

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

**Vymezení strategické pozice s akcentem na specifika
rodinného podniku**

Monika Grofová

**Diplomová práce
2019**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Monika Grofová**
Osobní číslo: **E17497**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Vymezení strategické pozice s akcentem na specifika
rodinného podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem diplomové práce je vymezit a charakterizovat podnikové zdroje, posoudit jejich využití v rodinném podniku a zhodnotit jeho strategickou pozici.

Osnova:

- Specifika rodinného podnikání.
- Charakteristika podnikových zdrojů.
- Metody pro vyhodnocení strategické pozice.
- Analýza podnikových zdrojů v návaznosti na zhodnocení strategie rodinného podniku.
- Zhodnocení strategické pozice.
- Shrnutí a doporučení pro zlepšení strategické pozice.

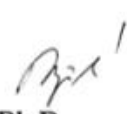
Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická


Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
GRANT, R. M. Contemporary strategy analysis. 8th ed. Chichester: John Wiley, 2013, 776 s. ISBN 978-1-119-94188-0.
KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví. Brno: Computer Press, 2008, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, 560 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011, 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.


Vedoucí diplomové práce:  doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 3. září 2018

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2019


doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.
děkanka

L.S.


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

V Pardubicích dne 3. září 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval/a samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil/a, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.4.2019

Bc. Monika Grofová

PODĚKOVÁNÍ:

Na tomto místě děkuji své vedoucí, paní doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za její cenné rady, připomínky, konzultace, vřelý a profesionální přístup při vedení mé diplomové práce.

Další poděkování patří jednatelům vybrané rodinné firmy za poskytnuté informace a čas, který mi ochotně věnovali při vypracování mé diplomové práce.

Vřele děkuji i své rodině za stálou podporu během celého studia.

ANOTACE

Diplomová práce se věnuje specifickým rodinného podnikání, charakterizuje podnikové zdroje a metody pro vyhodnocení strategické pozice podniku a následně provádí analýzu podnikových zdrojů v návaznosti na zhodnocení strategie vybraného podniku a zhodnocuje jeho strategickou pozici. V závěru si dává za cíl provést shrnutí stávající situace a doporučit kroky pro její zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

rodinné podnikání, nástupnictví, podnikové zdroje, externí financování, interní financování, strategická pozice, Balanced Scorecard, EFQM Model Excellence, Porterův model pěti sil

TITLE

Defining strategic position with emphasis on the specifics of the family business

ANNOTATION

The diploma thesis deals with the specifics of family business. Then it characterizes company resources, methods for evaluation of the strategic position of the company and performs the analysis of company resources in connection with the evaluation of the corporate strategy. The thesis also valorizes its strategic position. Finally, the aim is to summarize the current situation and recommend steps for its improvement.

KEYWORDS

family business, succession, corporate resources, external financing, internal financing, strategic position, Balanced Scorecard, EFQM Excellence Model, Porter's Five Forces Framework

OBSAH

ÚVOD.....	- 11 -
1 SPECIFIKA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ.....	- 12 -
1.1 PODNIKÁNÍ	- 12 -
1.2 RODINA A RODINNÉ PODNIKÁNÍ	- 13 -
1.3 HISTORIE RODINNÉHO PODNIKÁNÍ	- 15 -
1.4 RODINNÉ PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	- 16 -
1.5 TYPOLOGIE RODINNÉHO PODNIKÁNÍ PODLE ČESKÉ PRÁVNÍ ÚPRAVY	- 17 -
1.6 ŽIVOTNÍ CYKLUS RODINNÉHO PODNIKU.....	- 18 -
1.7 ŘÍZENÍ RODINNÉHO PODNIKU	- 19 -
1.8 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY RODINNÉHO PODNIKÁNÍ.....	- 21 -
1.9 SHRNUÍ.....	- 28 -
2 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÝCH ZDROJŮ	- 29 -
2.1 PODNIKOVÉ ZDROJE.....	- 29 -
2.2 FINANČNÍ ZDROJE	- 30 -
2.2.1 Interní finanční zdroje	- 30 -
2.2.2 Externí finanční zdroje	- 31 -
2.3 LIDSKÉ ZDROJE	- 33 -
2.4 MATERIÁLNÍ (HMOTNÉ) ZDROJE	- 34 -
2.5 INFORMAČNÍ A IDEOVÉ ZDROJE.....	- 35 -
2.6 SHRNUÍ.....	- 35 -
3 METODY PRO VYHODNOCENÍ STRATEGICKÉ POZICE PODNIKU.....	- 36 -
3.1 CASH-FLOW VÝNOSNOST INVESTICE.....	- 36 -
3.2 TRŽNÍ PŘIDANÁ HODNOTA	- 37 -
3.3 EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA	- 38 -
3.4 PORTERŮV MODEL 5 SIL.....	- 39 -
3.5 BALANCED SCORECARD.....	- 41 -
3.6 EFQM MODEL EXCELENCE	- 43 -
3.7 SHRNUÍ.....	- 46 -
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO RODINNÉHO PODNIKU	- 47 -
5 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	- 49 -
5.1 ANALÝZA PODNIKOVÝCH ZDROJŮ	- 49 -
5.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	- 57 -
5.3 SHRNUÍ.....	- 76 -
6 DOPORUČENÍ.....	- 78 -
ZÁVĚR.....	- 80 -
POUŽITÁ LITERATURA	- 82 -
SEZNAM PŘÍLOH.....	- 85 -

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 Životní cyklus podniku	- 18 -
Obrázek 2 Model tří kruhů	- 23 -
Obrázek 3 Porterův model	- 40 -
Obrázek 4 Základní rámec EFQM Modelu Excelence	- 45 -
Obrázek 5 Strategická mapa BSC	- 64 -
Obrázek 6 EFQM Procentní hodnocení	- 75 -
Obrázek 7 SWOT	- 77 -
Tabulka 1 Ekonomická přidaná hodnota	- 50 -
Tabulka 2 Tržní přidaná hodnota	- 51 -
Tabulka 3 Vozový park	- 52 -
Tabulka 4 Rivalita firem v odvětví	- 58 -
Tabulka 5 Hrozba vstupu nových firem	- 59 -
Tabulka 6 Hrozba vstupu substitutů	- 60 -
Tabulka 7 Vyjednávací síla dodavatelů	- 61 -
Tabulka 8 Vyjednávací síla odběratelů	- 62 -
Tabulka 9 Cíle BSC	- 64 -
Tabulka 10 Finanční perspektiva	- 65 -
Tabulka 11 Zákaznická perspektiva	- 65 -
Tabulka 12 Perspektiva interních procesů	- 66 -
Tabulka 13 Perspektiva učení se a růstu	- 67 -
Tabulka 14 Vedení	- 69 -
Tabulka 15 Strategie	- 70 -
Tabulka 16 Pracovníci	- 70 -
Tabulka 17 Partnerství a zdroje	- 71 -
Tabulka 18 Procesy, výrobky a služby	- 72 -
Tabulka 19 Zákazníci – výsledky	- 72 -
Tabulka 20 Pracovníci – výsledky	- 73 -
Tabulka 21 Společnost – výsledky	- 73 -
Tabulka 22 Ekonomické výsledky	- 73 -
Tabulka 23 EFQM Model Excelence souhrnný	- 74 -

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BSC	Balanced Scorecard
CFROI	cash-flow návratnost investice
cm	centimetr
č.	číslo
ČR	Česká republika
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
ECM	enterprise content management
EFQM	Evropská nadace pro management kvality
ERP	enterprise resource planning
EVA	ekonomická přidaná hodnota
FO	fyzická osoba
HDP	hrubý domácí produkt
HNA	hodnota neodepisovaných aktiv
HPCF	hrubé provozní cash-flow
HRM	human resources management
INFA	Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů
IT	informační technologie
k.s.	komanditní společnost
Kč	korun českých
m	metr
m ²	metr čtvereční
mil.	milion
min.	minimálně
MVA	tržní přidaná hodnota
MVL	tržní ztracená hodnota
n.l.	našeho letopočtu
např.	například
NOPAT	čistý provozní zisk po zdanění
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PO	právnícká osoba

popř.	popřípadě
resp.	respektive
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
Sb.	Sbírka zákonů
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SHI	současné hrubé investice
tis.	tisíc
TQM	Total Quality Management
USA	Spojené státy americké
VW	Volkswagen
WACC	vážený průměr nákladů kapitálu

ÚVOD

Rodinné podnikání je velmi zajímavou a specifickou oblastí světa podnikání. V České republice má dlouhou tradici a ač je v české legislativě prozatím značně opomíjeno, beze sporu tvoří jednu z nejstabilnějších oblastí české ekonomiky. Rodinné podniky jsou významnými tvůrci pracovních míst a investory a velmi často podporou pro regionální rozvoj ekonomiky, kultury a školství a dalších oblastí. Avšak i stabilní rodinné firmy, které jsou silné právě díky důvěře, panující mezi zainteresovanými členy rodiny a jejich schopnostem, mohou narazit při střetu s jedním z největších problémů, kterému musí rodinné podniky obvykle čelit – nástupnictví a generační obměně. Předání podniku dorůstající generaci vyžaduje dlouhodobou přípravu na tuto událost, nejen v sestavení plánu na samotné předání, ale především ve včasném vzbuzení zájmu potomků o danou oblast, ve které podnik působí. Dále také v jejich následném vzdělávání a zisku praktických zkušeností. Je důležité, aby stávající vlastník podniku dokázal střízlivě posoudit, zda má ve svém okolí vhodného nástupce a nesnažil se podnik udržet pod vedením kohokoliv, kdo však danou vedoucí pozici není schopen kvalifikovaně vykonávat.

Problematika nástupnictví však není jediná složitá, ač zajímavá oblast, kterou se rodinné podniky vyznačují. Velmi specifický pro rodinné podniky je i způsob jejich řízení a vedení, životní cyklus, jejich silné a slabé stránky. Kapitola sama pro sebe je i vztahová problematika a komunikace v takovémto podniku. Do chodu podniku totiž mohou zasahovat i osobní problémy, neshody a negativní emoce, panující mezi členy rodiny. Pro přežití nejen podniku, ale především rodiny, je tedy velmi důležitá efektivní komunikace, založená na faktech, vzájemná podpora a řešení veškerých konfliktů objektivně a racionálně. V případě potřeby pak může pomoci požádat o nezávislý pohled na věc nezávislou osobu mimo rodinný kruh. Díky vzájemné spolupráci mezi členy rodiny však rodinné podniky představují ostrov stability a odolnosti, a to především v dobách krize. Tehdy se financování převážně vlastním kapitálem a schopnost rodiny semknout se a pokračovat v činnosti i přes dočasnou ztrátu komfortu, projeví jako velké pozitivum, které podniky nerodinného typu často postrádají.

Cílem této diplomové práce je vymežit a charakterizovat podnikové zdroje, posoudit jejich využívání v konkrétním rodinném podniku a následně zhodnotit jeho strategickou pozici prostřednictvím vybraných metod a modelů. Shrnutí a doporučení v závěru práce pak pro management firmy může být pomocným indikátorem k odhalení potenciálních problémů, které v podniku panují, a způsobů jejich napravení.

1 SPECIFIKA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

V první kapitole práce je pozornost věnována popisu specifíků rodinného podnikání, spolu s vymezením pojmů podnikání, rodina a rodinné podnikání, jeho historie ve světě i v České republice, dále typologii podle českého právního vymezení, životnímu cyklu rodinného podniku, systému řízení. Velká pozornost je také věnována silným, a především slabým stránkám rodinného podnikání, s bližším zaměřením na problematiku následovnictví.

1.1 Podnikání

Pojem podnikání je vysvětlován celou řadou definic a jeho interpretace není zcela jednoduchá. Lze na něj pohlížet z vícero pojetí, např. ekonomického (dynamický proces, kdy jsou zapojovány ekonomické zdroje a jiné aktivity tak, aby docházelo ke zvýšení jejich původní hodnoty), psychologického (činnost, motivovaná potřebou podnikatele, prostředek seberealizace), sociologického (tvorba blahobytu pro všechny, kteří se podnikání účastní) či právního (soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku). [1, s. 14] Aby byla definice podnikání správně pochopena, je třeba vysvětlit pojmy, zmíněné výše v právním pojetí. Jedná se o:

- soustavnost – prováděná aktivita je vykonávána pravidelně či opakovaně,
- samostatnost – fyzická osoba (FO) jedná sama za sebe, právnická osoba (PO) prostřednictvím statutárního orgánu,
- vlastní jméno – FO jedná vlastním jménem a příjmením, PO pod svým názvem,
- vlastní odpovědnost – veškeré riziko nese podnikatel, ať se jedná o FO či PO,
- dosažení zisku – jeden z hlavních cílů podnikání. [2, s. 10]

Zisk neboli přebytek výnosů nad náklady je, jakožto hlavní (ale ne jediný) cíl podnikání, dosažen uspokojením potřeb zákazníků, tedy poskytováním požadovaných produktů a služeb na určitém trhu. Na každém trhu se však vyskytuje riziko, kterému všichni podnikatelé musí čelit a snažit se o jeho minimalizaci. Na počátku podnikání je do podniku vkládán kapitál, který může být vlastní nebo cizí (vypůjčený). Snahou podnikatelů je pak zhodnocení vloženého kapitálu, především toho vlastního. Spolu se zhodnocením kapitálu dochází i ke zvyšování hodnoty samotného podniku. Podnik by se však neměl zaměřovat pouze na zisk a jeho navyšování, ale neměl by opomínat ani své společenské poslání. Tedy sloužit zákazníkům a zainteresovaným skupinám (tzv. stakeholders). Výhody z existence podniku by tak měly plynout vyváženě pro všechny, ne pro jednu vybranou skupinu. [3, s. 3-4]

1.2 Rodina a rodinné podnikání

V českém právním systému není pojem rodina přímo definován, lze jej však dohledat v občanském zákoníku z roku 2012 v souvislosti s definicí manželství (§655) a v paragrafech na něj navazujících (§690 a §694) [4, s. 26].

„V nejširším vymezení může být rodina definována jako „institucionální zajištění lidské reprodukce, legitimní v dané společnosti.“ [5, s. 99] V zásadě se tedy jedná o skupinu lidí, kteří jsou navzájem spojeni manželstvím, pokrevními vztahy či adopcí a také vzájemnou odpovědností a snahou si pomáhat.

Základními funkcemi rodiny jsou:

- funkce biologicky reprodukční (dělí rodinu dle počtu potomků),
- funkce ekonomická (závisí na vzdělání rodičů, finanční situaci rodiny, velikosti a vybavenosti domácnosti a možnosti trávení volného času),
- funkce výchovně emocionální (odráží důležitost citových vazeb mezi členy rodiny).

V historickém pojetí měly rodiny kmenový charakter, kdy všichni členové žili pohromadě a známy byly pouze matky dětí. Ve společnosti měl převahu matriarchát, kdy vedoucí postavení zastávala nejstarší rodová matka. S rostoucí velikostí soukromého majetku začíná růst význam muže jako živitele rodiny a nastupuje patriarchát. Významnou roli zastává v historii rodiny také církev, která vymezuje její práva a povinnosti a požadované vzorce chování. Od 11. století n.l. se na českém území také uplatňuje požadavek monogamie (soužití pouze jednoho muže a jedné ženy). Až do počátku 20. století byly také velmi neobvyklé rozpady rodiny, především proto, že žena byla obvykle materiálně závislá na muži jakožto živiteli rodiny. [4, s. 26-28]

Podoba současné rodiny prochází četnými změnami. Roste průměrný věk, ve kterém jsou uzavírána první manželství. S tím souvisí fakt, že čím dál více lidí preferuje pouhé soužití ve společné domácnosti jako druh a družka, namísto právního uzavření manželství. Míra porodnosti poklesla, což má za následek zmenšení rodin. Ženy spíše pracují a budují kariéru, místo aby zůstávaly v domácnosti. Roste počet manželství ukončených rozvodem, což se projevuje především v několika oblastech: roste počet nemanželských dětí, dochází k liberalizaci rozvodových zákonů, roste podíl účasti žen na pracovní síle a tím i jejich finanční a materiální nezávislost na partnerech. [6]

Jednotná a obecně platná definice rodinného podnikání neexistuje. Konkrétně vymežit tuto formu podnikání je obtížné, a proto existuje řada poměrně odlišných definic. V odstavcích níže jsou zmíněny některé z nich.

Massachusetts Mutual Life Company za rodinný podnik považuje takovou firmu, která splňuje alespoň jedno z uvedených kritérií:

- firma je vlastníkem považována za rodinnou,
- vlastník ji hodlá v budoucnu předat některému ze svých příbuzných,
- řídicího procesu ve firmě se účastní i jiný člen rodiny než vlastník. [7, s. 17]

Shanker a Astrachan uvádí rodinné podnikání ve třech úrovních:

- „širší“ definice – rodinné podnikání je chápáno jako efektivní kontrola strategického řízení a zájem rodiny o podnikání,
- „střední“ definice – zakladatel či jeho následovník vedou podnik a jsou majiteli jeho akcií, což vede k právu hlasovat na valných hromadách podniku,
- „úzká“ definice – rodinné podnikání chápe jako začlenění několika generací do chodu podniku, který určitá rodina přímo řídí a vlastní. [8, s. 109]

Autoři Lukeš, Nový a kol. za rodinnou firmu považují společnost, kterou členové určité rodiny či rodin řídí a vlastní její rozhodující podíl. [9, s. 228]

Z českého prostředí pochází následující definice rodinného podnikání, vytvořená Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR z roku 2017.

„(1) Rodinným podnikem je rodinná obchodní společnost, anebo rodinná živnost, anebo rodinná farma.

(2) Rodinnou obchodní společností je společnost s ručením omezením anebo akciová společnost, v které členové rodiny vlastní nadpoloviční většinu souhrnu peněžitých i nepeněžitých vkladů základního kapitálu společnosti a nejméně jeden z členů rodiny je členem statutárního orgánu anebo statutárním orgánem rodinné obchodní společnosti.

(3) Rodinná živnost je živnostenským podnikáním, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové rodiny a nejméně jeden z členů rodiny je držitelem živnostenského osvědčení.

(4) *Rodinná farma je polnohospodářskou výrobou, na které se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové rodiny a nejméně jeden z členů rodiny je držitelem příslušného osvědčení.*

(5) *Členové rodiny pro účely tohoto zákona jsou příbuzní v přímé linii anebo sourozenci anebo manželé. Členem rodiny v rodinném podniku může být fyzická osoba ode dne, kdy dovršila 15. roku věku.*“ [10]

Význam rodinného podnikání rozhodně není zanedbatelný. Jedná se o významnou součást ekonomiky každého státu, protože se významně (až z 75 %) podílí na tvorbě HDP a podstatný vliv mají i na zaměstnanost [11, s. 12].

1.3 Historie rodinného podnikání

Rodinný podnik je považován za nejstarší formu podnikání novodobé civilizace. Do nedávné doby byla za nejstarší rodinný podnik na světě považována japonská firma, věnující se stavbám buddhistických staveb Kongo-Gumi. Její historii lze dohledat až do roku 593 n.l. Firma fungovala více než 1400 let, když v roce 2006 kvůli přetrvávajícím finančním problémům musela svou činnost jako rodinná firma ukončit a stala se dceřinou firmou velké japonské stavební firmy Takamatsu. [12, s. 9] [13] Druhým nejstarším fungujícím rodinným podnikem je japonský hotel Hoshi Ryokan, jeho kořeny sahají až do roku 718 [11, s. 13].

Nejen v Asii, i v Evropě lze dohledat velmi staré rodinné podniky. Dominujícím státem v této oblasti je Itálie. Převažující obory jsou pak vinařství, zvonařství, sklářství a výroba keramiky, zlatnictví a loďařství. Mimo Itálii pak staré rodinné podniky nalezneme ve Francii, Švýcarsku, Německu nebo Anglii. [12, s. 10]

Nejvíce rodinných podniků vzniklo v průběhu 19. století. Jejich význam během první třetiny dvacátého století upadal, což mohlo souviset s poklesem jejich finančních možností. Prognózy uváděly, že tyto typy podniků nebudou mít dlouhé trvání a u moci zůstane pouze management, ovšem opak byl pravdou, protože jejich význam spíše nabývá na intenzitě. Možným důvodem, proč rodinné podniky přečkaly i hospodářské krize, může být výhoda propojení osoby majitele a šéfa. *„Zatímco zaměstnanec nebo externí manažer může odejít, když podniku teče do bot, rodinný příslušník, tím spíše šéf rodinného podniku, si to nemůže dovolit a musí ustát prakticky cokoliv. Je to pro něj otázka udržení rodiny, zabezpečení dětí či společenské odpovědnosti vůči svému okolí, a v takové situaci lidé vydrží výrazně více.“* [14]

Kromě malých a středních podniků, kam se ty rodinné zpravidla řadí, existuje na světě celá řada těch, které lze považovat za podniky velké. Mezi takové patří např. Lego (Dánsko), Baťa (Kanada), C&A (Nizozemsko), Ford (USA), Fiat, Benetton či Ferrero (Itálie). [15, s. 2]

1.4 Rodinné podnikání v České republice

Rodinné podniky v naší zemi mají dlouhou historii. Jejich počátky lze nalézt již v činnosti šlechtických rodů, které byly majiteli půdy a pozemků. Zisk, plynoucí z jejich obdělávání, však jen pomalu investovaly zpět do podnikání, a tak se často zadlužily. Od 13. století existovaly cechovní organizace, které sdružovaly do společenství jednotlivá řemeslná odvětví a zastávaly funkci regulativní, ochrannou a sociální. Řemeslo se dědilo z otce na syna. S rozvojem manufakturní výroby přišla i průmyslová revoluce, do českých zemí ve 20. – 70. letech 19. století. Manufaktury, založené otcem přebírali potomci (především nejstarší syn), k čemuž napomáhala silné ekonomické prostředí i silná pozice rodiny. V tomto období také vznikla řada významných rodinných podniků, mezi jinými továrna na hudební nástroje Petrof (1865), továrna na obuv Baťa (1894), továrna na bylinné likéry Becher (založena již 1794) a další. Vlivem rostoucího průmyslu a konkurence vznikaly řadě podniků problémy s kapitálem, což způsobilo, že do financování byly stále častěji začleněny i banky. Později byla většina podniků převedena na akciovou společnost, v rukou rodiny pak zůstal většinový či alespoň významný podíl. V průběhu obou světových válek došlo k významnému poklesu produkce rodinných podniků a celý průmysl byl značně militarizován. Po druhé světové válce s nástupem socialismu k moci došlo k potlačení soukromého podnikání a nahrazení tržního hospodářství centrálně plánovaným. Tento fakt byl likvidační pro rodinné podnikání u nás. Majetek byl zestátněn, proběhla transformace školství, kdy učební řemeslné obory začaly produkovat zaměstnance pro státní podniky. [7, s. 10-15]

Obnovení se rodinné podnikání dočkalo s pádem komunismu a nástupem demokracie. Proběhlo navrácení zabavených majetků a také privatizace, což však často přineslo zklamání, protože majetek byl ve velmi znehodnoceném stavu a majitelé museli věnovat značnou část finančních prostředků do jeho obnovy. V dnešní době je aktuálním problémem rodinného podnikání především problematika nástupnictví (viz kap. 1.8.1).

Za nejstarší stále existující český rodinný podnik je považováno Kamenosochařství Bohumila Pánka, jehož vznik se datuje až do konce 17. století a mezi nejvýznamnější podniky dále patří již zmíněný Baťa, PETROF, Madeta, Synot, Emco, Koh-i-noor [11, s. 15-16].

1.5 Typologie rodinného podnikání podle české právní úpravy

Je obvyklé, že podnikatelé vstupují do businessu jako fyzické osoby. Později dochází k jejich přeměně na podnikající osoby právnické. Převažující formou je společnost s ručením omezeným, dále pak komanditní společnost a akciová společnost. [12, s. 41]

Typologie zaměřená na právní formu podnikání.

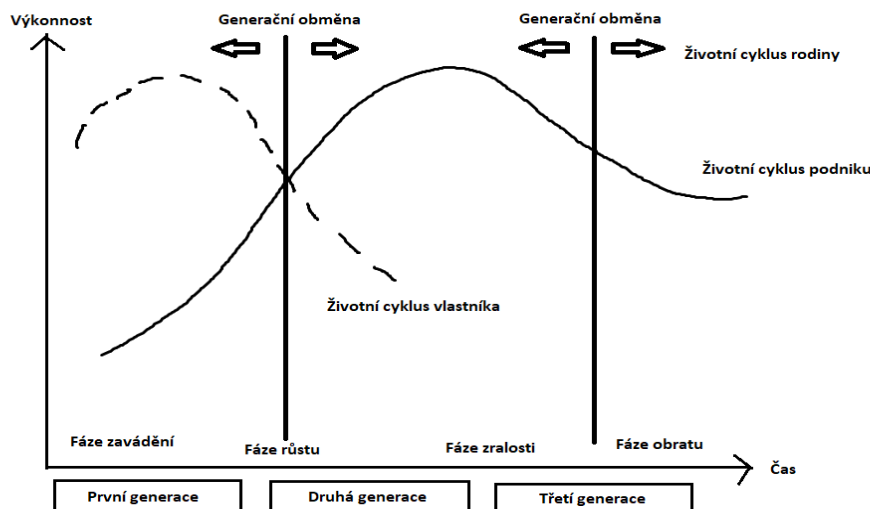
- Rodinný závod. *„Za rodinný se považuje závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Na ty z nich, kteří trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu.“* [16, s. 1102]
- Rodinné seskupení. Může se jednat např. o rodinný kvazi závod, kdy jeden ze členů rodiny podniká jako FO a s ostatními členy rodiny má uzavřený pracovní – právní vztah či společnost bez právní subjektivity, kdy je příslušníky rodiny zřízeno oprávnění k podnikání jako FO se vzájemnou spoluprací. [17, s. 15]
- Rodinná obchodní korporace. *„... obchodní korporace, ve které je nadpoloviční počet neomezeně ručících společníků tvořen členy jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je jejím statutárním orgánem nebo obchodní korporace, v níž členové jedné rodiny drží nadpoloviční podíl na základním kapitálu a alespoň jeden člen této rodiny je členem jejího statutárního orgánu.“* [18]

Typologie zaměřená na předmět podnikání.

- Rodinná živnost. *„Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba, splní-li podmínky stanovené tímto zákonem.“* [19, s. 2124] A splní-li zároveň stanovené podmínky rodinného podnikání.
- Rodinná farma. *„Zemědělským podnikatelem podle tohoto zákona je fyzická nebo právnická osoba, která hodlá provozovat zemědělskou výrobu jako soustavnou a samostatnou činnost vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku, za podmínek stanovených tímto zákonem.“* [20, s. 6271] A zároveň splňuje podmínky převažujícího podílu zemědělství a vlastnictví a kontroly rodinou.
- Ostatní rodinné svobodné podnikání. Závisí na předmětu podnikání. Sdružují se v komorách dle konkrétního zákona. Jedná se např. o lékaře, zubaře, lékárníky, advokáty, auditory, daňové poradce či architekty. [17, s. 16]

1.6 Životní cyklus rodinného podniku

Existuje velké množství konceptů, popisujících životní cyklus rodinného podniku. V této práci je využit koncept podle Rosenbauera, jež se ve svém výzkumu zaměřil na integraci životních cyklů podniků, vlastníků a rodiny. Model je zachycen níže, viz Obrázek 1.



Obrázek 1 Životní cyklus podniku

Zdroj: zpracováno autorkou, převzato z [12, s. 25]

Východiskem tohoto modelu je objevení nevyužitého potenciálu podnikatelem, který jej dále rozvíjí. Cyklus se skládá ze 4 fází.

- **Fáze zavádění.** Fáze zavádění se jinak nazývá i fází zakládání. Vychází z myšlenky a nevyužitého potenciálu, který je pak dále rozvíjen. Existuje v ní několik kroků. Podnikatel je zpravidla motivován touhou být svým vlastním pánem, rozvíjet své nápady či může jít o nezbytnost, která vyplyne ze zaměstnání. Po myšlence přichází fáze plánování, která obsahuje vypracování detailní koncepce ohledně rozsahu a odvětví. Jako další nastupuje fáze zařizování podniku, kdy jsou realizovány konkrétní kroky podnikání a prováděny první investice.
- **Fáze růstu.** Fáze růstu je typická tím, že podnik přestává poptávat (již má vše zařízeno) a začíná nabývat na významu nabídka, tedy produkce produktů a služeb ze strany podniku. Důležitá v této fázi je tržní strategie, tedy 4P marketingového mixu, také rovnocenná péče o zákazníky, protože přístup rodinných podniků k nim bývá velmi osobní. Pro rostoucí podnik plyne významný úkol – přizpůsobovat organizační strukturu a strukturu řízení neustále se měnící velikosti podniku. S koncem fáze růstu dochází ke generační změně a životní cyklus vlastníka spěje ke konci.

- **Fáze zralosti.** Ve fázi zralosti se podnik poprvé setkává s poklesem zisku a stagnujícím obratem. Tato situace může být řešena následujícími možnostmi. Podnik dosáhne vůdčí role v nákladech na celém trhu, a stane se tak chráněným před silami vnějšího prostředí (silami Porterova modelu). Tato strategie bude účinná, bude-li mít podnik pevnou orientaci na cíl. Další možnou strategií, která však do podniku bývá implementována již ve fázi růstu, je strategie diferenciací, díky které jsou produkty či služby vnímány jako jedinečné. Podniku se tak podaří dosáhnout nového růstu, protože se zvýší i zájem zákazníků o odlišné zboží. Další možností je soustředění se na klíčové oblasti (např. regionální výhody, „bílá místa“ na trhu, části výrobního programu), kterým se např. velké koncernové podniky nevěnují, protože se pro ně jedná o oblasti s příliš malým potenciálem. Pokud se rodinnému podniku ve fázi zralosti podaří najít novou vizi pro budoucnost, podaří se mu přežít.
- **Fáze obratu.** Do fáze obratu se dostává jen velmi malé procento rodinných podniků, společnost přebírá již 3. generace následníků a často jsou potřeba četné inovace, změna strategie či jejích cílů. [12, s. 24-29]

1.7 Řízení rodinného podniku

Řízení je jedna z hlavních odlišností, kterými se liší rodinný podnik od nerodinného. Jeho styl závisí na dvou podstatných faktorech. Prvním je velikost podniku a stádium, ve kterém se nachází. Druhým podíl vlastníka na řízení. Ač se může zdát, že vedení podniku je autoritativně v rukou členů rodiny, tak všechna rozhodnutí neprovádí jen sám vlastník, ale je běžné vícestranné rozhodování. Rozhodovací pravomoci jsou tím více delegovány, čím je podnik větší a naopak.

Formy, znázorňující účast rodiny na řízení jsou následující.

- **Management vlastníků.** Management vlastníků je taková forma řízení, kdy všechny vedoucí funkce zastává výlučně jeden vlastník (resp. více vlastníků). V případě, že v podniku figuruje jediný majitel, lze použít označení management samovládce. Jedná se o jediného společníka, zároveň jednatele s.r.o., komplementáře k.s. či samostatného podnikatele, který má všechnu moc ve svých rukou. Nevýhodou tohoto stylu je velmi omezená tendence k delegování pravomocí. Naopak výhodou je rychlost řízení a přímá a jasná komunikace. Pokud je firma řízena více majiteli, jedná se o partnerský management. Čím více lidí se pak podílí na řízení, tím více přístupů, názorů a odlišností je do podniku přineseno. Velmi důležitá je tedy souhra mezi nimi (ač se může jevit jako velmi složitá) a především komunikace. [12, s. 30-31]

- **Management rodiny.** V rodinném managementu se na řízení podílí dva a více členů rodiny, a přitom na podniku nemusí mít majetkový podíl, jedná-li se o majetek rodiny. Jedním ze stádií je sourozenecký management, kdy se kromě řízení podniku musí sourozenci vypořádat i se specifickými problémy jako je sourozenecká rivalita a vzájemné konflikty. Jejich vzájemné vztahy pak významně ovlivňují celý podnik i jeho zaměstnance, o to více, mají-li oba sourozenci na podniku stejný majetkový podíl. [12, s. 31-32] Mladší synové obvykle nachází své hlavní „protivníky“ ve svých starších bratřích. Pro dcery jsou pak „protivníky“ jak bratři, tak otec. Matka je často podporou pro mladší syny a také možnou překážku pro dcery. [21] Dalším stádiem tohoto stylu vedení je management se zapojením zeťů a snach. Jejich příchod může být pro podnik přínosem, neboť mohou přinést do podnikání nové myšlenky a necítí se být svázáni hodnotami a chováním původní rodiny, může být však i problémem, především kvůli vyvolaným emocím mezi sourozenci. Základem pro to, zda budou mít zeťové a snachy nějaké rozhodovací pravomoci, by vždy měly být jejich znalosti a schopnosti. Dalším stádiem je také management „klanu“, což je forma řízení, objevující se nejméně. Jedná se o řízení podniku celou rodinou, tedy i vzdálenějšími příbuznými (sestřenicemi, bratřenci, strýci či tetami). Významným předpokladem je velikost rodiny, odbornost a vzdělání jejích členů a také jejich ochota se do podnikání začlenit. [12, s. 32-33]
- **Management vlastníka / rodiny s účastí externích manažerů.** Spolupráce s externími manažery je běžnou praxí rodinných podniků. Probíhá tak spolupráce vlastníků z řad rodiny a externích manažerů. I v případě, že je naprosto odděleno vlastnictví a řídicí pravomoci si rodina ponechává pozici v dozorčích radách. Platí, že s růstem obratu roste i podíl externích manažerů ve vedení podniku.
- **Řízení pouze prostřednictvím externích manažerů.** Řízení pouze prostřednictvím externích manažerů je spojeno s naprostým oddělením funkce vlastníků a funkce řídicí, což je typické pro nerodinné podniky. Upřednostnění externích manažerů může být podniku prospěšné, není-li v kruhu rodiny nikdo s dostatečnými odbornými znalostmi a schopnostmi, který by byl kompetentní k převzetí vedoucí pozice. Podnik tak dosahuje co nejlepších výsledků a v rodině nevznikají konflikty. Rodina nadále zůstává majitelem podniku a má právo odvolat či jmenovat kvalitní management, aby bylo dosahováno vytyčených cílů. [12, s. 33-34]

1.8 Silné a slabé stránky rodinného podnikání

Rodinné podniky se odlišují velikostí, odvětvím, ve kterém podnikají, regionálním kontextem, typem a úrovní rodinné účasti. I přes to je vhodné definovat silné a slabé stránky rodinných podniků, protože mohou mnohé vypovědět o nejkritičtějších aspektech vedení.

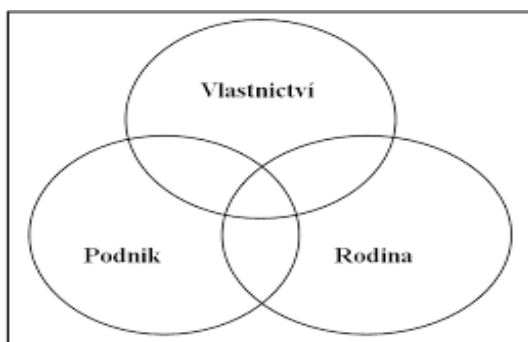
Mezi typické silné stránky rodinných podniků patří dále uvedené body.

- **Menší množství střetů zájmu mezi majiteli a manažery.** Významnou silnou stránkou rodinných podniků je spojení zájmů vlastníků a manažerů, které zabraňuje vzniku konfliktů, které se mohou vyskytovat v podnicích nerodinných, také ušetření nákladů na nejrůznější kontrolní a pobídkové systémy. Podmínkou, která musí být splněna je, že rodinní členové musí být přítomni jak na úrovni vlastnické, tak manažerské a mezi nimi musí panovat harmonické vztahy.
- **Efektivní vedení.** Efektivního vedení v rodinných podnicích se dosahuje díky nízkým tzv. „agency costs“, tedy nákladům, vyplývajících ze vztahu majitel-manažer. Tyto role bývají v rodinných podnicích spojeny, což umožňuje zavést v podniku štíhlou organizaci práce, nižší náklady, rychlejší rozhodování a vybudování důvěryhodných vztahů mezi rodinnými členy.
- **Výhody ve využití zdrojů.** Výhody ve využití zdrojů se dotýkají lidského a znalostního kapitálu (vývoj a udržení dlouhodobé znalosti o produktech, trhu, zákaznících), finančního a fyzického kapitálu (investoři rodinným podnikům poskytují dlouhodobý kapitál, s jehož návratností nespěchají), sociálního kapitálu (výhodou je unikátní síť kontaktů, obsahující zákazníky, dodavatele, nejrůznějších expertů v odvětví a poskytovatelů kapitálu).
- **Dlouhodobá orientace a kontinuita.** Rodinnými podniky jsou zpravidla sledovány dlouhodobé cíle, což se projevuje v delších investičních horizontech či v nižším obratu TOP managementu. Sledování dlouhodobé strategie následně zvyšuje důvěryhodnost podniku mezi stakeholdery.
- **Organizační kultura a podpora.** Podniková kultura, definovaná vzájemnými harmonickými vztahy, podporou či benevolencí, zajišťuje, že zaměstnanci z řad rodiny budou ochotni podpořit podnik i v kritických situacích, což zvýší jeho odolnost.
- **Identita a dobrá pověst.** Kromě počátečního kapitálu vkládají zakladatelé do rodinného podniku i své jméno a vlastní pověst. O to větší mají zájem na prosperitě, dobrém jménu a usilují o respekt a důvěru mezi stakeholders. [22, s. 36-38]

Slabé stránky rodinného podnikání mohou být následující.

- **Závislost na rodině.** Vzájemné rodinné vztahy mohou být významným benefitem, ale také přítěží. Konflikty mezi rodinnými příslušníky mohou být pro samotnou společnost velmi destruktivní a mohou silně narušit schopnost činit strategická rozhodnutí.
- **Altruismus a nepotismus.** Výraznou hrozbou, která se u rodinných podniků vyskytuje, je dosazování nevhodných kandidátů do významných pozic. Projevuje se tak nepotismus, tedy prosazování členů rodiny bez ohledu na jejich schopnosti a kvalifikaci a altruismus mezi členy rodiny, kdy se sledují především jejich zájmy, ne zájmy podniku. Obsazování postů rodinnými příslušníky bez ohledu na jejich schopnosti může být pro ostatní zaměstnance signál, že nezáleží na jejich výkonech, schopnostech a zkušenostech, a velmi je tedy demotivovat.
- **Problematika nástupnictví.** Nástupnictví je jedním z nejpálčivějších problémů a největší výzvou rodinných firem. Průzkum z USA ukázal, že pouze 30 % firem se podaří úspěšně přechod na další generaci. Při řešení tohoto problému je důležité položit si dvě podstatné otázky, a to a) Existuje v rodině osoba, která by byla ochotná firmu převzít? a za b) Je tato osoba schopná vykonávat tuto práci? Více o problematice nástupnictví v kapitole 1.8.1.
- **Omezený přístup ke zdrojům.** I v okruhu možných zdrojů jsou mimo výhody i určitá negativa. Pokud jsou místa v podniku obsazována pouze rodinnými příslušníky, ztrácí firma výhodu zisku schopných pracovníků mimo rodinné prostředí, kteří mohou přinést jiný než rodinný pohled na věc. Konzervativní přístup (především u starší generace) může způsobit omezení investic, a tím omezený růst podniku.
- **Pokles podnikatelské orientace v čase.** V průběhu let existence podniku postupně klesá jeho podnikatelská orientace, tedy podnik přestává akceptovat rizika, příležitosti k rozvoji, neprosazuje se na nových trzích, nevyužívá nové technologie a stále více se spoléhá na bývalé úspěchy. Důležité je tedy nebát se inovací a změn, které mohou podpořit upadajícího podnikatelského ducha.
- **Nejasné vymezení rolí.** Vymezení rolí pro pracovníky je podstatné, protože na každou pozici jsou kladeny jiné nároky a požadavky a někdy se mohou vyskytnout ve vzájemném rozporu. Jejich vzájemné překrývání může způsobovat nejistotu, stres a konflikty. Dojde-li přeci jen k němu, je důležité dělat kompromisy. [22, s. 38-40]

Vzhledem k nezanedbatelné významnosti určitých problémů, se kterými se rodinné podniky při svém působení setkávají, je na následujících stránkách těmto specifickým úskalím blíže věnována pozornost. Je pro ně typické, že často pramení ze vzájemného působení složek, tvořících existenci samotného podniku. Jedná se o rodinu, podnik, ke kterým se v rozšířeném systému přidává ještě vlastnictví, viz Obrázek 2.



Obrázek 2 Model tří kruhů

Zdroj: [7, s. 21]

Tento model se nazývá model tří kruhů a ukazuje odlišné pohledy ze strany rodiny, podniku a vlastníků a jejich vzájemné úzké propojení. Z obrázku je evidentní, že neexistuje neutrální bod, tedy existuje nevyhnutelnost určitých konfliktů.

Klíčové problémy, vyplývající ze současného působení těchto tří systémů, jsou následující.

- **Styl vedení.** Problémy související se stylem vedení přichází, pokud se zakladateli nepodaří úspěšně předat svou vizi druhým skupinám, především rodinným členům. Nesdílejí-li ostatní příslušníci rodiny jeho vizi a neoceňují jeho snahu a oběť, přinášenou firmě, respektive nejsou ochotni ji přinést sami, vznikají problémy.
- **Podniková kultura.** Hraje v životě podniku nezastupitelnou roli. Nedojde-li k jejímu definování a sdílení mezi všechny zaangażované pracovníky v podniku, nastane problém v komunikaci, protože pracovníci nebudou vědět, s jakými pravidly a cíli by se měli ztotožnit a jaké by měli sdílet. Jako nejproblémovější rysy jsou v kultuře rodinných podniků označovány paternalismus (přísně hierarchicky uspořádané vztahy a moc striktně v pevných rukou vlastníků) a silná touha po dlouhodobé existenci a prosperitě. Existují také problémy, přímo související s fází životního cyklu, ve které se podnik zrovna nachází. Mezi hlavní omezení, brzdící růst podniku, patří především nedostatek kapitálu a omezené schopnosti vedení.
- **Etapy života podniku.** Z procesů strategického řízení je největší důraz kladen na strategické plánování, a to z toho důvodu, že je velmi obtížné oddělit od sebe

emocionální hlediska rodiny a racionální potřeby podniku. Faktorem, odrážejícím vzájemnou závislost těchto rodin, může být závazek rodiny vůči budoucnosti rodinného podniku, hodnocení „zdraví“ podniku, objevování alternativních možností, které podnik má, poměrování rodinných a osobních cílů, výběr podnikové strategie, hodnocení zájmů a schopností rodiny nebo procesy strategického řízení.

- **Osobní hodnoty.** Osobní hodnoty vlastníka (zakladatele) významně ovlivňují celý chod podniku, a proto je důležité, aby s nimi byli seznámeni jak členové rodiny, tak ostatní skupiny, mající vztah k podniku. Systém osobních hodnot pak může být významnou konkurenční výhodou, neboť dává základ podnikové kultuře, poskytují vzorce chování, rozhodování a plánování, pomáhají redukovat náklady, napomáhají při probíhaných změnách či motivují zaměstnance a dávají jejich práci smysl, a především zabezpečují rodinnému podniku kontinuitu. Představují také nadčasové hodnoty, jejichž prostřednictvím lze ospravedlnit nesoulad mezi krátkodobými cíli rodiny a podniku, stejně jako požadavky jejich členů.

Všichni zúčastnění by se tak měli podílet na vytvoření dokumentu, obsahujícího popsané klíčové hodnoty jako např. závazek vůči podniku, rodinné hodnoty, priority, zdroje a síly, odpovědnost, pravidla pro účast v podniku, rozdělování zisků a akcií (či jednání, vlivu atd.), systém nástupnictví atp. [12, s. 53-58]

„Hlavní problémové okruhy, které musí rodinné podniky řešit:

- *komunikace,*
- *motivace,*
- *profesionalizace vs. nepotismus,*
- *decentralizace,*
- *týmová práce,*
- *nedostatek kapitálu vs. kontrola ze strany rodiny,*
- *nástupnictví,*
- *internacionalizace,*
- *strategie růstu.*“ [12, s. 60]

Právě problematika nástupnictví je jedním z úkolů, který by rodinnými podniky neměl být nikdy opomíjen a zanedbáván. V zájmu zachování podniku v rodinných rukou by mělo být zajištění vhodného následníka ještě v čase, kdy tato otázka není ještě zcela aktuální.

„Následnictví je poslední zkouškou každého rodinného podniku. Pokud v ní neobstojí, může to zmařit celoživotní úsilí podnikatele nebo vlastníka – manažera. A této zkoušce se nelze vyhnout, protože biologické hodiny odměřují čas všem.“ [23, s. 107]

Předání celoživotního díla podnikatele následující generaci je jednou z nejdůležitějších záležitostí nejen v jeho profesním životě, ale i v životním cyklu samotného podniku. Nejedná se o snadnou a jednorázovou činnost, nýbrž o komplexní postup, vyžadující dlouhodobou přípravu. Je výzvou nejen pro stávajícího vlastníka, ale i pro budoucího následovníka.

Nejvýznamnější problém, vyskytující se napříč rodinnými podniky, je vyhledání a určení vhodného následovníka, tj. juniora. Dalším problémem je pak problém seniora, kdy junior, pracující v podniku jako zaměstnanec, vykonává pracovní úkony s vědomím, že konečné rozhodnutí musí vždy učinit právě senior, který má nadále největší rozhodovací pravomoc. Dalšími problémy mohou být konflikty v rodině, nedostatek důvěry mezi jejími členy a také podcenění náročnosti tohoto aktu, protože bývá často chápán jako jednorázová činnost, ne jako dlouhodobý kontinuální proces. [12, s. 127-128]

Tento proces však nezačíná až ve chvíli, kdy se stávající majitel rozhodne podnik opustit, ale již v okamžiku, kdy jsou potenciální následovníci ještě malými dětmi. Podaří-li se v nich již v mladém věku vzbudit zájem o činnost firmy či odvětví ve kterém působí, je postaven první stavební kámen procesu nástupnictví. Plánování předání je však často odsouváno či k němu nikdy nedojde z důvodů jako nejistota, zda potomci vlastníka budou schopni a ochotni udržovat jeho odkaz, tedy podnik, nerozhodnost ve volbě následníka mezi více potomky, soustředění se pouze na krátkodobé problémy podniku nebo pouhé připuštění si faktu mortality a toho, že stávající majitelé jednou nemusí být tou nejvhodnější osobou, která by v čele podniku měla stát. [12, s. 133-135]

Celý proces následnictví lze rozdělit do následujících fází.

- **Přednáslednická fáze.** Vyznačuje se plánováním, ve kterém se sbíhají dvě složky, a to způsob předání vlastnictví a postup provedení výměny generací v podniku. Tato fáze pomáhá jak podniku, tak rodině se na celý proces připravit. Příprava rodiny začíná již výchovou dětí a končí až nástupem fáze následující, kdy začnou probíhat samotné změny. Spočívá v informování všech zainteresovaných členů rodiny, vyjasnění vzájemných vztahů, vazeb, problematiky vůdcovství a vlastnictví. Příprava samotných následovníků pak zahrnuje jejich postupný postup ve funkcích ve společnosti, rozvíjení schopností a budování respektu a důvěry u vedení, zaměstnanců, klientů a dalších osob, pohybujících se v blízkosti podniku. Vyžaduje také dobrou

znalost trhu, na kterém podnik působí, výrobků, které produkuje, seznámení se s klíčovými zákazníky, konkurenty, dodavateli a osvojení si orientace ve finančních výkazech. Neméně důležité jsou komunikační dovednosti a schopnost zvládat krizové a konfliktní situace. Následujícím krokem je vytvoření vlastnické strategie, jejíž součástí je vlastnická struktura, díky které dojde k realizaci vytyčených cílů. Uváděným příkladem je finanční zajištění odcházející generace, která po odchodu z podniku může pociťovat ztrátu moci, vlastní identity či smyslu života a může u ní dojít ke změně životního stylu. Čím dříve dojde k plánování finančního rozměru nástupnictví, tím lépe budou jeho plány implementovány. Kromě přípravy rodiny je důležitá i příprava samotného podniku. S tou jí mohou pomoci externí poradci, např. právníci. Vhodná je i úprava výše dividend či příjmů z vlastnických podílů, sepsání či úprava stávajících dohod podílníků, dojde ke změně správní rady atd. I tyto záležitosti by měly být naplánovány ještě před tím, než dojde k samotné generační výměně. Každý rodinný podnik by měl mít pro tento případ vypracovaný plán výměny generací. Tento dokument, obsahující definované cíle, postupy, prostředky, pomůže omezit vznik nejasností a zamezí možným pochybám. Vhodné je, aby s ním byla seznámena celá rodina. [12, s. 137-138] [23, s. 109-113]

- **„Horká fáze“ následnictví.** Tuto fázi mohou provázet různé komplikace. Rodina je ovlivňována z více stran (např. jejími samotnými členy, klienty, bankou atd.) a může v ní dojít ke vzniku napětí. Čím déle tato fáze trvá, tím více konfliktů hrozí a zvyšuje se pravděpodobnost, že nastane situace, která spustí konflikt a poškodí tak jak samotný fungující podnik, tak harmonii, panující v rodině. Důležitá je i otázka převodu vlastnictví. Pro podnik je lepší, získá-li nový vůdce plnou vlastnickou kontrolu během několika let, kdy přebírá odpovědnost za společnost, než když si původní majitelé udrží nadále společnost ve svém vlastnictví. Pro stakeholders tak může být velmi matoucí, kdo skutečně firmu řídí. Ověřili-li si odcházející generace schopnosti generace nastupující a je-li s nimi spokojena, měla by jí předat veškerá kontrolní a hlasovací práva a umožnit jim jednat přímo sami za sebe jako odpovědní dospělí, jenž již nadále nejsou podřízeni rozhodnutím starší generace. [23, s. 114-115]
- **Postnáslednická fáze.** Po převedení vlastnictví a vůdcovství je třeba, aby mladší generace, jež nyní dosáhla vedoucího postavení, neopomněla zabezpečit generaci starší. Vhodné je uznání jejich úspěchů a vzdání díků za poskytnuté příležitosti, popřípadě vyplácení finanční odměny v případě, že se podniku bude nadále dobře dařit. Po skutečné realizaci výměny dojde ve společnosti ke změně zavedeného

systemu. Může dojít ke změně směřování jak rodiny, tak podniku, a to prostřednictvím diskuze na základě sdílených hodnot a cílů. Spojovacím článkem by vždy měla být budoucí vize společnosti, která má za úkol spojit očekávání a obavy nastupujících i odcházejících rodinných členů a existující ekonomickou realitu, které podnik čelí v rámci nové strategie. [23, s. 115-116]

Existuje-li v rámci rodiny vhodný kandidát, ochotný její vedení převzít, bude potřebovat vhodnou přípravu. Požadavky, které by měla taková osoba splňovat jsou následující.

- **Vzdělání.** Vhodné zvolit obor, související s předmětem podnikání či řízením podniků jako takových. Jedná se o vhodný krok k začátku profesní kariéry a zároveň první závazek potomků věnovat se dále rodinnému podniku.
- **Zkušenosti mimo rodinný podnik.** Ideálně ve společnostech na vyšší úrovni rozvoje, což umožní následovníkovi seznámit se s pokročilejšími metodami a později je aplikovat ve vlastním podniku. Zároveň umožní budoucím následovníkům vyzkoušet sami sebe a dokázat sobě i ostatním, že „na to mají“.
- **Učňovský proces v rámci rodinného podniku.** Vhodné sestavit úkoly a cíle, vymezující pozici (či úroveň), kterou bude jedinec vykonávat a roli, kterou má po ukončení tohoto procesu zastávat. Pro samotného následníka je užitečné, aby prošel různými oblastmi společnosti a získal tak o ní komplexní znalosti.

Může se však stát, že k dispozici nebude žádný člen rodiny, vhodný jako kandidát na vedoucí pozici, se zájmem pokračovat v práci podniku a požadovanými předpoklady. Je důležité si tento fakt přiznat, ne se snažit společnost za každou cenu svěřit některému z nekompetentních členů rodiny. Lze se rozhodnout pro některou z níže zmíněných alternativ.

- **Prodej podniku.** Vhodný postup, pokud podnik bezpečně funguje a je plně pod kontrolou vlastníka. Prodej jej finančně zabezpečí a zároveň nenaruší rodinnou rovnováhu.
- **Určení prozatímního správce.** Vhodný postup, brání-li generační výměně okolnosti, které se mohou časem změnit. Např. je-li potenciální nástupce příliš malý či nezkušený. Lze určit řídicího pracovníka, jenž bude zastávat dočasně funkci ředitele do doby, než se sám následník ujme vedení podniku sám.
- **Profesionální řízení.** Vhodný postup při existenci velké konkurence v odvětví. Na post vedoucího pracovníka nastoupí osoba mimo rodinný okruh. Dojde tím k oddělení

jednotlivých částí – vlastnictví a řízení. Řízení podniku tak bude v rukou manažerů, zatímco správní rada zůstane v rukou dědiců původního vlastníka. [12, s. 146-148]

1.9 Shrnutí

Rodinné podnikání je obtížně definovatelný pojem. Obecně lze říci, že se jedná o podnik, jenž je veden, řízen a kontrolován členy rodiny, přičemž její vlastník jej v budoucnu hodlá předat některému ze svých příbuzných. Význam této formy podnikání není zanedbatelný, v různých ekonomikách se výrazně podílí na tvorbě HDP, a to až 75 %. Rodinné podniky nespádají pouze do mikro, malých a středních podniků, ale řadí se i mezi podniky velké, např. Lego, Baťa, C&A, Ford atd. Jednou z hlavních odlišností od nerodinného podniku je způsob řízení. Běžné je vícestranné rozhodování a delegování rozhodovacích pravomocí. To je čtenější, čím je podnik větší a naopak. Formy řízení, objevující se v rodinných podnicích jsou management vlastníků (kdy jsou všechny vedoucí funkce v rukou jednoho či více vlastníků), management rodiny (kdy podnik řídí 2 a více vlastníků, kteří mohou, ale také nemusí mít majetkový podíl, obvyklé např. pro sourozence) a management vlastníka či rodiny s účastí externích manažerů. Speciální formou je řízení pouze skrze externí manažery, kdy je oddělena funkce vlastnická a řídicí, jako tomu bývá u nerodinných podniků, avšak rodina je stále majitelem a jí jmenovaný management se jí zodpovídá. Jako všechny podniky, i ty rodinné mají své silné stránky, z kterých mohou těžit v konkurenčním boji, a také stránky slabé, které se snaží eliminovat. Mezi silné stránky patří menší množství střetů zájmu mezi majiteli a manažery, efektivní vedení, výhody ve využití zdrojů, dlouhodobá orientace a kontinuita, organizační kultura a podpora, identita a dobrá pověst. Naopak slabé stránky jsou zejména závislost na rodině, altruismus a nepotismus, problematika nástupnictví, omezený přístup ke zdrojům, pokles podnikatelské orientace v čase a nejasné vymezení rolí. Právě problematika nástupnictví je jedním z nejpálčivějších problémů. Důležité je ji nechávat jako jednorázovou událost, ale jako komplexní, dlouhodobý proces, jenž začíná mnohem dříve než odchodem stávajícího vlastníka. V přednáslednické fázi je vhodné vzbudit zájem ještě malých dětí o daný obor či samotný podnik, tento zájem následně podpořit vhodným vzděláním a následnými pracovními zkušenostmi. V samotné „horké fázi“, po ověření schopností nastupující generace, je vhodné jí předat plnou kontrolu i vlastnictví, aby mohli nastupující majitelé vystupovat bez podřízení se generaci starší. V poslední postnáslednické fázi je důležité nezapomenout na zabezpečení odcházející generace, uznání jejich zásluh a dále pokračovat ve spojování rodiny společnou budoucí vizí podniku.

2 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÝCH ZDROJŮ

V druhé kapitole je pozornost věnována pojmu podnikový zdroj. Pro podnik je důležité, aby měl o nich dobrý přehled, a mohl je tedy efektivně řídit. Toho lze docílit mimo jiné i podnikovými informačními systémy (např. ERP, HRM, ECM apod.). Zdroje, využitě v podnikové činnosti, se dělí na finanční, lidské, materiální, informační a ideové a také čas. Čas je jediným zdrojem, který je pro všechny podnikající jednotky stejný. Nelze jej koupit ani řídit. Jako zdroj je uváděn kvůli své omezené kapacitě, na což je v dnešní hektické době často upozorňováno stěžováním si na jeho nedostatek a příliš rychlý běh [24].

2.1 Podnikové zdroje

Zdroje, které podnik využívá pro své fungování jsou jedním z významných atributů při formulování strategie podniku, která na nich je postavena. Jejich využíváním podnik může docílit významné konkurenční výhody, která jej odliší od konkurence. Zdroje mohou být nejrůznějšího charakteru, např. technologie, organizace procesů, patenty a licence, informace, schopnosti zaměstnanců či vedení, vztahy se zákazníky, finančními institucemi, dodavateli, státními úřady, ale také image podniku, charakter výrobků, značka, logo nebo dobrá pověst. Vlastnosti, jež by zdroje měly mít, jsou:

- Valuable, přinášející uživateli nějakou hodnotu.
- Rareness, acces barriers, obtížně dostupné.
- Lacking substitute, nenahraditelné jinými substituty.
- Imperfectly imitable, nenapodobitelné např. v důsledku ochrany duševního dědictví.

Jak bylo výše uvedeno, na trhu existuje pouze omezené množství dostupných zdrojů, z čehož vyplývá, že podnik, který dokáže disponovat co nejvíce nejvhodnějšími zdroji, získá oproti ostatním významnou konkurenční výhodu [25, s. 102].

„Aby vedly k dosažení konkurenční výhody, musí zdroje navíc:

- *vést k odlišnosti výrobků a služeb od konkurentů;*
- *být zákazníkům známy a akceptovány jimi;*
- *uspokojovat jejich potřebu nebo potřebu vyvolávat;*
- *vytvářet dlouhodobou loajalitu zákazníků, a ne pouze jednorázovou koupi;*
- *bud' samy, nebo ve spojení s dalšími hodnotnými aktivy přinášet zisk.“* [25, s. 102]

Své zdroje by každý podnik měl mít zmonitorované tak, aby věděl, zda jich má adekvátní množství a nikde žádné nechybí ani nepřebývají. Druhy podnikových zdrojů jsou:

- zdroje finanční,
- zdroje lidské,
- zdroje materiální (hmotné),
- zdroje informační a ideové,
- čas. [24]

2.2 Finanční zdroje

Finanční zdroje podniku jsou jedním z nejdůležitějších prostředků, umožňující efektivní rozhodování. Jejich prostřednictvím lze následně řídit finanční a ekonomické procesy. Finance samy o sobě plní syntetickou roli, tedy jejich prostřednictvím lze vzájemně ohodnocovat a porovnávat rozdílné podnikové aktivity. Finanční zdroje, nejvíce čerpané podniky, jsou finanční prostředky, vyplývající z podnikatelské činnosti samotného podniku a také od samotných vlastníků (interní zdroje), dále pak příjmy od věřitelů a dotace ze státního rozpočtu (externí zdroje). Finanční prostředky podnik vynakládá především na uhrazení podnikových vstupů dodavatelům (nákup materiálu, zboží, energií) a zaměstnancům (výplata mezd a platů), také na splátky půjček (bankám a dalším institucím), platby daní státu a výplatu dividend podílníkům. [26, s. 9-12] Zdroje financování lze rozdělit i z časového hlediska, a to na krátkodobé (se splatností do 1 roku) a dlouhodobé (se splatností delší jak 1 rok) [27, s. 38]. Důležité je dbát na to, aby byl vždy dlouhodobý majetek financován dlouhodobými finančními zdroji a oběžný (krátkodobý) majetek financován krátkodobými finančními zdroji, a to proto, aby byla sladěna životnost majetku samotného a zdrojů, ze kterých pochází [1, s. 105].

2.2.1 Interní finanční zdroje

Interní či jinak vnitřní nebo vlastní zdroje podnikání vznikají obvykle přímo podnikatelskou aktivitou podniku. Zařadit mezi ně lze následující položky.

- **Nerozdělený zisk.** Zisk je považován za jeden z nejdůležitějších cílů podnikání. Je využíván pro financování dalšího rozvoje a je kritériem využívání výrobních faktorů podniku. Zadržovaný zisk je pak součet fondů ze zisku, výsledku hospodaření minulých let a výsledku hospodaření běžného období. Odlišuje se zisk provozní, finanční a mimořádný. [27, s. 39] [28, s. 68]

- **Odpisy.** Odpisy vyjadřují fyzické či morální opotřebení dlouhodobého majetku, který v podniku figuruje. V české legislativě se lze setkat s odpisy účetními a daňovými. Účetní odpisy jsou vyjádřením míry opotřebení majetku během času, které by mělo být určeno co nejvíce reálně, a to dle odborného odhadu. Daňové odpisy jsou součástí pořizovací ceny majetku a lze je uplatnit jako daňově uznatelný náklad. Majetek je členěn do jednotlivých odpisových skupin, dle kterých probíhá doba odepisování. Daňové odpisy jsou zrychlené nebo rovnoměrné. Odpisy obecně představují pro podnik náklad, který však není v daném účetním období výdajem. Podnik jimi tedy získává zdroje, které může následně použít pro svou činnost, výplatu dividend atd. [28, s. 61-62]
- **Změny ve struktuře kapitálu.** Změny ve struktuře kapitálu souvisí především s výnosností, vytížením a cenami aktiv, přičemž je žádoucí přeměnit nevytížená a méně výnosná aktiva na výnosnější. [28, s. 62]
- **Rezervy a rezervní fondy.** Rezervní fondy jsou částí zisku, který je vyčleněn pro ochranu proti možným vyskytujícím se rizikům. Jejich účel je přesně vymezený a může jim být např. úhrada ztrát, nákup akcií atd. Rezervy vznikají na úkor vlastních zdrojů, resp. na vrub nákladů podniku. Představují tzv. „vnitřní dluh“. Jsou součástí cizího kapitálu. Dělí se na rezervy zákonné, jenž jsou daňově účinné (upravené zákonem o rezervách, na opravy dlouhodobého majetku, rekultivaci a sanaci pozemků) a rezervy ostatní, jenž daňově účinné nejsou (tvorba a užití v rukou managementu). Účetní rezervy mohou být vytvořeny např. na záruční opravy, restrukturalizaci, náhrady škod, likvidaci výrobků, obchodní spory či na daň z příjmu. [28, s. 62] [27, s. 39-40]
- **Financování prostřednictvím kapitálových vkladů.** Kapitálové vklady mohou mít podobu emitovaných akcií, vkladů členů, peněžitých či nepeněžitých vkladů do základního kapitálu či vkladů mimo něj atd. Jejich účelem je zajištění kapitálu, který by měl vlastníků podniku přinést podíly na vytvořených ziscích a jejich samotná tvorba. [28, s. 61-62]

2.2.2 Externí finanční zdroje

Externí, vnější nebo cizí zdroje financování jsou zdroje, které jsou získány mimo podnikatelskou činnost podniku. Výhodou využití externího zdroje financování je, že poskytovateli obvykle nevzniknou práva k řízení podniku.

Podnik se k jejich využití dostane z následujících možných příčin:

- nedisponuje dostatečným vlastním kapitálem,
- nedisponuje vlastním kapitálem v okamžiku, kdy jej potřebuje,
- neexistuje fungující akciový trh,
- nedosahuje požadovaného zhodnocení vlastního kapitálu, využitím kapitálu vnějšího zvýší svou rentabilitu, jelikož cizí kapitál je levnější než vlastní kapitál. [28, s. 64-65]

Do externích zdrojů pak lze zařadit tyto položky.

- **Bankovní úvěry.** Jedná se o klasický dluhový zdroj financování, jehož prostřednictvím banka zapůjčí dlužníkovi daný objem peněžních prostředků, a to na stanovenou dobu. Dlužník má na oplátku povinnost splatit za zapůjčený kapitál smluvený úrok a samotnou jistinu úvěru, a to ve smluvených termínech. Existují bankovní úvěry krátkodobé (do 1 roku, např. kontokorentní, lombardní či eskontní směnečný úvěr), střednědobé (1–4 roky, především provozní úvěr), dlouhodobé (splatnost delší jak 4 roky, investiční či hypoteční úvěr). [29, s. 35-46]
- **Dodavatelské úvěry.** Vznikají jako součást dodavatelsko-odběratelských vztahů mezi obchodními partnery. Jde o závazky vůči dodavatelům, kteří nepožadují úhradu zboží či služeb ihned, nýbrž až za stanovenou dobu. Jedná se o nejrozšířenější způsob financování, které se vyznačuje tím, že při něm nedochází k přímému poskytování peněžních prostředků, ale dodání majetkových hodnot odběrateli s tím, že zaplatí svému dodavateli za určitou dodávku později. [28, s. 65] [29, s. 57]
- **Závazky vůči zaměstnancům, státnímu rozpočtu.** Dluh vůči zaměstnancům vzniká z titulu výplaty mezd. Jedná se o povinnost splatit svým pracovníkům smluvenou částku k určitému datu. Typickým příkladem dluhu vůči státnímu rozpočtu je např. povinnost platit daně nejrůznějšího typu. [28, s. 65]
- **Dluhopisy a obligace, směnečný program.** Externí financování formou cenných papírů. V prvních dvou bodech spojené s právem na výplatu dluženého obnosu a také výnosů. Ve třetím s emisí krátkodobých cenných papírů formou směnky. [28, s. 65]
- **Faktoring.** Je krátkodobým zdrojem financování, jelikož představuje odkup krátkodobých nezajištěných pohledávek dodavatele vůči odběrateli, a to faktoringovou společností. Rozlišuje se pravý a nepravý faktoring, jejichž rozdíl spočívá v tom, že

při pravém faktoringu se faktor vzdává zpětného postihu dodavatele, pokud ten neporuší smluvní podmínky, zatímco při nepravém faktoringu se jej nevzdává.

- **Forfaiting.** Představuje zvláštní způsob financování, využívaný především v zahraničním obchodě. Spočívá v odkupu zajištěných pohledávek se střednědobou a dlouhodobou splatností forfaitingovou společností. Pohledávky mohou být ve formě směnec, bankovních záruk či lhůtních akreditivů, obecně se však upřednostňují převoditelné finanční instrumenty. [29, s. 85-90]
- **Leasing.** Jedná se o specifickou formu pronájmu investičního majetku, přičemž účastníky leasingové smlouvy jsou alespoň tři rozdílné strany, a to producent investičního aktiva, leasingová společnost (pronajímatel aktiva) a leasingový nájemce (obvykle podnik nebo FO). Nájemce je povinen pronajímateli hradit řádně a včas smlouvené leasingové splátky a na oplátku může využívat konkrétní aktivum, aniž by vešlo v jeho vlastnictví a zvýšilo jeho zadlužení. [29, s. 63]
- **Alternativní zdroje financování.** Pod tímto pojmem se schovávají následující zdroje. Business Angel, spočívající ve vstupu investora v rané fázi do malých a středních podniků s nadějným růstovým potenciálem, za účelem zhodnocení vložených prostředků. Venture Capital, spočívající ve vstupu investičního fondu, a to formou navýšení základního kapitálu. Dále např. nebankovní dluhové financování tzv. kampaňky či podnikatelské inkubátory (nabízející výhodné půjčky či nájmy).
- **Dotace, dary a další.** [28, s. 65-66]

2.3 Lidské zdroje

Lidské zdroje, lidský faktor, lidský, intelektuální a sociální kapitál či lidský a sociální potenciál jsou všechno označení pro jeden z nejcennějších zdrojů, který podnik může mít. Hodnota lidského faktoru je o to větší, jelikož každý jedinec je jiný a představuje pro společnost nenahraditelný zdroj myšlenek, nápadů, znalostí a zkušeností. Řízení lidských zdrojů je obsáhlou disciplínou, spočívající v práci s lidmi v organizaci, kam spadají jak zaměstnanci, tak manažeři. Lidské zdroje se oproti všem ostatním vyznačují určitými specifickými rysy. Mezi ně spadají např. následující schopnosti.

- Chápat probíhající situaci, vyhodnotit ji a vyvodit z ní potřebné důsledky.
- Orientovat se v prostředí firmy a predikovat budoucí vývoj.

- Analyzovat skryté souvislosti probíhajících procesů, rozpoznávat silné a slabé stránky, nalézat příčiny jevů, ty dále ovlivňovat a predikovat možné důsledky.
- Využívat získané znalosti a zkušenosti pro výkon náročné práce.
- Souhlasit s podnikovými cíli, svou prací se snažit dosáhnout jejich naplnění.
- Provádět podnikové aktivity jako projektování, organizování, koordinaci či kontrolu.
- Aktivizovat a motivovat spolupracovníky.
- Semknout se v náročné situaci a pracovat jako tým k jejímu vyřešení.

Z těchto schopností lze vyvodit, že lidé jsou nejdynamičtější, nejpružnější a nekreativnějším zdrojem podnikání, zároveň však nejhůře ovlivnitelným. Představují kritický faktor úspěšnosti podniku. Je tedy vhodné, aby management věnoval dostatečnou pozornost problematice lidského potenciálu, neboť tím může zvýšit nejen úspěšnost podnikatelské jednotky samotné, ale i loajalitu a pracovní spokojenost zaměstnanců. Věnovat pozornost znamená zaměstnávat a udržovat vhodné zaměstnance na vhodných pozicích, jasně definovat podnikové cíle, vizi a misi podniku, pro kterou je následně získat, vytvářet pro ně uspokojivé pracovní podmínky, umožnit jim další vzdělání, odborný i osobní růst a práci ve funkčním kolektivu. Řízení lidských zdrojů provádí strategické a průběžně koordinované aktivity, jejichž účelem je zisk a udržení zaměstnanců a vytvoření výše zmíněných podmínek. [30, s. 11-13] Konkurenční výhoda, plynoucí z lidských zdrojů, může mít podobu kvalifikovaných manažerů, zkušených pracovníků výzkumu a vývoje, schopných a komunikativních obchodních zástupců či loajálních dělníků. U lidských zdrojů je třeba znát hlavní charakteristiky jako počet a strukturu, ale i informace o jejich motivaci, adaptibilitě či flexibilitě. [31, s. 76]

2.4 Materiální (hmotné) zdroje

Materiální zdroje obsahují movité položky jako např. stroje, výrobní zařízení, inventář a dopravní prostředky, které se časem opotřebovávají, a tedy odepisují a také položky nemovité jako pozemky, budovy a stavby. Spadají do něj i oběžná aktiva jako zásoby materiálu, zboží, nedokončené výroby, polotovarů, hotových výrobků či mladých zvířat, která podnik v průběhu svého působení spotřebovává. [32, s. 31] Kromě prosté charakteristiky, obsahující počet, kapacitu, rozlohu, spotřebu, je třeba být si vědom dalších vlastností, jako např. stáří, výrobních schopností, technického stavu, spolehlivosti, zmetkovosti, umístění. [31, s. 76]

2.5 Informační a ideové zdroje

Do informačních zdrojů lze zařadit informace, data, znalosti. Jedná se o někdy opomíjenou oblast, jejíž význam je však značný. Bez přesných, kompletních, a především pravdivých informací nelze uskutečnit žádné rozhodnutí, kterých se v podniku vyskytuje velké množství. Součástí znalostí jsou také technologie, neboť úzce souvisí s lidskou schopností a zkušeností je využívat. [24] Informace mohou být čerpány z mnoha zdrojů, proto do této kategorie spadají i nehmotné výsledky vývoje a výzkumu, software, databáze, ocenitelná práva, licence, patenty, autorská a vydavatelská práva, ale i goodwill nebo obchodní značka firmy. [3, s. 119]

2.6 Shrnutí

Pro efektivní vykonávání podnikové činnosti je třeba čerpat a využívat vhodné zdroje, a to v potřebném množství a ve vhodném čase. Právě ziskem a využitím těch správných podnikových zdrojů může podnik získat jedinečnou konkurenční výhodu. Charakter zdrojů se liší. Vlastnosti, které by však měly mít, jsou stále stejné – přinášet hodnotu, být obtížně dostupné, nenapodobitelné a nenahraditelné jiným substitutem. Druhy podnikových zdrojů jsou finanční, lidské, materiální, informační a také čas, jenž je mezi zdroje řazen kvůli tomu, že je „dostupný“ v omezené míře. Finanční zdroje lze dělit z časového hlediska na krátkodobé a dlouhodobé a dle původu na interní a externí. Interní, vytvořené vlastní činností podniku, jsou nerozdělený zisk, odpisy, změny ve struktuře kapitálu, rezervy a rezervní fondy a financování kapitálovými vklady. Externí, získané mimo podnik, jsou bankovní a dodavatelské úvěry, závazky vůči zaměstnancům a státnímu rozpočtu, dluhopisy a obligace, dále faktoring, forfaiting a leasing. Lidské zdroje, zřejmě nejcennější z podnikových zdrojů, představují pro podnik nevyčerpatelný zdroj potenciálu. Jejich řízení je obtížným a komplexním uměním, spočívajícím v efektivní práci s lidmi, zaměstnanci i manažery. Je třeba jim věnovat potřebnou pozornost – zaměstnávat a udržovat vhodné zaměstnance na vhodných pozicích, vytvářet kvalitní pracovní podmínky, umožnit jim další růst a rozvoj atd. Materiální zdroje se dělí na movité věci (stroje, zařízení, inventář, dopravní prostředky, jenž se opotřebovávají, a tedy odepisují) a nemovité věci (pozemky, stavby). Mimo ně do nich spadají i oběžná aktiva, jako zásoby. Je třeba mít zdroje dobře zmonitorovány a mít přehled o jejich množství a vlastnostech a dle potřeby opatřit jiné. Informační zdroje jsou informace, data a znalosti, nesoucí značný význam pro podnik, jelikož jsou nezbytně nutné pro činění rozhodnutí. Mimo ně do nich spadají i technologie, nehmotné výsledky vývoje a výzkumu, software, licence, patenty, goodwill, obchodní značka aj.

3 METODY PRO VYHODNOCENÍ STRATEGICKÉ POZICE PODNIKU

Při hodnocení strategické pozice podniku jsou využívány nejrůznější metody pro zhodnocení vnitřního i vnějšího okolí podniku. V této práci byly, z hlediska posouzení finanční pozice, vybrány ukazatele CFROI, MVA, EVA. Z hlediska posouzení okolí podniku Porterův model 5 sil, jako jedna z metod strategické analýzy a z hlediska přístupu propojení hybných sil se stávající výkonností byly vybrány metody BSC a EFQM Excelence. Je tedy zjevné, že v této kapitole jsou nové přístupy hodnocení vybrané strategie rozšířeny o ukazatele, související s hybnými silami a faktory strategické výkonnosti podniku. Díky tomu tak dodávají ucelenější a reálnější obraz společnosti včetně jejich výsledků a chování. [33, s. 166]

3.1 Cash-Flow výnosnost investice

Ukazatel CFROI představuje vnitřní výnosové procento z investice. Kapitálové výdaje jsou představovány současnou hodnotou hrubých aktiv, příjem je představován ročním provozním CF po odečtení daní po dobu průměrné doby životnosti majetku v letech. Je také třeba započítat současnou hodnotu neodepisovaných aktiv na konci životnosti. Výhodou tohoto ukazatele je, že struktura jeho výpočtu přináší ucelený obraz celého podnikatelského programu, výpočet provádí s prvky, jenž umožňují zjistit ekonomickou, a ne účetní výkonnost a porovnává velikost aktiv, užitých ke generaci hotovosti po dobu jejich životnosti, které zajišťují růst hodnoty společnosti. Výpočet vychází z měření ekonomické efektivity investičního projektu s využitím diskontovaných toků hotovosti, hodnoty vnitřního výnosového procenta (IRR). Vzorec pro výpočet je následující:

$$\sum_{t=1}^n \frac{HPCF}{(1+CFROI)^t} + \frac{HNA}{(1+CFROI)^n} - SHI = 0 \quad (1)$$

Kde:

HPCF ... hrubé provozní cash – flow (NOPAT + opotřebení a amortizace + ostatní nepeněžní položky);

HNA ... hodnota neodepisovaných aktiv (oběžná aktiva – krátkodobé závazky + pozemky + ostatní neodepisovaná aktiva v posledním roce životnosti);

SHI ... současné hrubé investice (celková aktiva – krátkodobé závazky + akumulované nepeněžní náklady + vliv inflace);

n ... životnost aktiva v letech. [33, s. 179-180]

„CFROI je vnitřní výnosové procento (IRR) celkových podnikatelských aktivit, které je zjišťováno ze skutečných investičních výdajů (SHI), peněžních toků plynoucích vlastníkům z provozních výsledků při respektování příjmů z neodepisovaných aktiv (HNA), pro období životnosti aktiv [33, s. 180].“

Porovnává se s WACC. Je-li $CFROI > WACC$, pak vnitřní výnosové procento z investice převyšuje kapitálové náklady a podnik vytváří hodnotu pro vlastníky (akcionáře). Je-li tomu naopak, došlo ke snížení hodnoty pro akcionáře. [26, s. 19]

3.2 Tržní přidaná hodnota

Ukazatel MVA měří tržní přidanou hodnotu podniku. Lze podle něj určit, zda vedení podniku v určitém čase dokázalo vytvořit hodnotu pro vlastníky (akcionáře). Tržní přidanou hodnotu podniku lze spočítat rozdílem tržní hodnoty podniku a do něj vloženého kapitálu. Je-li tržní hodnota podniku větší než hodnota vloženého kapitálu, podnik pro své vlastníky vytváří hodnotu a naopak.

První vzorec pro výpočet hodnoty MVA:

$$MVA = V - K_0 \quad (2)$$

Kde:

MVA ... tržní přidaná hodnota;

V ... tržní hodnota podniku;

K_0 ... investovaný kapitál. [34, s. 208]

Tento způsob výpočtu lze použít pouze u společností, které jsou obchodovány na kapitálovém trhu, jelikož u jeho výpočtu je třeba (jak je zřejmé ze vzorce 2) vycházet z aktuální tržní ceny akcií konkrétního podniku. Existuje však i druhý způsob výpočtu, který ukazuje vzájemné propojení ukazatelů EVA a MVA.

Druhý vzorec pro výpočet hodnoty MVA:

$$MVA = \sum_{t=1}^n \frac{EVA_t}{(1+WACC)^t} \quad (3)$$

Kde:

MVA ... tržní přidaná hodnota;

EVA ... ekonomická přidaná hodnota v jednotlivých letech;

WACC ... vážené průměrné náklady kapitálu;

n ... plánovaná doba propočtu;

t ... roky plánovaného období n. [35, s. 175]

Platí, že je-li výsledná hodnota MVA kladná, firma generuje přidanou hodnotu a její management si vede dobře, vytváří hodnotu pro vlastníky, a tím roste jejich bohatství. Je-li však hodnota MVA záporná, firma naopak snížila svou hodnotu. V takovém případě lze použít označení MVL (market value lost, tedy tržní ztracená hodnota). [34, s. 209]

Ukazatele MVA a EVA jsou navzájem propojeny. Platí, že MVA je současným součtem všech budoucích hodnot ukazatele EVA. Na rozdíl od EVA má tedy dlouhodobý vývoj. Cílem podniku by neměla být maximalizace zisku, ale právě maximalizace tržní přidané hodnoty. Její nevýhodou je, že nebere v úvahu náklady obětované příležitosti a neuvažuje o hotovostních výplatách pro akcionáře. [36]

3.3 Ekonomická přidaná hodnota

Ukazatel EVA spadá mezi hodnotové ukazatele, stejně jako MVA, a uvádí jaká hodnota vznikla pro vlastníky, jinak řečeno, jaký zisk byl generován po odečtení daní a účetních nákladů. Stanovuje tzv. ekonomickou přidanou hodnotu a v podstatě vyjadřuje poměr nákladů a příležitostí či o kolik podnik generoval více, než po něm bylo vlastníky minimálně požadováno. [37, s. 196] Jde o široce využívané měřítko ekonomického zisku, který má oproti zisku účetnímu následující výhody. Stanovuje náročnější výkon pro manažery a také zlepšuje rozdělení kapitálu mezi podniky zohledněním skutečných nákladů kapitálově náročných podniků. [38, s. 41] Podle tohoto ukazatele je hlavním cílem společnosti maximalizace ekonomického zisku, což je rozdíl mezi výnosy a ekonomickými náklady (tvořeny účetními a oportunitními náklady). [34, s. 120] Ekonomického zisku pak lze dosáhnout jen tehdy, jsou-li uhrazeny běžné náklady, a především náklady kapitálu (hlavně vlastního). [39, s. 11]

„Hlavní výhodou při hodnocení podniků spatřujeme v tom, že v podobě EVA získáváme nástroj, který kombinuje hospodářský výsledek s velikostí rizika, které je spojeno s dosahováním tohoto výsledku, a sblížíje tak účetní veličinu s pohledy kapitálového trhu a investorů, kteří na něm působí.“ [39, s. 9]

Jeho výhodou je, že hodnota tohoto ukazatele se blíží čisté aktuální hodnotě, měří výkonnost podniku, motivaci zaměstnanců a oceňuje podnik i jeho investiční projekty. Jeho nevýhodou je naopak fakt, že jeho data pochází z účetních dat, které vyžadují mnohé úpravy, dále výpočet nákladů na vlastní kapitál nevynese jednoznačný výsledek, ani při užití většího množství modelů, a navíc bere do úvahy pouze výnosy a náklady v daném období a nepočítá

s obdobími budoucími, ani ve formě odhadů či ocenění aktiv a závazků v současné hodnotě budoucích výnosů. [34, s. 120] Ukazatel umožňuje využití co největšího množství informací a údajů z účetnictví podniku, a to včetně finančních ukazatelů, které z něj vycházejí. To snižuje obtížnost výpočtu a také komunikativnost s praxí. [39, s. 12]

Základní vzorec pro výpočet:

$$EVA = NOPAT - WACC * C \quad (4)$$

Kde:

EVA ... ekonomická přidaná hodnota;

NOPAT ... čistý provozní zisk po zdanění;

WACC ... průměrné vážené náklady kapitálu;

C ... celkový investovaný kapitál. [34, s. 120]

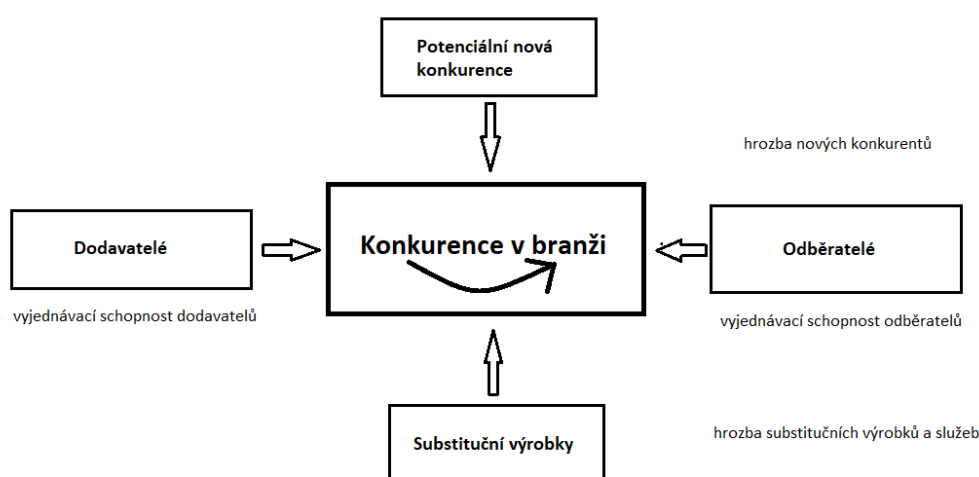
Výsledek výpočtu EVA by měl být kladný, v tom případě totiž dojde ke vzniku nové přidané hodnoty, což navýší původní hodnotu podniku. V realitě je EVA rozdílem mezi provozním ziskem po zdanění a výplatě dividend (*NOPAT*) a vyplacenými úroky věřitelům. Jeli rozdíl kladný, dojde ke zvýšení vnitřní hodnoty společnosti. [34, s. 125]

3.4 Porterův model 5 sil

Model 5 sil, vytvořený M. Porterem, zkoumá konkurenční síly v odvětví, ve kterém podnik působí. Chování podniku není ovlivněno jen existující konkurencí a její činností, ale také chováním a jednáním odběratelů, dodavatelů, substitučními výrobky a možnými novými konkurenty, kteří mohou do odvětví přijít. Podnik vyhodnocuje, jak velký vliv na ni tyto faktory mají a jak se jim lze bránit. [40, s. 84-85] Jedná se o následující konkurenční síly.

- **Konkurence v oboru.** Její intenzita závisí na faktorech jako počet konkurentů na daném trhu, diferenciací výrobků, změna velikosti trhu, struktura nákladů či nárůst výrobních kapacit. [33, s. 28] Konkurenci lze rozčlenit do nejrůznějších skupin dle mnoha hledisek, např. dle teritoriálního hlediska, hlediska nahraditelnosti produktu, hlediska počtu výrobců a stupně diferenciací produkce nebo hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do seskupení. [40, s. 86]
- **Potenciální noví konkurenti.** Jejich vstupu do odvětví brání stávající podniky vznikem bariér, např. strategických (volná kapacita, zadržování technologií, umělé stanovování nižších cen). [33, s. 28]

- **Substituční výrobky.** Intenzita konkurence roste se zlepšením poměru kvalita/cena u substitučních výrobků, větší ochotou zákazníků ke změně, snížením investic u zákazníků při nákupu substitutu. [33, s. 28]
- **Zákazníci.** Čím nižší počet zákazníků či diferencovaných produktů a vyšší závislost na jejich kvalitě, tím vyšší intenzita konkurence. [33, s. 28] Zákazníky mohou být fyzické i právnické osoby, dále je lze rozlišit na kupce, uživatele, možné kupce, možné uživatele. Jejich analyzováním a zhodnocením lze získat cenné informace o předpokládaných ročních nákupech, prodejích, lze zjistit motivy ke koupi, informace o jejich nákupních zvyklostech a rozhodování, geografická, demografická a sociální data. [40, s. 86]
- **Dodavatelé.** Platí, že čím je na trhu méně dodavatelů a substitučních materiálů, tím roste intenzita konkurence. [33, s. 27-28] Jejich výběru a hodnocení by měl podnik přikládat velký význam, protože významně ovlivňují jeho úspěch či neúspěch na trhu. Při samotném výběru lze sledovat nejrůznější měřítko, kterými může být dodavatelské postavení na trhu, přístup k inovacím, technologická pružnost, ceny, kvalita produktů, včasnost a spolehlivost dodávek atd. Jejich dělení do skupin je četné, mezi všemi lze zmínit dodavatele materiálu a surovin, energie a paliv, polotovarů, dílů a součástek, technologií, informací, pracovních sil, ale také dodavatele financí, služeb nebo reklamy. [40, s. 85]



Obrázek 3 Porterův model

Zdroj: zpracováno autorkou, převzato z [40, s. 85]

Samotná analýza by měla být realizována ve dvou (třech) krocích.

1. **Identifikace základních hrozeb**, které mohou vyplynout z analýzy výše zmíněných sil v odvětví, ve kterém společnost podniká. Tímto odvětvím je myšlen trh zboží a služeb. Takovými hrozbami může být např. citlivost zákazníka na cenu, malá velikost (i důležitost) samotného podniku vůči svému velkému dodavateli, silné odvětví s větším množstvím stejně silných konkurentů či malá ziskovost výrobního odvětví.
2. **Generování příležitostí v oblasti financí samotného podniku**, které by mohly hrozby, zjištěné v kroku 1 oslabit. Takovými kroky ke snížení hrozeb může být např. zvýšení kvality produktu, snížení jeho ceny, mimořádně krátké dodací termíny, implementace vhodných softwarů, budování bariér vstupu do odvětví nebo zavádění nových moderních výrobků.
3. **Nedošlo-li by k nálezu žádných hrozeb, analýza může být prohlášena za irelevantní a může být ukončena.** Může se však stát, že se i přesto naleznou další příležitosti ke zlepšení situace v odvětví. Může jí být např. nízká hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví, příležitosti v oblasti cen, propagace, komunikace, nižší ceny od dodavatelů, vyšší kvalita za stejnou cenu. [28, s. 112-116]

3.5 Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard, jinak nazývaná také jako Systém vyvážených ukazatelů, je systém měření a řízení výkonnosti podniku. Jeho smyslem je převod firemní strategie do konkrétních cílů. Hlavní výhodou BSC je fakt, že přináší komplexní pohled na podnikovou strategii, kterou napomáhá lépe pochopit a řízení podniku směřuje na vytyčené strategické cíle. [41, s. 115] S pomocí BSC dochází k převodu strategií do akčních opatření, a přitom jsou zajištěny zpětné vazby. Nejedná se o pouhé měření výkonnosti, nýbrž i o jeho přímé řízení. Stanovené cíle, ukazatele a úkoly na sebe musí vzájemně navazovat a aby zcela plnila svou úlohu, je třeba je dále odlišit dle úrovně řízení, které slouží. [33, s. 166] Inovativní společnosti BSC využívají jako hlavní organizační rámec pro manažerské procesy. Lze jej využít k vyjasnění a dosažení konsensu při formulaci strategie, její komunikaci v rámci celé společnosti, sladění cílů jednotlivých oddělení a osobních se zvolenou strategií, propojení strategických cílů s dlouhodobými záměry a ročními rozpočty či k zisku strategické zpětné vazby pro lepší a přesnější formulaci strategie. [42, s. 28] BSC si klade za cíl směřovat podnik na ukazatele, hrající významnou roli při naplňování právě stanovených strategických cílů.

Hledá rovnováhu mezi ukazateli, popisujícími aktuální stav (příčiny) a výsledky, ke kterým následně vedou (následky). Tyto ukazatele se odrážejí v hlavních 4 perspektivách.

- **Perspektiva finanční.** Obsahem finanční perspektivy jsou výsledky, kterých by měli manažeři dosahovat, aby uspokojili vlastníky. Finanční ukazatele zjišťují, zda stanovená strategie napomáhá ke zlepšování aktivit a výsledků podniku a týkají se ziskovosti, ceny akcií, návratnosti investovaného kapitálu, tvorby cash-flow, tržeb.
- **Perspektiva zákaznická.** V perspektivě zákaznické se řeší, jak a jaké potřeby zákazníků uspokojovat, aby bylo následně dosaženo finančních cílů. Jedná se o ukazatele, týkající se spokojenosti a věrnosti zákazníků, zisku těch nových, ziskovosti zákazníků či podílu na cílových trzích.
- **Perspektiva interních procesů.** Interní perspektiva se zabývá otázkou, jaké jsou nejdůležitější procesy, které musí podnik dokonale zvládat, aby uspokojil své zákazníky a vlastníky. Jedná se o výši produktivity, obrát zásob, dobu vývoje nového produktu, dodací lhůty, výkonnost IT, administrativní náklady na celkové tržby.
- **Perspektiva učení se a růstu.** Poslední perspektiva učení se a růstu řeší, jakým způsobem inovovat a zlepšovat stávající procesy, jak uvádět na trh produkty s vyšší užitnou hodnotou, a to tak, aby společnost dosáhla svých vytyčených strategických cílů. [41, s. 116-117]

Cíle a měřítka ostatních perspektiv by měly být propojeny tak, aby vedly k dosažení jednoho či více cílů perspektivy finanční, což ukazuje, že dlouhodobým cílem podniku je vytvoření zisku a užití nástroje by měly umožnit jeho dosažení. Každé měřítko BSC by mělo být součástí řetězce příčinných souvislostí, který ústí právě ve vytyčených finančních cílech podniku. [42, s. 60] V každé z výše zmíněných perspektiv manažeři zvolí kritické faktory úspěchu. Propojením vazeb příčin a následků zvolených kritických faktorů úspěchu vznikne strategická mapa. Ta tedy zobrazí pohled podniku na kritické faktory úspěchu, a to včetně jejich vzájemných vazeb a uvádí, jakým způsobem je lze naplnit.

Tvorba BSC má následující kroky.

1. Stanovení vize a strategických cílů podniku.
2. Volba strategie.
3. Definice kritických faktorů úspěchu v jednotlivých perspektivách.
4. Vyhledání vazeb příčin a následků mezi definovanými kritickými faktory úspěchu.

5. Výběr ukazatelů výkonnosti, jež budou měřit naplňování kritických faktorů úspěchu.
6. Příprava konkrétních akčních plánů. [41, s. 117]

„Strategická mapa dokumentuje, jak vzniká hodnota pro akcionáře využitím hmotného i nehmotného majetku, který spadá do perspektivy potenciálu.“ [43, s. 120]

3.6 EFQM Model Excellence

Model EFQM Excellence je nejuznávanějším modelem Total Quality Managementu (TQM) v Evropě. [44, s. 30] Byl poprvé představen v roce 1991 Evropskou nadací pro management jakosti a nahradil předchozí Evropský model TQM. V následujících letech byl upravován, zpřesňován a modifikován pro malé a střední podniky a sektor veřejných služeb. [45, s. 152] Nadace EFQM se snaží propagovat udržitelný úspěch a pomáhat těm, kteří o něj usilují. To realizuje pomocí následujících tří prvků.

- **Základní koncepce excellence.** Jedná se o hlavní a základní principy, které tvoří pevný základ pro dosahování excellence pro každou společnost.
- **Model excellence EFQM.** Jedná se o rámec, který podnikům pomáhá s převodem základní koncepce a logiky RADAR do praxe.
- **Logika RADAR.** Jedná se o dynamický rámec hodnocení a velmi účinný nástroj managementu, který pomáhá podnikům hledat odpovědi a způsoby překonání nástrah při cestě za trvale udržitelnou excelencí. [46, s. 2]

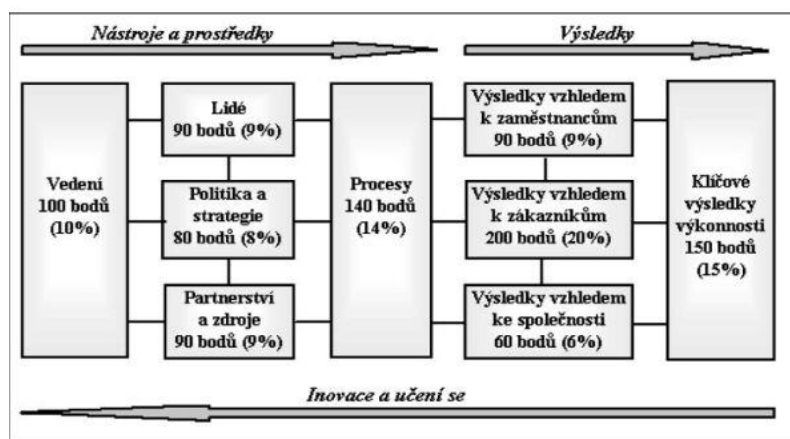
Typické charakteristiky základní koncepce excelentních organizací.

- **Vytváření hodnoty pro zákazníky.** Tvoří trvale hodnotu pro své zákazníky tak, že se řídí jejich potřebami a očekáváními a snaží se je předvídat, rozumět jim a naplňovat je.
- **Vytváření trvale udržitelné budoucnosti.** Svou činností nejen zvyšují svou výkonnost, ale také vylepšují okolní ekonomické, environmentální a sociální podmínky.
- **Rozvíjení schopností organizace.** Snaží se o rozvoj svých schopností efektivním řízením změn uvnitř i mimo organizaci.
- **Využívání kreativity a inovací.** Neustále se rozvíjejí a inovují a tím získávají zvýšenou hodnotu pro všechny zainteresované skupiny.
- **Vedení na základě vize, inspirace a integrity.** Mají vedení, jež tvoří budoucnost a následně ji uvádí do života. Zároveň fungují jako vzory hodnot a etiky.

- **Agilní řízení.** Jsou uznávané pro schopnost identifikace příležitosti a hrozby a adekvátní reakce na ně.
- **Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků.** Cení si svých zaměstnanců a společně vytvářejí podnikovou kulturu.
- **Trvalé dosahování vynikajících výsledků.** Dosahují trvale udržitelných nadprůměrných výsledků, které uspokojují krátkodobé i dlouhodobé požadavky všech stakeholders.

Model EFQM Excellence se dotýká 9 kritérií. Každý z 9 celků v sobě obsahuje charakteristiky aktivit, jež by každá organizace měla mít začleněné do své činnosti. [45, s. 152-153] Prvních 5 kritérií lze nazvat Předpoklady, popisují, co a jak podnik dělá. Zbýlá 4 kritéria se nazývají Výsledky a popisují čeho podnik dosahuje. Platí mezi nimi vzájemný vztah, Výsledky jsou způsobeny Předpoklady a Předpoklady jsou vylepšovány zpětnou vazbou z Výsledků. [46, s. 9] Pro dosažení velmi dobrých výsledků je třeba, aby podnik docílil nadprůměrných výsledků v oblasti zákaznické, zaměstnanecké i oblasti vnímání okolím. Dle dosahovaných výsledků pak lze určit další způsob a cesty zlepšování a učení se. [44, s. 30-31] Samotné výsledky jsou ovlivňovány realizací podnikových procesů, pro které jsou uvolňovány vhodné zdroje, a to včetně motivovaných a odborně vyškolených zaměstnanců. Toto vše je podporováno realizací dané politiky a strategie. Zpětnou vazbu modelu představují inovace. [47, s. 47]

Šipkami je znázorněn dynamický charakter modelu a ukázáno, jak kreativita, inovace a učení pomáhají vylepšit předpoklady, vedoucí k nadprůměrným výsledkům. Všech 9 výše zmíněných kritérií má své definice, vysvětlující jejich význam. Tento rámcový význam je následně zevrubně rozšířen velkým množstvím subkritérií, jež uvádějí příklady toho, co lze typicky sledovat v excelentních podnicích. Každé subkritérium zahrnuje pomocné body, objasňující jeho význam a mající přímou vazbu na zmíněné základní koncepce. Využití však není povinné. [46, s. 9]



Obrázek 4 Základní rámec EFQM Modelu Excelence

Zdroj: [47, s. 47]

Pomocné body ze základních koncepcí jsou následně integrovány do 9 kritérií. Nejprve dojde k přezkoumání základní koncepce a její aktualizaci. Pomocné body, úzce související s koncepcemi se týkají činností organizace, a tak jsou rozděleny do 5 kritérií předpokladů. Vyvozené výsledky závisejí na využívaných přístupech, měřítkách pro monitoring účinnosti a prostředí, ve kterém se podnik nachází.

Logika RADAR poskytuje organizaci strukturovaný přístup ke zjištění výkonnosti podniku. Na nejvyšší úrovni uvádí potřebu podniku.

- Stanovit výsledky, kterých hodlá dosáhnout jako součást své strategie.
- Naplánovat, rozvíjet přístupy pro získání žádaných výsledků v současnosti i budoucnosti.
- Systematicky aplikovat tyto přístupy tak, aby proběhla jejich implementace.
- Hodnotit a následně zlepšovat aplikované přístupy na základě analýzy dosažených výsledků a probíhajících aktivit učení se.

Každý prvek logiky RADAR je členěn na více atributů, tabulka je obsahem Přílohy A.

Matice RADAR pro předpoklady je využita při analýze přístupů, které jsou tvořeny 5 kritérii předpokladů, tedy Vedením, Strategií, Pracovníky, Partnerstvím a zdroji a Procesy, výrobky a službami. Obsahem RADARu je návod na to, co očekáváme od organizace, že prokáže. Celkové bodové hodnocení by mělo být nižší než to u přijatých přístupů. Uvedený příklad: Nejsou-li přístupy solidní, jakkoliv dobře by byly hodnoceny ostatní atributy, bodové hodnocení bude limitováno počtem bodů u solidnosti přístupů.

Matice RADAR pro výsledky je využita při analýze výsledků, které jsou tvořeny 4 kritérii výsledků, tedy Zákazníky – výsledky, Pracovníky – výsledky, Společností – výsledky, Ekonomickými výsledky. Celkové bodové hodnocení nesmí být vyšší, než to u rozsahu

a relevantnosti zjištěných výsledků. Uvedený příklad: Nepokrývá-li rozsah výsledků hodnocené kritérium, výše hodnocení bude následně limitována právě počtem bodů u rozsahu a relevantnosti využitých dat. Bodové hodnocení pomocí RADARu funguje na principu, že ke zlepšení dojde tehdy, stoupne-li bodové hodnocení proti Modelu. 50 % možných bodů je určeno Předpokladům, druhých 50 % Výsledkům. Tímto rozdělením organizace bude schopna udržet trvalou výkonnost i v budoucnu. Probíhá-li hodnocení pouze maticí RADAR, každé z 9 kritérií je ohodnoceno váhami, kterými se počítají přidělené body. Tyto váhy se stanovily na počátku 90. let po diskuzi po celé Evropě a jsou pravidelně přezkoumávány. [46, s. 21-30]

3.7 Shrnutí

Ve třetí kapitole jsou popsány vybrané modely a metody pro vyhodnocení strategické pozice podniku. Z hlediska posouzení finanční zdrojů podniků jsou běžně využívány poměrové finanční ukazatele, ač nejsou v této diplomové práci blíže zmíněny. Pozornost byla spíše věnována posouzení podniku z hlediska finanční pozice (ukazatele EVA, MVA, CFROI), posouzení okolí podniku (Porterův model 5 sil) a posouzení z hlediska propojení hybných sil se stávající výkonností (BSC, EFQM). Již zmíněné ukazatele MVA a EVA jsou vzájemně propojeny, a právě maximalizace tržní přidané hodnoty by měla být pro podnik prioritou a cílem. Porterovým modelem 5 sil provede podnik strategickou situační analýzu, při které lze zjistit, jaké jsou v odvětví, ve kterém působí konkurenční síly a po vyhodnocení jejich vlivu zjišťuje, jak se jim bránit. BSC podniku poté pomáhá převést firemní strategii do konkrétních cílů, akčních opatření. Pohlíží na ni komplexně a umožňuje ji lépe pochopit. Výkonnost tedy pouze neměří, ale přímo ji řídí. Řeší 4 perspektivy (finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu), v nichž se odráží ukazatele, popisující vztah mezi příčinou a následky. EFQM, uznávaný model TQM, řeší 9 celků s aktivitami, jež by měly podniky začlenit do své podnikatelské činnosti. Dělí se na Předpoklady a Výsledky, mezi kterými je vzájemná vazba. S EFQM úzce souvisí matice RADAR.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO RODINNÉHO PODNIKU

Pro potřeby diplomové práce byl vybrán rodinný podnik AB Elektro s.r.o. Jedná se o maloobchod a velkoobchod elektromateriálem a osvětlovací technikou, sídlící na východě Čech, konkrétně v Pardubickém kraji. Tento rodinný podnik vznikl zápisem do Obchodního rejstříku na podzim roku 1996.

Podnik původně vznikl jako iniciativa dvou přátel, ovšem později zůstal ve vlastnictví pouze jednoho z nich, který jej vlastní dodnes. Podnik od svého založení působil ve dvou prodejnách, na té stávající je provozován již od roku 2 000. Areál podniku čítá téměř 2 000 m², na kterých se nachází administrativní i skladové budovy a parkoviště. Podnik je ve vlastnictví jednoho z jednatelů, jako druhý jednatel působí jeho mladší sestra. Mimo ně v podniku pracují i další členové této rodiny, ať už v zaměstnaneckém poměru či na dohodu o pracovní činnosti.

Vzhledem k počtu zaměstnanců k datu 31. 12. 2017, jež čítal 10 osob, a velikosti čistého obrátu, jež byla necelých 96 000 tis. Kč, se podnik řadí mezi podniky malé. Necelou polovinu zaměstnanců tvoří ženy.

Podnik má pouze jednu provozovnu, ve které se nachází jeho obě části, a to prodejna elektroinstalačního materiálu a prodejna osvětlovací techniky. První zmíněná prodejna se zaměřuje na prodej elektroinstalačního materiálu, jenž prodává českým i zahraničním zákazníkům, mezi které řadí především elektromontážní firmy, výrobce jednocelových strojů, firmy s jeřáby. Sortiment obsahuje produkty jako kabely a vodiče, modulové přístroje, nářadí pro elektrikáře, rozvaděčové skříně, instalační materiál, kabelové žlaby, zásuvky a vypínače, zdroje, transformátory, signalizační prvky a elektrosvorky atd. Pracovní doba prodejny elektromateriálu je každý všední den od 7 do 16 hodin. Osvětlovací technika je dodávána především do skladových hal, velkoobchodů, sportovních center a stadionů. Sortiment této prodejny obsahuje především klasické i led žárovky, svítidla, úsporné zářivky, vnitřní i venkovní osvětlení, led pásy apod. Pro potřeby maloobchodu podnik disponuje vzorkovou prodejnou, do které mohou zákazníci osobně přijít a bude jim při výběru osvětlení odborně poraděno. Zákazníci mohou do prodejny přijít každý všední den, v pondělí, středu a pátek mezi 7 a 16 hodinou, v úterý a čtvrtek až do 16:30 hod.

Mezi nejvýznamnější dodavatele podniku patří společnosti WAGO, EATON, ABB, OEZ Letohrad, Kopus Kolín, TVD Slavičín, Schneider Electric, Schmachtl a Siemens. Naopak nejdůležitějšími zákazníky pro podnik jsou společnosti AŽD Praha, Rosenberg, Eltep, Projektsoft, Generi, TMT, ARM, doublepower!! či Energie MaR.

Pro podnik je velmi důležitá spokojenost zákazníků. Snaží se ji udržovat a zvyšovat nejrůznějšími způsoby, např. v podobě slevových či dárkových akcí, předváděcích akcí, ale samozřejmě i každodenním stykem se svými zákazníky. Právě vřelá, až rodinná atmosféra, kdy téměř každý každého zná, přátelský, ne příliš formální, avšak stále slušný a zdvořilý přístup způsobuje, že se zákazníci do podniku velice rádi vrací. Vědí, že kromě rychlé obsluhy a splnění jejich požadavků se jim dostane zdvořilého uvítání, kávy a nenuceného popovídání se všemi zaměstnanci, a tak se v podniku necítí jako číslo na vyvolávacím přístroji, ale jako vítaný a vážený zákazník. Podnik mimo jiné také aktivně podporuje četné aktivity, ať neziskové či sportovní v Pardubickém regionu. Dlouhodobě dává finanční dary integračnímu centru Kosatec, věnuje věcné dary do tomboly na tradiční slatiňanský Skautský ples, finančně sponzoruje nasavrcký cyklistický tým Nasavrky Bikers či chrudimské taneční studio MD Dance Studio Chrudim a příležitostně věnuje finanční i nefinanční dary na další akce.

Podnik se svými zákazníky nejčastěji komunikuje osobně, při jejich návštěvně provozovny. Přibližně 80 % zákazníků se za svými nákupy vrací opakovaně. Podnik vlastní i webové stránky, na kterých zákazníci naleznou základní informace, týkající se sortimentu, otevírací doby, probíhajících a připravovaných akcí. Společnost je aktivní i na sociálních sítích, konkrétně na Facebooku, kde má založenou svou vlastní stránku. Ta je využívána ke zveřejňování aktuálních i chystaných nabídek, především týkajících se vzorkové prodejny osvětlovací techniky. Jiné sociální sítě podnik nevyužívá.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že podnik se úzce orientuje na potřeby, požadavky a přání svých zákazníků a blízkého okolí. Stejně jako pro většinu menších podniků, které jsou řízeny svými vlastníky, pro něj platí, že ač na trhu působí již delší dobu (téměř 23 let), nedošlo u něj zatím k vymezení jeho podnikové strategie. Doporučením pro tento rodinný podnik by tak mohlo být do budoucna vytvořit jeho podnikovou strategii, definovat jeho poslání, vizi a také dlouhodobé cíle. Podnik by se tak mohl stát důvěryhodnějším pro své externí partnery (potenciální investory, věřitele) a zároveň by pomohl zaměstnancům podniku ještě blíže jeho činnosti porozumět a s jeho působením se ještě více ztotožnit. Strategie by však nesměla být pouze jednorázově definována, neméně důležité je i její pravidelná aktualizace, a to dle reakcí podniku na vývoj vnějšího prostředí (ekonomiky a legislativy, trhu, zákazníků a dodavatelů a také kroků svých konkurentů).

5 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

5.1 Analýza podnikových zdrojů

Jako každý podnik, i AB Elektro s.r.o. je závislý na svých podnikových zdrojích, ze kterých čerpá každý den. Stejně jako v kapitole 2, jsou i v této kapitole zdroje rozděleny do příslušných skupin, a to na finanční, materiální, lidské a informační či ideové. Zdroje využívané podnikem AB Elektro s.r.o. jsou pečlivě plánovány, organizovány a pravidelně kontrolovány, aby o nich v každém okamžiku měl podnik dostatečný přehled a mohl nejen jejich množství bezproblémově korigovat dle aktuálních potřeb.

Finanční zdroje

Finanční zdroje, využívané podnikem jsou dvojího druhu, interní a externí. Z dostupných údajů z roku 2017 je evidentní, že vlastní zdroje přesahují cizí téměř 3x. Podnik tedy využívá především vlastních či interních zdrojů, místo těch cizích, tedy externích. Hlavním interním zdrojem pro podnik je nerozdělený zisk minulých let. Ten v roce 2017 vyšplhal do výše téměř 30 mil. Kč. Dále pak výsledek hospodaření běžného roku, který se vyšplhal do výše 4,2 mil. Kč a také kapitálové fondy a fondy ze zisku, shodně v hodnotě 1 mil. Kč.

Cizí zdroje pak představují rezervy, které podnik vytváří za účelem plánovaných oprav stavebních objektů areálu, jako např. opravy fasády, střechy, podlah a stěrky, sanace zdiva, údržbu zeleně a údržby sociálních zařízení. Dále krátkodobé závazky z obchodních vztahů a závazky ostatní (vůči společníkům, zaměstnancům a vůči státu). Podnik využívá služeb ČSOB poboček v Pardubickém kraji. V průběhu působení měl k dispozici dva bankovní úvěry. První, investiční úvěr ve výši 4,5 mil. Kč, začal podnik čerpat v roce 2007, a to za účelem přestavby areálu. Tento úvěr byl již zcela splacen. Druhý, provozní revolvingový úvěr ve výši 4 mil. Kč, drží firma v pohotovostním režimu formou splátek úroků z připravených peněz pro případ nutnosti. V minulosti firma využívala služeb leasingové společnosti ŠkoFIN s.r.o. za účelem pořízení jednoho služebního automobilu. V aktuální době již služeb této ani jiné leasingové společnosti nevyužívá.

V podniku dle údajů za rok 2017 převažuje financování interními zdroji, a to v poměru 65:35. Zda je toto rozdělení optimální záleží, na velkém množství skutečností, např. rozložení majetku, subjektivním rozhodnutí vlastníka, na aktuální úrokové míře bank atd. Dle názoru managementu je právě toto rozdělení financování optimální, ač se může zdát podnik mírně překapitalizován. Vedení zastává princip opatrnosti, ač v důsledku toho možná nedostatečně využívá potenciálních externích finančních zdrojů.

Posouzení finanční pozice podniku

Ke zhodnocení hospodářských výsledků za účetní období let 2015–2017 jsou využity již zmíněné finanční ukazatele pro posouzení finanční pozice – ukazatele EVA, MVA.

Ukazatel EVA je zjišťován s využitím vzorce 4. Zjištění hodnoty ukazatele NOPAT a C proběhlo pomocí veřejně dostupných údajů z účetních závěrek podniku, konkrétně z jeho účetních výkazů – Rozvahy a Výkazu zisku a ztrát za tři po sobě jdoucí období, roky 2015, 2016 a 2017. Výpočet WACC proběhl částečně opět pomocí údajů z účetních výkazů, dále však je nutné dopočítat náklady na cizí a vlastní kapitál. Náklady na cizí kapitál r_d jsou nulové, protože společnost nemá žádný úročený dlouhodobý cizí kapitál, úroky a finanční náklady se vztahují pouze ke krátkodobému využití kontokorentního účtu a k bankovním poplatkům. Náklady na vlastní kapitál r_e bylo složitější stanovit, proto byl k jejich určení využit nástroj INFA, což je benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Jeho prostřednictvím došlo ke zpracování vložených dat z účetních výkazů podniku a výsledkem bylo stanovení nákladů na vlastní kapitál zpracovávaného podniku a také celého odvětví, ve kterém podnik působí, a to vždy ke konci 4. čtvrtletí roku. Následně byl proveden výpočet EVA za analyzované roky, viz Tabulka 1.

Tabulka 1 Ekonomická přidaná hodnota

Popis	Ukazatel	2015	2016	2017
čistý provozní zisk po zdanění	NOPAT	5 846 580,00	5 466 690,00	4 516 560,00
zisk před zdaněním a úroky	EBIT	7 218 000,00	6 749 000,00	5 576 000,00
sazba daně	t	0,19	0,19	0,19
celkový kapitál	TC	58 616 000,00	61 034 000,00	36 865 000,00
vážený průměr nákladů kapitálu	WACC	0,05	0,05	0,06
vlastní kapitál	E	35 596 000,00	37 794 000,00	36 865 000,00
dlouhodobý cizí úročený kapitál	D	0	0	0
sazba daně	t	0,19	0,19	0,19
náklady na cizí kapitál	r_d	0	0	0
zaplacené úroky a ostatní finanční náklady	úroky	42000	44000	38000
náklady na vlastní kapitál	r_e	0,08	0,08	0,09
ekonomická přidaná hodnota	EVA	2 917 029,20	2 401 596,60	1 327 737,50

Zdroj: zpracováno autorkou

Z Tabulky 1 lze usoudit, že podnik pro své vlastníky v letech 2015-2017 dokázal vytvořit další přidanou hodnotu, ač se ukazuje, že výše této hodnoty má klesající trend. Nejvyšší hodnota EVA ze sledovaných let byla v roce 2015, naopak nejmenší v roce 2017. Pro vlastníky by tak bylo vhodné zjistit, zda tento klesající trend pokračuje i v roce 2018 či zda je prolomen, a podnik tak generoval hodnotu větší než v předcházejícím roce.

Ukazatel MVA je alternativní možností k ukazateli EVA a zjištění finanční pozice konkrétního podniku. Způsobem ex post s využitím vzorce 2 lze však jeho hodnoty zjistit pouze pro společnosti, které jsou obchodovány na kapitálovém trhu, u kterých lze určit tržní cenu jeho akcií. Z toho důvodu pro potřeby podniku AB Elektro s.r.o. bude využit způsob ex ante a vzorec 3, jelikož se jedná o společnost s ručením omezeným, nikoliv o společnost obchodovanou na akciovém trhu s možností vyjádření jeho tržní hodnoty. Výpočet tímto způsobem ukazuje provázanost právě dvou ukazatelů MVA a EVA, jelikož MVA vyjadřuje současnou hodnotu všech budoucích hodnot EVA. K výpočtu jsou využity údaje spočítané již pro potřeby vyjádření ukazatele EVA z let 2015, 2016 a 2017.

Tabulka 2 Tržní přidaná hodnota

Popis	Ukazatel	2015	2016	2017
vážený průměr nákladů kapitálu	WACC	0,050	0,050	0,060
ekonomická přidaná hodnota	EVA	2 917 029, 20	2 401 596,60	1 327 737,50
hodnota přidaná trhem	MVA	2 778 123,05	2 287 234,86	1 252 582,55

Zdroj: zpracováno autorkou

Z výsledků v Tabulce 2 je zřejmé, že ve všech sledovaných obdobích podnik generuje kladnou hodnotu pro své vlastníky a v žádném nedosahuje záporného výsledku. Nejvyšší kladnou hodnotu má v roce 2015, přičemž se ve sledovaných obdobích stále snižuje a v roce 2017 je nejnižší.

Posledním ukazatelem finanční pozice, zmíněným v této diplomové práci, je ukazatel Cash Flow Return on Investment neboli CFROI. Pro výpočet tohoto ukazatele je třeba zjistit četné informace, které jsou pro samotný malý rodinný podnik obtížně dohledatelné a samotný výpočet je poměrně náročný, stejně tak, jako jeho následné posouzení a vyhodnocení. Podnik tento finanční ukazatel v praxi nikdy nevyužil a ani do budoucna jeho zavedení naplánuje. Z tohoto důvodu je v této diplomové práci tento ukazatel vysvětlen pouze teoreticky a následně není prakticky zjišťován.

Materiální zdroje

Materiální zdroje, jež podnik využívá, jsou rozděleny na movité a nemovité. Do nemovitých materiálních zdrojů je zahrnut především areál, ve kterém podnik sídlí. Jedná se o prostor o celkové výměře přibližně 2 000 m², který se nachází v Pardubickém kraji. Areál, nacházející se v původní průmyslové oblasti obce, byl podnikem zakoupen v roce 1999. V roce 2000 došlo k jeho rekonstrukci a v témže roce se podnik do tohoto areálu přestěhoval. Přestavba však pokračovala i v následujících letech, kdy v roce 2010 byla přistavena vzorková prodejna osvětlovací techniky a v roce 2015 přístavba prvního patra s kanceláři pro vedení podniku a externí účetní firmu. V aktuální době je tedy tento nemovitý zdroj tvořen pozemkem, na němž stojí budova do tvaru J. Ta je rozdělena na prodejnu elektromateriálu a prodejnu osvětlovací techniky. V těchto prodejnách se nachází reprezentativní prostory pro pořádání schůzek se zákazníky, kanceláře, dva velké skladové prostory, zázemí pro zaměstnance (kuchyňka a sociální zařízení). Na pozemku se dále nachází parkoviště o rozloze přibližně 700 m², sloužící zákazníkům i zaměstnancům, po dobu strávenou návštěvou podniku. V části budovy se též nachází chráněná dílna AB Kabel s.r.o. Tato dílna od roku 2015 spolupracuje s podnikem AB Elektro s.r.o., a to v oblasti zpracování a opracování vodičů a kabelů. Dílna zaměstnává dva zaměstnance se zdravotním postižením.

Do movitých zdrojů, podnikem využívaných, lze zařadit především vozový park, vybavení budovy, ale také zásoby zboží na skladě. Podnik se již od roku 2017 snaží o obnovu svého vozového parku. V aktuální době podnik vlastní 7 vozů a 1 nákladní přívěs. Seznam vozidel vozového parku podniku je podrobně znázorněn v Tabulce 3.

Tabulka 3 Vozový park

Typ vozu	Datum nákupu	Barva
VW SHARAN 2,0 TDI	25.05.2015	šedá
MAZDA CX-5 2.2D	18.09.2013	černá
ŠKODA OCTAVIA	22.03.2006	stříbrná
CITROEN JUMPER	24.09.2014	bílá
ŠKODA OCTAVIA	30.11.2010	šedá metalíza
přívěs nákladní valník	30.03.1998	hnědá
AUDI Q7 3.0 TDI	08.08.2017	černá
VW GOLF SPORTSVAN	22.01.2019	bílá

Zdroj: zpracováno autorkou

Nejdéle využívaným prvkem vozového parku podniku je zjevně nákladní přívěs, který byl zakoupen již v březnu roku 1998. Nejstarším vozem pak je Škoda Octavia z března roku 2006. Naopak nejnovějším vozem je Volkswagen Golf Sportsvan, zakoupený podnikem v lednu roku 2019. Ostatní automobily byly přikupovány postupně během let působení podniku a dle potřeby. Jediný automobil, který byl zakoupen na finanční leasing byla již zmíněná Škoda Octavia z roku 2006. Automobil přešel do vlastnictví společnosti v roce 2010. Ostatní automobily byly pořízeny z vlastních zdrojů podniku a nebyla na ně využita žádná půjčka ani jiné druhy financování. Jednateli podniku jsou nejčastěji využívány vozy AUDI Q7 a VW Golf. Slouží k pohodlnému přesunu k zákazníkům na pracovní schůzky i za jinými pracovními účely, ale také k soukromému využití. Přibližně $\frac{3}{4}$ z vozů mají zakoupenou roční českou dálniční známku, lze je tedy využívat i na cestování po tuzemských zpoplatněných dálnicích, dvě vozidla pak mají i roční rakouskou dálniční známku. K přepravě zboží slouží primárně dodávka Citroen Jumper. Díky výšce přes 2,2 m a délce přes 5,4 m zaručuje pohodlnou přepravu i rozložitých a objemných nákladů na kratší i delší vzdálenosti. Ostatní automobily jsou využívány zaměstnanci dle potřeby např. při převážce zboží menších rozměrů, přepravě na veletrhy v tuzemsku i zahraničí, cestování za klienty na obchodní schůze, mimo pracovní dobu však značná část slouží především členům rodiny majitele i pro osobní účely. Spolehlivost vozového parku je poměrně vysoká, podnik musí řešit v průměru 3 poruchy za rok. Vozový park prochází ve stanovených datech povinnou státní technickou kontrolou a také pravidelnou údržbou, kterou mají na starosti obvyklí uživatelé konkrétních vozů. Pro přesuny ve skladových prostorách je kompetentními pracovníky využíván jeden vysokozdvizný vozík JCB. Podniku slouží již 12 let a je nezbytným pomocníkem při přesunu zboží do vyšších poloh skladových regálů, přebírání zboží z dodávek a nákladních automobilů dodavatelů i odběratelů i stěhování nadměrných předmětů z patra či do patra budovy.

Do movitých zdrojů se pak samozřejmě řadí i vybavení budovy podniku. V kancelářích zaměstnanců se jedná především o kancelářský nábytek jako prostorné stoly, židle, úložné prostory jako skříně, police a regály. V obou skladových prostorách se jedná o 3 m vysoké regály, sloužící k uskladnění zboží různých hmotností i rozměrů. Dalším vybavením pak jsou nezbytná elektronická zařízení, tedy stolní počítače pro každého pracovníka, který je potřebuje k výkonu své každodenní pracovní činnosti, tiskárny s barevným i černobílým tiskem a vybavením ke kopírování a skenování, skartovací přístroj, televize, rádiové přijímače. Spadá do nich i vybavení prostor pro zaměstnance zařízeními jako jsou lednice, kávovary, rychlovarné konvice či mikrovlnná trouba.

Do materiálních zdrojů se však řadí i zásoby zboží, jež podnik na skladě má. Podnik se snaží u všech významných položek držet minimální hranici zásob na skladě, ty méně obrátové pak objednává přímo u svých dodavatelů dle aktuálních požadavků zákazníků. Dobrý technický stav zboží je zajištěn jejich uskladněním v již zmíněných regálech, a to v ochranných obalech a krabicích, které zabraňují případnému poškození. Zásoby zboží jsou logicky uspořádány dle dodavatelů, četnosti nákupů zákazníků, dle rozměrů. V samotném regálu se pak pracovníci skladu snaží o řazení abecedně popř. vzestupně dle číselného označení samotných produktů. Např. jedním z nejčastěji prodávaných produktů jsou ikonické WAGO svorky, pro které si různí zákazníci chodí i několikrát denně. Jsou označeny číselnými šestimístními kódy. Jejich rozměry jsou od 5 do 20 cm. Skladování je tedy poměrně snadné. Svorky jsou dodávány a rovnou skladovány v ochranných krabičkách, které jsou rovnány na a za sebe, označeny ve vzestupném trendu. Umístěny jsou v regálu přímo u skladového pultu, kde pracovníci skladu vítají přicházející zákazníky a připravují objednávky, není je tedy třeba nikde zdlouhavě hledat.

Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou velmi významným prvkem působení podniku. V podniku působí pracovníci na základě rozdílných pracovně-právních vztahů.

- Pracovní smlouva.
- OSVČ na základě živnostenského oprávnění.
- Dohoda o pracovní činnosti.

V aktuální době má podnik 10 zaměstnanců s trvalou pracovní smlouvou. Ve všech případech se jedná o smlouvu na dobu neurčitou. Další 2 osoby v podniku působí jako OSVČ s živnostenským oprávněním. Dalších 5 osob pak v podniku pracuje pod dohodou o pracovní činnosti. Jedna osoba, jednatel, pak působí pod smlouvou jednatelskou. V zásadě lze dále pracovníky podniku AB Elektro s.r.o. rozdělit dle příslušnosti k rodině vlastníka následujícím způsobem.

- Pracovník má k rodině příbuzenský vztah.
- Pracovník k rodině nemá příbuzenský vztah.

V podniku v aktuální době působí 5 osob s příbuzenskými vazbami na vlastníka a sám vlastník. Ostatní pracovníci spadají do skupiny bez příbuzenských vztahů.

Podnik má poměrně malou fluktuaci zaměstnanců. Od roku 2016 z podniku odešli tři zaměstnanci. V jednom případě z důvodu odchodu do starobního důchodu, v jednom případě

z důvodu přiznání plného invalidního důchodu a v jednom případě na žádost zaměstnance a jeho odchodu do jiného soukromého podniku. Naopak za poslední 3 roky do podniku přibyli 3 noví zaměstnanci. V roce 2016 podnik zaměstnal dva nové zaměstnance do prodejny elektromateriálu jako pracovníky skladu a v roce 2018 jednoho zaměstnance do prodejny osvětlovací techniky jako obchodního zástupce a odborníka přes satelitní techniku, kterou podnik začal v tomto roce nabízet v rámci rozšíření sortimentu. Ostatní pracovníci působí v podniku již řadu let, někteří z nich dokonce již od samotného jeho vzniku. Pro podnik je to značná výhoda, protože v průběhu 23 let působení na trhu tito jedinci již velice dobře znají své obchodní partnery a s řadou z nich si dokázali vytvořit velmi vřelý, přátelský vztah, což velmi často napomáhá při obchodním jednání a sjednávání zakázek.

Z výše uvedeného lze usuzovat, že osoby, pracující v podniku AB Elektro s.r.o. se vyznačují vysokou loajálností k podniku samotnému i k jeho vedení. Částečně je to zapříčiněno poměrně velkým podílem členů rodiny v podniku, ovšem i ostatní zaměstnanci jsou s činností podniku úzce spjati a vykonávají velké úsilí k jeho prosperitě. Vedoucí pracovníci jsou si tohoto faktu také velmi dobře vědomi, a proto se o své zaměstnance pečlivě starají. Důraz je kladen na jejich ohodnocení, ať finanční, tak nefinanční. Zaměstnanci jsou odměňováni za svou práci odpovídající výši mzdy, navíc každý rok získávají 13. mzdu dle hospodářského výsledku ve výši průměru ročního platu a také měsíční odměny, dané procentem z obrátu nad určitý limit (max. však celkově v hodnotě 40 tis. Kč). Dále zaměstnanci získávají benefity v podobě stravenek, mají možnost využívat k osobním účelům nákladní automobil a také mají každý měsíc proplacené částky za mobilní telefony. Samozřejmostí jsou 4 týdny dovolené. Mimo to, je vedení odměňuje každoročně vánočním dárkem v podobě dárkového koše a lahve sektu, pro samotné pracovníky je však často větší odměnou veřejné uznání jejich dobře odvedené práce a zásluh. Není rozlišováno mezi příslušníky rodiny a nerodinnými zaměstnanci, záleží vždy na tom, s jakým nasazením a snahou vykonává konkrétní osoba pracovní činnosti. Od toho se pak také odvíjí výše a forma jejího ohodnocení a odměn.

Dobré vztahy v rodinném podniku jsou klíčové pro jeho efektivní působení na trhu. Velmi důležité je, že dobré vztahy panují mezi členy rodiny, kteří v podniku působí. Především mezi sourozenci, kteří celý podnik vedou. Velmi pomáhá, že každý z nich má odpovídající oblast, o kterou se stará, ať už o vedení podniku a kontrolu podřízených pracovníků či o reprezentaci podniku navenek a jednání s těmi nejvýznamnějšími a největšími obchodními partnery. Jejich aktivity se navzájem doplňují, a tak každý z nich zodpovídá za svou vlastní oblast a nikdo jiný mu nezasahuje do jeho kompetencí a pravomocí. Mezi jednateli – sourozenci funguje velmi dobrá a včasná komunikace. Pozornost je věnována i kvalitním vztahům mezi všemi

ostatními pracovníky v podniku. Z toho důvodu jsou pořádány teambuildingové akce, které mají nejrůznější formy. Ať už pořádání grilování, sportovní aktivity či vánoční večírek. Je také tradicí, že všichni zaměstnanci slaví své narozeniny v rámci pracovního kolektivu. Oslavenec zajistí občerstvení pro zbytek kolektivu a v prostorách podniku proběhne malá, soukromá oslava. Kladným vztahům mezi zaměstnanci také jistě pomáhá fakt, že si všichni v pracovním kolektivu tykají. Jsou-li mezi zaměstnanci spory, které se někdy vyskytují v každém kolektivu, zaměstnanci je řeší nejčastěji mezi sebou, jen ve výjimečných případech musí zasahovat do konfliktů vedení společnosti.

Informační a ideové zdroje

Informační zdroje podnik má, ač jich není velké množství. Primárně využívanými jsou především informace, pocházející ze systémů a databází. Podnik používá pro svůj chod ekonomický systém Money, MRP pro mzdy a personalistiku, Windows Office a také antivir AVG. Podnik vlastní také oficiální přednostní obchodní zastoupení německé společnosti WAGO pro oblast východních Čech. Podnik nevyvíjí žádnou činnost v rámci výzkumu a vývoje a nevlastní žádné patenty, licence ani vydavatelská práva.

Shrnutí analýzy podnikových zdrojů

Zdroje využívané podnikem AB Elektro s.r.o. jsou četné. Z analýzy finančních zdrojů vyplývá, že podnik využívá především zdrojů vlastních (nerozděleného zisku minulých let, hospodářského výsledku běžného roku a kapitálových fondů a fondů ze zisku), přičemž vlastní kapitál převyšuje ten cizí téměř 3x. Vedení podniku se pro toto rozdělení financování rozhodlo z důvodu principu opatrnosti, ač se v důsledku toho může jevit podnik jako mírně překapitalizován. Pro zhodnocení finanční pozice podniku byly využity ukazatele EVA, MVA a CFROI, a to za tři po sobě jdoucí roky 2015, 2016 a 2017. Z výpočtu EVA vyplývá, že ve všech třech analyzovaných letech podnik dokázal vytvořit pro vlastníky přidanou hodnotu, ač její výše měla klesající trend. Totožný vývoj prokázal výpočet ukazatele MVA. Pro vlastníky by tedy bylo vhodné zjistit hodnoty ukazatelů i pro následující rok 2018, aby zjistili, zda klesající tendence pokračují, nebo se podniku podařilo je prolomit a podnik generoval vyšší hodnotu než v minulých letech. Materiální zdroje podniku jsou movité a nemovité. Do nemovitých spadá především areál, ve kterém má podnik sídlo i provozovnu. Do movitých patří vozový park, vysokozdvizný vozík, veškeré vybavení areálu a také zboží na skladě. Lidské zdroje jsou pro podnik velmi důležité. Působí v něm pracovníci na základě pracovní smlouvy (10 osob), dohody o pracovní činnosti (5 osob) a také 2 pracovníci na základě

živnostenského oprávnění. Pracovníky lze dále také rozdělit dle příslušnosti k rodině vlastníka, a to na skupinu, která má příbuzenské vazby (5 osob) a která nemá (zbytek). V podniku je poměrně mírná fluktuace. Od roku 2016 z podniku odešli tři zaměstnanci a jiní tři byli najati. Ostatní v podniku působí již řadu let, někteří dokonce většinu svého profesního života. Loajalita zaměstnanců vůči podniku je tedy značná, pravděpodobně i díky tomu, že vedení si svých zaměstnanců váží a odpovídajícím způsobem se o ně stará (odpovídající výše mzdy, 13. mzda, měsíční odměny, benefity ve formě stravenek, proplacení mobilního telefonu, využití vozového parku pro osobní účely atd.). Posledním typem zdrojů jsou zdroje ideové a informační. Podnik pro získání informací využívá ekonomický systém Money, také systém MRP pro monitoring zaměstnanců a mezd, Microsoft Office a antivirový systém AVG. Podnik nevyvíjí žádnou výzkumnou činnost a není vlastníkem žádných licencí, patentů ani jiných práv.

5.2 Analýza vnějšího prostředí podniku

Analýza vnějšího prostředí podniku dokáže odhalit jaké první okolí a které hybné síly v něm podnik nejvíce ovlivňují. Jejím účelem je pak identifikace konkrétních faktorů, příležitostí a hrozeb, díky kterým lze následně vyhodnotit, jak velkou měrou na podnik působí a jak se proti zjištěným hrozbám co nejefektivněji bránit, resp. jak příležitosti podpořit. Pro potřeby provedení analýzy vnějšího prostředí podniku jsou využity již dříve zmíněné metody a modely – Porterův model pěti sil, metoda Balanced Scorecard a jako poslední také EFQM Model Excellence.

Porterův model pěti sil

Pro potřeby Porterova modelu byla autorkou postupně definována konkrétní kritéria, a to pro každou oblast modelu zvlášť. Následně, pomocí bodové škály v rozmezí <1;5> byla jednotlivá kritéria kvantifikována, a to za pomoci vedení podniku AB Elektro s.r.o. Pro jasnost a přehlednost byly vždy krajní hodnoty vysvětleny. Hodnoty v každé oblasti byly následně sečteny a byla vypočtena procentní hodnota jako míra, do jaké jsou jednotlivé hybné síly naplněny vůči maximálnímu možnému počtu bodů, kterých šlo dosáhnout. Výsledkem modelu je pak slovní hodnocení, nejprve každé příslušné oblasti zvlášť, poté dohromady.

První hybnou silou je rivalita mezi stávajícími konkurenty v odvětví. V Tabulce 4 je znázorněno hodnocení vybraných faktorů této oblasti.

Tabulka 4 Rivalita firem v odvětví

Rivalita stávajících firem v odvětví		2018
1.A	Počet konkurentů v odvětví	4
	Je-li v odvětví velký počet konkurentů, pak jejich rivalita roste.	
	1 - malý počet; 5 - velký počet	
1.B	Velikost a konkurenceschopnost konkurentů	4
	Jsou-li v odvětví podobně velké a konkurenceschopné firmy, pak rivalita roste.	
	1 - odlišné; 5 - podobné	
1.C	Diferenciace nabízených produktů	4
	Čím více se od sebe produkty liší, tím jsou pro zákazníka jedinečnější a rivalita je nižší.	
	1 - odlišné; 5 - podobné	
1.D	Diferenciace konkurentů	2
	Čím více se od sebe podniky liší, tím jsou pro zákazníky zajímavější a obtížněji se mezi nimi rozhodují, rivalita tak roste.	
	1 - podobné; 5 - odlišné	
1.E	Výše fixních nákladů	3
	Vysoké fixní ceny jsou jedním z faktorů snižování cen, což vede k větší rivalitě v odvětví.	
	1 - nízké; 5 - vysoké	
1.F	Výstupní bariéry	2
	Výstupní bariéry zabraňují firmám ve snadném odchodu z odvětví, firmy se tak snaží v oboru udržet a jejich rivalita roste.	
	1 - nízké/žádné; 5 - vysoké	
	Celkem maximálně z 30 bodů:	19
	Procenta	63 %

Zdroj: zpracováno autorkou

Ve zvolených kritériích je pozornost věnována rivalitě firem, které již v odvětví velkoobchodu a maloobchodu elektromateriálem a osvětlovací technikou působí. V tomto odvětví je poměrně velké množství podniků, ať se jedná o podniky velké až nadnárodní (Elfetex, spol. s.r.o., ARGOS ELEKTRO a.s., Jakub Group atd.) nebo podniky malé či rodinné, jako je sledovaný podnik AB Elektro s.r.o. Vývoj trhu, na kterém zmíněné firmy působí je v aktuální době poměrně stabilní, není tedy nutné se jeho vývojem příliš zabývat. Rivalita v odvětví je průměrná až lehce nadprůměrná. Do budoucna lze očekávat, že firmy se od sebe budou chtít více odlišit, a přilákat tak pozornost zákazníků. Způsobů, jak toho dosáhnout je více, např. rychlejší dodávky, cenové nabídky, snižování fixních nákladů atd.

Druhou hybnou silou tohoto modelu je hrozba vstupu nových firem do odvětví. V Tabulce 5 je znázorněno hodnocení vybraných faktorů této oblasti.

Tabulka 5 Hrozba vstupu nových firem

Hrozba vstupu nových firem do odvětví		2018
1.A	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	2
	Čím větší je kapitálová náročnost, tím větší jsou bariéry vstupu do odvětví.	
	1 - nízká; 5 - vysoká	
1.B	Nutnost speciální technologie/know-how	4
	Je-li potřeba pro výkon činnosti v odvětví, tím obtížnější je do něj vstoupit.	
	1 - velmi potřeba; 5 - není potřeba	
1.C	Přístup ke vstupním faktorům	4
	Potřeba většího množství či kvalitnějších vstupů ztěžuje vstup do odvětví.	
	1 - obtížný; 5 - snadný	
1.D	Loajalita zákazníků	3
	Jsou-li zákazníci jen málo ochotni opustit své stávající dodavatele, hrozba se snižuje.	
	1 - vysoká; 5 - nízká	
1.E	Zásahy státu a legislativy	4
	Napomáhá-li stát a legislativa vstupům do odvětví, pak je hrozba větší.	
	1 - záporný přístup; 5 - pozitivní přístup	
1.F	Nákladové výhody	3
	Čím více nákladových výhod nová firma má, tím je její vstup do odvětví lehčí.	
	1 - mnoho výhod; 5 - málo výhod	
1.G	Dostupnost distribučních kanálů	4
	Čím je přístup k distribučním kanálům obtížnější, tím je hrozba menší.	
	1 - obtížně dostupné; 5 - snadno dostupné	
	Celkem maximálně z 35 bodů:	24
	Procenta	69 %

Zdroj: zpracováno autorkou

Hrozba vstupu do odvětví, ve kterém působí podnik AB Elektro s.r.o. je poměrně vysoká. Možnost začít v tomto odvětví podnikat není nijak omezena ze strany státu ani legislativy, začínající podniky nepotřebují žádné speciální technologie ani know-how a kapitálová náročnost vstupu do odvětví je také spíše nízká, stejně jako přístup ke vstupním faktorům (zboží, energiím nebo pracovní síle). Loajalita zákazníků je průměrná, a to především z toho důvodu, že velmi často zákazníci potřebují konkrétní produkt velice rychle, a tak svůj nákup

uskuteční u toho prodejce, u kterého proběhne nejrychleji. Běžné tedy je, že zákazník navštěvuje více konkurenčních firem se stejným či velmi podobným prodejním sortimentem zároveň. Podnik by si loajalitu zákazníků mohl udržet např. výhodnými cenovými nabídkami, akcemi cenového i necenového charakteru, nadále vstřícným přístupem a držením minimálního množství často odebíraného zboží.

Třetí hybnou silou je hrozba vstupu substitučních výrobků na trh. V Tabulce 6 je znázorněno hodnocení vybraných faktorů této oblasti.

Tabulka 6 Hrozba vstupu substitutů

Hrozba vstupu substitučních výrobků na trh		2018
1.A	Existence substitutů	3
	Čím více substitutů existuje, tím hrozba roste.	
	1 - málo substitutů/žádné; 5 - velmi mnoho substitutů	
1.B	Cena substitutů	2
	Poroste-li cena substitutů, pak se hrozba bude snižovat.	
	1 - ceny se zvyšují; 5 - ceny se snižují	
1.C	Kvalita substitutů	3
	Bude-li se zlepšovat kvalita substitutů, pak hrozba poroste.	
	1 - kvalita se snižuje; 5 - kvalita se zvyšuje	
1.D	Dostupnost substitutů	3
	Při lepší dostupnosti zákazníci snadno vymění produkt za jiný, hrozba roste.	
	1 - obtížná; 5 - snadná	
1.E	Náklady zákazníků k přestupu na substitut	3
	Čím více nákladů je s přestupem spojeno, tím je hrozba nižší.	
	1 - vysoké náklady; 5 - nízké náklady	
1.F	Zlepšení užitečných vlastností substitutu	1
	Dojde-li ke zlepšení užitečných vlastností substitutu, pak zákazník spíše zvolí tuto jinou variantu a hrozba poroste.	
	1 - stále stejné vlastnosti; 5 - zlepšení vlastností	
	Celkem maximálně z 30 bodů:	15
	Procenta	50 %

Zdroj: zpracováno autorkou

Hrozba substitutů je průměrná. Stěžejním produktem, který podnik AB Elektro s.r.o. nabízí, jsou elektro svorky od výrobce WAGO. K těmto produktům existují některé substituty, jež však nejsou elektrikářskými a jinými firmami příliš využívány, ovšem existují. Podnik je ve svém sortimentu nenabízí, jelikož primárně zastupuje podnik WAGO, se kterým jej pojí úzké

pracovní i přátelské vztahy, díky kterým dokáže především cenově konkurovat i daleko větším společnostem. Lze předpokládat, že hrozba substitutů bude spíše klesat, protože kvalita stávajících produktů se již mnoho let drží na velmi dobré úrovni a jsou pravidelně inovovány, aby jejich užité vlastnosti byly stále více než dostačující.

Čtvrtá hybná síla je představována vyjednávací silou dodavatelů. V Tabulce 7 je znázorněno hodnocení vybraných faktorů této oblasti.

Tabulka 7 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů		2018
1.A	Významnost a velikost dodavatelů	3
	Čím větší a významnější dodavatel, tím je vyjednávací pozice dodavatele větší.	
	1 - nízká; 5 - vysoká	
1.B	Množství dodavatelů	4
	Existuje-li malý počet dodavatelů, je jejich vyjednávací pozice větší.	
	1 - malé množství; 5 - velké množství	
1.C	Důležitost odběratele pro dodavatele	2
	Čím menší důležitost odběratele pro dodavatele, tím větší vyjednávací sílu má.	
	1 - malá důležitost; 5 - velká důležitost	
1.D	Přístup dodavatelů k inovacím	3
	Čím pro-inovativní dodavatel, tím silnější je jeho vyjednávací pozice.	
	1 - proti inovacím; 5 - zcela pro inovace	
1.E	Včasnost a kvalita dodávek	4
	Čím lepší kvalita a včasnost dodávek, tím silnější vyjednávací pozice dodavatele.	
	1 - nízká; 5 - vysoká	
	Celkem maximálně z 25 bodů:	16
	Procenta	64 %

Zdroj: zpracováno autorkou

V odvětví prodeje elektromateriálu a osvětlovací techniky figuruje velké množství jak tuzemských, tak zahraničních dodavatelů, kteří disponují širokým sortimentem nejrůznějších produktů. Většina z dodavatelů lpí na dodržování stanovených dodacích lhůt, a to v co nejlepší kvalitě. I tak je poměrně velká pravděpodobnost vstupu dalších zahraničních dodavatelů na český trh, především v sortimentu komponentů pro průmyslovou automatizaci a také prodejců osvětlovací techniky. Lze očekávat, že vyjednávací síla v dalších letech ještě poroste. Firma by se měla i nadále zaměřit na vyhledávání kvalitních dodavatelů a snažit se o získání cenově výhodných nabídek, popř. sjednání výhodnějších rabatových slev.

Poslední hybná síla je představována vyjednávací silou odběratelů. V Tabulce 8 je znázorněno hodnocení vybraných faktorů této oblasti.

Tabulka 8 Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů		2018
1.A	Významnost zákazníků	3
	Zákazník se významně podílí na odebrání zboží, a jeho vyjednávací síla je tedy značná, může si "diktovat" podmínky.	
	1 - nízká; 5 - vysoká	
1.B	Množství významných zákazníků	4
	Vyjednávací síla menšího počtu velmi významných zákazníků je větší než velkého počtu zákazníků méně důležitých.	
	1 - více méně důležitých; 5 - méně velmi důležitých	
1.C	Ziskovost zákazníků	3
	Čím je zákazník ziskovější, tím má nižší vyjednávací sílu a při vyjednávání je benevolentnější.	
	1 - nízká; 5 - vysoká	
1.D	Unikátnost produktů pro zákazníky	2
	Produkty jsou pro zákazníky významnou položkou při vynakládání výdajů.	
	1 - málo unikátní; 5 - velmi unikátní	
1.E	Hrozba zpětné integrace	2
	Hrozba, že zákazník začne sám v oboru podnikat a přestane potřebovat služby dodavatelského podniku.	
	1 - nízká pravděpodobnost; 5 - vysoká pravděpodobnost	
1.F	Hrozba přechodu ke konkurenci	5
	Je-li přechod ke konkurenci nákladově nenáročný, pak je vyjednávací síla vysoká.	
	1 - vysoké náklady; 5 - nízké náklady	
1.G	Informovanost zákazníků	3
	Přehled a informovanost zákazníků o konkurenčních nabídkách zvyšuje jejich vyjednávací sílu.	
	1 - nízká; 5 - vysoká	
	Celkem maximálně z 35 bodů:	22
	Procenta	63 %

Zdroj: zpracováno autorkou

Ze zvolených faktorů vyjednávací síly odběratelů vyplývá, že je poměrně vysoká. Odběratelé od podniku chtějí především včasné dodávky kvalitního zboží za co nejpříjemnější cenu. Vzhledem k poměrně silné konkurenci v odvětví je podnik nucen nabízet co nejnižší možné

ceny, aby dokázal konkurovat větším společnostem. Značná je hrozba přechodu zákazníka ke konkurenci, protože v Pardubickém kraji, ve kterém podnik AB Elektro sídlí, mají sídlo i jiné velkoobchody jako ARGOS, JANČA či ELKOV. Zákazník má tak minimální náklady na přechod ke konkurenci, není-li se službami podniku spokojen. Naopak hrozba zpětné integrace je velmi nepravděpodobná, jelikož zákaznicky podniku jsou především montážní a elektrikářské firmy.

Shrnutí Porterova modelu

Pro provedení Porterova modelu pěti sil se jako nejrizikovější jeví hrozba vstupu nových firem do odvětví s procentním ohodnocením 69 %, a poté vyjednávací síla dodavatelů s procentním ohodnocením 64 %. Naopak jako nejméně riziková se jeví hrozba vstupu nových substitutů s procentním ohodnocením pouhých 50 %. Podnik by se mohl hrozbě vstupu nových firem do odvětví bránit co nejkvalitnějším poskytováním služeb pro své stávající i potenciální nové zákazníky, včasnými dodávkami objednaného zboží, akcemi cenového i necenového charakteru, vstřícným přístupem a držením minimálního stavu zásob vysoko obrátového zboží. V tom případě by, i přes výskyt nových firem v odvětví, tento fakt neměl na podnik takový vliv, jelikož by potřeby jeho zákazníků byly po všech stránkách uspokojeny a zákazníci by neměli důvod od podniku odcházet a své nákupy realizovat jinde.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) je metoda, propojující strategii podniku s jednotlivými činnostmi, přičemž dává důraz na měření proběhlého výkonu. Kromě finanční perspektivy v sobě zahrnuje i perspektivu zákaznickou, učení se a růstu a také interních procesů. V této části diplomové práce jsou navrženy možné strategické cíle podniku AB Elektro s.r.o., a to pro každou ze zmíněných oblastí, viz Tabulka 9.

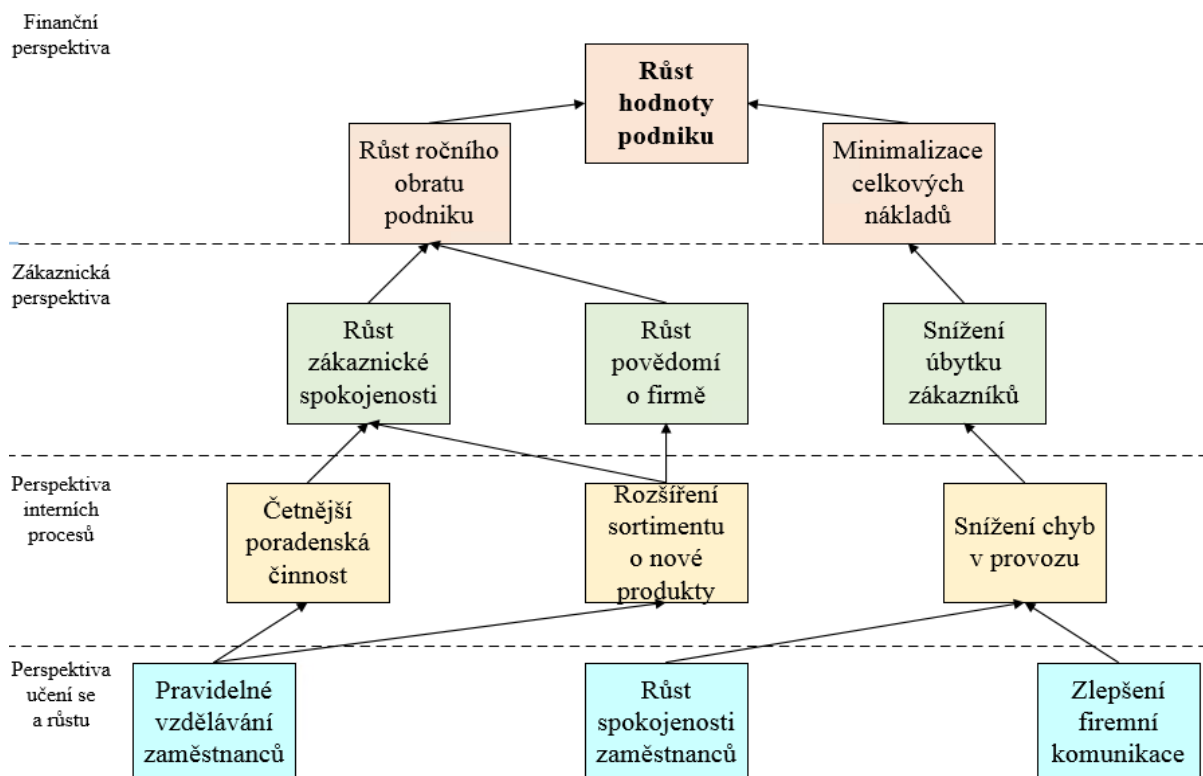
Navržené strategické cíle jsou také následně graficky znázorněny do strategické mapy, viz Obrázek 5. Díky této mapě lze jasně vidět jejich vzájemné propojení, které ústí do cíle nejdůležitějšího, finančního. Tím je v tomto konkrétním případě stanoven cíl růstu hodnoty podniku.

Jednotlivé perspektivy a jejich cíle jsou následně jedna po druhé detailně analyzovány, a to včetně vhodných měřítek a hodnot.

Tabulka 9 Cíle BSC

Perspektiva	Cíl
Finanční perspektiva	Zvýšení hodnoty podniku pro vlastníky
	Zvýšení ročního obratu podniku
	Minimalizace celkových nákladů
Zákaznická perspektiva	Růst zákaznické spokojenosti
	Růst povědomí o podniku
	Snížení úbytku zákazníků
Perspektiva interních procesů	Četnější poskytování poradenské činnosti
	Rozšíření sortimentu o nové produkty
	Snížení chyb v provozu
Perspektiva učení se a růstu	Pravidelné vzdělávání zaměstnanců
	Růst spokojenosti zaměstnanců
	Zlepšení firemní komunikace

Zdroj: zpracováno autorkou



Obrázek 5 Strategická mapa BSC

Zdroj: zpracováno autorkou

Finanční perspektiva sleduje tři vytyčené cíle, tedy růst hodnoty podniku, růst ročního obratu podniku a také minimalizaci celkových nákladů podniku. Detailnější rozebrání je umístěno v Tabulce 10.

Tabulka 10 Finanční perspektiva

Strategický cíl	Měřítko	Aktuální hodnota	Cílová hodnota
Růst hodnoty podniku	ROE	11,5 %	13 %
Růst ročního obratu	Výše ročního obratu	95 728 000	100 000 000
Minimalizace celkových nákladů	Výše celkových nákladů	91 500 000	80 000 000

Zdroj: zpracováno autorkou

Růst hodnoty podniku byl určen jako stěžejní a nejdůležitější finanční cíl, do kterého by měly směřovat i všechny ostatní stanovené strategické cíle podniku. Cíl bude sledován prostřednictvím měřítka v podobě ukazatele ROE, tedy rentability vlastního kapitálu, které dokáže určit, jak byl zhodnocen kapitál vložený do podniku samotnými vlastníky. Požadovaná hodnota, které by měl podnik dosáhnout, je alespoň 13 %.

Růst ročního obratu podniku byl stanoven jako druhý finanční cíl. Sledován bude měřítkem v podobě výše ročního obratu podniku. Požadovaný roční obrat by měl, dle vedení podniku, dosahovat výše alespoň 100 mil. Kč.

Posledním vybraným strategickým cílem finanční perspektivy je poté minimalizace celkových nákladů. Sledován bude měřítkem v podobě výše celkových nákladů podniku. Požadovaná výše nákladů by měla dosáhnout maximálně hodnoty 80 mil. Kč.

V rámci zákaznické perspektivy byly vytyčeny také tři cíle, růst zákaznické spokojenosti, růst povědomí o firmě a snížení úbytku zákazníků. Detailnější rozebrání je umístěno v Tabulce 11.

Tabulka 11 Zákaznická perspektiva

Strategický cíl	Měřítko	Aktuální hodnota	Cílová hodnota
Růst zákaznické spokojenosti	% spokojených zákazníků	-	90 %
Růst povědomí o firmě	Průměrný počet návštěv webu/Facebooku za měsíc	200/50	400/100
Snížení úbytku zákazníků	Průměrný počet zákazníků za měsíc	50	70

Zdroj: zpracováno autorkou

Růst zákaznické spokojenosti je prvním ze tří cílů vytyčených v perspektivě zákazníků. Sledovat spokojenost obecně je poměrně obtížný úkol. Podnik toho může nejnadhěji dosáhnout rozesláním dotazníků svým zákazníkům (půjde-li mu o kvantitativní sběr dat) či cílenými osobními rozhovory se zákazníky (půjde-li o kvalitativní sběr dat). Přijatelnou frekvencí by bylo zjišťování spokojenosti 1 – 2x za rok. Měřítkem by pak bylo procento spokojených zákazníků a požadovaná hodnota alespoň 90 %.

Růst povědomí o firmě je dalším cílem perspektivy zákazníků. Vhodným měřítkem by mohl být pravidelný monitoring návštěv webových stránek nebo Facebookového profilu podniku. Požadovanými hodnotami pak v průměru 400 návštěv webu a 100 návštěv Facebooku za měsíc. Lze předpokládat, že čím více na očích podnik bude, tím více zákazníků přiláká. Podnik pak získá více zakázek, a následně tak porostou jeho tržby a celkový obrat.

Měřítkem posledního cíle, snížení úbytku zákazníků, může být průměrný počet návštěvníků, kteří se v podniku objeví za období jednoho měsíce. Požadovaná hodnota je poté vedením podniku stanovena na přibližný počet 70. Dojde-li ke snížení úbytku zákazníků, lze předpokládat, že podnik významně ušetří, neboť zisk nových zákazníků je oproti udržení si těch stávajících levnější a pro podnik výhodnější. Následně pak může dojít k požadovanému snížení nákladů ve finanční perspektivě.

Třetí perspektivou je perspektiva interních procesů. V ní byly stanoveny opět tři strategické cíle, a to četnější poradenská činnost, rozšíření sortimentu o nové produkty a snížení chyb v provozu. Detailnější rozebrání je umístěno v Tabulce 12.

Tabulka 12 Perspektiva interních procesů

Strategický cíl	Měřítko	Aktuální hodnota	Cílová hodnota
Četnější poradenská činnost	Průměrný počet návrhů za měsíc	2	10
Rozšíření sortimentu o nové produkty	% nákupu nových produktů za měsíc	5 %	10 %
Snížení chyb v provozu	% chybných objednávek za měsíc	3 %	1 %

Zdroj: zpracováno autorkou

Četnější poradenská činnost, první vytyčený cíl perspektivy interních procesů, byl zvolen, protože především v prodejně osvětlovací a satelitní techniky se dříve jednalo o jednu ze stěžejních činností. S odchodem dlouhodobého zaměstnance a jeho znalostí však tato činnost

začala pomalu upadat. V aktuální době tvoří průměrný počet návrhů přibližně 2 návrhy za měsíc. Požadovanou hodnotou by bylo 10 návrhů měsíčně, přičemž poradenství by se mělo primárně zaměřit na právě již zmíněnou osvětlovací a satelitní techniku, především do výrobních, sportovních hal a veřejných prostor.

Druhým cílem je rozšíření sortimentu o nové produkty. Podnik by se měl zaměřit především na nově nabízený sortiment satelitní techniky a příslušenství. Nákupy tohoto sortimentu v aktuální době tvoří přibližně 5 % všech nákupů. Vedení se domnívá, že je to z toho důvodu, že sortiment je v podniku nabízen poměrně krátkou chvílí a mnoho zákazníků o něm nemá příliš velké povědomí. Vhodným měřítkem je % nákupů nových produktů za měsíc a požadovaná hodnota 10 %.

Snížením chyb v provozu je míněno zamezení chybných objednávek, vyskladnění špatných produktů ze skladu či zabránění poškození zboží, což jsou všechno činnosti, které zaměstnávají nad rámec pracovníky podniku. Třeba je tedy objednávky pravidelně a na více místech kontrolovat, aby bylo zabráněno chybám, a podnik tak neplýtval lidskými zdroji, časem atd. Zvoleným měřítkem je % chybných objednávek za měsíc, požadovaná hodnota 1 %.

Poslední, čtvrtou, perspektivou je perspektiva učení se a růstu. Je zaměřena především na zaměstnance a pracovníky podniku, proto v ní byly vymezeny tři cíle, kterými jsou pravidelné vzdělávání zaměstnanců, růst spokojenosti zaměstnanců a zlepšení firemní komunikace. Detailnější rozebrání je umístěno v Tabulce 13.

Tabulka 13 Perspektiva učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Aktuální hodnota	Cílová hodnota
Pravidelné vzdělávání zaměstnanců	Počet dnů vzdělávání	0	5
Růst spokojenosti zaměstnanců	% spokojených zaměstnanců	-	90 %
Zlepšení firemní komunikace	Počet stížností za měsíc	2	1

Zdroj: zpracováno autorkou

Pravidelné vzdělávání zaměstnanců, první cíl perspektivy učení se a růstu, může mít podobu externích či interních školení, workshopů, účasti na veletrzích, ale také návštěv významných dodavatelů i odběratelů. V aktuální době neprobíhá žádné organizované ani cílené školení

zaměstnanců. Proto by bylo vhodné evidovat, kdo z obchodních zástupců a kdy navštívil obchodní partnery, jaká vhodná školení jsou pořádána v regionu a kteří pracovníci se jich mohou zúčastnit, stejně jako veletrhů v tuzemsku i zahraničí. Zvoleným měřítkem je počet dní vzdělávání za rok, požadovaná hodnota alespoň 5 dní.

Růst spokojenosti zaměstnanců je dalším cílem. Tato oblast není v aktuální době téměř nijak systematicky měřena, vedení podniku se o spokojenosti svých podřízených dozvídá občasnými rozhovory s jednotlivými pracovníky. Vhodné by bylo v podobné frekvenci jako u měření spokojenosti zákazníků (1 – 2x ročně) zavést anonymní dotazníky, které by míru spokojenosti pro vedení podniku evidovaly. Je otázkou, do jaké míry by u zaměstnanců podniku měly úspěch cílené rozhovory na téma jejich spokojenosti, ač do dnešní doby komunikace mezi podřízenými a nadřízenými probíhala poměrně upřímně a bezproblémově. Zvoleným měřítkem je % spokojených zaměstnanců a požadovaná hodnota je stanovena na hranici alespoň 90 %.

Poslední cíl, zlepšení firemní komunikace, lze měřit prostřednictvím počtu stížností za určité období (např. měsíc). V aktuální době je počet stížností přibližně 2 za měsíc. Vedení se domnívá, že tato hodnota je tak nízká především proto, že v podniku nefiguruje tak velké množství zaměstnanců, a tak jsou schopni si velkou většinu problémů či nejasností vyřešit mezi sebou navzájem. I tak by bylo vhodné tuto hodnotu snížit na co nejnížší.

Shrnutí BSC

Metoda BSC do dnešní doby v podniku implementována nebyla a vedení ji využít v praxi neplánuje. Je však často používanou metodou hodnocení výkonnosti podniku, a tak by bylo zajímavé zjistit, jaké jsou možné strategické cíle podniku a jakým způsobem lze nastartovanou činnost podniku posunout dále. Nejprve byly stanoveny možné strategické cíle, kterých by podnik mohl dosáhnout, které byly následně převedeny do přehledné grafické podoby strategické mapy. Díky strategické mapě je tedy zřetelně znát, jak se jednotlivé perspektivy BSC prolínají a navazují na sebe. Poté byly jednotlivé perspektivy rozebrány podrobněji, a to včetně určení vhodných měřítek, aktuální a cílové hodnoty a popisu jednotlivých cílů, včetně východisek. V perspektivě učení se a růstu byly určeny tři cíle. Prvním je pravidelné vzdělávání zaměstnanců, díky kterému zaměstnanci získají cenné aktuální informace, a budou tak schopni zákazníkům poskytovat kvalitnější servis, hodnotnější poradenskou činnost a také získají povědomí o nově nabízených produktech. Dalšími cíli jsou růst zaměstnanecké spokojenosti a zlepšení firemní komunikace, což

v důsledku může vést ke snížení chyb v provozu, protože zaměstnanci budou pečlivěji vykonávat zadané úkoly, popř. budou schopni provádět kvalitnější kontrolu. Již zmíněné čtenější poskytování poradenské činnosti, rozšíření sortimentu o nové produkty a snížení chyb v provozu jsou stanovené cíle v perspektivě interních procesů. V návaznosti na tyto skutečnosti dojde k naplnění cílů v perspektivě zákaznické. Tedy díky kvalitnějšímu servisu a rozšířené nabídce produktů bude následně růst zákaznická spokojenost a také růst povědomí o podniku. Vlivem snížení chyb v provozu bude docházet i ke snížení úbytku zákazníků, kteří budou se službami podniku více spokojeni, a nebudou tak nuceni využít služeb konkurence. Vše zmíněné ústí do cílů v poslední perspektivě, a to zákaznické, ve které díky snížení úbytku zákazníků dojde ke snížení celkových nákladů a díky růstu povědomí a spokojenosti zákazníků k růstu obrátu podniku. Nárůst obrátu a snížení celkových nákladů se pak projeví v cíli nejdůležitějším, nárůstu hodnoty podniku.

EFQM Model Excellence

Posledním využitým modelem k vyhodnocení strategické pozice podniku byl zvolen EFQM Model Excellence. Tento model je dostatečně univerzální, aby umožnil i malé rodinné firmě určit, kde se nachází na cestě za trvale udržitelnými výsledky a kvalitou. Zhotovení modelu EFQM bylo zjednodušeno právě pro využití malými a středními podniky, mezi které podnik AB Elektro s.r.o. spadá. Tento zjednodušený postup tak dokáže přinést dodatek využitelných informací, ze kterých při hodnocení kvality a udržitelnosti může podnik vycházet, zároveň však podnik nezatěžuje striktním dodržováním kompletní metodiky modelu.

Pro potřeby podniku AB Elektro s.r.o. byly využity dílčí subkritéria, příslušející základním 9 kritériím. Každé subkritérium je zhodnoceno prostřednictvím stanovené bodové škály <1;10>, přičemž hodnota 1 znázorňuje nejmenší souhlas a hodnota 10 největší souhlas s uvedeným tvrzením. Následně jsou bodová ohodnocení u všech subkritérií sečtena a stanovena procenta, do jaké míry je kritérium naplněno. Bodové hodnocení je také stručně slovně zdůvodněno na několika řádcích pod každou tabulkou. Výsledná tabulka, zobrazující shrnutí modelu EFQM, je umístěna do shrnutí tohoto modelu.

Tabulka 14 Vedení

1. Vedení		Bodové ohodnocení
1.A	Lídři rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty a etiku a jednají jako vzory.	7
1.B	Lídři definují, monitorují a přezkoumávají systém managementu organizace a její výkonnost a podněcují jejich zlepšování.	4
1.C	Lídři se angažují vůči externím zainteresovaným stranám.	8

1.D	Lídrři spolu s pracovníky organizace posilují kulturu excelence.	6
1.E	Lídrři zajišťují, aby byla organizace flexibilní a řídila změny efektivně.	7
	Celkem maximálně z 50 bodů	32
	Procenta	64 %

Zdroj: zpracováno autorkou dle [46]

Kritérium 1, Vedení, bylo ohodnoceno 32 body, je tedy naplněno ze 64 %. Zabývá se chováním a přístupem vedoucích pracovníků v podniku. Lze říci, že v podniku existují lídrři, kteří se snaží fungovat jako vzory pro ostatní pracovníky, ať už mají k vedení příbuzenské vztahy, nebo ne. Nejvíce bodů získalo subkritérium 1.C, jelikož lídrři aktivně spolupracují se stávajícími i potenciálními dodavateli, pečlivě naplňují potřeby svých odběratelů, v případě potřeby spolupracují s existující konkurencí a neopomínají veřejnost, podporou veřejných i soukromých akcí. Nejméně bodů naopak získalo subkritérium 1.B, protože systém managementu organizace není téměř nijak monitorován ani přezkoumáván, již několik let funguje tak, jak byl definován a nastaven dříve.

Tabulka 15 Strategie

2. Strategie		Bodové ohodnocení
2.A	Strategie je založena na pochopení potřeb a očekávání jak zainteresovaných stran, tak externího prostředí.	0
2.B	Strategie je založena na pochopení interní výkonnosti a způsobilosti.	0
2.C	Strategie a podpůrné politiky jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány.	0
2.D	Strategie a podpůrné politiky jsou sdělovány, implementovány a monitorovány.	0
	Celkem maximálně ze 40 bodů	0
	Procenta	0 %

Zdroj: zpracováno autorkou dle [46]

Kritérium 2, Strategie, získalo 0 bodů, a tedy 0 %. Důvodem toho je skutečnost, že podnik za více jak 20 let své existence neformuloval svou strategii, a tedy ani žádné podpůrné politiky.

Tabulka 16 Pracovníci

3. Pracovníci		Bodové ohodnocení
3.A	Plány pracovníků podporují strategii organizace.	2
3.B	Jsou rozvíjeny znalosti a způsobilosti pracovníků.	6

3.C	Pracovníci jsou ztotožňováni, zapojováni a zmocňováni.	7
3.D	Pracovníci komunikují efektivně v celé organizaci.	8
3.E	Pracovníci jsou odměňováni, uznáváni a je o ně pečováno.	9
	Celkem maximálně z 50 bodů	32
	Procenta	64 %

Zdroj: zpracováno autorkou dle [46]

Kritérium 3, Pracovníci, bylo ohodnoceno 32 body, což opět tvoří 64 %. Pracovníci jsou v podniku motivováni a následně odměňováni finančními a nefinančními způsoby, vedení podniku se o ně pečlivě stará a pečuje, což se projevuje velkou loajalitou pracovníků podniku, malým počtem stížností a nízkou fluktuací. Komunikace v podniku funguje poměrně efektivně, ovšem prostor ke zlepšení je jistě v rozvíjení znalostí a způsobilostech např. prostřednictvím školení a návštěv dodavatelských firem či veletrhů. Nejméně bodů získalo subkritérium 3.A, jelikož (jak již je výše zmíněno) podnik nemá definovanou strategii.

Tabulka 17 Partnerství a zdroje

4. Partnerství a zdroje		Bodové ohodnocení
4.A	Partneři a dodavatelé jsou řízeni s ohledem na trvale udržitelný úspěch.	8
4.B	Finanční zdroje jsou řízeny s cílem zabezpečit trvale udržitelný úspěch.	7
4.C	Budovy, zařízení, materiály a přírodní zdroje jsou řízeny trvale udržitelným způsobem.	8
4.D	Technologie je řízena s cílem podpořit uskutečňování strategie.	0
4.E	Informace a znalosti jsou řízeny s cílem podpořit efektivní rozhodování a budovat způsobilost organizace.	6
	Celkem maximálně z 50 bodů	29
	Procenta	58 %

Zdroj: zpracováno autorkou dle [46]

Kritérium 4, Partnerství a zdroje, bylo ohodnoceno 29 body, což znamená, že je naplněno z 58 %. Vztahy s partnery, dodavateli a jinými osobami jsou pečlivě budovány a udržovány. Stejně tak se podnik stará o své hmotné zdroje a finanční zdroje. Finanční zdroje by podnik pravděpodobně mohl řídit o něco efektivněji, jelikož jak bylo zjištěno v kapitole 5.1, lze jej považovat za mírně překapitalizovaný. 0 bodů získalo subkritérium 4.D, jelikož podnik nepracuje s žádnou speciální technologií a opět, nemá strategii, která by měla být podpořena.

Tabulka 18 Procesy, výrobky a služby

5. Procesy, výrobky a služby		Bodové ohodnocení
5.A	Procesy jsou navrhovány a řízeny s cílem optimalizovat hodnotu pro zainteresované strany.	6
5.B	Výrobky a služby jsou vyvíjeny s cílem vytvářet optimální hodnotu pro zákazníky.	8
5.C	Výrobky a služby jsou efektivně propagovány a uváděny na trh.	5
5.D	Výrobky a služby jsou vytvářeny, dodávány a řízeny.	9
5.E	Vztahy se zákazníky jsou řízeny a zdokonalovány.	9
	Celkem maximálně z 50 bodů	37
	Procenta	74 %

Zdroj: zpracováno autorkou dle [46]

Poslední kritérium v oblasti Předpokladů, Procesy, výrobky a služby, bylo ohodnoceno 37 body, což tvoří 74 %. Se zbožím, které je nabízeno zákazníkům je efektivně nakládáno, což znamená, že jeho objednávky probíhají dle stanovených minimálních zásob na skladě či dle aktuálních požadavků zákazníků, dále je dodáváno včas a obvykle v dobrém stavu, jsou nabízeny vhodné doplňující produkty a je propagováno (např. na webu, sociálních sítích, při osobní návštěvě prodejny apod.).

Tabulka 19 Zákazníci – výsledky

6. Zákazníci – výsledky		Bodové ohodnocení
6.A	Měřítka vnímání	3
6.B	Ukazatele výkonnosti	5
	Celkem maximálně z 20 bodů	8
	Procenta	40 %

Zdroj: zpracováno autorkou dle [46]

Měřítka kritéria Zákazníci – výsledky mohou být nejrůznější průzkumy spokojenosti zákazníků a systémy hodnocení podniku zákazníky. Podnik oficiálně ještě nikdy žádné hodnocení zákaznické spokojenosti neprovedl. Jediné zjišťování zákaznické spokojenosti probíhá namátkově a rozhodně ne cíleně při rozhovoru se zákazníky během jejich návštěvy v prodejně, eventuálně telefonicky či e-mailem. Zde se tedy otevírá prostor pro značné zlepšení. Subkritérium ukazatelů výkonnosti má pak podnik pokryto interními měřítky, z nichž podnik využívá např. obrat jednotlivých zákazníků, počet reklamací, počet stížností a dotazů zákazníků.

Tabulka 20 Pracovníci – výsledky

7. Pracovníci – výsledky		Bodové ohodnocení
7.A	Měřítka vnímání	3
7.B	Ukazatele výkonnosti	3
	Celkem maximálně z 20 bodů	6
	Procenta	30 %

Zdroj: zpracováno autorkou dle [46]

Měřítka kritéria Pracovníci – výsledky, by opět mohly být vyhodnocené průzkumy zaměstnanecké spokojenosti. Stejně jako u předchozího kritéria, ani v tomto měření spokojenosti neprobíhá oficiálně ani cíleně. Zaměstnanci mají spíše vždy „otevřené dveře“ a mohou přijít za vedením společnosti v případě, že mají nějaký nápad či námět na zlepšení či chtějí něco pozitivního/negativního sdělit. Ukazatele výkonnosti, které podnik má, jsou evidence odpracovaných hodin a také množství zakázek zadaných do podnikového systému. Otázkou však je, do jaké míry jsou tyto údaje využitelné, protože vždy záleží na náplni práce každého jednotlivce a to, co některý pracovník může stihnout za 2 hodiny, jiný dělá celý den. Stejně tak počet zakázek není příliš relevantní, ty se zase liší svou náročností, ziskovostí apod.

Tabulka 21 Společnost – výsledky

8. Společnost – výsledky		Bodové ohodnocení
8.A	Měřítka vnímání	0
8.B	Ukazatele výkonnosti	0
	Celkem maximálně z 20 bodů	0
	Procenta	0 %

Zdroj: zpracováno autorkou dle [46]

Ač se společnost aktivně účastní dění se svým okolím a např. sponzorsky podporuje četná sdružení, spolky, organizace apod., nedisponuje žádnými měřítky ani ukazateli výkonnosti.

Tabulka 22 Ekonomické výsledky

9. Ekonomické výsledky		Bodové ohodnocení
9.A	Ekonomické výstupy	6
9.B	Ekonomické ukazatele výkonnosti	5
	Celkem maximálně z 20 bodů	11
	Procenta	55 %

Zdroj: zpracováno autorkou dle [46]

Ekonomické ukazatele výkonnosti, které podnik sleduje jsou poměrové ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti. Podnik také monitoruje stav aktiv a pasiv a sleduje výši vynaložených nákladů. Z ekonomických výstupů podnik sleduje především celkový obrat a účetní zisk za určité období.

Shrnutí EFQM Modelu Excelence

Souhrnná Tabulka 23 zobrazuje 9 hlavních kritérií, jejich procentní hodnocení, váhy a dle nich výsledné přepočítané bodové hodnocení. V souhrnu tedy hodnocený podnik získal 468 bodů.

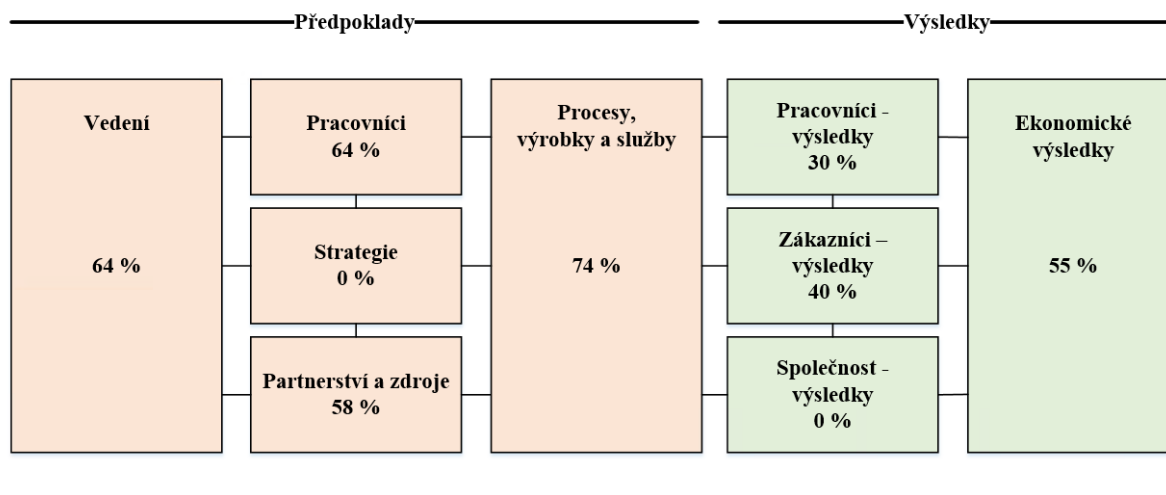
Tabulka 23 EFQM Model Excelence souhrnný

Kritérium	Procentní hodnocení	Váhy	Bodové hodnocení
Vedení	64 %	100	64
Strategie	0 %	80	0
Pracovníci	64 %	90	58
Partnerství a zdroje	58 %	90	52
Procesy, výrobky a služby	74 %	140	104
Zákazníci – výsledky	40 %	200	80
Pracovníci – výsledky	30 %	90	27
Společnost – výsledky	0 %	60	0
Ekonomické výsledky	55 %	150	83
Celkové bodové hodnocení		1000	468

Zdroj: zpracováno autorkou

Aplikace EFQM Modelu Excelence pro malé a střední podniky lze najít v programech START a START PLUS. Právě statut programu START PLUS byl využit pro následující vyhodnocení, protože jeho obsahem je – mimo jiné – rozdělení společností dle dosažených celkových hodnot. Dle [48] bylo určeno, že v případě podniku AB Elektro s.r.o. se jedná o Úspěšnou organizaci. „Ocenění získá účastník, který dosáhl 400 až 499 bodů. Oceněním je diplom „Úspěšná organizace“, s uvedením roku a kategorie podle bodu 2 odst. 1 až 4 tohoto statutu, ve které bylo ocenění získáno. Účastník, který dosáhl 400 až 499 bodů, získá rovněž mezinárodní certifikát „Recognized for Excellence – 4 hvězdy“.“ [48]

Procentní hodnocení je následně zobrazeno i v Obrázku 6. Nejnižší procentní hodnoty tedy pro podnik představují oblasti, ve kterých je nejslabší, jedná se o kritérium Strategie a Společnost – výsledky. Naopak nejsilnější je podnik v kritériích Procesy, výroby a služby s procentním hodnocením 74 % a poté shodně Vedení a Pracovníci s hodnocením 64 %.



Obrázek 6 EFQM Procentní hodnocení

Zdroj: zpracováno autorkou

Shrnutí analýzy vnějšího prostředí

Obsahem kapitoly 5.2 byla analýza vnějšího prostředí vybraného podniku. Pro tuto analýzu byl nejprve využit Porterův model pěti sil, metoda Balanced Scorecard a nakonec EFQM Model Excellence. Asi jedna z metod a modelu nebyla podnikem v praxi nikdy využita a její implementaci podnik ani do budoucna neplánuje.

Z Porterova modelu vychází jako nejrizikovější hrozba vstupu nových firem do odvětví a následně vyjednávací síla dodavatelů. Naopak nejméně riziková vyšla hrozba vstupu nových substitutů. Aby vstup nových firem podnikem tolik negativně neovlivnil, měl by se soustředit na co nejvyšší poskytování služeb zákazníkům, včasné dodávky zboží či organizaci cenových i necenových akcí. Potřeby zákazníků pak budou uspokojeny a zákazníci nebudou mít důvod realizovat své nákupy u konkurence. V rámci metody BSC byly pro každou ze čtyř perspektiv definovány strategické cíle, později zobrazené ve strategické mapě. Strategická mapa přehledně zobrazuje, jak se cíle od perspektivy učení se a růstu prolínají, přes perspektivu interních procesů a zákaznickou až k perspektivě finanční, konkrétně k cíli růstu hodnoty podniku. Z EFQM Modelu Excellence vyplývá, že podnik dle programu START PLUS lze zařadit mezi Úspěšné organizace, jelikož v součtu získal ze všech 9 kritérií 468 bodů. Model byl využit ve zjednodušené formě tak, aby podnik nezatěžoval dodržováním

plné metodiky, avšak aby podniku přinesl dostatek informací o tom, kterým z kritériím by se měl více věnovat a které naplňuje dostatečně. Nejslabší je podnik ve dvou kritériích, ve kterých získal 0 %, a to Strategie, jelikož žádnou strategii do dnešní doby neměl nedefinovanou, a není tak co hodnotit a také Společnost – výsledky. A to ne proto, že by podnik nevyvíjel žádné aktivity, ovlivňující společnost v jeho okolí, ale proto, že pro tyto aktivity nemá formulována žádná měřítko ani ukazatele. Naopak nesilnější je podnik v kritériích Procesy, výrobky a služby a pak shodně v kritériích Vedení a Pracovníci.

Kromě výše zjištěných skutečností je však třeba ještě dodat, že pro komplexní zhodnocení vnějšího prostředí je třeba provést i analýzu vývoje trhu, na kterém podnik působí. Protože jej lze však považovat za relativně stabilní, autorka se mu rozhodla dále nevěnovat.

5.3 Shrnutí

Výsledným shrnutím kapitol 5.1 Analýza podnikových zdrojů a 5.2 Analýzy vnějšího prostředí podniku je níže zobrazená SWOT analýza, viz Obrázek 7. Pro každý z jejích čtyř kvadrantů bylo vybráno 4-5 nejdůležitějších bodů, které jsou pro analyzovaný podnik AB Elektro s.r.o. charakteristické. Silné a slabé stránky byly vybrány z podmínek vnitřního prostředí podniku, hrozby a příležitosti z podmínek vnějšího prostředí podniku.

Ze silných stránek byla vybrána loajalita zaměstnanců, protože velká část z nich v podniku pracuje mnoho let a v podniku je velmi malá fluktuace zaměstnanců, dále rodinný a osobní přístup ke všem zákazníkům, kterým se podnik odlišuje od mnoha svých velkých konkurentů, samozřejmě rodinná soudržnost a spolupráce, bez které by podnik nikdy nemohl být tak úspěšný a také vlastní podnikový areál, díky kterému podnik výrazně ušetří (nemusí platit nájem ani splácet hypotéku na jeho pořízení). Jako poslední bod byla vybrána převaha vlastního kapitálu. Tento bod se vyskytuje zároveň i ve slabých stránkách podniku. Je-li stav ekonomiky je nestabilní a hrozí krize, stabilita rodinných podniků, spočívající v malé zadluženosti a velké míře vlastního kapitálu je jakousi záchrannou sítí a představuje jistotu. Avšak v případě, že ekonomika roste a podnik expanduje, podnik by více získal využitím cizích zdrojů, které jsou obecně levnější než zdroje vlastní. Dalšími slabými stránkami jsou omezené vzdělávání zaměstnanců, žádný systém hodnocení jejich spokojenosti a také úplná absence strategie podniku.

Mezi největší příležitosti, vyplývající z vnějšího prostředí, bylo vybráno rozšíření sortimentu o nové produkty (např. produkty satelitní techniky, kterou podnik nabízí od počátku roku 2019 či sezónní produkty jako vánoční osvětlení apod.), navázání spolupráce s novými a kvalitními dodavateli (jak tuzemskými, tak zahraničními), větší státní podpora rodinného

podnikání, také pravidelné hodnocení spokojenosti zákazníků s činností podniku (prováděné v pravidelných intervalech 2x ročně) a využívání nových marketingových cest pro zvýšení povědomí o podniku, především v Pardubickém a Královéhradeckém kraji. Z hrozeb se jako nejvíce ohrožující ukazuje hrozba vstupu nových firem do odvětví, dále reálné snížení cen produktů, které nabízí konkurence, pokles kvality dodavatelů a hrozba nestabilního vývoje trhu.

SWOT	Pomocné (k dosažení cíle)	Škodlivé (k dosažení cíle)
Vnitřní prostředí	Silné stránky (Strengths) <ul style="list-style-type: none"> - loajalita zaměstnanců - převaha vlastního kapitálu - rodinný a osobní přístup k zákazníkům - rodinná soudržnost - vlastní podnikový areál 	Slabé stránky (Weaknesses) <ul style="list-style-type: none"> - převaha vlastního kapitálu - omezené vzdělávání zaměstnanců - žádný systém hodnocení spokojenosti zaměstnanců - podnik nemá definovanou strategii
Vnější prostředí	Příležitosti (Opportunities) <ul style="list-style-type: none"> - rozšíření sortimentu o nové produkty - navázání spolupráce s novými dodavateli - státní podpora rodinného podnikání - pravidelné hodnocení spokojenosti zákazníků - nové marketingové cesty pro zvýšení povědomí o podniku 	Hrozby (Threats) <ul style="list-style-type: none"> - hrozba vstupu nových firem do odvětví v daném regionu - snížení cen produktů konkurence - pokles kvality dodavatelů - nestabilní vývoj trhu

Obrázek 7 SWOT

Zdroj: zpracováno autorkou

Na základě vypracované SWOT analýzy a současné situace v podniku lze doporučit, aby podnik AB Elektro s.r.o. jako svou podnikovou strategii vybral strategii WO, tedy strategii defenzivní. Tuto strategii volí podniky, které si chtějí udržet své postavení a konkurenční pozici na daném trhu, popř. se jí snaží zlepšit snížením svých nákladů. Vyznačuje se opatrností, již zmíněným snižováním nákladů a udržováním střední úrovně cen.

6 DOPORUČENÍ

Součástí závěru každé z dílčích kapitol diplomové práce je přehledné shrnutí nejdůležitějších poznatků. Na základě těchto shrnutí byla zhotovena následující doporučení.

Podnik pro zhodnocení své finanční situace běžně využívá poměrové ukazatele (rentability, zadluženosti či likvidity). Ukazatele využití v této diplomové práci představují další možnost, jak prohloubit prováděnou finanční analýzu podniku a finanční zdraví podniku posoudit z jiné stránky než doposud zjišťované. Podnik by tedy do své finanční analýzy mohl zařadit v této diplomové práci zjišťované EVA a MVA či jen teoreticky zmíněné CFROI. Ač je jeho stanovení a následné vyhodnocení poměrně náročné, pro podnik může být zajímavé zjistit, zda se podniku ve sledovaném období podařilo vyprodukovat zisk, který byl větší než náklady investovaného kapitálu.

Podnik lze pochválit za jeho přístup k zaměstnancům a zároveň lze doporučit, aby dále využíval jejich velkého potenciálu. Péče o pracovníky v podniku AB Elektro s.r.o. je příkladná, jelikož jim nabízí ohodnocení jak finančního charakteru (odpovídající mzda, 13. mzda, prémie), tak nefinančního charakteru (benefity, pochvaly). Pro podnik by bylo obtížné nabídnout svým pracovníkům další benefity jako flexibilní pracovní dobu či delší dovolenou, protože se jedná o kamennou prodejnu, do které chodí zákazníci ve stanovenou prodejní dobu a všichni zaměstnanci mají jasně dané své pole působnosti, které se při jejich delší absenci obtížně pokrývá. Avšak podnik by jim mohl v rámci benefitů nabídnout i jiné výhody, např. umožnit jim sportovní, vzdělávací či jiné aktivity nebo finanční benefity ve formě příspěvků na penzijní připojištění či životní pojištění. V podniku velmi dobře funguje komunikace mezi všemi pracovníky, a to na všech úrovních a je třeba také vyzdvihnout, že ač se jedná o rodinný podnik, neexistuje v něm protekce, týkající se pouze členů rodiny.

Podnik by se v budoucnosti měl zaměřit na zhotovení určitého systému hodnocení spokojenosti jak svých zaměstnanců, tak zákazníků. Jeho prostřednictvím by v daných periodách mohl zjišťovat do jaké míry jsou s jeho činností zmíněné skupiny spokojeny a dle zjištěných výsledků realizovat potřebné změny. Zjišťování spokojenosti by mohlo probíhat formou krátkého anonymního dotazníku, ne delšího jak 10 otázek, a to ve frekvenci 2x ročně.

Z provedeného Porterova modelu 5 sil vyplývá, že hrozby, kterých by si měl podnik být vědom, jsou především hrozba vstupu nových firem do odvětví a dále shodně vyjednávací síla dodavatelů, odběratelů a rivalita stávajících firem v odvětví. Proto, aby jej neochromila konkurence, ať stávající, tak potenciální a vyjednávací síla zmíněných skupin na podnik neměla takový vliv, je třeba nabízet co nejkvalitnější služby, včasné dodávky zboží, velmi se

soustředit na osobní a přátelský přístup, a také – ač se to v dnešní době automatizace a robotizace může znát zpátečnické – nesnažit se za každou cenu prosadit inovace do všech oblastí činnosti podniku. Např. číselný vyvolávací systém zákazníků by tomuto malému rodinnému podniku spíše uškodil, protože si velká většina zákazníků potrpí právě na osobní kontakt s pracovníky, jejich rady, tipy a skutečnost, že každého návštěvníka berou jako váženého hosta, ne jako číslo na tabletu či počítači.

Podniku lze i doporučit, aby uvažoval o zavedení některých metod či modelů z této práce. Ač se bude jednat o dlouhodobý projekt, jehož výsledky se neprojeví ihned, ale řádově až za několik měsíců či let, může implementace takových metod či modelů výrazně napomoci ke zlepšení kvality ve všech perspektivách podniku. Navrhovanou metodou, kterou by podnik v praxi mohl využít je právě metoda BSC, a to s již zmíněnými cíli v kapitole 5.2.

I když se jedná o malý rodinný podnik, jeho výhodou by mohlo být určení jeho podnikové strategie a následně definování jeho mise, vize a dlouhodobých cílů. Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že podnikovou strategií by mohla být strategie defenzivní (WO), jež je typická pro podniky, snažící se o udržení své stávající konkurenční pozice na daném trhu. V podobném smyslu lze doporučit i formulaci podnikové mise, vize a konkrétních dlouhodobých cílů.

V neposlední řadě je důležité být si vědom svých silných stránek a ty využít ve svůj prospěch. Jednou z nich je možnost plně se spolehnout na členy rodiny, a to ty, kteří v podniku nepůsobí i působí. Podpora, pochopení a tolerance rodinných členů, stojících mimo činnosti podniku je často klíčová, aby mohl vzkvétat nejen on, ale i samotná rodina. Členové rodiny, kteří pak v podniku působí, jsou důležití proto, že podnik ve svém zájmu budou „držet nad vodou“ i v časech, kdy se příliš nedaří a i přes osobní nepohodlí se jej budou snažit udržovat a rozvíjet. Je třeba využívat pevných rodinných vztahů a snažit se o výchovu další generace, která by podnik mohla v budoucnu převzít a úspěšně realizovat nástupnický proces.

ZÁVĚR

Tématem této diplomové práce bylo „Vymezení strategické pozice s akcentem na specifika rodinného podniku“. Práce se nejprve zaměřila na detailní popis rodinného podnikání, následně na vymezení podnikových zdrojů a také vybraných metod a modelů pro hodnocení strategické pozice podniku. Poté byl charakterizován vybraný rodinný podnik, a to AB Elektro s.r.o. z Pardubického kraje, byly posouzeny jeho podnikové zdroje a pomocí vybraných metod a modelů byla vymezena jeho strategická pozice. Ze zjištěných výsledků byla formulována doporučení pro další rozvoj této společnosti.

Podnik AB Elektro s.r.o. na trhu působí již od roku 1996. Od té doby se stal významným partnerem pro mnoho firem. Aktuálně se nachází stále ve fázi růstu a pomalu se blíží jeho první generační obměna, kdy přibližně do 10 let pravděpodobně dojde k předání podniku další rodinné generaci. Podnik se již nyní problematikou nástupnictví zabývá, ačkoliv zatím nemá vypracovaný žádný plán. Záměrem rodiny je však vychovat mladou generaci tak, aby po všech stránkách dokázala zajistit budoucí chod podniku. Výchova spočívá především v zajištění příležitosti ke studiu vhodných oborů a následně zajištění praxe v oboru. Nástupci projdou několika fázemi začlenění do podniku. První fází bude práce na rutinních úkolech, jejichž plnění bude kontrolováno a hlídáno kompetentním pracovníkem podniku. Druhou fází bude svěření konkrétní oblasti podniku do rukou potenciálního nástupce, který bude výhradně rozhodovat o jejím chodu a bude podléhat přímé kontrole samotného vedení. Nakonec, ve třetí fází, stávající vlastník předá vedení připravenému nástupci a dále bude plnit pouze funkci poradní. V případě, že nastupující generace nezvládne zajistit fungování podniku, je druhou variantou jeho prodej konkurenční nadnárodní společnosti.

Doporučení pro další rozvoj podniku jsou vyvozená z provedených analýz. Vycházejí ze zjištěných příležitostí a hrozeb ve vnějším prostředí a ze silných a slabých stránek, které existují ve vnitřním prostředí. Pro podnik bude do budoucna důležité, kromě vyřešení již zmíněné otázky následnictví, soustředit se na poskytování kvalitních služeb zákazníkům, neboť konkurence (ať stávající či potenciální) je značná a pro zákazníky změna dodavatele nepředstavuje téměř žádné náklady. Osobní přístup, rodinná atmosféra, výhodné cenové i necenové nabídky a včasnost dodávek zboží jsou body, na kterých by podnik měl stavět své poskytované služby. Vhodné formulování podnikové mise a vize by bylo také vhodným posunem vpřed, neboť by mohlo vést k tomu, že zaměstnanci by se dokázali s činností podniku ještě více ztotožnit. Pro podnik by to představovalo velkou výhodu, protože právě lidské zdroje jsou jedním z klíčových atributů jeho dosavadního úspěchu na trhu.

Podnik AB Elektro s.r.o. do další dekády čeká mnoho změn. Je do velké míry na rodině vlastníka, jak se s nimi dokáže poprat a získat z nich pro rodinu i podnik samotný jen to nejlepší. Díky zvýšenému zájmu státu o podporu rodinného podnikání v České republice by však budoucnost nejen tohoto konkrétního rodinného podniku, ale i všech ostatních, mohla být přeci jen o něco jistější. Podpora, o které se hovoří, postupně získává jasnější obrysy, např. v podobě snížení odvodů na zaměstnance, dotačních programů a nejrůznějších investičních pobídek. Jednoznačné vymezení pojmu „rodinný podnik“ by následně zjednodušilo i provedení benchmarkingu, díky kterému by se rodinné podniky mohly porovnávat mezi sebou, navzájem se inspirovat, motivovat a učit se ze svých úspěchů i chyb.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [2] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 3., upravené a rozšířené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017, vi, 264 stran. ISBN 978-80-261-0733-0.
- [3] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. Vyd. 2. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-388-4.
- [4] KARHANOVÁ-HORYNOVÁ, Eva a Ivona FUTSCHIKOVÁ. *Rodinné podnikání*. Vydání 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017, 101 stran. ISBN 978-80-7494-373-7.
- [5] MOŽNÝ, Ivo. *Sociologie rodiny*. Vyd. 2., upr. Praha: Sociologické nakladatelství, 2002, 250 s. Základy sociologie. ISBN 80-86429-05-9.
- [6] ARCUS, Margaret. Family Life Education: Toward the 21st Century. *Family Relations* [online]. 1992, 41(4) [cit. 2018-11-03]. DOI: 10.2307/585579. ISSN 01976664. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/585579?origin=crossref>
- [7] ODEHNALOVÁ, Pavla. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 144 s. ISBN 978-80-210-5603-9.
- [8] SHANKER, Melissa Carey a Joseph H. ASTRACHAN. Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy— A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review* [online]. 2016, 9(2), 107-123 [cit. 2019-03-22]. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x>
- [9] LUKEŠ, Martin a Ivan NOVÝ. *Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 261 s. ISBN 80-7261-125-9.
- [10] BRENOVA, . Rodinné firmy čeká revoluční změna. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR* [online]. AMSP ČR, 2017 [cit. 2018-11-03]. Dostupné z: <http://amsp.cz/rodinne-firmy-ceka-revolucni-zmena/>
- [11] VACEK, Jiří a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. *Rodinné podnikání*. Vydání 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017, 62 stran. ISBN 978-80-7494-371-3.
- [12] KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALSKO. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.
- [13] ŠNAJDR, Petr. Příběh nejstarší firmy světa. *Podnikatelské příběhy* [online]. 2016 [cit. 2018-11-17]. Dostupné z: <https://www.podnikatelskepribehy.cz/pribeh-nejstarsi-firmy-sveta/>
- [14] KNÍŽEK, Martin. Editorial. *Hospodářské noviny* [online]. 2015 [cit. 2018-11-17]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-64096290-editorial>
- [15] RYDVALOVÁ, Petra, Ivan JÁČ, Eva KARHANOVÁ-HORYNOVÁ, Eliška VALENTOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. *Rodinné podnikání - zdroj rozvoje obcí*. 1. vydání. V Liberci: Technická univerzita, 2015, xv, 189 stran. Strategické řízení výkonnosti podniku : edice Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci. ISBN 978-80-7494-245-7.
- [16] ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů*. Praha: Ministerstvo vnitra - Redakce, 2012, roč. 2012, částka 33, č. 89. Dostupné také z:

- <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/start.aspx>
- [17] *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN 978-80-7494-348-5.
- [18] Rodinné podnikání dostává zelenou. *Asociace malých a středních podnikatelů a živnostníků ČR* [online]. Praha: AMSP ČR, 2018 [cit. 2018-11-24]. Dostupné z: <http://amsp.cz/rodinne-podnikani-dostava-zelenou/>
- [19] ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon o živnostenském podnikání. In: *Sbírka zákonů*. Praha: Federální ministerstvo vnitra - Redakce, 1991, roč. 1991, částka 87, č. 455. Dostupné také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/start.aspx>
- [20] ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon o zemědělství. In: *Sbírka zákonů*. Praha: Ministerstvo vnitra - Redakce, 1997, roč. 2009, částka 124, č. 385. Dostupné také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/start.aspx>
- [21] BARNES, Louis. Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs. *Family Business Review* [online]. 2016, 1(1), 9-21 [cit. 2018-11-24]. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1988.00009.x. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1988.00009.x>
- [22] ZELLWEGER, Thomas. *Managing the family business: theory and practice* [online]. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2017 [cit. 2018-11-18]. ISBN 978-17-834-7069-3.
- [23] KENYON-ROUVINEZ, Denise a John WARD. *Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. První vydání. Přeložil Jiří OGROCKÝ. Brno: Barrister & Principal, 2016, 135 stran. ISBN 978-80-7485-095-0.
- [24] Podnikové zdroje a jejich řízení. *ManagementMania* [online]. ManagementMania, 2014 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnikove-zdroje-a-jejich-rizeni>
- [25] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.
- [26] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-861-1958-0.
- [27] GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [28] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK. *Finanční strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2015. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-562-6.
- [29] MAREŠ, Stanislav. *Zdroje financování podniku*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. Eupress. ISBN 978-80-7408-007-4.
- [30] BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
- [31] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- [32] MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Základy ekonomiky podniku*. Praha: Alfa Publishing, 2006. Ekonomie studium. ISBN 80-868-5150-8.
- [33] ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. Eupress. ISBN 80-867-5435-9.
- [34] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [35] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-

247-3349-4.

- [36] Market Value Added. *Středoevropské centrum pro finance a management* [online]. Středoevropské centrum pro finance a management, c2005-2012 [cit. 2018-12-04]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Trzni+pridana+hodnota&IdPojPass=22>
- [37] VOCHOZKA, Marek, Jaromír VRBKA, Simona HAŠKOVÁ, Zuzana ROWLAND a Veronika MACHOVÁ. *Přehled metod komplexního hodnocení podniků*. V Českých Budějovicích: Vysoká škola technická a ekonomická, 2017. ISBN 978-80-7468-119-6.
- [38] GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis*. Eighth edition. Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley, 2013. ISBN 978-1-119-94188-0.
- [39] MAŘÍKOVÁ, Pavla. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota : tržní přidaná hodnota*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-861-1936-X.
- [40] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- [41] KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6657-8.
- [42] KAPLAN, Robert. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1063-5.
- [43] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [44] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1071-6.
- [45] VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0194-4.
- [46] EQFM, a ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *Model Excellence EFQM* [online]. EFQM, 2012 [cit. 2018-12-05]. Dostupné z: <https://www.csq.cz/publikace-ke-stazeni-zdarma/>
- [47] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [48] *Národní cena kvality ČR: Statut* [online]. MPO, 2018 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/narodni-ceny/narodni-cena-kvality-cr/2018/6/NCK-CR_EXCELENCE_Statut.pdf

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Členění prvků logiky RADAR na dílčí atributy

Příloha A – Členění prvků logiky RADAR na dílčí atributy¹

Analýza předpokladů

Prvky	Atributy	Pomocné vysvětlení
Přístup	Solidní	Přístupy mají jasné zdůvodnění, zaměřují se na relevantní zainteresované strany a jsou podloženy procesy.
	Integrovaný	Přístupy podporují strategii a jsou propojeny s dalšími relevantními přístupy.
Aplikace	Uplatněn	Přístupy jsou uplatněny v příslušných oblastech a včas.
	Strukturovaně	Uplatnění je strukturované a umožňuje flexibilitu a agilnost organizace.
Hodnocení a zdokonalování	Měření	Účelnost a účinnost přístupů a jejich aplikace je vhodně měřena.
	Učení se a kreativita	Učení se a kreativita se používá pro generování příležitostí pro zlepšování nebo inovace.
	Zlepšování a inovace	Výstupy z měření, učení se a kreativity jsou používány k hodnocení, prioritizování a implementaci zlepšení a inovací.

Analýza výsledků

Prvky	Atributy	Pomocné vysvětlení
Relevantnost a použitelnost	Rozsah a relevantnost	Je identifikován ucelený soubor výsledků zahrnující též klíčové výsledky, který prokazuje výkonnost organizace z hlediska strategie, cílů a potřeb a očekávání relevantních zainteresovaných stran.
	Integrita	Výsledky jsou časově vhodné, spolehlivé a přesné.
	Členění	Výsledky jsou vhodným způsobem členěny, aby poskytly smysluplný vhled do organizace.
Výkonnost	Trendy	Pozitivní trendy nebo trvale dobrá výkonnost za více než tříleté období.
	Cíle	Pro klíčové výsledky jsou stanoveny a trvale dosahovány vhodné cíle, které jsou v souladu se strategickými záměry.
	Porovnání	V souladu se strategickými záměry jsou prováděna vhodná externí porovnání, která jsou u klíčových výsledků příznivá.
	Důvěra	Existuje důvěra, že úroveň výkonnosti bude v budoucnu trvale udržena, která vychází z pochopení vztahů mezi příčinami a následky.

¹ Zdroj: EFQM, a ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *Model Excellence EFQM* [online]. EFQM, 2012 [cit. 2018-12-05]. Dostupné z: <https://www.csq.cz/publikace-ke-stazeni-zdarma/>