

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

System řízení a rozvoj rodinného podniku

Vedoucí bakalářské práce
Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autorka
Jana Růžičková

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana RŮŽIČKOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Systém řízení a rozvoj rodinného podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení systému řízení a rozvoje rodinného podniku. Návrh jeho dalšího rozvoje se zaměřením na spolupráci se zahraničními partnery.

Metodický postup:

Studium odborné literatury, charakteristika rodinného podniku, zhodnocení jeho systému řízení, možnosti spolupráce se zahraničními partnery, návrh dalšího rozvoje.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika rodinného podniku, 5. Možnosti spolupráce se zahraničními partnery, 6. Možnosti dalšího rozvoje podniku, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M.: *Inovace v malém a středním podnikání*, Brno, Computer Press, 2005 174 s. ISBN 80-251-0853-8.

KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M.: *Rodinné podnikání*, Computer Press, 2008, ISBN 978-80-251-1843-6.

HESKOVÁ, M., VOJTKO, V.: *Rodinné firmy - zdroj regionálního rozvoje*, Profess Consulting s.r.o., 2009, ISBN 978-80-7259-062-9.


SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol.: *Základy podnikání*, Grada Publishing a.s., 2010, ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J.: *Podnikání malé a střední firmy*, Grada Publishing, a.s. Praha. 2008, ISBN 978-80-247-2409-6.


Zákon č.47/2002Sb. o podpoře malého a středního podnikání v aktuálním znění.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **4. února 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. dubna 2010**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. února 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „**Systém řízení a rozvoj rodinného podniku**“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Lišově dne 15. dubna 2011

.....

Jana Růžičková

Poděkování

Děkuji Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této bakalářské práce.

Děkuji vedení podniku František Strnad – Koberce Strnad Lišov za poskytnutí potřebných informací a ochotnou spolupráci.

Obsah

1. Úvod	8
2. Literární přehled	9
2.1 Podnikání.....	9
2.2 Rodina	9
2.3 Definice rodinného podniku.....	9
2.4 Historie rodinných podniků.....	11
2.4.1 Historie rodinného podnikání v zahraničí	11
2.4.2 Historie rodinného podnikání v České republice	12
2.5 Řízení rodinného podniku	14
2.5.1 Právní forma v rodinných podnicích	14
2.5.2 Struktura řízení v rodinných podnicích	16
2.5.3 Organizace řízení v rodinných podnicích	17
2.5.4 Fáze řízení v rodinných podnicích	19
2.5.5 Korporátní řízení v rodinných podnicích	21
2.6 Specifická problematika rodinného podniku	23
2.7 Generační obměna v rodinném podniku	26
2.8 Rozvoj rodinného podnikání	26
2.8.1 Rozvoj rodinných podniků v České republice.....	26
2.8.2 Obchodní styk se zahraničím	29
3. Cíl a metodika práce	30
3.1 Cíl práce.....	30
3.2 Metodika práce	30
3.2.1 Struktura práce	30

3.2.2 Použité metody	30
3.2.3 Zdroje informací	31
4. František Strnad – Koberce Strnad Lišov	32
4.1 Historie podniku	32
4.2 Charakteristika podniku	34
4.3 Současný systém řízení podniku	35
5. Použité analýzy	38
5.1. Porterův model pěti sil	38
5.2 SWOT analýza	39
6. Návrh rozvoje podniku	45
7. Závěr	48
8. Summary	50
9. Přehled použité literatury	51
Seznam obrázků, tabulek a grafů	53
Seznam příloh	54

1. Úvod

Ve všech kulturách a časových obdobích byla rodina nedílnou součástí společnosti, tvořila její základ. Cílem bylo vychovat další generaci, která by byla schopna pokračovat a nadále rozvíjet poznatky a zkušenosti generace předchozí.

Rodinu chápeme jako malou skupinu osob, které jsou propojeny manželskými, příbuzenskými nebo obdobnými vztahy založenými na základě společného způsobu života. Zmíněná skupina osob má tedy nejlepší předpoklady vytvořit společenství, které by mělo být schopno vybudovat něco, co přetrvá a zajistí obživu nejen generaci současné, ale i následným generacím. Předností tohoto společenství je jejich pospolitost. Velkou roli hrají emoce a city, tedy neformální vazby. Vytvoření rodinného podniku je celoživotním dílem. Je to závazek nejen vůči jednotlivým členům podniku, ale i všem, se kterými podnik spolupracuje.

Provázanost rodinných podniků s tradicemi v jednotlivých regionech umožňuje rychlé přizpůsobení tržnímu hospodářství dané oblasti. Rodinné podniky se ovšem v celosvětovém měřítku neřadí pouze mezi malé a střední podniky. Existuje mnoho rodinných podniků spadajících do skupiny gigantů, tedy velkých podniků, které zaměstnávají více než 500 zaměstnanců. Například společnosti Baťa, obchodní řetězec Wall-Mart, Henkel, Lego, Budweiser, Ford a mnoho dalších.

Rodinné podniky jsou nedílnou součástí evropské ekonomiky. Tvoří až 95 % veškerých podniků v EU. Mají podstatný podíl na tvorbě HDP a zaměstnanosti.

V roce 1997 vznikla organizace GEEF (European Group of Owner Managed and Family Enterprises) se sídlem v Bruselu. Jejím posláním je podpora rodinných podniků v evropské ekonomice. Snaží se v dlouhodobém horizontu zajistit rodinnému podnikání uznání jejich přínosu pro podnikatelskou kulturu i sociální stabilitu, jak na úrovni celoevropské politiky, tak na úrovni jednotlivých členských států.

Stále intenzivnější proces globalizace vyžaduje nové přístupy v řízení, kvalitě a odbornosti i v rodinných podnicích. Klade velké nároky na každého jednotlivce. Otevírá se prostor pro ty, kteří jsou tvořiví, žadostiví poznávat stále nové věci, produkty. Osvojí si základní teoretické znalosti a dovednosti a dokážou je správně uplatňovat v mnohotvárné podnikové praxi. Jenom takoví jedinci mohou dlouhodobě v budoucnosti obstát.

2. Literární přehled

2.1 Podnikání

Podnikání je základem rozvoje lidské kultury a civilizace, a přesto nebylo dlouhou dobu předmětem společenského zájmu, hodnocení a studia. Přestože nelze považovat historii a teorii podnikání za rozhodující, je nutno přiznat, že znalost teorie podnikání má podíl na úspěchu. Ta samotná ovšem nezaručuje automatický úspěch bez nadání a příslušných vlastností podnikatele. Napomáhá podnikateli najít nejlepší cestu k úspěchu, překonat bariéry a vyhnout se neúspěchu.

Podnikání je proces – činnost, jejímž smyslem je vytvoření něčeho navíc, nové hodnoty, která může mít finanční nebo nefinanční formu.

Podnikání je v obchodním zákoníku (§ 2) definováno jako „... soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“

V živnostenském zákoně (§ 2) je uvedena tato definice: „Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“ [7].

2.2 Rodina

Rodina je charakterizována z hlediska psychologie jako společenská skupina spojená manželstvím, pokrevními vztahy nebo adopcí a odpovědností a vzájemnou pomocí [8].

2.3 Definice rodinného podniku

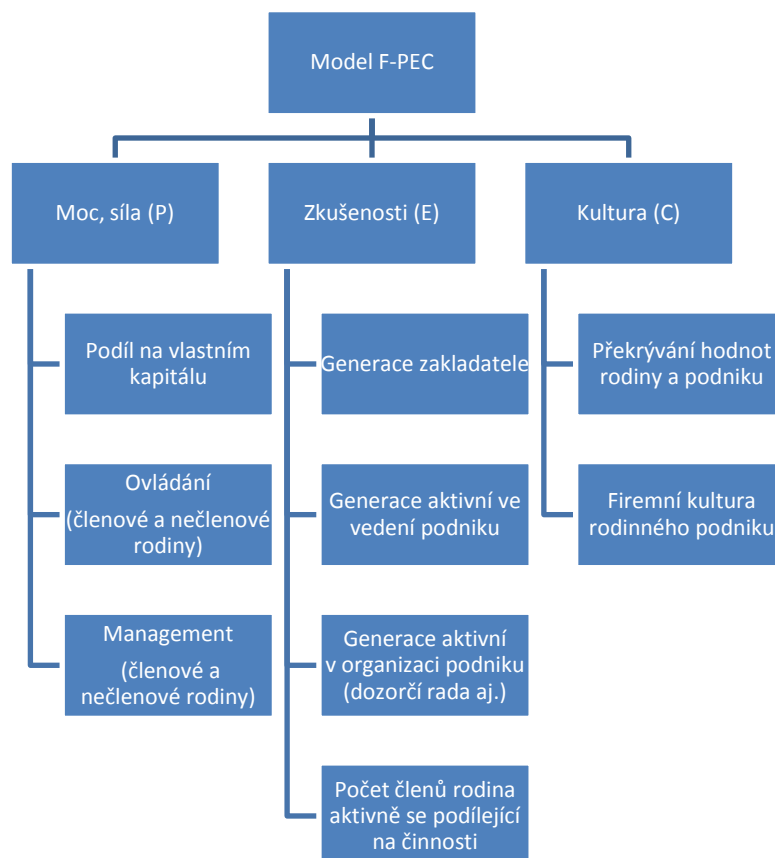
V odborné literatuře můžeme nalézt celou řadu různých definic, které pro definování rodinného podniku využívají celou škálu různých kritérií. Jednotná, obecně přijímaná definice rodinného podniku neexistuje.

Na konci 20. století bylo na základě výzkumu doporučeno využívat tři definic rodinných podniků, které se od sebe liší mírou zapojení rodiny v podnikání.

- Široká definice – rodinný podnik je takový, ve kterém má rodina strategický vliv na jeho další směřování se záměrem stávajících vlastníků udržet podnik v rodině. Není však nutné, aby vlastnila strategickou většinu ve smyslu akcií.
- Středně široká definice – rodinný podnik je takový, kde zakladatel nebo jeho potomci podnik řídí, mají nad ním vlastnickou kontrolu – ve smyslu podílu akcií.
- Úzká definice – rodinný podnik je takový, kde se angažuje více rodinných generací. Rodina podnik přímo řídí a také vlastní. Více než jeden člen rodiny zaujímá v podniku významné manažerské postavení.

Tyto tři definice se však v praxi neujaly, a proto v roce 2002 byla přijata univerzální stupnice F-PEC, která v jakémkoliv podniku může určit míru tzv. jeho rodinnosti. Zakládá se na třech stěžejních bodech vlivu rodiny na podnik: moc či síla (power), zkušenosti (experience), kultura (culture). Zkratka F-PEC znamená „Family influence trough **P**ower, **E**xperince and **C**ulture“ [3].

Obrázek 1: Model vlivu rodiny na podnik F-PEC



Zdroj: KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. Rodinné podnikání

2.4 Historie rodinných podniků

Rodinné podniky provází lidstvo již velmi dlouho. Historicky položily základ podnikání jako takovému a jsou doposud významnou součástí národních ekonomik [2]. Budeme-li hledat prvky rodinného podnikání, musíme začít již v počátcích pospolité společnosti, kdy rodinní příslušníci obstarávali základní potřeby pro přežití [6]. Od té doby prošlo rodinné podnikání řadou specifických proměn, které na něm zanechaly stopy. Rodinné podnikání přežilo v různých podobách všechny epochy lidstva.

2.4.1 Historie rodinného podnikání v zahraničí

Ve světě existuje několik rodinných podniků, které přetrvaly již mnoho generací a fungují již po několik století. Pravděpodobně nejstarší rodinný podnik, který se stále nachází v rukou téže rodiny, je starý už téměř jeden a půl tisíce let. Je jím japonská společnost Kongo-Gumi. Lze najít i další rodinné podniky, které přecházely jako rodinné dědictví na potomky zakládajících rodin, a podařilo se jim setrvat v jejich vlastnictví dodnes.

Tabulka 1: 10 nejstarších rodinných firem na světě

název firmy	rok založení	obor	země
Kongo-Gumi	578	stavebnictví	Japonsko
Hoshi Ryokan	718	hotelnictví	Japonsko
Château de Goulaine	1000	vinařství	Francie
Fonderia Pontificia Marinelli	1000	zvonařství	Itálie
Barone Ricasoli	1141	vinařství	Itálie
Barovier & Toso	1295	sklářství	Itálie
Hotel Pilgrim Haus	1304	hotelnictví	Německo
Richard de Bas	1326	papírnictví	Francie
Torrini Firenze	1369	zlatnictví	Itálie

Zdroj: KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. Rodinné podnikání

Ve světě hrají rodinné podniky v rámci malých a středních podniků i národních ekonomik velmi důležitou roli. V rámci Evropské unie jsou velmi významné a v mnoha státech jsou tyto podnikatelské subjekty největší hybnou silou celé národní ekonomiky [3].

2.4.2 Historie rodinného podnikání v České republice

Za rodinné podnikání lze považovat již činnost šlechtických rodů, neboť příslušníci jednotlivých rodů vlastnili půdu a pozemky k jejichž obhospodařování si najímali čeledí a sezónní dělníky. Největších úspěchů v podnikání dosáhl na přelomu 16. a 17. stol. rod Smiřických. Smiřickým se povedlo vybudovat dva rozsáhlé bloky velkostatků v severovýchodních Čechách, které neměly obdoby v celé Evropě. Za podporu stavovského povstání byl ovšem jejich majetek po roce 1620 zkonfiskován.

Ve městech od 13. století existovaly cechovní organizace. Cechy, které nejprve existovaly pouze ve velkých městech, se s postupem času rozšířily i do menších městských lokalit. Cechovní organizace představovaly společenství výrobců stejného odvětví a plnily především ochranné poslání. Hlídkaly ceny a pokoušely se regulovat i množství výrobků a počet mistrů v oboru. Řemeslo se tak dědilo z otce na syna, cechy zajišťovaly i vyučení nových pracovníků a tím plnily i funkci sociální. Postupně se v českých zemích prosadil manufakturní způsob výroby.

Průmyslová revoluce v Českých zemích probíhala o něco později než v okolních státech. První fáze revoluce probíhala ve 20. až 70. letech 19. století. Šlo o přechod od manufakturní výroby k výrobě tovární.

Rodinné manufaktury založené otcem se rozvíjely na tovární výrobu, kterou postupně převzali potomci. K udržení rodinného majetku tehdy přispívalo nejen ekonomické prostředí, které nahrávalo zejména rozvoji výroby, ale také tehdejší pojetí rodiny. Základem tehdejší rozvětvené rodiny byl právě její majetek. Po smrti zakladatele podniku zdědil dům a veškerý majetek zpravidla nejstarší syn. Rodinné jmění tak zůstávalo v rukou jednoho jedince, který měl povinnost ostatní členy rodiny nejen uživit, ale také je podporovat při vzdělání a vybavení.

Koncem 19. století a počátkem 20. století dochází vlivem převažující liberalizace v sociologickém pojetí rodiny k postupné změně modelu rodiny a s tím souvisejícího dědictví. S rozrůstajícím se průmyslem a konkurencí se řada rodinných podniků potýkala s nedostatkem kapitálu. Proto se do výroby stále častěji zapojovaly banky. Většina podniků pak byla později převedena na akciovou společnost. Rodinní příslušníci tak vlastnili většinový popř. významný podíl akcií.

Po Rakousko-Uherském vyrovnání bylo na území ČSR soustředěno kolem 60 % průmyslu habsburské monarchie. Při sčítání živnostenských závodů v roce 1910 dominovalo v českých zemích ve struktuře průmyslové výroby textilní odvětví. Vyšší dynamiku růstu však dosahoval těžký průmysl, což bylo způsobeno militarizací hospodářství, ze které české podnikatelské kruhy profitovaly. Přestože dynamika těžkého průmyslu byla nepoměrně vyšší, i nadále vznikají rodinné podniky zabývající se lehkým průmyslem.

Po první světové válce dochází nejen k poklesu průmyslové výroby, ale i k deformaci ve výrobcích spojených s militarizací průmyslu v období války. V období před druhou světovou válkou patřila Československá republika mezi nejrozvinutější na světě. Československá ekonomika se stala moderní, otevřenou, silně proexportně orientovanou ekonomikou. Oporou tehdejšího československého průmyslu byla pracovní síla. Učňovské školství tehdy poskytovalo kvalitní řemeslné vzdělání, které bylo velmi uznávané a srovnatelné se vzděláním vysokoškolským. Řemeslníci zakládali i své vlastní malé rodinné firmy, které představovaly důležitý zdroj ekonomické prosperity dvacátých let [6].

Pozitivní vývoj byl přerušen druhou světovou válkou v letech 1939-1945. Na krátkou dobu byla snaha o návrat výroby na úroveň před válkou, jež skončila nástupem socialismu. Československo bylo zařazeno do skupiny států východního bloku, ke kterým země nikdy dříve nenáležela, ať už z kulturního, politického, nebo ekonomického pohledu. Demokratický systém byl zavržen a do té doby vzkvétající soukromý sektor byl téměř celý znárodněn. Podniky byly odebrány původním majitelům a vlastnictví bylo převedeno do rukou státu.

Ke změně došlo v listopadu roku 1989, kdy v Československu po pádu východního bloku proběhla tzv. sametová revoluce. Jednalo se o významnou událost, která pro rodinné podniky znamenala nové možnosti. Klíčové změny pro rodinné podniky byly zejména změny vlastnických vztahů, tržní deregulace, liberalizace cen, eliminace státních dotací, ale i mnoho dalších [2].

Rodinné podnikání má v novodobé historii České republiky tradici poměrně krátkou. Vzhledem k současné situaci u nás i ve světě nelze s jistotou určit, zda rodinné podnikání v České republice naváže na příznivý vývoj před druhou světovou válkou a opět nalezne své místo v národní ekonomice a stane se jeho hybnou silou [3].

2.5 Řízení rodinného podniku

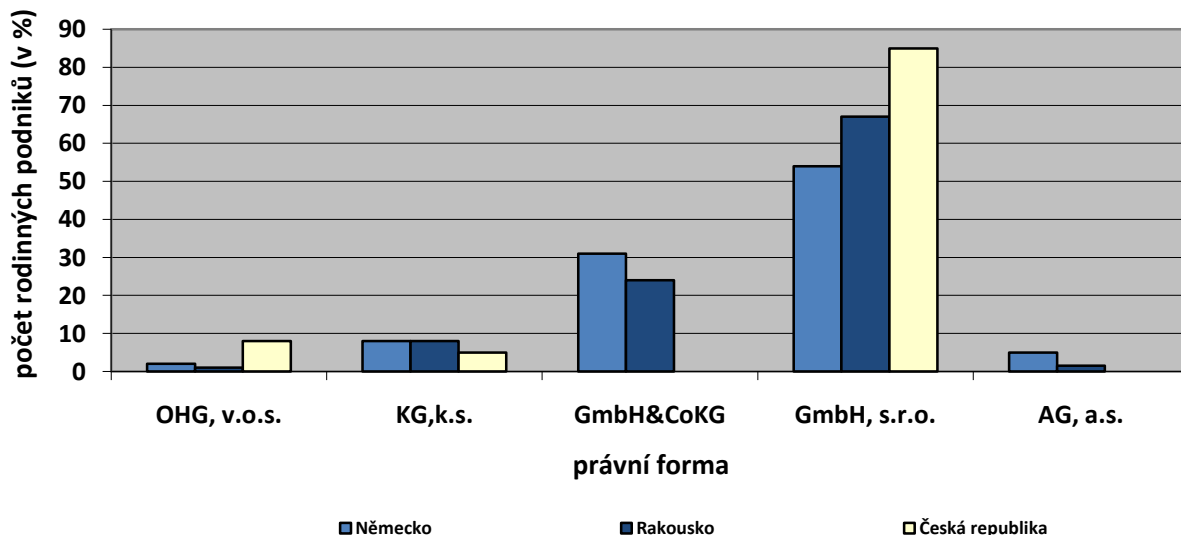
Styl řízení podniku představuje výrazný rozdíl mezi rodinnými podniky a podniky nerodinnými. Je zřejmé, že styl a forma řízení v rodinném podniku závisí na dvou činitelích. Na velikosti rodinného podniku a etapě, ve které se rodinný podnik nachází. A dále na podílu nebo účasti vlastníka nebo vlastníků a jeho nebo jejich rodin na řízení.

2.5.1 Právní forma v rodinných podnicích

Nejprve vstupuje do podnikání valná většina rodinných podniků jako podnikatel – fyzická osoba. Obvykle však následně dochází k transformaci na osobu právnickou.

Dominantní právní formou ve světě je GmbH, obdoba naší společnosti s ručením omezeným. Další poměrně oblíbenou právní formou je tzv. smíšená obchodní společnost. U nás tato forma bohužel nemá ekvivalent. Je jakýmsi míšencem společnosti s ručením omezeným a komanditní společností. Lze uvést ještě formu KG, což je komanditní společnost, akciovou společnost a veřejnou obchodní společnost. Poslední dvě jmenované jsou nejméně využívanými právními formami [3].

Graf 1: Porovnání právních forem rodinných podniků v Německu, Rakousku a v ČR

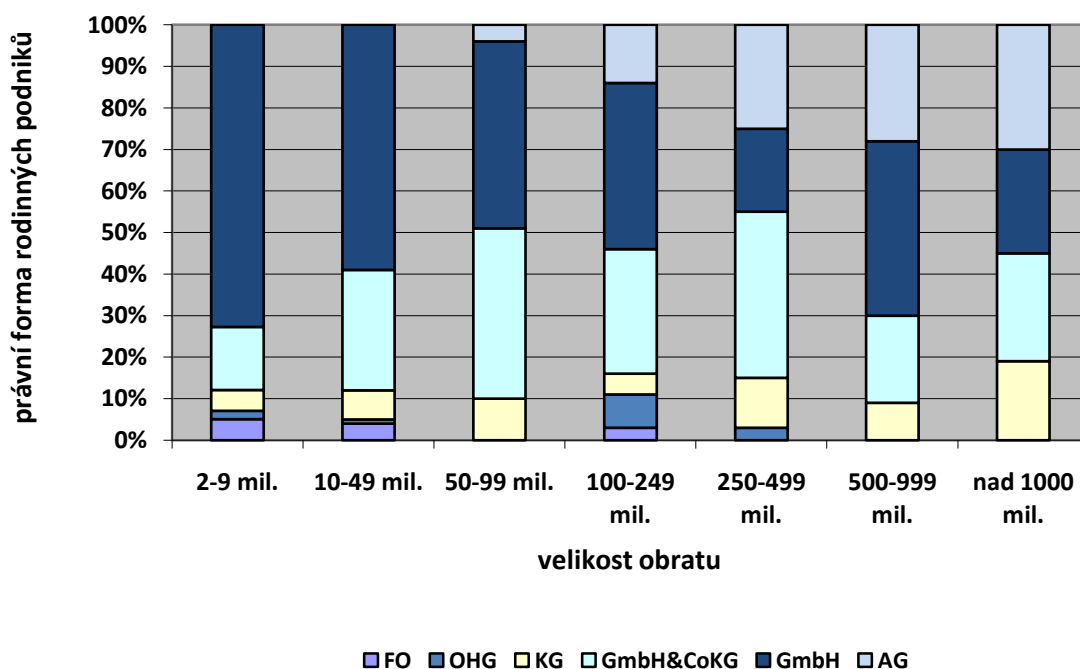


Zdroj: KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. Rodinné podnikání

Volba právní formy je do určité míry závislá i na velikosti podniku, měřené na základě obratu.

Většinu rodinných podniků nejen v České republice, ale i v dalších státech Evropy lze zařadit do kategorie malých a středních podniků, neboť obrat rodinných podniků tohoto typu nepřesahuje 10 milionů eur. Například v Německu existuje mnohem vyšší počet rodinných podniků s obratem mezi 10 až 50 miliony eur, což je asi 10 %. Naopak v České republice tohoto obratu dosahuje necelých 5 %. Podniky s obratem nad 50 milionů eur se v České republice vůbec nevyskytují, naproti tomu například v Německu zaujímají 2 %.

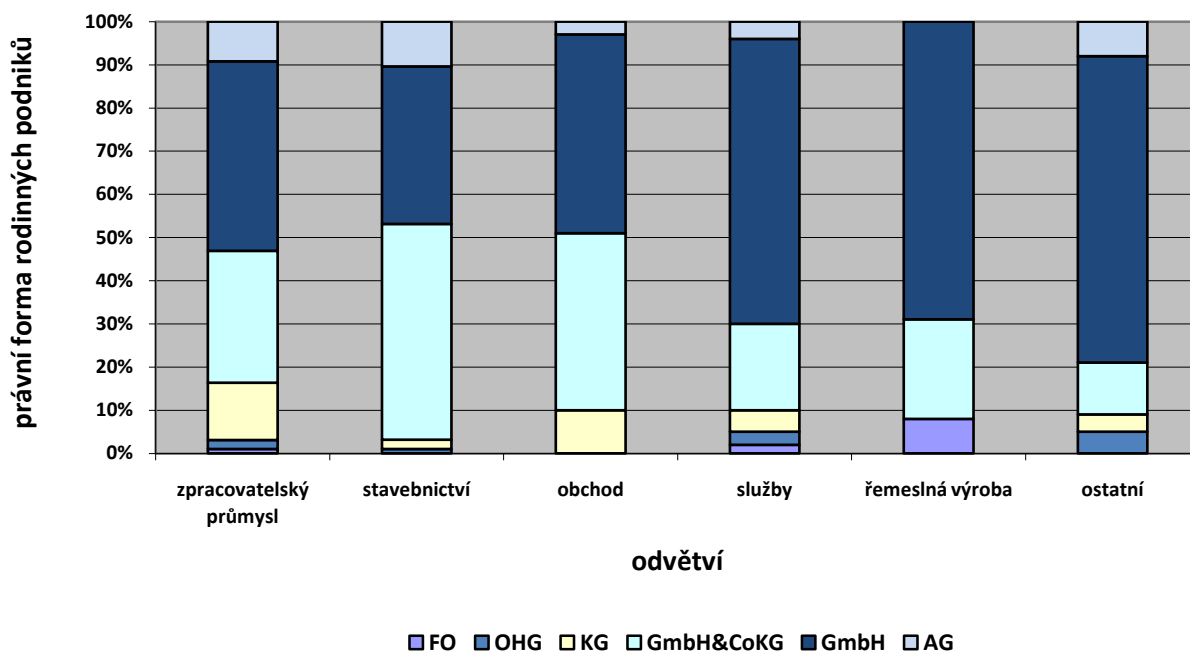
Graf 2: Právní forma rodinných podniků ve vztahu k velikosti obratu



Zdroj: KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALSKO, M. Rodinné podnikání

Dalším hlediskem pro výběr právní formy je odvětví, ve kterém rodinný podnik působí. Mezi jednotlivými odvětvími jsou podstatné rozdíly [3].

Graf 3: Právní forma rodinných podniků podle odvětví



Zdroj: KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. Rodinné podnikání

2.5.2 Struktura řízení v rodinných podnicích

V dnešním světě se konkurence stále zostřuje, neboť vznikají nové technologie. Dochází ke globalizaci a liberalizaci trhu. Podniky jsou nuceny neustále sledovat trh a přizpůsobovat své výrobky, organizaci, strategii i skutečnosti související s financováním, měnícím se tržním podmínkám. Aby podnik přežil, musí být dostatečně takzvaně vitální, umět regenerovat svoje síly. V případě rodinných podniků jsou tito do jisté míry omezováni svými slabiny, protože se v nich spojují rozdílné světy – rodina a podnik. Všeobecně je známo, že v rodinných podnicích se uplatňuje klasický patriarchální a autoritativní styl řízení. Těžiště řízení se nachází v rukou členů rodiny, která podnik vlastní, ale neznamená to, že všechna rozhodnutí provádí sám vlastník rodinného podniku. I v menších rodinných podnicích se můžeme setkat s vícestranným rozhodováním. S rostoucí velikostí rodinného podniku vzrůstá i princip delegování rozhodovacích pravomocí [3].

Strategické řízení

Většina českých firem neměla možnost projít přirozeným procesem vedoucím k dnešní podobě strategického řízení. Ovšem to jim nebrání v tom, aby přemýšlely o vlastním postavení na trhu a o zajištění déle trvající jistoty v konkurenčním prostředí. Splnění tohoto požadavku by měla zabezpečit tvorba a implementace strategie vycházející z analýzy tržní situace, čili strategické řízení. Tato změna v oblasti firemního řízení není jednoduchá. Tvorba fungujícího systému strategického řízení vyžaduje určitý čas a neustálou pozornost vrcholového vedení společnosti. Úkolem vedení podniku při strategickém procesu je definování cílů podniku, výběr vhodné strategie k dosažení těchto cílů. Strategie se zabývá přežitím nebo zánikem organizace. Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou tyto cíle dosaženy [3].

Krizové řízení podniku

Krise podniku je buď nerovnováha mezi podnikem a jeho okolím nebo dysfunkce mezi vnitřními systémy podniku ohrožující dosahování podnikových cílů, nebo dokonce další existenci podniku. Nerovnováha a dysfunkce jsou důsledkem projevů působení rizik, která přerostla v krizový stav. Krize v obecném vyjádření je zlomovým obdobím, kdy se rozhoduje, zda další vývoj bude směřovat k zániku, nebo k obnovení stavu na úroveň před vznikem krize.

Krise podniku je složitý jev, na který neexistuje žádné univerzální řešení. Z toho vyplývá nutnost vytvoření takových opatření v podniku vedoucích k zabránění vzniku krize.

Na vzniku krizí se nejvíce podílí podnikový management nebo vlastníci především svým neadekvátním rozhodováním a reakcemi na změny v okolí podniku. Na působení rizik a jejich zvládnání se musí podnik preventivně a neustále připravovat. Vnímání slabých signálů z okolí umožňuje managementu či vlastníkům včasnou identifikaci změn, které by mohly přerůst v krizi. Na vznik krize je nutné okamžitě reagovat. Při řešení krize se musí využít všechny rezervy, řešit ji razantně ale vždy s rozvahou. Krize je příležitostí pro nové a vyšší cíle a pouze stereotypy a pasivita brání ve formulaci nových cílů a v jejich dosažení [11].

2.5.3 Organizace řízení v rodinných podnicích

Podle formy participace dané rodiny na řízení podniku rozlišujeme: management vlastníků, management rodiny, management vlastníka/rodiny s účastí externích manažerů, čisté řízení prostřednictvím externích manažerů (oddělení kapitálu a řízení) [3].

Management vlastníků

Jedná se o takový stav, kdy vedoucí pozice přísluší pouze jednomu vlastníku nebo i vícero vlastníků. Všechny pozice ve vrcholovém vedení podniku ovládají tedy vlastníci.

Jestliže má rodinný podnik pouze jednoho vlastníka, jde o formu takzvaného managementu samovládce. Veškerá moc a rozhodovací pravomoc je v rukou jedné osoby.

Jestliže rodinný podnik řídí více vlastníků, jde o takzvaný partnerský management. V tomto případě nepředstavují sice vlastníci a management dvě různé skupiny, které se vůbec nebo jen málo překrývají. Ale jsou oblasti, kde se mohou překrývat, a to až k možnosti, že jsou všichni vlastníci členy vrcholového vedení.

Management rodiny

Jedná se o takový stav, kdy se na vrcholovém vedení rodinného podniku podílí dva nebo i více členů dané rodiny, a při tom není podstatné, zda členové rodiny, kteří jsou ve vedení podniku, mají na něm majetkový podíl, pokud je podnik majetkem této rodiny.

Jestliže rodinný podnik společně řídí sourozenci, jde o takzvaný sourozenecký management. V tomto případě při řízení podniku vznikají situace vyplývající z jejich příbuzenského poměru.

Jestliže do rodinného podniku vstoupí zeť a snacha, jsou pro podnik velkou neznámou. Základem pro rozhodovací pravomoc zetě nebo snachy musí být jejich odborné znalosti a schopnosti.

Jestliže se podílí na řízení podniku a na klíčových funkcích jsou vzdálenější příbuzní (bratřenci, sestřenice, strýcové, tety), potom se jedná o management klanu. Předpokladem pro tento typ řízení je velikost rodiny. Problémem této formy je získání kvalitních zaměstnanců, kteří nejsou členy rodiny, neboť jejich kariéerní postup je již dopředu limitován tím, že nepatří k rodině.

Management vlastníka/rodiny s účastí externích manažerů

Jedná se o rodinný podnik, který řídí členové rodiny a externí manažeři společně. Je prokázáno, že s rostoucím obratem rodinných podniků roste i podíl externích manažerů ve vrcholovém vedení [3].

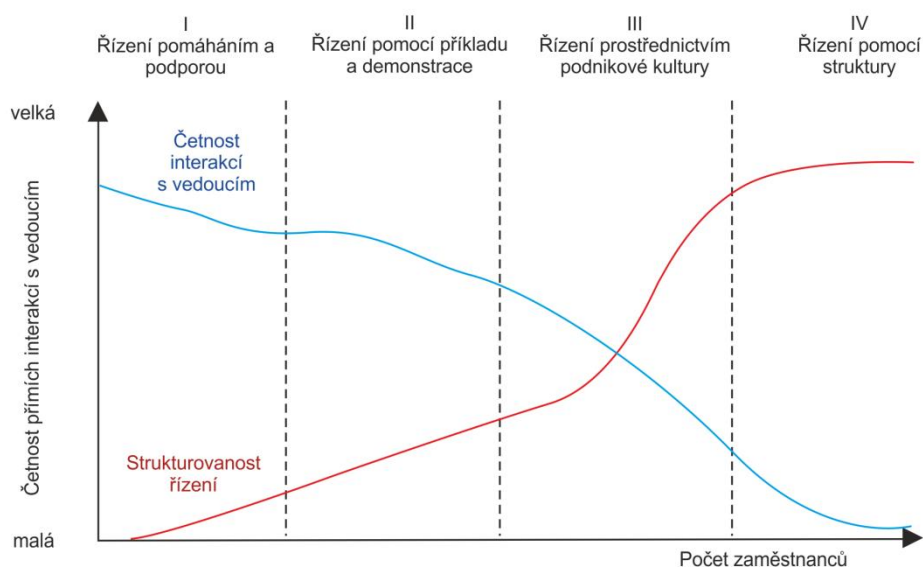
Čisté řízení prostřednictvím externích manažerů (oddělení kapitálu a řízení)

Jedná se o rodinný podnik, kde dochází k úplnému oddělení vlastnické a řídicí funkce. Výhodou této formy je skutečnost, že nevznikají konflikty uvnitř rodiny. Rodina zůstává v pozici vlastníků, kteří mohou kdykoliv odvolat management podniku, pokud nebude dosahovat stanovené cíle, aniž by to vyvolalo konflikt uvnitř rodiny.

2.5.4 Fáze řízení v rodinných podnicích

Velikost podniku je vedle složení vrcholového managementu při řízení rodinného podniku rozhodující. Se zvyšujícím se počtem zaměstnanců se totiž vytrácejí osobní kontakty zaměstnanců s podnikatelem, do popředí se dostává delegování pravomocí a vytváření struktur. V podniku s minimálním počtem zaměstnanců mají eventuální struktury spíše právní relevanci, než že by ovlivňovaly každodenní spolupráci. Naopak v podniku o velkém počtu zaměstnanců (1 000) je situace zcela odlišná.

Obrázek 2: Fázový model řízení rodinného podniku



Zdroj: KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*

Model ukazuje na jedné straně závislost vedení na velikosti podniku ve vztahu k osobním interakcím s vedením a na straně druhé strukturovanost řízení. Každá fáze má v různých podnicích různý charakter, vyskytující se při rozdílných počtech zaměstnanců a především jsou závislé na osobnosti vedoucího [3].

Řízení pomáháním a podporou

Velmi malé podniky, které již existují delší dobu někdy i několik generací nebo jsou relativně mladé, jsou rodinné podniky, které nemají více než deset zaměstnanců. Na základě malé velikosti podniku existuje velká závislost na jednotlivých osobách, jejich speciálních vědomostech, zkušenostech a po desetiletí vybudovaných kontaktech. Blízký kontakt vedoucího (šéfa) se zaměstnanci zjednodušuje kontrolu daných pokynů, těsnost komunikačních vazeb, možnost řešit problémy související s koordinací již při jejich vzniku. Naopak hlavním problémem malých podniků je sám vedoucí - podnikatel, neboť on je největší silou, ale také zároveň slabou stránkou podniku.

Řízení pomocí příkladu a demonstrace

S rostoucí velikostí podniku se zásadně mění způsob řízení. Ovšem závislost podniku na osobě podnikatele se v tomto případě příliš nemění. Při velikosti podniku 10 až 100 zaměstnanců nelze již řízení realizovat bez delegování pravomocí na další úroveň. Nelze se vyhnout strukturování. Tok informací se přizpůsobuje rostoucím informačním strukturám, významnější se stává specializace na dílčí oblasti a je nutností větší koordinace. Vedoucí - podnikatel je pro své pracovníky kontaktní osobou, organizátorem a autoritou s nejvyšší zodpovědností.

V rodinném podniku s tímto počtem zaměstnanců má hlavní slovo ve vrcholovém vedení podniku jeden nebo více členů rodiny, nevyužívají se kompletně externí manažeři. To znamená, že člen (členové) rodiny určuje a ovlivňuje podnik prostřednictvím své osobnosti, je silně spojen s podnikem a vede politiku, která je ovlivněna jeho osobním přesvědčením.

Řízení prostřednictvím podnikové kultury

Při velikosti podniku, kdy již podnikatel sám nemůže být přímým nadřízeným a kontaktní osobou, přebírají tuto funkci více skupiny a systémy. Přestože řízení je více delegováno, zůstává ovlivňováno v tomto rodinném podniku zažitými postupy. Nerodinný podnik svou podnikovou kulturu a kulturu řízení nalézá pomocí skutečností, které formuluje do firemních směrnic či zákonů. Taková podniková kultura již v rodinném podniku existuje, ale není v písemné formě, proto si externí manažeři nemohou dovolit pracovat v rozporu s kodexem platným v rodinném podniku [3].

Organizační kultura je významným subsystémem organizace a determinantem efektivnosti. Pomocí funkcí, jež v rámci organizace naplňují, ovlivňuje chování lidí uvnitř podniku i chování podniku navenek vůči prostředí. Nefunguje izolovaně. Vývoj a realizace strategických rozhodnutí a plánů je záležitostí lidí, kteří jsou nositelé určitých předpokladů, hodnot, názorů a norem chování, tedy nositeli kultury organizace [4].

Řízení pomocí struktury

S rostoucí velikostí podniku roste vliv systémů. U podniku s více než 500 zaměstnanci se vytrácí rozdíl mezi podniky rodinnými a nerodinnými. Vliv systémů učiní rodinný podnik předvídatelným a méně závislým na jednotlivých osobnostech. U rodinného podniku této velikosti jsou omezovány některé specifické silné stránky rodinného podniku například krátké cesty pro tok informací, což determinuje vysokou flexibilitu v rozhodování. Je nutné, aby velké rodinné podniky byly maximálně profesionální, aniž by se vzdaly své kultury [3].

2.5.5 Korporátní řízení v rodinných podnicích

Korporátní řízení podniku je systém institucí či orgánů, které řídí podnik a hájí zájmy klíčových zájmových skupin. V České republice se jedná o zákonem stanovené orgány podniku, zejména o valnou hromadu, představenstvo a dozorčí radu.

Rodinné podniky s propracovanými systémy rodinných institucí mají jasnou představu, kam podnik směřuje, jasný hodnotový systém, role a práva jednotlivých členů rodiny, nastavená pravidla upravující chování v určitých situacích. Hlavním úkolem rodinných institucí je zastupovat členy rodiny, komunikovat jejich požadavky i postoje vůči podniku, vymezovat jejich práva a povinnosti. Pravidla jsou definována v mnoha různých formách. Charakteristická je rodinná ústava nebo protokol, rodinný strategický plán, rodinná pravidla chování, rodinná kréda a podobně.

Instituce či orgány v rodinném podniku se liší podle jeho velikosti. Ve většině podniků působí některé z těchto institucí: rodinné setkání, rodinné shromáždění (fórum), rodinná rada a další instituce.

Rodinné setkání je nejjednodušším orgánem. Jedná se o neformální setkání členů rodiny. V rodinném podniku první generace rozhovory mezi podnikatelem, jeho ženou a později jejich dětmi, v rodinném podniku druhé generace rozhovory mezi sourozenci.

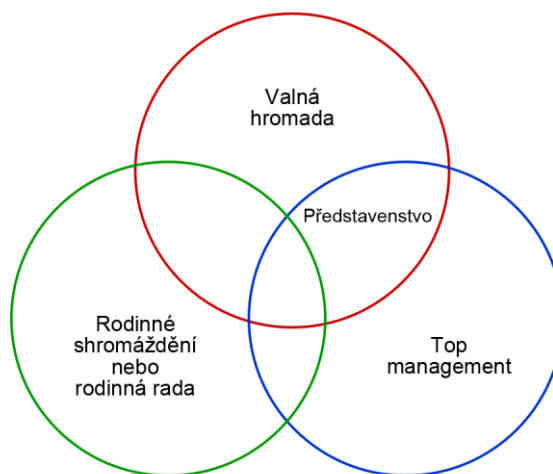
Rodinné shromáždění (fórum) představuje instituci, ve které se setkává více rodin. V podnicích třetí generace setkání různých rodinných větví, které podnik vlastní a řídí. Schází se pravidelně zhruba jedenkrát ročně.

Rodinná rada je nezbytná instituce v bratraneckých konfederacích a dělí se zpravidla na rodinnou dozorčí radu, vnitřní radu a rodinný výkonný výbor. Je složena ze zástupců rodin. Schází se několikrát ročně na den či dva. Její aktivity nesmí kolidovat s aktivitami představenstva.

Mezi další instituce patří setkání akcionářů, akcionářský rodinný výbor, rodinný vzdělávací výbor atd.

Korporátní řízení v rodinném podniku nemusí být realizováno systémem plně formalizovaných institucí, naopak může zahrnovat celou škálu orgánů od neformálních až po formalizované [3].

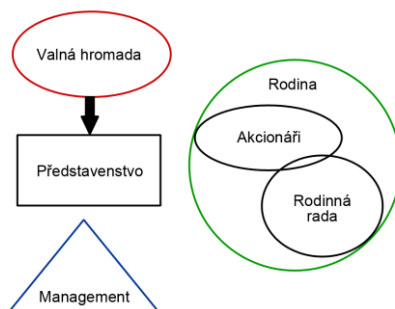
Obrázek 3: Základní instituce v rodinném podniku



Zdroj: KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. Rodinné podnikání

Rodinná rada nastavuje pravidla pro rodinné příslušníky a valné hromadě doporučuje pravidla, která se týkají působení členů rodiny. Naopak představenstvo nastavuje firemní politiku a pravidla, rodinné radě dává doporučení, která se mohou týkat členů rodiny. Je nutné, aby obě tyto instituce koordinovaly své aktivity, měly jasně vytyčená pole působnosti, která nesmí překračovat.

Obrázek 4: Vztah rodiny a nerodinných orgánů v podniku



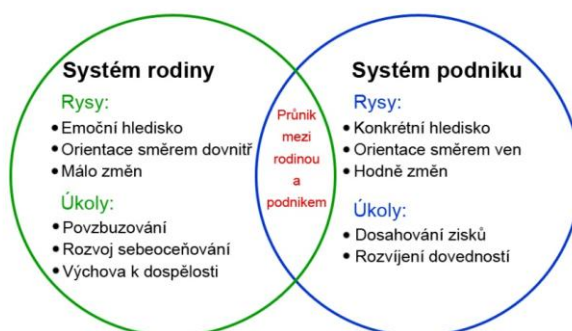
Zdroj: KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*

2.6 Specifická problematika rodinného podniku

Rodina a podnik jsou dva rozdílné světy. Zatímco rodinu charakterizuje citová stránka, naopak podnik vyžaduje racionalitu. Z toho vyplývá, že rodinný podnik se musí s tímto stavem nějakým způsobem vyrovnat. Jednotliví členové rodiny mohou mít odlišné názory týkající se rodiny a podniku. V tom případě může docházet v rámci podniku ke konfliktům. Systém rodiny proniká do systému podniku a opačně, z tohoto důvodu neexistuje žádná neutrální pozice. Rozdílné názory jsou tedy nedílnou součástí samotné struktury rodinného podniku.

Vzhledem k tomu, že v rodinném podniku jsou navzájem propojeny prvky - rodina, vlastnictví a podnik - které se navzájem ovlivňují, znamená to také, že špatně fungující rodina bude mít s největší pravděpodobností i špatně fungující podnik a naopak, kde bude dobře fungovat rodina, bude dobře fungovat i její podnik [3].

Obrázek 5: Vzájemné překrývání systémů: rodiny a rodinného podniku



Zdroj: KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*

Každý podnik v průběhu své existence prochází určitým vývojem. Je založen, rozvíjí se, roste, ale také se potýká s problémy a řeší krizové situace. V případě, že podnik zvládá růst a vyrovnává se s měnícím se vnějším prostředím, prosperuje. Nastane-li opačný případ, stagnuje nebo dochází k jeho zániku. V průběhu své existence prochází podnik určitými posloupnými stádii – vznik, růst, stabilizace, krize, zánik. Není nutné, aby podnik prošel všemi stádii. Podnik může některé stádium při rychlém vývoji přeskočit, ukončit svou činnost v kterémkoliv stádiu a to na základě špatných manažerských rozhodnutí nebo vlivem vnějších okolností, záměrně zastavit svůj růst, vrátit se do předchozího stádia, být v kterémkoliv stádiu prodán [10].

Specifické rysy rodinného podniku mohou být zároveň výhodou i nevýhodou. Vždy záleží jen na podmínkách v konkrétním rodinném podniku. Existují přednosti i nedostatky, které mohou ovlivňovat konkurenceschopnost rodinného podniku. Ty vyplývají z jeho vlastní podstaty. Patří mezi ně: vzájemná shoda či neshoda mezi osobami, angažovanost, znalost, flexibilita ohledně práce, času a peněz, dlouhodobý záměr, stabilní kultura, rychlost při přijímání rozhodnutí, blízkost lokálních trhů, hrdost a důvěryhodnost, efektivita, produktivita, tvorba pracovních míst, orientace na trhu, společensky odpovědné chování, schopnost či neschopnost týmové práce.

Nevýhodou pro rodinný podnik jsou emocionální a podnikové vlivy. Emocionální problémy mohou ovlivnit veškeré působení podniku, mohou být pro podnik vážnou těžkostí a přerůst do silných vnitřních bojů. Za nejzávažnější případ vnitřního boje je nepřátelství mezi rodiči a dětmi, rivalita mezi sourozenci a některé další.

Hlavní překážky podnikového charakteru se objevují ve chvíli, kdy musí rodinný podnik čelit problémům a reagovat na výzvy. To se dotýká jednotlivých fází manažerského procesu – plánování, organizování, řízení a kontrola.

Plánování – činnost zaměřená do budoucnosti. Běh rodinného podniku má obvykle tři fáze – „novorozenecká, rodinná fáze, přerůstání rodiny“. Ve většině případů se nepodaří tento cyklus završit. Jednou z hlavních příčin je absence procesu strategického plánování. Strategické plánování v rodinném podniku je složité zejména v důsledku provázanosti podnikových a rodinných systémů. Správná strategie musí respektovat nejen záležitosti čistě podnikové,

ale i potřeby, možnosti a požadavky rodiny. Nestačí však pouze strategický plán, je nutností i plán managementu a profesionalizace.

Organizování – zahrnuje rozdělení úkolů, delegování pravomoci, stanovení oblastí, které je vhodné rozdělit do dílčích úseků a stanovení optimálního objemu prací pro jednotlivé úseky. Organizování je nutno přizpůsobit rozvoji podniku a změnám s ním spojeným, financování podniku a problému plynoucího z výměny generací.

Řízení – styl vedení, motivace, výběr zaměstnanců, zvyšování jejich kvalifikace, systémy odměňování. V případě rodinného podniku je styl určován dvěma klíčovými prvky: kreativitou zakladatele a jeho entuziasmem.

Kontrola – je to souhrn všech činností, jež vykonává vedoucí představitel podniku. Jeho cílem je zajistit, aby dosažené výsledky odpovídaly výsledkům plánovaným. Ovšem možnost provádět potřebnou kontrolu, lze v rodinném podniku jen tehdy, existuje-li plánování.

Pro rodinný podnik však existují ještě další negativně působící vlivy, a to na jeho konkurenceschopné postavení na trhu. Jedná se zejména o tři hlavní oblasti: veřejné mínění, postoj peněžních ústavů a fiskální záležitosti.

Veřejné mínění – veřejnost nejeví o činnost rodinných podniků zájem v takové míře, aby mohly vzniknout veřejné nátlakové skupiny, které by podpořily pozici rodinných podniků na trhu.

Postoj peněžních ústavů – banky převážně nemají zájem pomáhat rodinným podnikům ve fázi, kdy se podnik vymezuje vůči rodině. Peněžní ústavy doposud nezhájily studium platební schopnosti rodinných podniků, i když ve většině případů dosahují dobrých zisků, přičemž jejich úroveň zadlužení je velmi nízká. Tento postoj sebou přináší vážný důsledek, a to malou možnost umožnit jejich rozvoj do dalších fází.

Fiskální záležitosti – legislativní normy týkající se rodinných podniků jsou v jednotlivých státech rozdílné. Shodují se však v otázce daňové politiky, která je uplatňována v případě rodinného podniku. Téměř vždy je nevýhodná a vážně komplikuje zejména situaci spojenou s převodem vlastnictví na následující generaci. Vlivem daňové zátěže při převodu vlastnictví je rodinný podnik mnohdy existenčně ohrožen, má-li dostát svým závazkům vůči státu [3].

2.7 Generační obměna v rodinném podniku

Předání rodinného podniku na následující generace je jednou z klíčových strategických záležitostí v rodinném podniku. Představuje pro něj jednu z největších potenciálních vývojových krizí. Jedná se o záležitost velmi komplexní, vyžaduje dlouhodobou a důkladnou přípravu. Je potřeba vyřešit mnoho otázek - například způsobilost k následnictví, okamžik pro předání podniku, způsob předání podniku. Problematikou generační obměny se musí zabývat každý rodinný podnik. V zemích, kde má rodinné podnikání bohatou tradici existují i speciální poradenské podniky, které se úzce specializují na oblast následnictví a předávání podniku v rámci generační obměny.

2.8 Rozvoj rodinného podnikání

Pro rodinné podniky jsou důležité determinanty jejich rozvoje, tedy vlivy určující jejich další rozvoj. Představu růstu podniku lze pojmut ve smyslu kvantitativním a kvalitativním. Růst kvantitativní, tedy růst velikosti obratu majetku podniku, počtu zaměstnanců atd., kvalitativní zdroje růstu: zvyšování kvalifikace pracovníků, využívání kvalitnějších zdrojů, rozvoj technické úrovně. Využití všech zdrojů růstu je vždy podmíněno jejich specifickým propojením. Determinanty je možno též chápat jako určující faktory, a to jak kladné, tak záporné [3].

Růst podniku může být cílem i výzvou, může k němu dojít i vlivem příznivých vnějších okolností, nezvratně však mění charakter podniku a s ním i roli podnikatele ve firmě. Podnikatel si musí v každém stádiu růstu podniku odpovědět na otázku, jaká je jeho vize a kam chce vývoj podniku směřovat [10].

Zákon č.47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání dává možnost poskytnout podporu při zahájení podnikání, jakož i při upevňování ekonomického postavení malých a středních podnikatelů při dodržování stanovených zásad vymezených tímto zákonem [15].

2.8.1 Rozvoj rodinných podniků v České republice

Hlavní skupiny determinantů, které ovlivňují rozvoj rodinných podniků v České republice, jsou determinanty externí, determinanty interní, determinanty finančního řízení firmy, determinanty následnictví (předání moci na potomka).

Mezi externí determinanty patří například problémy s odběrateli, vysoká konkurence, obtížný přístup k bankovním úvěrům, problémy s dodavateli, legislativní problémy, nízká podnikatelská etika/korupce, malá podpora ze strany státu, vysoké daňové zatížení, byrokracie. V současné době není v této skupině žádný determinant, který by rozvoj rodinného podniku ovlivňoval kladně.

Mezi interní determinanty patří například problémy se zaměstnanci, konflikty v rodinných a pracovních vztazích, nedostatečná kvalifikace majitele, problémy v řízení (administrativě), informačních systémech. V této skupině determinantů bychom mohli za kladný determinant považovat pouze jeden, a to kladnou motivaci k růstu.

K určujícím determinantům finančního řízení podniku patří například nedostatek kapitálu a financování z vlastních zdrojů. V České republice se rodinné podniky financují většinou z vlastních zdrojů. Čím menší rodinný podnik, tím větší nedostatek kapitálu, ale větší hospodárnost. Velká závislost rodinného podniku na rodině při eventuální finanční tísní. Rodinný podnik se tak dostává do situace, kdy si neuvědomuje vlastní nedostatky ve financování.

Mezi určující determinanty následnictví patří: následnictví není a v nejbližší době nebude řešeno, následnictví na syna, nezájem dětí o podnik. V České republice, kde je rodinné podnikání teprve v začátcích, se tímto determinantem rodinné podniky většinou nezaobírají nebo preferují předání moci na syna.

V České republice je většina determinantů záporných, což brzdí rozvoj rodinných podniků. Schází determinanty, které by ovlivnily rozvoj rodinných podniků kladně. Stejná situace je jak u rodinných podniků, které vznikly po roce 1989, tak i u rodinných podniků s dlouholetou tradicí, které byly koncem padesátých let minulého století znárodněny a poté vráceny potomkům původních vlastníků v rámci restitucí [3].

Vstup do EU neznamena pro rodinné podniky jen pozitivní posun. Vznik krizí se dotkne i podniků v ČR, přičemž téma krize podniku je zatím v našem prostoru tabu. V podnikové sféře se mluví o krizi jen sporadicky, přitom podniky ohrožuje. Včerejší tradice a síla nejsou jistotou pro budoucnost [11].

Rodinné podniky jako zdroj regionálního rozvoje

Rodinné podniky se výrazně podílejí na prorůstové strategii sloužící k procesům diverzifikovaného rozvoje regionů ve vybraných oblastech.

V oblasti využití přírodního a kulturního potenciálu se mohou rodinné podniky podílet na revitalizaci regionálních tradic, jejich využívání jako zdroje hospodářského růstu. Jedná se zejména o cestovní ruch nebo ekonomizaci kulturního dědictví.

Rodinné podniky mohou flexibilně využívat rozvojový potenciál daného regionu a uvádět na trh inovace s potenciálním ekonomickým efektem pro celý region.

Vzhledem ke strategické orientaci rodinného podniku na dlouhodobou prosperitu a silnou motivaci rodinných příslušníků zapojených do společného podnikání, lze uplatnit i komparativní výhody.

Rozvoj rodinného podniku může pomoci k akceschopnosti obyvatel s cílem zajištění jejich většího zapojení do rozvojových projektů a do aplikace principů místní Agendy 21, neboť předpokladem pro její uskutečňování je zapojení místních občanů a veřejných činitelů.

Rodinné podniky působící v oblastech sousedících s okolními státy mohou využívat možnosti přeshraniční regionální spolupráce.

Rodinné podniky se mohou z regionálního pohledu výrazně podílet na modernizaci socioekonomické struktury obyvatelstva regionu s cílem dosažení dlouhodobě udržitelného rozvoje.

V rámci svého rozvoje se rodinné podniky mohou výrazně zapojit do procesu podpory řešení specifických problémů venkova a periferních území.

Zaměření rodinných podniků na stanovené cíle ve Strategii regionálního rozvoje je předpokladem pro podporu z adekvátních grantových programů [2].

2.8.2 Obchodní styk se zahraničím

Vzhledem k probíhajícím procesům internacionalizace a globalizace světové ekonomiky a využíváním nových technologií, zažívá v současnosti mezinárodní obchod prudký rozvoj. Na základě těchto procesů mají podniky nové možnosti podnikání, a přitom dochází ke zvyšování celosvětové konkurence. Do procesu mezinárodního podnikání je v současné době buď přímo, nebo alespoň zprostředkovaně zapojena většina podniků [9].

Ovšem prostředí mezinárodního podnikání se vyznačuje rychlou proměnlivostí. Dochází ke změnám ve struktuře výroby, ve světovém obchodu, ke změnám struktury přímých investic. Mění se struktury mezinárodního konkurenčního prostředí a současně se mění i uspořádání světa [1].

Proces globalizace vytváří nové výzvy, ale i rodinné podniky mohou být globální. V tom případě ale potřebují být schopné čelit globálním tlakům, a proto je nutností jejich strategické plánování a strategické řízení [3]. Podniky, které čelí zahraničním konkurentům, a které podnikají na světových trzích, musí vykonávat strategické aktivity, chtějí-li se na těchto trzích uplatnit. Schopnost podniku působit v současném podnikatelském prostředí, které se neustále mění, vyžaduje vysoce kompetentní řízení a kvalitní vedení. V tom mají české podniky značné mezery. Zcela zásadní je nedostatek strategického cítění a myšlení [5].

Problematikou rodinných podniků se v současné době začíná zabírat i Evropská unie a stranou nezůstává ani akademická půda, kde se rozvíjí oblast výzkumu a vzdělávacích programů, neboť si začíná svět uvědomovat, že národní ekonomiky žijí z rodinných podniků, a ty potřebují jak dobré vůdce – manažery, tak zodpovědné vlastníky.

Pro rodinné podniky je důležité, aby získaly vládní podporu nejen ve svých zemích při mezigeneračním předání, v oblasti daní, poradenství atd., ale i ve světových organizacích a institucích [3].

3. Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení systému řízení a rozvoje rodinného podniku. Návrh jeho dalšího rozvoje se zaměřením na spolupráci se zahraničními partnery.

3.2 Metodika práce

3.2.1 Struktura práce

K dosažení stanoveného cíle bakalářské práce bylo využito sekundárních dat, zejména studium odborné literatury a elektronických zdrojů zabývajících se rodinným podnikáním. Na základě nastudované literatury byl zpracován literární přehled vymezující hlavní problematiku, základní pojmy s ní spojené, historii rodinného podnikání v České republice i v zahraničí, specifika a rozvoj rodinného podnikání.

Následující část byla vymezena rodinnému podniku Koberce Strnad Lišov. Obsahuje historii rodinného podniku, jeho charakteristiku včetně organizační struktury a současný systém řízení.

V další kapitole byly provedeny analýzy – Porterův model pěti sil a SWOT analýza. Tato je vyhodnocena pomocí párového srovnávání trojúhelníkové matice – tzv. Fullerova trojúhelníku a následně vypočtena suma vah za jednotlivé skupiny SWOT analýzy.

Na základě vyhodnocení a posouzení veškerých získaných informací, dat a provedených analýz byl vypracován návrh dalšího rozvoje rodinného podniku Koberce Strnad Lišov.

3.2.2 Použité metody

Porterův model pěti sil

Prostřednictvím Porterova modelu pěti sil byla provedena analýza konkurenceschopnosti podniku. Porterův model identifikuje 5 vlivů, které mohou podnik ovlivnit. Mezi tyto vlivy patří konkurence mezi firmami, hrozby vstupu nových firem, ohrožení ze strany substitutů, síla dodavatelů a síla odběratelů.

SWOT analýza

SWOT analýza je zaměřená na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku. Tato analýza rozlišuje dvě stránky podniku a to – vnitřní situace podniku – silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky a vnější okolí – ohrožení (Threats) a příležitosti (Opportunities) pro podnik. Pomocí Fullerova trojúhelníku jsou porovnány a následně vyhodnoceny nejdůležitější faktory podnikatelské aktivity vycházející ze SWOT analýzy.

Řízený rozhovor

Pro zmapování samotného systému řízení, nastaveném v rodinném podniku Koberce Strnad Lišov bylo zvoleno šetření formou řízeného rozhovoru s majitelem a manažerem tohoto rodinného podniku. Tato varianta byla vybrána zejména z důvodu, že není v tomto rodinném podniku důkladně vypracována písemná forma systému řízení a některé všeobecně přijímané skutečnosti jsou nepsanými pravidly či privilegii. Pro podchycení a neopomenutí i těchto skutečností se tedy šetření formou řízeného rozhovoru jeví jako nejvhodnější.

Majiteli i manažerovi rodinného podniku Koberce Strnad Lišov bylo položeno šest klíčových otázek, které se týkaly oblasti řízení. Majiteli byly položeny převážně otázky týkající se historie, systému řízení, zásob a cílů. Otázky pro manažera byly koncipovány spíše do oblasti technicko-provozní, oblasti týkající se managementu a výhledu do budoucna.

Majitel i manažer rodinného podniku Koberce Strnad Lišov vystupovali při rozhovoru zcela otevřeně, svá stanoviska vyjádřili jasně a zřetelně.

3.2.3 Zdroje informací

První část bakalářské práce využívá jako zdroje informací odbornou literaturu a elektronické zdroje, věnující se systému řízení a rozvoji rodinného podnikání. Jejich seznam je uveden v přehledu použité literatury. Provedený řízený rozhovor s majitelem a manažerem rodinného podniku Koberce Strnad Lišov poskytl další informace. Otázky kladené při řízeném rozhovoru jsou součástí přílohy bakalářské práce. Jako dodatečné zdroje jsou využity interní a propagační materiály rodinného podniku Koberce Strnad Lišov, archivní materiály Českého rozhlasu, města Lišov a Sboru dobrovolných hasičů Lišov.

4. František Strnad – Koberce Strnad Lišov

4.1 Historie podniku

František Strnad podniká od roku 1990. V počátcích svého obchodování začal nakupovat PVC a koberce od velkoobchodů ŘEMPO a TEXTIL. Zboží prodával ve vlastní garáži. V důsledku cenové liberalizace, ke které došlo od 1. ledna 1991, velkoobchody navýšily prodejní ceny přibližně o 50 %, a proto bylo nutné začít spolupracovat přímo s tuzemskými výrobci BYTEX Rumburk a INTEX Liberec. V říjnu roku 1991 podnik koupil budovu bývalé školky s přílehlou zahradou, za něž zaplatil 872 tisíc korun. Celý objekt bylo však nutné zrekonstruovat. V červenci 1992 byla otevřena nová moderní prodejna podlahových krytin. Roku 1993 došlo k jejímu rozšíření o nové prostory a sklad.

Vzhledem k tomu, že obchodní politika v České republice nebyla uspokojivá a vzrůstala poptávka po nových druzích výrobků, byl podnik nucen hledat cestu přímého obchodu se zahraničními dodavateli. Jako první byla v roce 1994 navázána spolupráce s německou firmou DLW vyrábějící mimo jiné PVC šíře 2, 3 a 4 metry, což byl tehdy sortiment na českém trhu zcela chybějící.

V tomto období zahájil podnik také velkoobchodní prodej soukromým řemeslníkům, malým prodejnám podlahových krytin a stavebním firmám. K rozvoji velkoobchodní činnosti přispěla i skutečnost, že největší český producent PVC firma FATRA Napajedla si vybral podnik Koberce Strnad jako jednoho ze svých obchodních zástupců. Podnik se stal jejich největším odběratelem PVC na jihu Čech.

V roce 1998 se podařilo majiteli podniku Koberce Strnad zakoupit prostory sousedící s původní prodejnou. Prostory zrekonstruoval a nový obchodní dům Koberce Strnad Lišov slavnostně otevřel 10. dubna 2000. Avšak k úplnému dokončení celého komplexu došlo až v červnu 2002. Nová prodejna byla vyhodnocena Asociací dovozců a vývozců podlahových krytin a redakcí časopisu DOMO jako nejlepší prodejní centrum podlahových krytin v České republice.

V roce 2002 získal koupí do svého vlastnictví majitel František Strnad od města Lišov areál bývalé kotelny v Lišově, který měl do té doby od roku 1997 od města v pronájmu. Po vystěhování majetku města, zde byly zřízeny skladové prostory - velkoobchodní sklad podlahových krytin, který měl 769 m² skladových prostor.

František Strnad, koncem roku 2003, učinil strategické rozhodnutí. Vzhledem k tomu, že se obával vstupu nových konkurentů, po vstupu ČR do Evropské unie, koupil lukrativní pozemek o výměře 9044 m² v krajském městě Českých Budějovicích. Pozemek se nachází ve schválené obchodní a průmyslové zóně na budoucím hlavním dálničním sjezdu do města. Zde je do budoucna možnost vystavět nový moderní obchodní dům podlahových krytin.

V průběhu dalších let se postupně rekonstruovaly prostory velkoobchodního skladu. Od roku 2006 je v provozu velkoobchodní sklad s 2500m² skladových prostor. Původní komín kotelny byl upraven jako minaret. V jeho první třetině je nápis koberce. V poslední třetině komínu je umístěn ochoz, na kterém je připevněno logo včetně osvětlení. Vzhledem k výšce komína – minaretu je nápis i logo zřetelné a viditelné i z větší vzdálenosti. V okolí skladu byla vybudována moderní zahrada s jezírky, která fungují jako požární nádrže.

Roku 2007 investoval podnik do nové reklamy – celoplošného potisku na autobus MHD v krajském městě Českých Budějovicích. Hned následující rok bylo rozhodnuto a proveden potisk ještě na jednom autobusu MHD. Tento druh reklamy je podnikem považován za nejúčinnější.

Pro uživatele internetu byly v roce 2010 spuštěny aktualizované webové stránky podniku, kde se může veřejnost informovat o samotném podniku, poskytovaných službách, sortimentu, referencích, aktualitách a v neposlední řadě navázat kontakt přímo s podnikem.

Začátkem tohoto roku 2011 byla v Českém rozhlase uvedena reportáž o velkoobchodním skladu a minaretu. Ten byl totiž vyhlášen nejzajímavější stavbou v Jihočeském kraji.

4.2 Charakteristika podniku

Podnik Koberce Strnad Lišov provozuje jak velkoobchodní, tak maloobchodní činnost včetně realizace. Podnik patří do kategorie největších prodejců podlahových krytin na území České republiky a současně je i největším regionálním prodejcem podlahových krytin na jihu Čech.

Obchodní dům podlahových krytin je umístěn u hlavního silničního tahu České Budějovice – Jindřichův Hradec – Brno. Pracovní doba je od pondělí do pátku 9.00-18.00, v sobotu 8.00-12.00, v neděli zavřeno. Komplex prodejního centra je tvořen dvěma budovami - prodejny s prodejní plochou cca 2000 m² a staré prodejny využívané výhradně pro prodej PVC všech šířek o ploše cca 600 m². Celková prodejní plocha tedy činí cca 2600 m². Budovy jsou odděleny účelovou komunikací a parkovištěm. Skladové prostory jsou využívány na několika místech v Lišově. Hlavní velkoobchodní sklad je umístěn na konci města směr Hluboká nad Vltavou.

Maloobchodní činnost se realizuje prodejem zboží konečným spotřebitelům. Zákazníci si vybírají na prodejně z vystaveného sortimentu nebo sortimentu dle vzorků. Na základě provedených šetření podniku se 95 % přímých prodejů okamžitě realizuje, v 5 % se jedná o zboží na objednávku podle katalogů. Na přání zákazníků lze jakýkoliv koberec na počkání zakončit tzv. obšitím, což se nejvíce využívá u běhounů a metrážových koberců. Zákazník má možnost využít provedení montáže podlahovin. Pracovník prodejny sepíše s klientem montážní list, spočítá předběžný rozpočet, vybere peněžní zálohu, domluví termín a podmínky pokládky a nechá připravit materiál. V případě potřeby ještě navštíví zákazníka technik, jenž zaměří dané prostory, zkontroluje podklad, změří vlhkost a rozhodne o způsobu montáže. Samotnou montáž provede v domluvený termín tým kladečů.

Zákazníkům je nabízen plný poradenský servis týkající se oboru podlahovin. Podnik se zaměřuje na vysokou kvalitu zboží i služeb, přímý kontakt se zákazníkem a jeho maximální spokojenost, neboť krédo podniku zní: „Spokojený zákazník se vrací“.

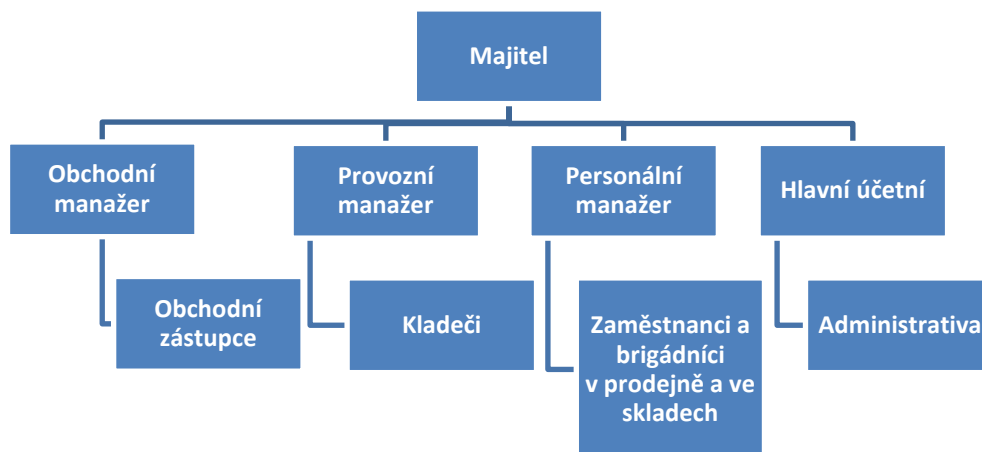
Velkoobchodní prodej zaměřený na maloobchodní prodejny, řemeslné a stavební firmy je veden pomocí tzv. kupónového (nářezového) programu. Znamená to, že odběratel nemusí držet zásoby a objednává si pouze řez koberce nebo PVC přesně na míru. Odběr celých rolí je cenově zvýhodněn. Cenová politika je postavena na systému skont tak, aby odběratel mohl prodávat zboží za stejné ceny jako firma Koberce Strnad a přitom měl dostatečný prostor pro vlastní marži.

4.3 Současný systém řízení podniku

František Strnad podniká na základě dvou živnostenských oprávnění - „Podlahářství“ a „Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej“.

Podnik zaměstnává v současné době 56 pracovníků, z nichž je 44 kmenových a 12 tvoří studenti na brigádě, jejichž počet se v létě zvyšuje. Kladečů je devět, administrativních pracovníků pět, prodavaček a pokladních také pět. Zbytek tvoří pracovníci na prodejně a skladech. Z uvedeného počtu zaměstnanců je 19 rodinných příslušníků.

Obrázek 6: Organizační struktura



Zdroj: autorka

Vzhledem k vysokému počtu rodinných příslušníků mezi zaměstnanci a tedy i k jejich pozici v rodině samotné, jsou respektovány vedoucí pozice, a proto by se styl řízení v podniku dal považovat za kombinaci stylu autoritativního a demokratického.

Během svého vývoje prošel podnik dvěma formami organizace řízení. Nejprve to byla forma, kdy veškerou moc a pravomoc v rozhodování měl jenom sám majitel podniku František Strnad, tedy forma managementu samovládcy. V současnosti se na vrcholovém vedení podniku podílí více členů rodiny, ovšem majetkový podíl má jen majitel. Tato forma se označuje za management rodiny.

Vzhledem k tomu, že podnik Koberce Strnad je podnikem první generace, proto korporátní řízení v něm probíhá pouze při rodinných setkáních, a to neformálními rozhovory mezi majitelem, jeho manželkou, jejich dětmi a bratrem majitele.

Řízení v podniku probíhá na základě delegování pravomocí na zaměstnance, kteří se specializují na určité dílčí oblasti. Majitel má se všemi zaměstnanci těsné komunikační vazby, je pro ně kontaktní osobou a zároveň autoritou s nejvyšší zodpovědností. Vysoká loajalita zaměstnanců je zcela samozřejmostí. Tento způsob řízení se dá označit za tzv. řízení pomocí příkladu a demonstrace.

Management podniku neustále sleduje vyvíjející se situaci na trhu, přání a potřeby zákazníků. Díky tomu je schopen poměrně dobře reagovat na změny. Vedení podniku provádí strategické plánování a hledá vhodné strategie pro dosažení stanovených cílů podniku. Za všeobecný cíl, který si podnik každoročně stanovuje, je dosažení co nejlepších možných výsledků, minimálně udržení těch stávajících na stejné úrovni jako dosud. Dosažení tohoto cíle není zcela jednoduchou záležitostí.

Významnou strategickou záležitostí pro rodinné podniky, která není v podniku Koberce Strnad podceněna a je zcela naplánovaná, je předání podniku na novou generaci. Za následníka byl vybrán prvorozený syn, který má potřebné vzdělání i dlouholetou praxi a již od útlého věku je na tuto pozici připravován. Jsou stanoveny a přesně vymezeny jednotlivé kroky a doba k předání. Tím je zaručen plynulý chod podniku do budoucna.

V rámci profesního rozvoje zaměstnavatel poskytuje svým pracovníkům bezplatně školení řidičů pro vysokozdvizné vozíky a jiná školení související s výkonem povolání. Převážná část jak kmenových, tak i pracovníků dohodou o činnosti, absolvují pravidelná školení v oblasti technologií pokládání podlahových krytin a to jak od tuzemských, tak i zahraničních firem. Hlavní účetní a mzdová účetní se účastní školení potřebných k výkonu jejich funkce.

Kromě výhodných platových podmínek jsou zaměstnanci motivováni k lepším pracovním výsledkům nejenom odměnami nad rámec pravidelného měsíčního platu, ale i příspěvkem na dovolenou v hodnotě až 6000 Kč, pravidelnou měsíční částkou 500 Kč za nekouření v pracovní době, 13. a 14. platem, nebo také speciální prémie za nadstandardní výkony. Dále mají možnost využívat zaměstnanecké výhody, které jim poskytuje zaměstnavatel - slevy na nákup sortimentu a služeb nabízených podnikem. Majitel každoročně pořádá letní a vánoční podnikový večírek pro všechny zaměstnance a jejich partnery.

Ekonomické řízení podniku dosáhlo v průběhu jeho existence značných změn. Do roku 1998 se k evidenci skladových zásob používalo výhradně tzv. evidenčních papírových archů. Výpočetní technika byla využívána pouze pro účetnictví a fakturaci. V prosinci 1998 byl pořízen moderní software CÉZAR. Po zkušebním jednoletém provozu byl program zaveden do nové sítě devíti počítačů. CÉZAR velmi dobře propojuje oblasti skladového hospodářství, fakturace, pokladny, účetnictví, mezd a personalistiky, evidence majetku a manažerského účetnictví. Program lze flexibilně upravovat dle potřeb podniku. Z hlediska ostatního vybavení informačními technologiemi je podnik zařízen standardně jako jiné středně velké firmy - barevné i černobílé tiskárny, výkonný kopírovací stroj, bezdrátové telefony, faxy apod.

Podnik účtoval do roku 2004 v systému jednoduchého účetnictví, v tzv. daňové evidenci. 1. ledna 2005 došlo k přechodu na účetnictví podvojně z důvodu legislativních úprav. Tento přechod měl za následek zdanění veškerých zásob a pohledávek, a to daní z příjmu fyzických osob. Naproti tomu byl základ daně snížen o výši závazků. Tento fakt významně ovlivnil zvyšování skladových zásob.

Vzhledem k tomu, že podnik spolupracuje i se zahraničními partnery, věnuje stále větší pozornost udržení vřelých vztahů. Náležitě provádí průzkum trhu, realizuje vhodnou obchodní politiku a na základě zjištěných skutečností včas informuje své obchodní partnery o případných změnách jak obchodních, ekonomických, tak politických, aby na ně mohli reagovat.

Veškeré finanční údaje podléhají obchodnímu tajemství.

5. Použité analýzy

5.1. Porterův model pěti sil

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Bariéry vstupu do odvětví nejsou příliš vysoké. Konkurence může vstoupit poměrně snadno. Podnik Koberce Strnad má však významný podíl na trhu, silnou oddanost zákazníků, což snižuje hrozbu vstupu nových konkurentů.

Rivalita mezi stávajícími podniky

Rivalita v oblasti podlahářství a obchodu je poměrně vysoká. Podnik je ohrožen zejména ze strany řetězců – diskontů s nábytkem, hobbymarketů, hypermarketů a dalších řetězců s podlahovinami. Podnik Koberce Strnad čelí síle konkurentů především vysokou kvalitou zboží a služeb, které jsou neustále zdokonalovány.

Smluvní síla dodavatelů

Za dobu své existence si podnik Koberce Strnad vytvořil velkou síť dodavatelů a odběratelů. Na dodavatele jsou ze strany podniku kladeny vysoké nároky, a to hlavně z důvodu kvality. Vzhledem k rozsáhlosti dodavatelské sítě, není podnik nucen při sjednávání kontraktů ustupovat ze svých požadavků a cílů.

Podnik má přibližně 77 dodavatelů. Dle objemu dodávky za rok 2010 v nákupních cenách bez DPH tvoří 10 největších dodavatelů 60,8 % dodaného sortimentu. Je mezi nimi jeden český výrobce a jeden český velkoobchod, ostatní tvoří zahraniční producenti.

Tabulka 2: Hlavní dodavatelé podniku Koberce Strnad

Dodavatel	Země	Dovážený sortiment
ALIACHEM a.s. odštěpný závod FATRA	Česká republika	výrobky z PVC
INTERNATIONAL VINYL COMPANY	Belgie	PVC
ARMSTRONG WORLD INDUSTRIES LTD	Velká Británie	PVC
BERRY FLOOR	Belgie	plovoucí podlahy
BALTA INDUSTRIES - ITC	Belgie	metrážové koberce
BALTA INDUSTRIES	Belgie	metrážové koberce
CONDOR CARPETS b.v.	Nizozemí	metrážové koberce
BEAUFLORE BEAULIEU	Belgie	PVC
ASKO a.s.	Česká republika	plovoucí podlahy, lišty
BEAULIEU	Belgie	koberce

Zdroj: Koberce Strnad

Smluvní síla odběratelů

Maloobchod - Koberce Strnad poskytuje vysokou kvalitu sortimentu i servisu, proto zde není prostor pro kupující k tlačení cen dolů.

Velkoobchod - Koberce Strnad registruje 247 odběratelů. Zhruba 50 z nich odebírá sortiment pravidelně každý týden, ostatní příležitostně. Dle údajů o obratu z roku 2010 tvoří prvních 10 odběratelů 22 % všech velkoobchodních prodejů. Existuje zde velmi úzká vazba podniku s některými odběrateli, charakterizovaná dlouhodobou oboustrannou spoluprací. Přehled odběratelů podniku podléhá obchodnímu tajemství.

Hrozby substitučních výrobků

Mezi substituty lze zařadit pouze dlažbu a parkety. Obě tyto podlahoviny však podnik nahrazuje např. PVC, plovoucími podlahami, korkem nebo třívrstevnými dřevěnými podlahami. Existuje tedy poměrně málo substitutů, které by mohly podnik výrazně ohrozit.

5.2 SWOT analýza

Tabulka 3: SWOT analýza podniku Koberce Strnad Lišov

	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none">dlouholetá tradice a praxe v oboru; imagevysoká kvalita všech poskytovaných služebvelké zásobymanagement a zaměstnancivyřešené nástupnictví	<ul style="list-style-type: none">geografické umístěnívelikost parkovací plochyvelkoobchodní prodej přes prostředníkymnoho doprodejového zbožímarketing; reklama
vnější prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ul style="list-style-type: none">vstup na pražský trhzahraniční trh - Rakouskoobchodní dům v Českých Budějovicíchsociální síťúsek pro náročného zákazníka	<ul style="list-style-type: none">obchvat města Lišovomezení kupní sílyvyšší konkurence na trhudorovnání sazeb DPHklesající kvalita produktů

Zdroj: autorka

Silné stránky (Strengths)

- **Dlouholetá tradice a praxe v oboru, image**

Již 21 let působí podnik na trhu. Majitel svým jménem ručí za kvalitu výrobků i služeb. Motto podniku zní: „Spokojený zákazník se vrací.“
- **Vysoká kvalita všech poskytovaných služeb**

Koberce Strnad Lišov poskytuje vysokou kvalitu všech svých nabízených služeb – profesionální poradenství, sestavení nářezového plánu, pokládka všech podlahových krytin v sortimentu, obšívání koberců, rozvoz zboží.
- **Velké zásoby**

Jedná se o významnou konkurenční výhodu podniku. Díky velkým zásobám většiny sortimentu je zboží ihned k dispozici a zákazníci ani odběratelé nemusejí tak na zboží čekat dlouhé objednací lhůty, jako je tomu u převážné většiny konkurenčních podniků.
- **Management a zaměstnanci**

Kompetentní management, který provádí strategická rozhodnutí, neustále inovuje a rozvíjí se. Devět stálých kladečů je pokládáno za klíčové zaměstnance, kteří odvádějí profesionální práci přímo u zákazníka. Podnik má rovnoměrně rozloženou věkovou strukturu zaměstnanců, poměrně velkou část tvoří mladá generace.
- **Vyřešené nástupnictví**

Otázka nástupnictví není podceněna. Je chápána jako dlouhodobější proces. Syn majitele je dnes již zcela kompetentní osobou na převzetí a postavení se do čela rodinného podniku. Má nejen veškeré potřebné vzdělání, ale i dlouholeté zkušenosti v tomto podniku.

Slabé stránky

- **Geografické umístění**

Tím, že podnik není umístěn v centru Českých Budějovic, přichází podnik o zákazníky, kteří by uskutečnili impulsivní nákup.
- **Velikost parkovacích ploch**

Parkoviště u obchodního domu neposkytuje zákazníkům svou velikostí jistotu pohodlného zaparkování.

- **Velkoobchodní prodej přes prostředníky**

Velkoobchod Koberce Strnad prodává zboží dalším velkoobchodům, ty pak maloobchodům a ty následně konečným zákazníkům. Tato skutečnost s sebou nese nevýhody v podobě nabídky zúženého sortimentu, špatné aktualizace vzorků, složitosti řešení reklamací a v neposlední řadě i vyšší ceně pro zákazníka.

- **Mnoho doprodejového zboží**

Standardní zboží od výrobců se velmi často mění, proto se toto zboží prodává v doprodeji se slevou, tedy nižší marží pro podnik. Velké množství doprodejového zboží váže finance.

- **Marketing; reklama**

Podnik využívá jen velmi málo marketingových nástrojů. Například z oblasti reklamy využívá jen tzv. udržovací reklamu. Majitel se v tomto případě drží hesla, že nejlepší reklama je spokojený zákazník, který to řekne dalšímu. Pokud je nespokojený, řekne to dalším deseti lidem. Podnik se však v současnosti snaží pozvolna tuto slabinu eliminovat.

Příležitosti

- **Vstup na pražský trh**

Vzhledem k tomu, že pražský trh není obsazen prostředníkem, je ovládnutí trhu s milionem lidí pro podnik velkou výzvou. Podnik má exkluzivní zboží pouze pro Českou republiku, čímž by na tomto trhu konkuroval.

- **Zahraniční trh – Rakousko**

Díky blízkosti rakouských hranic by podnik mohl rozšířit svůj trh i do této země – a to jak v oblasti maloobchodu, tak poskytovaných služeb.

- **Obchodní dům v Českých Budějovicích**

Podnik vlastní pozemek v centru Českých Budějovic, kde by do budoucna mohl postavit nový moderní obchodní dům.

- **Sociální síť**

Cílené využití sociálních sítí pro reklamu, oslovení většího počtu zákazníků, okamžitá zpětná vazba se stávajícím i potenciálním zákazníkem vede ke zvýšení konkurenceschopnosti.

- **Úsek pro náročného odběratele**

Vytvořením úseku pro náročného odběratele by podnik mohl uplatnit vyšší přidanou hodnotu.

Ohrožení

- **Obchvat města Lišov**

Plánovaná výstavba rychlostní komunikace odřízne město Lišov a s ním i podnik Koberce Strnad z hlavního silničního tahu. Tato situace je však částečně vyřešena zakoupeným pozemkem v blízkosti plánovaného sjezdu do města Českých Budějovic.

- **Omezení kupní síly**

Důsledkem nasycení trhu s podlahářským průmyslem, zvýšení sazby DPH a stále zvyšující se nezaměstnanosti v České republice, dochází nejen v této oblasti k omezení kupní síly.

- **Vyšší konkurence na trhu**

Neustále se zvyšující konkurence na trhu se zejména diskontně orientovanými řetězci nabízejícími i sortiment v oblasti podlahářství a dalších bytových potřeb a doplňků. Týká se i oblasti velkoobchodu, kam vstupují přímo nebo přes prostředníky prodejci z východu, převážně ze Slovenska.

- **Dorovnání sazeb DPH**


Po dorovnání sazeb DPH se již zákazníkům nevyplatí pokládka podlahovin, tak jako doposud, kdy byla ve snížené sazbě.

- **Klesající kvalita produktů**

Podnik ručí svým jménem jak za kvalitu služeb, tak za kvalitu produktů. Toto je bohužel ohroženo nekvalitními produkty od dodavatelů, proto musí podnik stále více zvažovat výběr dodavatelů.

Seřazení faktorů dle důležitosti, od nejvýznamnější až po ty méně významné.

Tabulka 4: Seřazení faktorů SWOT dle důležitosti

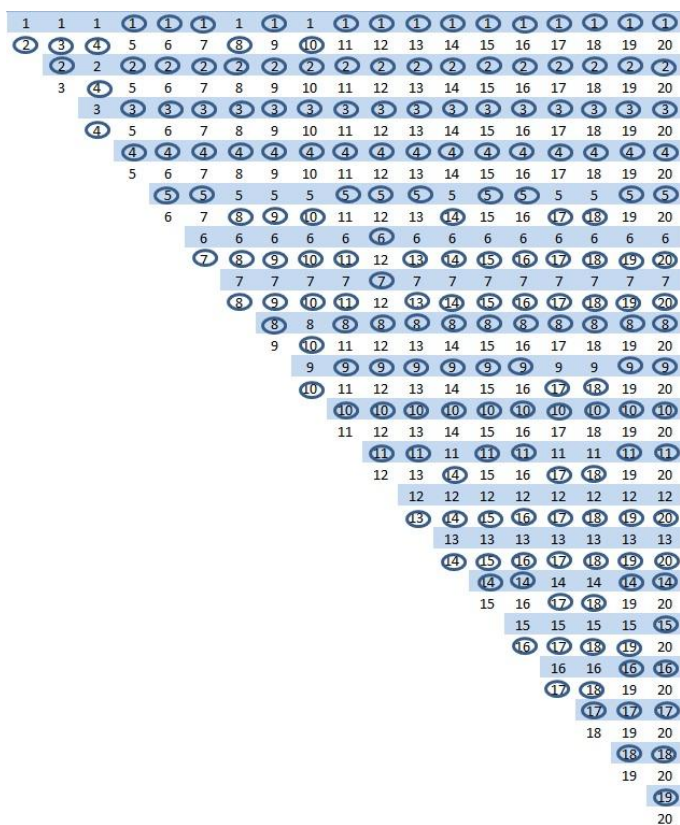


faktor	číslo faktoru
management a zaměstnanci	4
vysoká kvalita všech poskytovaných služeb	2
velké zásoby	3
marketing; reklama	10
velkoobchodní prodej přes prostředníky	8
dlouholetá tradice a praxe v oboru; image	1
omezení kupní síly	17
vyšší konkurence na trhu	18
mnoho doprodejového zboží	9
sociální síť	14
vyřešené nástupnictví	5
vstup na pražský trh	11
obchvat města Lišov	16
dorovnání sazeb DPH	19
úsek pro náročného odběratele	15
klesající kvalita produktů	20
obchodní dům v ČB	13
velikost parkovací plochy	7
geografické umístění	6
zahraniční trh - Rakousko	12

Zdroj: autorka

Podle významu jsou jednotlivé faktory porovnány pomocí trojúhelníkové matice (Fullerova trojúhelníku).

Obrázek 7: Trojúhelníková matice – párové srovnávání



Zdroj: autorka

V následující tabulce je uveden součet vah za jednotlivé skupiny SWOT. Uvedeny jsou v procentech. Největší procentuální zastoupení má skupina silných stránek a ohrožení.

Tabulka 5: Suma vah za jednotlivé skupiny SWOT

skupina SWOT	počet	vah za skupinu
silné stránky (S)	5	40,52%
slabé stránky (W)	5	23,68%
příležitosti (O)	5	13,69%
ohrožení (T)	5	22,11%
součet	20	100%

Zdroj: autorka

Na základě předchozích údajů vychází, že se podnik nachází v oblasti ST strategie – tzv. „Konfrontace“. Podnik by měl tedy cíleně maximalizovat své silné stránky a snažit se minimalizovat ohrožení.

6. Návrh rozvoje podniku

Dobré jméno rodinného podniku a dosavadní tradici, kterou podnik Koberce Strnad vybudoval, by se měl snažit udržet, a proto dbát na vysokou kvalitu výrobků a služeb. Více se orientovat do budoucna, mělo by mu jít spíše o dlouhodobou udržitelnost na trhu, než o krátkodobý zisk. Měl by být schopen obětovat zisk k dalšímu zajištění chodu podniku, čímž se stane odolnějším vůči kritickým situacím a spolehlivým obchodním partnerem. Z dosavadní činnosti vyplývá, že progresivita rodinného podniku spočívá i ve skutečnosti jeho otevřenosti. A proto **poskytovat i nadále pracovní místa uvedeným skupinám obyvatel** – mladým lidem, absolventům, lidem bez praxe.

Do budoucna bude nutné **podpořit a urychlit změny, které budou potřebné k zachování a udržení jeho konkurenceschopnosti**. Bude nutností pozitivně reagovat na výzvy, které s sebou přinášejí značný objem zahraničních investic uskutečněných v České republice, což vyžaduje vysoké inovační tempo. Pro rodinný podnik to znamená vypracovat koncepci, která by v sobě měla zahrnovat vizi, cíl, směr realizace a základní principy a priority v alokaci finančních prostředků.

Vize

Stát se jedním z nejuznávanějších rodinných podniků v České republice a následně i mimo její území.

Cíl

Spolupracovat s vysoce exportně orientovanými podniky působící v České republice a v okolních zemích. Vystupovat samostatně, případně působit v aliancích na evropských trzích. **Proniknout do sousedního státu - Rakousko.** Zaměřit se i na **rozšíření sortimentu** s ohledem na celistvost uspokojení zákazníka v oblasti související s dosavadním sortimentem. Vytvořit **úsek pro náročného odběratele**, kde bude možno uplatnit i vyšší přidanou hodnotu, která bude odpovídat poskytovaným službám. Cíl je možno v průběhu zpřesňovat a konkretizovat.

Strategie a realizace

V rámci proniknutí na zahraniční trhy v Evropě bude vhodné použít **globální strategii**, to znamená, že je zde podobnost trhů, technologického rozvoje, uniformity v dopravě, pohybu osob i komunikaci. Pro výběr této strategie svědčí možnost využití domácí koncepce i pro zahraničí, ovšem při ignoraci lokálních specifik. V její prospěch hovoří i nízká nákladovost.

Před samotnou realizací vstupu na zahraniční trhy je potřeba provést **průzkum trhu** s cílem:

- omezit pravděpodobnost neúspěchu, zjistit reálnost získání pozic na zahraničním trhu
- odhadnout potenciál trhu, stupeň atraktivity trhu, odhalit sociokulturní rozdíly
- zvolit taktiku vstupu na trh, zhodnotit segmenty trhu, odhalit pozici konkurentů

Na základě výsledků průzkumu trhu se provede výběr zahraničního trhu, zvolí základní strategie a způsob vstupu. Pro tato specifika by bylo vhodné využít výsledků tuzemských výzkumů a spolupracovat s renomovanou odbornou marketingovou agenturou. V případě, že dojde k intenzivnímu proniknutí na zahraniční trhy, zavádí podnik funkci referenta pro export.

V oblasti rozšíření sortimentu s ohledem na celistvost uspokojení zákazníka provést **vhodný výběr doplňkového sortimentu**. A to tím způsobem, že dosavadní sortiment těžkého bytového textilu se rozšíří o sortiment lehkého bytového textilu, aby bylo dosaženo maximálního uspokojení zákazníka v této oblasti pod jednou střešou, čímž se docílí vyšší konkurenceschopnosti. Dále by bylo výhodné v rámci poskytovaných služeb **zavést službu bytového designéra, popřípadě architekta**, aby byla získána ekonomická návratnost.

V oblasti **vytvoření úseku pro náročného odběratele** je prvořadým úkolem zaměstnat na tomto úseku vysoce kvalifikované odborníky, kteří jsou obeznámeni se situací na trhu daného sortimentu, mají ucelený přehled o technologiích a kvalitách nabízeného zboží a služeb, a v neposlední řadě reprezentativní chování. Ke spokojenosti přispěje i příjemné prostředí, které bude upoutávat pozornost svým designem, se zavedením individuální obsluhy s malým cateringem. Neopomenout toto prostředí přizpůsobovat aktuálním trendům. V úseku pro náročného odběratele bude možno uplatnit vyšší přidanou hodnotu, za předpokladů uvedených výše.

Financování

Na realizaci koncepce bude nutno využít vlastní zdroje. Vedle prostředků z vlastních zdrojů, lze zažádat o **prostředky na podporu podnikání ze strukturálních fondů EU**, především z operačního programu Podnikání a inovace. Lze počítat i s prostředky komerčních bank, a v případě společných projektů s příspěvkem od soukromých investorů.

7. Závěr

V České republice jsou zahrnovány rodinné podniky pod klasické malé a střední podnikání. Nepřiměřeným zobecněním jsou tak zastřeny podstatné rozdíly, jak v oblasti personální a psychologické, tak v oblasti ekonomické a hospodářské. To vede k nedocení rodiny a rodinných vztahů v podnikatelské rovině. Nelze totiž specifické sociální vztahy v rodinném podnikání opomíjet. Ba naopak, bylo by třeba je zkoumat v širším měřítku, ne pouze v oblasti vlastnických vztahů. Úplně chybí legislativní rámec, který by dal rodinnému podniku určitý řád. Formulace dnešní legislativy jsou velice nepřesné, a pro rodinu komplikované.

František Strnad podniká od roku 1990. Do současnosti se mu podařilo vybudovat prosperující rodinný podnik, zabývající se maloobchodní i velkoobchodní činností. Specializuje se na prodej podlahových krytin včetně realizace pokládky. Patří do kategorie největších prodejců podlahových krytin na území České republiky a současně je i největším regionálním prodejcem podlahových krytin na jihu Čech.

Z provedených analýz vyplývá, že rodinný podnik Koberce Strnad Lišov má významný podíl na trhu, silnou oddanost zákazníků. Síle konkurentů čelí především vysokou kvalitou zboží a služeb, které jsou neustále zdokonalovány. Vzhledem k rozsáhlosti dodavatelské sítě, není podnik nucen při sjednávání kontraktů ustupovat ze svých požadavků a cílů. Existuje velmi úzká vazba podniku s některými odběrateli, charakterizovaná dlouhodobou oboustrannou spoluprací. Je málo substitutů, které by mohly podnik výrazně ohrozit. Podle údajů vycházejících ze SWOT analýzy se podnik nachází v oblasti ST strategie – tzv. „Konfrontace.“

Pro rodinný podnik Koberce Strnad Lišov by bylo do budoucna vhodné se snažit udržet dobré jméno rodinného podniku. Mělo by mu jít spíše o dlouhodobou udržitelnost na trhu, než krátkodobý zisk. Podpořit a urychlit změny, které budou potřebné k zachování a udržení jeho konkurenceschopnosti. I nadále poskytovat pracovní místa mladým lidem, absolventům, lidem bez praxe.

Neměl by opomenout spolupracovat s vysoce exportně orientovanými podniky působící v České republice a okolních zemích. V rámci proniknutí na zahraniční trhy v Evropě použít globální strategii. Vhodně zvolit doplňkový sortiment, zavést služby bytového designéra, popřípadě architekta. Vytvořit úsek pro náročného odběratele.

V rámci regionálního rozvoje má rodinný podnik Koberce Strnad své nezastupitelné místo. Řadí se mezi stěžejní podnikatele na území Jihočeského kraje. Regionální rozvoj totiž zahrnuje širokou oblast aktivit, jejímž cílem je zlepšit socioekonomickou úroveň regionů a obcí.

Rodinný podnik Koberce Strnad přispívá nemalou měrou nejen k rozvoji svého podniku, ale i samotného města a území Lišovska. Na rozvoji města se odráží i dobrá spolupráce tohoto podniku s ostatními podnikateli Lišovska a městskou samosprávou. Podporuje kulturní a sportovní činnost. Rodina i zaměstnanci podniku jsou členy různých spolků a sdružení Lišovska.

Dne 11. září 2010 při oslavách 135. výročí založení Sboru dobrovolných hasičů Lišov ocenil starosta sboru pan František Strnada čestným členstvím. Pan František Strnad je dlouholetým sponzorem SDH Lišov, přestože dosud členem sboru nebyl.

Rodinný podnik je nesporně nejstarší forma podniku v celé historii novodobé civilizace. Změny zejména ve vnějším prostředí vyžadují od podnikového managementu volbu nových přístupů a metod rozhodování, umožňující pružné reagování na potřeby zákazníků, a to při využívání poznatků znalostního managementu.

Budoucnost ale nepřijde sama, musíme ji aktivně tvořit. Záleží jen, do jaké míry se rozvinou podmínky, růst, realizace a rozvoj rodinných podniků pro další generace.

8. Summary

In the Czech Republic family businesses are included among the group of traditional small and medium-sized companies. Such an undue generalization then obscures important differences both personally and psychologically, as well as economically. This leads to the undermining of the importance of family and family relationships at business level. It is almost impossible to ignore specific social relationships in family businesses. On the contrary, they would need to be examined on a larger scale and not only in the area of ownership relationships. There is a complete absence of a legislative framework that would give the family business a certain order. The formulation of today's legislations are very vague and complicated, which for the need of family.

František Strnad has been running his business since 1990. Until today, he has managed to build up a prosperous family business that is engaged in retail and wholesale activities. He specializes in the sale of floor coverings including the fitting of installations. The firm is amongst the largest groups floor covering suppliers in the Czech Republic, the largest regional distributor in the south of Bohemia. In the future, the family business Koberce Strnad Lišov should strive to maintain its reputation. It should aim to achieve long-term sustainability on the market, rather than short-term gain. Furthermore, the company should encourage and accelerate the necessary changes which will preserve and MAINTAIN competitiveness. Last but not least, the company ought to keep providing jobs for young people, graduates and people without work experience.

The company Koberce Strnad Lišov should not disregard cooperation with companies that are highly export-orientated in the Czech Republic and its neighboring countries. Global strategy is advised to be used as a way to access European foreign markets. An appropriate complementary selection ought to be selected and also a service of a residential designer or an architect should be introduced. Department for demanding customers should also be created.

9. Přehled použité literatury

Knížní publikace

- [1] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podnikání*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4
- [2] HESKOVÁ, M., VOJTKO, V. *Rodinné firmy – zdroj regionálního rozvoje*. 1. vydání. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o., 2008. 140 s. ISBN 978-80-7259-062-9
- [3] KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6
- [4] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura – od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2
- [5] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- [6] ODEHNALOVÁ, P. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita. 2009. 168 s.
- [7] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5
- [8] ŠPAŇHELOVÁ, I. *Dítě a rozvod rodičů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 184 s. ISBN 978-80-247-3181-0
- [9] TICHÁ, L. *Vnější obchodní vztahy ČR*. České Budějovice: Ekonomická fakulta JU, 2007. 167 s. ISBN 978-80-7394-015-7
- [10] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6
- [11] ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8

Elektronické zdroje

[12]*Koberce Strnad Lišov* [online], [cit.20.3.2011]. dostupné z www:

< <http://www.koberce-strnad.cz/>>

[13]*Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007-2013* [online],

[cit.20.3.2011]. dostupné z www: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/koncepce-rozvoje-msp-2007-2013/1000503/40192/>>

[14]*Proč selhávají rodinné podniky* [online], [cit.20.3.2011]. dostupné z www:

<<http://mitglied.multimania.de/seballa/>>

[15]*Zákon č.47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání, v aktuálním znění*

[online], [cit.20.3.2011]. dostupné z www:

<http://www.zakon.vpraxi.cz/zakon_c_472002_sb_o_podpore_maleho_a_stredniho_podnikani.html>

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázky

Obrázek 1: Model vlivu rodiny na podnik F-PEC	str. 10
Obrázek 2: Fázový model řízení rodinného podniku	str. 19
Obrázek 3: Základní instituce v rodinném podniku	str. 22
Obrázek 4: Vztah rodiny a nerodinných orgánů v podniku	str. 23
Obrázek 5: Vzájemné překrývání systémů: rodiny a rodinného podniku	str. 23
Obrázek 6: Organizační struktura	str. 35
Obrázek 7: Trojúhelníková matice – párové srovnávání	str. 44

Tabulky

Tabulka 1: 10 nejstarších rodinných firem na světě	str. 11
Tabulka 2: Hlavní dodavatelé podniku Koberce Strnad	str. 38
Tabulka 3: SWOT analýza podniku Koberce Strnad Lišov	str. 39
Tabulka 4: Seřazení faktorů SWOT dle důležitosti	str. 43
Tabulka 5: Suma vah za jednotlivé skupiny SWOT	str. 44

Grafy

Graf 1: Porovnání právních forem rodinných podniků v Německu, Rakousku a v ČR	str. 14
Graf 2: Právní forma rodinných podniků ve vztahu k velikosti obrátu	str. 15
Graf 3: Právní forma rodinných podniků podle odvětví	str. 16

Seznam příloh

1. Otázky k řízenému rozhovoru s majitelem podniku
2. Otázky k řízenému rozhovoru s manažerem podniku
3. Fotografie prodejny a velkoobchodního skladu

Příloha č.1

Otázky k řízenému rozhovoru pro majitele podniku

1. Kdy a jakou formou jste začal podnikat?
2. Jaká je Vaše organizační struktura?
3. Jaký je Váš systém řízení?
4. Jaký je Váš názor na držení velkých zásob sortimentu?
5. Jak vyhodnocujete dosavadní vývoj podniku?
6. Jaká je Vaše vize a cíl do budoucna?

Příloha č.2

Otázky k řízenému rozhovoru pro manažera podniku

1. Co soudíte o velkoobchodním skladu z hlediska kapacity, vybavenosti a účelovosti?
2. Co děláte pro zabezpečení dodávek a prodeje zboží?
3. Jaká je Vaše zkušenost s dosavadní sítí dodavatelů a odběratelů?
4. Jaký je Váš názor na držení velkých zásob sortimentu?
5. Jakým způsobem probíhá ekonomické řízení podniku?
6. Jakými směry se bude ubírat Vaše obchodní politika?