

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Strategické řízení podniku se zaměřením na
successor management**

**Strategic Management Focusing on Successor
Management**

2023

Matyáš Batěk

Studijní program: Projektové řízení inovací

Vedoucí práce: Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Batěk** Jméno: **Matyáš** Osobní číslo: **482762**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut veřejné správy a regionálních studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Strategické řízení podniku se zaměřením na successor management

Název diplomové práce anglicky:

Strategic Management Focusing on Successor Management

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je vytvořit návrh strategie rodinného podniku, kterou budou její majitelé moci využít jako inspiraci při zajišťování nástupnictví nového managementu a přípravy na celkové předání firmy pod nové vedení. Práce bude odevzdána současnému majiteli.

Osnova: Úvod; Teoretická část - rodinné firmy a nástupnictví; Praktická část - představení podniku, analýza vnitřního a vnějšího prostředí, stanovení orientační hodnoty podniku, výběr formy předání podniku a návrh strategie pro předání; Závěr

Seznam doporučené literatury:

SEVERUS, Stanislav, David ELISCHER a Tomáš HORÁČEK, 2018. Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání. MARTEL, Judy, 2017. Rodinné firmy na rozcestí: jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti. ZUZÁK, Roman, 2011. Strategické řízení podniku. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **17.08.2023**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. arch. Vladimíra Štíhánková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

BATĚK, MATYÁŠ. Strategické řízení podniku se zaměřením na successor management. Praha: ČVUT 2023. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 09. 08. 2023

Podpis:

Poděkování

V první řadě bych chtěl poděkovat své vedoucí práce Mgr. Lucii Dobrucké, Ph. D. za vřelé a promptní reakce a za to, že mi při psaní práce byla oporou. Chtěl bych také využít této příležitosti a poděkovat všem společníkům firmy a jejich rodinám, stejně jako zaměstnancům, za jejich otevřenou spolupráci a poskytnutí cenných informací, které byly klíčové pro úspěšné provedení výzkumu.

Abstrakt

Diplomová práce se soustředí na vytvoření strategického konceptu pro automobilový servis s primárním záměrem zajistit plynulý přechod na nové vedení. Podrobná analýza interního i externího prostředí identifikovala klíčové oblasti zranitelnosti i konkurenční výhody společnosti. Výsledkem této práce je stabilizační strategie, která zahrnuje kroky a návrhy k jejímu dosažení. Dále byly pečlivě prozkoumány alternativní scénáře nástupnictví, což v konečném důsledku vedlo k doporučení o předání společnosti do rukou současného vedoucího dílny. Tato práce poskytuje praktický průvodce samotným procesem přechodu. Získané poznatky mají praktický přesah a mohou sloužit jako cenný nástroj pro manažery při podobných transformacích.

Klíčová slova

autoservis, strategické řízení, strategie, přechod vedení, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, nástupnické scénáře, předání firmy, nástupnictví, succession management, successor management

Abstract

The master's thesis focuses on creating a strategic concept for an automobile service center with the primary objective of ensuring a smooth transition to new leadership. A detailed analysis of both the internal and external environment identified key areas of vulnerability and competitive advantages within the company. The outcome of this work is a stabilization strategy that encompasses steps and proposals for its achievement. Furthermore, alternative succession scenarios were meticulously examined, ultimately leading to a recommendation for handing over the company to the current workshop manager. This thesis provides a practical guide to the transition process itself. The acquired insights have practical implications and can serve as a valuable tool for managers undergoing similar transformations.

Keywords

car service, strategic management, strategy, leadership transition, analysis of external environment, analysis of internal environment, succession scenarios, company handover, succession, succession management, successor management

Obsah

Úvod	10
1. NÁSTUPNICTVÍ	12
1.1. Succession management	14
1.2. Talent management	15
1.2.1. Identifikace successora	17
1.3. Právní rámec předání společnosti	17
1.4. Nástupnický plán	20
2. Strategické řízení	22
2.1. Analýzy vnějšího prostředí	22
2.2. Analýzy vnitřního prostředí	25
2.3. SWOT analýza	27
2.4. Volba strategie	28
2.5. Formulace strategie	29
3. Podnik a možné scénáře nástupnictví	32
3.1. Představení podniku	32
3.2. Rodinné zázemí	32
3.3. Možné nástupnické scénáře	33
3.3.1. Scénář A – Předání firmy stávajícímu vedoucímu dílny	33
3.3.2. Scénář B – Předání společnosti potomkovi společníka	34
3.3.3. Scénář C – Prodej společnosti	35
4. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	37
4.1. Seznam služeb podniku	37
4.2. VIZE A MISE PODNIKU	39
4.3. Strategie podniku	40
4.4. Systémy	41
4.5. Styl	42
4.6. Struktura	43
4.7. Analýza odměňování zaměstnanců a systému jejich motivace	45
4.8. Analýza marketingové komunikace podniku	48
4.8.1. Design webu v číslech	52
4.8.2. Ostatní komunikační kanály	54
4.8. Analýza sdílených hodnot	55
4.9. Finanční analýza	57
4.9.2. Určení rámcové hodnoty podniku	62

5. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU.....	64
5.8. PESTLE analýza	64
5.8.2. Politické faktory	64
5.8.3. Ekonomické faktory	65
5.8.4. Sociální faktory	67
5.8.5. Technologické faktory	70
5.8.6. Legislativní faktory	71
5.8.7. Environmentální faktory	72
5.9. Porterova analýza pěti sil	73
5.9.2. Určení konkurence v odvětví autoopraven v Praze:	73
5.9.3. Hrozba nových vstupů:	75
5.9.4. Síla dodavatelů:	76
5.9.5. Síla zákazníků:	76
5.9.5.1. Definice zákazníka	77
5.9.6. Hrozba substitutů:	79
6. Vyhodnocení strategické pozice a návrh vhodné strategie	80
6.8. SWOT ANALÝZA	80
6.9. EFE matice	83
6.10. IFE matice	83
6.11. Vyhodnocení strategické pozice	84
7. Výběr nástupnické strategie a návrhy pro úspěšné předání firmy	87
7.8. Výběr scénáře a strategických cílů	87
7.9. SEZNAM NÁVRHŮ PRO ÚSPĚŠNÉ PŘEDÁNÍ SPOLEČNOSTI	93
Závěr	97
Seznam použité literatury	98
Seznam obrázků.....	101
Seznam tabulek	102

Úvod

Tuto práci jsem zvolil s úmyslem prozkoumat a analyzovat strategické řízení podniku, s důrazem na problematiku nástupnictví a managementu nástupce. Současný stav bádání ukazuje na rostoucí význam připravenosti rodinných podniků na předání vedení nové generaci. Toto téma má klíčový význam v současném podnikatelském prostředí České republiky, zejména s ohledem na postupující generační střídání a potřebu udržet kontinuitu a konkurenceschopnost těchto podniků 34 let po sametové revoluci.

Motivací pro volbu tohoto tématu je nejen můj osobní zájem o oblast podnikání a strategického řízení, ale také fakt, že se tato problematika přímo dotýká mé vlastní rodiny. Věřím, že tato práce může přispět k lepšímu porozumění a řešení této klíčové problematiky, která může ovlivnit dlouhodobou úspěšnost a udržitelnost rodinných podniků v našem ekonomickém prostředí.

Cílem této diplomové práce je vytvořit návrh strategie pro rodinný podnik, konkrétně v oblasti autoservisu, který bude sloužit jako inspirace pro majitele při přípravě a zajištění hladkého nástupu nového managementu a předání firmy pod nové vedení. V rámci práce budou identifikovány klíčové faktory ovlivňující úspěšné nástupnictví a bude navržen strategický rámec, který povede k efektivnímu předání zkušeností, know-how a hodnot zkušených generací na nové vedení. Důraz bude kladen na zachování firemní kultury a konkurenceschopnosti podniku.

Výzkumné otázky, které tato práce zkoumá, zahrnují analýzu klíčových faktorů úspěšného nástupnictví v rodinném podniku, identifikaci strategických kroků pro zajištění kontinuity vedení a hodnot, a vytvoření rámcového plánu pro úspěšné předání.

TEORETICKÁ ČÁST

1. NÁSTUPNICTVÍ

„Successor Manager means any successor to the Manager selected by the Control Party (at the direction of the Controlling Class Representative) upon the resignation or removal of the Manager pursuant to the terms of the Management Agreement.“ (Law Insider, ©2022)

Nástupnictví v podniku se týká předávání vlastnických práv a kontroly nad podnikem z jedné generace na druhou. Je to složitý proces, který vyžaduje pečlivou přípravu a plánování, aby se zajistilo pokračování úspěšného fungování podniku. Tento proces se většinou týká rodinných podniků, ale může se týkat i jiných typů podniků. (Rothwell, 2005)

Je tedy důležité si uvědomit, že v případě nástupnictví je možné hovořit o nástupnictví ve smyslu „předání firmy svému potomkovi“ a nástupnictvím ve smyslu „vyselektování výkonného zaměstnance s potenciálem nahradit jiného zaměstnance po jeho odchodu (př. výpověď/povýšení)“. V obou případech se ale jedná o dlouhodobý proces, který se liší v pár klíčových krocích. Jedním z nich je selekce nástupníka a druhým z nich je předání podniku, které je ošetřeno legislativou země, ve které předání probíhá kupříkladu prodej (§ 2180, č. 89/2012 sb) a svěřenecký fond (§ 1448, č. 89/2012 sb)

V případě succession managementu se však nejedná jen o pouhý prodej, při kterém vlastníci společnosti pouze předají firmu za finanční částku třetí straně, ale o dlouhodobý proces, ve kterém připravuje vedení firmy nový nástupnický management na převzetí vedení.

Konkrétně se zde prolínají prvky strategického managementu, a strategického plánování spolu s talent managementem. Ve firmě dochází k identifikaci takzvaných HiPer (High performers, osoby s výjimečnou výkonností) a HiPos (High potentials, osoby s vysokým potenciálem). Tyto osoby jsou následně zvažovány jako potenciální Nástupníci (successors). (Rothwell, 2005)

V případě prodeje firmy se management společnosti dále nemusí starat o stav svého odkazu (firmy samotné). Majitel dostal peníze a tím pro něj cesta končí. Při nástupnictví

je tento proces mnohem delší a složitější. O nástupnictví se nejčastěji hovoří v případě rodinných podniků, ve kterých dochází k předávání vedení mladší generaci. O nástupnictví v širším slova smyslu, lze však hovořit, pokud management firmy zůstane i po jeho předání jakýmsi způsobem zainvestovaný do chodu firmy.

Toto propojení může být právní, kdy společník působil jako manažer, ale po svém odchodu do „penze“ předává firmu, spolu s jeho vedením novému manažerovi, sám si ale nechává podíl na firmě a užívá její zisk jako část své penze.

Další propojení lze chápat jako mezilidské. Pokud je nový management součástí rodiny, ať už pokrevní, či blízkého kruhu přátel (takzvané „chosen family“), může být obtížné pro původní management nezůstat zainteresaným do vnitřních věcí firmy. (Martel, 2017)

V těchto situacích je také důležité chápat právní úpravy v občanském zákoníku (zákon ČR č. 89/2012 Sb.). Pokud dochází k řešení problematiky nástupnictví v podniku, který zákon definuje jako „rodinný závod“, vyplývají ze změn i hlasovací povinnosti připadající příslušným členům rodiny (§ 702, zákon č. 89/2012 Sb.).

Nejdůležitějším faktorem je tedy, že managementu záleží na odkazu firmy a její budoucnosti, ve které se již nebudou moci podílet na chodu firmy. I přes tento fakt, však chtějí, aby firma prosperovala a byla v dobrých rukou. V takovémto případě hovoříme o nástupu a nástupnictví, a je proto potřebné provést opatření, aby firma ve vyměřeném časovém období byla ve správném stavu a k předání mohlo dojít.

Nástupnictví v podniku je klíčové zejména v případě rodinných podniků, protože tvoří základ jejich pokračování a stability. Význam nástupnictví spočívá v udržení rodinného podniku a jeho tradice, v udržení zaměstnání a stability pracovního místa, a také v udržení ekonomického přínosu pro komunitu. Navíc dobrý proces nástupnictví může vést ke zlepšení fungování podniku a k jeho rozvoji.

Je nutné si uvědomit, že nástupnictví v podniku není jen otázkou předávání vlastnictví, ale také předávání znalostí, zkušeností a odpovědnosti. Proces nástupnictví by měl být pečlivě plánován a prováděn s ohledem na potřeby jak nastupující generace, tak i zákazníků a zaměstnanců podniku. To může zahrnovat nastavení vhodných strategií pro

nástupnictví, vytvoření jasného plánu pro předání kontroly nad podnikem a zajištění, aby nastupující generace byla dostatečně připravena na své nové role a odpovědnosti.

Je také důležité zohlednit finanční aspekty nástupnictví, jako je například zajištění dostatečných finančních prostředků pro předání podniku, zajištění dostatečných finančních prostředků pro nastupující generaci a zajištění dostatečných finančních prostředků pro další rozvoj podniku.

V závěru lze říci, že nástupnictví v podniku je důležitým procesem, který má význam pro budoucnost podniku a pro společnost jako celek. Je nutné pečlivě plánovat a provádět proces nástupnictví, aby se zajistilo pokračování úspěšného fungování podniku a zachování jeho tradice. Jak Rothwell tvrdí succession planning (nástupnické plánování) je imperativní pro přežití organizace. Je důležité vědět, jak mít správné lidi na správném místě. (Rothwell, 2005)

1.1. Succession management

V kontextu českého jazyka a české podnikatelské sféry se často mluví pouze o nástupnictví. Jak bylo již zmíněno nástupnictví se většinou zabývá rodinnými vztahy a impaktem nástupnictví na rodinu. V oblastech ekonomiky a managementu, nejčastěji v cizojazyčné literatuře pocházející ze zemí, kde kapitalismus funguje delší dobu (USA), se často rozlišuje nástupnictví jako 2 procesy. Nástupnický management (Succession management, někdy také successor management) a Nástupnické plánování (Succession planning). Tyto pojmy byly již zmíněny v předchozí kapitole, a proto je důležité uvést je do kontextu.

Nástupnický management je nejpevnějším přístupem a nejpravděpodobněji poskytne základnu kvalifikovaných kandidátů. Má také přidanou hodnotu ve výstavbě schopností na různých úrovních řízení. Vyžaduje však nejvíce zdrojů a organizační kulturu, která vidí hodnotu rozvoje talentu a rozumí, jak jej začlenit do každodenního provozu.

Plánování nástupnictví má prvky nástupnického managementu, ale jeho zaměření je obvykle omezenější – identifikování a rozvoj nástupců pro nejvyšší úroveň organizace. Navíc se plánování nástupnictví často považuje za méně aktivní, statický přístup ve srovnání s řízením nástupnictví. (Mallya, 2006)

Je také důležité, že tyto pojmy se často zaměňují s pojmem Talent management. Ghosh ve svém článku uvádí definici talent managementu jako „*metodicky organizovaný, strategický proces získávání správného talentu a pomáhání jim růst k dosažení jejich optimálních schopností s ohledem na organizační cíle.*“ (Ghosh, 2021)

Z této definice lze vidět, že talent management probíhá teoreticky a prakticky na všech úrovních organizace, u všech zaměstnanců. Bez ohledu na to, zda je vedení organizace plánuje využít jako nástupce. Toto je důvod proč succession management a succession planning využívá metody Talent managementu. Z velké části se jedná o talent management za účelem identifikace nástupce a pomáhá se jim „*...růst k dosažení jejich optimálních schopností s ohledem na organizační cíle*“, tedy s ohledem na organizační cíl nahradit jimi někoho na stávající pozici (succession). (Ghosh, 2021)

1.2. Talent management

Jak bylo již zmíněno v kapitole „nástupnictví“, succession management je často kombinací strategického řízení a talent managementu.

Cheese a kolektiv označuje Talent za strategickou záležitost a strategii lidského kapitálu za nedílnou součást jakékoli obchodní strategie. To tudíž znamená rozumět hodnotě talentu a rozpoznávat kritické složky obchodní strategie, které vyžadují promyšlení dopadů a možností v oblasti talentu a organizace. (Peter Cheese, 2007)

Problematika následnictví, či succession managementu, je ve výsledku mnohem komplexnější než „určit následníka“ a následně mu „předat firmu/pozici“. Jedná se o dlouhodobý proces, do kterého musí být samotný následník začleněn. Americká společnost pro HR consulting - Robert Half, působící na trhu od roku 1948 (Robert Half International Inc. An, ©2023), uvádí 7 základních kroků, které doporučuje postoupit svým klientům právě při succession managementu.

Tyto kroky jsou následující:

1. Být proaktivní s plánem: Mějte plán pro případ náhlého odchodu klíčových zaměstnanců.
2. Identifikování kandidátů pro nástupnictví: Vyberte členy týmu, kteří by mohli potenciálně převzít klíčové pozice.

3. Dát jim vědět a vysvětlit jim jednotlivé fáze: V soukromých schůzkách vysvětlete každému protegéovi, že jsou vybráni pro pozice s rostoucím významem.
4. Zvyšovat úsilí o profesní rozvoj: Nabídněte mentorování a školení pro rozvoj nových dovedností a zdokonalení stávajících.
5. Provést zkušební běh plánu nástupnictví: Dovolte potenciálním nástupcům převzít některé zodpovědnosti během dovolené.
6. Integrovat plán nástupnictví do strategie najímání: Identifikujte mezery ve schopnostech a zaměřte své úsilí o nábor na tyto oblasti.
7. Přemýšlet o vlastním nástupci: Zvažte, kdo by mohl být vaším nástupcem.

(Half, 2023)

Ve výsledku se jedná o doporučující kroky, které pomáhají vedení rozložit proces nástupnictví na jednotlivé segmenty.

Pokud bychom tato doporučení trivializovali a následně upravili, tak z nich lze vyvodit následující:

- a) Je důležité mít přehled o zaměstnancích a jejich schopnostech a kontribuci k chodu společnosti.
- b) Následník by měl vědět a souhlasit s tím, že se následníkem stane.
- c) Následník musí být dostatečně dopředu připraven převzít pozici.
- d) Je důležité být si vědom mezer ve fungování společnosti.

Bod a) a d) odkazuje na nutnost nějaké analýzy, a to konkrétně analýzy vnitřního prostředí firmy, podle které lze odhalit možné problémy, které by mohly vzniknout nahrazením zaměstnanců, či měněním organizační struktury.

Další pojem, který se pojí s talent managementem je „Talent driven organization“, tedy organizace poháněná talentem. Jedná se o organizaci, která investuje do budování výjimečných schopností v řízení talentů, aby dosáhla mimořádných výsledků pro organizaci. Talentem poháněné organizace jsou schopny definovat potřeby v oblasti talentů, objevovat různé zdroje talentů, rozvíjet individuální a kolektivní talenty organizace a nasazovat talenty tak, aby zapojily lidi a sjednotily je kolem přesvědčivé sady cílů. Když jsou tyto schopnosti v oblasti řízení talentů vysoko integrovány, zarovnané s obchodní strategií organizace a zakotveny v jejích operacích, představují výjimečnou organizační schopnost a zdroj trvalé konkurenční výhody. (Peter Cheese, 2007)

1.2.1. Identifikace successora

Pro nástupnické řízení, či plánování je důležité identifikovat talent. V praxi se k tomu používají kompetenční modely, které si každá společnost určuje sama. Jedná se o seznam atributů, které v potenciálních nástupcích vedení hledá.

Systémy nástupnictví založené na hodnocení přímo vycházejí z výsledků výkonu, potenciálu jednotlivce a souboru vůdcovských a organizačních kompetencí, které jsou hodnoceny organizací. V některých případech neexistuje univerzální kompetenční model pro celou organizaci, ale spíše existuje několik modelů, které odrážejí rozdílné požadavky na funkce a úrovně. Ale i ty společnosti, které se řídí nejlepšími postupy, mají tendenci používat ve svých modelech méně kompetencí a považují jednoduchost a zaměření za silnější výhody než rozsáhlé snahy. Ideálně by tyto modely také měly obsahovat „destruktivní atributy“, které poskytují účastníkům varování nebo připomínky typů chování, kterých je třeba se vyvarovat (Fulmer, 2004). Kromě kompetencí existují také hodnocení připravenosti jednotlivce na přesun do další pozice. Velmi často jsou tato hodnocení uspořádána podle „připravenosti dnes“, „připravenosti v blízké budoucnosti“ a „připravenosti za rok nebo dva“.

Je tedy důležité, aby se organizace zamyslela nad tím, jaké atributy by měl potenciální nástupce mít.

Dalším způsobem je již zmíněný systém HiPer a HiPos. Osoby, ke kterým můžeme přiřadit atributy z kompetenčního modelu lze považovat za HiPos (osoby s vysokým potenciálem), pro organizaci však může být, možná i více, důležité, aby potenciální nástupce splňoval kategorii HiPer, tedy aby se jednalo o velmi výkonnou osobu. Zaměstnanec, který je zkrátka dobrý a efektivní v práci, kterou dělá. (Rothwell, 2005)

1.3. Právní rámec předání společnosti

Prodej a převod společnosti

Tato kapitola se věnuje právnímu rámci v České republice souvisejícímu s převodem společnosti, konkrétně s.r.o. (společnost s ručením omezeným), a jeho relevanci v kontextu succession managementu. Je tedy důležité si uvědomit, že právní rámec je jiný pro každý typ společnosti. V této práci volím s.r.o. neboť takový je typ společnosti, kterou se zabývám v praktické části této práce.

Právní rámec pro převod podílu

Převod podílu ve společnosti s ručením omezeným je upraven v § 207 a následujících paragrafech Zákona o obchodních korporacích.

Převod podílu mezi společníky

Podle § 207 odst. 1 Zákona o obchodních korporacích má každý společník právo převést svůj podíl na jiného společníka. Tato možnost umožňuje přenos podílu mezi stávajícími společníky. Při převodu podílu je nezbytný souhlas některého z orgánů společnosti, pokud to stanoví společenská smlouva (§ 207 odst. 2; Zákon č. 90/2012 Sb). Bez souhlasu orgánu společnosti nenabude smlouva o převodu podílu účinnosti (§ 207 odst. 2; Zákon č. 90/2012 Sb).

Převod podílu na osobu mimo společnost

Podle § 208 odst. 1 Zákona o obchodních korporacích může společník převést podíl na osobu, která není společníkem, pouze se souhlasem valné hromady. Tento typ převodu podílu umožňuje přenos podílu na osobu mimo stávající společníky. Stejně jako při převodu mezi společníky, i zde platí, že smlouva o převodu podílu nenabude účinnosti dříve, než bude souhlas udělen (§ 208 odst. 2; Zákon č. 90/2012 Sb).

Nabytím podílu a ručení za dluhy

Podle § 209 odst. 1 Zákona o obchodních korporacích přistupuje nabyvatel ke společenské smlouvě společnosti při nabytí podílu. Převodce ručí za dluhy, které byly s podílem na nabyvatele převedeny.

Formální požadavky a účinnost převodu podílu

Smlouva o převodu podílu musí mít písemnou formu s úředně ověřenými podpisy (§ 209 odst. 2). Převod podílu je vůči společnosti účinný doručením účinné smlouvy (§ 209 odst. 2).

Omezení převoditelnosti podílu

Pokud je převoditelnost podílu omezena jinak než souhlasem některého z orgánů společnosti, je smlouva o převodu podílu uzavřená v rozporu s daným omezením neplatná (§ 209 odst. 4; Zákon č. 90/2012 Sb).

Zrušení účasti dědice

Dědic má možnost žádat soud o zrušení své účasti ve společnosti, pokud jsou dány důvody, pro které na něm nelze spravedlivě požadovat, aby ve společnosti setrval (§ 211 odst. 1; Zákon č. 90/2012 Sb). Pokud se dědic rozhodne o zrušení účasti ve společnosti, nesmí se podílet na činnosti společnosti, ledaže se s ostatními společníky písemně dohodne jinak (§ 211 odst. 2; Zákon č. 90/2012 Sb).

Uvolněný podíl

Pokud účast společníka ve společnosti zanikne bez právního nástupce, jeho podíl se považuje za uvolněný podíl (§ 212 odst. 1). V případě, že byl vydán kmenový list a společník, jehož účast ve společnosti zanikla, jej neodevzdá, postupuje se podle § 152 odst. 3. Práva a povinnosti spojené s uvolněným podílem nelze vykonávat (§ 212 odst. 3; Zákon č. 90/2012 Sb).

Právní rámec v České republice pro převod podílu v s.r.o. poskytuje společníkům možnost převést svůj podíl na jiného společníka nebo na osobu mimo společnost. Při převodu podílu je nezbytný souhlas orgánu společnosti, pokud tak stanoví společenská smlouva. Dále je nutné dodržet formální požadavky na smlouvu o převodu podílu a převod podílu je účinný doručením této smlouvy společnosti. V případě zrušení účasti dědice nebo uvolněného podílu jsou stanoveny specifické postupy a omezení.

1.4. Nástupnický plán

Tato kapitola se zabývá nástupnictvím jako projektem a definováním nástupnického plánu. Agentura SHRM považuje nástupnictví jako proces, který trvá většinou 12 až 36 měsíců (SHRM, 2023), kdežto Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR uvádí délku tohoto procesu až na 72 měsíců. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019). Z tohoto vyplývá, že se jedná o dlouhodobý proces.

TABULKA 1 - NÁSTUPNICKÝ PROJEKT (MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2019)

číslo kroku	Fáze projektu	Časový rámec
1	Shoda na základní vlastnické strategii	v horizontu 6–12 měsíců od "dne D"
2	Nastavení procesních pravidel pro nástupnický proces, vytvoření pracovního týmu, vymezení odpovědnosti za jednotlivé činnosti	den D plus 6 měsíců
3	Vymezení přesnější představy nástupnictví (budoucí rozdělení podílů, struktura řízení společnosti)	den D plus 12 měsíců
4	Příprava nástupců, výběr pro jednotlivé role (vlastnickou a manažerskou)	den D plus 36–48 měsíců
5	Příprava společnosti na novou vlastnickou strukturu (vnitřní procesy, orgány společnosti, společenská smlouva a jiná právní dokumentace), příprava rodiny	den D plus 36–48 měsíců
6	Zahájení předávání (převod) vlastnictví a manažerského řízení (kontroly)	den D plus 36–60 měsíců
7	Plné vystoupení Následníka z manažerské role, převod vlastnických práv k účasti na firmě	den D plus 48–72 měsíců

Při plánování předání společnosti je vhodné postupovat následujícím způsobem, s přihlédnutím k informacím z tabulky Ministerstva průmyslu a obchodu ČR:

Je třeba dosáhnout shody na základní vlastnické strategii a rozhodnout se, zda chcete společnost předat v rámci rodiny nebo hledat externího kupce. Tuto otázku je vhodné projednat v horizontu 6-12 měsíců od zahájení přípravy.

Je nutné nastavit procesní pravidla a vytvořit pracovní tým, který bude mít odpovědnost za předávací proces. Je třeba určit jednotlivé členy týmu a jejich úkoly. Toto by mělo být provedeno do 6 měsíců od "dne D".

Je třeba přesně definovat představu o nástupnictví, včetně rozdělení podílů a struktury řízení společnosti. Toto by mělo být hotovo do 12 měsíců od "dne D".

Je zapotřebí připravit potenciální nástupce pro jednotlivé role, jak vlastnické, tak manažerské. Je nutné provést výběr vhodných kandidátů. To by mělo být dokončeno v rozmezí 36-48 měsíců od "dne D".

Je třeba připravit společnost na novou strukturu, což zahrnuje úpravu interních procesů, orgánů společnosti a právní dokumentace tak, aby odpovídaly nové vlastnické struktuře. Taktéž je vhodné připravit rodinu na tuto změnu. Toto by mělo být provedeno v rozmezí 36-48 měsíců od "dne D".

Je třeba zahájit předávání, včetně převodu vlastnictví a manažerského řízení společnosti. Tento proces by měl probíhat v rozmezí 36-60 měsíců od "dne D".

Vlastníkovi je vhodné umožnit plné ukončení manažerské role a předání vlastnických práv týkajících se firmy. To by mělo být dokončeno v rozmezí 48-72 měsíců od "dne D".

2. Strategické řízení

Nástupnické řízení, succession management, je ve své podstatě součástí strategického řízení. Strategický management je klíčovým pojmem v oblasti managementu, který představuje důležitý rámec pro formulování a realizaci hlavních cílů a záměrů organizace. Jeho provádění je zodpovědností majitelů, jednatelů nebo vysoce postavených manažerů, kteří jednají jménem organizace, majitele či jednatele. Jedná se o proces, který vychází z důkladného posouzení interních a externích zdrojů a prostředí, ve kterém organizace působí.

Podle Hugh Macmillana je strategie definována jako "*Ideas and actions to conceive and secure the future*" (nápad a činy zaměřené na vytvoření a zajištění budoucnosti). (Macmillan, a další, 2001)

Tato definice zdůrazňuje důležitost přemýšlení a akce směrem k dlouhodobému rozvoji a úspěchu organizace.

Strategický management zahrnuje procesy formulování a implementace strategie, která má za cíl posunout organizaci vpřed a zajistit její udržitelnost v dynamickém prostředí. Tento proces vyžaduje komplexní analýzu a hodnocení jak interních, tak externích faktorů, které ovlivňují organizaci. Díky strategickému managementu organizace získává strategickou vizi a směřuje své zdroje a aktivity tak, aby dosáhla svých dlouhodobých cílů. (Nelson, 2013) (Mallya, 2006)

Cílem této kapitoly je představit teoretický rámec strategického managementu, který sloužil jako základ pro metodiku použitou v praktické části této diplomové práce. Základními prvky tohoto rámce jsou analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace, formulace strategických cílů, výběr vhodných strategických směrů a jejich implementace. Představené teoretické koncepty a přístupy slouží jako opora pro praktickou aplikaci strategického managementu a řízení organizace.

2.1. Analýzy vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí je klíčovou součástí strategického plánování a pomáhá organizaci identifikovat důležité faktory a trendy, které mohou ovlivnit její provoz a

úspěch. Výsledkem této analýzy je seznam příležitostí a hrozeb, které organizace musí zvážit při formulaci své strategie a rozhodování o budoucím směřování (Fotr Jiří, 2019)

Vnější prostředí organizace lze rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí se zaměřuje na faktory působící na úrovni zahraničního a národního prostředí, které mohou mít vliv na celkovou strategii a fungování organizace (Fotr Jiří, 2019).

V rámci této diplomové práce jsem pro analýzu makroprostředí zvolil PESTLE analýzu. PESTLE je akronym, který zahrnuje následující faktory:

Politické faktory: Analyzuje politické a právní aspekty, včetně legislativy, regulací, politické stability a vládních politik. Tyto faktory mohou ovlivnit podnikatelské prostředí a podmínky pro činnost organizace.

Ekonomické faktory: Zkoumá ekonomické podmínky, jako je HDP, inflace, úrokové sazby, míra nezaměstnanosti a další ekonomické ukazatele. Tyto faktory ovlivňují tržní podmínky a spotřebitelské chování.

Sociální faktory: Zaměřuje se na sociální a kulturní trendy, jako jsou demografické změny, životní styl, preference spotřebitelů, společenská odpovědnost nebo vývoj hodnot. Tyto faktory mohou mít vliv na poptávku po produktech a službách organizace.

Technologické faktory: Analyzuje technologický vývoj, inovace, digitalizaci, dostupnost technologií a jejich dopad na podnikání a konkurenceschopnost organizace.

Legislativní faktory: Zahrnuje analýzu právního rámce a předpisů, které mohou ovlivnit provoz organizace. Patří sem například environmentální předpisy, práva zaměstnanců, ochrana spotřebitele nebo obchodní regulace.

Ekologické faktory: Tento faktor se zaměřuje na analýzu vlivu životního prostředí na organizaci a naopak. Zahrnuje otázky udržitelnosti, environmentálních trendů, energetické efektivity a odpovědného podnikání.

PESTLE analýza umožňuje systematické zkoumání klíčových faktorů vnějšího prostředí organizace a poskytuje důležité informace pro formulaci strategie a rozhodování.

Na základě těchto analýz mohou být identifikovány příležitosti, které organizace může využít, a hrozby, kterým čelí. Tato analýza je důležitým nástrojem pro posouzení prostředí, ve kterém organizace působí, a přizpůsobení se změnám a výzvam. (Fotr Jiří, 2019)

Tyto analýzy jsou nedílnou součástí strategického řízení. Popisují, jak na právnickou osobu působí faktory, které společností nemohou být ovlivněny. Udávají tedy náhled na situaci právnické osobnosti mimo jiné v kontextu průmyslového odvětví z hlediska legislativního, ekonomického, technologického, sociokulturního.

Pro analýzu mikrookolí volím v této práci Porterovu analýzu pěti sil.

Porterův model pěti konkurenčních sil je analytický nástroj, který slouží k pochopení konkurenčního prostředí a identifikaci klíčových sil ovlivňujících podnik v daném odvětví. Tento model umožňuje managementu strategicky reagovat na tyto síly a využít je ve prospěch organizace (Sedláčková, a další, 2006).

Podle Porterova modelu existuje pět základních činitelů, které ovlivňují konkurenci a atraktivitu daného trhu. Patří sem (Mallya, 2006):

Vyjednávací síla zákazníků: Pokud mají zákazníci vysokou vyjednávací sílu, mohou ovlivňovat ceny, požadovat vyšší kvalitu nebo další výhody od poskytovatele. To snižuje ziskovost podniku a ztěžuje jeho pozici na trhu.

Vyjednávací síla dodavatelů: Pokud dodavatelé mají silnou pozici a poskytují unikátní výrobky nebo služby, mohou zvyšovat ceny nebo omezovat dostupnost. To zvyšuje náklady podniku a omezuje jeho konkurenceschopnost.

Hrozba vstupu nových konkurentů: Tato hrozba závisí na vstupních bariérách, které mohou bránit novým hráčům vstoupit na trh. Čím jsou bariéry vyšší, tím je odvětví atraktivnější pro stávající hráče.

Hrozba substitutů: Substituty jsou produkty nebo služby, které splňují podobnou potřebu jako hlavní produkt na trhu. Pokud existuje reálná nebo potenciální hrozba substitutů, může to ovlivnit atraktivitu daného odvětví a způsobit snížení poptávky po hlavním produktu.

Rivalita firem působících na daném trhu: Rivalita mezi konkurenčními firmami závisí na jejich počtu, velikosti, diverzifikaci, růstu a strategických akcích. Vyšší rivalita znamená zvýšenou konkurenci, snižování cen a tlak na ziskovost podniku.

Porterův model pěti sil tedy poskytuje podniku rámec pro analyzování konkurenčního prostředí a pomáhá při rozhodování o strategických krocích. (Sedláčková, a další, 2006)

2.2. Analýzy vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí hodnotí endogenní faktory. K analyzování vnitřního prostředí volím metodu 7S, která je standardně využívána v managementu a řízení.

Cílem této analýzy je objektivně posoudit, ve kterých oblastech firma vyniká a naopak, co jsou její slabiny.

Analýza vnitřních zdrojů se zaměřuje na odhad dostupných zdrojů a jejich objemu, a způsoby, jak s těmito zdroji efektivně pracovat. Zdroje podniku zahrnují pracovníky, finanční prostředky a další prostředky potřebné pro výrobu zboží nebo poskytování služeb. Zvláštní důraz je kladen na znalosti a dovednosti pracovníků a manažerů, které jsou důležitým aktivem firmy a schopností podniku využít tyto znalosti ve prospěch organizace.

Jednou z metod analýzy vnitřního prostředí je také použití modelu "7S" od firmy McKinsey. Tento model identifikuje sedm klíčových faktorů úspěchu, které jsou vzájemně provázány a ovlivňují fungování firmy. Tyto faktory zahrnují strategii, strukturu organizace, systémy řízení, styl manažerské práce, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty.

Tímto přístupem je možné získat komplexní pohled na vnitřní prostředí podniku a identifikovat klíčové oblasti, ve kterých je třeba provést změny nebo využít příležitosti k posílení konkurenceschopnosti firmy (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017).

Strategie

Aspekt strategie v McKinseyho analýze se však nezabývá pouze Strategií, jakožto funkčním dokumentem. Pokud dojde k chápání pojmu strategie, jakožto způsobu, skrz který dochází k udržování konkurenční výhody, pak lze popsat, jak zadavatel vede konkurenční boj, či jakým způsobem ovlivňuje rozhodnutí zákazníka. Tedy jakým způsobem organizace reaguje na hrozby a příležitosti v oboru.

System

V této části jsou zahrnuty všechny systémy, které slouží k řízení každodenních činností organizace. Tedy všechny komunikační, informační systémy využívané uvnitř organizace, ale také kontrolní systémy zpětných vazeb a systémy alokace zdrojů.

Struktura

V modelu 7S lze strukturou chápat organizační strukturu firmy, tedy jakým způsobem jsou uspořádány vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Tato část analýzy umožňuje náhled na organizační strukturu a dovoluje nám sjednat změny ve struktuře samotné pro aktualizaci procesů.

Styl

Styl vyjadřuje, jakým způsobem vedení společnosti přistupuje k řízení a řešení problémů. Jsou zde zahrnuty jak formální, tak neformální styly řízení. Podstatou této části analýzy je zvolit a nalézt takový styl řízení, který je vhodný a nebude mást.

Spolupracovníci

Spolupracovníky v tomto případě rozumíme nejen lidské zdroje, ale také jejich kompetence, schopnosti, školení a jednotlivé vztahy mezi nimi. Také jejich funkce, aspirace, motivace, a především chování vůči firmě. V této části spolu se stylem můžeme posoudit, jak moc formální je komunikační stránka firmy. Do této části lze zahrnout i morální hledisko. Tedy jaké jsou názory zaměstnanců na podnikání firmy a jaká je jejich loajalita vůči jejich zaměstnavatelům.

Schopnosti

V tomto případě rozumíme schopnostmi profesionální znalost uvnitř organizace. Synergické efekty mezi jednotlivými pracovníky a jejich schopnostmi. Jaké úkony firma dělá nejlépe, v čem organizace jako taková vyniká. Ale také například jaké je učící se zázemí a rozvíjející se zázemí uvnitř firmy. Sdílené hodnoty

V dobře řízené společnosti jsou sdílené hodnoty přímo spjaty s vizí a misí společnosti, jedná se tedy o aspekt, do jaké míry jsou zaměstnanci ztotožnění s hodnotami společnosti a zdali s nimi souhlasí.

2.3. SWOT analýza

SWOT analýza je přístup, který slouží k posouzení vnitřního a vnějšího prostředí daného podniku. Tato analýza se zaměřuje na čtyři kategorie faktorů okolí, které jsou reprezentovány zkratkou SWOT: S - silné stránky (Strong), W - slabé stránky (Weaknesses), O - příležitosti (Opportunities) a T - hrozby (Threats). Silné a slabé stránky představují interní aspekty, zatímco příležitosti a hrozby jsou spojeny s vnějším prostředím (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Cílem SWOT analýzy není pouze vytvořit seznam možných příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek, ale především poskytnout hloubkovou strukturovanou analýzu, která přináší užitečné poznatky (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Pro aplikaci SWOT analýzy lze vytvořit dvě matice: EFE (External Factor Evaluation) a IFE (Internal Factor Evaluation), které umožňují kvantifikovat a hodnotit faktory vnějšího a vnitřního prostředí podniku. (David, a další, 2016)

EFE matice se zaměřuje na vnější faktory, tj. příležitosti a hrozby, a hodnotí jejich důležitost a vliv na podnik. V této matici se analyzují faktory jako například změny v legislativě, trendy na trhu, konkurence nebo nové technologie. Real-life data, jako statistiky o trhu, výzkumné zprávy nebo informace o chování spotřebitelů, mohou být použity k posouzení a kvantifikaci těchto faktorů.

IFE matice se zaměřuje na vnitřní faktory, tj. silné a slabé stránky podniku, a hodnotí jejich důležitost a schopnost ovlivnit výkon firmy. V této matici se analyzují faktory jako například interní procesy, finanční zdroje, výrobní kapacita nebo odborné dovednosti zaměstnanců. Opět je možné využít real-life data, například finanční výkazy, zprávy o výkonnosti zaměstnanců nebo výzkumné zprávy.

Analýza SWOT a matice EFE a IFE poskytují podniku ucelený přehled o jeho současném postavení, identifikují klíčové faktory úspěchu a slouží jako základ pro formulování strategie a rozhodování v rámci podniku (David, a další, 2016)

2.4. Volba strategie

IFE a EFE matice lze spojit do takzvané IE matice (Candra, 2014). Tato matice se používá k vyhodnocení obou matic.

IE matice neboli matice hodnocení interních a externích faktorů, je nástroj strategického řízení používaný k analýze pracovních podmínek a strategické pozice podniku. Tato matice spojuje analýzu interních a externích faktorů do jednoho modelu.

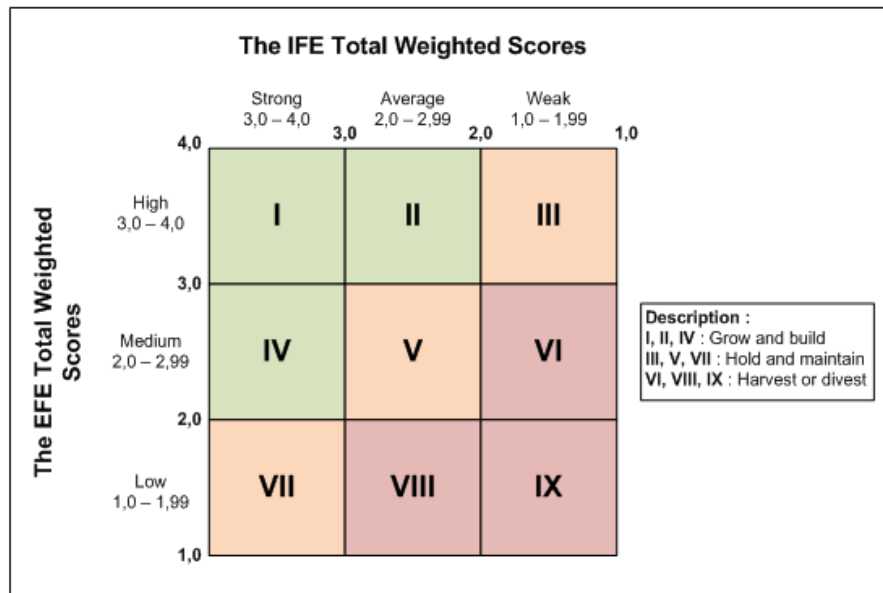
Fungování IE matice:

Na osu y se zaznamenává hodnota celkové vážené skóre z matice EFE (Externí hodnotící faktory).

Na osu x se zaznamenává hodnota celkové váženého skóre z matice IFE (Interní hodnotící faktory).

Bod, kde se vodorovná a svislá osa protínají, určuje strategii, kterou by měla společnost následovat.

OBRÁZEK 1 - IE MATICE (CANDRA, 2014)



Strategické implikace IE matice:

IE matice se dále dělí na tři hlavní oblasti s odlišnými strategickými dopady:

Kvadranty I, II a III naznačují strategii růstu a budování. To znamená intenzivní a agresivní taktické strategie. Společnost by se měla zaměřit na strategie, které se soustředí na

průnik na trh, rozvoj trhu a rozvoj produktů. Z operačního hlediska by se měly zvážít zpětná integrace, dopředná integrace a horizontální integrace.

Kvadranty IV, V a VI naznačují strategii udržování a upevňování pozice na trhu. V tomto případě by se taktické strategie měly zaměřit na průnik na trhu a rozvoj produktů.

Kvadranty VII, VIII a IX jsou charakterizovány strategií sklizně nebo ukončení. Pokud jsou náklady na oživení podnikání nízké, měla by se společnost pokusit oživit své podnikání. V opačném případě může být agresivní řízení nákladů cestou, jak ukončit své aktivity.

IE matice je užitečným nástrojem pro strategické rozhodování, který umožňuje organizaci vybrat si vhodné strategie na základě kombinace interních a externích faktorů. Pomocí tohoto nástroje organizace získá lepší porozumění své pozici na trhu a může lépe formulovat své strategické cíle a plány.

Za pomoci výsledků z IE matice (David, a další, 2016) a kontextu naší firmy (Macmillan, a další, 2001), lze formulovat strategii. Obecně se dá říci, že teoretický rámec správně nastavené EFE a IFE matice, tedy i IE matice nás při utváření strategických záměrů, může nasměřovat správným směrem.

2.5. Formulace strategie

Formulace strategie je proces využívání dostupných znalostí k dokumentaci zamýšleného směru společnosti a proveditelných kroků, které je třeba postoupit k dosažení cíle (Cote, 2020). Je to subjektivním vyhodnocením dalších informací a výsledků analýz. (Zuzák, 2011). Formulace strategie je často zahrnována jako součást strategického plánování, což je navazující proces na strategické analýzy. Často je vnímána právě jako první krok strategického plánování. (Cote, 2020)

Jako součást formulace strategie je také považována vize a mise. Kde vize je to, čeho chce organizace dosáhnout a mise je konstatováním způsobu, jakým toho chce dosáhnout. (David, a další, 2016)

Vytvoření účinné strategie umožní organizaci sdílet jednotnou vizi, odhalit odchylky prostřednictvím zkoumání jejich příčin, a sledovat výkon pomocí měřitelných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). Formulace strategie je tedy finální syntézou všech

provedených analýz. Často vychází ze strategických pozic nalezených skrze metody jako je SWOT analýza a IE matice a aplikuje konkrétní specifikace společnosti na teoretická doporučení těchto analýz. (Macmillan, a další, 2001) a závěrečná strategie vpravidla vyúsťuje do kompromisu. (Zuzák, 2011). Jinými slovy, analýzy strategické pozice často radí například provést „penetraci trhu“, ve formulaci strategie pak dochází k určení toho, jakým způsobem může firma trh penetrovat a jaké kroky k tomu musí podniknout.

PRAKTICKÁ ČÁST

3. Podnik a možné scénáře nástupnictví

Kapitoly praktické části představují nástupnickou strategii pro rodinný podnik, který byl založen po revoluci dvěma přáteli. V dnešní době je důležité, aby se společníci začali věnovat problematice nástupnictví, a zvolili správnou formu předání podniku novému managementu.

Nástupnická strategie této práce, je tedy předběžným návodem, který může vedení podniku využít k určení své vlastní strategie. A s jeho pomocí postupovat při předávání podniku nového managementu.

3.1. Představení podniku

Společnost B+B service s.r.o. byla založena krátce po sametové revoluci v Praze. Založili ji dva dlouholetí přátelé, kteří se rozhodli podnikat a zkusit své štěstí.

B+B service s.r.o. (dále podnik) je podnik zabývající se opravou automobilů jejich údržbou. Mezi další aspekty podnikatelské činnosti právnické osoby posuzované společností patří pneuservis a půjčovna náhradních automobilů. Jedná se o podnik s pěti zaměstnanci, kdy společníci společnosti se v současné době věnují převážně vedení a managementu podniku.

Podnik je vlastněn dvěma dlouholetými přáteli, kteří podnikají v oboru auto-opravných prací od sametové revoluce. Každý z vlastníků má svoji vlastní rodinu, která by mohla být považována za vhodné kandidáty na převzetí společnosti. Rodina společníky v podnikání podporuje a tematika automobilů je častým motivem, který se prolíná zájmy rodinných příslušníků.

3.2. Rodinné zázemí

Pro účely nástupnické strategie je důležité zhodnotit možnosti předání firmy. Oba společníci mají své rodiny, kterým by teoreticky mohli předat řízení firmy. Aby k tomuto předání mohlo dojít, bylo by nutné následníky managementu dopředu zapojit do chodu společnosti a vzdělat je v oblasti fungování a řízení společnosti. Ačkoliv se společníci chystají vstoupit do penze až za několik let, je nutné, aby v dostatečném časovém předstihu došlo k učinění rozhodnutí komu a jak bude firma předána.

Při komunikaci s rodinami společníků nepadlo žádné pevné rozhodnutí o tom, zda by některé z dětí mělo zájem. Je zde však možnost toho, že se některé z dětí rozhodne, že by se chtělo zapojit do řízení firmy a chtělo by, aby mu firma byla předána. Je ale důležité, aby si vedení společnosti uvědomilo, že nelze ze dne na den předat společnost, zejména pokud bude předávána jednomu z dětí, které doposud nebyli do chodu firmy zapojeny. Toto téma bylo důkladně probráno se společníky autoservisu a došlo k vyhodnocení následujících možností pro předání řízení společnosti.

3.3. Možné nástupnické scénáře

Z předchozí kapitoly je tedy patrné, že před společníky podniku stojí důležité rozhodnutí. Jak již bylo zmíněno k tomuto rozhodnutí bude muset dojít v nejbližší budoucnosti. Pro účely této práce, a nástupnické strategie byly vytvořeny 3 nejpravděpodobnější scénáře předání firmy.

3.3.1. Scénář A – Předání firmy stávajícímu vedoucímu dílny

V tomto možném scénáři je firma předávána jednomu ze stávajících zaměstnanců, který je v této práci označován jako „Vedoucí dílny“. Jedná se o loajálního zaměstnance, který je součástí této společnosti již 10 let. Vedoucí dílny má blízký vztah se společníky. Jakožto dlouholetý zaměstnanec získával formou kariérního růstu nové pravomoci a začal zastávat některé řídicí funkce a dohlížet na některé řídicí procesy, aby ulehčil pracovní zátěži společníků. Tento scénář představuje přirozený a organický vývoj firemní situace. Zaměstnanec se vypracoval od nejzákladnější pozice až po tu vedoucí, díky svým schopnostem.

Tento scénář přináší několik výhod. Novým manažerem bude člověk, který si je vědom toho, jak firma funguje. Před samotným předáním vedení společnosti nebude muset docházet k tak extenzivnímu narovnávání vnitřních procesů, jako v případě ostatních scénářů. Nadále se jedná o člověka, který si je vědom přesně toho, co práce v autoservisu obnáší, což mu může poskytnout důležité knowhow pro řešení krizových situací. Zejména při jednání a smlouvání last minute zakázek s partnery na B2B trhu, je nutné, aby měl manažer přehled o tom, která zakázka je realizovatelná, v jakém časovém rozmezí.

Výhody předání managementu jednomu z vedoucích zaměstnanců:

1. Zkušenosti: Vedoucí zaměstnanec bude mít zkušenosti s fungováním společnosti a bude schopen vést společnost efektivně.
2. Nezávislost na rodině: Vedoucí zaměstnanec nebude ovlivněn rodinnými vztahy a bude se moci soustředit na úspěch společnosti.
3. Férový postup: Vedoucí zaměstnanec byl vybrán na základě svých schopností, což může vést ke spokojenosti ze strany zaměstnanců a společníků.

Nevýhody předání managementu jednomu z vedoucích zaměstnanců

1. Konflikty: Předání vedení společnosti jednomu ze zaměstnanců může vést k interním konfliktům mezi zaměstnanci, kteří mohou vnímat nově jmenovaného vedoucího jako nevhodného nebo nespravedlivého.
2. Nepatřičná kompetence: Pokud jmenovaný zaměstnanec nemá dostatečnou zkušenost a znalosti, může to vést k nedostatkům v řízení společnosti, neefektivním rozhodnutím a nedostatečnému využití příležitostí na trhu.
3. Nespokojenost ostatních zaměstnanců: Ostatní zaměstnanci mohou být nespokojeni s tím, že jim bylo předáno vedení společnosti, pokud mají větší zkušenosti nebo odbornost. To může vést k negativnímu ovzduší a snížení motivace v práci.

3.3.2. Scénář B – Předání společnosti potomkovi společníka

Tento možný scénář pracuje se situací, kdy se jeden z potomků společníků vyjádří k situaci tím způsobem, že by měli zájem o to zapojit se do chodu společnosti a převzít tak její vedení v budoucnu. Tento scénář je logický z hlediska rodinných dynamik. Dítě by po svém rodiči dědilo jejich odkaz a přebíralo jimi vybudovanou společnost. Z hlediska ekonomického a manažerského je tento scénář poněkud náročný. V tomto případě záleží na časovém rámci a na tom, kdy se zapojí do realizace. Je nutné mít dostatečnou časovou rezervu, aby potomstvo bylo dostatečně obeznámeno a zaškolené ve všech oblastech řízení, které jsou nutné pro správné předání firmy. Potomek, jakožto nový vedoucí se dá označit za nepopsaný list. Ačkoliv se zajímá o odkaz svých rodičů a chce pokračovat v jejich podnikání, tak reálně nemá žádné zkušenosti s podnikáním v oboru. Tento scénář je tedy velmi náročný z hlediska nákladového (pořádné zaškolení následníka) a časového (postupné zakomponování do řízení podniku). V tomto specifickém scénáři hraje další roli fakt, že se ho mohou zúčastnit 3 různé osoby, mezi které by se poté podíl musel rozdělit.

Ačkoliv je po rozhovorech s nimi velmi nepravděpodobné, že by se všichni tři o tuto pozici ucházeli.

Další výhodou je, že všichni z potomků mají vzdělání v oboru „řízení průmyslového podniku“.

Výhody předání managementu rodinné společnosti potomkovi jednoho z vlastníků:

1. Rodinné tradice: Potomek bude pokračovat v rodinné tradici a mít hlubší vztah k firmě než externí manažer.
2. Loajalita: Potomek bude mít větší zájem o úspěch firmy, protože je rodinným členem.
3. Znalost rodinných hodnot: Potomek bude mít lepší povědomí o rodinných hodnotách a cílech společnosti.

Nevýhody předání managementu rodinné společnosti potomkovi jednoho z vlastníků:

1. Nedostatečné zkušenosti: Potomek nemusí mít dostatečné zkušenosti a schopnosti na vedení společnosti.
2. Nepřiměřený postup: V případě, že potomek nebyl schopen prokázat své schopnosti v rámci společnosti, může to vyvolat stížnosti ze strany zaměstnanců a společníků.
3. Konflikty v rodině: Předání managementu rodinnému členovi může vést k rodinným konfliktům, pokud se nedaří dosahovat cílů společnosti.

3.3.3. Scénář C – Prodej společnosti

K tomuto scénáři je přistupováno jako k nouzovému. Pokud se potomci, či již nějakým způsobem v současné době připravovaný vedoucí dílny rozhodnou odstoupit od následnictví, pak by se jako další nejrozumnější volba nabízela prodat firmu. K tomuto scénáři by bylo nutné firmu nacenit a vzdát se jejího řízení. Došlo by k narovnání vnitřních procesů, tak aby byla firma dostatečně atraktivní pro možného kupujícího. Společníci by odešli a s firmou by dále neměli žádnou spolupráci.

Výhody prodání společnosti namísto tvoření nástupnického plánu:

1. Finanční zisk: Prodejem společnosti mohou vlastníci dosáhnout vysokého finančního zisku, který jim může pomoci uspokojit své finanční potřeby nebo se věnovat jiným projektům.

2. Ulehčení zodpovědnosti: Vlastníci mohou své zodpovědnosti za vedení společnosti přenechat novému vlastníkovi, který se stane zodpovědným za její budoucnost.
3. Odstranění stresu: Proces tvoření nástupnického plánu může být náročný a stresující, předáním společnosti novému vlastníkovi mohou vlastníci tento stres odstranit.

Nevýhody prodání společnosti namísto tvoření nástupnického plánu:

1. Ztráta kontroly: Vlastníci přestanou mít kontrolu nad společností, když ji prodají jinému subjektu.
2. Ztráta tradice a historie: Pokud společnost představuje důležitou součást rodinného podnikání, její prodej může znamenat ztrátu tradice a historie.
3. Ztráta zaměstnání: Nový vlastník může rozhodnout o redukci počtu zaměstnanců nebo dokonce o zrušení celého podniku, což může znamenat ztrátu zaměstnání pro mnoho lidí.

Riziko neuspokojivého výsledku: Prodej společnosti může být rizikový, pokud nový vlastník není schopen vést společnost k úspěšnosti, což může mít negativní dopad na reputaci původních vlastníků. Především pokud nedojde k rebrandingu společnosti (firma nese jejich jména).

4. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Tato kapitola se zabývá Analýzou vnitřního prostředí podniku. Analýza vnitřního prostředí je klíčovým krokem pro následné posuzování silných a slabých stránek podniku (kapitola SWOT analýza) a jeho schopnosti přizpůsobit se změnám v okolním prostředí. Analýza vnitřního prostředí vychází z interních informací o podniku a jeho fungování a zahrnuje hodnocení vnitřních procesů, zdrojů a aktiv.

V rámci této analýzy jsem se zaměřil na několik klíčových oblastí, jako jsou například strategie, finanční situace (viz kapitola předběžné vyhodnocení podniku), lidské zdroje a technologie. Tyto oblasti byly analyzovány za účelem získání hlubšího pochopení o tom, jak podnik funguje.

Jako základní struktura, ze které tato kapitola vychází byl použit McKinseyho model 7S analýzy. Tato analýza se využívá především ve velkých společnostech, proto byla náležitě upravena, aby lépe odrážela potřeby pro analýzu malé společnosti.

Tyto výstupy budou následně použity při tvorbě nástupnické strategie pro předání podniku, aby se zajistilo co nejefektivnější předání a udržení úspěšného chodu společnosti v budoucnosti.

4.1. Seznam služeb podniku

Společnost poskytuje rozličné služby, které ji umožňují uspokojit širokou škálu potřeb svých zákazníků. Celkově je možné služby společnosti rozdělit do tří hlavních kategorií. Těmito kategoriemi jsou: autoservis, který se zabývá opravou služebních automobilů, Pneuservis, který se zabývá výměnou pneumatik a kol a následné služby půjčovny vozidel, ve které může být zákazníkům poskytnut k vypůjčení náhradní automobil.

TABULKA 2 - SEZNAM SLUŽEB SPOLEČNOSTI (ZDROJ: B+B SERVICE S.R.O. ,©2023)

Autoservis
Dezinfekce Klimatizace ozonem
Základní Servis Klimatizace
Doplnění chladiva klimatizace
Výměna Motorového Oleje
Výměna Brzd. Destiček (Náprava)
Diagnostika Řj, Čtení Chybných Kódů
Diagnostika Podvozku Arex
Sbíhavost jedné nápravy + seřízení odklonů
Sbíhavost obou náprav + seřízení odklonů
Testování tlumičů
Zapůjčení Náhr. Vozu FORD FUSION 1 den
Zapůjčení Náhr. Vozu Mercedes V CLASS 1 den
Servisní Prohlídka
Odvoz, Přistavení Vozu Na Smluvenou Adresu (do 10km od provozovny)
Příprava Vozu+Zajištění Stk,Emisí (Vč. Dph A Poplatku Za Stk,Emise)
Pneuservis
Poradenské služby
Kompletní montáž a výměnu kola
Opravu pneumatiky studenou vulkanizací
Vyvážení kola
Likvidaci pneumatik
Půjčovna vozidel
Zapůjčení Náhr. Vozu FORD FUSION
Zapůjčení Náhr. Vozu Mercedes V CLASS
Zapůjčení motorového člunu

4.2. VIZE A MISE PODNIKU

Podnik doposud oficiální vizi a misi neurčil. Neexistuje tedy žádný hmatatelný vnitřní dokument, který by vizi a misi definoval. Pro účely této práce a tvoření nástupnické strategie je však klíčové, aby k jejich definici došlo. Co se neoficiálních zdrojů vize a mise podniku týče došlo ke konverzaci s vlastníky podniku. Jako neoficiální misi lze považovat jejich motivaci k provozování konkrétního autoservisu. Jinými slovy, jak přistupují ke svému povolání ve srovnání se světem a zda vidí ve svém podnikání jakýkoliv jiný motiv než „výdělek“.

Pro určení mise a vize, jsem provedl rozhovor se společníky a zeptal se jich na jejich představu budoucnosti podniku, na jejich hodnoty v podnikání. Skutečností je, že ačkoliv malé firmy, v tomto případě posuzovaný autoservis, nemají velmi často strategický dokument, téměř každý podnikatel má představu o tom, proč podniká a jak chce podnikat.

Jako hlavní hodnoty, které společníci uvedli ve svém podnikání jsou následující

Spolehlivost: *„Plníme své závazky vůči zákazníkům a dodržujeme stanovené termíny, abychom vybudovali důvěru a dlouhodobé partnerství.“*

Kvalita: *„Snažíme se o nejvyšší standardy kvality v poskytovaných službách, aby zákazníci byli spokojeni a jejich vozidla v bezpečí.“*

Individualizovaný přístup: *„Každému zákazníkovi věnujeme osobní pozornost a nabízíme řešení přizpůsobené jeho specifickým potřebám a požadavkům.“*

(Interview s Oldřichem Batkem a Josefem Bělíkem, společníky Autoservisu B+B service s.r.o., v Praze dne 14. 7. 2023)

Na otázku o budoucnosti podniku odpověděli společníci tak, že chtějí být „předním poskytovatelem pneu-servisních a autoservisních služeb na Plzeňské ulici“ (Batěk a Bělík, 2023) a chtějí být „známí pro svou odbornost a rychlý a kvalitní servis“ (Batěk a Bělík, 2023)

Z těchto informací je tedy možné zformulovat jednoduchou misi a vizi pro posuzovaný autoservis.

Vize:

Být předním poskytovatelem auto-opravných služeb, pneuservisu a půjčovny náhradních vozidel v našem regionu, který je známý svou odborností, spolehlivostí a kvalitním servisem.

Mise:

Naše mise je poskytovat zákazníkům komplexní a profesionální auto-opravné služby, pneuservis a půjčovnu náhradních vozidel. S důrazem na kvalitu, odbornost a individualizovaný přístup k zákazníkům se snažíme překonávat očekávání a budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky.

4.3. Strategie podniku

U společnosti nebyla doposud strategie nikdy oficiálně určena a analyzována. Toto je způsobeno především velikostí podniku. Znamená to tedy, že tento dokument je první strategickým náhledem na situaci podniku.

Podnik se delší dobu zaměřuje na stálé zákazníky. Pohybuje se jak na B2B trhu, tak i B2C. Jejich blízká poloha vůči STK Motol jim umožňuje získávat konkurenční výhodu. Podnik si tak může dovolit poskytovat služby jako jsou sjednání technické kontroly v promptně sjednaném čase. Tato symbiotická spolupráce s STK vytváří synergický efekt zajišťující oběma podnikům stálý přísun zákazníků.

Chybějící strategický dokument:

Fakt, že společnost nemá stanovený žádný oficiální dokument, který by určoval její strategii, může být považován za problém. Je důležité mít jasně stanovený směr, cíle a plán, jak je dosáhnout, aby bylo možné dosáhnout úspěšného rozvoje a růstu.

Velikost společnosti:

Společnost B+B service, s.r.o. je malá společnost s 3 zaměstnanci a 2 společníky. To může být výhodou v oblasti flexibility a rychlosti reakce, nicméně může být také omezením v oblasti finančních prostředků a možností rozšiřování portfolia produktů a služeb.

Outsourcing účetnictví a marketingu:

Outsourcing účetnictví a marketingu jiným firmám umožňuje společnosti B+B service, s.r.o. zaměřit se na své hlavní činnosti a snížit náklady na vnitřní zdroje. To také znamená,

že společnost ztrácí kontrolu nad těmito aktivitami a může být závislá na kvalitě služeb dodavatelů.

Obchodní dohoda s STK Motol:

Obchodní dohoda se společností STK Motol umožňuje společnosti B+B service, s.r.o. nabízet komplexní služby svým zákazníkům, jako je zařízení STK. Toto může být konkurenční výhodou a pomoci rozšiřovat portfolio služeb a zvyšovat loajalitu zákazníků.

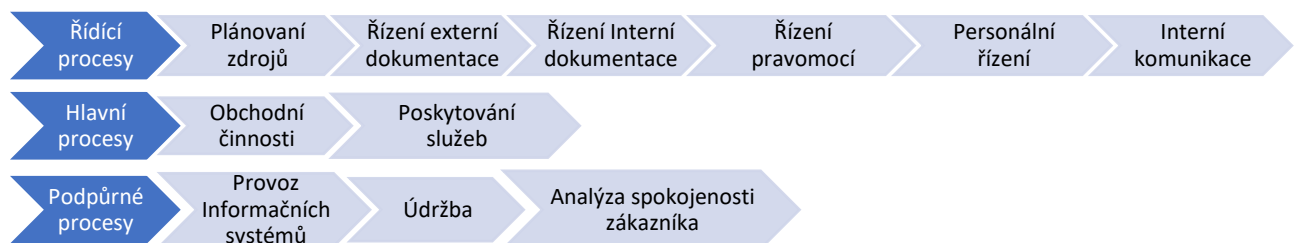
Na závěr je důležité podotknout, že společnost o velikosti B+B service s.r.o. nemusí mít žádný oficiální dokument. Pro lepší orientaci ve svých cílech, by bylo možné vytvořit velmi krátký dokument bez zbytečných formulací. Například jednostránkový (formát A4) dokument, který by obsahoval stručnou vizi a misi (například tu vytvořenou v předešlé kapitole) a případné strategické cíle do budoucna. Například právě ty, které tato práce napomůže stanovit z hlediska nástupnictví.

4.4. Systémy

Jedním z klíčových pilířů funkce organizace jsou její procesy. K analýze těchto procesů slouží procesní mapa. Autoservis má podobně jako jiné firmy tři typy procesů. Procesy řídicí, procesy hlavní a procesy podpůrné.

Do řídicích procesů nejčastěji v případě organizace vstupují společníci, jakožto osoby zastávající funkci manažerů.

OBRÁZEK 2 GRAF VNITŘNÍCH PROCESŮ SPOLEČNOSTI (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)



Klíčové procesy jsou uvedeny v mapě procesů B+B service s.r.o. Společnost postrádá procesy, které by pomáhaly analyzovat již zaběhnuté procesy a jejich efektivnost. Jinými slovy společnost funguje bez jednotného rámce pro analýzu efektivnosti.

Společnost tedy postrádá systém řízení kvality, který by jednotlivé procesy vedl „do kruhu“. Namísto aby vedení organizace průběžně získávalo informace z probíhajících procesů, které by následně analyzovalo a nacházelo tak oblasti případného zlepšení, dochází k fungování organizace bez jakékoliv systematické zpětné vazby. Protože je společnost malá, a všechny organizační úrovně spolu mohou volně komunikovat, tento nedostatek nečiní vedení zásadní problémy. Jinými slovy, společnost funguje, dokud se něco nepokazí. Tento přístup, však nemusí být ideální z hlediska dlouhodobého fungování, kde dojde k předání organizace jinému vedení.

Jednou z možných úprav by mohlo tedy být zavedení podpůrného systému. Tímto systémem může být určení vnitřní metriky pro měření efektivnosti provádění služeb. V tomto případě provedených oprav na zákaznických automobilech. Pokud by se za tuto metriku zvolila například průměrná doba provedení opravy, spolu s průměrným počtem oprav za měsíc, společnost by díky sledování těchto metrik mohla dostat náhled na jednotlivé odchylky, které by mohla spojit s náhledem na samotné tržby a náklady. Tyto metriky by mohly posloužit i jako vstup pro hodnocení samotných zaměstnanců. Dalšími metrikami by mohly být například využití pracovní doby a počet opakovaných oprav.

4.5. Styl

Styl je v případě podniku většinou neformální. Tak jak bylo uvedeno v části organizační struktury, podnik vedou dva společníci, kteří zastávají funkci manažerů. Stránka manažerského stylu funguje ve své podstatě na základě jakýchsi odborných týmů, ve kterých mají manažeři vždy závěrečné slovo a na všech velkých rozhodnutích spolupracují společníci spolu. Řadové provozní úkony a odpovědnost za ně je delegována Vedoucímu dílny. Ten volí taktéž benevolentní styl řízení. Vzhledem ke skromnému zázemí a možnosti zaměstnanců hovořit napřímo s nejvyšší vrstvou vedení panuje ve společnosti familiární styl komunikace. Zaměstnanci si navzájem tykají a nacházejí v sobě potřebnou přátelskou oporu. Což napomáhá posílit jejich mezilidské vazby. I přes tento fakt jsou si však zaměstnanci plně vědomi hierarchie uvnitř firmy a svých zodpovědností. Zaměstnanci mají možnost kdykoliv vyjádřit svůj názor, či vznést návrh. Finální slovo je však vždy v rukách jejich nadřízeného. Tento styl vedení je ideální vzhledem k velikosti

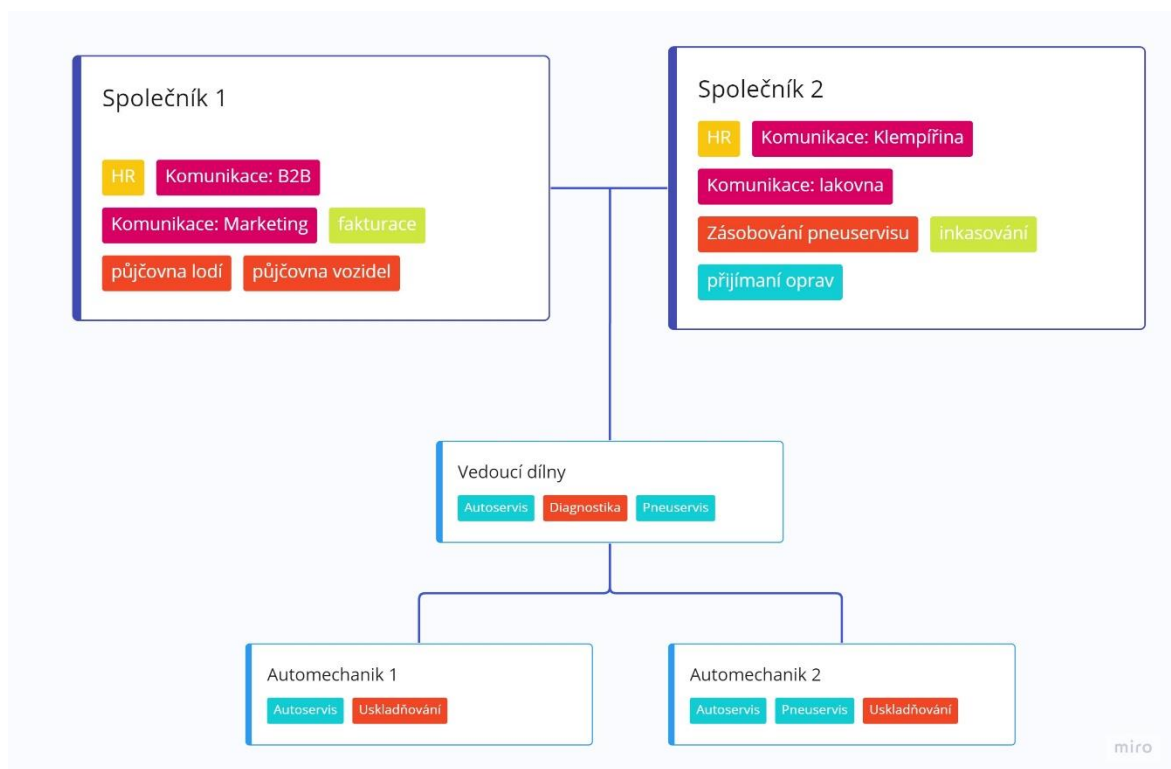
společnosti. Může však být matoucí pro nové zaměstnance. Lze prohlásit, že firma funguje jakožto rodinný organismus, kde otec (v tomto případě společníci) mají finální slovo.

4.6. Struktura

Organizační struktura firmy je liniová. Taková organizační struktura je výhodná vzhledem k malému počtu zaměstnanců. Liniová struktura poskytuje jednoduchost a jednoznačnost organizačních vztahů. Řídící povinnosti se dělí mezi oba společníky. Tato struktura utváří velmi krátké informační řetězce. Nevýhodou se stává fakt, že oba společníci, a tedy manažeři musí mít univerzální řídicí znalosti.

Lze tedy říct, že každý ze společníků zastává jiné funkce a tyto funkce dále popisují v této kapitole. Při následném předání společnosti, je nutné tyto funkce lépe definovat a přizpůsobit předání novému managementu.

OBRÁZEK 3 - ORGANIGRAM SPOLEČNOSTI



Firma se skládá z pěti zaměstnanců. Dvou společníků, kteří si rozdělují manažerské a administrativní funkce a tří techniků, kteří operují v samotném autoservisu a provozují

dílnu. Každý z techniků má odlišné kompetence. Vzhledem k faktu, že společnost poskytuje i služby spojené s pneuservisem a půjčovnou vozů a člunů.

V organigramu jsou jednotlivé oblasti pracovních činností zobrazeny barevnými štítky u každého z členů společnosti. Růžové štítky označují komunikaci s partnery. Tito partneři jsou samostatné společnosti, jejichž služby jsou nedílnou součástí vnitřních procesů společnosti. Zaměstnanci těchto společností nejsou součástí autoservisu B+B service s.r.o. proto nejsou uvedeni v organizační struktuře.

Těmito druhy komunikace jsou:

Komunikace B2B

- Jedná se o komunikaci se společnostmi, pro které B+B service s.r.o. provádějí základní opravy automobilů

Komunikace: Marketing

- Komunikace s partnerskou firmou, která se stará o marketingovou komunikaci firmy

Komunikace: Klempířina

- Komunikace s partnerskou firmou, která autoservisu outsourcuje velké klempířské práce na automobilech

Komunikace: Lakovna

- Komunikace s firmou, která poskytuje autoservisu lakovnické práce.

Společník 1

- Přijímání oprav
- Inkasování
- Inventura
- Přijímání zaměstnanců
- Účetní fakturace
- Marketing
- B2B jednání
- Jednání s dodavateli
- Půjčovna
- Odtah vozidel
- Hodnocení zaměstnanců a HR

Společník 2

- Přijímání oprav
- Inkasování
- Přijímání zaměstnanců
- Sjednávání technické kontroly
- Emise
- Převážení uskladněných pneumatik a kol z externích skladů
- Výplaty
- Sjednávání lakovnických služeb
- Sjednávání klempířských služeb

Vedoucí dílny

- Zodpovědný za správný chod dílny
- Pomáhá Automechanikům 1 a 2 ve velkém pracovním vytížení.
- Provádí Diagnostiku

Automechanik 1

- Provádění základních servisních prací
- Opravy motorů a převodovek
- Uskladňování

Automechanik 2

- Pneu-servisní úkony
- Provádění základních servisních prací
- uskladňování

4.7. Analýza odměňování zaměstnanců a systému jejich motivace

Analýza odměňování zaměstnanců a systému jejich motivace představuje klíčový prvek pro efektivní fungování každé organizace. Správně navržený a řízený systém odměňování a motivace může výrazně ovlivnit výkonnost zaměstnanců, jejich angažovanost a celkovou produktivitu společnosti. Tato kapitola se zaměřuje na důkladnou analýzu těchto faktorů, s cílem porozumět jejich vlivu na výkon zaměstnanců a identifikovat klíčové aspekty, které je třeba zvážit při navrhování a implementaci efektivního systému odměňování a motivace.

Tabulka 3 prezentuje různé zaměstnanecké výhody a jejich popis, přínosy a nevýhody. Následující je analýza každé položky:

- Stravování: Zaměstnanci dostávají obědy zdarma. Tato výhoda pomáhá zvyšovat spokojenost a motivaci zaměstnanců, aniž by to způsobilo vysoké náklady pro firmu. Obědy jsou dováženy přímo na pracoviště a zaměstnanci mohou jíst v zázemí kuchyňky. Nemusejí tedy trávit čas dojížděním do jiné lokace a případně si tak krátit obědovou pauzu.
- Firemní teambuildingy: Tato výhoda spočívá v pravidelných firemních akcích a večírcích. Tato výhoda může pomoci v tmelení kolektivu a zlepšení motivace zaměstnanců. Další náklady pro firmu, spojené s organizováním těchto akcí, mohou být poměrně vysoké, což může být její nevýhodou.
- Vzdělávání: Zaměstnanci nemají možnost osobního rozvoje z hlediska jazykových dovedností. Tento nedostatek výhody může odradit zaměstnance, kteří hledají příležitosti pro růst a vývoj. Z pohledu společnosti, to ale znamená úsporu nákladů. Na druhé straně, pokud společnost nabízí zaměstnancům vzdělávání z hlediska technických znalostí, může to vést ke zvýšenému pocitu růstu zaměstnanců a zlepšení dovedností, což může být pro firmu přínosem.
- Zaměstnanecká sleva: Zaměstnanci mohou využívat slevy na náhradní díly pro vlastní automobily nebo na vlastní služby autoservisu. Tato výhoda může být motivující pro zaměstnance, což může zlepšit jejich celkovou výkonnost. Společnost pak musí počítat s dodatečnými náklady, což může být nevýhodou.
- Provize: Zaměstnanci dostávají 10% provize z provedených objednávek. Tato výhoda může být motivující pro zaměstnance, kteří se snaží získat více zakázek, ale zároveň může vést k nižším ziskům pro společnost, což může být její nevýhodou. Nejedná se zdaleka tolik o přísun nových zákazníků pro autoservis, jelikož každý z automechaniků má kolem sebe limitovaný počet lidí, který může oslovit za pomoci WOM. Jedná se tedy spíše o motivační faktor a způsob odměňování zaměstnance. Je ale také důležité podotknout, že zákazníci, kteří putují do autoservisu za pomoci WOM jejich zaměstnanců (například rodinní příslušníci automechaniků, kteří si nechají provést kompletní servis vozidla právě

v příslušné firmě) jsou loajální převážně tomuto konkrétnímu automechanikovi nikoliv autoservisu. Nejedná se tedy o efektivní způsob marketingové komunikace pro servis. Spíše o kladný přísun peněžních prostředků pro zaměstnance. Pokud by došlo ke zrušení tohoto benefitu došlo by ke ztrátě podstatné sumy.

Důležité je také zohlednit, že jednotlivé zaměstnance mohou různě vnímat a využívat jednotlivé výhody. Zatímco pro některé zaměstnance může být klíčové vzdělávání z hlediska technických dovedností, jiní se budou více těšit na firemní teambuildingy. Je tedy logické, že každý zaměstnanec bude mít jiné preference benefitů, proto byly provedeny rozhovory s každým ze zaměstnanců, ve kterých byli dotázáni na jejich názor ohledně dostupných benefitů

Tabulka 3 - Analýza zaměstnaneckých benefitů (vlastní zpracování)

Zaměstnanecké výhody	Popis	Přínos	Nevýhody
Stravování	Obědy zdarma	Zvyšování spokojenosti, motivace	Zanedbatelné náklady pro firmu
Firemní teambuildingy	Periodické firemní akce a večírky (alespoň 4x do roka)	Tmelení kolektivu, přínos pro motivaci zaměstnanců	Další náklady pro firmu
Vzdělávání	Absence možnosti jazykového rozvoje	Úspora nákladů pro firmu	Nejednotné schopnosti pro komunikaci; Možnost postrádání pocitu růstu
	Vzdělávání z hlediska technických znalostí	Zaměstnancům se dostává pocitu růstu, Společnost má schopné zaměstnance	Dodatečné náklady pro firmu
Zaměstnanecká sleva	Zaměstnanecká sleva na služby a díly v autoservisu pro vlastní potřeby	Motivace skrze podporování zájmů (automoto)	Dodatečné náklady pro firmu
Provize	Zaměstnanci dostávají 10% provize z provedených objednávek	Motivace zaměstnanců k práci, marketing za pomoci WOM	Vznik dodatečných nákladů => ušlé zisky

Po provedení rozhovorů se zaměstnanci (Mechanik 1, Mechanik 2 a Vedoucí dílny) lze uvést následující názory na benefity:

Mechanik 1: „No, je pravda, že bychom mohli mít víc školení na jazykové dovednosti, protože někteří z nás mají problémy s angličtinou. Ale na druhou stranu, vzdělávání ohledně technických znalostí nám hodně pomohlo.“ (rozhovor s Mechanikem 1, automechanikem ve firmě B+B service s.r.o, v Praze dne: 24. 7. 2023)

Mechanik 2: „No, stravování je fajn, obědy zdarma jsou vždycky vítané. Ale ty firemní akce mi nejsou úplně blízké. Rád bych měl víc možností na osobní rozvoj, abych se mohl dál zdokonalovat. V technických znalostech mi to pomohlo, ale jazykově bych se rád zlepšil.“ (rozhovor s Mechanikem 2, automechanikem ve firmě B+B service s.r.o, v Praze dne: 24. 7. 2023)

Vedoucí dílny: „Myslím si, že benefity jsou velmi důležité pro spokojenost a motivaci zaměstnanců. Stravování je super výhoda, což nám všem ulehčuje s obědy. Firemní teambuildingy jsou skvělým způsobem, jak posílit týmovou atmosféru a podpořit spolupráci. Co se týče vzdělávání, je dobré, že máme možnost rozvíjet své technické dovednosti.“ (rozhovor s Vedoucím dílny, automechanikem ve firmě B+B service s.r.o, v Praze dne: 24. 7. 2023)

Celkově je možné konstatovat, že by společnost do budoucna mohla zavést benefit ve formě jazykových kurzů pro zaměstnance. Což by vedlo ke zvýšení jejich spokojenosti. Z rozhovorů ve své podstatě vyplývá, až na nedostatek možnosti rozvíjet své jazykové možnosti, že zaměstnanci spokojeni jsou.

Možnost rozvíjení jazykových možností by také mohlo poskytnout příležitosti poskytování služeb pro česky nemluvící zákazníky, kteří se v lokalitě často vyskytují (společnost se nachází vedle frekventovaného autokempu) a společnost je v případě jazykové bariéry musí odmítat.

4.8. Analýza marketingové komunikace podniku

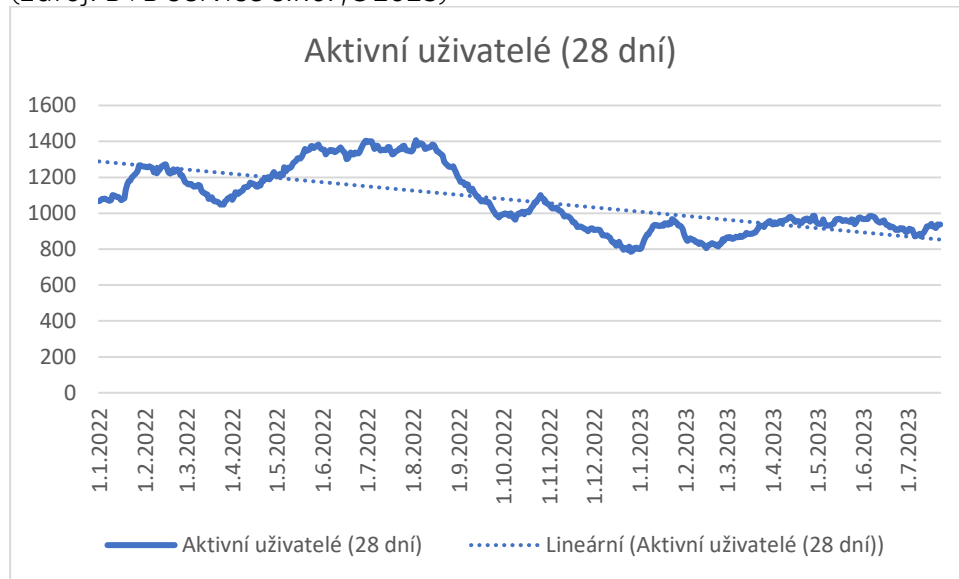
Společnost využívá pro Marketingovou komunikaci nástroje slevových akcí a kupónů pro zvýšení svých tržeb. Internetová komunikace a online marketing je podobně jako správa

finanční dokumentace outsourcována jiné firmě, která má na starosti online marketing, Search engine optimization.

Vedení společnosti poskytlo metadata stránek, které jsem následně zpracoval, aby mohlo dojít k jejich analýze.

OBRÁZEK 4 - VÝVOJ AKTIVITY NA WEBU - POČET UŽIVATELŮ KUMULATIVNĚ ZA 28 DNÍ

(zdroj: B+B service s.r.o. ,©2023)

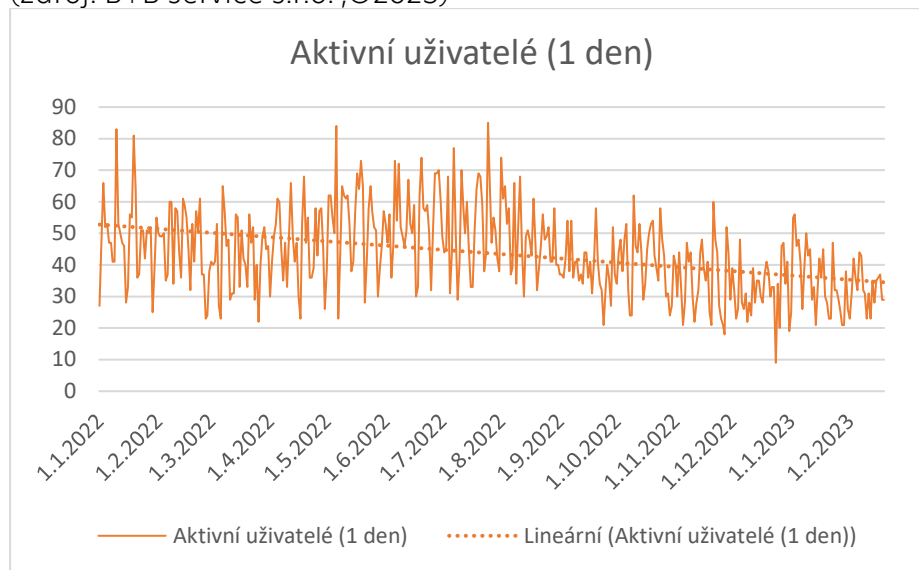


Obrázek 4 popisuje vývoj měsíční návštěvnosti webu (google analytics ji měří pouze pro předchozích 28 dní). V grafu je možné si povšimnout klesajícího trendu, pokud pohlédneme na období od začátku roku 2022 do začátku července roku 2023. Toto nutně nemusí znamenat upadání firmy a jejich marketingové komunikace. Pakliže má společnost naplněny veškeré kapacity stálou klientelou, je tedy možné, že jejich zákazníci nemají nadále potřebu zjišťovat si informace o firmě na jejich webu, protože jsou se všemi důležitými fakty seznámeni z předešlých zkušeností.

V letním období web společnosti zaznamenává větší přísun návštěvníků. Toto může být působeno opravou a řízením klimatizací, které zákazníci začínají řešit v letních obdobích, právě kvůli klimatickým podmínkám v ČR a odjezdu na letní rekreační pobyty do zahraničí. Letní prázdniny, jsou obdobím, kdy mnoho lidí odjíždí na dovolenou a chce mít tedy veškeré úpravy a opravy na svých automobilech vyřešeny. Zvýšená vzdálenost a frekvence cestování v těchto měsících také může vést k zvýšení nehodovosti, tudíž i ke zvýšené nutnosti oprav, a tedy i potřebě vyhledat autoservisy online.

OBRÁZEK 5 - VÝVOJ AKTIVITY NA WEBU - MAX POČET UŽIVATELŮ ZA DEN

(zdroj: B+B service s.r.o. ,©2023)



Při pohledu na výše zmíněné grafy lze vypočítat několik hodnot. Průměrný počet uživatelů navštěvujících web za sledované období (1.1. 2022 – 1.1.2023) je 43,65 uživatel. Hodnoty mají v celku malý rozptyl, a tak je medián těchto hodnot 43. Maximální počet 85 uživatelů v jeden den byl zaznamenán ke dni 25. 7. 2022, který je uprostřed již výše vypočítané „letní sezóny“ a minimum 9 uživatelů ke dni 24. 12. 2022, tedy štědrý den.

TABULKA 4 - STATISTIKY SEO SPOLEČNOSTI (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Min	9
Max	85
Průměr	43,65301
Medián	43

V následujícím grafu je možné pohlédnout na to skrze jaké kanály návštěvníci vstupují na webové stránky. Toto nám umožní nahlédnout, jak je web optimalizovaný pro SEO. Tedy jestli uživatelé využívají organické vyhledávání, či zda vstupují na web skrze sponzorované placené reklamní banery na jiných webech.

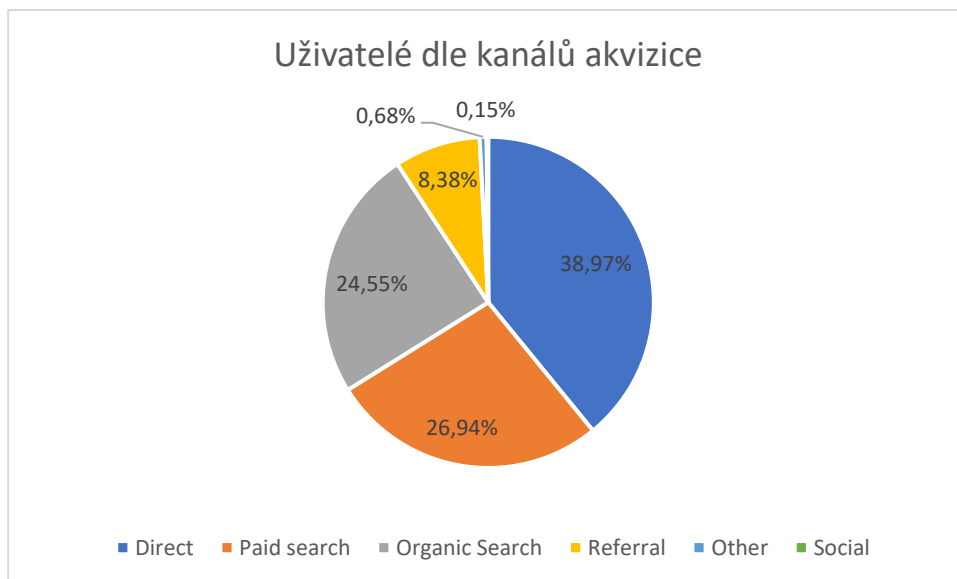
Téměř 39 % uživatelů vstupuje na web skrze přímé vyhledávání. Toto lze chápat následovně: Lidé vyhledají v příslušném vyhledávači přímo webové stránky firmy. Aby k tomu mohlo dojít musí mít uživatel povědomí o existenci této URL adresy. Lze uvažovat,

že člověk, který vstupuje na web přes Direct hledá již konkrétní informace, jakými je například otevírací doba.

Pravým opakem je kategorie Social, která ukazuje 0,15 %. Toto je vskutku nízké číslo, které napovídá tomu, že společnost nevyužívá sociálních sítí k marketingové komunikaci a další propagaci.

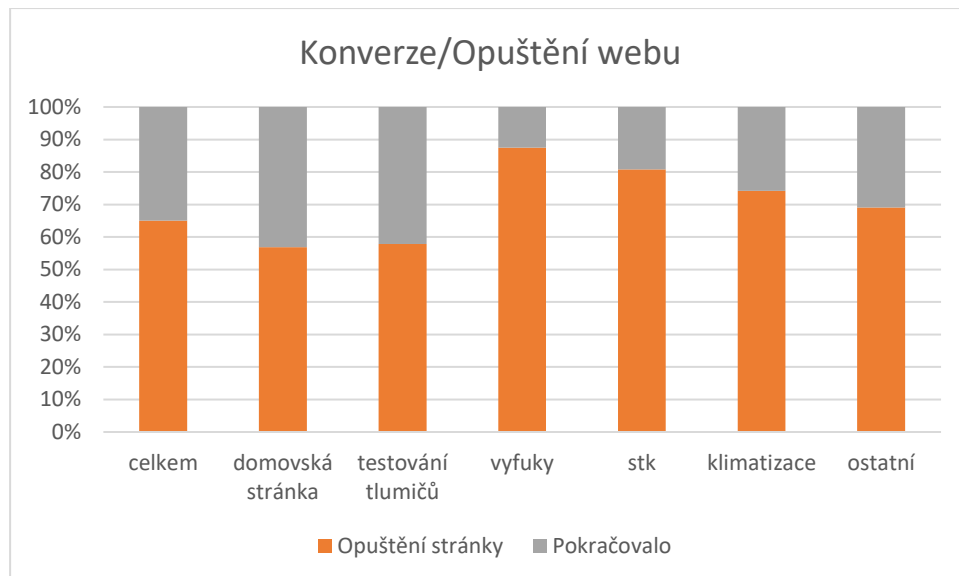
Naopak body Organic search a Paid search lze považovat za podobné. Rozdíl mezi nimi je takový, že lidé, kteří vstoupili na stránky skrze „paid search“ klikli ve vyhledávači google na firmou zaplacený příspěvek. V obou případech se ale jedná o lidi, kteří pravděpodobně hledají služby autoservisu, ale nevědí, kterého konkrétního. Jsou to právě tito uživatelé, kteří se stávají potenciálními novými zákazníky.

OBRÁZEK 6 - PŘÍTOK UŽIVATELŮ NA WEB DLE DRUHU AKVIZICE SEO (V PROCENTECH)
(ZDROJ: B+B SERVICE S.R.O. ,©2023)



4.8.1. Design webu v číslech

5. OBRÁZEK 7 - POHYB UŽIVATELŮ NA WEBU V PROCENTECH (ZDROJ: B+B SERVICE S.R.O. ,©2023)



TABULKA 5 - POHYB UŽIVATELŮ NA WEBU (V TIS. KORUN) - VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ Z INTERNÍCH ZDROJŮ (ZDROJ: B+B SERVICE S.R.O. ,©2023)

Vstup skrze	počet uživatelů	Opuštění stránky	Pokračovalo
celkem	20,00	13,00	7,00
domovská stránka	8,80	5,00	3,80
testování tlučičů	1,90	1,10	0,80
výfuky	1,60	1,40	0,20
stk	1,20	0,97	0,23
klimatizace	1,20	0,89	0,31
ostatní	5,50	3,80	1,70

Z výše uvedených dat je možné vidět, že celková míra opuštění stránek je 35 %. Nejvyšší míru pokračování (88 %) má stránka s tématikou výfuků, na druhé straně nejnižší míru pokračování (13 %) má stránka o výfucích.

Pokud jde o jednotlivé stránky, můžeme vidět, že nejvyšší míru pokračování má stránka o výfucích, následována stránkou o STK (81 %), klimatizací (74 %) a ostatními (69 %).

Domovská stránka má mírně vyšší míru pokračování (43 %) než stránka o testování tlumičů (42 %).

Je třeba poznamenat, že míra pokračování je často ovlivněna konkrétními cíli stránky. Například stránka o STK může mít vyšší míru pokračování, protože uživatelé, kteří navštěvují tuto stránku, již pravděpodobně mají zájem o služby STK a jsou připraveni s nimi pokračovat, zatímco stránka o testování tlumičů může být méně cílená a uživatelé nemusí být tak ochotní pokračovat dále.

Provedením další analýzy je možné získat více informací o chování uživatelů na jednotlivých stránkách, jako jsou sledování cesty uživatele, průměrný čas strávený na stránce, průměrný počet stránek navštívených na jednu návštěvu apod. Tyto informace by mohly poskytnout další užitečné informace o tom, jak zlepšit uživatelskou zkušenost a snížit míru opuštění stránek.

TABULKA 6 - TRAFIKA UŽIVATELŮ NA RELEVANTNÍ ODKAZ (ZDROJ: B+B SERVICE S.R.O. , ©2023)

Destinace	1 interakce	2 interakce	3 interakce	Celkem
Kontakty	949	370	217	1536
Ceník prací	1500	598	449	2547

Uživatelé, kteří mají zájem o služby musí zákonitě putovat k důležitým informacím na stránkách. Za tyto stránky považují „Kontakty“, ve kterých uživatelé najdou informace o poloze a lokalitě společnosti spolu s kontaktními informacemi. Druhou důležitou stránkou je „Ceník prací“. Uživatelé se zákazníky stanou pouze v případě, že jsou za služby ochotni zaplatit.

Konverze

Výše zmíněná data lze z hlediska konverze analyzovat následovně:

Procentuální poměr konverze můžeme vypočítat jako podíl návštěvníků, kteří provedli požadovanou akci (např. doputovali ke stránce kontakty nebo ceníku prací) a celkového počtu návštěvníků. Což je v tomto případě 35 %.

Toto jsou základní údaje, které nám pomohou pochopit, jak dobře se naše webové stránky umísťují v „konverzním trychtýři“. Je-li procentuální poměr konverze nízký, znamená to, že uživatelé mohou mít nějaké obtíže nebo být nespokojeni s určitou částí webové stránky. Lze říci, že SEO se nedá považovat za maximálně efektivní. Avšak

v celkové analýze marketingu společnosti je důležité zahrnout i „výrobní kapacitu“, kterou společnost oplývá.

Společnost má 5 zaměstnanců z toho pouze 3 zaměstnanci obsluhují dílnu. Ačkoliv ve sledovaném období dochází k pouze 35% konverzi, tento fakt nereflektuje celkovou vytíženost firmy. Je ale možné konstatovat, že SEO lze nastavit lépe.

4.8.2. Ostatní komunikační kanály

Důležitým komunikačním kanálem z hlediska marketingu pro posuzovanou společnost jsou stálí zákazníci. V rámci marketingové strategie společnosti B+B service s.r.o., se využívají různé komunikační kanály, včetně tzv. kupónové reklamy. Tato forma komunikace je zaměřena na vracející se zákazníky, kteří tvoří přibližně 80-90 % celkového počtu zákazníků autoservisu. Z tohoto podílu přibližně 50 % představují "smluvní zákazníci", kteří se řadí do segmentu B2B trhu a společnost jim poskytuje služby pro správu a údržbu jejich fleetových vozidel.

Kupónová reklama představuje pro společnost B+B service s.r.o. efektivní způsob, jak odměnit a motivovat své vracející se zákazníky. Tento komunikační kanál funguje na základě distribuce slevových kupónů, které jsou následně poskytnuty zákazníkům při jejich návratu do autoservisu. Tyto kupóny představují speciální nabídku slevy na vybrané služby nebo produkty autoservisu.

Strategie kupónové reklamy je založena na dvou hlavních faktorech: zaprvé na podpoře věrnosti zákazníků a zadruhé na stimulaci opakovaných návštěv autoservisu. Vzhledem k tomu, že vracející se zákazníci tvoří významnou část klientely společnosti B+B service s.r.o., je pro ni klíčové udržet si tuto skupinu zákazníků a motivovat je k pravidelnému využívání jejích služeb.

Z důvodu vysokého podílu smluvních zákazníků, kteří disponují fleetovými vozidly, je autoservis B+B service s.r.o. konfrontován s kapacitními omezeními. Podle jednoho ze společníků se společnost nachází na hranici svých kapacit a musí odmítat určité zakázky. Tato situace podtrhuje důležitost efektivního využívání komunikačních kanálů, jako je kupónová reklama, která pomáhá autoservisu udržovat a posilovat vztahy se stávajícími zákazníky.

Kupónová reklama se stala úspěšnou součástí marketingové strategie společnosti B+B service s.r.o. díky své schopnosti zvýšit míru opakovaných návštěv a zároveň udržet B2C zákazníky. Tento komunikační kanál přináší zákazníkům přidanou hodnotu v podobě slevových výhod. V případě B2B trhu a fleetových vozidel sjednaných na smlouvu společnost nabízí množstevní slevy.

4.8. Analýza sdílených hodnot

Pokud vlastníci chtějí zachovat hodnoty podniku, je důležité, aby si jich zaměstnanci i nové vedení bylo vědomo. Z tohoto důvodu jsem provedl rozhovor se samotnými vlastníky a techniky autoservisu o tom jaké jsou vlastně hodnoty jejich podniku, jak ho vnímají. Zda vnímají podnik pouze jako zaměstnání, a tedy místo ze kterého odnáší peníze pro svůj vlastní užitek, či zda zde vzniká nějaká větší hodnota, která společně spojuje zaměstnance.

Rozhovor byl založen na základě osobního dotazování. Jeho struktura vypadala následovně:

- 1) Co Vás přimělo zde pracovat?
- 2) Jaké máte názory na zdejší komunitu a zázemí?
- 3) Myslíte, že má vedení nějaké hodnoty, dle kterých řídí společnost?
- 4) Sdílí vaši zaměstnavatelé vaše osobní hodnoty?
- 5) Proč jste si vybrali tento obor pro práci?
- 6) Jak byste popsali pracovní prostředí v tomto podniku?
- 7) Jaký je váš názor na komunikaci a spolupráci mezi kolegy a nadřízenými?
- 8) Jaké jsou vaše hlavní úkoly a zodpovědnosti ve vaší práci?
- 9) Jaké jsou vaše největší výzvy ve vaší práci?
- 10) Jaké zaměstnanecké benefity nabízí náš podnik?
- 11) Jaký je váš názor na tyto benefity? Jsou pro vás důležité?
- 12) Jak hodnotíte svou celkovou spokojenost s prací v podniku?
- 13) Máte nějaké návrhy na zlepšení pracovního prostředí nebo zaměstnaneckých benefitů?

Z provedených rozhovorů lze vypíchnout následující informace:

Rozhovor s Mechanikem 1 (rozhovor s Mechanikem 1, automechanikem ve firmě B+B service s.r.o, v Praze dne: 24. 7. 2023):

"Moc si cením tohoto pracovního kolektivu. Všichni jsme tady jako jedna velká rodina."
"Atmosféra je skvělá, vždycky se tu něco děje a máme i společné akce mimo práci."
"Vedení tady klade důraz na kvalitu a spokojenost zákazníků. To nás motivuje dávat do práce všechno."

Rozhovor s Mechanikem 2 (rozhovor s Mechanikem 2, automechanikem ve firmě B+B service s.r.o, v Praze dne: 24. 7. 2023):

"Moc mě baví práce s auty, a tady mám šanci se rozvíjet dál."
"Pracovní prostředí je příjemné, kolegové jsou super a vedoucí nám vychází vstříc."
"Myslím, že vedení má jasné hodnoty a respektuje i naše osobní hodnoty."

Rozhovor s Vedoucím dílny (rozhovor s Vedoucím dílny, vrchním automechanikem ve firmě B+B service s.r.o., v Praze dne: 24. 7. 2023):

"Zaměstnávat se tu mi vždycky přišlo jako smysluplné. Mám tady dlouholeté zkušenosti a cítím, že mohu posunout firmu dál."
"Komunikace a spolupráce jsou klíčové. Snažíme se být vždy na jedné lodi."
"Benefity jsou důležité, protože to podporuje spokojenost zaměstnanců a vede k lepšímu výkonu práce."

Firemní kultura ve společnosti B+B service s.r.o. je charakterizována přátelským a kolegiálním pracovním prostředím. Zaměstnanci zde vnímají atmosféru jako rodinnou komunitu, kde spolupracují jako jedna velká rodina. To vytváří pozitivní pracovní prostředí a podporuje dobré vztahy mezi zaměstnanci.

Společnost klade důraz na kvalitu práce a spokojenost zákazníků. Zaměstnanci mají jasnou vizi, že jejich práce je směřována ke společnému cíli – poskytnout zákazníkům kvalitní a spolehlivé služby. Hodnoty vedení jsou zaměřeny na kvalitu i péči o zákazníky, což zaměstnanci respektují a sdílí s vedením. Zároveň to poukazuje na to, že ačkoliv firma nemá stanovený žádný oficiální dokument stanovující vizi a misi, společné hodnoty jsou podobné a dobře komunikované mezi kolektivem firmy.

Celkově lze říci, že firemní kultura B+B service s.r.o. je pozitivní a zaměřená na kvalitu práce, spokojenost zákazníků a podporu zaměstnanců. To vytváří stabilní a příjemné pracovní prostředí, které podporuje produktivitu a úspěšný provoz firmy.

4.9. Finanční analýza

V rámci analýzy vnitřního prostředí společnosti B+B service s.r.o. je důležitá i základní finanční analýza, která umožňuje získat první ucelený pohled na finanční zdraví a výkonnost této společnosti. Tato analýza se zaměřuje na klíčové finanční ukazatele a je provedena s cílem zhodnotit, jak efektivně společnost využívá svých finančních zdrojů a aktiv k dosažení zisku a růstu.

Získané finanční ukazatele umožnily posoudit rentabilitu společnosti, včetně rentability vlastního kapitálu (ROE) a rentability aktiv (ROA). Dále došlo k analýze míry zadluženosti společnosti a míry vlastního financování (koeficient samofinancování), abychom získali lepší pochopení finanční struktury společnosti a míru její závislosti na externích zdrojích financování.

Tato základní finanční analýza poskytuje první ucelený obraz o finanční situaci společnosti B+B service s.r.o. a výsledky nám pomáhají identifikovat klíčové silné stránky a příležitosti, ale i potenciální slabiny a rizika, kterým společnost čelí. Tyto poznatky jsou klíčové pro strategické řízení, protože umožňují lépe porozumět interním zdrojům a omezením společnosti a lépe se připravit na budoucí výzvu ve formě nástupnictví a předání společnosti.

TABULKA 7 - FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY V TISÍCÍCH KČ - VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ, (ZDROJ: VÝROČNÍ ZPRÁVA B+B SERVICE S.R.O 2017 -2022)

Rok	časové období	Aktiva celkem	Vlastní kapitál	Cizí zdroje
2022	6	2107	1020	1087
2021	5	2045	729	1316
2020	4	2009	642	1367
2019	3	1698	537	1161
2018	2	1074	-31	955
2017	1	1330	-93	1167

První tabulka prezentuje vývoj aktiv, vlastního kapitálu a cizích zdrojů společnosti v průběhu posledních šesti let (Tabulka 7). Z ní vyplývá postupné zvyšování celkového aktiva, což je z hlediska růstu firmy pozitivní. Zároveň lze pozorovat, že i vlastní kapitál má vzrůstající tendenci, což znamená, že firma si dokáže generovat vlastní zdroje. Je však důležité poznamenat, že většina cizích zdrojů jsou v podobě závazků vůči stávajícím společníkům, což ovlivňuje celkovou finanční strukturu společnosti.

TABULKA 8 - UKAZATELE ZADLUŽENOSTI 1 - VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ (ZDROJ: VÝROČNÍ ZPRÁVA B+B SERVICE S.R.O. 2017 -2022)

Rok	Krátkodobé závazky	Krátkodobá zadluženost	DCK (Závazky ke společníkům)	Dlouhodobá zadluženost
2022	333,969	15,85%	488,914	23,20%
2021	91,60	4,48%	1224,398	59,87%
2020	107,36	5,34%	1259,643	62,70%
2019	23,86	1,41%	1137,137	66,97%

Druhá tabulka (Tabulka 8) se zaměřuje na krátkodobé závazky a krátkodobou zadluženost. Z ní vyplývá, že krátkodobá zadluženost se pohybuje v průběhu let, avšak vykazuje zvýšenou volatilitu. Vyšší míra zadluženosti může negativně ovlivnit likviditu společnosti, zejména pokud by se stala neudržitelnou. Pozitivním signálem je, že firma je stále schopna platit své závazky třetím stranám, což může potenciálně ovlivnit její atraktivitu pro nové vlastníky.

TABULKA 9 - MÍRA ZADLUŽENOSTI A KOEFICIENTY SAMOFINANCOVÁNÍ; VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ (ZDROJ: VÝROČNÍ ZPRÁVA B+B SERVICE S.R.O. 2017 -2022)

Rok	Míra zadluženosti	Celková zadluženost	Koeficient samofinancování
2022	107%	52%	48%
2021	181%	64%	36%
2020	213%	68%	32%
2019	216%	68%	32%
2018	-3081%	89%	-3%
2017	-1255%	88%	-7%

Další analýza se zaměřuje na míru zadluženosti a koeficient samofinancování (Tabulka 9). Míra zadluženosti vyjadřuje poměr cizího kapitálu ku vlastnímu kapitálu. Z tabulky je patrné, že míra zadluženosti má v minulých letech velmi vysoké hodnoty. Negativní hodnoty pro roky 2018 a 2017 jsou dány právě vysokými závazky vůči stávajícím společníkům. Tato skutečnost zkresluje finanční situaci společnosti a může mít negativní vliv na atraktivitu pro potenciální nové vlastníky.

Krátkodobá zadluženost z pohledávek nepřekračuje 6 %, což svědčí o dobré likviditě společnosti a její schopnosti splácet krátkodobé závazky z vlastních zdrojů. Je však důležité poznamenat, že společnost je kapacitně vytížena, což omezuje její schopnost růstu bez masivních investic do rozšíření dílny a zaměstnanců.

Výpočet ukazatelů proběhl následovně (Knápková a další, 2017):

Míra zadluženosti je poměr mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem (CK/VK).

Celková zadluženost jsou cizí zdroje ku aktivům (CK/A).

Koeficient samofinancování je vlastní kapitál ku aktivům (VK/A).

Z jednotlivých ukazatelů je patrné, že společnosti se relativně dobře podařilo vypořádat se s vysokou zadlužeností v letech 2018 a 2017. Důležité je také podotknout, že veškeré dlouhodobé závazky jsou závazky vůči samotným společníkům, nikoliv úvěrovým institucím.

Avšak od roku 2019 se situace zlepšila, a to zejména díky rostoucímu výsledku hospodaření, což vede k pozitivnímu obratu v ROE (Rentabilitě vlastního kapitálu) a ROA (Rentabilitě celkových aktiv).

TABULKA 10 - RENTABILITA; VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ (ZDROJ: VÝROČNÍ ZPRÁVA B+B SERVICE S.R.O. 2017 - 2022)

Rok	Výsledek hospodaření	EBIT	ROE	ROA
2022	87,11	102,48	8,54%	4,86%
2021	104,17	122,5565	14,29%	5,99%
2020	568,83	669,2129	88,60%	33,31%
2019	61,23	72,03765	11,40%	4,24%
2018	321,00	377,6471	-1035,48%	35,16%
2017	106,00	124,7059	-113,98%	9,38%

Zvýšení výsledku hospodaření a EBIT (zisk před zdaněním a úroky) v roce 2020 naznačuje, že společnost byla schopna efektivněji využívat svých aktiv a zdrojů k dosažení zisku.

Poslední část analýzy se zabývá výsledky hospodaření společnosti (Tabulka 11) a projekcí závazků ke společníkům (Tabulka 12). Z dat vyplývá, že firma dosahuje kladného zisku, což je pozitivním signálem pro její finanční výkonnost. Prognózy ukazují, že výsledky hospodaření by měly zůstat kladné až do roku 2027. Důležité je však poznamenat, že v roce 2026 se očekává jejich splacení.

Toto potenciální splacení závazků je důležitým bodem z hlediska finanční stabilizace firmy. Tato stabilizace je zcela imperativní pro předání společnosti novému managementu. Pokud závazky ke stávajícím společníkům nebudou vyrovnány v době předání společnosti, bude nutné připočítat jejich hodnotu k celkové ceně společnosti

Tabulka 11 - projekce zisků; vlastní zpracování (zdroj: Výroční zpráva B+B service s.r.o. 2017 -2022)

Rok	Časové období	Výsledek hospodaření
2028*	12	150,42
2027*	11	157,20
2026*	10	163,98
2025*	9	170,76
2024*	8	177,54
2023*	7	184,32
2022	6	87,108
2021	5	104,17
2020	4	568,83
2019	3	61,23
2018	2	321,00
2017	1	106,00

TABULKA 12 - PROJEKCE STABILIZACE ZÁVAZKŮ; VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ (ZDROJ: VÝROČNÍ ZPRÁVA B+B SERVICE S.R.O. 2017 -2022)

Rok	Časové období	závazky ke společníkům
2028*	12	0
2027*	11	0
2026*	10	0
2025*	9	136,56
2024*	8	334,55
2023*	7	532,54
2022	6	488,914
2021	5	1224,40
2020	4	1 259,64
2019	3	1 137,14

4.9.2. Určení rámcové hodnoty podniku

V této kapitole dochází k určení hodnoty za pomoci metody sumární hodnoty aktiv, tato metoda je vhodná pro prodej podílu firmy. Tržně srovnávací metoda nelze využít, neboť není přístup k dostatku dat ohledně ostatních autoservisů. Také je nutné předpokládat s pravděpodobností předání společnosti kompletně „cizí“ třetí straně. Která je značně nižší než pravděpodobnost předání společnosti vedoucímu dílny, či potomkům.

TABULKA 13 - VÝVOJ AKTIV SPOLEČNOSTI V ČASE (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Rok	časové období	Aktiva celkem
2017	1	1330
2018	2	1074
2019	3	1698
2020	4	1961
2021	5	2045
2022	6	2107

Na základě poskytnutých dat jsem v rámci diplomové práce využil lineární regresi k předběžnému ocenění podniku. Cílem bylo odhadnout budoucí hodnotu aktiv společnosti na základě historických dat. Pro tento účel jsem provedl analýzu čistých celkových aktiv v jednotlivých letech a pomocí lineární regrese jsem vypočítal koeficienty „a“ a „b“, které jsou klíčovými parametry lineární rovnice.

TABULKA 14 - DATA REGRESNÍ ANALÝZY (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

koeficienty			
b	996,4	Aktiva 2028	3417,4
a	201,7429		

Hodnota koeficientu „a“ (intercept) byla určena na 996,4 koeficient „b“ (sklon) byl stanoven na hodnotu 201,7428571, což znamená předpokládanou změnu aktiv za jednotku časového období.

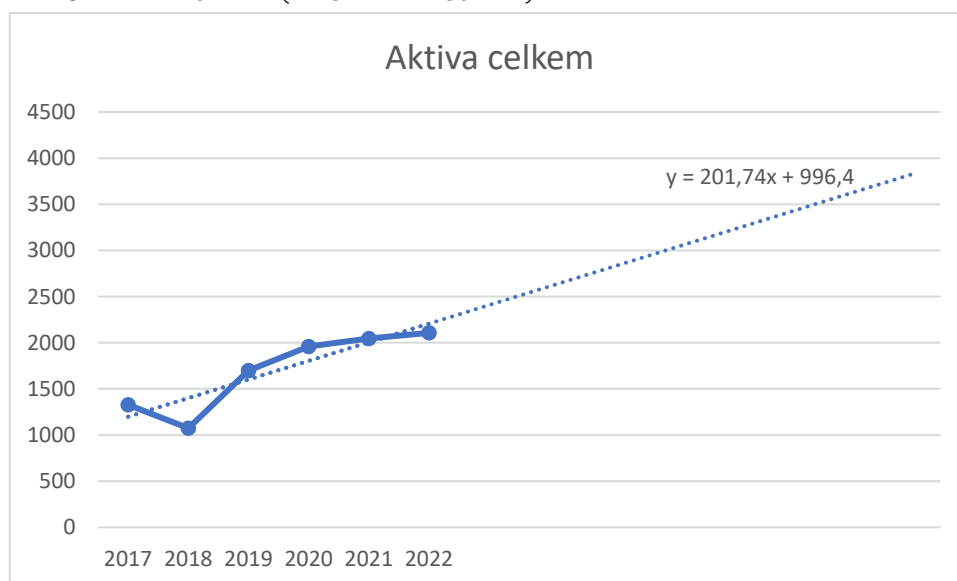
Na základě těchto koeficientů jsem provedl extrapolaci a vypočítal předběžnou hodnotu aktiv společnosti v roce 2028 (současná představa společníků o odchodu do

důchodu), která dosáhla 3,42 milionů korun. Je důležité si uvědomit, že tento výpočet představuje pouze orientační rámeček pro předběžné ocenění podniku. Metoda lineární regrese, kterou jsem použil, má svá omezení a nemusí zohledňovat všechny faktory ovlivňující hodnotu aktiv.

Proto bych rád zdůraznil, že tato metoda ocenění, známá jako metoda sumárních aktiv, nemá 100% výpovědní hodnotu. Pro dosažení přesnějších a komplexnějších informací o hodnotě podniku je nutné provést další analýzy, jako je tržní analýza pro rok předání, prognózy budoucích výnosů a zhodnocení konkurenčního prostředí právě v následujících letech. Tyto faktory by měly být důkladně zváženy při určování konečné hodnoty podniku v době jeho předání.

V kontextu mé diplomové práce je tedy důležité zdůraznit, že toto předběžné ocenění slouží pouze jako výchozí bod pro další analýzy a rozhodování týkající se předání podniku novému managementu.

OBRÁZEK 8 - AKTIVA CELKEM (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)



5. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Tato kapitola se zabývá analýzou vnějšího prostředí podniku. Cílem této kapitoly je poskytnout komplexní zhodnocení vlivů, které vnější prostředí působí na daný podnik. Kapitola je rozdělena na dvě části: analýzu makrookolí a analýzu mikrookolí podniku. K analýze makrookolí byla využita PESTLE analýza, která umožnila zahrnout relevantní data týkající se autoservisů a získat přehled o politických, ekonomických, sociálních, technologických, právních a environmentálních faktorech ovlivňujících daný trh. Pro analýzu mikrookolí byl použit Porterův model pěti sil, který byl příslušně modifikován tak, aby lépe zobrazil hodnoty, jako je analýza trhu.

5.8. PESTLE analýza

Analýza PESTLE hodnotí faktory z hlediska několika kategorií. Tyto kategorie jsou následovné: Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické, Legislativní, Ekologické (Environmentální) faktory.

5.8.2. Politické faktory

Mezi pozitivní politické faktory lze zařadit stabilitu českého podnikání, která přináší společnosti velmi vhodné zázemí k rozvoji a dlouhodobé stabilizaci své firmy. Typickým politickým faktorem jsou dotace. Autoopravny jako takové momentálně nedostávají žádné specifické dotace. Avšak malé podniky pod 10 zaměstnanců v obcích pod 2000 obyvatel mohou čerpat dotace od ministerstva zemědělství pro rozvoj venkova (Ministerstvo zemědělství, 2014). To platí i pro autoopravny.

Dotace od státu mohou mít významný dopad na podnikání v daném odvětví a mohou být využity k podpoře nových projektů, investic do modernizace nebo k zajištění stability a konkurenceschopnosti trhu. Na druhé straně mohou být dotace podmíněny různými restrikcemi a omezeními, které mohou ovlivnit podnikatelské prostředí.

Tyto konkrétní dotace se přímo nedotýkají posuzované společnosti, ale dotýkají se jejich konkurence. Vzhledem k lokaci autoservisu je možné uvažovat, že některé autoservisy spadající do oblasti Praha-západ by mohli využít této příležitosti a posílit tak svou konkurenceschopnost. Ve své podstatě je ale možné považovat ČR za bezpečné a politicky stabilní území pro podnikání.

5.8.3. Ekonomické faktory

V České republice se inflace v roce 2022 pohybovala kolem 15 %, což je významně výše než v předchozích letech. A prognóza inflace k roku 2023 odhaduje ČNB na 11 % (ČNB, 2023). Na celkovou situaci v ekonomice a trhu s autoopravnami může mít vysoká inflace řadu dopadů:

Zvýšení nákladů - Vyšší inflace může vést ke zvýšení nákladů na provoz autoopraven. Například nárůst cen paliv, materiálů a dalších surovin může zvýšit náklady na provoz a zásobování.

Snížení poptávky - Vysoká inflace může snížit kupní sílu zákazníků a vést k poklesu poptávky po opravách a servisu automobilů. Zákazníci mohou být nuceni šetřit peníze a omezit své výdaje, což může vést k poklesu tržeb pro autoopravny.

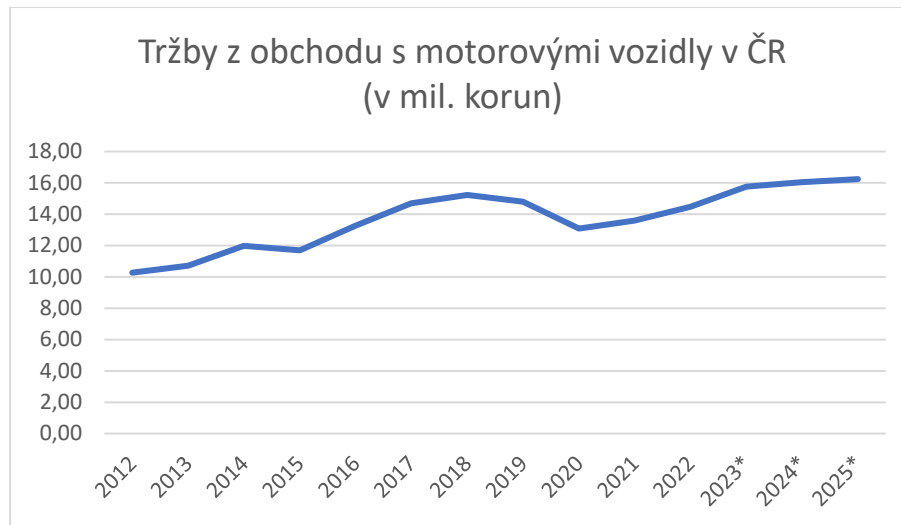
Konkurence - V době vysoké inflace může být konkurence mezi autoopravnami intenzivnější, protože podniky se snaží získat co nejvíce zákazníků. To může vést k poklesu cen, ale také k zvýšení kvality a rozšíření nabídky služeb.

Investice - Vysoká inflace může ztížit investice do nových technologií a vybavení pro autoopravny, což může mít vliv na konkurenceschopnost podniků.

Co se týče vývoje inflace v souvislosti se situací například na Ukrajině, je obtížné přesně předpovědět, jaký bude mít vliv. Pokud by došlo ke zvýšení inflace, mohly by se výše uvedené dopady pro autoopravny prohloubit.

Růst tržeb z prodeje motorových vozidel v České republice může mít pozitivní vliv na autoopravny, protože zvyšuje poptávku po službách oprav a údržby vozidel. Pokud se prodej nových vozidel zvýší, může také narůst počet starších vozidel na silnicích, což může vést ke zvýšené poptávce po opravách a údržbě vozidel.

OBRÁZEK 9 - TRŽBY Z OBCHODU S MOTOROVÝMI VOZIDLY V ČR (MIL. KORUN) (ZDROJ: (EUROSTAT, STATISTA, 2022))



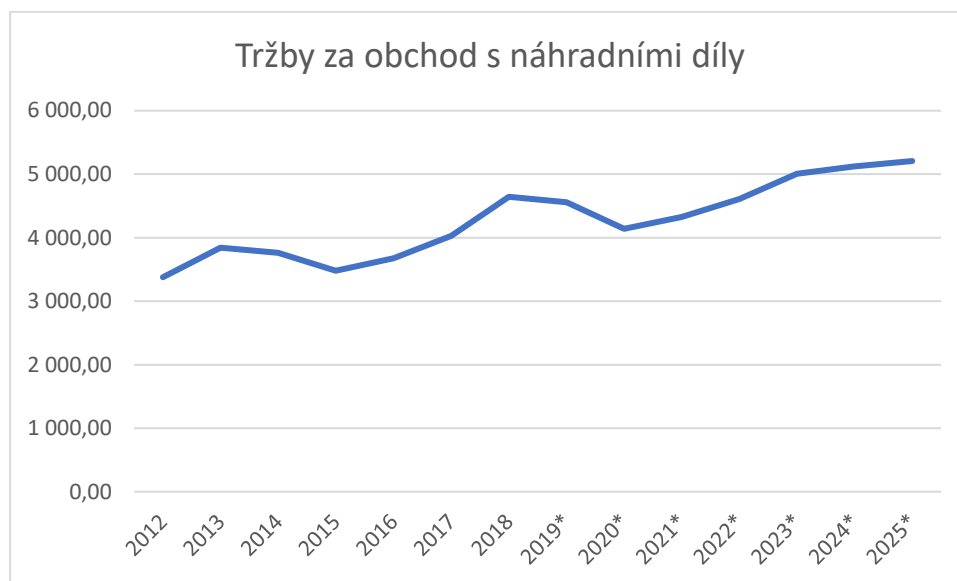
Je třeba mít na paměti, že růst prodeje nových vozidel může vést také ke zvýšené konkurenci v oblasti oprav a údržby vozidel. Pokud se na trhu objeví více autoopraven, může se snížit marže pro tyto podniky a způsobit zvýšenou konkurenci v oboru.

Autoopravný by měly být připraveny na změny v trhu a snažit se přizpůsobit potřebám zákazníků, například tím, že budou nabízet širší škálu služeb, jako jsou opravy nových typů vozidel nebo služby související s elektromobilitou, a budou se snažit udržet konkurenceschopné ceny.

V případě uvedeného grafu převzatého z dat Eurostat a Statista, je důležité podotknout, že vzhledem k časté absenci aktuálních dat, se v případě let označených „*“ se jedná o prognózu. To stejné platí pro následující graf, který pojednává o vývoji tržeb s náhradními automobilovými díly v ČR.

Z logiky věci vyplývá, že větší tržby s novými vozidly zvětsí poptávku po náhradních dílech, neboť náhradní díly pro automobily jsou jistým komplementem automobilů jako statku.

OBRÁZEK 10- TRŽBY Z OBCHODU S NÁHRADNÍMI DÍLY PRO MOTOROVÁ VOZIDLA V ČR (ZDROJ: (EUROSTAT, 2021))



Při porovnání obou křivek v Obrázek 9 a Obrázek 10 lze konstatovat, že jsou si velmi podobné, což reflektuje výše zmíněnou úvahu o komplementech.

5.8.4. Sociální faktory

Mezi sociální faktory lze zahrnout vlastnictví automobilu. (TSK hl. m.p., a.s., 2022). V dnešní době je v Evropě a ČR vlastněno jedním člověkem v průměru 0,595 automobilů. Tento trend se ale s měnící se kulturou vyvíjí rostoucím směrem.

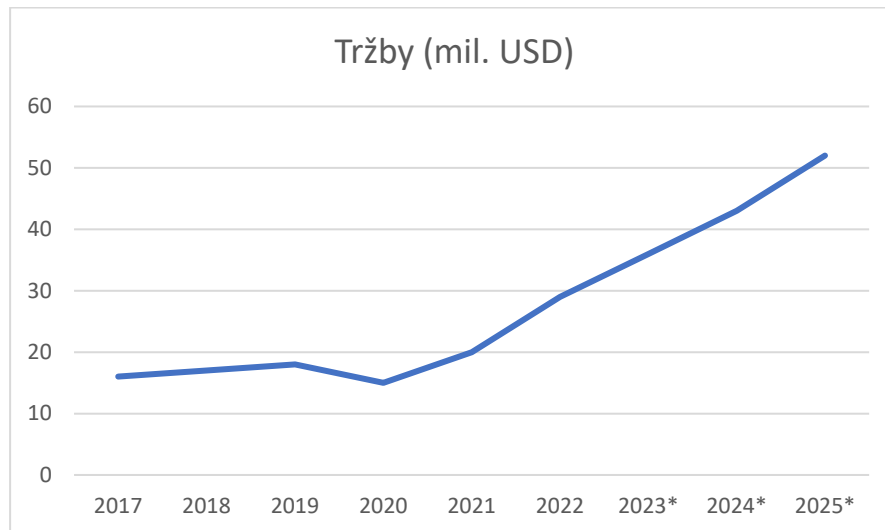
TABULKA 15 - POROVNÁNÍ POČTU REGISTROVANÝCH VOZIDEL (PŘEVZATO Z: TSK HL. M.P., A.S., 2022)

Porovnání počtu registrovaných vozidel v letech 1961 - 2021										
Rok	Praha					Česká republika (Československo)				
	Obyvatel	Motorová vozidla		Osobní automobily		Obyvatel	Motorová vozidla		Osobní automobily	
	(tis.)	celkem	%	celkem	%	(tis.)	celkem	%	celkem	%
1961	1007	93106	22	44891	13	13746	1326801	-	291680	-
1971	1082	203519	48	133129	40	14419	2931629	-	1041137	-
1981	1183	367007	86	284756	85	10306	3449300	85	1872694	79
1990	1215	428769	100	336037	100	10365	4039606	100	2411297	100
2000	1181	746832	174	620663	185	10267	5230846	129	3720316	154
2010	1257	928769	217	699630	208	10533	6036576	149	4494425	186
2015	1267	941145	219	740745	220	10554	6990542	173	5130266	213
2019	1324	1140482	266	911844	271	10694	8053984	199	5960041	247
2020	1335	1160982	271	925716	275	10702	8243499	204	6095702	253
2021	1275	1217344	284	970755	289	10516	8747461	210	6259521	260

(Technická správa komunikací hlavního města Prahy, a.s., 2022)

Co se prodeje nových aut týče, tak ten dle výzkumu dostupného na portálu STATISTA stagnuje především v důsledku covidové krize a ukrajinsko-ruské války. (STATISTA, 2022) Naopak carsharing nabývá na popularitě, což může být jedním z faktorů stagnace prodeje nových vozidel. (STATISTA RESEARCH DEPARTMENT, 2022)

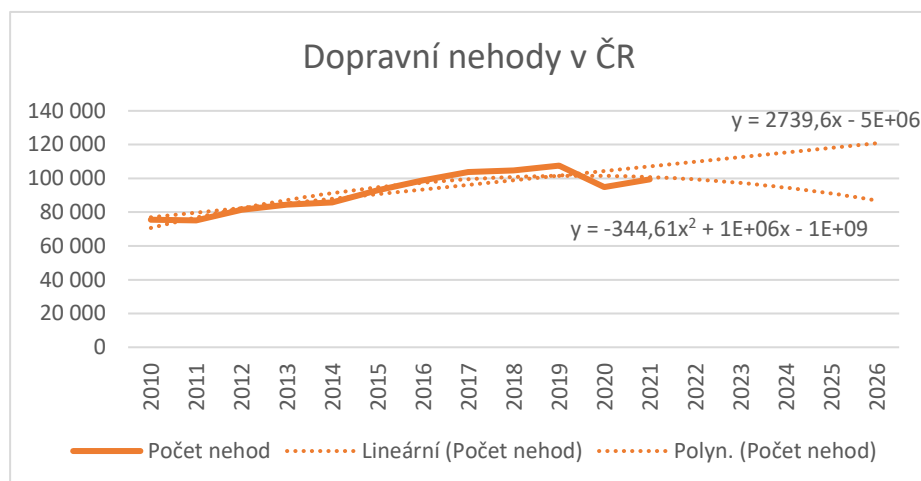
OBRÁZEK 11 - TRŽBY V ODVĚTVĚ CARSHARING PRO ČR (ZDROJ: STATISTA 2022)



S pandemií respiračního onemocnění COVID-19 a jeho variant, se služby rozvozu staly atraktivnější. Tento faktor má na svědomí příliv nových automobilů, s potřebou údržby do sektoru. Jinými slovy kurýrní společnosti hledají autoservisy, ve kterých mohou opravovat a udržovat své automobily.

Dalším sociálním faktorem ovlivňujícím makrookolí společnosti jsou dopravní nehody v ČR.

OBRÁZEK 12 - POČET NEHOD V ČR (ZDROJ ČSÚ)



Z grafu lze pozorovat celkový trend růstu nehodovosti v průběhu let 2010 až 2021. Počet nehod se postupně zvyšoval až do roku 2019, kdy dosáhl maxima 107 572. Následně v roce 2020 došlo k poklesu na 94 794, pravděpodobně z důvodu pandemie COVID-19, která ovlivnila dopravu. V roce 2021 došlo k mírnému nárůstu na 99 332 nehod.

Při provedení lineární prognózy dostáváme pesimistický odhad stálého lineárního růstu počtu nehod. Pokud budeme uvažovat roky 2020 a 2021 kdy byla dopravní trafika snížena vzhledem k omezení cestování obyvatel z důvodů pandemie, můžeme uvažovat její další růst do budoucna.

S novým vývojem technologií (například auta s autopilotem, či technologie na rychlostních silnicích, které předcházejí nehodám) lze uvažovat i situaci, ve které se v následujících letech nehodovost bude snižovat.

Nehodovost ovlivňuje makroprostředí autoservisů v několika oblastech a tento vliv může být pro jednotlivé opravy jak pozitivní, tak negativní. Mezi tyto vlivy lze zařadit:

- 1) Zvýšená poptávka po opravách: S růstem počtu dopravních nehod může dojít k nárůstu poptávky po opravách poškozených vozidel. To může vést ke zvýšení zisku pro autoopravny.
- 2) Konkurence: S růstem počtu dopravních nehod může také docházet k nárůstu konkurence mezi autoopravnami, které se specializují na opravy poškozených vozidel.

- 3) Změna typů oprav: V závislosti na typu a rozsahu poškození vozidel mohou autoopravny změnit typy oprav, které nabízejí. Například pokud dojde ke zvýšenému počtu drobných havárií, mohou se autoopravny zaměřit na opravy karosérie a laků namísto výměny drahých dílů.
- 4) Změna nároků pojišťoven: V závislosti na situaci na trhu s pojištěním a na počtu dopravních nehod mohou pojišťovny měnit své nároky na opravy poškozených vozidel. To může mít dopad na autoopravny, které jsou přidruženy k těmto pojišťovnám.

5.8.5. Technologické faktory

Sektor automobilového průmyslu je ze své podstaty ovlivňován technologiemi. Nejčastěji se lze setkat s přívalem automobilů s elektrickým či hybridním pohonem a automatickým řízením. Pro autoservis je tedy imperativní hledět na tyto vnější faktory například zaměstnáním, či proškolením svých zaměstnanců.

Existuje několik technologických faktorů, které mohou ovlivnit autoopravny v ČR. Některé z těchto faktorů zahrnují:

Rychlé změny v technologii vozidel: Zlepšování technologií automobilů, včetně vývoje elektromobility a dalších alternativních paliv, mohou mít významný vliv na autoopravny. Tyto změny mohou vyžadovat nové nástroje a vybavení, jako jsou například nabíjecí stanice pro elektromobily, což může být pro autoopravny nákladné.

Digitalizace: Digitalizace a automatizace v oblasti oprav a údržby vozidel mohou také ovlivnit autoopravny. Například digitální diagnostické nástroje a systémy pro sledování výkonu vozidel mohou pomoci zvýšit efektivitu a zlepšit kvalitu práce, ale mohou také vyžadovat investice do nových technologií a školení personálu.

Internet věcí (IoT): IoT technologie mohou umožnit vzdálené sledování a diagnostiku vozidel, což může pomoci zlepšit efektivitu a snížit náklady na údržbu. Tyto technologie také mohou pomoci s využitím prediktivní údržby.

Nové materiály a náhradní díly: Vývoj nových materiálů a náhradních dílů může mít vliv na autoopravny. Například nové lehčí materiály, jako jsou hliník a karbonová vlákna,

mohou být použity pro výrobu vozidel, což může vést ke změnám v opravách a údržbě vozidel.

Autoservisy v ČR, které jsou schopny těchto technologických změn mohou získat velkou konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům, které těchto příležitostí nedokáží využít.

5.8.6. Legislativní faktory

Z legislativního hlediska se autoopravny spolu jako jiné podnikatelské subjekty podléhají legislativě a zákonům ČR. Existují zákony, které přímo ovlivňují podnikatelské prostředí, ve kterém se podniky poskytující auto-opravné služby vyskytují. Ve své podstatě veškerá legislativa obklopující autoservisy je relativně stabilní.

Mezi tyto legislativní faktory lze zahrnout následující zákony:

Zákon o provozu vozidel (Zákon č. 56/2001 Sb.)

Zákon o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích): Tento zákon stanovuje pravidla a požadavky pro provoz vozidel na silnicích, včetně požadavků na pravidelnou údržbu a opravy. Autoopravny musí dodržovat tyto požadavky a mohou být podrobeny inspekcím a sankcím, pokud se nedodržují.

Zákon o odpadech (Zákon č. 185/2001 Sb.): Tento zákon stanovuje pravidla pro nakládání s odpady a jejich správu. Autoopravny mohou produkovat nebezpečné odpady jako jsou oleje, akumulátory, pneumatiky a jiné chemikálie, a musí dodržovat přísné požadavky na jejich nakládání a likvidaci.

Pracovní zákony: Pracovní zákony stanovují pravidla pro pracovní vztahy, včetně minimální mzdy, pracovních podmínek, zdraví a bezpečnosti na pracovišti a dalších aspektů. Autoopravny musí dodržovat tyto požadavky a mohou být podrobeny inspekcím a sankcím, pokud se nedodržují.

Daňové zákony: Daňové zákony stanovují požadavky na daně a poplatky, které musí autoopravny platit. Například DPH a daně z příjmu jsou často významnými položkami v nákladech na provoz autoopraven.

Zákon o ochraně spotřebitele: Tento zákon stanovuje pravidla pro ochranu spotřebitelů při nákupu zboží a služeb, včetně oprav vozidel. Autoopravny musí dodržovat tyto požadavky a zákazníci mají právo na kvalitní služby a informace o provedených opravách.

5.8.7. Environmentální faktory

Environmentální faktory v tomto případě úzce souvisí s faktory socioekonomickými. S globálním oteplováním a současnou situací znečištění okolního prostředí, lidé často upouštějí od automobilů poháněnými fosilními palivy. Celkově se automotive průmysl ubírá směrem hybridních a elektrických pohonů a s touto skutečností je třeba počítat při určování strategie pro zadavatele.

Environmentální zákony a regulace: Zájmy ochrany životního prostředí a klimatu jsou velmi významné v současné době a většina zemí, včetně ČR, má zákony a regulace, které mají snížit negativní dopady na životní prostředí. Tyto zákony a regulace mohou mít vliv na autoopravny, zejména na používání nebezpečných chemikálií a odpadů, a mohou vyžadovat dodržování přísných standardů emisí a průmyslových odpadů.

Vliv klimatických změn: Klimatické změny mohou mít vliv na poptávku po určitých druzích oprav a údržby, jako jsou opravy po poškození povětrnostními podmínkami nebo poptávka po opravách klimatizace a topení. Klimatické změny také mohou zvýšit počet nehod v důsledku extrémních podmínek a mohou mít dopad na dodávky náhradních dílů. Zvýšená poptávka po udržitelných technologiích: Zvyšující se povědomí o dopadech automobilů na životní prostředí vede k většímu zájmu o alternativní paliva a udržitelné technologie, jako jsou elektromobily, hybridní vozy a auta na vodík. Tyto trendy mohou mít vliv na poptávku po náhradních dílech a opravách.

Zvýšená ochrana životního prostředí: Zvýšené povědomí o ochraně životního prostředí může vést k většímu zájmu o ekologické a udržitelné praktiky v autoopravnách, jako je recyklace a snižování odpadů. Tyto praktiky mohou být pro autoopravny nákladné, ale mohou také pomoci získat si zákazníky, kteří hledají ekologičtější alternativy.

5.9. Porterova analýza pěti sil

Tato část diplomové práce se zaměřuje na Porterův model pěti sil, který slouží k analýze mikrookolí podniku. Cílem této analýzy je poskytnout komplexní pohled na konkurenční prostředí, ve kterém daný podnik působí. Porterův model pěti sil identifikuje pět klíčových faktorů ovlivňujících konkurenční prostředí, a to: sílu dodavatelů, sílu odběratelů, hrozbu nových vstupů, hrozbu substitutů a rivalitu mezi konkurenty. V této části budou tyto faktory podrobně analyzovány s ohledem na konkrétní autoservis, a to včetně identifikace klíčových hráčů na trhu a hodnocení jejich vlivu na podnik. Porterova analýza je velmi užitečným nástrojem pro posouzení tržního prostředí a pomáhá podnikům formulovat efektivní strategie v konkurenčním prostředí.

5.9.2. Určení konkurence v odvětví autoopraven v Praze:

Konkurence v oblasti autoopraven v Praze je velmi silná. Na trhu je mnoho menších i větších autoopraven, které se snaží získat a udržet si své zákazníky. Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2022 bylo v Praze registrováno 6220 živností v oboru „Oprava silničních vozidel“ (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2023). Dle databáze autoservis advisor se v Q1 2023 v Praze nachází přibližně 858 neautorizovaných autoservisů, spolu s autorizovanými je tato hodnota 991 opraven.

V Praze se dle stejného zdroje nachází 138 pneuservisů a 21 STK. (Atuservisadvisor, 2023). Je důležité si uvědomit, že uvedená data nemusejí nutně odpovídat přesné skutečnosti. Mnoho živnostníků může mít registrovanou živnost, ale nemusí ji využívat. Dále je nereálné uvažovat, že na každou osobu s registrovanou živností v oboru „Oprava silničních vozidel“ připadá autoservis, naopak tyto živnostníci mohou pracovat pro mnohé servisy takzvaně „na fakturu“ a tímto způsobem se tedy počet reálných autoservisů snižuje. Autoservis advisor je jednou z největších databází autoservisů na českém trhu a uživatel si v této aplikaci může vyhledat autoservis ohodnotit ho a přečíst si o něm základní informace, tato aplikace využívá databázi Google a tím tedy uvádí všechny servisy uvedené na Google maps (Autoservis Advisor, ©2023). To nemusí být všechny existující servisy, ale vzhledem k dnešní době a povaze zákazníka, lze předpokládat, že nový zákazník bude využívat internet a nejčastěji vyhledávací engine Google k nalezení autoservisů. Proto lze považovat výpovědní hodnotu této databáze za dostatečnou pro výzkum trhu.

TABULKA 16 - POČTY REGISTROVANÝCH ŽIVNOSTÍ V OBORU OPRAVA SILNIČNÍCH VOZIDEL DLE KRAJŮ V ČR (Q4 2022), ZDROJ MPO ČR

Kraj	Počet registrovaných živností
Hlavní město Praha	6220
Středočeský kraj	9130
Jihočeský kraj	4305
Plzeňský kraj	3640
Karlovarský kraj	1367
Ústecký kraj	3966
Liberecký kraj	2784
Královéhradecký kraj	3647
Pardubický kraj	3016
Kraj Vysočina	3211
Jihomoravský kraj	5869
Olomoucký kraj	3134
Moravskoslezský kraj	5118
Zlínský kraj	3167
Celkem	58574

Nejvýznamnější konkurence

Za nejvýznamnějšího konkurenta pro B+B service s.r.o. lze považovat Pneu centrum Motol.

Pneu centrum Motol se nachází hned ve vedlejší budově od posuzovaného autoservisu. Tento podnik začal pouze jako pneuservis, který neprováděl auto-opravné služby, nicméně časem expandoval i k autoservisu a mytí a čištění interiérů. Pneu centrum Motol má také možnost zřizovat STK a emise ve spolupráci s STK Motol, která se nachází přibližně 200 metrů od jejich provozovny. Konkurenční boj mezi posuzovaným autoservisem a Pneu centrem Motol je prováděn zejména cenovými strategiemi a marketingovou komunikací.

Posuzovaný autoservis má již zaběhlou historii ve spolupráci s STK a velmi dobré vztahy s vlastníky této Silniční technické kontroly. Tato firma má dlouholetou historii, a tak má mnoho stálých zákazníků.

Za významnou konkurenci pro posuzovaný podnik lze považovat Autocentrum Kotlářka, které se podobně jako posuzovaný servis nachází v okolí STK. Oba servisy i jejich přílehlající STK se totiž nachází v blízkosti ulice Plzeňská na Praze 5. Lidé putující kolem mohou tedy snadno zaměnit jeden servis za druhý. Toto se může stát náhodou a nedorozuměním, ale i úmyslnou substitucí v případě nespokojenosti.

Podobnou významnost z konkurenčního hlediska mají i jiné autoservisy nacházející se v oblasti Praha 5, konkrétně v okolí ulice Plzeňská. Těmito servisy jsou například CP servis, který nabízí pneu-servisní, autoservisní služby, ale i služby opravy plastových dílů v automobilu. (CPservis, 2023) Při pohledu na jejich web však není dostupný ceník. Tento servis může ovšem získávat jistou výhodu za pomoci možnosti online objednání se k provedení auto opravného úkonu.

Dalším významným konkurentem je autoservis Hoffman, který má dvě pobočky jednu na Praze 9 a druhou v pražské čtvrti Smíchov. Právě dílnu na Smíchově lze považovat za nedalekého konkurenta vzhledem k velké geografické proximitě vůči posuzovanému servisu. Hoffman nabízí mimo jiné i lakýrnické práce (AUTOSERVIS HOFFMANN s.r.o., © 2013). Ovšem opět neudává ceník svých služeb, což může poskytovat B+B service s.r.o. jistou výhodu, neboť je v tomto ohledu transparentní.

5.9.3. Hrozba nových vstupů:

Obor autoopraven v Praze není uzavřený, tudíž existuje potenciál pro vstup nových hráčů na trh. Nově vznikající autoopravny by mohly snížit podíl již etablovaných firem a ovlivnit tak konkurenční prostředí. Konkurenční prostředí také může ovlivnit vstup nových STK na trh. Pro ty je bariéra na pro vstup na trh mnohem vyšší, než pro autoservisy a všeobecně lze prohlásit, že autoservisy, které mají tu možnost zařídit zákazníkům spolu se servisem i silniční technickou kontrolu mají jistou výhodu oproti autoservisům, které touto schopností nedisponují. Vybavení pro autoservisy je poměrně drahé. Například samotný čtyřsloupový zvedák vychází v průměru na 74 000 Kč (Procarosa, © 2023). Lze tedy uvažovat, že celkový základní kapitál pro zařízení opravný bude mnohem vyšší. I toto zvyšuje bariéru pro vstup na trh.

5.9.4. Síla dodavatelů:

Dodavatelé náhradních dílů jsou důležitým faktorem pro autoopravy, jelikož bez těchto dílů by nebylo možné provádět opravy. Dodavatelé mají proto silnou pozici vůči autoopravám, protože mohou ovlivnit ceny a dostupnost náhradních dílů. Jedním z nejvýznamnějších dodavatelů pro autoservisy v ČR je společnost AUTO Kelly LKQ s.r.o.

5.9.5. Síla zákazníků:

TABULKA 17 - POČET REGISTROVANÝCH VOZIDEL (PŘEVZATO Z: TSK HL. M.P., A.S., 2022)

Porovnání počtu registrovaných vozidel v letech 1961 - 2021										
Rok	Praha					Česká republika (Československo)				
	Obyvatel (tis.)	Motorová vozidla		Osobní automobily		Obyvatel (tis.)	Motorová vozidla		Osobní automobily	
		celkem	%	celkem	%		celkem	%	celkem	%
1961	1007	93106	22	44891	13	13746	1326801	-	291680	-
1971	1082	203519	48	133129	40	14419	2931629	-	1041137	-
1981	1183	367007	86	284756	85	10306	3449300	85	1872694	79
1990	1215	428769	100	336037	100	10365	4039606	100	2411297	100
2000	1181	746832	174	620663	185	10267	5230846	129	3720316	154
2010	1257	928769	217	699630	208	10533	6036576	149	4494425	186
2015	1267	941145	219	740745	220	10554	6990542	173	5130266	213
2019	1324	1140482	266	911844	271	10694	8053984	199	5960041	247
2020	1335	1160982	271	925716	275	10702	8243499	204	6095702	253
2021	1275	1217344	284	970755	289	10516	8747461	210	6259521	260

TABULKA 18 - POROVNÁNÍ SUPŇUMOTORIZACE (PŘEVZATO Z TSK HL. M.P., A.S., 2022)

Porovnání dle rozlohy, počtu obyvatel a stupňů motorizace a automobilizace				
	Praha	ČR	Praha/ČR (%)	
Rozloha (km ²)	496	78870	0,6	
Počet obyvatel (mil.)	1,275	10,516	12,1	
Počet motorových vozidel (tis.)	1217	8474	14,4	
	Z toho osobní automobily (tis.)	971	6260	15,5
Stupeň motorizace	Motorových vozidel na 1000 obyvatel	955	806	-
	počet obyvatel na 1 motro. Vozidlo	1	1,2	-
Stupeň automobilizace	Osob. automobilů na 1000 obyvatel	762	595	-
	Počet obyvatel na 1 osob. Automobil	1,3	1,7	-

Dle ročenky TSK hlavního města Prahy bylo ke konci roku 2021 v Hl.m. Praze 970 755 registrovaných osobních automobilů, což činí přibližně 1,3 obyvatel na 1 osobní automobil.

Zákazníci jsou klíčovým faktorem, jelikož autoopravy jsou založeny na zákaznických potřebách. Zákazníci mají silnou pozici vůči autoopravnám, jelikož si mohou vybrat z mnoha různých opraváren a v případě neuspokojivého výsledku mohou odejít ke konkurenci.

Jako „Trh“ v této analýze uvažuji především Prahu. Je v celku logické, že spotřebitel vyhledá v případě nutnosti opravy automobilu autoservis v rozumné vzdálenosti od svého bydliště, za předpokladu že se nejedná o nouzovou situaci, ve které je nucen vyhledat nejbližší autoservis.

TABULKA 19 - POTENCIÁLNÍ TRH (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ DAT Z TSK HL MP)

Počet obyvatel prahy	1 275 000	
Počet automobilů	970 755	
Počet autoservisů	991	
Počet obyvatel na 1 automobil	1,313411	O/A
Počet obyvatel na 1 autoservis	1286,579	O/S
Počet automobilů na 1 autoservis	979,5711	A/S

5.9.5.1. Definice zákazníka

Abychom mohli porozumět síle zákazníků, je také důležité si potenciálního zákazníka definovat. To lze učinit několika způsoby. Pro účely práce byl zvolen následující systém: Na základě typu vozidla, věku vozidla a geografické polohy lze vytvořit následující čtyři segmenty zákazníků pro autoservis a pneuservis v Praze:

Segment "Nová osobní vozidla v Praze":

Typy vozidla: sedan, kombi, hatchback

Věk vozidla: méně než 3 roky

Geografická poloha: Praha

Tento segment zahrnuje majitele nových osobních vozidel v Praze. Mohou mít vyšší nároky na kvalitu servisu a mohou být cíleni nabídkami na pravidelnou údržbu a poskytování služeb ve vyšší kvalitě.

Segment "Středně stará vozidla v Praze":

Typy vozidla: sedan, kombi, hatchback

Věk vozidla: 3-7 let

Geografická poloha: Praha

Tento segment zahrnuje majitele středně starých vozidel v Praze. Mohou být cíleni nabídkami na pravidelnou údržbu, diagnostiku a opravy, které jsou specifické pro stárnoucí vozidla.

Segment "Stará vozidla v Praze":

Typy vozidla: sedan, kombi, hatchback

Věk vozidla: Starší než 7 let

Geografická poloha: Praha

Tento segment zahrnuje majitele starých vozidel v Praze a jejím okolí. Mohou vyžadovat rozsáhlejší opravy a údržbu a mohou být cíleni nabídkami na opravy, renovace a služby pro starší vozidla.

Segment "Firemně smluvní zákazníci":

Typy vozidla: všechny typy vozidel

Věk vozidla: všechny věkové kategorie

Geografická poloha: Praha a okolí

Tento segment zahrnuje firemní zákazníky, jejichž vozidla jsou nasmlouvána pro velké společnosti, kterým poskytuje servis vaše firma. Může se jednat o flotilové vozy, které vyžadují pravidelnou údržbu, opravy a další specializované služby.

Z hlediska velkého počtu autoservisů v Praze a okolí, se jednotlivé segmenty řadí do oblasti Praha 5 a okolí, vzhledem k vysoké pravděpodobnosti, že jednotliví zákazníci si najdou autoservis v blízkosti své lokality. Následovně lze vytvořit i pátý segment potenciálního zákazníka a tím je „nouzový zákazník“, tedy člověk, který se nachází v blízkosti autoservisu a potřebuje akutní opravu. Tento zákazník však není primárním cílem autoservisu a jeho marketingové komunikace, proto není uváděn mezi hlavní segmenty.

Místo behaviorálních vlastností zákazníků a jejich zvyků, jsem určil za podstatné, jakým autem zákazník jezdí. Faktory typ auta a stáří, totiž ovlivňují dostupnost náhradních dílů, jejich cenu a poruchovost jejich vozidla (tedy pravděpodobnost nutnosti servisu). Proto jsou tyto segmenty vhodnější z hlediska cílení marketingové komunikace.

Tímto způsobem segmentace dokáže servis odhadnout kdo bude potřebovat jakou údržbu.

5.9.6. Hrozba substitutů:

Substituty pro autoopravy jsou omezené, avšak v případě menších oprav mohou zákazníci využít sami náhradní díly a provést opravu sami. V této oblasti tedy existuje možnost, že někteří zákazníci zvolí tuto variantu a autoopravny tak přijdou o své zákazníky.

Celkově lze tedy říci, že autoopravny v Praze čelí velké konkurenci, avšak zákazníci mají silnou pozici a mohou ovlivnit trh svým výběrem. Dále jsou autoopravny závislé na dodavatelích náhradních dílů a jejich silou, avšak hrozba nových vstupů je relativně nízká. Substituty jsou také omezené, avšak v případě menších oprav mohou zákazníci využít i vlastní zdroje a provést opravu sami.

6. Vyhodnocení strategické pozice a návrh vhodné strategie

V této kapitole dochází k syntéze závěrů vyvozených právě z provedených analýz z předešlých kapitol. Kapitola samotná zhodnocuje vnitřní a vnější prostředí ve svodné analýze SWOT, ze které jsou následně vyvozeny EFE a IFE matice, jejichž výsledky jsou i náležitě promítnuty do IE matice. Toto umožňuje se objektivně zamyslet nad zjištěnými údaji z ostatních analýz a vyvodit vhodné závěry.

6.8. SWOT ANALÝZA

SWOT analýza se skládá z identifikace silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace. Na základě poskytnutých informací mohou být položky rozděleny do jednotlivých kategorií SWOT analýzy následovně:

Silné stránky:

1. Pracovní spokojenost: Organizace má spokojené pracovníky v autoservisu, což může přispívat k vyšší produktivitě a kvalitě poskytovaných služeb.
2. Funkčnost benefitů: Zaměstnanci využívají benefity a jsou s nimi spokojeni, což může přispívat k jejich motivaci a loajalitě.
3. Komunikace a marketing: Organizace má dostačující komunikaci a marketingové strategie, které přilákají nové zákazníky a udržují stávající.
4. Silné smluvní partnerství s STK Motol: Spolupráce s STK Motol přináší vzájemnou výhodu, protože si navzájem doporučují a přeposílají zákazníky.
5. Webová komunikace a SEO: Organizace má dobře fungující webovou komunikaci a optimalizaci pro vyhledávače, což může zlepšit viditelnost a přilákat více zákazníků.
6. Diversifikace skrz B2B: Organizace má přístup ke B2B trhu a poskytuje služby pro flotilové vozy, což přináší dodatečné příležitosti a stabilní zákazníky.
7. Diversní služby: B+B service s.r.o. poskytuje širokou škálu služeb, včetně bonusových služeb jako půjčovna lodí a vozů, pneuservis atd.
8. Kupónová reklama: Organizace úspěšně využívá kupónovou reklamu a udržuje si tak stálé zákazníky.

Slabé stránky:

1. Systém kontroly: Organizace nemá systém kontroly efektivity, což může ovlivnit její schopnost monitorovat a zlepšovat výkonnost a efektivitu.
2. Omezená znalost údržby elektromotorů: Zaměstnanci mají omezené znalosti o údržbě elektromotorů, což může být slabou stránkou v době rostoucího výskytu elektromobilů.
3. Omezené kapacity: Organizace se potýká s omezenými kapacitami a nestíhá přijímat veškeré poptávky, což může mít vliv na spokojenost zákazníků.
4. Omezené prostory: Autoservis má omezené prostory, což může omezovat její růstový potenciál a schopnost zvládat větší objem práce.
5. Neflexibilnost zaměstnaneckých benefitů: Zaměstnanecké benefity nejsou dostatečně flexibilní a nemusí plně odpovídat potřebám zaměstnanců.

Příležitosti:

1. IoT - dálková diagnostika: Rozvoj IoT technologií umožňuje dálkovou diagnostiku vozidel, což může přinést nové příležitosti pro poskytování těchto služeb.
2. Stabilní zákony: Stabilní právní prostředí poskytuje organizaci jistotu a stabilitu pro své aktivity.
3. Vysoká bariéra pro vstup na trh: Vysoká bariéra pro vstup na trh znamená, že noví konkurenti mají omezenou schopnost vstoupit na trh a konkurovat organizaci.
4. Růst tržeb z obchodu s náhradními díly: Růst trhu s náhradními díly poskytuje organizaci příležitost zvýšit své tržby a získat nové zákazníky.
5. Relativně nízká možnost substituce pro zákazníky: Pokud zákazníci nemají mnoho alternativních možností, organizace může udržovat loajalitu a získávat opakující se obchody.
6. Růst počtu automobilů v Praze: Zvyšující se počet automobilů v Praze přináší potenciál pro rozšíření zákaznického základu.

Hrozby:

1. Růst konkurence v oblasti Praha západ: Zvýšená konkurence v oblasti Praha západ může mít vliv na tržní podíl organizace a její ziskovost.
2. Rostoucí carsharing: Rostoucí popularita carsharingových služeb může mít vliv na poptávku po tradičních autoservisech.
3. Přibývající autonomní auta: Rozvoj autonomních vozidel může ovlivnit poptávku po tradičních autoservisech a vyžadovat nové dovednosti a technologie.

4. Zvyšující se poptávka po udržitelných technologiích: Rostoucí poptávka po udržitelných technologiích může vyžadovat přizpůsobení a investice do nových služeb a zařízení.
5. Vysoký tlak konkurence v okolí Prahy 5: Silná konkurence v okolí Prahy 5 může ovlivnit tržní podíl organizace a její schopnost získávat zákazníky.
6. Silná pozice zákazníků vůči autoopravnám: Zákazníci mají silnou pozici a mohou vyvíjet tlak na snižování cen a zlepšování služeb v autoservisu.

Tato SWOT analýza pomáhá identifikovat klíčové faktory ovlivňující organizaci, a to jak z interního, tak externího prostředí. Na základě této analýzy organizace může vypracovat strategii, která využívá silné stránky a příležitosti, a současně řeší slabé stránky a hrozby, s cílem dosáhnout konkurenční výhody a udržitelného růstu.

6.9. EFE matice

Jednotlivé položky SWOT analýzy byly roztříděny do EFE matice, konkrétně položky externích faktorů. Ty faktory, jež byly identifikovány jako hrozby dosahují hodnocení 1 nebo 2, kdy faktory označené číslem 1 jsou významné hrozby a faktory označené číslem 2 jsou hrozby mírné. Podobný systém platí i pro položky označené čísly 3 a 4, kdy číslo 3 stojí pro mírné příležitosti a 4 pro významné příležitosti.

V závislosti na kontextu SWOT analýzy a posuzované společnosti byly jednotlivým faktorům přiřazeny váhy. Součet jednotlivých vah čítá 1. Za pomoci vah a hodnocení bylo vytvořeno vážené skóre, které činí 2,46 a jedná se tedy o hodnotu mírného nadprůměru a značí pozitivní působení externích faktorů na společnost.

Tabulka 20 - EFE matice společnosti (vlastní zpracování)

Externí faktory	Váha (0-1)	Hodnocení (1-4)	Vážené skóre
Růst tržeb z obchodu s motorovými vozidly	0,08	4	0,32
Růst konkurence v oblasti Praha západ	0,06	2	0,12
Růst tržeb z obchodu s náhradními díly	0,07	3	0,21
Relativně nízká možnost substituce pro zákazníky	0,05	3	0,15
Růst počtu automobilů v Praze	0,08	3	0,24
Rostoucí carsharing	0,07	2	0,14
Přibývající autonomní auta	0,05	2	0,1
Růst elektromobilů	0,11	1	0,11
IoT - dálková diagnostika	0,07	4	0,28
Stabilní zákony	0,06	4	0,24
Zvyšující se poptávka po udržitelných technologiích	0,07	2	0,14
Vysoká bariéra pro vstup na trh	0,05	3	0,15
Vysoký tlak konkurence v okolí Prahy 5	0,1	1	0,1
Silná pozice zákazníků vůči autoopravnám	0,08	2	0,16
Celkem	1		2,46

6.10. IFE matice

Podobně jako u EFE matice, byla vytvořena matice jí proti ležící, a to IFE matice. Tato matice taktéž vychází ze SWOT analýzy a vyhodnocuje vnitřní faktory. Analogicky k EFE matici silné stránky byly hodnoceny čísly 3 a 4, slabé stránky 1 a 2. Po přiřazení vah a výpočtu váženého skóre zjišťujeme hodnotu 2,87, což je hodnotou, která napovídá, že společnost má velmi účinné silné stránky.

TABULKA 21 - IFE MATICE SPOLEČNOSTI (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Interní Faktory	Váha (0-1)	Hodnocení (1-4)	Vážené skóre
Pracovní spokojenost	0,07	4	0,28
Funkčnost benefitů	0,08	4	0,32
Neflexibilita zaměstnaneckých benefitů	0,03	2	0,06
Finanční výkonnost a aktiva	0,1	3	0,3
Omezené kapacity	0,2	1	0,2
Komunikace a marketing	0,09	4	0,36
Omezená znalost údržby elektromotorů	0,07	1	0,07
Webová komunikace a SEO	0,04	4	0,16
Kupónová reklama a udržení zákazníků	0,08	4	0,32
Systém kontroly efektivity	0,05	2	0,1
Diversní služby	0,06	3	0,18
Partnerství se STK Motol	0,07	4	0,28
Diversifikace skrz B2B	0,06	4	0,24
Celkové skóre	1,00		2,87

6.11. Vyhodnocení strategické pozice

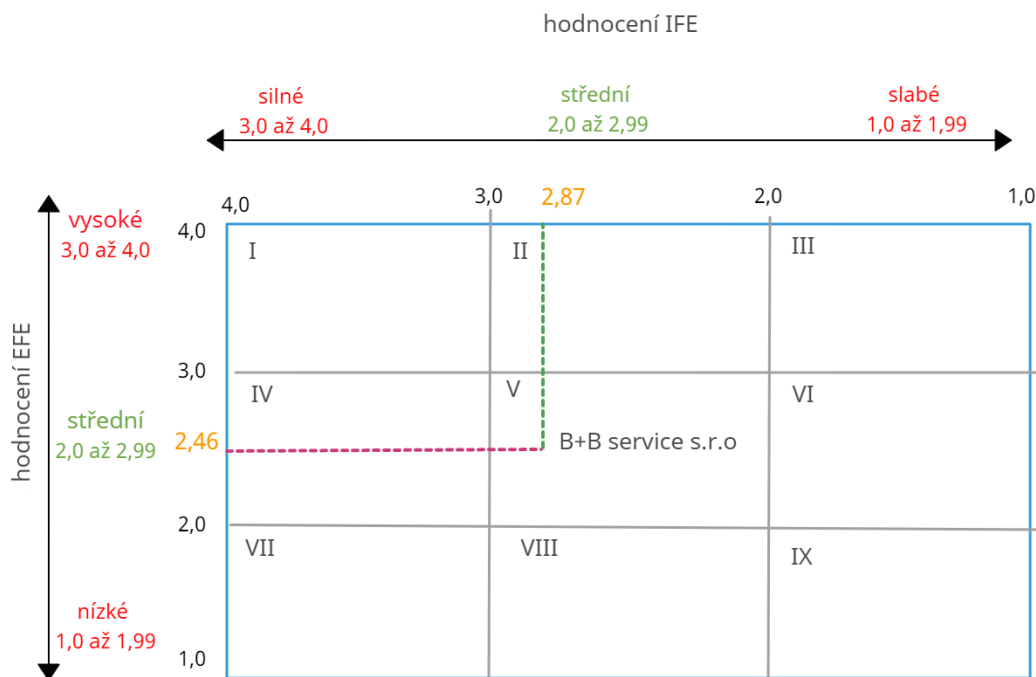
Po sestrojení a vyhodnocení EFE a IFE matic dostáváme hodnoty 2,46 pro vnější prostředí a 2,87 pro vnitřní prostředí.

EFE skóre 2,46 naznačuje, že firma je mírně pozitivně ovlivněna externími faktory, což zahrnuje příležitosti a hrozby ve vnějším prostředí. To znamená, že firma má potenciál využít některé příležitosti, které se vyskytují na trhu, a zároveň se musí vyrovnat s určitými hrozbami, které mohou ovlivnit její výkonnost.

IFE skóre 2,87 naznačuje, že firma má mírně vyšší celkové hodnocení vnitřních faktorů. To znamená, že firma má některé silné stránky, které mohou být výhodou pro její výkonnost, a také má určité slabé stránky, které by měly být zlepšeny.

Celou tuto skutečnost lze zavést do IE matice, která je syntézou obou matice (IFE + EFE):

Obrázek 13 - IE matice (vlastní zpracování)



Na základě této IE matice lze vyvodit následující:

Společnost se nachází v kvadrantu označeném římským číslem V, který se nachází na diagonále. Společnostem jejichž IFE a EFE skóre je umísťuje na tuto diagonálu se doporučuje takzvaná „Hold and maintain strategy“, také v českém jazyce nazývaná „Udržuj a potvrzuj“. Tato strategie je většinou zaměřena na tržní penetraci a vývoj produktů. Jedná se o strategii, jak již její název napovídá, ve které se společnost snaží udržet a utvrdit svou pozici na trhu.

Penetrace trhu znamená získávání většího podílu na stávajícím trhu, tedy zvětšování podílu na trhu pro stávající produkty nebo služby. V případě autoservisu by to mohlo zahrnovat strategie, které by přilákaly více stávajících zákazníků a zvyšovaly počet prováděných servisů. Například mohou být nabízeny speciální akce, slevy na pravidelnou údržbu, věrnostní programy nebo rozšíření nabídky služeb, aby byly autoservisem volbou číslo jedna pro stávající zákazníky.

Vývoj produktu znamená vytváření nových produktů nebo služeb, které mohou být atraktivní pro stávající zákazníky. V případě autoservisu by to mohlo zahrnovat nové a inovativní služby, jako například rozšíření nabídky na elektromobily a hybridní vozidla (což by znamenalo náklady na důkladné proškolení personálu), nabídku moderních diagnostických technologií, rychlé a efektivní opravy (za pomoci zavedení metrik a systémů na zefektivnění práce), a možná i zahrnutí mobilních autoservisních jednotek, které mohou zákazníkům nabídnout služby na místě, kde mají potíže s vozidlem.

7. Výběr nástupnické strategie a návrhy pro úspěšné předání firmy

V této kapitole dochází k výběru nástupnické strategie pro posuzovaný autoservis a jsou zde poskytnuty návrhy pro úspěšné předání firmy. Autoservis B+B service s.r.o. stojí před situací, ve které se společníci firmy budou muset rozhodnout komu svěří společnost ve chvíli odchodu do důchodu. Konkrétně se jedná právě o 3 scénáře, které již byly z části rozebrány na začátku této práce. Jedná se o scénář, kdy autoservis bude předán potomkovi jednoho ze společníků; scénář kdy společnost bude předána vedoucímu dílny a scénář, ve kterém společnost bude odprodána úplně „cizí“ třetí straně. V následujících podkapitolách jsou tyto scénáře náležitě rozebrány. Od subjektivních názorů zúčastněných osob až po analýzu situace na základě provedených analýz a posouzení vhodnosti jednotlivých řešení.

7.8. Výběr scénáře a strategických cílů

Rozhovory s vedoucím dílny a potomky společníků poskytly cenné informace o jejich pohledu na succession management ve firmě B+B service s.r.o. Zdá se, že vedoucí dílny je oddaný společnosti a rád by pokračoval ve své roli vrchního automechanika. S pochopením reagoval na možnost budoucího nástupnictví na pozici společníka a vrchního manažera, i když to znamená více administrativních povinností. Zdůraznil svou snahu posunout firmu vpřed a modernizovat ji, což je pozitivní přístup k budoucnosti společnosti.

„Pro mě je nejdůležitější pokračovat v tom, co jsme dosud vytvořili. Chci udržet tu rodinnou a přátelskou atmosféru, která je u nás tak charakteristická. Zároveň bych chtěl třeba náš servis postupně zmodernizovat a zajistit, aby byl stále konkurenceschopný. Na společnosti mi záleží, pracuji tu od mládí a chci ji posunout dál.“ (Vedoucí dílny, v Praze dne: 12. 7. 2023)

Na druhou stranu, potomci společníků projevili jasný nezájem o budoucí nástupnictví ve firmě. Dcera společníka 1 již našla svou kariéru mimo automobilový průmysl a nemá o firmu zájem. Syn společníka 2 má vášeň pro automobily, ale je pevně odhodlán sledovat svůj vlastní směr a rozvíjet se v jiné oblasti, než je vedení automobilového servisu.

Rozhovor s dcerou společníka 1 ukázal, že nemá o firmu B+B service s.r.o. zájem. Jasně uvedla, že již našla svou kariéru a automobily pro ni nikdy moc neznamenaly. Neprojevila žádný zájem o budoucí nástupnictví ve firmě a zdůraznila, že se soustředí na jiné oblasti svého života, zejména na mateřství. (Dcera společníka 1, V Praze dne: 30. 6. 2023)

Rozhovor se synem společníka 2 odhalil jeho vášeň pro automobily, ale zároveň jeho pevnou odhodlanost pokračovat v kariéře, kterou již našel. Pochopil možnost budoucího nástupnictví ve firmě B+B service s.r.o., ale vyjádřil svou jistotu v tom, že chce sledovat svůj vlastní směr a rozvíjet se v jiné oblasti. Nicméně, byl ujištěn, že stávající vedoucí dílny je schopný a solidní člověk, a věří, že firma bude v dobrých rukou i bez jeho budoucí účasti. (Syn společníka 2, V Praze den: 22. 7. 2023)

TABULKA 22 - SUBJEKTIVNÍ VÝCHODISKA PRO NÁSTUPNICTVÍ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

	Vedoucí dílny (Scénář A)	Potomek společníka 1 (Scénář B1)	Potomek společníka 2 (Scénář B2)	Prodej třetí straně (Scénář C)
Pocity	Rád pracuje v B+B	Nemá o firmu zájem	Chce pokračovat svým směrem	Jedná se o velmi složitý proces
Zájem o nástupnictví	Ano	Ne	Ne	Musel by se získat

Z těchto subjektivních názorů plyne, že žádný z potomků společníků není připraven převzít vedení firmy B+B service s.r.o. Toto vyústění je v souladu s faktem, že Vedoucí dílny byl vybrán jako potenciální budoucí společník a manažer, a tím je dán jasný směr pro budoucí řízení společnosti. Vzhledem k odhodlání Vedoucího dílny a jeho pozitivnímu přístupu k budoucnosti firmy, lze usoudit, že on by byl nejvhodnějším kandidátem na převzetí vedení firmy.

Je proto důležité tyto scénáře vyhodnotit i z hlediska v této práci provedených analýz. A zodpovědět na otázku, zda je objektivně vhodné, aby se Vedoucí dílny stal nástupcem. Neboť pokud společníci dojdou k závěru, že Vedoucí dílny není vhodným nástupcem, pak jedinou jejich možností je přistoupit na scénář kompletního odprodeje společnosti „cizí“ třetí strany. V takovém případě by však společnost musela zajistit atraktivnost autoservisu pro případného zájemce, což je vzhledem k velké nasycenosti trhu, v okolí posuzované firmy, velmi těžkým úkolem.

Odpověď na otázku, zda je Vedoucí dílny tím správným nástupcem může znít následovně. Vzhledem k okolnostem a k faktu, že je jistým způsobem již mentorován, dá se předpokládat, že ho společníci považují za důvěryhodnou osobu. Důležitým faktorem je, aby nástupce dodržoval vizi a misi firmy. V tomto konkrétním případě je imperativní, aby dodržoval strategii, což se vize a mise dotýká. Jak bylo již zmíněno v úvodu praktické části, společníci nemají žádný konkrétní strategický dokument, ve kterém by byla uvedena strategie firmy. Z provedených analýz, je ale patrné, že Vedoucí dílny je pracovník, který má zájem o společnost a také má velmi podobné hodnoty jako společníci. Zároveň má ke společníkům respekt, a tak je důvěra oboustranná. Vedoucí dílny je schopný automechanik, ale jeho účast na administrativě a komunikace se zákazníky na dílně ukázala, že má jisté manažerské vlohy. Zároveň je to člověk, co z hlediska SWOT analýzy posiluje silné stránky společnosti. Jakožto vedoucí dílny je častým kontaktem zákazníků a již teď se zapojuje do komunikace s nimi. Lze tedy říci, že se skutečně jedná o někoho, kdo podporuje vztahy s nimi. Co se strategie pro předání společnosti týče, je důležité, aby Vedoucí dílny stabilizaci firmy ze strategického hlediska udržoval. Za předpokladu udržení komunikace se stejným finančním poradcem, kterého v posledních letech oslovili společníci, by to neměl být problém. Je ale důležité si uvědomit, že jsou toto jsou pouze spekulace a úvahy. To, co lze říci jistě, je že dle rozhovorů a provedených analýz, je vedoucí někdo, kdo plně důvěřuje společníkům a má k nim kladný vztah. Je to někdo, kdo má velmi podobné hodnoty jako společníci a na společnosti jako takové mu záleží, jinak by se o ní neucházel.

Vedoucí dílny, jak vyplývá z provedených rozhovorů a analýz, je zřejmě ideálním kandidátem na převzetí role společníka a vrchního manažera ve firmě B+B service s.r.o. Jeho dlouhodobá a úspěšná práce v této společnosti, znalost prostředí firmy a důvěra, kterou v něj vkládají stávající společníci, naznačují, že je dobře připraven na tento krok.

Důležitým faktorem je i jeho ochota přijmout více zodpovědnosti včetně jednoduché administrativy, což ukazuje na jeho schopnost a ochotu učit se a rozvíjet své dovednosti. Tímto způsobem společníci již v současné době provádějí mentoring, což je klíčový prvek při přípravě na nástupnictví. Tento postup napomáhá zachovat kontinuitu a zajišťuje, že nový společník bude dobře připraven na řízení společnosti.

Důležité je také sdílení podobné vize se stávajícími společníky. Vedoucí dílny vyjadřuje zájem a ochotu pokračovat v odkazu společnosti B+B service s.r.o., což je zcela v souladu se záměry stávajících společníků. Důvěra, kterou mu vkládají, a víra, že mu mohou svěřit budoucnost firmy, naznačuje, že existuje silné partnerství a spolupráce mezi ním a stávajícími vlastníky.

Z toho vyplývá, že Vedoucí dílny je perspektivním a vhodným kandidátem na převzetí vedení společnosti B+B service s.r.o.

Pokud dojde ke stabilizaci finanční situace ve firmě a vyřešení reorganizace finančního portfolia tak, aby se pokryly závazky vůči společníkům, pak finanční analýza naznačuje, že firma bude dostatečně výdělečná.

Je ale naprosto imperativní, aby si Vedoucí dílny uvědomil, že je třeba našetřit 3,4 milionů korun na odkoupení firmy od vlastníků. Vlastníci musí s vedoucím dílny provést dialogy ohledně odkoupení a společně se pobavit o jeho finančních možnostech. Jinými slovy, zda dojde k odkoupení najednou, či zda si společníci nechají podíly nějakou dobu vyplácet ze zisku.

Z tohoto důvodu je také důležité, aby si obě strany našli kvalitní právní oporu v experech, kteří se touto právní problematikou zabývají. Je důležité si uvědomit, že ocenění podniku stanovené v této práci je pouze orientační a finální ocenění se může lišit. Při jednání dvou stran (Společníci x Vedoucí dílny) je přirozené, že jedna strana bude „tlačit“ cenu nahoru a druhá dolů. Je třeba řádně právně a z manažerského hlediska ošetřit, aby se například jedna strana nepokusila snížit výslednou cenu společnosti poskytováním úmyslně nekvalitních služeb. Další riziko, které je třeba mít na paměti, je fakt, že pokud se Vedoucí dílny bude podílet na stabilizaci společnosti při nástupnictví, může mít tendenci při vyjednávání finálního ocenění „tlačit“ cenu směrem dolů, protože sám přispěl k finální hodnotě. Nejjednodušším způsobem jak toto „podchytit“ bude započít dialog co nejdříve

(„ihned“) a společně se domluvit na způsobu finálního ocenění a způsobu vyrovnání skrze odborníky a mediátora, který zajistí spravedlivé jednání. Proto doporučuji, aby se těchto dialogů účastnili odborníci na dané problematiku již od samého počátku.

Důležitým krokem pro nástupnictví bude reorganizace pracovních sil. Jednou z největších nevýhod jmenování Vedoucího dílny do funkce nástupníka a předání firmy právě jemu, je „ztráta výborného automechanika“. Vedení firmy sice získá někoho, kdo rozumí opravám aut, ale protože bude muset vedoucí dílny zastávat administrativní práce na dílně zůstanou pouze dva mechanici. Proto je imperativní zavést ve firmě metriky na sledování efektivnosti pracovníků. Náležitě vyhodnotit kolik práce zastane právě Vedoucí dílny a najmout dalšího zaměstnance, který zaujme pozici dalšího automechanika na dílně.

Toto se setká s obrazně řečeno „řetězovou reakcí“, kdy za manažery dosadíme Vedoucího dílny, bude nám chybět vedoucí dílny. Bude se tedy muset nalézt nový a společnost se zároveň musí připravit na další souběžný, byť menší, succession management proces, ve kterém budou muset připravit dalšího automechanika na práci vedoucího dílny.

V následující tabulce jsou shrnuty veškeré cíle, které by společnost měla mít, aby se připravila na úspěšné předání:

TABULKA 23 – STRATEGICKÉ CÍLE (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Cíl	Návrhy pro dosažení cíle
Zavést metriky	<p>1. Identifikace klíčových ukazatelů: Identifikovat a vybrat klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), které nejlépe měří úspěch a efektivitu pracovních procesů v různých oblastech společnosti (např. průměrný čas na dokončení opravy, využití pracovní doby, počet opakovaných oprav).</p>
	<p>2. Implementace jednoduchého sledovacího systému: Zavést jednoduchý systém pro sběr a sledování dat spojených s klíčovými ukazateli. Může to být například papírová či elektronická evidence, která nebude vyžadovat složité technologie nebo značné investice.</p>
	<p>3. Pravidelné vyhodnocování a analýza: Pravidelně vyhodnocovat a analyzovat data z metrik, aby se identifikovaly trendy a přijaly potřebné kroky pro zlepšení pracovní efektivity.</p>
Stabilizovat finanční situaci	<p>1. Revize finančních procesů: Provést důkladnou revizi finančních procesů a identifikovat oblasti, kde mohou být sníženy náklady nebo zlepšena efektivita.</p>
Získat nové pracovníky	<p>1. Školení a zaškolování nového personálu: Zaměřit se na zaškolování nového automechanika a administrativního personálu, aby byli připraveni efektivně plnit své pracovní úkoly.</p>

7.9. SEZNAM NÁVRHŮ PRO ÚSPĚŠNÉ PŘEDÁNÍ SPOLEČNOSTI

Nedílnou součástí pro předání společnosti a absolutně klíčovým krokem v celém tomto procesu je vybrat vhodného kandidáta na nového manažera a zapojit ho do chodu společnosti včas. S největší pravděpodobností to v tomto případě bude Vedoucí dílny, který má s vedením velmi dobrý vztah a projevil o něj zájem, a ukázal se jako nejvhodnější kandidát z hlediska provedených analýz. Pokud budeme brát v úvahu volbu tohoto scénáře pro předání vedení společnosti, pak zní mé návrhy pro její předání následovně:

Předání společnosti je klíčovým krokem v procesu succession managementu. V této kapitole jsou popsány jednotlivé kroky a návrhy pro úspěšné předání společnosti B+B service s.r.o. novému managementu. Jak již bylo zmíněno na začátku je nezbytné, aby se starý a nový management shodly na směru, kterým se firma bude ubírat, a tak dosáhly stabilizace. Důležitým aspektem je také včas hledat nové zaměstnance a zajistit kontinuitu provozu společnosti. Během celého procesu je nutné pravidelně monitorovat implementaci opatření a upravovat je podle aktuálních potřeb společnosti. Pouze tak lze zajistit úspěšné a hladké předání společnosti novému managementu.

Plán předání společnosti

Předání společnosti B+B service s.r.o novému managementu vyžaduje pečlivě naplánovaný postup. Aktuální představa managementu společnosti o odchodu do důchodu je rok 2028, ve kterém oba společníci dosáhnou důchodového věku. Následující tabulka shrnuje jednotlivé kroky tohoto procesu s časovými horizonty.:

TABULKA 24 - PLÁN PŘEDÁNÍ SPOLEČNOSTI (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Číslo kroku	Fáze projektu	Časový rámeček
1	Shoda na směru a stabilizace společnosti	2023 - 2024
2	Nastavení procesních pravidel a příprava pracovního týmu	2024 - 2025
3	Příprava vnitřních procesů	2025 - 2026
4	Příprava nástupců a hledání nového vedoucího dílny	2026 - 2028
5	Plné vystoupení následníka z manažerské role a předání vlastnických práv	2028

Shoda na směru a stabilizace společnosti

V roce 2023 začíná proces přípravy na předání firmy B+B service s.r.o novému managementu. Nejprve je nezbytné, aby se starý a nový management shodli na směru, kterým se firma bude ubírat, a tak dosáhli stabilizace. Tento proces by měl být dokončen v horizontu 6 až 12 měsíců od "dne D", kterým rozumíme zahájení nástupnického procesu v roce 2024.

Nastavení procesních pravidel a příprava pracovního týmu

V průběhu let 2024 a 2025 (den D plus 6 měsíců) se začnou nastavovat procesní pravidla pro nástupnický proces a vytvoří se pracovní tým, který bude odpovědný za jednotlivé činnosti spojené s předáním firmy. Zároveň se bude vymezovat přesnější představa nástupnictví, zahrnující budoucí rozdělení podílů a strukturu řízení společnosti.

Příprava vnitřních procesů

V průběhu let 2025 a 2026 (den D plus 12 měsíců) bude probíhat příprava společnosti na novou vlastnickou strukturu. To zahrnuje úpravy vnitřních procesů, orgánů společnosti, společenské smlouvy a další právní dokumentace. Důležité je najít náhradu za vedoucího dílny a zároveň přeorganizovat práci, aby byla zvládnutelná novým vedoucím dílny.

Příprava nástupců a hledání nového vedoucího dílny

V období 2026 až 2028 (den D plus 36-48 měsíců) proběhne příprava nástupců, kteří nahradí stávající společníky a Vedoucího dílny. Zároveň bude hledán nový automechanik, aby bylo zajištěno nepřetržité řízení a provoz společnosti.

Plné vystoupení následníka z manažerské role a předání vlastnických práv

V roce 2028 (den D plus 48-72 měsíců) dojde k plnému vstoupení následníka do manažerské role. Následně proběhne předání vlastnických práv k účasti na firmě. Během tohoto kroku je klíčové zajistit finanční stabilitu společnosti a vyrovnání veškerých závazků vůči stávajícím společníkům.

Předání společnosti B+B service s.r.o. novému managementu je složitým a náročným procesem, který vyžaduje pečlivé plánování a postupnou implementaci navrhovaných opatření. Starý a nový management musí spolupracovat na stabilizaci společnosti a shodnout se na jejím směru. Klíčové je také včas hledat nové zaměstnance a zajistit kontinuitu provozu společnosti. Během celého procesu je nutné pravidelně monitorovat implementaci opatření a upravovat je podle aktuálních potřeb společnosti. Pouze tak lze zajistit úspěšné a hladké předání společnosti novému managementu.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit návrh strategie pro podnik, konkrétně v oblasti autoservisu, který bude sloužit jako inspirace pro majitele při přípravě a zajištění hladkého nástupu nového managementu a předání firmy pod nové vedení.

Při analýze vnitřního prostředí se zjistilo, že nejzranitelnější místo společnosti jsou lidské zdroje a finanční restrukturalizace, zatímco při analýze vnějšího prostředí vyšlo najevo, že společnost velmi dobře lokalizována, což posiluje její konkurenceschopnost. Ze syntézy jednotlivých analýz pak byla vytvořena strategie pro stabilizaci firmy formou zavedení metrik řízení kvality a doporučení k zajištění dostatku lidských zdrojů.

Paralelně s tím byly provedeny analýzy možných nástupnických scénářů, čímž byla vytvořena základna pro strategické rozhodování směrem k budoucímu vedení společnosti. Po vyhodnocení jednotlivých nástupnických scénářů vyplynulo, že nejrozumnějším krokem je předat společnost vedoucímu dílny, který o ní již dříve projevil zájem.

S výše zmíněnými poznatky a vyhodnocením v ruce jsem následně navrhl konkrétní směrnice a doporučení pro zajištění plynulého procesu nástupnictví a předání podniku, jakými jsou například zajištění dobrého právníka a mediátora, který zajistí, že se zúčastněné strany řádně dohodnou na způsobu „finálního“ oceňování podniku.

Při vypracovávání této práce byl kladen důraz na srozumitelnost a praktickou uplatnitelnost výsledků. Přestože se jedná o komplexní téma, bylo mé úsilí směřováno k tomu, aby byly prezentované informace snadno srozumitelné nejen pro společníky firmy, ale i pro širší okruh čtenářů. Věřím, že výsledný návod může posloužit jako cenný zdroj pro majitele a manažery rodinných firem, kteří se potýkají s otázkou předání podniku na další generaci. A především doufám, že bude cenným zdrojem pro mnou posuzovanou společnost.

Seznam použité literatury

- AUTOSERVIS HOFFMANN s.r.o. © 2013. Smichov-servis a služby. *Autoservis Hoffman*. [Online] © 2013. [Citace: 21. Březen 2023.] <https://www.autoservishoffmann.cz/smichov-servis-a-sluzby/>.
- Atuservisadvisor. 2023. Mapa Autoservisy. *Autoservisadvisor*. [Online] 21. Březen 2023. [Citace: 21. Březen 2023.] <https://autoservisadvisor.cz/mapa/autoservisy/neautorizovane>.
- Autoservis Advisor. ©2023. Kontakty. *Autoservis Advisor*. [Online] ©2023. [Citace: 21. Březen 2023.] <https://autoservisadvisor.cz/kontakt>.
- B+B service s.r.o. ©2023. AutoservisBB: Stránky spolešnosti B+B service s.r.o. [Online] ©2023. [21. Březen 2023.] <https://www.autoservisbb.cz/>
- B+B service s.r.o. ©2023. Ceník prací. AutoservisBB. [Online] ©2023. [21. Březen 2023.] <https://www.autoservisbb.cz/cenik-praci>
- B+B service s.r.o. ©2023. Metadata stránek. AutoservisBB. [online] ©2023. <https://www.autoservisbb.cz/>
- Batěk, Oldřich Společník 1 firmy B+B service s.r.o [ústní sdělení]. Praha, 12. 7. 2023
- Bělík, Josef. Společník 2 firmy B+B service s.r.o [ústní sdělení]. Praha, 12. 7. 2023
- Candra, Sevenpri. 2014. Internal External Matrix. *Research gate*. [Online] Leden 2014. [Citace: 28. Červenec 2023.] https://www.researchgate.net/figure/Internal-External-Matrix_fig1_281026231.
- Cote, Catherine. 2020. 5 TIPS FOR FORMULATING A SUCCESSFUL STRATEGY. *Harvard Business School online*. [Online] HBS, 14. Říjen 2020. [Citace: 6. Srpen 2023.] <https://online.hbs.edu/blog/post/strategy-formulation>.
- CPservis. 2023. Cp servis - úvod. *CP servis*. [Online] 2023. [Citace: 21. Březen 2023.] <https://www.cpservis.cz/>.
- ČNB. 2023. Prognóza ČNB – léto 2023. *ČNB*. [Online] 3. Srpen 2023. [Citace: 5. Srpen 2023.] <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>.
- Česká republika. 2010-2023. Zákon č. 90/2012 Sb. *Zákony pro lidi*. [Online] AION CS, 2010-2023. [Citace: 22. Červen 2023.] <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>.
- Český statistický úřad. 2023. Nehody v dopravě - časové řady. czso. [Online] 2023 [Citace: 7. Srpen 2023] https://www.czso.cz/csu/czso/nehody_v_doprave_casove_rady
- David, Fred a David, Forest. 2016. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Florence : Pearson, 2016. 9781292148496.
- Dvořáček, Jiří a Slunčík, Petr. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha : C. H Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- Eurostat. 2021. Industry revenue of "sale of motor vehicle parts and accessories" in Czechia from 2012 to 2025. *Statista.com*. [Online] Statista, Červenec 2021. [Citace: 27. Únor 2023.] <https://www.statista.com/forecasts/397903/sale-of-motor-vehicle-parts-and-accessories-revenue-in-czechia?locale=en>.
- Eurostat, Statista. 2022. Industry revenue of "sale of motor vehicles" in Czechia from 2012 to 2025. *Statista.com*. [Online] Statista, Červenec 2022. [Citace: 27. Únor 2023.] <https://www.statista.com/forecasts/397901/sale-of-motor-vehicles-revenue-in-czechia>.
- Fotr Jiří, Souček Ivan. 2019. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení*. Praha : Grada, 2019. ISBN: 978-80-271-2020-8.
- Fulmer, Robert M. 2004. *Growing Your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage*. New York : AMACOM, 2004. ISBN: 9780814407677, 0814407676, 9780814427750.

Ghosh, Parantha. 2021. What is Talent Management? Definition, Strategy, Process and Models. *spiceworks*. [Online] spiceworks Inc., 26. Únor 2021. [Citace: 21. Červen 2023.] <https://www.spiceworks.com/hr/talent-management/articles/what-is-talent-management/>.

Half, Robert. 2023. What Is Succession Planning? 7 Steps to Success. *Robert Half*. [Online] 9. Květen 2023. [Citace: 6. Červen 2023.] <https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/7-steps-to-building-a-succession-plan-for-success>.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady.

KUBÁLEK, Tomáš a Markéta KUBÁLKOVÁ. 2015. *Program pro tvorbu diagramů Microsoft Visio 2013*. Praha : Nakladatelství Oeconomica, 2015. 978-80-245-2104-6.

Law Insider. ©2022. Successor Manager definition. *Law Insider*. [Online] ©2022. [Citace: 22. Říjen 2022.] <https://www.lawinsider.com/dictionary/successor-manager>.

Macmillan, Hugh a Tampoe, Mahen. 2001. *Strategic Management: Process, Content, and Implementation*. Cary : Oxford University Press, 2001. ISBN: 0198782292.

Mallya, Thaddeus. 2006. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha : Grada publishing a.s., 2006. ISBN: 978-80-247-1911-5.

MARTEL, Judy, 2017. *Rodinné firmy na rozcestí: jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN ISBN978-80-271-0332-4.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. 2023. Počty živností dle oboru v krajích. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [Online] MPO, 13. Leden 2023. [Citace: 21. Březen 2023.] <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/pocty-zivnosti-dle-oboru-v-jednotlivych-krajich--222296/>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2019. Nástupnictví v rodinné firmě. *MPO*. [Online] Listopad 2019. [Citace: 13. Červenec 2023.] <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/rodinne-podnikani/2019/11/Nastupnictvi-v-rodinne-firme--jak-na-to.pdf>.

Mechanik 1, Zaměstnanec B+B service s.r.o [ústní sdělení].Praha, 12. 7. 2023

Mechanik 2, Zaměstnanec B+B service s.r.o [ústní sdělení].Praha, 12. 7. 2023

MS. or.justice.cz. Sběrka listin B+B service s. r. o. [Online] Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2023. [Citace: 2. srpen 2023.] <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=296372>

Nelson, Abbass Alkhafaji+ Richard Alan. 2013. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. Pillsbury : Airborne Express, 2013. ISBN 9781135186357.

Peter Cheese, Robert J Thomas, Elizabeth Craig, Robert J. Thomas. 2007. *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. Londýn : Kogan Page, 2007. ISBN: 9780749449902; 074944990X.

Potomek 1. Syn společníka 1 [ústní sdělení].Praha, 12. 7. 2023

Potomek 2. Dcera společníka 2 [ústní sdělení].Praha, 12. 7. 2023

Procarosa. © 2023 . Parkovací čtyřsloupový zvedák. *Procarosa*. [Online] © 2023 . [Citace: 21. Březen 2023.] https://www.procarosa.cz/parkovaci-ctyrsloupovy-zvedak-3-5-t/?gclid=CjwKCAjwq-WgBhBMEiwAzKSH6P7yO5TII1Xs3isgv6wIVd0-pinTvAzClgcm8UZeznVteleR4EkPnxoC64UQAvD__BwE.

Robert Half International Inc. An. ©2023. About robert half. *Robert Half*. [Online] ©2023. [Citace: 6. Červen 2023.] <https://www.roberthalf.com/about-robert-half>.

Rothwell, William J. 2005. *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: AMACOM, American Management Association, 2005. 9780814408421, 0-8144-0842-7.

Sedláčková, Helena a Buchta, Karel. 2006. *Strategická analýza*. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.

SHRM. 2023. Engaging in Succession Planning. *SHRM*. [Online] 2023. [Citace: 13. Červenec 2023.] <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/engaginginsuccessionplanning.aspx>.

STATISTA. 2022. Mobility market insights CZECHIA: Passenger Cars. *Statista.com*. [Online] Prosinec 2022. [Citace: 11. Duben 2023.] <https://www.statista.com/outlook/mmo/passenger-cars/czechia?currency=EUR>.

Statista Research Department. 2022. Revenue of car sharing segment globally from 2017 to 2025, by country. *Statista.com*. [Online] STATISTA, 14. Květen 2022. [Citace: 11. Duben 2023.] <https://www.statista.com/forecasts/1236115/revenue-car-sharing-global-country?locale=en.1236115>.

Technická správa komunikací hlavního města Prahy, a.s. 2022. ročenka dopravy 2021. *TSK-Praha*. [Online] 30. Duben 2022. [Citace: 22. Březen 2023.] <https://www.tsk-praha.cz/static/udi-rocenka-2021-cz.pdf>.

TOPOLOVÁ, Ivana, Markéta KUBÁLKOVÁ a Tomáš KUBÁLEK. 2017. *Manažerská informatika. Textový procesor Microsoft Word 2016*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2017. 978-80-245-2198-5.

Vedoucí dílny, Zaměstnanec B+B service s.r.o [ústní sdělení].Praha, 12. 7. 2023

Zákon č. 89/2012 sb. 2010-2023. Zákon č. 89/2012 sb. Občanský zákoník. *Zákony pro lidi*. [Online] AION CS, 2010-2023. [Citace: 20. Červen 2023.] <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

Seznam obrázků

Obrázek 1- IE matice (Candra, 2014)	28
Obrázek 2 graf vnitřních procesů společnosti (vlastní zpracování).....	41
Obrázek 3 - Organigram společnosti.....	43
Obrázek 4 - Vývoj aktivity na webu - počet uživatelů kumulativně za 28 dní	49
Obrázek 5 - Vývoj aktivity na webu - max počet uživatelů za den	50
Obrázek 6 - Přítok uživatelů na web dle druhu akvizice SEO (v procentech) (zdroj: B+B service s.r.o. ,©2023).....	51
5. Obrázek 7 - Pohyb uživatelů na webu v procentech (zdroj: B+B service s.r.o. ,©2023)	52
Obrázek 8 - Aktiva celkem (vlastní zpracování).....	63
Obrázek 9 - Tržby z obchodu s motorovými vozidly v ČR (mil. Korun) (Zdroj: (Eurostat, Statista, 2022))	66
Obrázek 10- Tržby z obchodu s náhradními díly pro motorová vozidla v ČR (zdroj: (Eurostat, 2021))	67
Obrázek 11 - Tržby v Odvětví carsharing pro ČR (zdroj: STATISTA 2022).....	68
Obrázek 12 - Počet nehod v ČR (zdroj ČSÚ).....	69
Obrázek 14 - IE matice (vlastní zpracování).....	85

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Nástupnický projekt (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019).....	20
Tabulka 2 - Seznam služeb společnosti (zdroj: B+B service s.r.o. ,©2023).....	38
Tabulka 3 - Analýza zaměstnaneckých benefitů (vlastní zpracování).....	47
Tabulka 4 - statistiky SEO společnosti (vlastní zpracování).....	50
Tabulka 5 - Pohyb uživatelů na webu (v tis. korun) - vlastní zpracování z interních zdrojů (zdroj: B+B service s.r.o. ,©2023).....	52
Tabulka 6 - Trafika uživatelů na relevantní odkaz (zdroj: B+B service s.r.o. ,©2023).....	53
Tabulka 7 - Finanční analýza firmy v tisících Kč - vlastní zpracování, (zdroj: Výroční zpráva B+B service s.r.o 2017 -2022).....	57
Tabulka 8 - Ukazatele zadluženosti 1 - vlastní zpracování (zdroj: Výroční zpráva B+B service s.r.o. 2017 -2022).....	58
Tabulka 9 - Míra zadluženosti a Koeficienty samofinancování; vlastní zpracování (zdroj: Výroční zpráva B+B service s.r.o. 2017 -2022).....	58
Tabulka 10 - Rentability; vlastní zpracování (zdroj: Výroční zpráva B+B service s.r.o. 2017 - 2022).....	59
Tabulka 11 - projekce zisků; vlastní zpracování (zdroj: Výroční zpráva B+B service s.r.o. 2017 -2022).....	61
Tabulka 12 - projekce stabilizace závazků; vlastní zpracování (zdroj: Výroční zpráva B+B service s.r.o. 2017 -2022).....	61
Tabulka 13 - Vývoj aktiv společnosti v čase (vlastní zpracování).....	62
Tabulka 14 - data regresní analýzy (vlastní zpracování).....	62
Tabulka 15 - Porovnání počtu registrovaných vozidel (převzato z: TSK hl. m.p., a.s., 2022)	67
Tabulka 16 - Počty registrovaných živností v oboru Oprava silničních vozidel dle krajů v ČR (Q4 2022), zdroj MPO ČR.....	74
Tabulka 17 - Počet registrovaných vozidel (převzato z: TSK hl. m.p., a.s., 2022).....	76
Tabulka 18 - Porovnání supňumotorizace (převzato z TSK hl. m.p., a.s., 2022).....	76
Tabulka 19 - Potenciální trh (vlastní zpracování na základě dat z TSK Hl mp).....	77
Tabulka 20 - EFE matice společnosti (vlastní zpracování).....	83
Tabulka 21 - IFE matice společnosti (vlastní zpracování).....	84
Tabulka 22 - Subjektivní východiska pro nástupnictví (vlastní zpracování).....	88
Tabulka 23 – strategické cíle (vlastní zpracování).....	92
Tabulka 24 - Plán předání společnosti (vlastní zpracování).....	94

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Matyáš Batěk

V Praze dne: 09. 08. 2023

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis