

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Rodinné podniky a nástupnictví v rodinné společnosti Polanských

Family Businesses and Succession in the Polanských Family Company

2024

KATEŘINA POLANSKÁ

Studijní program: Ekonomika a management

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

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Polanská** Jméno: **Kateřina** Osobní číslo: **508530**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut veřejné správy a regionálních studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Rodinné podniky a nástupnictví v rodinné společnosti Polanských

Název bakalářské práce anglicky:

Family Businesses and Succession in the Polanských Family Company

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je zpracovat plán nástupnictví pro konkrétní rodinný podnik. Dílčími cíly jsou analýza rodinné situace, analýza podniku a analýza trhu. Vytvořená nástupnická strategie a doporučené metody předání budou odevzdány vlastníkům podniku.

Osnova: 1. Úvod, 2. Teoretická část (rodinné podniky v ČR, nástupnictví), 3. Praktická část (představení podniku a rodinného pozadí, analýza současného stavu, analýza konkurenčního prostředí, návrh strategie nástupnictví, doporučení metod předání podniku), 4. Závěr

Metody práce odpovídají stanovenému cíli a osnově (např. PEST, tržní analýza, finanční analýza, SWOT analýza, apod.).

Seznam doporučené literatury:

KENYON-ROUVINEZ, Denise a WARD, John L. Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik. Brno: Barrister & Principal, 2016.
KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. Rodinné podnikání [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]. Brno: Computer Press, 2008.
ODEHNALOVÁ, Pavla. Přednosti a meze rodinného podnikání. Brno: Masarykova univerzita, 2011.
MACHEK, Ondřej a Tomáš POKORNÝ. Míra selhání českých rodinných firem. Acta Oeconomica Pragensia, 2016, 24, 24-34.
LANSBERG, Ivan. Succeed in generations: Realizing the dream of families in business. Boston: Harvard Business Review Press, 1999.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

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

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

Datum zadání bakalářské práce: **08.12.2023**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25.04.2024**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

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

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

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

POLANSKÁ, KATEŘINA Rodinné podniky a nástupnictví v rodinné společnosti POLANSKÝCH s.r.o. Praha: ČVUT 2024. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala 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: 25.4.2024

Poděkování

Ráda bych vyjádřila svou upřímnou vděčnost své vedoucí práce, Mgr. Lucii Dobrucké, Ph.D., za její odborné vedení, cenné rady a neustálou podporu během celého procesu psaní této bakalářské práce. Speciální poděkování si zaslouží také společnost POLANSKÝCH s.r.o., která mi poskytla nezbytné informace a umožnila vést rozhovory, jež byly klíčové pro hlubší pochopení tématu nástupnictví v rodinném podniku.

Abstrakt

Tato bakalářská práce zkoumá rodinné podnikání s důrazem na nástupnictví, specificky se zaměřuje na analýzu a plánování přechodu vedení v rodinné společnosti POLANSKÝCH s.r.o., jež se specializuje na pekařství a cukrářství. Hlavním cílem této práce je navrhnout efektivní strategie pro plynulé a úspěšné předání podniku z jedné generace na další, což je klíčové pro zachování kontinuity a prosperity v rámci rodinného podnikání. V práci jsou kombinovány teoretické poznatky o rodinných podnicích s praktickou analýzou konkrétního podniku, jeho interní dynamiky, tržního prostředí a přípravy budoucích nástupců. Zvláštní důraz je kladen na přípravu nástupců, zahrnující jejich vzdělání a praxi, a na strategické plánování nástupnictví, které obsahuje identifikaci klíčových rolí a osob, rozvojové plány a přípravy na přechod vedení. Výsledky této práce ilustrují, jak může rodinný podnik efektivně čelit výzvám spojeným s nástupnictvím a jaké strategie může implementovat k zajištění své dlouhodobé udržitelnosti.

Klíčová slova

Rodinné podnikání, Nástupnictví, Předání vedení, Management rodinných firem, Strategické plánování

Abstract

This bachelor's thesis examines family business with an emphasis on succession, specifically focusing on the analysis and planning of the leadership transition in the family company POLANSKYCH s.r.o., which specializes in bakery and confectionery production. The main aim of this work is to propose effective strategies for a smooth and successful handover of the business from one generation to the next, which is key to maintaining continuity and prosperity within family business. The work combines theoretical knowledge about family businesses with a practical analysis of a particular enterprise, its internal dynamics, market environment, and preparation of future successors. Special emphasis is placed on the preparation of successors, including their education and practice, and on strategic planning of succession, which involves the identification of key roles and individuals, development plans, and preparations for the transition of leadership. The results of this thesis illustrate how a family business can effectively face the challenges associated with succession and what strategies it can implement to ensure its long-term sustainability.

Keywords

Family business, Succession, Handover of leadership, Management of family businesses, Strategic planning

Obsah

| | |
|---|----|
| Úvod | 1 |
| 1. Teoretická část | 2 |
| 1.1 Definice rodinného podnikání..... | 2 |
| 1.2 Specifika rodinného podnikání..... | 4 |
| 1.3 Typy rodinných podniků | 5 |
| 1.4 Historie rodinného podnikání v ČR..... | 6 |
| 1.5 Silné stránky rodinného podnikání | 7 |
| 1.6 Slabé stránky rodinného podnikání | 8 |
| 1.7 Nástupnictví | 9 |
| 1.7.1 Plánování nástupnické strategie | 10 |
| 1.7.2 Hledání a příprava nástupce | 12 |
| 1.7.3 Nástupnický plán | 13 |
| 1.7.4 Další možnosti předání podniku | 14 |
| 2 Cíl a metodika práce..... | 17 |
| 2.1 Cíl práce..... | 17 |
| 2.2 Metodika práce | 17 |
| 3 Praktická část | 18 |
| 3.1 Představení vybrané společnosti POLANSKÝCH s.r.o. | 18 |
| 3.1.1 Představení rodiny a její zapojení do společností | 18 |
| 3.2 Nástupnictví | 19 |
| 3.2.1 Aktuální stav nástupnictví ve společnosti..... | 19 |
| 3.2.2 Nástupnický plán | 20 |
| 3.2.3 Analýza stavu společnosti | 23 |
| 3.2.4 Plán zapojení nástupců do stabilizace a dalšího rozvoje společnosti | 39 |
| Závěr..... | 42 |
| Seznam použité literatury | 44 |
| Seznam obrázků..... | 46 |

| | |
|---------------------|----|
| Seznam tabulek..... | 47 |
| Seznam příloh..... | 48 |

Úvod

Volba tématu mé bakalářské práce, jež se zabývá rodinnými podniky a jejich následným přenosem na další generace, vychází nejen z mého zájmu, ale má také hluboké kořeny v mém osobním životě. Jsem odjakživa obklopena podnikateli, ať už se jedná o mé rodiče, prarodiče nebo rodinné přátele či známé. Pro tyto jedince představuje podnikání mnohem více než pouhý způsob obživy; je to pro ně vášeň a způsob života, který jim přináší radost a naplňuje jejich každý den.

Dlouho jsem nerozuměla pohnutkám pro náročnou a občas konfliktní cestu podnikání, které ve veřejném vnímání často zůstává zjednodušeně pojato jako pouhé vydávání pokynů. Ve skutečnosti podnikání představuje denní výzvu a, vyžaduje nejen neustálé řešení problémů, ale také silný emocionální a časový závazek s možným dopadem na rodinný život.

Z rozhovorů s mým otcem, majitelem rodinné firmy, jsem pochopila hluboký respekt a nadšení, které k jeho práci chová. Ukázal mi, že přes všechny výzvy je podnikání v rodinném kruhu cestou k osobnímu úspěchu a uchování rodinné tradice. Tato poznání mě motivovala ke zkoumání role rodiny v podnikání a procesu předávání firmy dalším generacím.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na průzkum rodinného podnikání, s důrazem na vytváření a realizaci nástupnického plánu pro konkrétní rodinnou firmu. Hlavní úlohou je analyzovat rodinné vztahy, současný stav podniku a tržní podmínky, aby bylo možné navrhnout účinnou strategii pro předání jeho vedení následující generaci. Výstupem bude sada doporučení pro plynulé a efektivní předání, určená majitelům podniku. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí: teoretické části, zaměřené na rodinné podnikání a nástupnictví, a praktické části, která představuje podnik a rodinné zázemí, provádí jejich analýzu z různých úhlů včetně trhu a konkurence. Závěrečná část shrnuje hlavní zjištění a navrhuje doporučení.

1. Teoretická část

1.1 Definice rodinného podnikání

Rodinné podniky jsou pro volnotržní ekonomiku velmi podstatné. Jejich podíl na tvorbě hrubého domácího produktu a pracovních místech se v jednotlivých ekonomikách pohybuje přibližně mezi 45 až 75 %. Co se týče procentuálního zastoupení rodinných podniků z celkového počtu podniků ve světě, tak se jejich podíl pohybuje mezi 70 a 95 %. Proto je možné rodinné podniky považovat za motory světové ekonomiky. (Koráb a kol., 2008)

V České republice je situace rodinných podniků v porovnání se světovým průměrem odlišná. Zatímco globálně mohou rodinné podniky představovat až 85 % HDP, v ČR tento podíl podle údajů Asociace pro malé a střední podniky a živnostníky činí zhruba jednu třetinu. Na vývoj v této zemi měly významný dopad historické události, včetně rozpadu Rakousko-Uherska, následky obou světových válek a hospodářské krize, nacionalizace a zavedení centrálně plánovaného hospodářství. (Rydvalová a kol., 2015)

Podle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008) existují tři druhy definice rodinných podniků:

- Široká definice: Strategický vliv na fungování podniku má rodina, která má v plánu podnik udržet, a to na nejlepší možné úrovni. Rodina ale nemusí vlastnit majoritní podíl akcií.
- Středně široká definice: Rodina vlastní majoritní podíl akcií a zároveň společnost řídí.
- Úzká definice: Podnik je vlastněn a řízen dvěma nebo více členy rodiny, kteří zastupují významné manažerské pozice. Zároveň jsou do chodu společnosti angažovány zástupci více rodinných generací.

Podle stejných autorů vnímání a definice rodinného podnikání jsou v každé zemi jiné.:

Česká republika

Podle Ministerstva obchodu a průmyslu České republiky je za rodinný podnik považovaná obchodní korporace nebo rodinná živnost splňující následující podmínky.:

„1) Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace; znaky rodinné obchodní korporace jsou splněny i tehdy, je-li jediným jejím společníkem člen jedné rodiny, který je současně členem statutárního orgánu, a alespoň jeden jiný člen téže rodiny je členem

jejího statutárního orgánu, jejím zaměstnancem, jejím prokuristou nebo členem její dozorčí rady. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace, nebo svěřenský správce svěřenského fondu.

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

3) Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneri) nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do čtvrtého stupně, osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do třetího stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii, nebo sourozenci.“ (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022)*

Itálie

Výzkum profesora Guiliana Mussatiho z roku 2008 identifikuje dva hlavní typy rodinných podniků v Itálii:

- První typ: Tento rodinný podnik se vyznačuje aktivní účastí zakladatele nebo podnikatele, který se zapojuje jak do manažerských, tak do kapitálových aspektů podniku. To v praxi znamená účast na řízení, obchodních operacích a v případě výrobních společností i na organizaci výroby.
- Druhý typ: V tomto případě rodina vlastní podnik a její účast na řízení a denním chodu společnosti je primárně finanční, s pouze omezeným manažerským vlivem. (Rydvalová, 2015)

Německo

V Německu, kde se rodinné podnikání těší bohaté historii srovnatelné s Itálií, lze identifikovat několik klíčových charakteristik, které jsou pro rodinné podniky typické:

- Pevné spojení mezi rodinou a podnikem: To se projevuje jak ve vlastnictví, tak v řídicích pozicích, kde rodina hraje klíčovou roli.
- Významný vliv rodiny na podnik: Rodina má rozhodující slovo v důležitých strategických rozhodnutích a směřování podniku.

- Závazek udržet podnik jako rodinné vlastnictví: Existuje silná vůle předat podnik dalším generacím v rámci rodiny. (Koráb, 2008)

1.2 Specifika rodinného podnikání

Dle výše uvedených charakteristik rodinných podniků vyplývá, že jedním z celé řady specifických znaků je účast rodinných příslušníků na řízení nebo zaujímání místa v kontrolních orgánech. Podle Druckera (1988) rodinné podniky fungují podle svých unikátních pravidel, které jsou zásadní pro jejich udržitelný růst a prospěch.

Drucker identifikoval následující tři hlavní principy. První z těchto principů stanovuje, že každý rodinný příslušník zvažovaný pro zaměstnání v podniku by měl mít srovnatelné schopnosti s ostatními pracovníky. Druhý princip se týká integrace nezávislého člena do managementu, obvykle ve vyšších pozicích. Taková osoba by měla udržovat profesionální odstup od rodiny vlastníků a neúčastnit se rodinných oslav nebo soukromých akcí, aby si zachovala objektivní pohled na obchodní záležitosti a nenavazovala bližší citové vazby. To umožňuje nezkrácené rozhodování o současném i budoucím směřování podniku. Přestože je tento princip často přehlížen, má zásadní význam. Třetí princip se věnuje otázce nástupnictví a doporučuje, aby se plánování nástupnictví zabývala nezávislá osoba stojící mimo rodinný a firemní kruh, což by mělo zabránit možným konfliktům zájmů. (Drucker, 1998)

Rodinné podniky čelí unikátní výzvě v koordinaci cílů, které zahrnují nejen obchodní strategie, ale i osobní vize rodiny. V kontrastu s běžnými podniky, kde se obvykle setkáváme s harmonií mezi firemními strategiemi a ambicemi vlastníků, rodinné podniky přinášejí do mixu třetí dimenzi - rodinné hodnoty a dlouhodobé záměry.

Složitost tohoto průniku je vizuálně představena na přiloženém obrázku, kde se jednotlivé cíle setkávají v jednom prostoru. Tento průnik (středový bod) není snadno dosažitelný, zejména v rodinných podnicích, kde diverzita zájmů a priorit může vést k složitým rozhodovacím procesům a vyžaduje citlivou a promyšlenou strategii sladění rozdílných cílů. (WEALTH, 2021)

Obrázek 1: Tříkruhový model pro řízení rodinné firmy



Zdroj: WEALTH

1.3 Typy rodinných podniků

Podle Strážovské (2002) se organizační struktura rodinného podniku odlišuje od standardních forem. Podle organizačních principů obecně rozlišujeme tři typy rodinných podniků, a to rodičovský, manželský a příbuzenský.

V rodičovském modelu obvykle jeden rodič, často otec, hraje klíčovou roli, což ovlivňuje firemní kulturu v souvislosti s jeho řídicím stylem. Autoritativní vedení se často pojí s většinovým vlastnictvím a rozhodovacími pravomocemi. Prosazuje se zde převážně konzervativní přístup ke změnám a plánování. Výhodou tohoto vedení je jasné vymezení kompetencí a přehledná organizační struktura. Nicméně, tato výhoda může přerůst v nevýhodu. V takovém případě může docházet k omezování nezávislosti ostatních členů rodiny v podniku, zejména dětí, což může vést k nedostatečnému uznání jejich schopností. Potomci nemusí být plně integrováni do vedení podniku, což v důsledku nedostatečné přípravy na generální převzetí může v budoucnosti přinést jak finanční, tak mezilidské problémy.

Manželský model se vyznačuje společným vlastnictvím manželů a různorodým rozdělením pravomocí – mohou být rovnocenní nebo se může jeden partner zaměřit na určité aspekty podnikání, zatímco druhý na jiné, nebo může jeden plně podnikat a druhý vstoupit do podniku z praktických důvodů.

V případě příbuzenského modelu se do řízení zapojují sourozenci, jejich manželé a další příbuzní. Tato uspořádání mají tendenci být úspěšná v počátečních fázích, ale časem se

mohou potýkat s nejasnostmi ohledně pravomocí a rozdělování práce a zisku, což může vést k potížím v řešení krizí, a nakonec i k rozpadu podniku kvůli zaměstnávání nevhodných známých na přímlovu rodiny a vnitřním neshodám. (Hesková, Vojtko, 2008)

1.4 Historie rodinného podnikání v ČR

Tradice rodinného podnikání se datuje už do počátku pospolité společnosti, kdy rodinní příslušníci obstarávali nutné potřeby k životu. Jako rodinné podnikání můžeme označit činnost šlechtických rodů v 16. a 17. století. Mluvíme o služebnictvu šlechtické rodiny, které obstarávalo její pole a majetek. Úspěšné rodinné podnikání můžeme připisat rodu Ronovců, který se zabýval sklářstvím, nebo rodu Smiřických, jež se inicioval v pivovarském průmyslu.

Jeden z velkých mezníků na našem území byla průmyslová revoluce, jež přeměňovala malé rodinné podniky na velké továrny, které byly předávány po generace. Jako zástupce si můžeme uvést rodinu Grohmannů a Faberů, které se zabývaly působením v textilním průmyslu. Dále bychom mohli uvést legendu českého průmyslu, Tomáše Baťu s jeho rodinou, kteří působili na českém i světovém trhu. (Odehnalové, 2011)

Když se ale koukneme na rodinné podnikání, jak ho známe dnes, řekli bychom, že v novodobé historii České republiky má tradici poměrně krátkou. Na našem území nastal rozvoj soukromého rodinného podnikání až po Sametové revoluci, která znamenala pád tehdejšího totalitního režimu, jenž potlačoval jakoukoliv možnost soukromého podnikání tohoto typu. Díky změně politické situace na našem území byl vytvořen prostor pro vytváření společností v osobním vlastnictvím. Rodinné podniky se v porevoluční době staly průkopníkem malého a středního podnikání a umožnil rozvoj ekonomického prostředí v České republice. Sametová revoluce zaznamenala velký převrat pro celou Českou republiku. V reakci na politické dění se objevila potřeba změny hospodářského systému centrálně plánované ekonomiky na tržní ekonomiku. Klíčovým bodem se v tomto ekonomickém převratu stala privatizace, jež označuje změnu veřejného (státního) majetku na soukromý. (Hanzelková, 2004)

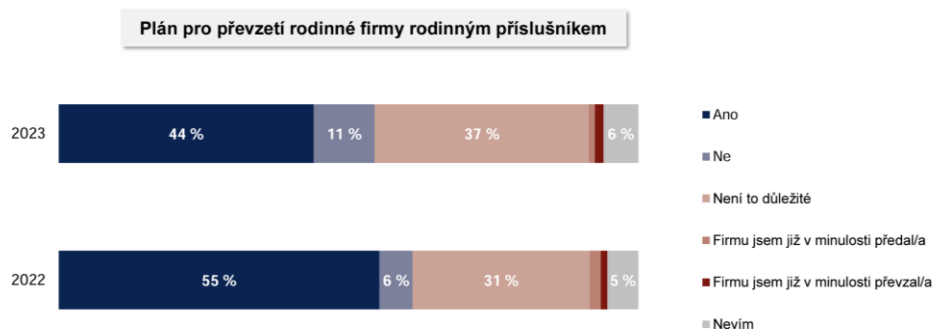
V České republice se nacházíme v situaci, kdy byla většina podniků založena v devadesátých letech, a nyní se jejich zakladatelé dostávají do důchodového věku. Paralelně s tím vyrostla generace potenciálních nástupců, kteří jsou ochotni a připraveni převzít štafetu v rodinném podnikání. Tato skutečnost přináší do popředí otázku efektivního předávání vedení podniku. Průzkum provedený Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR odhaluje, že v roce 2023 má v úmyslu předat podnik 44 % dotazovaných rodinných podniků, což představuje snížení oproti 55 % v roce 2022. Tato

Čísla poukazují na to, že mnoho rodinných podniků stojí před výzvou nástupnictví. Zároveň je patrné, že nemalý počet podniků nepřikládá procesu předání takový význam, jaký by možná měl mít. (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2023)

Obrázek 2: Plánované předání firmy rodinnému příslušníkov

PLÁNOVANÉ PŘEDÁNÍ FIRMY RODINNÉMU PŘÍSLUŠNÍKOV

Zatímco v loňském roce bylo cílem více než poloviny rodinných firem převzetí společnosti rodinným příslušníkem, v letošním roce má takový plán méně rodinných firem (44 %).



Zdroj: Deloitte

1.5 Silné stránky rodinného podnikání

Podle Machové, Taušl, Procházkové (2017) má každý podnik své slabé a silné stránky. Silné stránky odrážejí to, co dělá podnik lépe než konkurence. Autorky tvrdí, že podnik, jež nemá výlučné přednosti charakteristické pro daný podnik prostřednictvím osobitých vlastností, které je odlišují od konkurentů, tak nemá šanci se na trhu udržet a dojde k jeho zániku.

Za silné stránky a přednosti lze považovat vlastnosti, jež zákazníci vnímají jako výhodu podniku a jsou ochotni za ni zaplatit. Podle stejných autorek společně s Korábem, Hanzelkovou, Mihaliskem (2008) existují následující atributy vystihující silné stránky rodinného podnikání:

- Vzájemná shoda – shoda pracujících, jež jsou členové rodiny, díky níž mají stejné zájmy;
- Angažovanost – oddanost rodinnému podnikání, podnik považován za rodinný výtvar, osobní obět;
- Flexibilita – obětování času i peněz pro úspěch podniku;
- Dlouhodobý záměr – rodinné podniky jsou charakteristické svojí dlouhodobou vizí a předáním podniku další generaci;
- Stabilní kultura – členové rodiny jsou zapojeni do podniku dlouhodobě a jsou součástí jeho úspěchu;

- Rychlost rozhodování – určené pravomoci předem;
- Hrdost a důvěryhodnost – pevné rodinné základy promítající se do kultury podniku;
- Efektivnost – rodinné podniky efektivně využívají zdroje;
- Kvalita – kvalitně odvedená práce vzhledem ke vztahu k podniku;
- Pracovní místa – sociální zodpovědnost vůči rodině;
- Společenská odpovědnost – odpovědnost vůči stálým a dlouholetým zákazníkům v regionu,

1.6 Slabé stránky rodinného podnikání

Zapojení do rodinného podnikání s sebou přináší jak pozitiva, tak i výzvy. Snaha o spojení rodinného a podnikatelského prostředí často vede k neshodám a emočním obtížím, které mohou brzdit rozvoj podniku. Rodinné vztahy přidávají emocionální náboj, loajalitu a ochranářství, což je ve střetu s podnikovými cíli zisku a dlouhodobé stability. Harmonie mezi těmito dvěma sférami je křehká a může být snadno narušena, což často vede ke konfliktům a nepřátelství, zasahujícím i do osobních vztahů rodinných členů. Podle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008) se můžeme setkávat například s těmito problémy:

Vztah otec a syn

Vztah mezi otcem a synem v rodinném podniku je komplexní, ovlivněný otcovým vnímáním podniku jako projevu jeho osobnosti a hodnot. Otec může vnímat rodinné členy primárně jako nástroje práce, což vede k potlačování delegace pravomocí. Jeho snaha předat podnik další generaci je často v rozporu s touhou dokázat vlastní nadřazenost. Pro syna, předpokládaného nástupce, může být otcovo chování zdrojem frustrace a vede k touze po nezávislosti a možnému odchodu z podniku kvůli citovému vydírání a nedostatku uznání. Otcova nedůvěra v synovy schopnosti může způsobit, že se snaží udržet kontrolu nad podnikem co nejdéle, čímž omezuje synovu šanci na rozvoj. Tento tlak může brzdit synův profesionální růst a osobní rozvoj. Celkově vztah otců a synů v rodinném podniku reflektuje složitou interakci rodinných a pracovních dynamik, která může ovlivnit jak osobní, tak profesionální životy obou stran.

Rivalita mezi sourozenci

Rivalita mezi sourozenci v rodinných podnicích může ztížit jejich nezávislý růst, obzvláště když otec nebo matka podporují konkurenci nebo mají preferovaného nástupce. Tato soutěživost může být dále zvýrazněna tradiční preferencí staršího sourozence, což může vést k omezení svobody a odpovědnosti mladších sourozenců. Starší sourozenci, často s

hlubším porozuměním rodinného podniku, mohou vyvíjet tlak na mladší, což může bránit mladším v projevení svých schopností a zkušeností.

Komunikace

V některých rodinných podnicích je komunikace nedostatečná, což je překážkou pro jejich rozvoj. Nedostatek otevřenosti zpomaluje vyjadřování pocitů a názorů, což je často způsobeno snahou oddělit rodinné a pracovní problémy. Řešení zahrnuje zapojení psychologa nebo vytvoření rodinné rady pro otevřenou komunikaci. Přímá komunikace je klíčová; neboť prostřednictvím tzv. trojúhelníků, kde třetí osoba zprostředkovává mezi dvěma stranami, se problémy neřeší efektivně. Emoční vazby a nevyřešené konflikty z minulosti dále komplikují komunikaci a často je nutné vyhledat psychologickou pomoc.

Poruchy v narcistickém vývoji

Narcismus se formuje v raném dětství a je ovlivněn chováním rodičů, což má dlouhodobý vliv na osobnost jedince. Zdravá výchova může vést k vyváženému sebevědomí, zatímco nedostatek podpory nebo zklamání může vyústit v narcistické rysy, jako je manipulace, nedostatek empatie a touha po moci. Kets de Vries (1996) upozorňuje, že narcismus na vysokých manažerských postech může škodit organizaci, zvláště v rodinných podnicích, kde je obtížnější řešit problémy s managementem, který je současně součástí rodiny. Narcismus se může v rodinných podnicích objevovat kvůli předávání moci mezi generacemi a silným osobním vazbám, které mohou tolerovat nebo posilovat narcistické chování.

1.7 Nástupnictví

V životě každého člověka nastává okamžik, kdy je třeba přemýšlet o ukončení pracovního života a připravit se na zasloužený odpočinek. Avšak pro ty, kteří vlastní podnik, se tento moment stává ještě složitějším. Jejich rozhodnutí ohledně budoucnosti rodinného majetku vyžaduje dlouhodobou perspektivu. V první řadě musí vlastník určit, zda podnik předá následníkům, prodá nebo dojde k jeho zániku či fúzi. Proto je potřeba vytvořit analýzu aktuální situace podniku a zjistit, zda má smysl v tradici a budování podniku nadále pokračovat. V předchozích kapitolách bylo vysvětleno, co to jsou rodinné podniky, jejich charakteristika, specifika a problémy, které v nich mohou nastat. Zmínění všech předchozích informací sledávám za nutné pro usnadnění pochopení problematiky nástupnictví v rodinných podnicích.

V první řadě je potřeba charakterizovat, co to nástupnictví vlastně znamená:

- Společnost KPMG (2011) definuje nástupnictví jako: „proces přechodu managementu a vlastnictví firmy následující generaci rodinných členů.“
- Machek (2017) uvádí: „Nástupnictví se obecně zabývá otázkou, jakým způsobem nahradit osoby na klíčových pozicích ve firmě. Nejčastěji je tento proces spojován s procesem plánování nástupnictví, které zahrnuje identifikaci a rozvoj zaměstnanců s potenciálem uvolněné klíčové pozice obsadit.“

Generační výměna, respektive předávání podniků je jednou z nejtěžších strategických záležitostí podniku. Nejedná se pouze o jednorázovou akci, ale o záležitost, která vyžaduje dlouholetou pozornost a důkladnou přípravu a péči (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008). Machek (2017) konstatuje, že jedním z nejznámějších důvodů neúspěchu rodinných podniků je právě neúspěšný převod podniku na následníka. Stalk a Foley (2012) uvádí, že pouze 10 % rodinných podniků přetrvá až do třetí generace, kdy 70 % se před předáním druhé generace rozprodá.

1.7.1 Plánování nástupnické strategie

Strategické plánování přechodu vedení v rodinných podnicích je často opomíjenou oblastí. Avšak dobře promyšlený plán nástupnictví může značně usnadnit generační předávání vedení podniku a zlepšit odolnost podniku vůči nečekaným událostem, které by mohly narušit jeho běžný chod. V menších rodinných podnicích se rozpoznávání a rozvoj talentů často odehrává na bázi neformálních, intuitivních procesů založených na osobních interakcích a vzorovém vedení. Existuje však komplexní metodologický přístup ke strategickému plánování nástupnictví, který se podle asociace malých a středních podniků a živností (2014) skládá ze tří hlavních fází. Tyto fáze jsou navrženy s cílem nevynechat žádné klíčové aspekty, které jsou zásadní pro úspěšné zvládnutí tak významné změny. Tyto fáze zahrnují:

1. Přípravu plánu nástupnictví a identifikaci klíčových rolí

První krok zahrnuje integraci celkové strategie rodinného podniku s vizemi a požadavky na budoucí vedení. Je klíčové zohlednit rodinné vztahy, schopnosti, hodnoty a dynamiku podniku. V této fázi dochází k úzké spolupráci mezi vlastníkem a vrcholným managementem s cílem identifikovat klíčové pozice a role, stanovit kritéria pro ideálního nástupce a vytyčit časový rámec a konkrétní kroky procesu nástupnictví.

Podle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008) by ideální následník měl splňovat tyto vlastnosti:

- Psychologické kompetence, pozitivní vztah k podniku
- Manažerské a vedoucí kompetence
- Podnikatelské a strategické kompetence
- Komunikační a společenské kompetence
- Kognitivní kompetence, myšleno vzdělání, inteligence, zkušenost a talent

2. Rozpoznání talentů a zavedení plánu nástupnictví

Druhý krok se soustředí na identifikaci potenciálních nástupců a přípravu plánu pro jejich rozvoj a vzdělávání, aby byli připraveni převzít klíčové pozice. To zahrnuje různorodé aktivity jako např. je rotaci pracovních pozic, účast na strategických schůzkách, zapojení do tvorby plánů, mentoring a koučink, ať už interní nebo od externích mentorů.

Podle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008) je vlastník společnosti zodpovědný za zajištění vzdělání pro potomky, jež projeví zájem o pokračování v rodinném podnikání. Zároveň uvádí, že do role vedoucího pracovníka může být posazen pouze člověk, který bude zvládat kompetence pozice bez ohledu na rodinné vazby. Podle Panczkové a Vojáčka (2010) by příprava následníka měla být dlouhodobá a následník by si měl vyzkoušet i praxi mimo rodinný podnik. Zároveň by měl být následník lepší než jeho předchůdce, aby zaměstnanci neměli pocit, že došlo ke zhoršení vedení.

3. Monitoring účinnosti plánu nástupnictví a přípravu nástupců na jejich role

Závěrečná fáze se zaměřuje na monitorování úspěšnosti nástupnického procesu a zajišťuje plynulý přechod z jedné generace na další. Podle Panczkové A Vojáčka (2010) proces předání by měl v ideální případě probíhat postupně, myšleno tím, že prvně by vlastník opustil výkonné funkce, ale nějakou dobu by se ještě věnoval strategii. Poté, až bude následovník připravený, by se vlastník zcela zbavil pravomocí. Předání podniku je vnímáno jako řešení generace střídající se u vedení, ale s novou generací přicházejí i nové přístupy, technologie a tým. Očekává se, že nástupci přinesou inovace a moderní způsoby vedení, což může výrazně zvýšit celkový výkon podniku.

Morris a Mccann (2011) se zabývají otázkou, co by mohla nadcházející generace přinést. Popisují, že nová generace může ukázat nový pohled na věc spojený s technickým rozvojem a novodobými taktikami. Velký problém je u stávající

generace, která není schopná tuto skutečnost pochopit, proto je potřeba změnit jejich smýšlení, a to především v těchto oblastech:

- Inovace
- Konkurence
- Výchova nové generace

Nová generace je vždy hnacím motorem, který buď udržuje nebo ohrožuje podnikání. Proto je nezbytné jí věnovat pozornost již od útlého věku, sdílet s ní zkušenosti a nabídnout jí dlouhodobou perspektivu a podporu, aby si udržela důvěru, partnerství a nezávislost. Nová generace již žije v budoucnosti a může být inspirativním zdrojem nových nápadů a tržního rozvoje.

- Pokračování podniku

Je důležité si uvědomit, že není předáván pouze podnik, ale i kapitál v širším smyslu slova, jako hodnota podniku, zkušenosti, odbornost, finanční zdroje a rodinná tradice. Je klíčové vnímat podnik nejen jako statickou jednotku, ale jako dynamický, neustále se rozvíjející celek.

1.7.2 Hledání a příprava nástupce

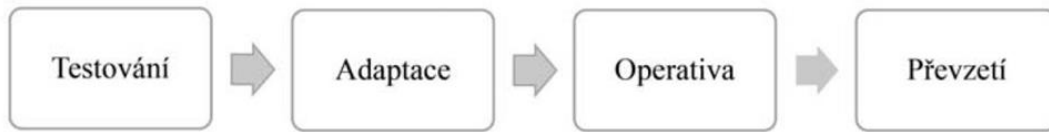
V případě, kdy se zakladatel rozhodne o uchování podniku v rodině, je pro jeho budoucí předání nutné vyhledat a vybrat vhodného nástupce. Proces výběru správného kandidáta na převzetí řízení firmy zahrnuje podle Petrů (2018) několik základních částí.

V úvodní, tzv. „testovací“ fázi se nástupce seznamuje s každodenními procesy v podniku, jeho zaměstnanci a interními vztahy. V průběhu této fáze může dojít k objevení rozdílných představ o vizi vedení podniku. Po úvodním „testování“ se musí obě strany zamyslet a shodnout se na tom, zda si přejí v procesu pokračovat.

V druhé, adaptivní fázi je nástupce začleněn do podniku pod dohledem zakladatele nebo zkušených pracovníků. Následuje operativní fáze, která obsahuje přebírání iniciativy a úkolů zakladatele, nástupce se účastní strategického plánování a obchodních jednání a v neposlední řadě je začleňován do statutárních orgánů firmy.

V závěrečné fázi se stává nástupce plně samostatný v řízení podniku. Přebírá veškeré kompetence zakladatel a je plně připraven na budování podniku.

Obrázek 3: Fáze přípravy nástupce



Zdroj: Petrů (2018)

Soustavně je důležité myslet a věnovat se přípravě vlastníka na předání. Často se totiž jedná o osobnost zvyklou na autoritativní rozhodování, pro které může být odchod z podniku velmi obtížný, jelikož vybudování podniku považuje za svoje životní dílo. Pro tyto vlastníky je klíčové, aby byli schopni nástupnictví akceptovat a měli jasnou představu o své budoucí roli (Petrů, 2018).

1.7.3 Nástupnický plán

Pro úspěšný přechod vedení podniku je potřeba vytvořit ucelený nástupnický plán, obvykle ve formě písemného dokumentu. Cílem tohoto dokumentu je především definovat rozdělení odpovědnosti a práv, vyjasnit pravidla komunikace, stanovit strukturu řízení organizace a zajistit opatření pro možné konflikty. (Rydvalová a kol., 2015)

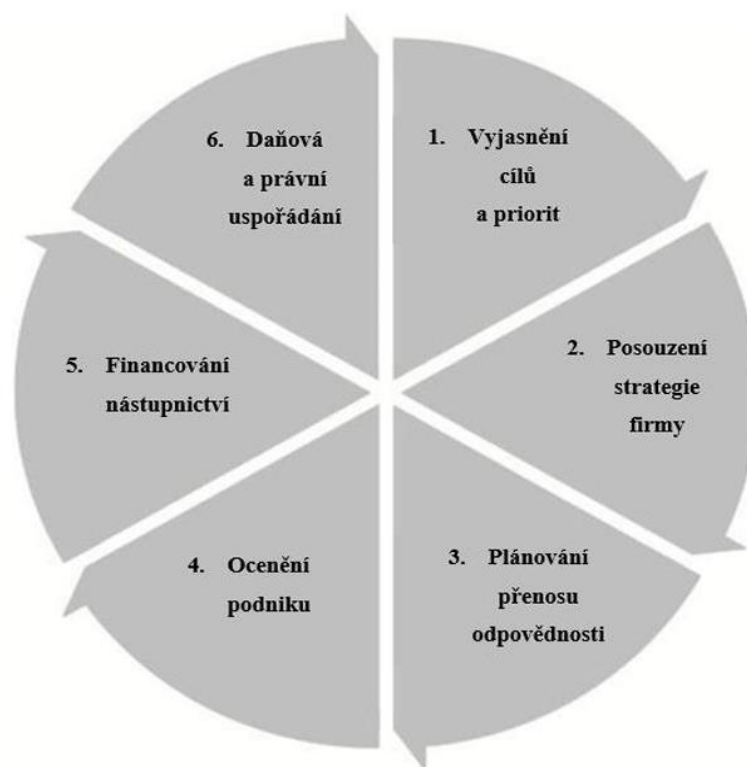
Podle Petrů (2018) je prvním důležitým krokem před zahájením tvorby nástupnického plánu vytvoření a realizace strukturovaného rozhovoru s odcházejícím vlastníkem a potencionálním nástupcem. Výstupy mohou být velmi klíčové pro formulaci plánu a pro budoucí rozhodování. Rozhodnutí o průběhu plánu by mělo spadat pod rodinnou radu, zatímco vybraní rodinní členové, nezávislí manažeři nebo členové představenstva by měli dohlížet na průběh jednotlivých fází a plnění plánu. Jak zdůrazňuje Petrů (2018), odpovědnost za vytvoření a implementaci nástupnického plánu leží na vlastních podniků, kteří podnik nejlépe znají a jsou si vědomi jeho silných stránek i omezení.

Obsah plánu

Je důležité, aby se v nástupnickém plánu objevily a komplexně pokryly všechny důležité aspekty související s odchodem zakladatele podniku, včetně obchodních, osobních, finančních, právních, procesních a daňových faktorů. (Petrů, 2020)

Zellweger (2017) navrhl univerzální strukturu nástupnictví, která poskytuje ucelený přehled klíčových oblastí, jež by měl nástupnický plán pokrývat (viz obrázek č. 4). Tyto oblasti tvoří základní rámec plánu a je nezbytné, aby žádná z nich nebyla opomenuta.

Obrázek 4: Obsah plánu nástupnictví



Zdroj: Zellweger (2017)

Servus (2018) doporučuje rozšířit nástupnický plán o tato témata:

- vymezení cílů a představ o nástupnictví,
- stanovení časové osy a důležitých milníků,
- rozhodnutí o strategii rodinného podniku (jakým způsobem chce podnik dále podnikat),
- nastavení pravidel pro plánování nástupnictví, přípravu a výběr nástupců a postupné předávání pozic,
- vyjasnění a úprava vztahů v rodině,
- nastavení právního a daňového rámce pro předání podniku, zajištění předávajícího do další etapy života.

1.7.4 Další možnosti předání podniku

Zakladatelé se nacházejí na křižovatce, kde musí zvážit různé cesty pro budoucí směřování svých podniků. Tyto volby jsou ovlivněny řadou faktorů, včetně osobních preferencí zakladatele, aktuálního stavu podniku, tržních trendů a dlouhodobých ambicí. Zásadním prvkem je pečlivá analýza stávající pozice podniku a potenciálu pro jeho

budoucí působení na trhu. Tento proces rozhodování určí, zda má smysl předat podnik další generaci nebo zda je vhodné zvážit jiné alternativy. (MPO ČR, 2019)

Prodej

Podle Stankové (2007), nemá-li podnik řádného následovníka nebo nechce-li nikdo z řad rodiny v tradici pokračovat, lze podnik prodat. Prodej lze uskutečnit buď osobám stojícím mimo podnik, jež nejsou s podnikem nijak spjaté, nebo osobám, jež se nějakým způsobem zapojují do chodu podniku, například zaměstnancům společnosti. Toto řešení je optimální v případě, když podnik má věrné zaměstnance, kteří chtějí a mají potenciál zachovat kulturu rodinného podniku a v rozvíjení podniku dále pokračovat.

Fúze

Tento způsob se zvažuje v případě, kdy se rodinný podnik naskytne v situaci, kdy je jeho samotná existence do budoucna neudržitelná, ačkoliv podnik přináší trhu něco výjimečného, ojedinělého, a to především jméno, značku, firemní kulturu apod.

Doleček (2009) dělí fúzi následovně:

- Fúze sloučením
Dochází k zániku jedné nebo více obchodních společností nebo družstev bez předchozí likvidace. Majetek zanikající společnosti nebo družstva, včetně práv a povinností z pracovních vztahů, přechází na jinou obchodní společnost nebo družstvo.
- Fúze splynutím
Dochází k zániku dvou nebo více obchodních společností nebo družstev bez předchozí likvidace. Majetek zanikající společnosti nebo družstva, včetně práv a povinností z pracovních vztahů, přechází na nově vznikající nástupnickou obchodní společnost nebo družstvo.

Zánik

Zánik společností v České republice je upraven zákonem č. 89/2012 Sb., občanským zákoníkem a zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Právní osoba zapsaná do veřejného rejstříku dle § 185 občanského zákoníku zaniká dnem výmazu z veřejného rejstříku, právní osoba, která nepodléhá zápisu do veřejného rejstříku, zaniká dle § 186 občanského zákoníku skončením likvidace – před samotným zánikem musí dojít k jejímu zrušení.

Dle obchodního zákoníku § 168 se právnická osoba zrušuje právním jednáním, uplynutím doby, rozhodnutím orgánu veřejné moci nebo dosažením účelu, pro který byla ustavena, a z dalších důvodů stanovených zákonem.

Rozdělení

Doleček (2009) uvádí několik možných forem rozdělení společnosti:

- Rozdělení společnosti vytvořením nových obchodních subjektů: Původní společnost zaniká. Majetek společnosti, včetně práv a povinností z pracovních vztahů, přechází na jednu nebo více nově vzniklých obchodních společností a původní společníci se stávají společníky nově vzniklých subjektů.
- Rozdělení sloučením: Původní společnost zaniká a nové subjekty se spojují s existujícími společnostmi například formou fúze.
- Rozdělení odštěpením: Původní společnost, která nezaniká ale rozděluje se a její část přechází na existující obchodní subjekt.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem praktické části bakalářské práce je detailní zkoumání rodinné společnosti POLANSKÝCH s.r.o. s ohledem na zhodnocení a případné vytvoření nástupnického plánu. Hlavním úkolem práce je provést analýzu rodinných vztahů, vize podniku, aktuálního stavu a tržních podmínek s cílem navrhnout efektivní strategii pro předání vedení následující generaci. Výstupem této práce bude soubor doporučení zaměřených na plynulé a efektivní předání vedení, které budou určeny majitelům společnosti.

2.2 Metodika práce

Praktické část bakalářské vychází především z polostrukturovaných rozhovorů s vlastníkem podniku a potenciálními nástupci, které proběhly v dubnu 2024. Tato metoda spojuje prvky strukturovaného rozhovoru s prvky neformálního dialogu, což umožňuje získat ucelenější pohled na názory a postřehy respondentů. Polostrukturovaný rozhovor nabízí pevný rámec pro konverzaci, s předem stanovenými tématy vycházejícími z cílů a otázek práce. Přesto nejsou otázky striktně neměnné a mohou se během rozhovoru přizpůsobovat reakcím a odpovědím účastníků, což přináší prostor pro flexibilitu a otevřenost, zásadní pro důkladné pochopení zkoumaného tématu.

Rozhovory byly organizovány tak, aby s každým respondentem proběhly individuálně, čímž byla zajištěna důvěrnost, objektivita a efektivita sběru dat. Tento přístup umožňoval účastníkům vyjadřovat se svobodněji o svých názorech, očekáváních a ambicích.

Klíčovým prvkem pro úspěšné předání vedení firmy je také její analýza, jak z vnějšího, tak vnitřního prostředí, založená převážně na dostupných a interních dokumentech poskytnutých společností.

Získané informace z polostrukturovaných rozhovorů a analýzy společnosti, která vycházela jak z veřejných dokumentů, tak z interních materiálů poskytnutých autorce, poskytují cenné poznatky a perspektivy. Tyto informace slouží jako klíčová datová základna pro řešení otázek nástupnictví a pro hodnocení přínosů, výzev a strategických možností, které se pojí s řízením rodinného podniku.

3 Praktická část

3.1 Představení vybrané společnosti POLANSKÝCH s.r.o.

POLANSKÝCH, s.r.o., rodinný podnik založený v roce 1991, je středně velká společnost se sídlem v jižních Čechách zaměstnávající kolem 70 pracovníků. Pod obchodní značkou KLAS se věnuje pekařské a cukrářské výrobě, kde klíčovou roli hraje kvalitní ruční práce založená na tradičních postupech a používání prvotřídních surovin, většinou z lokálních zdrojů. Denně produkují okolo stovky kusů pekařských výrobků, včetně chleba, běžného i jemného pečiva, dlouhodobě trvanlivých produktů a specialit. Produkty jsou dodávány široké škále odběratelů, včetně hotelů, domovů pro seniory, škol, maloobchodů a obchodních řetězců. Společnost je rovněž držitelem několika ocenění, což potvrzuje její závazek k vysoké kvalitě produkce. (Pekárna Klas)

3.1.1 Představení rodiny a její zapojení do společnosti

Rodinná společnost POLANSKÝCH, s.r.o. byla založena v roce 1992. Miroslavem Polanským. Po jeho náhlé smrti převzali podnik jeho tři potomci. V současnosti v podniku aktivně působí pouze jeden z nich, Roman Polanský, který nyní stojí v čele jako ředitel společnosti a jediný společník. Jeho manželka, Petra Polanská, zastává klíčovou roli v účetním oddělení, kde má na starost všechny účetní aktivity společnosti. Matka vlastníka podniku stále přispívá svými zkušenostmi a pomáhá s účetními úkoly na základě dohody o provedení práce. V podniku také pracuje vlastníková tchýně, která má dlouholeté zkušenosti v cukrárenské výrobě, a tyto cenné znalosti předává ostatním zaměstnancům. Její přítomnost a odbornost jsou pro společnost velmi cenné.

Vlastník má tři děti, z nichž jedno pochází z prvního manželství a dvě z nynějšího svazku s Petrou Polanskou. Jeho prvorozené dítě z prvního manželství se nezapojuje do chodu společnosti a nemá k ní žádný vztah, tudíž vlastník ani neuvažuje, že by mu společnost předal. Naopak, obě mladší děti jsou do rodinného podniku zapojeny od útlého věku a mají k podniku velmi kladný vztah. Mezi sebou si bratr se sestrou vzájemně pomáhají a v současnosti i sdílejí společné bydlení během studií.

Kateřina Polanská, nyní dvaadvacetiletá studentka, se již nějakou dobu aktivně podílí na chodu podniku, i když v současnosti méně z důvodu vysokoškolského studia Ekonomiky a managementu na Masarykově ústavu vyšších studií Českého vysokého učení v Praze. Během svého angažmá ve společnosti si vyzkoušela práci v cukrárenské výrobě, v

kamenných prodejnách i na vedoucích pozicích a získala tak přehled o různých aspektech podnikání.

Její bratr Jakub Polanský, sedmnáctiletý student, se druhým rokem vzdělává v oboru Zpracování mouky, technologie pekařských a cukrářských výrobků na VOŠ, SPŠ a SOŠ Podskalská. Pekárenská praxe v rodinné společnosti ho zaujala natolik, že si zvolil odpovídající obor.

3.2 Nástupnictví

3.2.1 Aktuální stav nástupnictví ve společnosti

Na základě rozhovorů, které byly vedeny s potenciálními nástupci a Romanem Polanským, vlastníkem společnosti, se ukázalo, že firma stojí před značnými výzvami v oblasti plánování nástupnictví. Přestože je zřejmé, že pan Polanský má konkrétní představu o budoucnosti společnosti a jejím předání svým dětem, tato vize zatím není podložena žádným formálně zpracovaným dokumentem, který by specifikoval kroky a podmínky tohoto procesu.

Proces předávání vedení společnosti již několik let postupně probíhá, ačkoli si to někteří klíčoví účastníci plně neuvědomují. Děti vlastníka, které jsou považováni za budoucí nástupce, se již dnes aktivně zapojují do činnosti společnosti a prochází tzv. adaptační fází nástupnictví. Nicméně, konečná koncepce předání podniku zatím nebyla jasně definována a stále se opírá pouze o neformalizovaná pravidla a vize vlastníka. Vytvoření detailně propracovaného plánu nástupnictví by pro vlastníka představovalo klíčový krok k jasnému vymezení strategie nástupnictví, včetně definice cílů, klíčových milníků, vzájemných vztahů, pozic a odpovědností v rámci rodinného podniku.

Ačkoli pan Polanský podporuje dobré vztahy mezi sourozenci, budoucí dynamika může být odlišná, a právě zavedený dokument by mohl včas předejít konfliktům. Možnost vzniku sporů by rovněž mohla být efektivně řešena prostřednictvím rodinné ústavy nebo rodinné rady, které v současné době společnost nemá. Ačkoliv některé rodiny mohou považovat vytvoření těchto dokumentů za nadbytečné, často se ukazují jako klíčové nástroje pro zvládnutí složitých situací.

Zapojení dětí do chodu společnosti od mladého věku a důraz na jejich vzdělání v oborech přínosných pro budoucnost podniku jsou kroky, za které je třeba vlastníka pochválit. Stejně tak je významný pozitivní vztah mezi sourozenci, na jehož budování se vlastník snaží zaměřit od útlého věku. Obě děti mají zájem převzít podnik po svém otci, ale v současnosti ještě na toto vedení nejsou plně připraveny. Zkušenosti získané mimo rodinný

podnik by jim mohly poskytnout cenné dovednosti pro budoucí řízení společnosti. Tento přístup je vysoce doporučován, jelikož představuje způsob, jak rozšířit jejich obzory a připravit je na převzetí větší odpovědnosti v rámci operativní fáze nástupnictví.

Vlastník podniku by byl rád, aby po dosažení důchodového věku došlo k předání vlastnictví podniku jeho dvěma dětem. Tento záměr reflektuje jeho dlouhodobou vizi o udržení podniku v rodinných rukou. Plán vlastníka předpokládá, že dcera se ujme vedení maloobchodu, zatímco syn se zaměří na výrobní část podniku. Oba studují obory, které by měly být přínosem pro jejich budoucí role ve společnosti. Tento přístup vyžaduje pečlivou přípravu a rozvoj kompetencí v souladu s očekávanými pozicemi. Roman Polanský se však nezabýval alternativními scénáři předání podniku a zdá se, že vylučuje jakoukoli jinou možnost než předání podniku svým potomkům.

3.2.2 Nástupnický plán

V této bakalářské práci se zaměříme na tři klíčové aspekty, které jsou nezbytné pro úspěšné zajištění hladkého přechodu ve vedení rodinného podniku POLANSKÝCH, s.r.o. Tyto aspekty by měly tvořit základ každého nástupnického plánu. Představíme konkrétní návrhy na vymezení cílů a představ nástupnictví, stanovení časové osy, důležitých milníků a strategii rodinného podniku. Tyto návrhy pak může podnik využít jako nástupnický plán, který povede k efektivnímu a hladkému předání podniku do rukou další generace.

Vymezení cílů a představ o nástupnictví

Komunikace vizí všem zainteresovaným stranám

Je zásadní, aby vlastník podniku spolu s potenciálními nástupci, dcerou a synem, vytvořil jasnou dlouhodobou vizi a cíle společnosti. Během série setkání by měli společně prozkoumat a definovat budoucí směřování podniku. Všichni členové by měli vyjádřit své vize a dohodnout se na dalším postupu. Důležitou součástí těchto diskusí bude rozdělení odpovědností, přičemž dcera převezme vedení maloobchodních operací a syn se zaměří na řízení výroby, vše v souladu s vizí vlastníka. Po těchto setkáních by měl být vypracován písemný nástupnický plán, aby se předešlo možným nedorozuměním nebo konfliktům v budoucnosti. Z rozhovorů s vlastníkem a potenciálními nástupci vyplývá, že děti by měly být s otcovou vizí v souladu a podpořit ji.

Identifikace klíčových pozic

Dalším klíčovým krokem je identifikace rolí a pozic, které jsou nezbytné pro správné fungování organizace. Majitel zmapoval a určil, které z nich vyžadují nástupnictví. Dále byl stanoven plán rozdělení těchto pozic mezi jeho děti. Výsledkem bude strategie, na

základě které dcera a syn postupně převezmou klíčové pozice, což zajistí hladké předání odpovědností. Je důležité zajistit, aby nástupci měli přístup ke všem nezbytným informacím a zdrojům pro úspěšné převzetí vedení. To zahrnuje objektivní hodnocení jejich stávajících schopností a identifikaci oblastí, které vyžadují rozvoj, aby byli plně připraveni na své budoucí role.

Rozvoj talentů

Investice do školení, mentorství a kariérního rozvoje nástupců jsou nezbytné pro přípravu na převzetí vyšších pozic v podniku. Je důležité, aby jak syn, tak dcera získali zkušenosti mimo rodinný podnik, což jim umožní rozšířit své dovednosti a porozumění obchodním operacím. Vlastník by měl zabezpečit, že oba nástupci mají přístup ke školením, která jsou přizpůsobena specifikům podniku a jejich budoucím rolím nástupců.

Syn by se měl vzdělávat především v technologických a výrobních aspektech, specifických pro pekárenský průmysl, aby plně rozuměl komplexnosti výroby produktů. Zároveň je klíčové, aby se vzdělával v řízení a vedení lidí, což jsou dovednosti, které by mohly doplňovat jeho dosavadní studium. Dcera by se měla soustředit na vedení podniků a lidí, ale zároveň by měla mít dobré znalosti o výrobcích a jejich složení, aby mohla tyto informace efektivně předávat podřízeným pracovníkům a komunikovat informace vně podniku.

Je zásadní, aby obě děti procházely intenzivním vzdělávacím procesem nejen před převzetím společnosti, ale také během jejího následného vedení, což zajistí kontinuitu a stabilitu podniku.

Komunikace

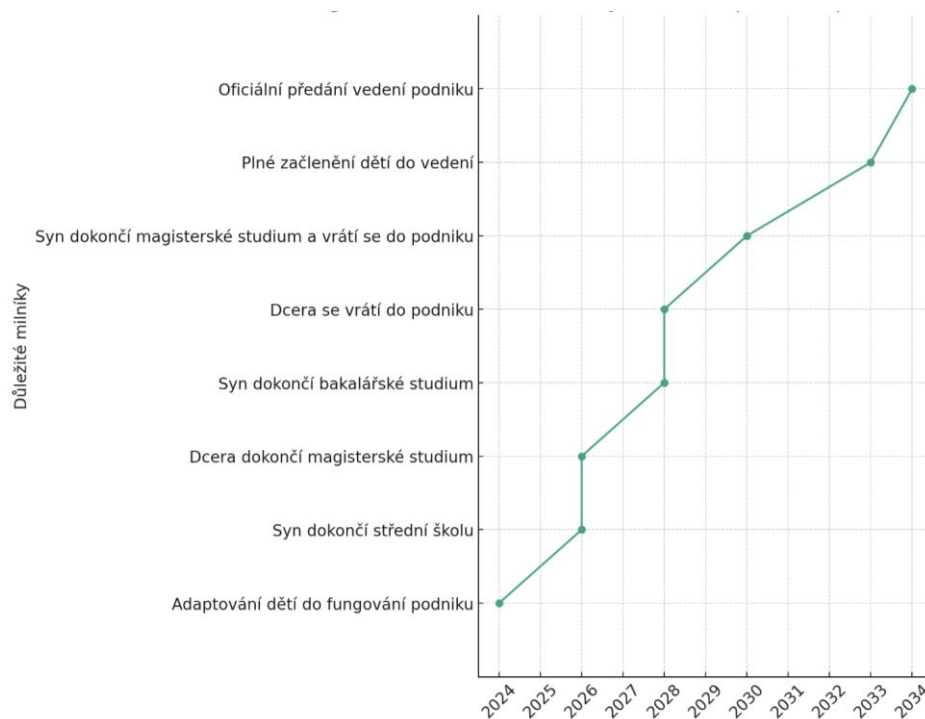
Úspěch nástupnického plánu závisí na efektivní komunikaci a zapojení všech zainteresovaných stran. Vlastník by měl systematicky a pravidelně poskytovat informace o průběhu nástupnictví nejen potenciálním nástupcům, ale i vedoucím pracovníkům a klíčovým zaměstnancům. Tyto informace by měly zahrnovat významné milníky a další důležité události, které mají vliv na chod podniku. Dále je důležité, aby nástupci byli aktivně zapojeni do komunikace týkající se denního fungování podniku, které jim pomůže lépe pochopit všechny aspekty vedení podniku a připravit se na své budoucí role.

Stanovení časové osy a důležitých milníků

Je zásadní určit jasné časové milníky pro proces nástupnictví, které odrážejí očekávané předání vedení podniku, naplánované na období přibližně deseti let, kdy majitel odejde do důchodu. Dcera by měla své vzdělání dokončit během dvou let a následně získat další dva roky praxe v Praze. Poté by se měla vrátit do podniku a začít se zapojovat do operativního vedení. Syn, který je nyní ve druhém ročníku střední školy, by měl své

vzdělání dokončit během sedmi let, včetně bakalářského a magisterského studia, a následně se také vrátit do podniku. Oběma dětem by měly být poskytnuty přibližně tři roky na adaptaci do svých budoucích rolí před konečným předáním vedení. Během tohoto období by s nimi měl vlastník pravidelně komunikovat, připravovat je na převzetí podniku, a zajišťovat jim vhodné vzdělání a další přípravy, jak bylo uvedeno výše.

Obrázek 5: Důležité milníky nástupnictví společnosti POLANSKÝCH, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zdroj

Rozhodnutí o strategii rodinného podniku

V rámci strategického rozhodování je nezbytné pravidelně provádět analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Tyto analýzy jsou klíčové pro identifikaci faktorů, které ovlivňují podnikání a umožňují přizpůsobení obchodní strategie aktuálním tržním podmínkám a budoucím výzvám. Tento proces by měl být neoddelitelnou součástí plánovacích aktivit podniku a je třeba jej pravidelně aktualizovat, aby byla zajištěna relevanci a efektivita strategických rozhodnutí. Je důležité, aby budoucí nástupci byli seznámeni s těmito procesy, naučili se je efektivně využívat a přizpůsobovali je podle nich v budoucím strategickém rozhodování. To jim umožní sledovat, jak se společnost transformuje a reaguje na měnící se tržní prostředí. Proto se v bakalářské práci zaměříme na analýzu společnosti z makro a mikroprostředí a poskytneme vlastníkům a budoucím nástupcům pohled na společnost z různých aspektů. Tato analýza pomůže nové generaci lépe porozumět fungování společnosti a usnadní následné převzetí vedení.

3.2.3 Analýza stavu společnosti

V následující části bakalářské práce se zaměříme na analýzu současného stavu společnosti. Dle Jakubíkové (2013) hraje analýza společnosti klíčovou roli pro její budoucí fungování. Jakubková zdůrazňuje význam že „komplexní přístup k zachycení podstatných faktorů ovlivňujících činnost firmy ve vzájemných souvislostech, jehož výsledky jsou podkladem pro tvorbu návrhů možných strategií budoucího chování firmy“.

Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí pomáhá porozumět okolí, ve kterém podnik působí, a identifikovat faktory, které mohou ovlivnit jeho úspěch. Tyto poznatky jsou klíčové pro formulaci strategie podniku a přizpůsobení se změnám a výzvám vnějšího světa.

PESTE

Podstatou PESTE analýzy je zkoumání aktuální situace a směru, jakým se bude podnik dál vyvíjet a jaké změny mohou nastat. Pro použití analýzy je potřeba zjistit informace o okolí, jež společnost ovlivňuje. Jméno analýzy je sestavené z počátečních písmen faktorů, jimiž se v makroekonomickém prostředí zabýváme a které zkoumáme za účelem omezení potenciálních problémů a využití příležitostí k budoucímu rozkvětu. Mezi 6 základních faktorů řadíme:

- Politicko-legislativní faktory
- Ekonomické faktory
- Sociálně-demografické faktory
- Technologické faktory
- Ekologické faktory

Politicko-legislativní faktory

Politicko-legislativní faktory mají zásadní vliv na pekárenskou a cukrárenskou výrobu v České republice a zahrnují široké spektrum od regulace surovin, jako je například mák, po změny v potravinářské legislativě, normy pro kvalitu a bezpečnost, označování potravin, a nebo například pracovněprávní předpisy. Tyto faktory ovlivňují vše od výroby, balení, zdanění, dovozních a vývozních tarifů po pracovní podmínky, a proto je důležité je neustále sledovat a přizpůsobovat se jim. Například, mezinárodní konflikty nebo sankce mohou způsobit nárůst cen surovin nebo obtíže s jejich dovozem. Ovládnutí těchto faktorů zajišťuje, že nástupci budou schopni udržet podnik v souladu s neustále se měnícími předpisy, adaptovat se na tržní výzvy a zachovat nebo zvýšit hodnotu podniku.

Toto znalostní dědictví umožňuje hladký přechod a podporuje dlouhodobou udržitelnost a růst společnosti v budoucích generacích. (Venclová, 2023), (Spitzenbergerová, 2013)

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory ovlivňující zmíněný průmysl zahrnují primárně ceny klíčových surovin jako mouka a cukr, které se mění v závislosti na trhu a zemědělské produkci. Spotřebitelské preference a měnící se poptávka po různých typech produktů rovněž formují tento sektor. Inlace může významně ovlivnit náklady a ziskovost. Pro budoucí udržitelnost je důležité sledovat ekonomické trendy a přizpůsobit se měnícím se spotřebitelským preferencím.

Rodina Polanských provozuje ve své pekárně dvě velká sila, jedno naplněné pšenicí a druhé žitem. Tyto dvě obiloviny, především pšenice, jsou pro jejich podnikání klíčové. Výkyvy cen těchto surovin mohou výrazně ovlivnit finanční zdraví společnosti. Graf (Obrázek 9: Vývoj ceny pšenice) ukazuje, že ceny pšenice v posledních letech klesaly a nyní se stabilizují s pouze menšími výkyvy. Nicméně na počátku roku 2022 byly zaznamenány výrazné výkyvy, primárně způsobené konfliktem mezi Ruskem a Ukrajinou. Tyto země společně tvoří asi 28 % světového exportu pšenice, což ukazuje na jejich význam pro globální trhy. V důsledku konfliktu došlo k přerušení běžných dodávek pšenice, což vyvolalo obavy z nedostatku a prudký nárůst cen. Geopolitické napětí a konflikty mohou mít zásadní vliv na ceny surovin. (MacDonald, 2022)

Dalším významným faktorem jsou inflační tlaky, zejména náklady na energii. Krok EU směrem k postupnému odstranění závislosti na ruských fosilních palivech zvýšil ceny energií, což má široký dopad na výrobní náklady a ceny pro spotřebitele. Tyto faktory tvoří komplexní výzvy pro světové zemědělství a potravinářský průmysl, se kterými se musí vyrovnat. (Czechindustry, 2023)

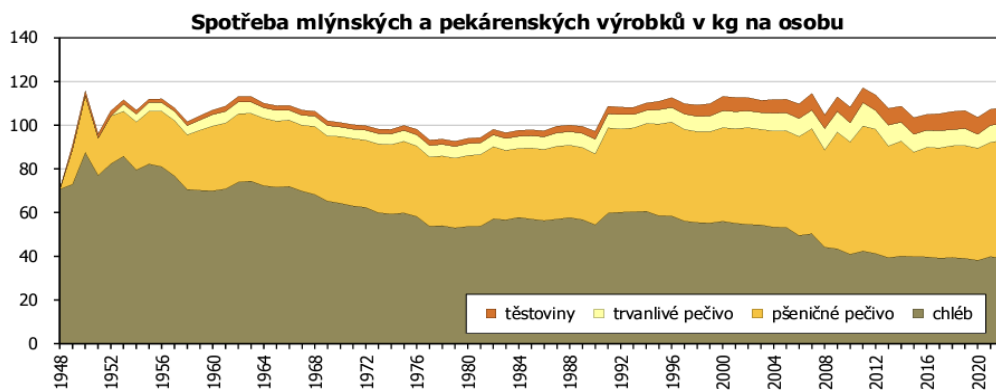
Obrázek 6: Vývoj ceny pšenice



Zdroj: kurzy.cz (2024)

Poptávka hraje klíčovou roli v ekonomice a ovlivňuje finanční výkonnost podniků. Je důležité reagovat na potřeby zákazníků, aby se zvýšily tržby. V současném trendu se ukazuje, že spotřebitelé preferují vysoce kvalitní a dražší druhy chleba, s kladením důrazu na menší porce a zdravější možnosti. To zahrnuje výrobky bohaté na žitnou a celozrnnou mouku, které jsou vyhledávány pro jejich nutriční hodnoty a přínos pro zdravý životní styl. Významně se tedy nabízí příležitost pro rozšíření produktového portfolia těmito směry. Přesto, navzdory rostoucí popularitě bezlepkových variant, zůstává spotřeba tradičního pšeničného pečiva stabilní, což naznačuje, že trh s pečivem je rozmanitý a zákazníci hledají různorodost. (ČSÚ, 2023), (RetailNews, 2017)

Obrázek 7: Spotřeba mlýnských a pekárenských výrobků

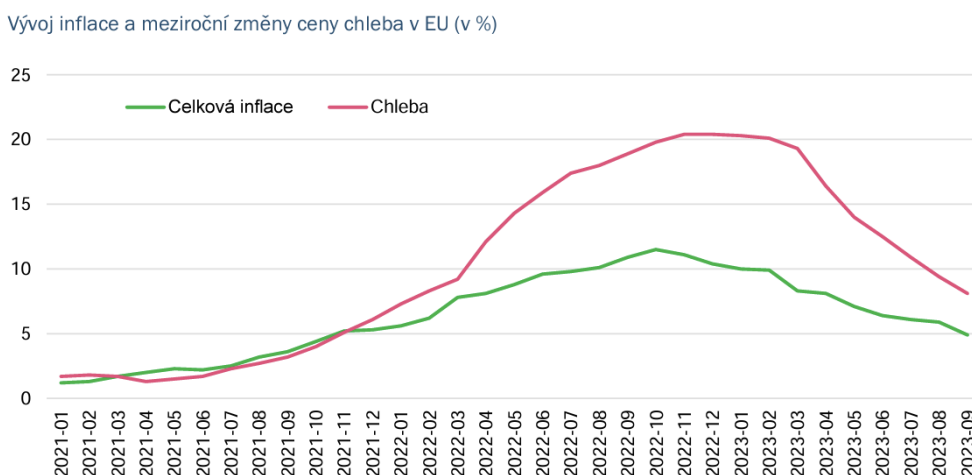


Zdroj: ČSÚ (2024)

Inflace může v potravinářském průmyslu zvyšovat náklady na suroviny, energie a práci, což může vést ke zvýšení cen výrobků pro konečné spotřebitele. Zároveň může inflace ovlivnit

kupní sílu zákazníků, jež může snížit poptávku po některých dražších nebo luxusních pekárenských a cukrárenských výrobcích. Od roku 2013 byly ceny pekárenských výrobků dle ČSÚ relativně stabilní, avšak v roce 2017 došlo k růstu díky ekonomickému oživení, zvýšené kupní síle a rostoucí inflaci. Během pandemie COVID-19 pak ceny dále vzrostly, čemuž přispělo jak zvýšení nákladů na vstupní suroviny, tak rostoucí mzdové a jiné provozní náklady. Na přiloženém grafu lze vidět, jak inflace ovlivňuje ceny chleba, jednoho z nejpopulárnějších pekárenských výrobků v Evropské unii. (Česká spořitelna, 2023)

Obrázek 8: Vývoj inflace a meziroční změny ceny chleba v EU



Zdroj: Eurostat

Pro úspěch v podnikání jsou klíčové všechny zmíněné ekonomické faktory. Je zásadní, aby si budoucí nástupci byli těchto aspektů vědomi a neustále je monitorovali a aby dokázali předvídat možné hrozby a úspěšně reagovat na měnící se ekonomické podmínky na trhu.

Sociálně demografické faktory

Sociálně demografické faktory, jako jsou věková struktura populace, urbanizace a změny v domácnostech, mají zásadní vliv na preference spotřebitelů. Mladší generace se často orientuje na inovativní a zdravější produkty, zatímco starší generace může dávat přednost tradičnímu pečivu. Jak již autorka dříve zmínila, preference spotřebitelů hrají klíčovou roli ve formování tržní poptávky, a proto je nezbytné, aby se podniky adaptovaly a vyhověly požadavkům zákazníků. Kromě toho je významným aspektem v pekárenském a cukrárenském průmyslu dostupnost kvalifikované a vzdělané pracovní síly. Současná situace na trhu práce ukazuje na akutní nedostatek řemeslně zručných pracovníků, což se týká i pekárenského oboru. (CNN, 2023)

Technologické faktory

V současném maloobchodním prostředí, technologické faktory jako centralizované řízení systémů a automatizace hrají klíčovou roli ve zvyšování efektivity a zlepšování zákaznického servisu. Tyto technologie umožňují přesné řízení cen, slev a akcí z jednoho centrálního bodu, což eliminuje potřebu manuální práce a umožňuje zaměstnancům soustředit se na poskytování výjimečných služeb zákazníkům. Jak autorka zmínila při popisu sociálně demografických faktorů, v tomto odvětví čelíme nedostatku kvalifikované pracovní síly, který může být částečně kompenzován implementací nových technologií. Díky integraci systémů pro správu zásob a databází je možné efektivně sledovat a analyzovat poptávku, plánovat výrobu a logistiku, čímž se minimalizují náklady a zvyšuje se dostupnost produktů. Automatizace také přináší snížení chybovosti v procesech jako je fakturace, objednávky a inventura. Celkově vede implementace pokročilých technologických řešení k optimalizaci operací a zlepšení zážitku pro zákazníky. (PEKAŘ CUKRÁŘ, 2019)

Enviromentální faktory

Environmentální faktory v pekárenském průmyslu zahrnují otázky udržitelnosti, jako je snížení odpadu, využívání obnovitelných zdrojů energie a snižování uhlíkové stopy. Přechod na ekologické balení a zlepšení energetické efektivity výrobních procesů jsou klíčové pro minimalizaci negativního dopadu na životní prostředí. V budoucnosti může legislativa zpřísnit pravidla, což by mohlo vést k vyšším nákladům pro společnost.

Porterův model pěti sil

Podle Váchala, Pártlové a Strakové (2010) je Porterův model jedním z nejvýznamnějších nástrojů pro vytváření analýzy konkurenčního prostředí. Při analýze zkoumáme pět druhů konkurenčních sil, a to konkrétně tyto:

- Odběratelé
- Dodavatelé
- Substituty
- Konkurence
- Potencionální konkurence

Odběratelé

Hlavními odběrateli společnosti POLANSKÝCH, s.r.o. jsou především nákupní řetězce COOP, které tvoří čtyři primární zákazníci. Dalšími významnými subjekty v oblasti maloobchodu

jsou řetězce Kaufland a Penny Market. Nezanedbatelnou roli v distribuční síti společnosti hrají rovněž vlastní kamenné prodejny, které představují významnou část odběratelů. Společnost nabízí vysokou frekvenci dodávek svým klíčovým odběratelům, konkrétně prostřednictvím distribuce pečiva dvakrát denně (v ranních a poledních hodinách). Tento model distribuce zajišťuje, že pečivo dorazí ke konečným spotřebitelům teplé a čerstvé, což je zásadní pro udržení kvality a spotřebitelské preference. Nové supermarketové řetězce a možná i kavárny a bistra, zejména ty v Jihočeském kraji, by mohly být zajímavými zákazníky. Rozšíření distribuční sítě do těchto nových oblastí by mohlo významně přispět k rozvoji obchodních aktivit společnosti POLANSKÝCH, s.r.o.

Bakalářská práce dále obsahuje tabulku, která popisuje největší odběratele společnosti s ohledem na jejich procentuální podíl na objemu odběru, charakter vztahů a frekvenci objednávek.

Tabulka 1: Odběratelé

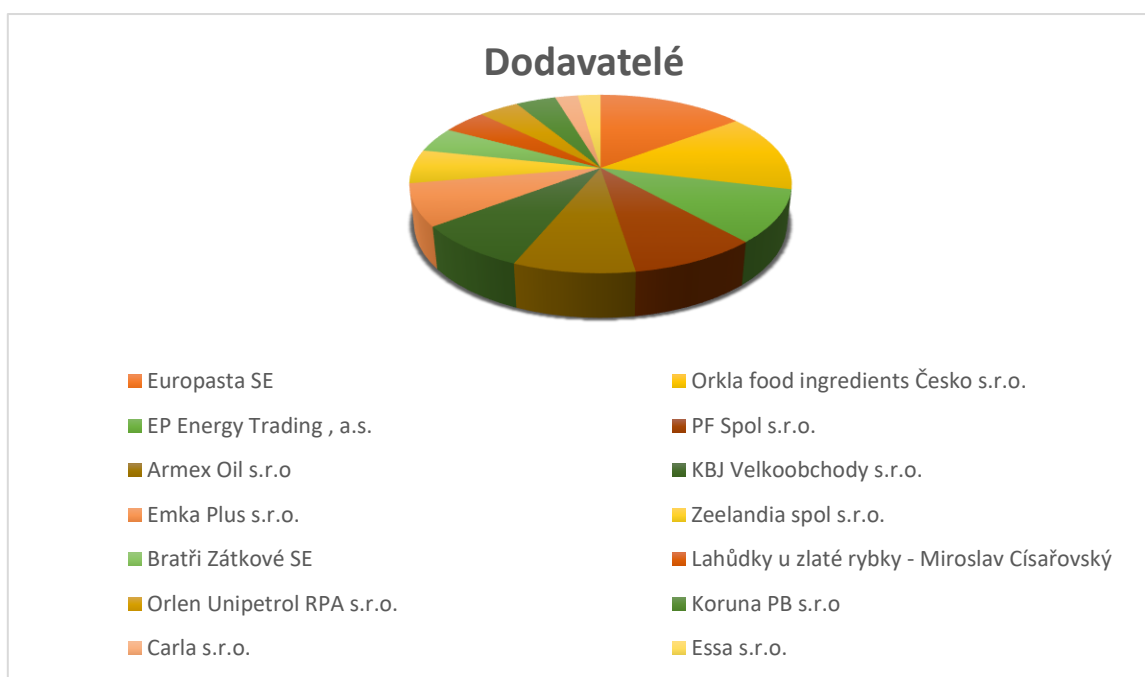
| | COOP | Kaufland | Penny | Vlastní kamenné prodejny |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|
| Podíl na objemu odběru | 20% | 4% | 3% | 15% |
| Frekvence objednávek | 1x - 2x denně | 2x denně | 2x denně | 2x denně |
| Vztahy | spolupráce 32 let | spolupráce 2 roky | spolupráce 15 let | - |

Zdroj: Vlastní zdroj

Dodavatelé

Mezi přední dodavatele patří Bratři Zátkové SE, Orkla Food Ingredients Česko s.r.o., EP Energy Trading a.s. Další dodavatelé jsou představeni v grafu, který ukazuje rozložení podle velikosti odběrů. Společnost zaměstnává nákupčího, jehož role zahrnuje nejen výběr surovin za optimální cenu a kvalitu, ale také správu zásob tak, aby byly v souladu s finančními ukazateli a nepřekračovaly potřebný objem, což by mohlo nepříznivě ovlivnit cash flow.

Obrázek 9: Dodavatelé



Zdroj: Vlastní zpracování

Substituty

Mražené pečárenské výrobky a polotvary nabízí alternativu k tradičnímu pečárenskému řemeslu, což může ovlivnit poptávku po tradičních výrobcích. Moderní trendy v pečení a příchod nových druhů zákusků také přispívají k poklesu zájmu o tradiční cukrárenské produkty, zejména v kontextu stárnutí populace. Mladá generace má tendenci upřednostňovat zdravější nebo specifické alternativy. Tento vývoj představuje výzvu pro tradiční pekárny, které se musí adaptovat na měnící se preference spotřebitelů.

Konkurenční prostředí a nově vstupující

V rámci analýzy konkurence je vhodné rozdělit trh pečiva do tří základních segmentů: mražené pečivo, průmyslové pekárny a řemeslné pekárny. Toto rozdělení pomáhá lépe pochopit strukturu trhu a poskytuje jasné vymezení mezi různými typy konkurentů, kteří se liší jak ve výrobních procesech, tak v marketingových a distribučních strategiích.

Mražené pečivo:

Tento segment zahrnuje podniky specializující se na výrobu mraženého pečiva, které je určeno k dopékání přímo na prodejních nebo v gastronomických zařízeních. Jedná se o produktovou kategorii, která nabízí vysokou flexibilitu a efektivitu z hlediska logistiky a skladování, což je atraktivní pro obchodní řetězce a restaurace hledající snadné a rychlé

řešení pro čerstvé pečivo. Hlavními aktéry v tomto segmentu na českém trhu jsou například La Lorraine, a.s., Vandemoortele Europe NV, PROFROST a.s., a MELITES spol. s r.o.

Průmyslové pekárny:

Průmyslové pekárny představují další významný segment trhu. Tyto společnosti se specializují na masovou produkci širokého spektra pekařských výrobků, které jsou distribuovány po celé zemi. Průmyslové pekárny, jako jsou Penam a.s., PAC Hořovice s.r.o., Pekárna Srnín s.r.o., NoVy Vacov s.r.o. a DK OPEN, spol. s r.o., jsou známé pro svou schopnost vyrábět velké množství pečiva za použití moderních technologií a automatizovaných procesů.

Řemeslné pekárny:

Segment řemeslných pekáren představuje podniky, které kladou důraz na tradiční výrobní metody a často používají ruční práci a lokálně získané suroviny. Tento přístup je ceněn zejména zákazníky, kteří preferují pečivo vyšší kvality s důrazem na autenticitu a originální chuť. Mezi známé řemeslné pekárny patří Pekařství CAIS s.r.o., Kuliš a Jerie spol. s r.o. a Galaxie spol. s r.o.

Tato diferenciací mezi podniky ukazuje na rozmanitost trhu a nutnost adaptace strategií jednotlivých hráčů v závislosti na budoucím vývoji trhu. Jak se bude trh vyvíjet, závisí na mnoha faktorech, včetně změn v spotřebitelském chování, technologickém pokroku a regulatorních změnách. Konkurence v tomto segmentu bude nadále výzvou, přičemž podniky budou muset inovovat a efektivně reagovat na dynamické tržní podmínky.

Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí je proces hodnocení a posuzování interních faktorů a zdrojů v podniku, které ovlivňují jeho schopnost dosahovat stanovených cílů a úspěšně konkurovat na trhu. Cílem vnitřní analýzy je poskytnout podnikovým manažerům ucelený pohled na vnitřní fungování organizace, identifikovat klíčové oblasti, ve kterých podnik vyniká, a také identifikovat oblasti, ve kterých je potřeba zlepšení.

Organizační struktura

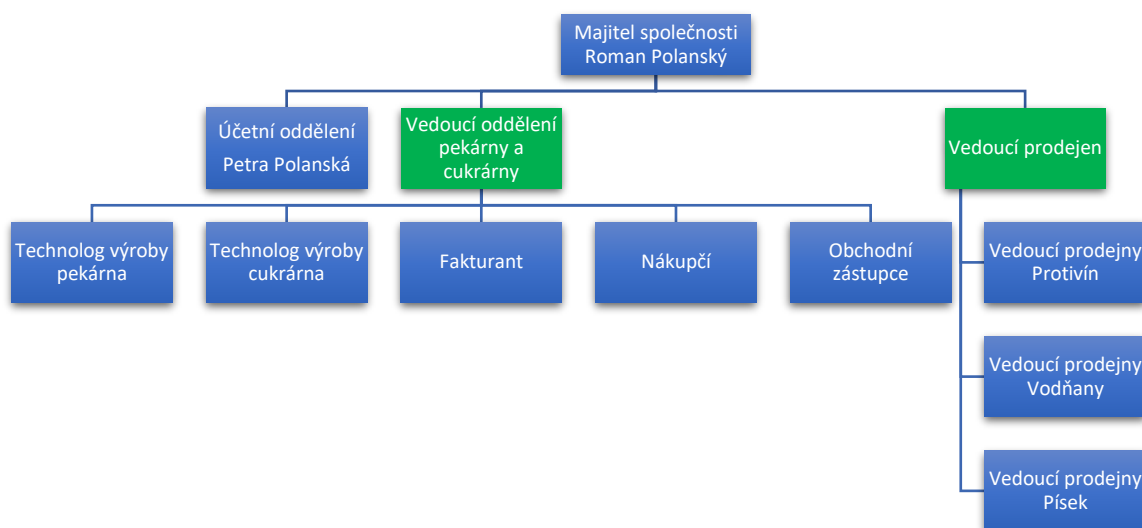
Organizační struktura společnosti POLANSKÝCH, s.r.o. je uspořádána s jasně definovanou hierarchií a odpovědnostmi. (viz. Obrázek 10: Organizační struktura společnosti POLANSKÝCH, s.r.o.). Na vrcholu struktury stojí vlastník společnosti, Roman Polanský, který představuje klíčovou rozhodovací a řídicí autoritu. Pod vlastníkem se nachází tři oddělení: účetní, vedoucí pekárny a cukrárny, vedoucí prodejen. Účetní oddělení je momentálně

zastoupené pouze jednou osobou, účetní Petrou Polanskou, která se stará o finanční aspekty podnikání, včetně účetnictví, daní a finančního reportingu.

Další hlavní částí je vedoucí oddělení pekárny a cukrárny, které je klíčové pro operativní běh těchto dvou základních oblastí podnikání. V rámci tohoto oddělení je pět hlavních rolí, které jsou zobrazeny na stejné úrovni, což ukazuje, že tyto role spolupracují jako tým bez výrazné vertikální hierarchie mezi nimi. Tyto role zahrnují technologa výroby pekárny, technologa výroby cukrárny, fakturanta, nákupčího a obchodního zástupce. Každá z těchto pozic hraje specifickou roli důležitou pro fungování oddělení.

Oddělení vedoucí prodejen, zvýrazněné zelenou barvou, reprezentuje další klíčový segment společnosti, který řídí prodejní operace. To zahrnuje vedoucí prodejny v Protivíně, Vodňanech a Písku, přičemž každý vedoucí prodejny má na starosti správu a výkonnost své přidělené prodejny. Zelená barva zde poukazuje na to, že tato kategorie zastupuje oddělení, nikoli individuální pracovní pozice.

Obrázek 10: Organizační struktura společnosti POLANSKÝCH, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zdroj

Analýza nejprodávanějších produktů

Při aplikaci BCG matice na hodnocení produktového portfolia podniku zaměřené na produkci pekárenských a cukrárenských výrobků, lze rozlišit strategickou pozici tří klíčových produktů (Protivínského chléb, houska a rohlík) podle jejich podílu na tržbách společnosti a tempa růstu tržní poptávky.

Protivínský chléb, s 12% podílem na celkovém obratu podniku, a houska s 7% podílem mohou být považovány za 'Cash Cows' (Dojné krávy). Tento termín se v BCG matici používá pro produkty, které mají silný tržní podíl na zralém nebo pomalu rostoucím trhu. Tyto produkty generují stabilní cash flow, který je vyšší než investice potřebné k udržení jejich pozice. Jejich vysoký podíl a stoupající poptávka naznačují, že Protivínský chléb a houska jsou pevně zavedeny na trhu a přinášejí společnosti značný příjem. Společnost by měla těchto 'Dojných krav' využít k financování rozvoje ostatních produktů nebo nových investic.

Na druhé straně rohlík, který představuje pouze 3 % obratu a má konstantní poptávku a produkci, lze označit jako 'Dog' (Pes). V BCG matici 'Psi' reprezentují produkty s nízkým tržním podílem ve vysoce konkurenčním nebo stagnujícím trhu. Nejsou schopni generovat významný cash flow a často nejsou ziskové po započtení udržovacích nákladů. Strategie pro 'Psy' může zahrnovat snížení nákladů, zvýšení efektivity nebo dokonce ukončení výroby a odstranění produktu z nabídky, pokud není možné zlepšit jeho pozici na trhu.

Obrázek 11: Protivínský chléb



Zdroj: POLANSKÝCH, s.r.o.

Ocenění

Společnost POLANSKÝCH, s.r.o. se v průběhu svého provozu v oblasti pekárenské a cukrářské výroby může pyšnit řadou významných ocenění, jež odrážejí excelenci a kvalitu jejích výrobků. Pravidelně se společnost účastní prestižních soutěží jako „Chutná hezky. Jihočesky“ a „Česká chuťovka“, kde získává uznání za své produkty. Na oficiálních webových stránkách společnosti je zdokumentováno přibližně 30 ocenění, která společnost získala od roku 2013. Nejvýznamnější ocenění společnost obdržela za produkt perník s povidly, za který v roce 2018 získala prestižní ocenění Česká chuťovka v kategorii cukrářských výrobků. Tento úspěch svědčí o výjimečné kvalitě a chuťových vlastnostech produktu a zároveň o schopnosti společnosti POLANSKÝCH, s.r.o. vyčnívat v konkurenčním prostředí.

Kromě toho byl ve stejném roce oceněn také švestkový koláč, který si na téže soutěži vysloužil uznání v kategorii pekařských výrobků. Tato ocenění jsou nejen potvrzením excelentního řemeslného umění společnosti, ale také důkazem o neustálém hledání nových inspirací a inovativního přístupu k výrobě pekařských a cukrářských produktů.

Obrázek 12: Ocenění Česká chuťovka: Perník s povidly, Koláč chodský



Zdroje: Pekárna Klas

Finanční analýza

Existuje celá řada definic a pojmů „finanční analýza“. Podle Ručkové (2012) je nejvýstižnější definice ta, která říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor

získaných informací, jež jsou obsaženy v účetních výkazech. Finanční analýza zahrnuje hodnocení firemní minulosti i současnosti. Hlavním smyslem finanční analýzy je příprava pokladů, které jsou důležité pro podnikatelské rozhodování a pro fungování podniku.

V praktické část této bakalářské práce bude použita přímá analýza intenzivních ukazatelů, neboli poměrová analýza, která patří k nejčastěji používaným metodám. Z této analýzy budou vybrány pouze ukazatele, které souvisejí s procesem nástupnictví. Mezi ukazatele této analýzy patří ukazatele rentability a ukazatele zadluženosti (Růčková, 2021):

Ukazatele rentability poskytují informace o tom, jak efektivně podnik využívá svůj kapitál a jak dobře jej zhodnocuje. Tyto ukazatele zohledňují výnosnost vložených prostředků, což je klíčový aspekt pro hodnocení finančního výkonu společnosti. Rentabilita se obvykle vyjadřuje v procentech a existuje několik základních variant:

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) měří efektivnost využití vlastního kapitálu v podniku a je vypočítána jako poměr čistého zisku k vlastnímu kapitálu. Tento ukazatel reflektuje výkonnostní úroveň podniku z pohledu jeho vlastníků.

$$ROE = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

- Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) vyjadřuje efektivnost využití všech zdrojů financování podniku. Porovnává celkový zisk s celkovými aktivy a dává náhled na to, jak dobře podnik využívá své investice.

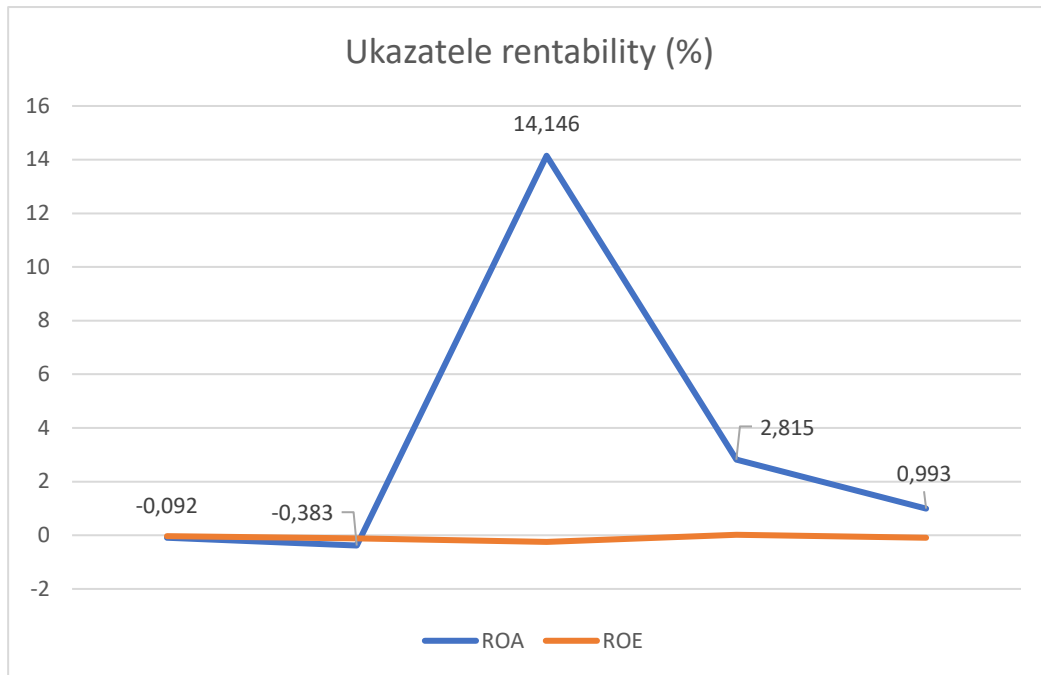
$$ROA = EBIT / \text{celková aktiva}$$

Tabulka 2: Rentabilita společnosti

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| EAT | -1 591 | -4 778 | -3 098 | 321 | -1741 |
| Vlastní kapitál | 17 245 | 12 467 | -219 | 114 | -1753 |
| EBIT | -1 557 | -4 778 | -5 941 | 453 | -2118 |
| Celková aktiva | 44 147 | 41 754 | 24 030 | 24 497 | 24067 |
| ROE (%) | -0,092 | -0,383 | 14,146 | 2,815 | 0,993 |
| ROA (%) | -0,035 | -0,114 | -0,247 | 0,018 | -0,088 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 13: Ukazatel rentability



Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza ukazatelů za období 2018 až 2022 odhaluje několik klíčových aspektů o finančním zdraví a výkonnosti společnosti. Zaznamenané ztráty po zdanění (EAT) v letech 2018 až 2020 poukazují na finanční výzvy, se kterými se společnost potýkala. Pozitivní obrat v roce 2021, kdy společnost dosáhla zisku, však nebyl udržitelný, neboť v roce 2022 došlo opět k významnému poklesu.

Klesající trend ve vlastním kapitálu může naznačovat potenciální problémy s akumulací kapitálu nebo snižování hodnoty společnosti pro její vlastníky. Tento trend je obzvláště znepokojivý v kombinaci s poklesem EBIT, což signalizuje, že společnost má problémy s udržením operativní efektivity.

Přestože hodnota celkových aktiv vykazuje růst, je nezbytné posuzovat kvalitu a produktivitu těchto aktiv, zejména v kontextu jejich výnosnosti. Nízké nebo záporné hodnoty návratnosti aktiv (ROA) v celém posuzovaném období ukazují na to, že společnost nemění svá aktiva efektivně na zisk.

V roce 2020 byl zaznamenán náhlý vzestup v návratnosti vlastního kapitálu (ROE), který může být interpretován jako zlepšení finanční efektivity společnosti. Tento výrazný nárůst však v následujících letech nedokázala společnost udržet, což vyvolává otázky ohledně dlouhodobé udržitelnosti rentability. Nelze přehlížet, že tyto změny mohou být ovlivněny jak interními rozhodnutími vedení, tak vnějšími tržními a ekonomickými faktory.

Ukazatele zadluženosti se zaměřují na financování podniku cizími zdroji a měří poměr mezi vlastním a cizím kapitálem. Důležité ukazatele jsou:

- Celková zadluženost, která ukazuje, kolik procent z celkových zdrojů financování podniku tvoří cizí kapitál.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\Sigma \text{cizí zdroje}}{\Sigma \text{pasiva}}$$

- Ukazatel úrokového krytí, který vyjadřuje schopnost podniku pokrýt své úrokové závazky ze zisku. Vyšší hodnota tohoto ukazatele naznačuje lepší finanční stabilitu a menší riziko pro věřitele.

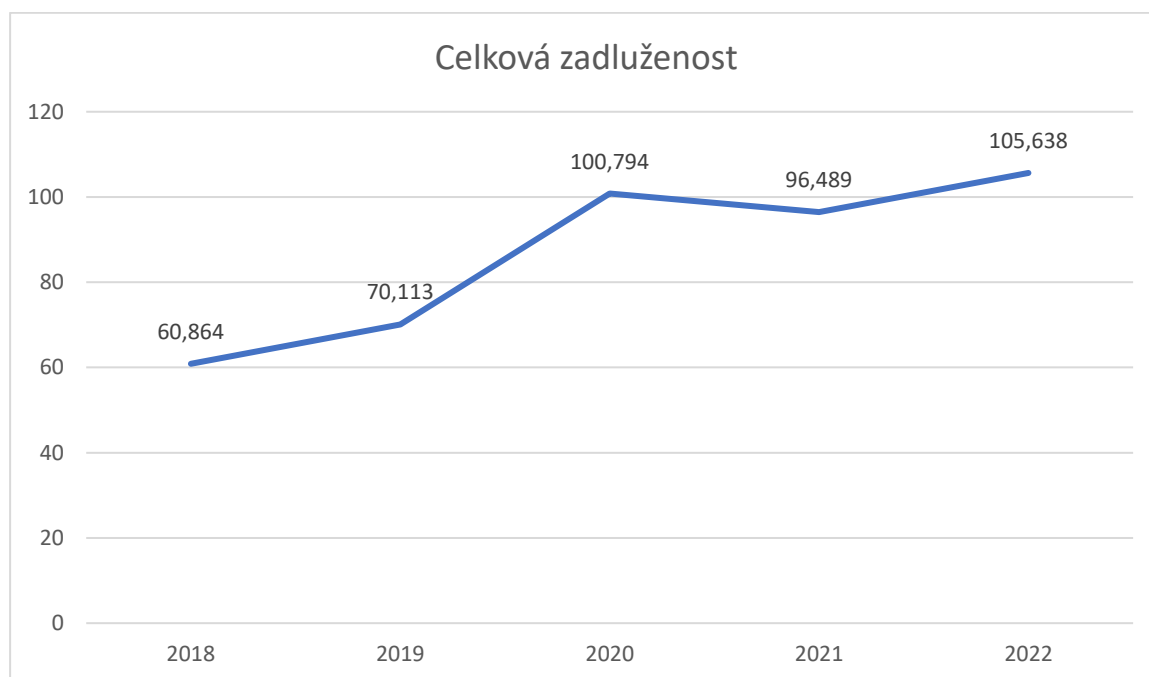
$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Tabulka 3: Ukazatel zadluženosti

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-------------------------------------|---------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
| Suma cizích zdrojů | 26 870 | 29 275 | 24 221 | 23 637 | 25 424 |
| Celková pasiva | 44 147 | 41 754 | 24 030 | 24 497 | 24 067 |
| EBIT | -1 557 | -4 778 | -5 941 | 453 | -2 118 |
| Nákladové úroky | 337 | 420 | 269 | 243 | 471 |
| Celková zadluženost (%) | 60,864 | 70,113 | 100,794 | 96,489 | 105,638 |
| Úrokové krytí (bez jednotky) | -4,620 | -11,376 | -22,085 | 1,864 | -4,496 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 14: Celková zadluženost



Obrázek 15: Úrokové krytí



Zdroj: Vlastní zpracování

Hluboký nárůst celkové zadluženosti v roce 2020 je obzvláště znepokojivý, neboť odhaluje vysokou míru financování prostřednictvím cizích zdrojů, což může zvyšovat finanční riziko a závislost na vnějším financování. Ačkoliv došlo v roce 2021 k mírnému zlepšení, úrokové krytí zůstává výrazně negativní, což svědčí o tom, že společnost nedokáže generovat dostatečný operativní zisk k pokrytí svých úrokových závazků. Ve výsledku ukazatele naznačují, že společnost může být vystavena finančním potížím, což je obzvláště viditelné ve vztahu k negativním hodnotám úrokového krytí.

Je klíčové se zaměřit na finanční situaci společnosti, která je podle dostupných analýz neuspokojivá. Vlastník uvádí, že v minulých letech podnik procházel obdobím finančních potíží, ale od roku 2023 došlo k jeho stabilizaci a návratu k ziskovosti. Finanční dokumentace však stále není dostupná, protože je zpracovávána externě na základě plné moci udělené daňovému poradci, který má prodlouženou lhůtu pro podání daňového přiznání do 1. července 2024. Předběžné finanční dokumenty však naznačují zlepšení ziskovosti a růst prosperity podniku.

SWOT analýza

SWOT analýza je strategický nástroj používaný k hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb spojených s projektem, organizací nebo jakýmkoli podnikatelským úsilím. Tato metoda poskytuje pohled na interní a externí faktory, které mohou ovlivnit

dosažení cílů, a umožňuje tak lepší strategické plánování a rozhodování, které je v plánování nástupnictví velmi podstatné.

Silné stránky:

- Dlouholetost na trhu a akumulované cenné zkušenosti v odvětví.
- Široké portfolio pekárenských a cukrářských výrobků.
- Stabilní vztahy s odběrateli a dodavateli.
- Konkurenceschopné ceny prodávaných produktů způsobené jejich masovou výrobou.
- Podpora ze strany rodiny, která je zapojena do provozu společnosti.
- Velké množství ocenění společnosti a jejích produktů.
- Pravidelná distribuce výrobků jednou až třikrát denně s cílem dodávat čerstvé produkty.

Slabé stránky:

- Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců specializujících se na potřebné řemeslo.
- Zaměření výhradně na český trh, zejména na jižní Čechy, s absencí distribuce do dalších regionů nebo do zahraničí, a s tím spojená nedostatečná jazyková vybavenost.
- Nedostatečné využití marketingového potenciálu.

Příležitosti:

- Rozšíření distribuce do zahraničí a na další území České republiky.
- Využití sociálních sítí a dalších nástrojů marketingu pro propagaci podniku na internetu.
- Rozšíření sortimentu o moderní a trendy výrobky.
- Modernizace výrobních zařízení, zvýšení automatizace a doplnění periférií.

Hrozby:

- Vznik mražených polotovarů a jejich expanze, což může ohrozit daný segment trhu.
- Zhoršení platební morálky odběratelů, zvýšení podílu nezaplacených faktur po splatnosti a nárůst nedobytných pohledávek.
- Významné problémy s morálkou a kvalitou lidských zdrojů.
- Stárnutí populace, která preferuje tradiční pečivo a dezerty.

Shrnutí a vyhodnocení SWOT analýzy

SWOT analýza odhalila silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které ovlivňují současné postavení společnosti na trhu. Tato analýza je určitě důležitá pro budoucí vlastníky, a to především proto, aby zjištěné aspekty vnímali a měli možnost je dostat na svoji stranu a čerpat z nich. Navržené strategie by měly být zaměřeny na využití silných stránek k maximalizaci příležitostí a minimalizaci hrozeb, stejně jako na řešení slabých stránek, aby byla společnost konkurenceschopnější a udržitelnější v dlouhodobém horizontu. Díky tomu budou moci budoucí vlastníci efektivněji řídit podnik a dosáhnout dlouhodobého úspěchu.

3.2.4 Plán zapojení nástupců do stabilizace a dalšího rozvoje společnosti

V rámci průzkumu společnosti jsme identifikovali několik negativních faktorů, které významně ovlivňují její činnost. Jedním z nejdůležitějších je finanční situace společnosti, jak ukázala finanční analýza, poukazující na velmi špatný finanční stav. Tuto situaci je nezbytné řešit co nejdříve v následujících letech. Je nezbytné, aby se všichni členové rodiny, jak současní, tak budoucí nástupci, aktivně zapojili do stabilizace společnosti, aby byla přivedena do stabilního a ideálně výnosného stavu, což je předpokladem pro budoucí předání nástupcům. V této bakalářské práci jsou uvedeny konkrétní postupy pro dosažení této stability a specifikovány úkoly přiřazené jednotlivým členům rodiny, kteří se na řízení podniku podílejí. Pokud se tato situace nevyřeší, nemůže dojít k nástupu nové generace. Předání společnosti, jak již bylo uvedeno, se uskuteční přibližně za 10 let a do té doby musí být podniknuty určité kroky, které zajistí požadovanou stabilitu a umožní postupovat podle navrhovaného časově vymezeného plánu nástupnictví. Následující aspekty jsou klíčové pro nejbližší období:

Finanční stabilita

1. Zlepšení úrokového krytí a snížení zadluženosti:
 - a. Roman Polanský jako vlastník společnosti bude hrát klíčovou roli ve vyjednávání s bankami pro přepracování úvěrových podmínek. Jeho cílem bude dosáhnout lepších úrokových sazeb a prodloužení splatnosti dluhu, což by mělo přispět k lepšímu úrokovému krytí, které je výrazně negativní.
 - b. Petra Polanská, vedoucí účetního oddělení, bude mít na starosti detailní finanční analýzy a pravidelný reporting, které budou nezbytné pro monitorování efektivity navrhovaných změn. Pokud Petra Polanská nebude

mít dostatek času se těmto analýzám věnovat, je možné zajistit služby externí specializované účetní firmy. Alternativně může v těchto úkolech pomáhat Kateřina Polanská, potenciální nástupkyně se základními znalostmi účetnictví, která by mohla být nápomocná a posloužit jako pomocná ruka Petry Polanské.

2. Optimalizovat cash flow a operativní efektivitu:
 - a. Jakub Polanský, potenciální nástupce se zaměřením na výrobní operace, bude zodpovědný za zlepšení operativní efektivity, což zahrnuje snížení operativních nákladů a optimalizaci výrobních procesů.
3. Revize a reorganizace výdajů:
 - a. Petra Polanská provede důkladnou revizi všech výdajů a identifikuje oblasti, kde je možné ušetřit, aniž by to negativně ovlivnilo operace společnosti. Tento proces zahrnuje projednání změny smluvních podmínek s dodavateli, ve kterém jí bude asistovat pracovník na pozici nákupčího. Kromě toho bude nutné snížit náklady na méně výdělečné produkty, zejména na ty, které se vyrábějí v malém množství a jejichž příprava je náročná na čas a zdroje. Všechny tyto kroky budou koordinovány v úzké spolupráci s Jakubem Polanským, který již dnes pracuje na dohodu o provedení práce ve výrobním oddělení a disponuje teoretickými znalostmi získanými během studia. Toto úsilí povede k redukci nákladů.
4. Zvýšení prodejní efektivity:
 - a. Kateřina Polanská převezme zodpovědnost za implementaci marketingových strategií zaměřených na zvýšení prodejů a lepší využití stávajících kapacit. Bude se soustředit především na marketingové kampaně, které mají za cíl rozšířit zákaznickou základnu a zvýšit tržby. V současné době jsou marketingové kampaně klíčové pro zvýšení povědomí o značce a jejích produktech. Společnost by měla klást důraz na optimalizaci svých webových stránek a sociálních sítí, aby odpovídaly současným trendům. Kateřina Polanská by měla zpočátku řídit tyto operace a po zlepšení finanční situace podniku by společnost měla zvážit najmutí specializovaného marketéra, který by převzal tyto aktivity a další rozvoj marketingu.
5. Inovace produktů a rozvoj nových trhů:
 - a. Jakub Polanský ve spolupráci se svou sestrou Kateřinou Polanskou bude zodpovědný za vývoj nových produktů a průzkum nových tržních segmentů.

Toto může zahrnovat produkty zaměřené na zdravější stravování nebo speciální pekárenské výrobky, které by mohly oslovit nové segmenty zákazníků. Kateřina Polanská provede potřebné tržní analýzy a ve spolupráci s Jakubem Polanským budou zjištěné informace využity k aktualizaci a rozšíření produktového portfolia.

6. Reakce na vnější ekonomické faktory:

- a. Roman Polanský, případně jiný specializovaný zaměstnanec, bude monitorovat a reagovat na vnější ekonomické výkyvy, aby byla společnost připravena čelit potenciálním ekonomickým hrozbám a využít příležitosti, které nabízejí silné stránky společnosti identifikované ve SWOT analýze. To může zahrnovat reakci na inflaci nebo kolísání cen klíčových surovin, což má přímý dopad na náklady a ziskovost podniku.

Tyto návrhy jsou navrženy s cílem stabilizovat finanční a operační situaci společnosti a připravit půdu pro budoucí nástupnictví. Zatímco jsou zde předloženy konkrétní kroky pro zlepšení úrokového krytí, cash flow, efektivity výdajů a prodejní účinnosti, je důležité si uvědomit, že situace ve společnosti bude vyžadovat dynamickou reakci v závislosti na jejím aktuálním stavu. Tato pružnost v řízení a adaptabilita na měnící se tržní a ekonomické podmínky bude klíčová pro úspěšné předání vedení následující generaci a realizaci postupů uvedených v nástupnickém plánu.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala tématem nástupnictví v rodinných podnicích, konkrétně na příkladu rodinné společnosti POLANSKÝCH, s.r.o. Cílem práce bylo vypracování strategií umožňujících plynulé a efektivní předání vedení z jedné generace na další, což je zásadní pro zachování kontinuity a udržení prosperity v rámci rodinného podnikání. Studie kombinovala teoretické poznatky o charakteristikách rodinného podnikání, včetně jeho silných a slabých stránek, a zdůraznila význam těchto podniků pro tržní ekonomiku.

V teoretické části byla taktéž podrobně prozkoumána problematika nástupnictví, přičemž byly identifikovány klíčové aspekty úspěšného předání podniku a potenciální rizika, kterým je třeba se vyhnout. Praktická část práce se věnovala aplikaci těchto teoretických poznatků na analýzu konkrétního podniku, jeho interní dynamiky, tržního prostředí a přípravy budoucích nástupců.

Z analýzy vyplývá, že úspěšné nástupnictví vyžadují komplexní přístup, zahrnující nejen identifikaci a přípravu potenciálních nástupců, ale také vytvoření podpůrného prostředí pro jejich rozvoj. Důležitým aspektem je systematické plánování předání vedení, které by mělo být založeno na objektivních kritériích a adekvátně připraveno s dostatečným časovým předstihem. Jedním z klíčových doporučení pro společnost POLANSKÝCH, s.r.o. je implementace formalizovaného nástupnického plánu, obsahujícího specifické kroky a časový harmonogram pro předání vedení.

Další doporučení jsou zaměřena na zlepšení komunikace a vztahů v rámci rodiny a společnosti. Je zásadní zajistit otevřenou a kontinuální komunikaci mezi současným vedením a budoucími nástupci, aby se minimalizovaly potenciální konflikty a nedorozumění. Současně je důležité, aby nástupci byli pravidelně informováni o dění ve společnosti a měli možnost plně porozumět všem aspektům jejího fungování.

Je důležité uvést, že v rámci analýzy společnosti byly zjištěny nepříznivé finanční ukazatele, na které autor upozorňuje ve své práci a navrhuje možná řešení. Je totiž nezbytné dostat společnost do finanční stability, a poté teprve přichází možnost předání podniku další generaci. Samozřejmě je třeba, aby se neopomínaly další aspekty, které na společnost působí, jež jsou uvedeny v analýzách společnosti, ale nejdůležitějším a nejkritičtějším bodem těchto analýz byla právě zmíněná finanční situace.

V praxi by se měly strategie nástupnictví neustále přizpůsobovat aktuálním potřebám podniku a osobnímu a profesnímu růstem potenciálních nástupců. To znamená, že

nástupnický proces je dynamický a vyžaduje průběžné hodnocení a případné úpravy plánu. Tento adaptivní přístup umožní společnosti lépe reagovat na neustále se měnící tržní podmínky a interní dynamiku rodiny a podniku. Tato práce obsahuje doporučení a především vypracovaný plán, který uvádí ideální předání podniku v návaznosti na rozhovory vedené s momentálním majitelem, potenciálními nástupci a také vychází z interních a externích dokumentů společnosti.

Závěrem lze konstatovat, že rodinné podniky, jako je společnost POLANSKÝCH, s.r.o., čelí specifickým výzvám spojeným s generací nástupnictví. Vedení rodinného podniku má k dispozici mnoho nástrojů a metod, jak efektivně řešit tyto výzvy. Implementací navržených strategií a opatření může firma nejen zajistit svou dlouhodobou udržitelnost, ale i podpořit rozvoj a inovace, které přispějí k jejímu dalšímu růstu a prosperitě.

Tato práce přispěla k hlubšímu porozumění problematice nástupnictví v rodinných podnicích a poskytla konkrétní doporučení, která by mohla být aplikovatelná i v jiných rodinných podnicích čelících podobným výzvám. Výsledky práce tedy nabízejí cenný přínos nejen pro akademické prostředí, ale i pro praktické podnikání, zvláště v oblasti rodinného podnikání, kde je předání vedení kritickým faktorem úspěchu.

Seznam použité literatury

1. Asociace malých a středních podniků a živnostníků. Plánované předání firmy rodinnému příslušníkovi. [Online] 2023. https://amsp.cz/wp-content/uploads/2023/05/Ipsos-pro-AMSP_RODINNE-FIRMY-A-ZAMESTNANCI-FINAL.pdf.
2. CNN Prima news. Větší problém než drahé energie je málo zaměstnanců. Pekárny mohou zavírat, varoval expert. [Online] 2023. <https://cnn.iprima.cz/vetsi-problem-nej-drahe-energie-je-malo-zamestnancu-pekarny-mohou-zavirat-varoval-expert-415357>.
3. CzechIndustry. Zemědělské ceny výrazně vzrostly v roce 2022 – první odhady. [Online] 2023. <https://www.casopisczechindustry.cz/products/zemedelske-ceny-vyrazne-vzrostly-v-roce-2022-prvni-odhady/>.
4. Česká republika. Sbírka zákonů. Občanský zákoník. [Online] Zákon č. 89/2012 Sb., 2012. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.
5. Česká republika. Sbírka zákonů. Zákon o obchodních společnostech a družstvech. [Online] Zákon č. 90/2012 Sb., 2012. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>.
6. Český statistický úřad. Spotřeba potravin - 1948 - 2022. [Online] 2023. <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-1948-2022>.
7. Data Norms. Je na trhu prostor pro rozvoj specializovaných pekařských prodejen? [Online] 2019. <https://data-norms.cz/novinky/85-je-na-trhu-prostor-pro-rozvoj-specializovanych-pekarskych-prodejen>.
8. Deloitte. Plánování nástupnictví. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. [Online] 2014. https://amsp.cz/uploads/dokumenty/Publikace/Planovani_nastupnictvi_dvoustrany.pdf.
9. DOLEČEK M. Přeměny obchodních společností. businessinfo.cz. [Online] 2009. <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/premenyobchodnich-spolecnosti-opu/1000818/5>.
10. DRUCKER, Peter F. Řízení v době velkých změn. Praha : Management Press, 1998. ISBN 80-8594-378-6.
11. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoutavějších metod strategického řízení. Brno : Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
12. HESKOVÁ, Marie a Viktor VOJTKO. Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje. Zeleneč : Profess Consulting, 2008. ISBN 978-80-7259-062-9.
13. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 2. rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
14. KENYON-ROUVINEZ, Denise a WARD, John L. Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik. Přeložil Jiří OGROCKÝ. Brno : Barrister & Principal, 2016. ISBN 978-80-7485-095-0.
15. KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALSKO. Rodinné podnikání (způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví). Brno : Computer Press, 2008. ISBN 978-80251-1843-6.
16. KPMG. Family Business Succession – Managing the All-Important Family Component. [Online] 2011. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/07/3468-succession.pdf>.
17. Kurzy.cz. Pšenice - ceny a grafy pšenice, vývoj ceny pšenice 1 bušl - 1 rok - měna USD. [Online] 2024. <https://www.kurzy.cz/komodity/psenice-graf-vyvoje-ceny/>.

18. MacDonald, Chris. Wheat Shortage 2022? Why Wheat Prices Are Soaring, Fears Rising. InvestorPlace. [Online] 2022. <https://investorplace.com/2022/03/wheat-shortage-2022-why-wheat-prices-are-soaring-fears-rising/>.
19. MACHOVÁ, Kristýna; PROCHÁZKOVÁ, Petra. Realita rodinného podnikání v ČR. vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni. [Online] 2017. <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/29163/1/Machova.pdf>.
20. MPO ČR. Nástupnictví v rodinné firmě, jak na to. Ministerstvo průmyslu obchodu ČR. [Online] 2019. <https://www.komora.cz/files/uploads/2019/11/N%C3%A1stupnictv%C3%AD-v->
21. NOVÁK, T. Jak (pře)žít s podnikatelem. Praha : Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-403-7.
22. ODEHNALOVÁ, Pavla. Přednosti a meze rodinného podnikání. Brno : Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5603-9.
23. PANČÁKOVÁ Z., VOJÁČEK L. . Komu předat rodinnou firmu. Ekonom. [Online] 2010. <https://ekonom.cz/c1-46456670-komu-predat-rodinnou-firmu>.
24. Pekárna Klas. O nás. [Online] POLANSKÝCH s.r.o. [Citace: 4. 4 2024.] <https://www.pekarna-klas.cz/>.
25. PETRŮ, Naděžda. Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích. Praha : Vysoká škola finanční a správní, a.s. , 2018. ISBN 978-80-7408-162-0.
26. PETRŮ, Naděžda. Rodinné podnikání. Fenomén, příležitost, budoucnost. Praha : Vysoká škola finanční a správní, a.s. , 2020. ISBN 978-80-7408-207-8.
27. RetailNews. Aktuální trendy na trhu chleba a pečiva. [Online] 2017. <https://retailnews.cz/2017/03/03/aktualni-trendy-na-trhu-chleba-a-peciva/>.
28. Richard A. Morris, Greg McCann. Economy next. Článek v časopisu Family business magazine. [Online] Family Business Publishing Company, 2011. <http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?/freefeature>.
29. RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha : Grada, 2012. ,ISBN 978-80-247-4047-8.
30. RYDVALOVÁ, Petra, Ivan JÁČ, Eva KARHANOVÁ-HORYNOVÁ, Eliška VALENTOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. Rodinné podnikání - zdroj rozvoje obcí . Liberec : Technická univerzita, 2015. ISBN 978-80-7494-245-7.
31. SERVUS, Stanislav, David ELISCHER a Tomáš HORÁČEK. Aktuální otázky nástupnictví rodinném podnikání. Praha : Wolters Kluwer ČR. , 2018. ISBN 978-80-7552-643-4.
32. SPITZENBERGEROVÁ Ivona . POTRAVINOVÉ PRÁVO V ČESKÉ REPUBLICĚ A V ZAHRANIČÍ. [Online] 2013. <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/67723/150027230.pdf>.
33. SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ., V. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
34. STALK, George Stalk, Jr a FOLEY, Henry. Avoid the Traps That Can Destroy Family Businesses. Harvard Business Review . [Online] 2012. <https://hbr.org/2012/01/avoid-the-traps-that-can-destroyfamily-bus>.
35. STAŇKOVÁ A. Podnikáme úspěšně s malou firmou. Praha : C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.
36. VÁCHAL Jan, PÁRTLOVÁ Petra, STRAKOVÁ Jarmila. Strategický management. České Budějovice : Vysoká škola technická a ekonomická, 2010. 978-80-87278-61-1.
37. VENCLOVÁ Barbora. Úroda. [Online] 2023. 7 27. <https://uroda.cz/cesky-modry-mak-v-roce-2023-a-legislativni-zmeny/>.
38. WEALT. Tradiční tříkrhový model pro řízení rodinné firmy. [Online] 2021. <https://wmag.cz/tradicni-trikrhovy-model-pro-rizeni-rodinne-firmy/>.
39. ZELLWEGER, Thomas. Managing the Family Business: Theory and Practice. Cheltenham. UK : Edward Elgar Publishing, 2017. ISBN 978-1-78347-070-9.

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Tříkruhový model pro řízení rodinné firmy | 5 |
| Obrázek 2: Plánované předání firmy rodinnému příslušníkovi | 7 |
| Obrázek 3: Fáze přípravy nástupce | 13 |
| Obrázek 4: Obsah plánu nástupnictví..... | 14 |
| Obrázek 5: Důležité milníky nástupnictví společnosti polanských, s.r.o. | 22 |
| Obrázek 6: Vývoj ceny pšenice | 25 |
| Obrázek 7: Spotřeba mlýnských a pekářenských výrobků | 25 |
| Obrázek 8: Vývoj inflace a meziroční změny ceny chleba v eu | 26 |
| Obrázek 9: Dodavatelé..... | 29 |
| Obrázek 10: Organizační struktura společnosti POLANSKÝCH, s.r.o..... | 31 |
| Obrázek 11: Protivínský chléb..... | 32 |
| Obrázek 12: Ocenění česká chuťovka: perník s povidly, koláč chodský | 33 |
| Obrázek 13: Ukazatel rentability | 35 |
| Obrázek 14: Celková zadluženost..... | 36 |
| Obrázek 15: Úrokové krytí..... | 37 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Odběratelé..... | 28 |
| Tabulka 2: Rentabilita společnosti..... | 34 |
| Tabulka 3: Ukazatel zadluženosti..... | 36 |

Seznam příloh

| | |
|---|----|
| Příloha 1: Rozhovor s majitelem | 49 |
| Příloha 2: Rozhovor s prvním potencionálním nástupcem | 52 |
| Příloha 3: Rozhovor s druhým potencionálním nástupcem..... | 53 |

Příloha 1: Rozhovor s majitelem

1. Jaká je Vaše osobní vize z hlediska předání rodinné firmy?
Předat moji firmu obou mým potomkům
2. Chcete nadále držet podnik v rámci rodiny?
Ano
3. Máte představu o termínu svého odchodu z rodinného podnikání?
Společnost bych předal mým potomkům v tu chvíli, kdy nabídku přesvědčení, že jsou moje děti firmě více prospěšnější než já. Poté nechám vlastnictví, ale rád bych se zapojoval a byl nějak práce prospěšný.
4. Máte představu o tom, co budete dělat po odchodu z rodinného podnikání?
Jak jsem uváděl, rád bych se ještě do nějakých úkonů společnosti zapojoval. Zbytek času budu dělat na zahradě a trávit čas s budoucími vnoučaty
5. Kdo bude Váš nástupce?
Mé dvě děti
6. Máte jasno v otázkách řízení firmy a vlastnictví majetku/kapitálu firmy?
V současné době předpokládám, že rozdělím svůj majetek na svoje dvě děti. A předpokládám, že je dokážu naučit řídit firmu společně.
7. Preferujete řízení firmy a držení majetku firmy v rukou jednoho nástupce?
Ne. Protože mám dvě děti a obě mají zájem o pokračování ve firmě
8. Kteří členové rodiny vstoupí do podnikání? A jak?
Předpokládám, že syn se bude starat o výrobu a dcera o maloobchody a ekonomiky.
9. Chtějí potenciální nástupci pokračovat v řízení a vlastnictví rodinné firmy?
Zatím to tak vypadá
10. Z hlediska řízení (Kdo bude firmu řídit)?
Vím, že je to těžké, ale budou se vždy na klíčových rozhodnutích domluvit. Dílčí rozhodnutí budou podle toho, kdo daný okruh má na starosti.
11. Z hlediska vlastnictví (Kdo bude firmu vlastnit)?
Jednatelé i vlastníci společnosti budou obě děti zároveň
12. Jsou u Vás v rodině stanovena pravidla pro proces nástupnictví?
U mě je to tak, že bedlivě budu sledovat, jak se budete přerůstat moje schopnosti, tak předám jednatelství a v návaznosti poté předám vlastnictví. Takže proces nástupnictví je jen teoretický a nepsaný.
13. Je vytvořen ve Vaší firmě oficiální plán nástupnictví?
Ne

14. Víte, jakou představu mají členové rodiny o svém budoucím životě?
Zatím předpokládám, že ve vztahu k firmě, že chtějí být účastní rodinného podnikání.
15. Ponecháte si jako původní majitel určitou rentu či podíl na zisku pro období penze?
Ano
16. Budete se i po odchodu z firmy nějakým způsobem podílet na jejím fungování?
Ano, rád bych dětem nějakým způsobem pomohl
17. Jakým způsobem připravujete svého nástupce na převzetí podniku?
Od malička v rodinném podniku vyrůstali, naučili se určitých procesů ve společnosti. Učím je vzájemnému respektu. Po stránce vzdělání jsem je směřoval tak, aby byli firmě prospěšní (Dceru ekonomicky obchodně, syna výrobně).
18. Kdy plánujete uskutečnit generační výměnu?
No, jestli mám stanovit nějaké datum, tak bych asi uvedl můj odchod do starobního důchodu, což je 11 let.
19. Máte představu, jak dlouho takový proces potrvá?
Třeba 8 let
20. Myslíte si, že je firma zajištěna pro případ nečekaných životních událostí např. smrt, dlouhodobá pracovní neschopnost majitele? Jak?
Momentálně zajištěná není, ale v posledních letech na to pracuji.
21. Myslíte si, že by děti měli dostat pracovní zkušenosti i v jiných firmách?
Myslím si, že někdy to je ku prospěchu. Jenže hrozí riziko, že by se děti nemuseli do rodinné firmy vrátit.
22. Kdo jsou vaši největší odběratelé, jak jsou pro vás důležité a jaký s nimi máte vztahy?
Největšími odběrateli jsou především COOP, následně Kaufland a také Penny. Nemůžeme opomenout, že důležitou roli hrají také naše kamenné prodejny. Vztahy máme se všemi dobré, jedná se především o dlouholeté spolupráce.
23. Kdo jsou vaši největší konkurenti?
Konkurenci můžeme rozdělit do tří skupin: mražené pečivo, průmyslové pekárny a řemeslné pekárny. Hlavními konkurenty v oblasti mražených výrobků na českém trhu jsou například La Lorraine, a.s., Vandemoortele Europe NV, PROFROST a.s., a MELITES spol. s r.o. Průmyslové pekárny, jako jsou Penam a.s., PAC Hořovice s.r.o., Pekárna Srnín s.r.o., NoVy Vacov s.r.o. a DK OPEN, spol. s r.o., tvoří další významnou

skupinu. Mezi známé řemeslné pekárny patří Pekařství CAIS s.r.o., Kuliš a Jerie spol. s r.o. a Galaxie spol. s r.o.

24. Co jsou vaše 3 nejprodávanější a nejdůležitější produkty?

Určitě se jedná o pečivo, konkrétně chleba, houska a rohlík

Příloha 2: Rozhovor s prvním potencionálním nástupcem

1. Chtěl bys pokračovat v rodinném podniku?
Asi ano
2. Co konkrétně bys chtěl dělat?
Ráda bych pod sebe převzala správu maloobchodu
3. V kolika letech bych chtěl začít?
Za 2 roky bych měla dokončit studium, poté bych ještě pár let ráda zůstala v Praze a nabrala zkušenosti v jiných společnostech. Pár let poté bych se s největší pravděpodobností vrátila do jižních Čech a působila ve společnosti
4. Jsi schopný společně se sourozencem vést podnik? Popřípadě snesl bys kdyby ti byl nadřízený?
Bude to asi pro mě poměrně náročný, ale myslím si, že když každý bude mít pod sebou svoji agendu, tak to nebude problém. Ikdyž v některých případech při rozhodování důležitých věcí je bojím a rodinné vztahy.
5. Co všechno z chodu firmy umíš a znáš?
Vyzkoušela jsem si pracovat v cukrárenské výrobě, pozici nákupčí, servírku i vedoucí provozovny
6. Nasbíral si zkušenosti i v jiné práci mimo rodinnou firmu? Myslíš, že je to důležité?
Nasbírala jsem zkušenosti v jiných společnostech, které sice nepodnikají ve stejném odvětví, ale i tak si myslím, že je to důležité a že mě to hodně naučilo. Proto bych také chtěla ještě chvíli zůstat v Praze a rozvíjet se dál.
7. Jsou u Vás v rodině stanovena pravidla pro proces nástupnictví?
O žádných nevím, taťka má nějakou představu o předání nebo spíše rozdělení pravomocí, ale o žádných konkrétních nevím.
8. Vytvořen ve Vaší firmě oficiální plán nástupnictví?
Jak jsem říkala, možná má taťka nějakou představu, ale určitě nemáme žádný psaný nástupnický plán
9. Jakým způsobem se připravujete a jak moc jste připravený na převzetí firmy?
Myslím si, že ještě určitě připravená nejsem, mám se toho ještě hodně co učit, především v konkrétním oboru, v kterém společnost podniká

Příloha 3: Rozhovor s druhým potencionálním nástupcem

1. Chtěl bys pokračovat v rodinném podnikání?
Ano
2. Co konkrétně bys chtěl dělat?
Zatím upřímně nevím
3. V kolika letech bys chtěl začít pracovat ve firmě
Ve 23 letech, chtěl by si ještě udělat bakaláře a potom jít do firmy
4. Jsi schopný společně se sourozencem vést podnik? Popřípadě snesl bys kdyby ti byl nadřízený?
Ano rád bych vedl se sourozencem podnik. Zvládl bych i kdyby mi byl nadřízený
5. Co všechno z chodu firmy umíš a znáš?
Kompletní pekárenské postupy a taky znám a měl jsem možnost si vyzkoušet expedici, což je příprava výrobků k distribuci.
6. Nasbíral si zkušenosti i v jiné práci mimo rodinnou firmu? Myslíš, že je to důležité.
Ne v práci, ale spíš v praxi ve škole – Myslím si, že je důležité a potřebné mít zkušenosti z jiné společnosti
7. Jsou u Vás v rodině stanovena pravidla pro proces nástupnictví?
Otec hodně mluví o jeho vizích předání společnosti, žádné pravidla ale nemáme
8. vytvořen ve Vaší firmě oficiální plán nástupnictví?
Není
9. Jakým způsobem se připravujete a jak moc jste připravený na převzetí firmy?
Zatím moc nejsem, ve škole mě toho moc nenaučili, odnáším si něco alespoň z praxí. Snažím se alespoň zapojovat do chodu společnosti a učím se jejím procesům.