku. Výsledkem této analýzy je pak detailně zmapované konkurenční prostředí podniku, z čehož vyplývají i výhody pro samotný podnik.

Dodavatelé

Dodavateli podniku jsou především firmy zaměřené na prodej hutního materiálu, elektromateriálu a dalších nezbytných materiálů pro výrobu strojů. Největšími dodavateli hutního materiálu jsou firmy NYPRO hutní prodej, a.s., FERINOX s.r.o. a "SOLAR", spol. s r. o. Všechny tři zmínění dodavatelé jsou z bližšího okolí podniku, a proto jsou dodávky materiálu vždy bez větších prostojů. Dalšími dodavateli je podnik Sonepar Česká republika spol. s r. o. a Jiří Hartman. Dodávají do podniku elektromateriál a stejně jako předešlé podniky jsou z blízkého okolí. Důležití dodavatelé z oblasti řídicích jednotek a pohonů jsou podniky B + R automatizace. s r.o., Berger Lahr Positec a pan Jaroslav Dundálek. Dalšími dodavateli jsou také například podniky Gama Hard s.r.o. a HST Technologic s.r.o., kteří dodávají laserové a plasmové zdroje.

Zákazníci

Zákazníci podniku jsou především větší podniky, které potřebují CNC stroje a servis s nimi spojený. Nedá se jednoznačně určit jeden obor odvětví, který využívá tyto stroje, jelikož využití CNC strojů je různorodé. Mezi největší zákazníky se řadí podniky zabývající se automobilovým průmyslem nebo zpracováním kovového materiálu.

Velkou část zákazníků tvoří zahraniční podniky, především tedy z odvětví automobilového průmyslu. Příliv zahraničních zákazníků může být způsoben nedostatečnou výrobou v dané zemi nebo také absencí diferenciacie CNC strojů, které jsou v zemi nabízené. Oproti tomu si odběratelé mohou u podniku Nessap s.r.o. vybrat z poměrně velkého množství

automatických CNC strojů, které nabízejí různé konfigurace. Nehledě na to, že podnik Nessap s.r.o. tlačí především na kvalitu a poté na cenu strojů.

Stávající konkurence

Firem působících v tomto odvětví je mnoho, ale jak již bylo zmíněno v analýze odvětví, je nutné odlišit podniky, které pouze přeprodávají CNC stroje, a podniky vyrábějící CNC stroje. V blízkém okolí podniku Nessap s.r.o. nejsou podobné firmy zabývající se výrobou CNC strojů. Konkurenci tedy nelze hledat v bližším okolí podniku. Konkurentem podniku je podnik Gama Hard s.r.o. se svým sídlem v Chrudimi. Ačkoliv se podnik jeví jako nejbližší konkurent (ve smyslu geografickém), ve svém portfoliu nabízí jeden CNC stroj, který není možno nakonfigurovat pro jiné účely, než byl vyroben. Dalším konkurenčním podnikem je také již zmíněný podnik PIERCE CONTROL AUTOMATION, spol. s r. o. se sídlem v Ostravě. Geograficky je podnik velice vzdálený, ale podniku Nessap s.r.o. přitom velice blízký, jelikož nabízí podobné druhy CNC strojů. Vzhledem k tomu, že historie tohoto podniku sahá do roku 1982, je pro podnik Nessap s.r.o. silným konkurentem z hlediska tradice na trhu. Dalším velkým konkurentem na českém trhu je firma Vanad 2000 a.s., která se specializuje také na výrobu laserových, plazmových a autogenních strojů. Nabídka strojů je mnohem větší než u dvou zmíněných podniků a stroje patří mezi zákazníky k často vyhledávaným.

Čím dál většími konkurenty jsou pro podnik výrobci z Číny. Tamní podniky jsou i díky většímu množství výrobního materiálu rychlejší a flexibilnější ve výrobě CNC strojů než podnik Nessap s.r.o. a výše zmíněné konkurenční podniky. Příznivější cena těchto strojů je velkým lákadlem pro zákazníky, pro tuzemské výrobce je ovšem tento faktor noční můrou. Nicméně prozatím jsou tito zahraniční konkurenti malým ohrožením pro tuzemský trh, a to díky složité dopravě.

Nově vstupující konkurence

Vstup do tohoto odvětví můžeme rozdělit na konkurenční podniky přeprodávající CNC stroje a podniky vyrábějící stroje. Vstup na trh, kde se CNC stroje pouze přeprodávají, není složitý ani nijak finančně náročný. Oproti tomu vstup na trh s podniky, které vyrábějí CNC stroje, je velice náročný jak z technologické stránky, tak z finanční. Pro nové podniky je těžké konkurovat stálým podnikům v oblasti technologií a softwarů používaných při výrobě strojů. Proto výhodou pro nově vstupující podniky by mohla být ojedinělá technologie nebo software, který by stávající podniky v odvětví nebyly schopny nabídnout.

Substituty

Substituty v tomto oboru nejsou možné, tedy alespoň ne v současné době. Na trhu nelze najít náhradu za automatické CNC stroje, které by řezaly materiály s vysokou přesností. Jediným substitutem by mohly být nové technologie řezání, které by nahradily lasery, plazmové paprsky nebo autogen. Technologie by ovšem musely splňovat normy a nařízení, které se týkaly předešlých technologií.

5.7 PEST analýza

PEST analýza zkoumá vnější okolí podniku (makroprostředí). Mezi zkoumané faktory patří faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně kulturní a technologické.

Politicko-právní faktory

Důležitým faktorem pro chod podniku i jeho rozvoj je politická situace ve státě. Především daňová politika a výše daně z přidané hodnoty, kterou podniky odvádí z prodeje výrobků a služeb. Faktor je ovlivněn i regulací exportu a importu strojů v EU a zemích třetího světa. Fungování jednotlivých podniků může být politicky i legislativně ovlivněno z hlediska personální oblasti, kdy se můžou měnit zákony, o které se personální oblast opírá. Je nezbytné, aby podnik sledoval změny v legislativě a předpisech, které se týkají podnikání v daném odvětví. V současné době se hodně mluví o dopadech výroby na životní prostředí. V tomto směru podnik dodržuje zákony dané směrnicemi EU o nakládání s nebezpečným odpadem nebo směrnicemi zabývající se kontrolou emisí. Posledních pár měsíců se v závislosti na zvyšující se ceně energií mluvilo o pomoci ze strany státu. Stát zareagoval na zvyšující se náklady firem a zastropoval cenu energií pro menší podniky.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory se zabývají monitorováním ekonomiky v daném státě. Poslední roky zažilo rodinné podnikání obrovský „boom“. Bylo to především způsobeno i podporou rodinných podniků ze strany státu a organizací podporující rodinné podniky. Výkonnost ekonomiky státu lze zhodnotit pomocí makroekonomických ukazatelů, těmi jsou: hrubý domácí produkt, míra inflace a nezaměstnanost. V současné době poslední dva ukazatele ovlivňují podnik nejvíce. Meziroční míra inflace v říjnu 2022 dosahovala 15,1 % a pro podniky to znamená zdražení vstupů do výroby a zdražení výrobků samotných. Míra nezaměstnanosti se po dlouhé roky držela v doporučených hodnotách, nicméně poslední půl rok měla rostoucí trend, který ještě negativně ovlivní chod podniků. Do ekonomických faktorů lze zařadit i změny

kurzů cizí měny. Pokud oslabuje kurz koruny vůči euru, pro podnik by to znamenalo větší tržby z výrobků. Opačně by pak podnik zaznamenal ztrátu z prodeje výrobku.

Sociální kulturní faktory

Ačkoliv se tento faktor na chodu podniku neprojevuje velkou měrou, je nutné ho zmínit. V odvětví, jako je výroba CNC strojů, hrají důležitou roli zaměstnanci. V ČR je problémem stárnutí populace, a s tím spojené snižování počtu obyvatel, kteří jsou schopni pracovat. Dalším negativním sociálním faktorem je i nízký počet lidí, kteří jsou schopni pracovat manuálně. Pro podnik Nessap s.r.o. je řešení otázky obměny zaměstnanců prozatím vzdálenou budoucností, jelikož je věkový průměr zaměstnanců nízký.

Technologické faktory

Pro podnik Nessap s.r.o. jsou technologické faktory nejdůležitější analýzou z PEST analýzy. Technologie se každým rokem posouvají dopředu zejména v materiálech, činnostech a softwarech. Čím dál více se klade důraz na kvalitu výrobků a diferenciaci výrobků. S tím souvisí i zrychlení výroby pomocí nových technologií. Podniky na změny těchto faktorů musí umět reagovat co nejrychleji, aby nezaostaly za konkurencí. Pokud podnik včas zareaguje na změny, nejlépe ještě před konkurencí, může utřít i vyšší cenu za vyrobené produkty. Důležitým technologickým faktorem jsou IT technologie a softwary. Nessap s.r.o. se snaží IT technologie plně využívat a zahrnovat i do nejzákladnějších činností v podniku.

5.8 SWOT analýza

Pro vyhodnocení SWOT analýzy byly použity informace získané z výše provedených analýz a také informace, které byly získané od majitele firmy Ing. Jiřího Kašpárka. Nejprve byly vymezeny silné a slabé stránky z vnitřního prostředí podniku. Následně byly vymezeny příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí podniku.

Silné stránky – Strenghts

- Flexibilita podniku – Reakce na změny a trendy v odvětví, především na požadavky zákazníků.
- Rodinná firma – Zákazníci více důvěřují firmám, které mají základ firmy vybudovaný na důvěře.
- Kladný přístup k inovacím – Podnik je otevřený inovacím v oblasti výrobních technologií.

- Dobrá pověst podniku – Podnik Nessap s.r.o. nemá na trhu dlouholetou tradici. Nicméně převzal výrobu CNC strojů a místo na trhu po podniku ŘÍZENÉ STROJE, s.r.o.
- Kvalita výrobků – Podnik si zakládá na kvalitě výrobků. Základem je odběr kvalitního hutního materiálu a elektromateriálu, který je vkládán do CNC strojů.
- Loajální zaměstnanci – Podnik má loajální zaměstnance, kteří jsou ochotni se učit novým výrobním technologiím a pomáhat podniku zvyšovat zisk.

Slabé stránky – Weaknesses

- Absence podnikatelského plánu – Majitelé podniku nepovažují za důležité zpracovávat podnikatelský plán. Podnik nemá stanovené vize podniku a postrádá také pevně stanovený cíl.
- Absence marketingové strategie – Podnik nemá stanovenou marketingovou strategii.
- Závislost chodu podniku na majiteli – Majitel podniku nemá zástup po dobu dovolené.
- Financování z cizích zdrojů – V minulých letech byl podnik z větší části financován z cizích zdrojů (podkapitalizován), což může dělat špatný dojem na budoucí odběratele.
- Vysoká energetická náročnost – Podnik je závislý na dodávkách elektrické energie od dodavatelů energií. Vysoké ceny energií jsou nákladově náročné pro podnik.

Příležitosti – Opportunities

- Rozšíření nabízeného sortimentu – v návaznosti na flexibilitu podniku na změny trhu mluvíme o rozšíření nabídky CNC strojů s různými konfiguracemi.
- Změna kurzu měny – Nessap s.r.o. vyváží stroje do zemí EU. Pokud by kurz koruny vůči euru slábnul, pro podnik by to znamenalo vyšší zisk z prodeje.
- Získání nových zákazníků – Oslovení nových zákazníků prostřednictvím nabídky nových nebo upravených CNC strojů.
- Nové technologie – Zavedení nových technologií, které by podnik posunuly blíže ke konkurenci.
- Dotační programy – Využití dotačních programů pro zlepšení výrobních programů nebo pro snížení energetické náročnosti.

Hrozby – Threats

- Zvýšení cen materiálu – Pokud by došlo na zvýšení cen materiálu, byl by podnik nucen zvýšit ceny svých výrobků. V odvětví, kde hraje cena jednu z nejdůležitějších rolí, je taková hrozba nebezpečná pro celou existenci podniku.
- Snížení poptávky po produktech – Odliv zákazníků k jinému konkurentovi nebo celkově špatná ekonomická situace, která donutí zákazníky šetřit.
- Zvýšení sazby DPH – Zvýšení daňového zatížení na produktech by znamenalo vyšší cenu výrobku a možný odliv zákazníků.
- Odliv zahraničních zákazníků – Odliv zahraničních zákazníků může být způsoben politickým či legislativním omezením, které bylo vydáno státem nebo jiným úřadem.
- Nový konkurent v blízkém okolí – Vstup nového konkurenta na trh s CNC stroji.

Zhodnocení SWOT analýzy

Všem vyhodnoceným bodům SWOT analýzy je nutné přikládat stejnou váhu, jelikož se vzájemně ovlivňují. Z výše zpracované SWOT analýzy vyplývá, že by bylo vhodné pro podnik použít strategii spojenectví (WO) neboli strategii spojenectví, která využívá příležitosti podniku k odstranění nebo zmírnění slabých stránek podniku. Nejslabším místem podniku je absence podnikatelského plánu a stanovení vize a cíle podniku. Proto by bylo vhodné zaměřit se na rozšíření nabízeného sortimentu a na zavedení nových technologií, které by podnik donutily vytvořit podnikatelský plán. Tyto příležitosti by vedly k přílivu nových zákazníků a k celkovému zvýšení zisku. Vydělané peněžní prostředky by vyrovnaly financování podniku a pro zákazníky by se podnik stal ideální volbou pro spolupráci. Peněžní prostředky by byly schopny pokrýt i náklady na nového zaměstnance, který by byl pověřen zástupem majitele při jeho nepřítomnosti. Další slabou stránkou podniku je vysoká energetická náročnost, která by mohla být vyřešena dotačními programy na pořízení solárních panelů nebo tepelných čerpadel. Některé z dotačních programů jsou nabízené státem, některé z nich úřady EU.

5.9 Analýza zapojení rodiny

Rodinný podnik Nessap s.r.o. byl založen v roce 2012 a jeho majiteli a zároveň jednatelem jsou sourozenci Kašpárkovi. Do chodu podniku jsou také zapojeni rodiče, a to jako pracovníci na dohodu o provedení práce.

Majitel Ing. Jiří Kašpárek se na chodu podniku účastní velkou měrou, protože projektuje nové produkty a zároveň se stará o komunikaci s dodavateli. Rodiče majitelů v podniku vypomáhají s administrativou a v některých případech jsou nápomocni jako konzultanti ohledně firemních záležitostí. Tereza Kašpárková je jednatelem společnosti a v podniku figuruje jako konzultant pro firemní a výrobní záležitosti.

Následnictví v podniku Nessap s.r.o. prozatím nebylo řešeno, jelikož jsou oba majitelé relativně mladí a v současnosti nemají potomky. Tímto tématem se mají v plánu zabývat v horizontu následujícího čtvrtstoletí.

6 Návrh podnikatelského plánu pro další rozvoj firmy

Na základě vypracovaných analýz a zjištěných informací z podniku Nessap s.r.o. je v této části navrhnout podnikatelský plán, který obsahuje plán pro další rozvoj podniku. Jelikož pro podnik nikdy nebyl žádný takový podnikatelský plán zpracován, mohl by tento plán pomoci rodinné firmě v budoucím rozvoji. Zmíněné analýzy jsou zpracovány v kapitole č. 5 a budou v podnikatelském plánu stručně shrnuty.

Podnikatelský plán rodinné firmy

Nessap s.r.o.

Sídlo:	Čáslavky 17, Dolany
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Hlavní předměty podnikání:	Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků Povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů Výroba strojů a zařízení
Datum vzniku:	19. června 2012
Jednatel:	Ing. Jiří Kašpárek, Ing. Tereza Kašpárková
Základní kapitál:	200 000 Kč
IČ:	28850289
DIČ:	CZ28850289
Kontakt:	+420 603 466 800
E-mail:	nessap@nessap.com
Web:	https://www.nessap.com/

6.1 Stručný přehled

Rodinný podnik Nessap s.r.o. byl založen v polovině roku 2012. Sídlo podniku se nachází v Čáslavkách, nedaleko Jaroměře v Královéhradeckém kraji. Podnik se primárně zabývá výrobou CNC strojů. Tento předmět podnikání firma převzala od podniku ŘÍZENÉ STROJE, s.r.o. a pokračuje v tradici podniku. Jednatelé podniku jsou sourozenci Jiří a Tereza Kašpárkovi, jedná se tedy o rodinný podnik. V současné době je v podniku zaměstnáno 17 zaměstnanců, z nichž je 12 zaměstnáno na hlavní pracovní poměr a 5 na dohodu o provedení práce. Podnik Nessap s.r.o. dbá na kvalitu svých výrobků, krátké dodací lhůty a tradici, převzatou z podniku ŘÍZENÉ STROJE, s.r.o. Odvětví CNC strojů je velmi specifické a zákazníci dbají především na kvalitní zpracování strojů a jejich cenu. Velkou výhodou podniku je lokalita, ve které se nachází.

V rámci podnikatelského plánu je nejprve představen podnik Nessap s.r.o., jeho historie a jeho cíle. Dále je součástí plánu analytická část, ve které je zkoumáno okolí podniku, jak vnitřní, tak vnější. Použity k tomu jsou výsledky analýz z kapitoly 5. Na základě SWOT analýzy byla stanovena vhodná strategie pro rozvoj podniku. Následující částí je marketingový plán, který obsahuje návrh budoucího rozvoje podniku v oblasti marketingu. V poslední části se podnikatelský plán zabývá finančním plánem, především výpočtem Altmanova bankrotního modelu a hodnocením rizik podniku.

6.2 Popis podniku

Podnik Nessap s.r.o. byl založen v Čáslavkách 19. června 2012 jako společnost s ručením omezeným. Až do roku 2016 se podnik Nessap s.r.o. připravoval pro úplný vstup do odvětví s CNC stroji. Během těchto let podnik sbíral zkušenosti se softwary, které jsou potřeba k projektování strojů, ale také zkušenosti se samotnou výrobou strojů. S tím je spojené také opracování hutního materiálu. V roce 2016 byl prodán první vyrobený CNC stroj s názvem NESSAP Gama 3015. Nicméně největší složkou příjmů bylo především zakázkové dělení materiálu a montážní práce spojené s CNC stroji. Ve stejném roce podnik přijímal zaměstnance na hlavní pracovní poměr, aby byl schopen pokrýt poptávku po výrobcích a službách, které podnik nabízel. V roce 2019 se plně rozvinula výroba CNC strojů a podnik se rozrůstal jak o nabízený sortiment, tak i o zaměstnance.

V současné době má podnik několik stálých zákazníků, kterým dodává CNC stroje. Zákazníci jsou především podniky, které mají automatizovanou výrobu a pracují s materiály,

jako jsou ocel, železo a další. Rodinnému podniku se v současné době daří velice dobře, protože čím více se podniky transformují na automatizovanou výrobu, tím více má podnik Nessap s.r.o. zakázek. Do budoucna by podnik chtěl rozšířit své portfolio výrobků o nové CNC stroje.

Předmět činnosti podniku

Předmětem činnosti rodinného podniku je primárně výroba strojů a zařízení. Dalšími činnostmi podniku, které přímo souvisí s výrobou strojů a zařízení, jsou:

- výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků,
- povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů,
- poskytování softwaru, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat.

Cíle podniku

Podnik má stanovené krátkodobé i dlouhodobé cíle. Mezi krátkodobé cíle podnik řadí především zvýšení spokojenosti zákazníků, ale také spokojenost zaměstnanců. Dlouhodobým cílem podniku je především maximalizovat zisk podniku a zvýšení objemu výroby CNC strojů v reakci na poptávku. Mezi další dlouhodobé cíle patří i získání nových zákazníků nebo plán nástupnictví pro předání podniku další generaci.

6.3 Organizační plán podniku

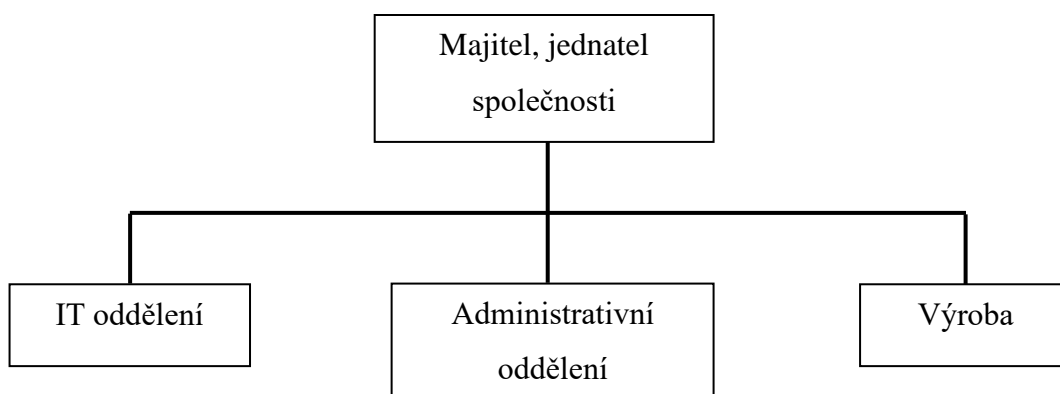
Vedení společnosti se skládá ze dvou majitelů, kteří jsou zároveň jednatelem podniku, Terezy Kašpárkové a Jiřího Kašpárka. Základní vklad do podniku je 200 000 Kč a oba jeho majitelé mají splacený svůj podíl ve výši 100 000 Kč.

Tereza Kašpárková je majitelem a jednatelem společnosti. Je také přítomna jako konzultant podnikové i výrobní činnosti.

Jiří Kašpárek ml. se kromě řízení podniku věnuje také projektování nových CNC strojů, vystavuje faktury a je osobou, která rozhoduje o výběru nových zaměstnanců.

Zuzana Kašpárková je zaměstnána v rámci dohody o provedení práce. Její hlavní činností je zpracování účetních dokladů, mezd a dalších administrativních prací v podniku.

Jiří Kašpárek st. je v podniku taktéž zaměstnán v rámci dohody o provedení práce. Jeho pracovní činností je zajišťování samotné výroby a kontrola produktů.



Obrázek 14: Organizační struktura rodinného podniku Nessap s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle organizační struktury podniku Nessap s.r.o.

Organizační struktura společnosti je uspořádána do liniové organizační struktury viz obrázek č. 14. Jelikož je Nessap s.r.o. menší rodinnou firmou s méně zaměstnanci, mluvíme o tzv. ploché organizační struktuře, která je velmi pružná v rozhodování. Majitel společnosti má absolutní přehled o všech střediscích a podřízených.

Majitel, jednatel společnosti – Vedení podniku, delegování úkolů do nižších stupňů organizační struktury. Komunikace a zajišťování kontraktů s obchodními partnery. Projektování CNC strojů.

IT oddělení – Zabezpečování chodu podniku v oblasti technologií, programování vyrobených strojů.

Administrativní oddělení – Vedení účetnictví, skladová administrativa, personální zabezpečení.

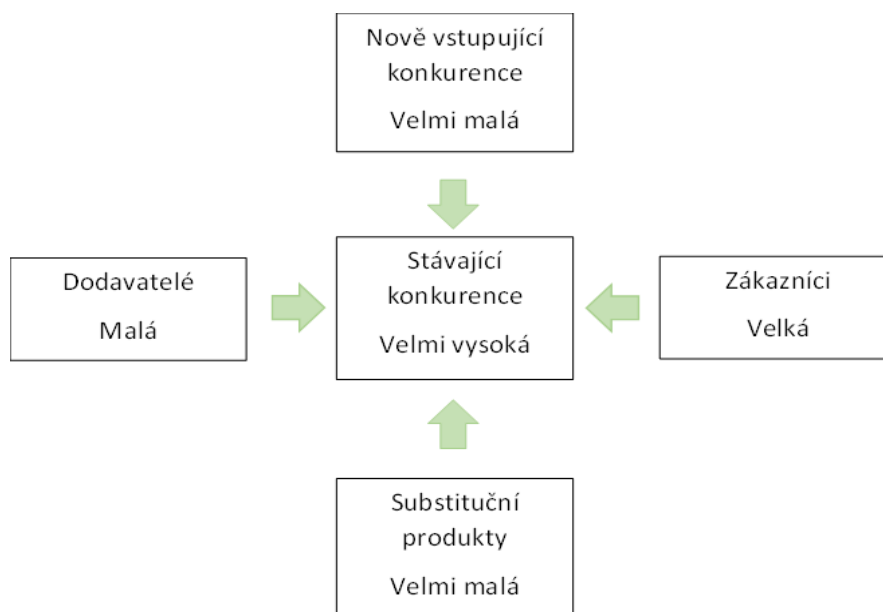
Výroba – Výroba CNC strojů, servis prodaných strojů.

Kvalifikace zaměstnanců a jejich zkušenosti jsou pro podnik Nessap s.r.o. důležitým faktorem. Většina zaměstnanců firmy jsou proškolení zaměstnanci s několikaletou praxí v oboru výroby CNC strojů.

6.4 Analýza vnitřního a vnějšího okolí podniku

Porterova analýza pěti sil

Obrázek č. 15 představuje zpracovanou Porterovu analýzu pěti sil z kapitoly 5.6. Z tohoto modelu je zřejmé, že pro podnik nepředstavují žádné riziko nově vstupující konkurenti. Důvodem nízkého rizika jsou vysoké bariéry vstupu na trh s CNC stroji. Vůči dodavatelům má podnik Nessap s.r.o. malé riziko, jelikož pro tyto dodavatele je podnik důležitým odběratelem hutního materiálu a elektromateriálu. Velké riziko představuje vyjednávací síla zákazníků, kteří po podniku požadují produkt přesně podle jejich představ. Pokud podnik není schopen tuto představu splnit, zákazník se obrátí na konkurenta v odvětví, který mu v jeho představách vyhoví. Velmi nízké riziko nebo nulové riziko představují substituční produkty pro CNC stroje. Na trhu není stroj, který by zvládnul řezat s velikou přesností tak jako CNC stroj. Největším rizikem je pro podnik stávající konkurence, která je zřejmá jak na domácím, tak zahraničním trhu.



Obrázek 15: Porterův model pěti sil pro Nessap s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

SWOT analýza

V následující tabulce č. 17 je stručně popsána SWOT analýza, která byla vypracována výše. Jedny z nejdůležitějších silných stránek podniku jsou flexibilita podniku a kvalita výrobků, na které si podnik zakládá. Mezi slabé stránky lze zařadit absenci podnikatelského plánu, který je pro podnik důležitý z hlediska směřování podniku. Další slabou stránkou podniku je závislost chodu na majiteli, který je téměř vždy přítomen v podniku. Mezi aktuální

slabé stránky patří i vysoká energetická náročnost, kvůli vysokým cenám elektrické energie. Příležitostí pro podnik je rozšíření nabízeného sortimentu produktů. S tím souvisí i příležitost v oblasti nových technologií řezání. Podniku by tato příležitost umožnila odlišit výrobky od výrobků konkurence a zvýšit poptávku nových zákazníků po strojích. Příležitostí jsou i dotační programy, které jsou čím dál více využívány. Za největší hrozbu podniku považujeme zvýšení cen materiálu. Tato hrozba by negativně zapůsobila na cenu produktů a podnik by musel reagovat zvýšením cen produktů. Ruku v ruce s touto změnou by klesla poptávka po strojích a odliv zákazníků ke konkurenci. Významnou hrozbou pro podnik je odliv zahraničních zákazníků, způsobený politickými nebo legislativními změnami.

Tabulka 17: SWOT analýza pro Nessap s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
Flexibilita podniku	Absence podnikatelského plánu
Rodinná firma	Absence marketingové strategie
Kladný přístup k inovacím	Závislost chodu podniku na majiteli
Dobrá pověst podniku	Financování z cizích zdrojů
Kvalita výrobků	Vysoká energetická náročnost
Loajální zaměstnanci	
Příležitosti	Hrozby
Rozšíření nabízeného sortimentu	Zvýšení cen materiálu
Změna kurzu měny	Snížení poptávky po produktech
Získání nových zákazníků	Zvýšení sazby DPH
Nové technologie	Odliv zahraničních zákazníků
Dotační programy	Nový konkurent v blízkém okolí

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnost

V rámci SWOT analýzy byla stanovena pro další vývoj podniku strategie spojenectví (WO), která se zaměřuje na eliminaci slabých stránek ve spojení s příležitostmi podniku.

Analýza konkurence

Mezi největší konkurenty podniku Nessap s.r.o. řadíme podniky PIERCE CONTROL AUTOMATION, spol. s r. o. a Vanad 2000 a.s. Tyto dvě společnosti jsou velkými konkurenty rodinného podniku i přesto, že nejsou z blízkého okolí podniku. Podniky se zaměřují na stejné zákazníky a v tomto odvětví je velice složité si zákazníka naklonit na svou stranu. Dalším silným konkurentem společnosti jsou v současné době podniky z Číny, které nabízejí CNC stroje za nižší cenu než domácí podniky. Oproti domácím podnikům ale nejsou prozatím schopny dovážet stroje v tak velkém množství za přijatelnou cenu a ve stejné nebo lepší kvalitě.

Analýza dodavatelů

Dodavateli rodinného podniku Nessap s.r.o. jsou především společnosti prodávající hutní materiál, elektromateriál a lasery potřebné pro výrobu stroje. Většina dodavatelů je z blízkého okolí podniku a jsou schopni dodávat materiál v krátké dodací lhůtě. Spolehlivost dodání materiálu od dodavatelů je téměř stoprocentní, proto podnik nedrží velké množství materiálu na skladě a potřebný materiál pořizuje až v okamžiku objednávky CNC stroje.

6.5 Marketingový plán

Primárním úkolem marketingového plánu je získání nových zákazníků, případně nových zaměstnanců. K tomu je zapotřebí především komplexní a účinná propagace podniku.

Produkt

Hlavními produkty jsou automatické CNC stroje, které podnik vyrábí v různých konfiguracích a dle požadavků svého zákazníka. Pro příklad jsou uvedeny nejprodávanější CNC stroje podniku.

- **NESSAP KOMBI** – řezací stroj s vysokou konstrukční tuhostí a s přesností řezání plechů na 0,1 mm. Prodává se v pěti rozměrových variantách a v několika úrovních výbavy (KOMBI klasik, KOMBI plus).
- **NESSAP ROTO** – automatický řezací stroj, který je určen k řezání trubek od průměru 300 mm až do délky 12 m. Stroj je vhodný pro řezání tvarových spojů, otvorů nebo zakončení trubek.
- **NESSAP GAMA FL** – automatický řezací stroj určený k tvarovému řezání plechů. Tento stroj používá metodu řezání Fieber laseru. Důležité přednosti stroje jsou nízká energetická náročnost, spolehlivost a účinnost, široké spektrum řezaných materiálů.

Cena

Vzhledem k tomu, že na trhu působí hodně konkurentů, je potřeba, aby byla při prodeji produktů mimo jiné zohledněna i tržní cena. Jednalo by se o strategii konkurenčně orientované ceny. Nicméně Nessap s.r.o. se spíše řídí nákladově orientovanou cenou, kdy načítá všechny náklady spojené s výrobou a přičítá procento z celkových nákladů. Podnik si zakládá na kvalitě strojů, proto jsou materiály vybírány pečlivě u tuzemských dodavatelů a od tohoto faktu se

odvívá i vyšší cena vstupních materiálů. Ceny jednotlivých strojů jsou různé a záleží, který si zákazník vybere. Cena nejlevnějších CNC strojů, které mají základní vybavení se pohybuje pod 1 mil. Kč. Oproti tomu CNC stroje s lepším vybavením a více konfiguracemi se pohybují okolo 10–12 mil. Kč.

Propagace

Propagace je pro podnik příležitostí, jak přilákat nové zákazníky. Propagací podniku jsou internetové stránky a propagace na mezinárodních závodech silničních motorek, které pro podnik zajišťuje Willi Race Team klub v AČR. Webové stránky www.nessap.cz mají předplacené vyhledávání na prohlížečích, což znamená, že se podnik ukazuje mezi prvními výsledky ve vyhledávání. Další formou propagace jsou vizitky nebo tužky, které zaměstnanci podniku rozdávají stálým, ale i potenciálním zákazníkům. Firma se prezentuje i prospektem, který obsahuje nabídku strojů.

Podnik má také u hlavní cesty vedoucí na Náchod odbočovací ceduli, která zákazníky navádí do podniku. Roční celková cena za propagaci se pohybuje okolo 300 000 tis. Kč. Tato částka je výrazně vysoká, proto je potřeba do budoucna zanalyzovat výdaje na tuto propagaci a popřípadě upravit samotnou propagaci.

Dalšími z možností, jak propagovat podnik, jsou reklamy v regionálních novinách, podpora sportovních a kulturních akcí nebo rozsáhlejší placená reklama na internetu.

Distribuce

Pro distribuci výrobků podnik používá svoji dopravu, kterou má v rámci prodeje CNC strojů zdarma. Další možností je vlastní doprava zákazníkem, ale většina zákazníků využívá první zmíněnou možnost.

Návrh rozvoje marketingu

Slabou stránkou marketingu podniku je absence propagace v okolí sídla podniku. Bylo by dobré investovat do propagace v regionálních novinách a zpravodajů blízkých měst, aby se podnik dostal i do povědomí nových potenciálních zákazníků. Další možnou investicí do propagace je podpora kulturních nebo sportovních akcí v blízkém i vzdáleném okolí. Propagace podniku je možná ještě dalším způsobem, a to návštěvou veletrhu zaměřeného na CNC stroje. Zde by se podnik mohl prezentovat i výše zmíněným prospektem.

Co se týká propagace na webu, podnik by měl více zainvestovat do placené propagace a zajistit si přední umístění ve výsledcích vyhledávání na internetu. Zejména pak při vyhledávání v Královéhradeckém kraji.

6.6 Finanční plán

Na finanční stránku rodinného podniku se zaměřila kapitola 5.2 až 5.4. Výsledky z vybraných období byly nepřilíš lichotivé k podniku. Příčinou bylo zavádění podnikových činností a také nepřilíš dlouhá historie podniku. Nicméně výsledky analýz z posledního zkoumaného roku byly více než pozitivní a lze predikovat pozitivní růst podniku v dalších letech. Pro ověření této skutečnosti je dobré stanovit index Altmanova modelu (také Altman Z-score), který je schopen rozhodnout, zda je podnik opravdu prosperující, anebo podniku hrozí bankrot. Výsledek tohoto modelu se počítá na dva roky dopředu.

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

X1 – Pracovní kapitál / celková aktiva

X2 – Nerozdělený zisk / celková aktiva

X3 – ROA

X4 – Tržní hodnota vlastního kapitálu / cizí zdroje

X5 – Tržby / celková aktiva

Výsledné hodnoty Z jsou děleny do tří skupin. V případě, že hodnota Z je v intervalu pod hodnotou 1,23, jedná se o podnik, který je finančně nestabilní a v budoucích dvou letech bude vykazovat známky bankrotu. Pokud hodnota Z vyjde v intervalu 1,20 až 2,90, je podnik v tzv. „šedé zóně“ a nelze přesně určit, jak se bude během dvou let dále vyvíjet. Pokud je Z vyšší než 2,90, podnik je finančně stabilní a silný.

U rodinného podniku Nessap s.r.o. vyšla hodnota Z pro rok 2021 4,82, což znamená, že je podnik pro následující dva roky finančně stabilní a nepředpokládá se bankrot. V tuto chvíli lze říci, že z předběžných dat roku 2022 je podnik stále finančně stabilní a očekává se větší zisk než v letech minulých.

6.7 Hodnocení rizik

Pro rodinný podnik je aktuálně největším rizikem konkurence. Jak již bylo výše zmíněno, největším problémem je, pokud se v blízkém okolí podniku objeví firma nabízející stejné

produkty. Pokud by konkurenční podnik nabízel produkty za nižší ceny, je v tomto směru velice pravděpodobné, že by někteří zákazníci odešli ke konkurentovi. Ačkoliv je toto riziko méně pravděpodobné, jelikož bariér při vstupu do odvětví je dost, může tato situace nastat. Bohužel se tomuto riziku nedá nijak zamezit a rovnat se s konkurenčním podnikem v rámci cenotvorby je pro firmu neefektivní. Proto by měl podnik dbát na spolehlivost a dobrou pověst podniku, protože pokud bude podnik flexibilní a bude nabízet kvalitní stroje, nebudou mít zákazníci potřebu měnit svého dodavatele.

Dalším rizikem je následovnictví v rámci rodiny. Pro podnik a jeho majitele je prozatím tato otázka bezpředmětná, ale v rámci čtvrtstoletí se na následovnictví a rizika s ním spojená budou muset připravit. Pokud vypracují reálný plán nástupnictví, je pravděpodobné, že podnik bude úspěšně předán další generaci. Součástí úspěšného předání podniku je i postupné zapojování nástupnické generace do chodu podniku. Ovšem může nastat i situace, kdy plán nástupnictví nebude vyřešen a podnik nebude úspěšně předán, což by vedlo k prodeji podniku nebo jeho zániku.

Rizikem, kterému lze jen těžko zamezit, je legislativní změna při dovozu nebo vývozu produktů. Pokud by stát omezil vývoz produktů do jiných států, podnik by přišel o velké odběratele ze zahraničí, kteří tvoří velkou část zákazníků.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zmapování stavu a analýza rozvoje rodinného podnikání v ČR, ale zároveň také porovnání s vybranými zahraničními státy. Byl vyhodnocen stav konkrétního rodinného podniku a z výsledků vypracován podnikatelský plán pro další rozvoj a směřování podniku. Zmíněný vypracovaný podnikatelský plán by měl být použit jako předloha pro vytvoření skutečného podnikatelského plánu rodinného podniku.

V první části práce byly vymezeny základní pojmy, které se vážou k rodinnému podnikání. V návaznosti na základní pojmy byly rozebrány definice rodinného podnikání z různých úhlů pohledu a specifik, které se pojí s rodinným podnikáním. Především pak silné a slabé stránky podniku a následnictví, které je potřebné k úspěšnému předání podniku. Dále bylo zhodnoceno rodinné podnikání i ve vybraných zahraničních státech.

V druhé části diplomové práce je představen rodinný podnik. Následně byla provedena finanční a strategická analýza rodinného podniku za sledované roky 2017–2021. Analýza finanční stránky podala reálný obraz o fungování podniku během pěti zkoumaných let. Výsledky analýz nebyly příliš velkým překvapením s ohledem na fakt, že byl podnik založen před pár lety. Výsledky horizontální analýzy rozvahy a VZZ ukázaly změny příslušných položek výkazů v letech 2017–2021. Naproti tomu vertikální analýza poukázala na vyjádření podílu struktury daných položek zkoumaných výkazů. Zpracována byla i analýza poměrových ukazatelů, která umožnila nahlédnout do výkonnosti podniku v jednotlivých letech. Dle výsledků této analýzy nebyl podnik do roku 2020 zdravým podnikem. Vykazoval známky neefektivnosti a snížené výkonnosti podniku. Rok 2021 byl pro podnik úspěšným a vypovídají o tom i poměrové analýzy, které v tomto roce dosahovaly doporučených hodnot. Altmanova analýza provedená ve finančním plánu tento fakt potvrzuje a podnik lze označit za finančně zdravý.

Důležitou součástí praktické části práce byla i strategická analýza. Z výsledků této analýzy byly zjištěny silné i slabé stránky podniku. Hlubokým nedostatkem podniku je absence podnikatelského plánu, který je pro podnik důležitým aspektem pro fungování. Dále podnik postrádá marketingovou strategii a také plán nástupnictví. Nicméně jak bylo výše zmíněno, majitelé podniku se prozatím nevěnují plánu nástupnictví, jelikož v současné době nemají potomky a plánují se nástupnictví věnovat v horizontu následujícího čtvrtstoletí. Z tohoto faktu vyplývá, že podnik je prozatím stoprocentně závislý na majitelích, což pro podnik není ideální.

Z výsledků strategické analýzy vyplynuly i silné stránky podniku, a to především široký sortiment nabízených strojů, které jsou dodávány ve vysoké kvalitě.

V současné době je tedy pro podnik klíčové sestavit podnikatelský plán, který by představoval kompletní informace o stavu podniku a jeho dalším rozvoji. Nápomocná by podniku měla být i zpracovaná praktická část diplomové práce, především zpracovaný návrh podnikatelského plánu.

POUŽITÁ LITERATURA

- AMSP ČR, 2019. *Definice rodinného podniku v České republice*. Asociace malých a středních podniků a živnostníků české republiky [online]. © 2017 AMSP ČR [cit. 2022-08-18]. Dostupné z: https://amsp.cz/wp-content/uploads/2019/01/Definice-rodinn%C3%A9ho-podniku-v-%C4%8Cesk%C3%A9-republice-ma_KORNB7JHLNBP.pdf.
- BUSINESS INFO, 2018. *Základy firemního práva*. [online]. Business info [cit. 2022-07-14]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/zaklady-firemniho-prava-ppbi/2/>.
- CARLOCK, R. S., WARD, L. J., 2001. *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family Business*. New York: Palgrave. ISBN 0-333-94731-2.
- ČESKO, 1991. *Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon*. Zákony pro lidi [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 2022-07-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>.
- ČESKO, 2012. *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník*. Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 2022-06-08]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.
- EUROPEAN FAMILY BUSINESSES, 2017. *Family businesses in Finland*. *European family businesses* [online]. © 2020 EUROPEAN FAMILY BUSINESSES [cit. 2022-08-18]. Dostupné z: <https://europeanfamilybusinesses.eu/wp-content/uploads/2021/04/finland-fam-bus.pdf>.
- EUROPEAN FAMILY BUSINESSES, 2022. *About European Family Businesses*. *European family businesses* [online]. © 2020 EUROPEAN FAMILY BUSINESSES [cit. 2022-08-18]. Dostupné z: <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>.
- FAMILY BUSINESS MAGAZINE, 2022. *The world's oldest family companies*. *Family business magazine*. [online]. © 2022 MLR Media [cit. 2022-08-18]. Dostupné z: <https://www.familybusinessmagazine.com/worlds-oldest-family-companies>.
- FIREMNÍ SOCIOLOG, 2013. *Styly vedení*. Firemní sociolog [online]. © 2022 Firemní sociolog [cit. 2022-08-18]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/138-styly-vedeni>.
- FORBES, 2022. *175 největších rodinných firem Česka*. Forbes [online]. © 2022 MediaRey, SE [cit. 2022-08-18]. Dostupné z: <https://forbes.cz/lists/nejvetsi-rodinne-firmy-ceska-2022/synot-holding/>.
- 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.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H., 2010. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-686-5.
- HESKOVÁ, M., VOJTKO, V., 2008. *Rodinné podnikání zdroj regionálního rozvoje*. Profess Consulting s.r.o. ISBN 978-80-7259-062-9.

- HLAVAČKA, M., BEK, P., 2018. *Rodinné podnikání v moderní době*. Praha: Historický ústav. ISBN 978-80-7286-318-1.
- INC., 2021. *Family-Owned Businesses*. Inc.com [online]. © 2022 MANSUETO VENTURES [cit. 2022-07-28]. Dostupné z: <https://www.inc.com/encyclopedia/family-owned-businesses.html>.
- JANDOUREK, J., 2007. *Sociologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 80-736-7269-3.
- 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.
- KIRCHDÖRFER, R., 2011. *Lexikon – Familien-unternehmen*. Zeitschrift fuer Familienunternehmen und Strategie. Familien unter nehmen [online]. © Stiftung Familienunternehmen 2022 [cit. 2022-09-21]. Dostupné z: https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/definitionfamilienunternehmen/fus_lexikon-familienunternehmen_prof-rainer-kirchdoerfer.pdf.
- KOIRANEN, M., 2007. *Family's collective motivation to business ownership: A review of alternative theoretical approaches*. *Electronic journal of Family business* Issue 2, Vol. 1. ISSN: 1796-9360.
- 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.
- LANSBERG, Ivan, 1999. *Succeed in generations: Realizing the dream of families in business*. 1st published. Boston: Harvard Business Review Press. ISBN 978-0-87584-742-9.
- LEACH, P., 2007. *Family Businesses: The Essentials*. London: Profile. ISBN 978-1861978615.
- MACHEK, O., 2017. *Rodinné firmy*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-638-8.
- MPO, 2020. *Definice rodinného podniku*. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. © 2005–2021 MPO [cit. 2022-07-28]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--253096/>.
- ODEHNALOVÁ, P., 2011. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5603-9.
- PETLINA, A.; KORÁB, V., 2015. *Strengths and weaknesses of the small and medium-sized family business in the Czech Republic*. *Perspectives of Business and Entrepreneurship Development*. Brno: Ing. Vladislav Pokorný – LITERA. p. 69-69. ISBN: 978-80-214-5198-8.
- PODNIKAJTE, 2021. *Rodinný podnik bude definovaný v zákoně*. Podnikajte. [online]. © 2005–2022 [cit. 2022-08-18]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/pripravovane-zmeny-v-legislativne/rodinny-podnik-bude-definovany-v-zakone>.

POSLANECKÁ SNĚMOVNA PARLAMENTU ČR, 2018. Rok rodinného podnikání. Poslanecká sněmovna parlamentu ČR. [online]. © 2022 [cit. 2022-09-21]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=144766>

POUTZIOURIS, P., SMYRNIOS, K., KLEIN, S., 2006. *Handbook of Research on Family Business*. Untag-smd.ac.id [online]. [cit. 2022-07-13]. Dostupné z: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/FAMILY%20BUSINESS%20Handbook%20of%20Research%20on%20Family%20business.pdf.

RODINNÁ FIRMA ROKU, 2021. *Vítězové ročníku 2021*. Rodinná firma roku [online]. © 2022 [cit. 2022-08-18]. Dostupné z: <https://www.rodinnafirmaroku.cz/vyherciminulychrocniku2021>.

SERVUS, S., ELISCHER, D., HORÁČEK, T., 2018. *Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-643-4.

SHANKER, M., ASTRACHAN, J., 1996. *Myths and Realities: Family Businesses Contribution to the US Economy—A Framework for Assessing Family Business Statistics*. Onlinelibrary.wiley.com [online]. John Wiley & Sons, Inc. © 1999-2022 [cit. 2022-06-08]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x/pdf>.

SOUČEK, Z., 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-807-4005-725.

STRÁŽOVSKÁ, L., STRÁŽOVSKÁ, H., KROŠLÁKOVÁ, M., 2008. *Podnikanie formou rodinných podnikov*. Bratislava: Sprint. ISBN: 978-80-969927-0-6.

ŠPAŇHELOVÁ, I., 2010. *Dítě a rozvod rodičů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3181-0.

THE FAMILY FIRM INSTITUTE, INC., 2013. *Family Enterprise: Understanding Families in Business and Families of Wealth*. Wiley. ISBN-13: 978-1118730928.

ÚŘEDNÍ VĚSTNÍK EVROPSKÉ UNIE, 2016. *Stanovisko Evropského hospodářského a sociálního výboru k tématu Rodinné podniky v Evropě jako zdroj budoucího růstu a lepších pracovních míst*. EUR-lex [online]. © 2022 EUR-LEX [cit. 2022-08-18]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015IE0722&from=EN>.

WIRTSCHAFTSKAMMERN ÖSTERREICHS, 2018. *Familienunternehmen in Österreich. wkoanalyse*. Familienunternehmen in Österreich. wkoanalyse. [online]. © 2022 WKO [cit. 2022-09-21]. Dostupné z: http://newsletter.wko.at/Media/4dfb29b2-6443-4f57-aa55-b51ca878a0cd/2018_15_familienunternehmen.pdf.

ZDRAŽIL, V., Business Info, 2009. *Spolupracující osoba – ideální řešení pro rodinné podnikání* [online]. © 2022 Businessinfo.cz. [cit. 2022-07-20]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/pracovni-pravo/spolupracujiciosoba/1000873/54313/>