



WORKING PAPER č. 21/2008

Konkurenceschopnost rodinných podniků – případové studie podniků

Pavla Odehnalová

Říjen 2008



Řada studií Working Papers Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky je vydávána s podporou projektu MŠMT výzkumná centra 1M0524.

ISSN 1801-4496

Vedoucí: prof. Ing. Antonín Slaný, CSc., Lipová 41a, 602 00 Brno,
e-mail: slany@econ.muni.cz, tel.: +420 549491111



PŘÍPADOVÉ STUDIE PODNIKŮ

Abstract:

The main goal of this paper is to present case studies of family business, which was participated the empiric research Competitiveness of companies. Family business is analyzed by the outside and inside factors of the competitiveness. The groups of shareholders, employees, suppliers and customers are analyzed closer.

Abstrakt:

V následujícím textu jsou uvedeny případové studie podniků, které se zúčastnili empirického šetření konkurenceschopnosti podniků. Jednotlivé společnosti jsou analyzovány z hlediska vnitřních a vnějších faktorů konkurenceschopnosti. Blíže jsou sledovány skupiny stakeholderů jako vlastníci, zaměstnanci, odběratelé a zákazníci a dodavatelé.

Recenzoval:

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

1. POUŽITÁ METODOLOGIE

Ke zpracování případové studie společnosti JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. bylo využito metod kvalitativního výzkumu. Vycházelo se zejména z výsledků dotazníku empirického šetření konkurenceschopnosti podniků, z polostrukturovaného rozhovoru s vedením podniku, z ekonomických výsledků podniku dostupných ve veřejných databázích (Albertina – firemní monitor, portál ministerstva spravedlnosti – www.justice.cz), a z webových stránek podniku. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány pomocí programu SPSS, MS Excel, a MS Word.

1.1. Výzkumná otázka

Vzhledem k charakteru empirického šetření byla výzkumná otázka stanovena v návaznosti na konkurenceschopnost zkoumaných podniků. Konkurenceschopnost je definována jako schopnost podniku schopnost podniku obstát v soutěži s konkurenty na trhu. Podnik konkurenceschopný se na trhu udrží, resp. dokáže na nový trh vstoupit¹.

Podle studií uskutečněných v Evropě a USA², je skupina rodinných podniků charakteristická vlastnostmi, které se u „nerodinných“ podniků nevyskytují buď vůbec, nebo jen v omezené míře. Právě tyto vlastnosti poskytují některým rodinným podnikům výhodu, která může být pro konkurenceschopnost zásadní. V návaznosti na zjištění z provedených výzkumů byla stanovena výzkumná otázka:

“Které specifické faktory formují konkurenceschopnost představeného podniku?”

¹ Více viz BLAŽEK, L. a kol. Konkurenční schopnost podniků – primární analýza výsledků empirického šetření. Brno: Masarykova univerzita. 2007. ISBN 978-80-210-4456-2.

² Making a difference. The Pricewaterhouse Coopers Family Business Survey 2007/2008 On-line. Dostupné na: <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/2673767D9D4AD26C85257395000DBE4E>
TYEE, L. N., Family to family, Family business study, Seattle university: Oregon, 2007 On-line. Dostupné na: <http://familybusinesssurvey.com/>
American business survey. Mass mutual. Kenesaw State University. Family Firm Institute. 2007. On-line. Dostupné na: http://www.usdce.org/fbf/downloads/2007_MM_familybusiness.pdf

2. JELÍNEK – VÝROBA NÁBYTKU, S.R.O.

Předložená analýza rodinného podniku JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o., navazuje na empirický výzkum s názvem „Konkurenceschopnost podniků“, který byl proveden v roce 2007.

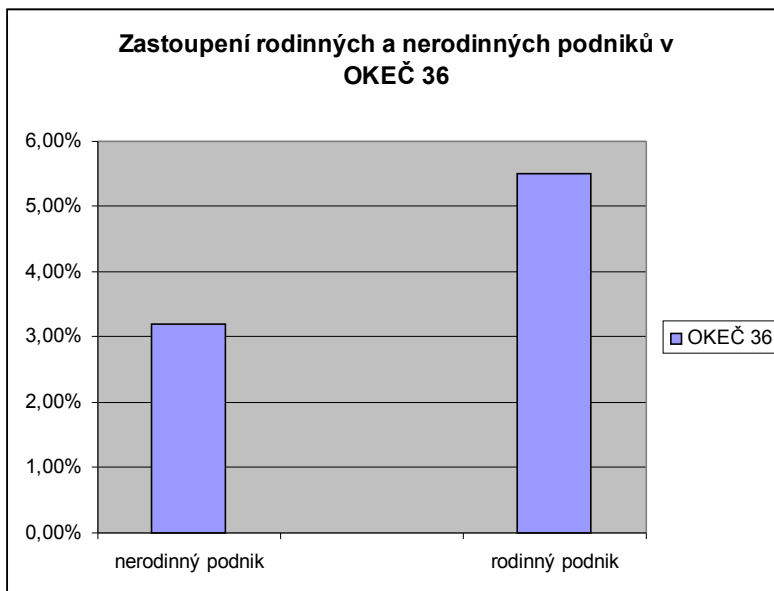
Z výsledků vyplývá, že ve výběrovém vzorku dotazovaných podniků je 21 % podniků rodinného charakteru, což představuje poměrně podstatnou část respondentů. Je proto účelné tuto skupinu podniků blíže zkoumat. Za rodinný podnik byl považován takový podnik, ve kterém členové jedné rodiny zastávají alespoň dvě strategické řídicí funkce. Za strategickou řídicí funkci bylo považováno i vlastnictví rozhodujícího podílu akcií podniku. Na základě tohoto kritéria bylo vybráno 91 podniků, které byly označeny jako rodinné³.

1.1. Představení zkoumané společnosti

Podnik JELÍNEK-výroba nábytku s.r.o. vznikl v roce 1991. Spadá do oblasti OKEČ 36 - nábytkářství, kde je poměrně vyšší podíl rodinných podniků oproti podnikům nerodinným. Společnost založili vnuci Jindřicha Jelínka, kteří tak navázali na rodinnou tradici výroby kvalitního českého nábytku, která byla přerušena obdobím komunismu. Podnik je představitelem typické rodinné firmy. V současné době podnik řídí dva bratři Daniel a Tomáš Jelínkovi. Podnik zaměstnává 96 zaměstnanců, obrat za rok 2006 byl skoro 103 mil. korun. Sídlo společnosti je ve Valašském Meziříčí, stejně jako hlavní provozovna. Podnik má několik podnikových prodejen v Brně a Praze, včetně pobočky na Slovensku.

³ Zdrojem informací o charakteru podniků byly veřejně dostupné databáze a webové stránky jednotlivých podniků.

Graf č. 1 Zastoupení rodinných a nerodinných podniků v OKEČ 36



Zdroj: zpracováno autorkou

1.2. Historie společnosti⁴

Zakladatelem firmy byl Josef Volek, stolař pocházející z Horní Bečvy. V roce 1897 si tady otevřel stolařskou živnost, kterou v květnu 1900 přenesl do Vigantic a později do Valašského Meziříčí. Na Palackého ulici vybudoval ze stolařské dílny novou provozovnu na výrobu nábytku, která patřila koncem dvacátých let k úspěšným podnikům. Mnozí z pracovníků byli absolventy Odborné školy pro zpracování dřeva ve Valašském Meziříčí a dovedli ze dřeva vyrobit dokonalé umělecké kusy nábytku podle přání a vkusu zákazníka. Stylovým uměleckým nábytkem firmy Volek byly zařízeny banky, úřady, pojišťovny i soukromé byty. Na modernizaci a rozšíření provozu si pan Volek vzal v roce 1926 vysoký úvěr u místní Spořitelny. V době hospodářské krize však nebylo dost zakázek a firma nemohla plnit finanční závazky vůči Spořitelně. Ta v roce 1933 ukončuje její činnost a později v roce 1938 celý objekt na Palackého ulici zabavuje a prodává městu. Z továrny na výrobu uměleckého nábytku se měl stát městský chudobinec.

Jindřich Jelínek nastoupil do firmy Volek na počátku 20. let. Brzy se stává jedním z předních zaměstnanců podniku a majitel Josef Volek schopnému mladíkovi rád dává za manželku jednu ze svých tří dcer. V době úpadku nábytkářské provozovny ve třicátých letech si Jindřich

⁴ Zdroj: Internetové stránky firmy JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. <http://jelinekvm.cz/uvod/soucastnost.php>, a <http://jelinekvm.cz/uvod/historie.php> - upraveno.

Jelínek otevírá vlastní stolařskou živnost a kvalitními výrobky si brzy zajišťuje odbyt. V roce 1938 za obětavé a nezištné podpory majitele pily ve Valašském Meziříčí J. Křížana a pochopení městské rady, získává Jindřich Jelínek k velké radosti Josefa Volka rodinný majetek zpět. Stává se šéfem firmy „Jindřich Jelínek - výroba nábytku“, která navazuje na kvalitní práci mistra Volka. Koncem třicátých let je firma pod jeho vedením (přes těžkou situaci ve světě) na vzestupu, postupně jsou splaceny všechny pohledávky a zůstává i na potřebné investice do zařízení.

Po skončení II. světové války se Jindřich Jelínek chystal na už dříve plánované rozšíření výroby. K tomu však nedošlo, neboť po roce 1948 je na podnik uvalena národní správa a od roku 1951 tady hospodaří Lidové nábytkářské družstvo, jež přijalo manžele Jelínkovy za své zaměstnance a dovolilo jim bydlet v kdysi jejich vlastníma rukama postaveném objektu. Jindřich Jelínek zůstal ještě několik let ve Valašském Meziříčí, až na sklonku svého života odešel do domova důchodců v Ostravě, kde v roce 1979 zemřel.

V období komunismu byla na 40 let přerušena činnost firmy JELÍNEK - výroba nábytku. Byly zpřetrhány veškeré obchodní kontakty a vazby původní firmy. Přesto se vnukové Jindřicha Jelínka rozhodli pokračovat v rodinné tradici a po vyřízení restituce v roce 1991 začali usilovně znovu budovat již zaniklou firmu. Aby mohlo být započato s novou výrobou, byla provedena rekonstrukce truhlářské dílny. Po odzkoušení prvních prototypů se firma snažila prorazit na trh s novými výrobky z vrstveného ohýbaného dřeva a s úplnou novinkou na trhu ortopedickým roštem s matrací. Postupně přibývá spokojených zákazníků a jméno firmy, která má ve svém logu „jelínka“ se stává známé.

1.3. Faktory konkurenceschopnosti podniku

Podnik JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. v rámci dotazníkového šetření označil za své nejvýznamnější konkurenty v České republice společnosti:

- Tusculum s 10 % podílem na trhu,
- Jitona s 10 % podílem na trhu,
- Dřevočal s 1 % podílem na trhu,
- JMP s 1 % podílem na trhu.

Podíl podniku JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. na českém trhu v rámci oblasti výroby nábytku je 0,3 %.

K nejvýznamnějším konkurentům na zahraničních trzích patří zejména slovenské společnosti jako:

- Ivan Deák s 1 % podílem na trhu
- Styler s 1 % podílem na trhu

- Segum s 3 % podílem na trhu
- Matera s 3 % podílem na trhu

Podíl podniku JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. na slovenském trhu v rámci oblasti výroby nábytku je 1 %.

A1. Vnitřní faktory konkurenceschopnosti

Ze zkoumaných vnitřních faktorů konkurenceschopnosti vyplývá, že společnost se zaměřuje zejména na inovační aktivitu, kvalitu a tradici – resp. jméno firmy.

Inovační aktivita podniku se projevuje zejména v charakteru výrobků, které společnost svým zákazníkům nabízí. Jedná se kompletní nábytkovou výrobu, která je ve většině případů (65 %) specifická, tedy upravená podle přání zákazníka. Samotné odvětví, tedy výroba nábytku je poměrně náročné na design. Uživatelsky se výrobky mění poměrně málo, kdežto designově je třeba přizpůsobit se současným trendům. Společnost nabízí šest samostatných kategorií výrobků, každá kategorie ve třech až šesti provedeních. Zákazníkům je nabídnuta také poměrně široká paleta vzorů a barev dřeva. Podle slov ředitele podniku je pro ně spokojenost zákazníků prioritní, což se odráží i v možnostech výroby nábytku na míru.

Důraz společnosti JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. na kvalitu je neoddiskutovatelný. Pojem kvalita je uveden v mottu společnosti: „*kvalita na kterou se můžete spolehnout*“, zároveň je prezentována i na webových stránkách společnosti, kde firma vystavila jednak získané ocenění „Česká kvalita - nábytek“ a také reference od svých zákazníků. Důvěra ve vlastní výrobky je patrná i v chování ředitele společnosti, veškeré prostory, společnosti, jsou vybaveny vlastním nábytkem, který působí velmi robustně. Ředitel se zaujetím vypráví o složitosti a preciznosti výroby, která podléhá častým a přísným kontrolám. Je evidentní, že své osobní hodnoty a nároky plně přenáší i do svých výrobků.

Důvěra ve vlastní výrobky a důraz na kvalitu se projevuje už v názvu společnosti, kdy majitelé propůjčili své jméno názvu podniku JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. Jméno Jelínek podědili po svých předcích a podle slov ředitele cítí velkou odpovědnost za to, aby jméno firmy nebylo jakýmkoliv způsobem poškozeno. Vztah k historii a důraz na tradici dokládají i obrázky návrhů nábytku původního zakladatele firmy pana Volka. Na stránkách společnosti je uvedena i precizně popsaná historie podniku. Celý současný výrobní areál je zrekonstruovaný podle původních návrhů, které měl Jindřich Jelínek, ještě před druhou světovou válkou.

Ostatní vnitřní faktory konkurenceschopnosti hodnotí podnik JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. většinou mírně nadprůměrně až nadprůměrně.

Jde zejména o faktory jako je pružné přizpůsobování svých produktů požadavkům zákazníků, péče o zákazníky, přístup ke zdrojům financování. Všechny výše uvedené faktory mají podle vedení podniku pozitivní vliv na konkurenceschopnost jejich podniku.

Jako průměrné hodnotí společnost následující faktory: náklady na pracovní sílu, ostatní náklady a úroveň kvalifikace pracovníků. Náklady na pracovní sílu a ostatní náklady dále hodnotí jako faktor, který má negativní vliv na konkurenceschopnost podniku. Osobní náklady za rok 2006 činily v podniku 25 036 tis. Kč. Ostatní náklady pak činily 6 359 tis. Kč. Osobní náklady na měsíc na jednoho zaměstnance činily 14 tis. Kč/měsíc. Nízké mzdy souvisí s poměrně nízkou úrovní kvalifikace zaměstnanců. Současný kádr zaměstnanců je navíc poměrně stabilní. Většina zaměstnanců je v předdůchodovém věku. U zaměstnanců jde více než o vzdělání a vysokou úroveň kvalifikace o zkušenosti v oboru. Proto hodnotí vedení podniku nízkou úroveň kvalifikace jako pozitivní faktor konkurenceschopnosti podniku.

A2. Vnější faktory konkurenceschopnosti

Jedním z nejvýznamnějších vnějších faktorů konkurenceschopnosti představuje pro podnik konkurenční boj. Společnost řeší potíže s plagiátorstvím svých výrobků. Velmi významným konkurentem se pro společnost stal i jeden z původních majitelů firmy. Jeden ze tří bratrů, který se od společnosti distancoval a založil konkurenční podnik také s názvem JELÍNEK. Majitelé společnosti JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. tuto skutečnost vnímají velmi negativně. Celá událost měla a má dopad nejenom na chod podniku, ale i na rodinu samotnou. Rodinné problémy se přenáší do chodu podniku a naopak. Právě negativní emoce vnášené rodinným prostředím do rodinných podniků jsou faktorem negativně ovlivňující konkurenceschopnost podniků.

Jako vysokou označilo vedení podniku i vyjednávací sílu odběratelů, zájem vstoupit do pracovního poměru, podporu státních orgánů a místních orgánů veřejné správy. Podporu státních a místních orgánů veřejné správy označilo vedení podniku jako faktor, který má mírně pozitivní vliv na konkurenceschopnost jejich podniku. Ostatní zkoumané podniky označili podporu státních a místních orgánů veřejné správy za velmi nízkou. Pozitivní vztah k veřejným orgánům podnik odůvodňuje získáním dotace na stavbu nového výrobního areálu.

Dalším vnějším faktorem konkurenceschopnosti, který podnik označil jako zásadní, je koupěschopnost obyvatelstva, která má na konkurenceschopnost společnosti silně pozitivní vliv.

Pozitivní vliv na konkurenceschopnost podniku mají i rozšiřující se trhy produktů, na kterých podnik působí. K uspokojení poptávky obyvatel společnost postupně rozšířila portfolio svých výrobků. V současné

době je na svém trhu jedna z mála, která vyrábí tak široký sortiment produktů.

1.4. Charakteristika podniku

B1. Souhrnná část

Jako nejdůležitější zájmové skupiny (stakeholders) označilo vedení podniku vlastníky, zaměstnance, zákazníky a dodavatele⁵.

B2. Vlastníci

Důležitost vlastníků je v tomto případě velice zřejmá. Vlastníci jsou dva bratři, kteří jsou na podniku existenčně závislí. Proto je tato skupina stakeholderů označena za vysoce důležitou. Společnost neplánuje v následujících pěti letech žádné změny vlastnické struktury. Společnost je vybavena poměrně novým výrobním zařízením. V tomto případě lze hledat souvislost s důrazem na kvalitu svých výrobků.

Ze softwarových aplikací podnik využívá PIS (Podnikový informační systém) se všemi standardními moduly včetně personální a účetní agendy a MIS. Dále podnik používá docházkový systém, internet, intranet a kancelářské aplikace. Do budoucna uvažuje o zavedení modulů CRM k řízení vztahů se zákazníky. V rámci využívání softwarových aplikací je vedení podniku spíše konzervativní po předchozích špatných zkušenostech s některými moduly pro finanční řízení. V současnosti probíhá implementace CAD/CAM systému v TPV (technická příprava výroby).

B3. Zaměstnanci

Velice pozitivní vztah k zaměstnancům⁶ je jednou z charakteristik rodinného podnikání. Podobně je tomu i u sledovaného podniku. Majitelé znají své zaměstnance ve většině případů jménem. Kádr zaměstnanců je poměrně stabilní. Odchody ze společnosti se vyskytují velmi zřídka. Jak uvádí ředitel podniku, zaměstnanci jsou pro ně nejdůležitější součástí podniku. Ve výrobě nábytku, je potřeba velmi zkušených profesionálů, proto aby vznikl výrobek, který bude sloužit třeba i několika generacím. Kromě zkušených odborníků a velmi pracovitých zaměstnanců mají majitelé špatné zkušenosti s novými zaměstnanci. Většinou jde o jejich nízké pracovní nasazení a špatnou pracovní morálku a neschopnost se samostatně rozhodovat. Velmi negativní zkušenost pak mají majitelé s bývalými pracovníky na úseku obchodu, kteří podnik systematicky okrádali i přes to, že to byli dlouholetí zaměstnanci podniku.

⁵ Výzkumy Strážovská, L. (2002) a Koráb, V. (1998) uvádí, že rodinné podniky jsou charakteristické pozitivním vztahem k stakeholderům.

⁶ American business survey. Mass mutual. Kenesaw State University. Family Firm Institute. 2007. On-line. Dostupné na: http://www.usdce.org/fbf/downloads/2007_MM_familybusiness.pdf

V současné době podnik zaměstnává 96 pracovníků z toho většinu pracovníků na dělnických pozicích (60) Zbytek zaměstnanců tvoří technicko-hospodářští pracovníci (36) z čehož 5 pracovníků je ve vrcholovém managementu podniku.

Vedení podniku uvádí, že fluktuace pracovníků v podniku je poměrně malá. Většinou odcházejí nově příchozí zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni s nízkým platem a nedostatečným kariéerním růstem. Podle slov ředitele podniku nelze v rodinné firmě dělat kariéru. Za celou dobu trvání podniku zaznamenali pouze 2 kariéerní postupy. Většina zaměstnanců tak zůstává na místě, kam nastoupila celý život.

Podnik také poskytuje benefity svým zaměstnancům. Pro všechny zaměstnance podnik zajišťuje stravování, poskytování půjček, příspěvky na důchodové a životní připojištění. Zaměstnancům na pozici technicko-hospodářské pak podnik poskytuje služební automobil, mobilní telefon, připojení k internetu z domu, vzdělávací aktivity. Celkové náklady na zaměstnanecké výhody podniku činí 10 %.

B4. Odběratelé, zákazníci

Z výše uvedených zjištění je patrné, že společnost JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. velmi dbá na spokojenost svých zákazníků. Reklamace se objevují zřídka, ale i ty se snaží společnost řešit okamžitě. Stejně tak je samozřejmostí dodržovat dodací podmínky výrobků. Negativní zkušenosti mají s plagiáty svých výrobků, které obchodníci vydávají za originál značky JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. Této situaci se podnik snaží nyní předcházet smlouvou o autorizovaném prodeji zboží.

Podnik nedodává do velkoobchodních řetězců. 70 % jejich dodávek směřuje do maloobchodní sítě a 30 % ke konečným zákazníkům. Obchodní strategií, kterou se společnost řídí je strategie differentiation, která se zaměřuje na specifický charakter výrobků s možností požadovat vyšší ceny, který je určen širokému okruhu zákazníků.

Odběratelé z řad maloobchodu a koncových zákazníků tvoří 90 % dodávek, které směřují na místní trhy⁷. Pouze 10 % směřuje na Slovensko. Podle slov vedení, jde o odběratele, kteří se společností dlouhodobě spolupracují a jsou stabilní. Vedení má špatné zkušenosti s prodejci v sousedním Rakousku a Německu. Proto většinu tedy až 90 % svých dodávek směřují do České republiky.

B5. Dodavatelé

Za vysoce důležitou zájmovou skupinu podnik také označil dodavatele. Dodavatele stejně jako odběratele podnik hodnotí jako poměrně stabilní. Většina 85 % dodávek pochází z České republiky, ze

⁷ Orientace rodinných podniků na místní trhy a orientace na zákazníka byla prokázána výzkumem, který provedli Gallo a Sveen v roce 1991.

zahraničí je pouze 15 % dodávek. Poměr specifických standardizovaných dodávek je stejný. Podnik ovšem do budoucna uvažuje o nárůstu podílu specifických dodávek.

Za důležitá kritéria při výběru nových dodavatelů považuje vedení podniku zejména kvalitu dodávek a dodržení termínů dodávek, poměrně důležitá je i cena produktů a platební podmínky.

1.5. Další faktory konkurenceschopnosti

C1. Míra autonomie podniku

Zkoumaný rodinný podnik je charakterizován poměrně nízkou mírou autonomie i přes to, že vlastní tři samostatné výrobní provozy. Dále má pronajaty obchody s výrobky podniku JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. Tři prodejny jsou v Praze, jedna v Brně a jedna v sídle firmy ve Valašském Meziříčí. Výroba probíhá ovšem výhradně v místě, kde společnost má své sídlo a to ve Valašském Meziříčí.

Ředitel uvádí, že je potřeba aby majitelé podniku měli přehled o všem co se ve společnosti děje. Osobně provádí kontroly výroby, navštěvují výstavy a jednají s odběrateli. Tento jev je poměrně typický pro rodinné podniky, které jsou charakteristické vysokou mírou centralizace v podniku⁸. Sami majitelé bydlí i s rodinami přímo v objektu, kde je sídlo společnosti a kde také probíhá výroba nábytku.

C2. Vztah k riziku

Rodinné podniky jsou typické svojí averzí k riziku a spíše projeveným konzervatismem⁹. Stejně je tomu i u zkoumané společnosti JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. Averse k riziku se projevuje nedůvěrou k zásadnějším změnám v řízení společnosti. Majitelé měli poměrně špatnou zkušenost se zaměstnáním profesionálního ekonomy, stejně jako s nastavováním a zaváděním softwarových aplikací, které měly sloužit k efektivnějšímu řízení podniku. Společnost se také podstatně významněji než na zisk orientuje na udržení. Veškeré větší investice jsou velice pečlivě posuzovány a konzultovány. Souvisí to zřejmě i s velkou mírou odpovědnosti, kterou majitelé cítí jednak za podnik a jednak za své rodiny.

C3. Financování firmy

Oproti zjištěním, které uvádí některé výzkumy¹⁰ jsou ve společnosti JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. striktně odděleny rodinné a firemní

⁸ Making a difference. The Pricewaterhouse Coopers Family Business Survey 2007/2008 On-line. Dostupné na: <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/2673767D9D4AD26C85257395000DBE4E>
TYEE, L. N., Family to family, Family business study, Seattle university: Oregon, 2007 On-line. Dostupné na: <http://familybusinesssurvey.com/>

⁹ DONCLES R., FROHLICH E., (1991): "Are family business really different? Evidence from STRATOS", Family Business Review, Volume 4, Issue 2, Page 149.

finance. Majitelé velmi dbají na poctivost a věrohodnost veškerých firemních činností. Podle jejich slov chtějí jít příkladem svým zaměstnancům. Dobré jméno firmy se projevuje i navenek. Majitelé společnosti nemají podle svých slov problémy se získáváním úvěrů od bankovních institucí. Stejně tak pozitivně hodnotí i podporu místních a státních orgánů.

C4. Kapitálová intenzita

Společnost JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. lze označit jako poměrně kapitálově intenzivní. Největší investice jsou směřovány do rekonstrukce a výstavby nemovitostí. V současné době společnost plánuje výstavbu nového areálu, která pomůže rozšířit kapacitu výroby. Na nový areál by se mělo majitelům podařit získat poměrně vysokou dotaci. Získání dotace je podmíněno zvýšením počtu zaměstnanců. Jak sám ředitel uvádí, zaměstnání nových zaměstnanců je velice nákladná věc a v konečném důsledku dochází k nepřiměřenému zdražení výrobků. Podle jeho slov by podmínka navýšení počtu zaměstnanců měla být spíše nahrazena mírou produktivity práce.

1.6. Finanční analýza podniku

Rodinný podnik JELÍNEK – výroba nábytku s. r.o. spadá podle výsledků shlukovací analýzy do shluku BB2, tedy do „shluku zralých podniků“¹¹. Míra růstu aktiv a rentability aktiv je tedy na průměrné úrovni. Rentabilita aktiv a míra růstu aktiv byla počítána podle vzorců¹²:

$$ROA = \frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\frac{\text{počáteční stav aktiv} + \text{konečný stav aktiv}}{2}} * 100$$

$$\text{Růst}_{\text{Aktiv}} = \left(\frac{\text{konečný stav aktiv}}{\text{počáteční stav aktiv}} - 1 \right) * 100$$

Z níže uvedených ukazatelů vyplývá, že podnik JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. v současné době nemá vážnější finanční problémy. V nejbližší době dokonce chystá výstavbu nového areálu za cca 130 milionů Kč. Pro celkové zdraví podniku, je ovšem účelné provést

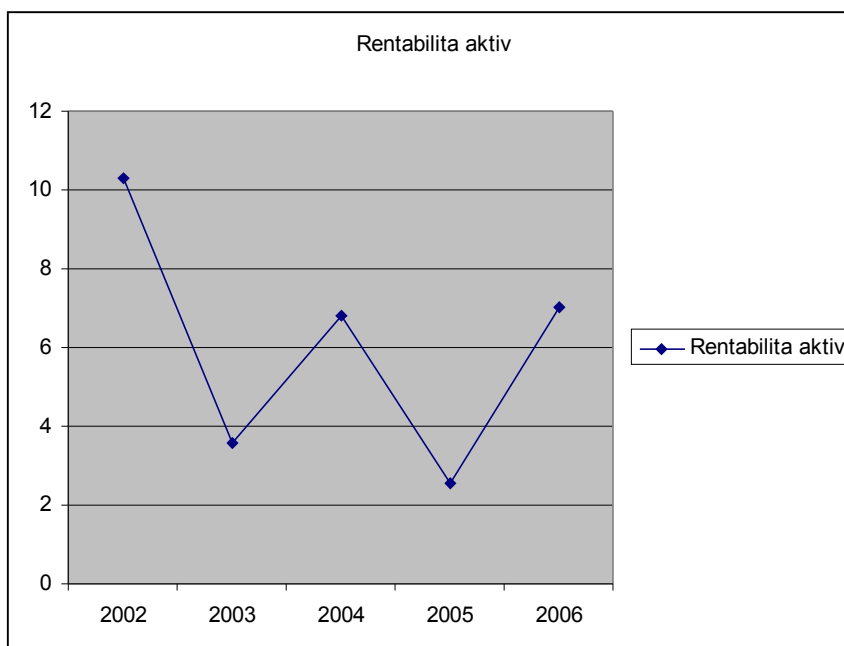
¹⁰ KORÁB, V., MIHALSKO, F., SALGUEIRO, J.L.R., GARCIA, M.S.A., Jak pracují malé rodinné firmy. Brno: VUT, 1998. ISBN 80-214-1121-X.

¹¹ Shluk zralých podniků měl být podle našich očekávání nejpočetnější. Jedná se o průměrné, až mírně podprůměrné podniky, které jsou pevně a dlouhodobě zakotvené ve svých odvětvích a dosahují slovy ekonomické teorie tzv. normálního zisku pro své odvětví, tj. takové zhodnocení vloženého kapitálu, které výrazně nepřesahuje průměrné zhodnocení v celé národní ekonomice, a tudíž neláká jiné potenciální konkurenty ke vstupu do daného odvětví. (Šiška, L. Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS, Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISSN 1801-4496“).

¹² Šiška, L. Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS, Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISSN 1801-4496.

retrospektivu finančních ukazatelů a to konkrétně za roky 2002 až 2006. Z níže uvedených výsledků je patrné, že pro podnik byly zlomové roky 2003 a 2005 což se projevilo negativně i na cash-flow podniku. V následujícím textu jsou uvedeny ukazatele finanční výkonnosti podniku.

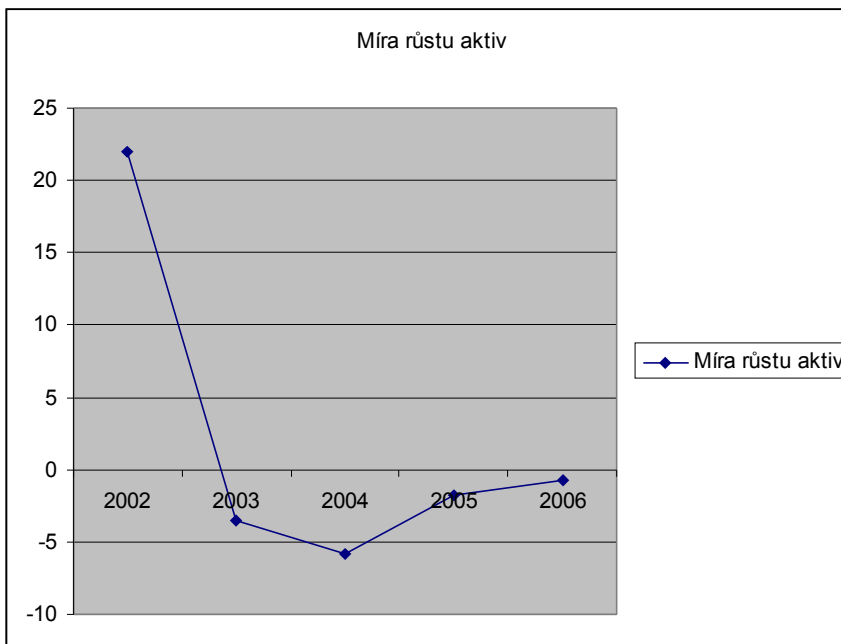
Graf č. 2 Rentabilita aktiv



Zdroj: zpracováno autorkou podle výsledků empirického šetření konkurenceschopnost podniků (2007)

Propad rentability v roce 2003 má za následek zejména pokles tržeb na 110 mil Kč. V roce 2003 společnost nabrala 10 nových zaměstnanců což se negativně projevilo v nárůstu osobních nákladů, navíc byla značná část peněžních prostředků vázána v zásobách, téměř 37 milionů korun. To je způsobeno zejména charakterem výroby, kdy se materiál na výrobu nábytku musí nakoupit několik let před samotným zpracováním. Dřevo tak prochází dlouhým procesem sušení, které má za následek dlouhodobé vázání finančních prostředků v zásobách. Podobně tomu je i u roku 2005. Rok 2005 byl poznamenán značným poklesem tržeb, způsobeným snížením prodeje matrací – nosného produktu společnosti meziročně o 2000 kusů. Snížení zásob, ani snížení osobních nákladů nedokázalo vykompenzovat snížení tržeb.

Graf č. 3 Míru růstu aktiv



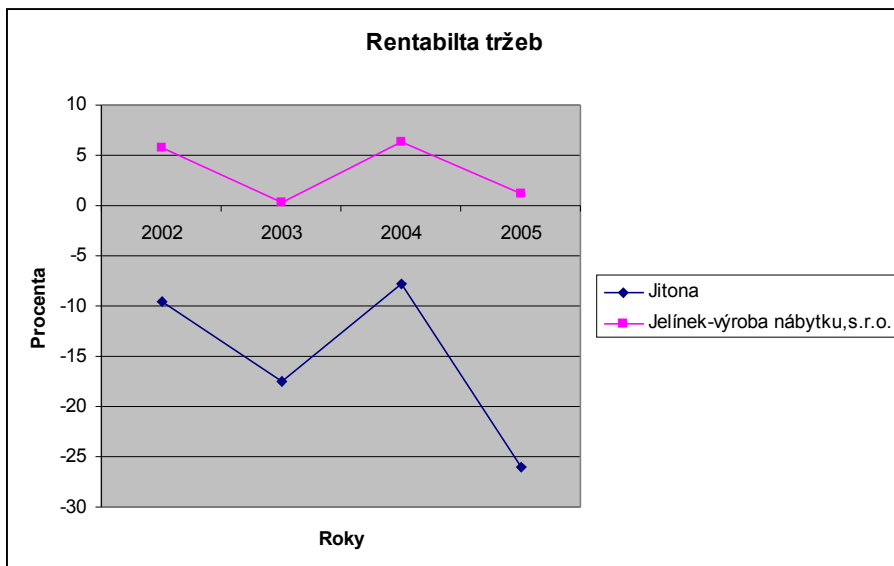
Zdroj: zpracováno autorkou podle výsledků empirického šetření konkurenceschopnost podniků (2007)

Propad v roce 2003 má za následek zejména podstatně veliký nárůst zásob, a nárůst počtu zaměstnanců v podniku o 10 pracovníků.

Pro názornější prezentaci finanční situace společnosti JELÍNEK - výroba nábytku s.r.o., uvádím srovnání s největším konkurentem společnosti, kterým je společnost Jitona, a.s.¹³

¹³ Uvedené srovnání je za roky 2002–2005, za rok 2006 chybí u společnosti Jitona, a.s. údaje.

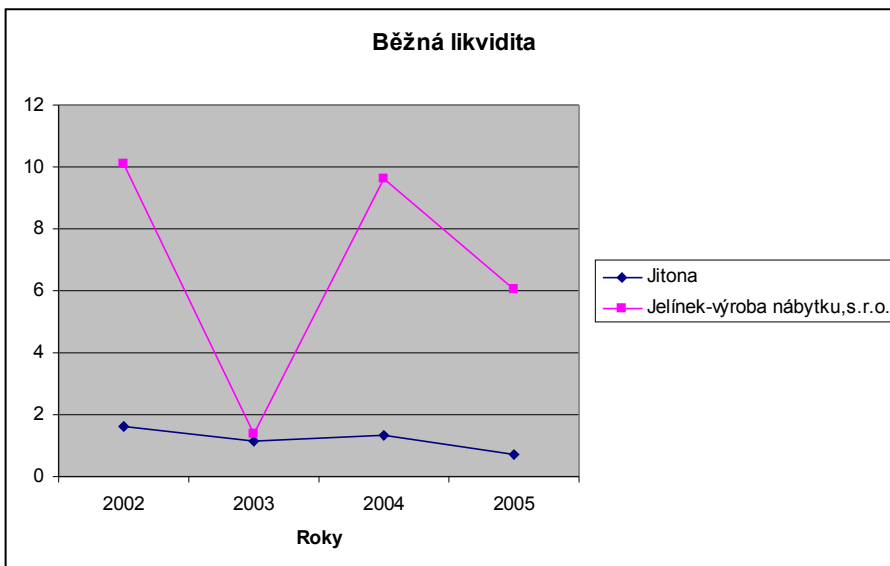
Graf č. 4 Rentabilita tržeb - srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti Jitona, a.s. a JELÍNEK-výroba nábytku s.r.o.

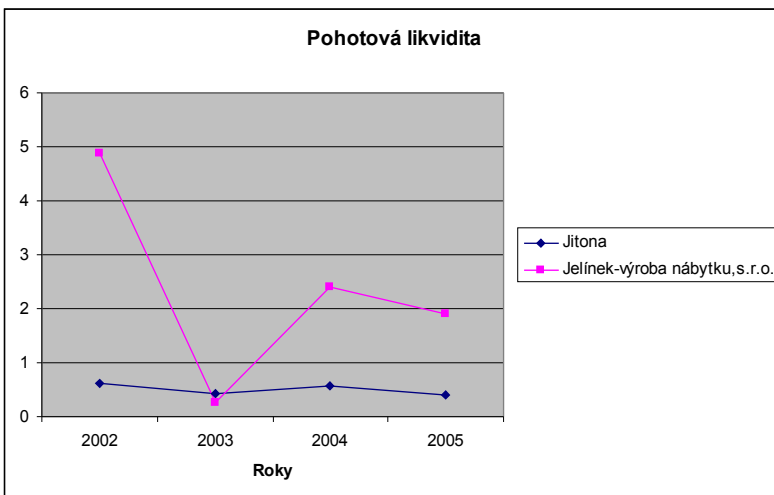
Rentabilitu tržeb, lze považovat za ukazatel finanční výkonnosti podniku. Z výše uvedeného grafu je patrné, že rentabilita tržeb podniku JELÍNEK-výroba nábytku s.r.o. je oproti jeho konkurentovi vyšší.

Graf č. 5 Běžná likvidita - srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti Jitona, a.s. a JELÍNEK-výroba nábytku s.r.o.

Graf č. 6 Pohotová likvidita - srovnání

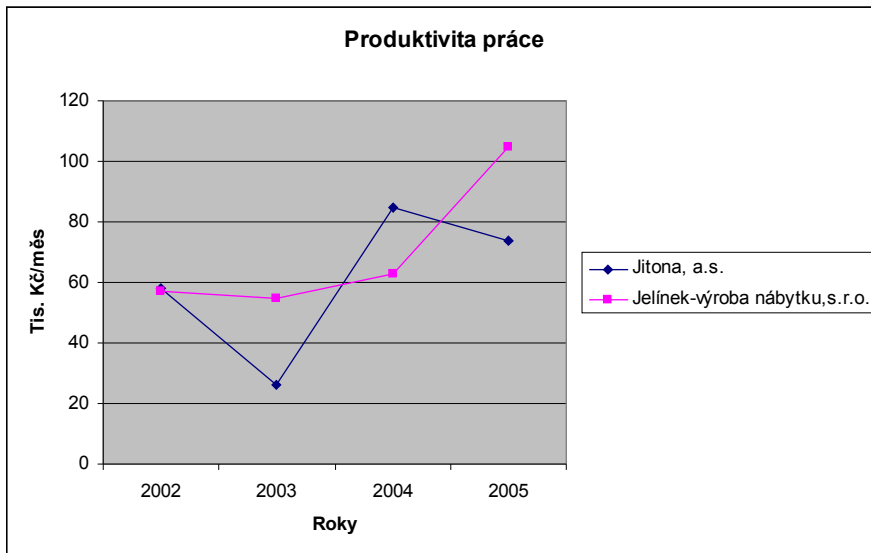


Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti Jitona, a.s. a JELÍNEK-výroba nábytku s.r.o.

Z výše uvedených grafů je patrné, že podnik JELÍNEK - výroba nábytku s.r.o. kromě roku 2003 neměl vážnější problémy s likviditou. Krize roku 2003 v podobě nárůstu zaměstnanců a také nárůstu zásob,

se projevuje také v likviditě podniku. Likvidita největšího konkurenta je nepoměrně nižší.

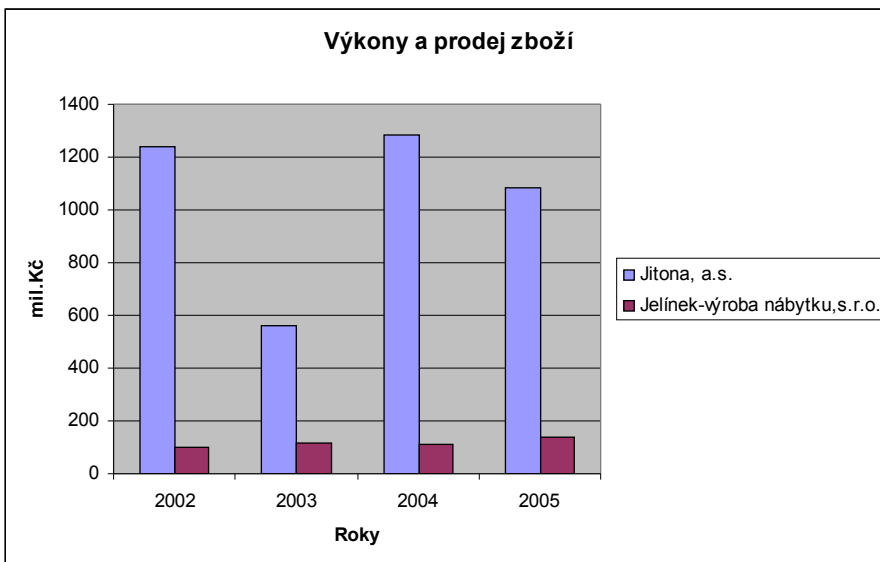
Graf č. 7 Produktivita práce - srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti Jitona, a.s. a JELÍNEK-výroba nábytku s.r.o.

Z grafu je patrné, že i produktivita práce sledovaného podniku je v zásadě vyšší u sledovaného rodinného podniku. Navíc má rostoucí trend což je pozitivním faktorem.

Graf č. 8 výkony a prodej zboží srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti Jitona, a.s. a JELÍNEK-výroba nábytku s.r.o.

Společnost JELÍNEK-výroba nábytku s.r.o. se potýkala s největšími problémy v letech 2003 a 2005, kdy došlo k meziročnímu poklesu prodeje jejich stěžejního produktu, kterým byly zdravotní matrace.

Z výše uvedených ukazatelů, lze konstatovat, že je podnik finančně zdravý. Veškeré ukazatele zaměřené na konkurenceschopnost podniku mají pozitivní trend a podnik se nepotýká se zásadními problémy, které by mohly ohrozit jeho existenci na trhu.

1.7. Závěr

Z výše uvedených závěrů lze konstatovat, že zkoumaný podnik JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. je typickým zástupcem rodinného podniku. Z empirického výzkumu provedeného v roce 2008 vyplývá, že na rozdíl od podniků nerodinných se v 52,8 % případů rodinné podniky vyznačují alespoň jedním nadprůměrným kritériem rentability aktiv, popřípadě míry růstu aktiv¹⁴. Je tedy patrné, že ve výběrovém vzorku mají konkurenční výhodu oproti nerodinným podnikům. Uvedená případová studie analyzovala jeden z typických zástupců rodinného podniku. Důraz rodinných podniků na inovační aktivitu je patrný nejen u sledované společnosti, ale i u ostatních podniků rodinného charakteru spadajících do výběrového vzorku¹⁵. Vyšší inovační aktivitu, stejně jako důraz na kvalitu a tradici lze hodnotit jako pozitivní faktor konkurenceschopnosti.

Poměrně značná centralizace řízení, je také charakteristická pro rodinné podniky. Centralizace řízení směrem k rodině je zřejmě důsledkem uvědomění si vlastnictví podniku,¹⁶ za který cítí odpovědnost. Ředitelé podniku se tak velmi neradi vzdávají moci nad podnikem, který zbudovali. V případě společnosti JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. lze hledat souvislost i s projevenou averzí k riziku a špatnými zkušenostmi se zaměstnáním profesionála na strategické pozici ekonomického ředitele. Averze k riziku je zřejmě důsledkem projeveného pocitu odpovědnosti za podnik, který nese rodinné jméno. Případný nezdár by uškodil jak podniku, tak i rodině nesoucí jméno Jelínek.

Faktor rodiny se ve sledovaném podniku projevuje poměrně intenzivně. Hodnoty vyznávané rodinou jsou přenášeny do chodu celého podniku. Od počátku jsou poměrně široce komunikovány jak vně, tak i dovnitř. Navenek jsou hodnoty kvality a tradice prezentovány zejména na webových stránkách společnosti, vybavením prodejních prostor a kanceláří, zrekonstruovanou budovou, která je opravena podle původních záměrů zakladatele Jindřicha Jelínka a je vybavena vlastním nábytkem. Dovnitř jsou hodnoty prezentovány jednak etickým kodexem, který podle slov majitelů odráží i hodnoty vyznávané v rodině, tak i pozitivním vztahem majitelů ke svým zaměstnancům a jejich snahou jít jim příkladem. Výše uvedená zjištění ukazují na poměrně silnou podnikovou kulturu.

¹⁴ Rodinné podniky ve shluku AA,AB, BA 52,8 %, Nerodinné podniky ve shluku AA,AB, BA 46,1 %.

¹⁵ Ze všech rodinných podniků až 38,9 % podniků hodnotí svoji inovační aktivitu oproti konkurentům jako mírně vyšší. Nerodinné podniky v 36 % uvádí stejnou inovační aktivitu jako konkurenti.

¹⁶ KOIRANEN, M., Key elements of responsible in family business. Rodinné firmy na evropské platformě: konkurenční výhody a výzvy. Brno: 2007.

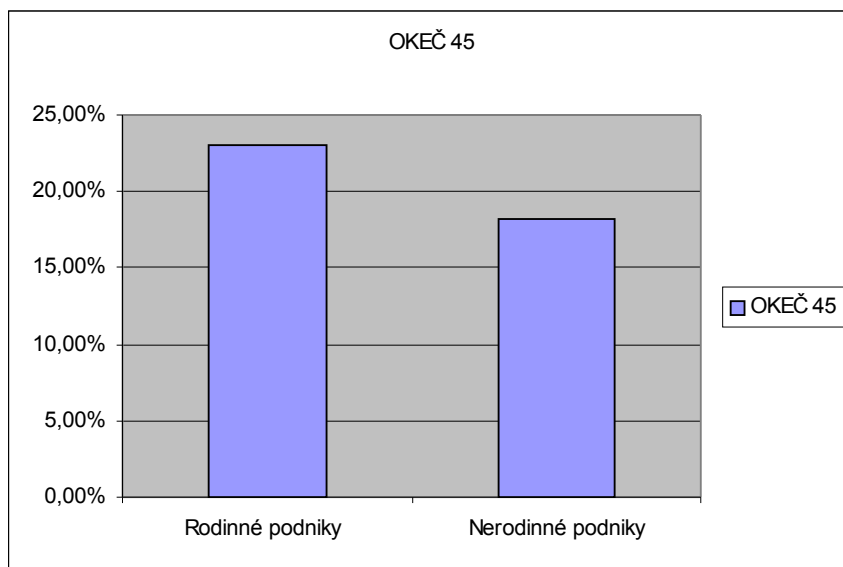
Pozitivní vztah k zákazníkům lze hodnotit jako výsledek jednání podniku. Veškeré činnosti jsou dělány za účelem spokojenosti zákazníka. Podobně jako důraz na tradici, kvalitu a inovace, je pozitivní vztah k zákazníkovi vnímán jako konkurenční výhoda. Jednání majitelů ať prostřednictvím pozitivního vztahu k zaměstnancům, sdílením pozitivních hodnot, orientace se na jistotu, centralizace rozhodovacích procesů má vždy jediný cíl a tím je spokojenost zákazníka.

3. 3V&H, S.R.O.

Zkoumaná společnost 3V&H, s.r.o. byla založena v roce 1992 jako rodinný podnik zakladatelem Milanem Veleckým. V současné době má společnost 3 provozovny a zaměstnává 110 zaměstnanců. Obrat společnosti za rok 2006 činil 253 mil. Kč

Oblast působení společnosti spadá do kategorie OKEČ 45 – Pozemní a inženýrské stavitelství. V této kategorii je zastoupení rodinných podniků podstatně větší než podniků nerodinných. 21 rodinných podniků z celkového počtu 91 rodinných podniků zastoupených ve výběrovém souboru spadá do oblasti OKEČ 45.

Graf č. 1 Zastoupení rodinných a nerodinných podniků v OKEČ 45



Zdroj: zpracováno autorkou

1.1. Historie společnosti

Společnost 3V&H, s.r.o. založil otec Milan Velecký jako rodinný podnik rodiny Veleckých. Podnik založil již s úmyslem zaměstnávat členy své rodiny. Všechny jeho děti byly vzdělány v oboru stavebnictví a postupem času nastoupily všechny do podniku. Od počátku měli sourozenci ve společnosti rovný podíl. Název společnosti 3V&H, s.r.o. je vlastně zkratkou příjmení bratrů Milana, Libora a Pavla Veleckých a sestry Marty Horňákové.

Zpočátku se společnost věnovala pouze stavební činnosti, postupem času ovšem přibyla i obchodní činnost prodeje stavebního materiálu a realit.

Již v roce 1996 společnost zavádí certifikaci dle ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 14001:2005 a tento systém jakosti a EMS dále udržuje a rozvíjí. Podle slov vedení normy ISO zaváděli, kvůli konkurenci. Očekávanou konkurenční výhodu zavedení certifikátů ISO nepřineslo, daleko větší efekt mělo zavedení ISO norem na chod podniku a řízení procesů ve společnosti.

V roce 2002 nastoupil do podniku nejmladší z bratrů Veleckých, který dodnes řídí technický úsek v podniku. Postupem času zaměstnala společnost i manželky dvou starších bratrů, které měly problém po mateřské dovolené najít zaměstnání. Obě příbuzné byly zaměstnány na manažerské pozice. Na brigády dnes do podniku chodí i syn paní jednatelky Marty Horňákové.

V průběhu roku 2006 zmenšil svoji aktivní činnost zakladatel společnosti Milan Velecký st. A byl jmenován doživotním emeritním ředitelem společnosti s právem účastnit se všech aktivit společnosti s hlasem poradním¹⁷. Vedení podniku tak plynule přešlo na sourozence. Rozhodující hlas má dnes jednatelka Ing. Martina Horňáková.

¹⁷ Zdroj: Výroční zpráva společnosti 3V&H, s.r.o. za rok 2006.

1.2. Faktory konkurenceschopnosti podniku

Podnik 3V&H, s.r.o. v rámci dotazníkového šetření označil za své nejvýznamnější konkurenty v České republice společnosti:

- Ing. Hanáček
- Skanska CZ,a.s.

Podíly konkurentů nedokázalo vedení společnosti odhadnout, z důvodu jejich zaměření na místní trhy.

Zahraniční konkurenty společnost neuvedla z důvodu toho, že působí pouze na domácím trhu. Do budoucna ani neuvažuje o možnosti proniknout na zahraniční trhy.

Vnitřní faktory konkurenceschopnosti společnost označila poměrně průměrným hodnocením. Pouze kvalita, inovační aktivita, péče o zákazníky a jméno (značka) společnosti byly ohodnoceny stupněm 4, tedy jako mírně vyšší. Z mého pozorování a návštěvy v podniku ovšem musím konstatovat, že se v hodnocení velmi projevil subjektivní postoj jednatelky společnosti, sama přiznala, že se v hodnocení jejich společnosti raději zdržuje zásadních superlativů, jelikož je jejich otec – zakladatel společnosti vedl vždy ke skromnosti. Podle pozorování a následného rozboru rozhovoru na úrovni vedení společnosti mohu konstatovat, že skromnost společnosti v hodnocení jejich vnitřních konkurenčních faktorů nebyla na místě.

Společnost působí ve velmi konkurenčním a dynamickém prostředí, kterým stavebnictví bezesporu je. Schopnost obstát v konkurenci velkých stavebních podniků dokazuje výjimečnost zkoumané společnosti.

Společnost se snaží udržet krok s okolím a je tedy třeba poměrně často inovovat. Vedení podniku neustále sleduje trendy a pokrok v řešení stavebních zakázek. Jde jak o využití nových a moderních materiálů pro stavbu rodinných domů tak i o inovace ve funkčním vybavení samotných domů. Samotná společnost je velmi proaktivní v navrhovaných řešení prováděných staveb.

Kvalitu označilo vedení společnosti jako mírně vyšší oproti svým konkurentům. Společnost se snaží dodržovat zaručenou kvalitu všech svých staveb. Členové rodiny z nejužšího vedení společnosti osobně kontrolují všechny stavby, které podnik provádí. Tento fakt má i vliv na záběr a šíři působení společnosti. Jak uvádí vedení společnosti, k tomu aby mohla být zaručen určitá kvalita prováděných prací lze působit pouze na lokálních trzích. Většina zakázek se tak odehrává v okolí Uherském Brodu, tedy poblíž sídla společnosti. Nejlepší reklamou kvality prováděných prací je samotné sídlo společnosti, které společnost v Uherském Brodě postavila. Již na první pohled je patrná pečlivost veškerých provedených prací. Kromě sídla společnosti je v budově umístěn i obchod se stavebním materiálem. Společnost

obdržela i řadu certifikátů, za stavbu roku 2004 a 2005 a dále cenu města za dům roku 2006. Důraz na kvalitu se společnost snaží demonstrovat i na svých webových stránkách, kde uvádí velmi působivé reference provedených staveb včetně fotografií.

Nadprůměrně hodnotí společnost i péči o své zákazníky. Podle slov vedení podniku spokojenost zákazníka je na prvním místě. Svědčí o tom i množství reklamací, které je zanedbatelné. Veškeré reklamace se řeší okamžitě. Za rok se společnosti sejdou maximálně 3 písemné reklamace. Většinou se ovšem jedná o chyby zákazníka při aplikaci, přesto se k nim vždy přistupuje s odbornou radou a návrhem řešení.¹⁸

Poměrně vysoké hodnocení jako vnitřní faktor konkurenceschopnosti dostalo i jméno podniku. Název podniku je zkratkou jmen majitelů společnosti. Vedení přiznává, že název společnosti 3V&H, s.r.o. je dost komplikovaný a zákazníci mají problém najít společnost například na internetu podle názvu. Na druhou stranu je v současné době jméno společnosti již zavedené a společnost neuvažuje o jeho změně. Navíc by přejmenování bylo poměrně nákladné, protože název společnosti se vyskytuje na firemních automobilech, budovách, certifikátech atd. V současné době společnost mění logo společnosti. Změna loga není nijak zásadní, hlavně z nákladových důvodů. Dobré jméno společnosti se projevuje i ve vztahu k jednotlivým stakeholderům¹⁹. Zakladatel společnosti Milan Velecký vždy vedl své děti k fér jednání, a k tradici, že dané slovo se musí dodržet i když není psané ve smlouvě. Právě tímto jednáním si společnost vybudovala důvěru vůči svým stakeholderům.

Z výše uvedených charakteristik je patrné, že hodnoty rodiny Veleckých jsou přenášeny i do samotného podniku. Samo vedení podniku přiznává, že je se společností 3V&H, s.r.o. velmi úzce spjato.

A2. Vnější faktory konkurenceschopnosti

Z vnějších faktorů konkurenceschopnosti označila společnost vysokou vyjednávací sílu odběratelů jako významný faktor. Naopak jako nízkou označila vyjednávací sílu dodavatelů.

Vysoká vyjednávací síla odběratelů je dána zejména množstvím stavebních firem, které na trhu působí. Odběratelé tak mají poměrně velkou možnost výběru dodavatele stavebních prací a mohou velmi snadno porovnávat platební a dodací podmínky jednotlivých společností. Vyjednávací síla dodavatelů je naopak malá. Na trhu působí velké množství dodavatelů, kteří jsou jednoduše zastupitelní. Společnosti jde zejména o uspokojení přání zákazníka a jeho potřeb v rámci prováděné zakázky. Řada dodavatelů nedokáže držet krok se

¹⁸ Zdroj: Výroční zpráva společnosti 3V&H, s.r.o. za rok 2006.

¹⁹ Výzkumy Strážovská, L. (2002) a Koráb, V. (1998) uvádí, že rodinné podniky jsou charakteristické pozitivním vztahem k stakeholderům.

současnými trendy v použitých stavebních materiálech a vnitřních vybavení staveb a je tedy třeba hledat nové dodavatele.

Jako velmi nízká byla ohodnocena i podpora státních a místních orgánů veřejné správy. V tomto ohledu se hodnocení podniku nemění od většinového názoru dotazovaných podniků.

1.3. Charakteristika podniku

B1. Souhrnná část

Za nejdůležitější zájmové skupiny označila společnost zákazníky a komunitu v okolí podniku. Na základě analýzy rozhovoru s vedením podniku lze ovšem konstatovat, že jednou z nejdůležitějších skupin jsou i zaměstnanci, i když je v původním empirickém šetření vedení společnosti označilo známkou 3²⁰. Jako méně důležitou označilo vedení společnosti dodavatele, věřitele a nejméně důležitou skupinou představuje pro podnik stát. Hodnocení důležitosti zájmových skupin je velmi subjektivní u každého z dotazovaných podniků²¹.

B2. Vlastníci

Vlastníky ohodnotil podnik jako středně důležitou zájmovou skupinu. Zde hraje roli zejména rodinný charakter podniku, kdy vlastníci jsou zároveň i manažery podniku. Společnost je podle slov vedení podniku je společnost orientována na udržení podniku a na jistotu. V tomto duchu se tedy odehrává veškeré dění v podniku. Vlastníci podniku, kteří jsou zároveň i manažery se každodenně zúčastňují veškerých činností v podniku a ví o všem co se v podniku děje. Pokud jsou vlastníci, z řad rodiny zároveň i manažery může být jejich důležitost z hlediska hodnocení samotného vedení potlačena.

V současné době má podnik 3 samostatné provozovny. Dvě v Uherské Brodě a jednu v Brně. Všechny provozovny ovšem spadají pod přímou kontrolu vedení podniku a také členové managementu osobně dohlíží na veškeré stavební zakázky.

Vybavení hmotným majetkem je na poměrně vysoké úrovni, což ukazuje na fakt, že společnost je poměrně kapitálově intenzivní. Konkurence v oboru stavebnictví je velká a k tomu, aby byla odvedená práce kvalitní je třeba i kvalitního vybavení v podniku. Zaměstnanci jsou tedy vybaveni kvalitním nářadím a pracovními pomůckami, stejně tak stroje jsou na vysoké úrovni.

K efektivnějšímu řízení podniku využívá společnost softwarové aplikace a to moduly řízení výroby, moduly personální a účetní agendy a také kancelářské aplikace MS Office. Ke zlepšení komplexního řízení podniku společnost využívá systém BusinessWin. Z hlediska

²⁰ Na stupnici od 1 do 5. Kde 1 je nedůležitá zájmová skupina, a 5 je vysoce důležitá zájmová skupina.

²¹ Z těchto důvodů uvádím raději výsledky pozorování a rozhovorů.

vlastnické struktury neplánuje do budoucna podnik, žádné zásadní změny. Cílem podniku je udržet stabilní společnost, která dokáže uspokojit potřeby rodiny. Vedení podniku tedy ani neplánuje větší expanzi na zahraniční trhy. Cílem je udržet podnik v takové velikosti, kterou bude moci rodina plně ovládat.

B3. Zaměstnanci

I přes to, že společnost, ohodnotila zaměstnance jako středně důležitou zájmovou skupinu, je evidentní, že je společnost považuje za vysoce důležitou součást podniku. V současné době podnik zaměstnává 110 zaměstnanců a z toho 90 zaměstnanců je na dělnických pozicích.

Kromě sourozenců pracují na manažerských pozicích i manželky dvou bratrů. Z počátku byla ze strany vedení obava ze zaměstnání členů rodiny. Zaměstnáním manželek dvou bratrů, které nastoupily po mateřské dovolené získala společnost dva velmi loajální zaměstnance. Podle slov vedení rodina pracuje v podniku velmi tvrdě výjimkou nejsou ani pracovní víkendy. Všichni členové rodiny také cítí velkou sounáležitost s rodinným podnikem a práci by rozhodně neměnili. Také u svých dětí, které v podniku pracují jako brigádníci se majitelé snaží vzbudit co největší pocit sounáležitosti, loajality a odpovědnosti za podnik.

I po pozitivních zkušenostech se zaměstnáním členů z úzkého kruhu rodiny se vedení podniku brání zaměstnat členy širší rodiny. Vedení rodiny to odůvodňuje faktem, že na zaměstnané členy rodiny je vyvíjen daleko větší tlak a jsou také více kontrolováni, protože jsou mezi zaměstnanci více „na očích“, což by zřejmě členové širší rodiny nesli poměrně těžce.

Míra fluktuace v podniku je poměrně nízká. Pokud zaměstnanci odchází z podniku tak důvodem jsou nejčastěji osobní důvody popřípadě nízká mzda. Zaměstnanci podniku však již dnes tvoří stabilní kádr. Na dělnických pozicích pracují výhradně kvalifikovaní dělníci, kteří odvádí kvalitní práci. Nekvalitní práce nepřipadá v úvahu. V současné době podnik nemá problém s nedostatkem zaměstnanců, obavy má vedení podniku spíše z budoucí situace na trhu práce, kdy právě kvalifikovaní pracovníci budou chybět.

Vedení společnost si také zakládá na způsobu vyplácení mezd, kdy vyplácí všechny mzdy řádně v plné výši. Upřednostňují také zaměstnance řádně zaměstnané v podniku spíše než zaměstnance pracující na živnostenský list. Zkušenosti jednatelky z oboru jsou spíše takové, že podniky vyplácí zaměstnancům spíše nízké mzdy a zbytek jim vyplácí tzv. „na ruku“.

Při přijímání nového zaměstnance je zaměstnanec vždy představen všem členům vedení podniku, z důvodu lepší informovanosti o zaměstnancích.

Poměrně negativní zkušenosti má společnost se zaměstnáváním dělníků a vedoucích z větších měst například z Brna. Pracovní morálka zaměstnanců z větších měst je velmi špatná a zaměstnání ve společnosti spíše zneužívají.

O vysokém zájmu o své pracovníky svědčí procento nákladů (30 %), které podnik vynakládá na své zaměstnance²². Podnik poskytuje svým pracovníkům řadu benefitů, jako zajištění stravování, příspěvky na ubytování a dopravu, příspěvky na životní a důchodové pojištění, podporu vzdělávání. Management má pak k dispozici služební automobil, mobilní telefon a notebook s připojením na internet.

Dvakrát za rok společnost pro pracovníky pořádá sportovní den, s řadou aktivit. Dále se zaměstnanci slaví životní jubilea a Vánoce.

K zaměstnancům má podnik velmi pozitivní vztah a také vedení společnosti zná všechny zaměstnance jménem. Velmi pozitivně se podnik snažil řešit i smrtelný úraz, který se stal nešťastnou náhodou na staveništi. Na pracovníka tehdy spadl kus ocelového vrtáku, který se utrhl, při práci spolupracujícího podniku. Zaměstnanec tehdy procházel okolo a ocelový kus jej zasáhl. Po zaměstnanci zůstala vdova a čtyři děti. Společnost se snažila zajistit vdovu i sirotky, což se díky dobrému pojištění společnosti podařilo. Díky řádnému zaměstnání pracovníka na pracovní smlouvu tak je vdově i sirotkům vyplácen poměrně slušný vdovský a sirotčí důchod.

Dalším případem zájmu o zaměstnance bylo využití personální agentury, k přijímání nových zaměstnanců. Po pozitivní zkušenosti s výběrem pracovníků na základě psychologických testů a grafologie, se společnost rozhodla provést grafologické testy již na stávajících zaměstnancích managementu. Při té příležitosti se na základě grafologické analýzy zjistilo, že jeden z manažerů je na své pozici frustrován a měl sklon k psychickým problémům. Po konzultaci se zástupci personální agentury byl tento zaměstnanec přeložen na jinou pozici, kde se jeho psychický stav zásadně zlepšil.

Pozitivní vztah k rodině projevující se vysokým pracovním nasazením mají i samotní zaměstnanci. Jeden ze stavbyvedoucích po úrazu nadále docházel do společnosti i když chodil o berlích. Velice loajální jsou i řidiči podniku, kteří by na místech řidičů kamionové dopravy dostali podstatně vyšší plat. I přes tuto skutečnost zůstávají věrní společnosti. Vedení společnosti ovšem přiznává, že ustálení se zaměstnaneckého kádru trvalo asi 6 až 7 let.

²² Republikový průměr vynakládaných prostředků na zaměstnanecké výhody je přibližně 5 %. U výběrového vzorku je nejčastější udávanou hodnotou prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody 5-7,4 %. Více jak 10 % prostředků na zaměstnanecké výhody, vydává pouze 17,6 % podniků.

B4. Odběratelé, zákazníci

Pozitivní vztah k zákazníkům se projevuje vysokou péčí o zákazníka a snahou vyhovět všem požadavkům. Společnost si velmi zakládá na dodržování platebních a dodacích podmínek a zejména na kvalitě svých produktů. Zástupci rodiny osobně kontrolují kvalitu prováděných prací. O spokojenosti zákazníka s kvalitou a provedením prací se společnost informuje i zpětně formou dotazníku spokojenosti zákazníka. Zákazníci známkou od jedné do pěti hodnotí kompletní přístup společnosti. Průměrné hodnocení se podle slov jednatelky pohybuje okolo 1,25. Dalším důkazem je množství referenčních staveb, které společnost vyvésila nejen v sídle společnosti, ale i na webových stránkách.

Kromě stavební činnosti se společnost zabývá i realitní činností a prodejem stavebních materiálů. Případem, který dokazuje péči o zákazníky, je i pravidelné pořádání porad na úrovni vedoucích, kde se probírá vztah a chování k zákazníkům, vedoucím se připomíná důležitost zákazníků a jejich vztah k nim.

Veškeré připomínky a náměty se tak setkávají s okamžitým řešením. Pozitivním rysem je fakt, že vedení společnosti nezůstává odtrženo od každodenních starostí nižšího managementu.

V podniku se vyskytly i případy, kdy bylo třeba dát zaměstnanci výpověď z důvodu neslušného chování zaměstnance k zákazníkovi.

V současné době se společnost zaměřuje na široký rozsah výroby a nízké náklady spolu s nízkými cenami což odpovídá strategii cost leadership. Až 75 % zakázek, které společnost realizuje má charakter velmi specifických zakázek.

Díky charakteru odvětví je stabilita odběratelů poměrně nízká. Společnost se orientuje pouze na lokální trhy. Kromě regionu Uherský Brod, se firma pohybuje i na Brněnsku. Zásadnější rozšíření trhu společnost neplánuje a to kvůli možnosti udržet kvalitu a kontrolu nad prováděnými pracemi v rámci rodiny.

B5. Dodavatelé

Až 45 % dodávek společnosti 3V&H, s.r.o. pochází z velkoobchodů. Společnost se orientuje výhradně na domácí dodavatele a současní dodavatelé jsou poměrně stabilní. Většina dodávek 75 % je velmi specifických. Nejdůležitějším faktorem při výběru dodavatelů je cena a kvalita dodávaných produktů, dále také reference a vzhledem k zavedení ISO norem i soulad chování dodavatele s politikou společenské odpovědnosti podniku.

1.4. Další faktory konkurenceschopnosti

C1. Míra autonomie podniku

I když má podnik 3 samostatné provozovny, nejde o autonomní jednotky podniku. Veškerá řídicí odpovědnost je tak na členech rodiny na úrovni vedení podniku²³. Majitelé osobně navštěvují staveniště a kontrolují provedené práce. Není ani možné delší nepřítomnost všech čtyř sourozenců např. ku příležitosti společné dovolené. Společnost sice zaměstnala odborníka na pozici obchodního manažera, pro rodinu to bylo poměrně těžké rozhodnutí, a manažer musel projít poměrně náročným výběrovým řízením. Obchodní manažer je sice zapojen do činnosti vedení, ale o zásadních otázkách neustále rozhoduje rodina.

C2. Vztah k riziku

I přes poměrně proaktivní chování vedení podniku, vzhledem ke snaze udržet si pozici na trhu lze konstatovat, že je společnost konzervativní a projevuje se zde i averze k riziku²⁴. Jde zejména o snahu udržet stabilní postavení společnosti na trhu. Rodina do budoucna neplánuje rozšíření podniku, které by bylo na jejich možnosti vedení společnosti. Společnost si velmi cenní dobrého jména podniku, a proto nechce riskovat dobrou pověst. Tento fakt se projevuje i v neochotě pronikat na nové neznámé trhy.

C3. Financování firmy

V současné době má společnost striktně oddělené rodinné a podnikové finance. Při vzniku společnosti ovšem musela rodina Veleckých využít i rodinné finance. Z počátku také měl rodinný podnik potíže se získáním úvěrů. Dnes není problém získat úvěr ovšem poplatky spojené s jeho získáním jsou velmi vysoké a často banky požadují nepřiměřené zástavy. Chování bank se také velmi liší podle toho v jaké situaci se podnik nachází. Při vysokých tržbách není problém úvěr získat, ale při obtížích se banky chovají nesolidně.

C4. Kapitálová intenzita

Z veškerých dostupných informací o podniku lze konstatovat, že podnik je poměrně kapitálově intenzivní. V současné době plánují stavbu provozovny v Brně, tak aby měla společnost stejné zázemí jak v Uherském Brodě tak i v Brně. Hmotný majetek společnosti je také na

²³ Making a difference. The Pricewaterhouse Coopers Family Business Survey 2007/2008 On-line. Dostupné na: <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/2673767D9D4AD26C85257395000DBE4E>
TYEE, L. N., Family to family, Family business study, Seattle university: Oregon, 2007 On-line. Dostupné na: <http://familybusinesssurvey.com/>

²⁴ Averzi k riziku prokázali u rodinných podniků i DONCLES R., FROHLICH E., (1991): "Are family business really different? Evidence from STRATOS", *Family Business Review*, Volume 4, Issue 2, Page 149.

velmi dobré úrovni, zásadní obnovení podnik neplánuje, spíše obnovuje zařízení, které postupně dosluhuje.

1.5. Finanční analýza podniku

Rodinný podnik 3V&H, s.r.o. spadá podle výsledků shlukovací analýzy do shluku AA5 tedy do „shluku hvězd“²⁵. Míra růstu aktiv a rentability aktiv je tedy nadprůměrná. Rentabilita aktiv a míra růstu aktiv byla počítána podle vzorců²⁶:

$$ROA = \frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\frac{\text{počáteční stav aktiv} + \text{konečný stav aktiv}}{2}} * 100$$

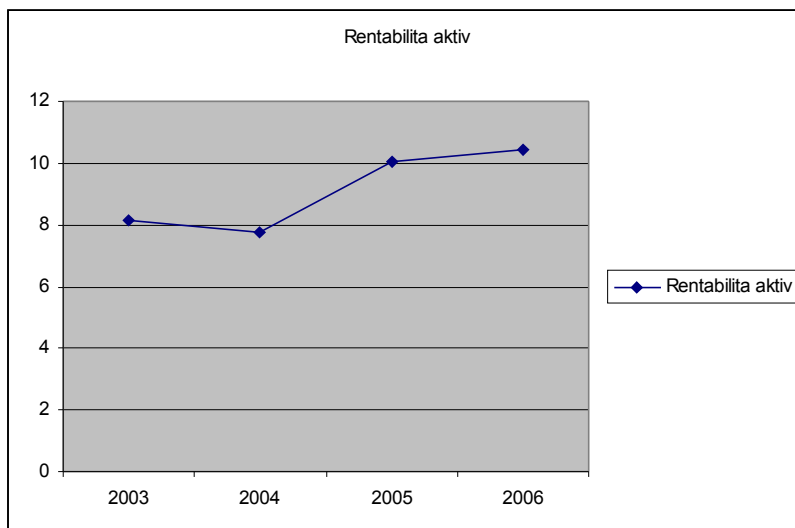
$$\text{Růst}_{\text{Aktiv}} = \left(\frac{\text{konečný stav aktiv}}{\text{počáteční stav aktiv}} - 1 \right) * 100$$

Z uvedených výsledků finanční analýzy vyplývá, že 3V&H, s.r.o. je poměrně stabilní „zdravá“ společnost. Právě na těchto hodnotách si vedení podniku velmi zakládá.

²⁵ Shluk hvězd představuje nejkonkurenceschopnější podniky, patrně střední až velké, které již naakumulovaly značné provozní i obchodní know-how, jež dokáží náležitě zhodnotit na svých trzích. Z toho důvodu jejich ziskovost dosahuje nadprůměrných hodnot. Současně tyto podniky jsou relativně silné na svých trzích, disponují totiž značným majetkem a navíc nepodceňují investice do svého dalšího růstu. V důsledku silné tržní i finanční pozice, jež dovoluje nadprůměrné investice do majetku odráží se tento v trvalém nadprůměrném růstu jejich aktiv.

²⁶ Šiška, L. Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS, Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISSN 1801-4496.

Graf č. 2 Rentabilita aktiv

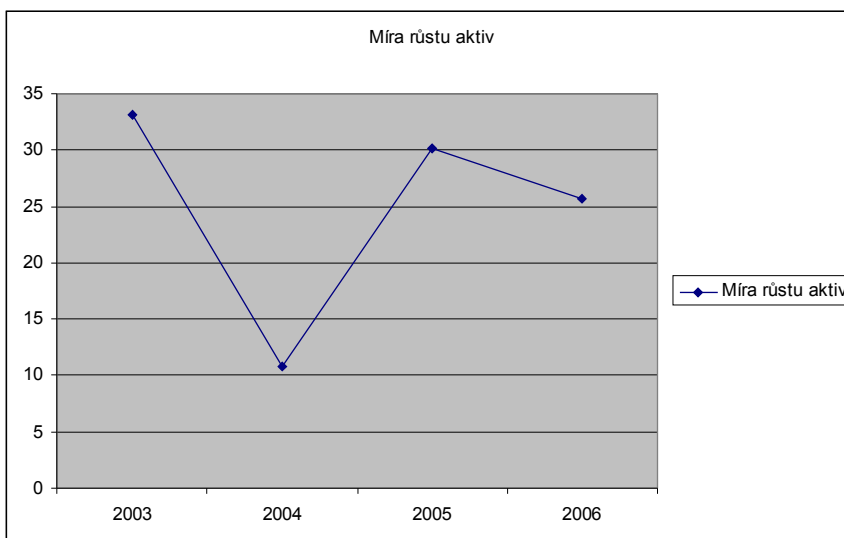


Zdroj: zpracováno autorkou podle výsledků empirického šetření konkurenceschopnost podniků (2007)

Rentabilita aktiv má stabilně rostoucí trend díky rostoucímu provoznímu výsledku hospodaření.

Míra růstu aktiv oproti rentabilitě kolísá. Aktiva podniku rostou neustále i když víceméně střídavým tempem. Pokles růstu v roce 2004 a 2006 byl zapříčiněn zejména poklesem krátkodobých pohledávek.

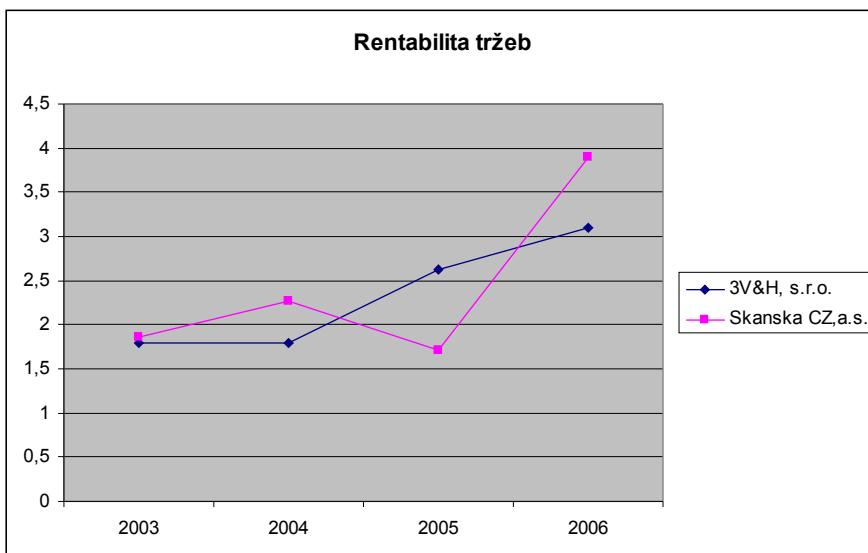
Graf č. 3 Míru růstu aktiv



Zdroj: zpracováno autorkou podle výsledků empirického šetření konkurenceschopnost podniků (2007)

Pro názornější přehled o finanční situaci podniku uvádím srovnání s největším konkurentem, kterým je společnost Skanska CZ, a.s.

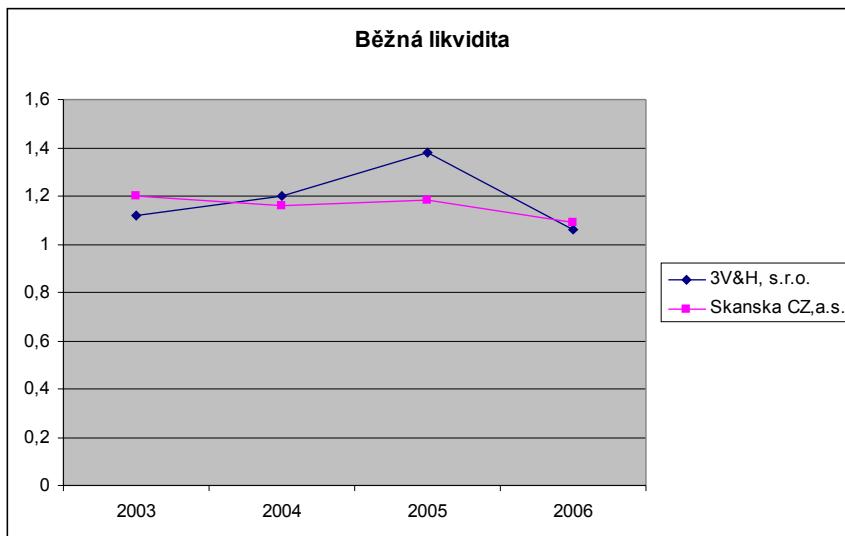
Graf č. 4 Rentabilita tržeb - srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti 3V&H, s.r.o. a Skanska CZ, a.s.

Zvýše uvedeného grafu vyplývá, že rentabilita tržeb společnosti Skanska CZ, a.s. poměrně kolísá, oproti tomu rentabilita tržeb společnosti 3V&H, s.r.o. stabilně roste což poukazuje na stabilitu společnosti.

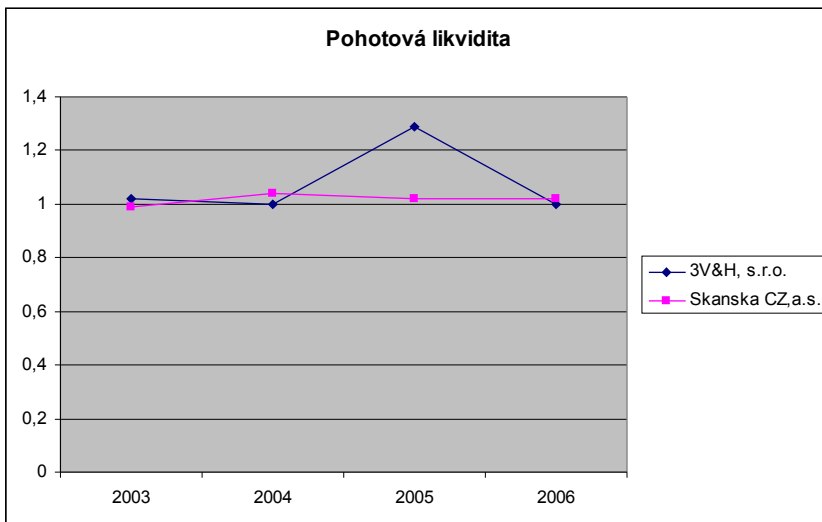
Graf č. 5 Běžná likvidita - srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti 3V&H, s.r.o. a Skanska CZ, a.s.

Z grafu je patrné, že kromě roku 2005 se běžná likvidita podniků zásadním způsobem neliší. U obou podniků se běžná likvidita pohybuje pod požadovanou hodnotou 1,5.

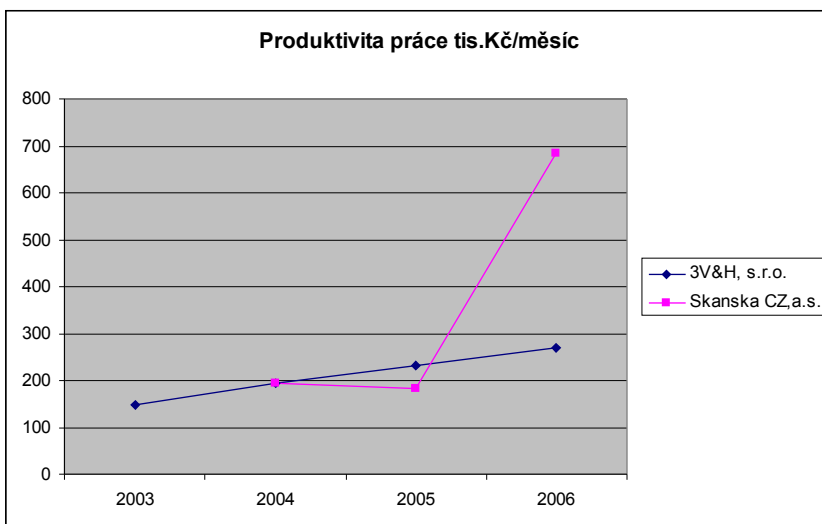
Graf č. 6 Pohotová likvidita - srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti 3V&H, s.r.o. a Skanska CZ, a.s.

Likvidita obou sledovaných podniků se pohybuje okolo popř. těsně nad hranici požadované hodnoty, což ukazuje na skutečnost, že podniky nemají problémy s platební schopností.

Graf č. 7 Produktivita práce – srovnání

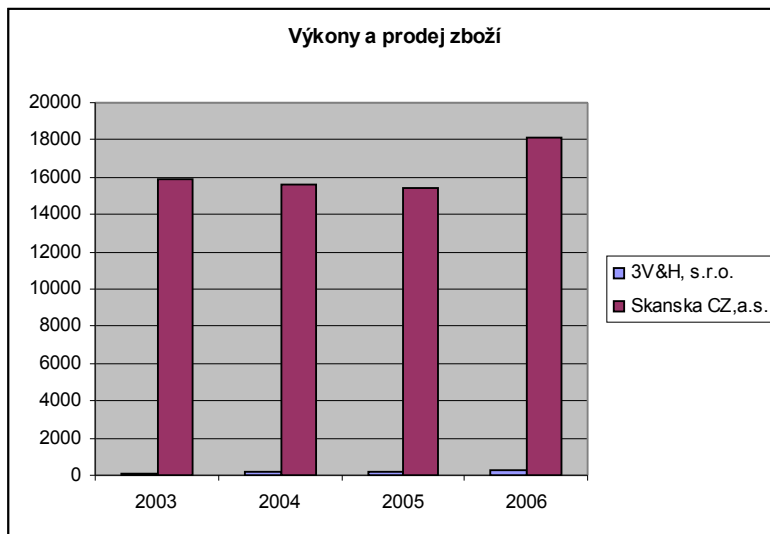


Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti 3V&H, s.r.o. a Skanska CZ, a.s.

V uvedeném grafu popisujícím produktivitu práce podniku Skanska CZ, a.s. jsou údaje za rok 2003 nedostupné. Z grafu je ovšem patrné, že

stabilnější růst produktivity práce má rodinný podnik 3V&H, s.r.o. Toto zjištění koresponduje i s celkovou politikou společnosti podniku.

Graf č. 8 Výkony a prodej zboží srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti 3V&H, s.r.o. a Skanska CZ, a.s.

Z výše uvedeného grafu je patrné, že tržby rodinného podniku jsou sice nepoměrně nižší ovšem rostou konstantním tempem. Naproti tomu tržby společnosti Skanska CZ, a.s. meziročně kolísají. Poměrně stabilní růst finančních ukazatelů, potvrzuje skutečnost, že zkoumaný rodinný podnik je stabilní a finančně zdravou společností. Svými finančními výsledky může směle konkurovat i velkým nerodinným podnikům.

1.6. Závěr

Předložená případová studie představuje rodinný podnik, který působí v oblasti stavebnictví. Podobně jako předchozí zkoumaná rodinná společnost prošel i tento rodinný podnik úspěšnou generační přeměnou. Zakladatel původního podniku dnes zastává funkci emeritního ředitele s hlasem poradním a podnik fakticky řídí sourozenci – tři bratři a sestra. Kromě nejužší rodiny v podniku pracují i manželky dvou bratrů, příležitostně brigády zde vykonávají i jejich děti.

Přechod ze zakladatele na děti nebyl jednoduchý. Zakladatel – otec - Milan Velecký se nechtěl vzdát svého podniku z pohledu vlastnictví. Generační výměna také probíhala poměrně pozvolna. Děti zakladatele působili v podniku již od začátku, takže postupně přebraly veškeré řídicí funkce. Výměna vedení tedy neměla žádný zásadní vliv na vztahy vedení se stakeholdery.

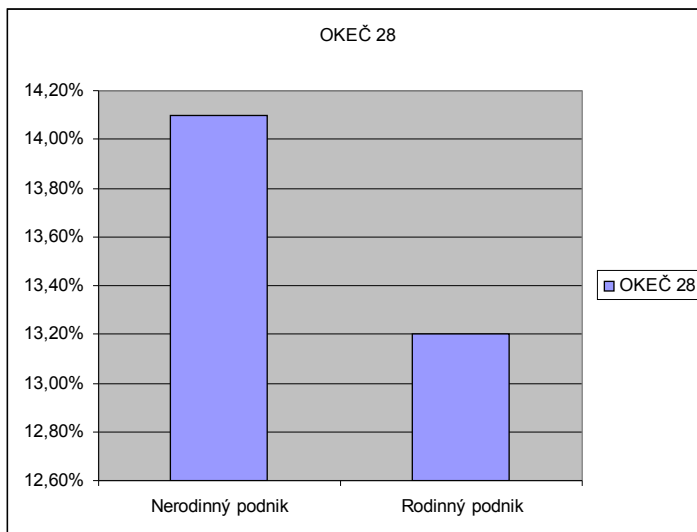
Podle slov vedení podniku, rodina cítí s podnikem velikou sounáležitost velmi dbají na loajalitu a důvěru v odběratelsko-dodavatelských vztazích což se projevuje jejich orientací na kvalitu a spokojenost zákazníků. Rodina si také velmi zakládá na jménu svojí společnosti a i přes problémy, které poměrně komplikovaný název přináší nehodlá jméno podniku měnit. S důrazem na kvalitu a tradici souvisejí i ostatní faktory konkurenceschopnosti podniku. Společnost se díky vazbě na rodinu orientuje na jistotu a projevuje se zde i averze k riziku. Orientace na udržení společnosti je také cílem vedení rodinného podniku. S tím souvisí také averze k pronikání společnosti na nové trhy. Rodina chce za každou cenu udržet podnik pod svojí kontrolou.

Výše zjištěné hodnoty, které mají podstatný vliv na konkurenceschopnost zkoumaného podniku korespondují s hodnotami vyznávané rodinou. Vedení společnosti si velmi potrpí na důsledné dodržování veškerých závazků, což je výsledkem výchovy jejich otce. Toto chování se pozitivně projevuje nejenom dovnitř podniku ale i navenek. Společnost obdržela za roky 2004 a 2005 čestná uznání za účast v soutěži stavba roku a v roce 2006 obdržela cenu města Uherský Brod za dům roku 2006.

4. FLUOKOV, S.R.O.

Společnost Fluokov, s.r.o. vznikla v roce 1996. Spadá do oblasti OKEČ 28 - Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků. V rámci kategorie OKEČ 28 je zastoupení rodinných podniků nižší než nerodinných podniků. Tento fakt je dán zřejmě charakterem výroby, která může být pro začínající rodinné podniky poměrně kapitálově náročná. Podnik je představitelem typické rodinné firmy. V současné době společnost fakticky řídí Michal Jech, jednateli ovšem jsou i jeho sestra Alena Jechová a původní zakladatel podniku, otec Ivan Jech. V podniku dále pracuje i manželka Michala Jecha, Martina Jechová. Veškerá činnost podniku je soustředěna pouze do jediné provozovny se sídlem v Teplicích. V podniku pracuje 83 zaměstnanců a jeho obrat za rok 2006 činil 76 mil.Kč.

Graf č. 1 Zastoupení rodinných a nerodinných podniků v OKEČ 28



Zdroj: zpracováno autorkou

1.1. Historie společnosti

Společnost Fluokov, s.r.o. navázala na činnost původního podniku založeného fyzickou osobou, Ivanem Jechem v roce 1992. Na podnik Ivana Jecha byl ovšem později vyhlášen konkurz. Samotný podnik Fluokov, s.r.o. vznikl až v roce 1996, jako pokračování podniku fyzické osoby Ivana Jecha.

Původní podnik Ivana Jecha vznikl po rozdělení společnosti Rudné doly Teplice, dnes Fluorit Teplice, s.r.o. Společnost Rudné doly Teplice se tehdy zbavovala okrajových závodů a nabídla vedoucím jednotlivých provozů převzetí závodů spolu s vybavením a zaměstnanci. V roce 1992 tehdejší vedoucí jednoho z odštěpených

závodů Ivan Jech založil podnik fyzické osoby, provozující konstrukční činnost v oboru strojírenství. Už tehdy se do podnikání založeným Ivanem Jechem zapojila i jeho manželka s činností praní prádla včetně drobných oprav.

V roce 1993 do podniku přišli obě děti Ivana Jecha Alena a Michal. Alena Jechová vystudovala učitelství pro mateřské školy, po dvouleté praxi ve školce ovšem nastoupila do podniku rodičů kde působí dodnes jako vedoucí účetní. Michal Jech se vyučil v oblasti strojírenství, po té také nastoupil do rodinného podniku jako technický a výrobní ředitel. V roce 1995 ovšem byla na majetek podniku Ivana Jecha uvalena exekuce. V následujícím roce 1996 tedy vzniká společnost Fluokov, s.r.o., která přebírá všechny zaměstnance a provozy původního podniku. Jednateli společnosti se stávají oba sourozenci Jechovi spolu s jejich otcem Ivanem Jechem. Původní podnik fyzické osoby Ivana Jecha zaniká v roce 2002 konkurzem.

Nově vzniklá společnost Fluokov, s.r.o. navázala na činnost původního podniku fyzické osoby a od roku 1997 společnost procházela velkými změnami založenými zejména na schopnosti plnit stále vzrůstající požadavky kladenými na kvalitu výrobků a služeb. Vše bylo způsobeno dynamickým rozvojem některých odvětví služeb. Ve snaze přizpůsobit se tomuto trendu společnost investovala nemalé částky na způsobilost a spolehlivost výrobního zařízení včetně zajištění všech legislativních podmínek tak, aby odpovídaly nejlepším dostupným praktikám, které co nejméně ohrožují životní prostředí. V polovině roku 2004 zavedla společnost Fluokov, s.r.o. systém jakosti podle mezinárodní normy EN ISO 9001:2000. Současně začali budovat i systém ochrany životního prostředí dle normy ISO 14001:1996, ve kterém pokračovali dle normy ČSN EN ISO 14001:2005²⁷.

V roce 2005 přichází výrobní ředitel společnosti Michal Jech s nápadem na inovaci výrobního procesu dělení plechů. Namísto původních nůžek byl zakoupen speciální laser, na který společnost získala finanční podporu z programu PHARE 2003 – TECHNOLOGIE. Jednalo se o projekt č. CZ03.08.05/125 s názvem „Nákup zařízení na dělení materiálu laserem a zabezpečení technologického zázemí pro stroj“. Společnost koupila laser k dělení tenkých plechů o rozměrech max. 1500 x 3000 mm s cílem zvýšení výrobních kapacit, produktivity práce a konkurenceschopnosti společnosti. Většina produktů firmy směřuje na zahraniční trhy, z důvodu nedostatečného odbytu v České republice.

1.2. Faktory konkurenceschopnosti podniku

Podnik Fluokov, s.r.o. v rámci dotazníkového šetření označil za své nejvýznamnější konkurenty v České republice společnosti:

²⁷ Zdroj: webové stránky společnosti Fluokov, s.r.o. - <http://www.fluokov.cz/iso.html>

- ROKA Ráža, spol. s r.o. s 10 % podílem na trhu,
- AccuMetal s 10 % podílem na trhu,
- Kolínská správkárenská s 10 % podílem na trhu,
- Texas, s.r.o. s 20 % podílem na trhu.

Podíl podniku Fluokov s.r.o. na českém trhu v rámci oblasti výroby kovových konstrukcí a kovodělných výrobků je podle slov vedení 50 %.

Zahraniční konkurenty společnost nevedla z důvodu jejich neznalosti.

A1. Vnitřní faktory konkurenceschopnosti

Společnost Fluokov, s.r.o. ohodnotila veškeré vnitřní faktory konkurenceschopnosti uvedené v dotazníkovém šetření jako nadprůměrně až velmi nadprůměrně.

Inovační aktivita podniku souvisí se specifičností dodávek, které podnik prodává odběratelům. Stěžejním výrobkem společnosti jsou ocelové nádrže pro akubaterie, které se přizpůsobují přání zákazníka. Na výrobky jsou ze strany odběratelů kladeny vysoké nároky na kvalitu, proto je vysoko ohodnocena i kvalita výrobků. Kvalita je podle vedení podniku samozřejmostí. Prostředí, ve kterém podnik působí se vyznačuje poměrně vysokou dynamikou a vysokým počtem podniků působícím v této oblasti²⁸. Podnik tedy musí být schopen obstát v poměrně značné konkurenci podniků.

Za další důležitý vnitřní faktor konkurenceschopnosti podnik označuje i výrazně lepší přístup ke zdrojům financování podniku. Vedení podniku si zakládá na „dobrém jménu“ společnosti, díky kterému nemají problém v přístupu k finančním produktům bankovních institucí. Vůči stakeholderům se snaží vystupovat jako důvěryhodná a loajální společnost. Jak uvádí vedení podniku snaží se co nejlépe dostát svým závazkům. Stejně hodnoty zastává i jejich rodina což je jedním z typických znaků rodinných podniků²⁹. Jako příklad přenosu hodnot z rodiny do podniku lze uvést zákaz kouření. Jelikož nikdo z rodiny Jechovi nekouří, nekuřácký byl vždy jejich závod.

Velmi vysoko ocenil podnik i celkovou stabilitu firmy, volnou kapacitu výroby a znalost cizích jazyků. Celková stabilita podniku souvisí s dalším rysem rodinných podniků a to je orientace na udržení společnosti více než na zisk³⁰. S celkovou stabilitou podniku souvisí i projevovaná averze k riziku ze strany vedení společnosti. Zejména vůči stakeholderům se snaží vystupovat velmi důvěryhodně.

²⁸ Z výběrového vzorku podniků působí 60 podniků právě v oblasti OKEČ 28. Z toho 12 rodinných a 48 nerodinných podniků.

²⁹ Přenášení hodnot rodiny do podniku bylo prokázáno u 83 % rodinných podniků zkoumané v rámci výzkumu American business survey. Mass mutual. Kenesaw State University. Family Firm Institute.2007. On-line. Dostupné na http://www.usdce.org/fbf/downloads/2007_MM_familybusiness.pdf

³⁰ KORÁB, V., MIHALISKO, F., SALGUEIRO, J.L.R., GARCIA, M.S.A., Jak pracují malé rodinné firmy. Brno: VUT, 1998. ISBN 80-214-1121-X.

Jak uvádí vedení podniku: „Vše se snaží dělat na 100 %. Firma je pro nás všechno a snažíme se pro ni dělat maximum“ V začátcích vedení společnosti trávilo v práci 12-14 hodin denně včetně víkendů. Vysoké pracovní nasazení polevilo až ve chvíli kdy se podařilo společnost stabilizovat. Podle slov své sestry jednatel Michal Jech ovšem: „ *i dnes tráví v práci celé dny a snaží se pro podnik udělat maximum. Bratr snad vůbec neodpočívá, kolikrát je mi líto, že jedeme na dovolenou a on zůstává a stará se o firmu. On firmou žije, znamená pro něj vše. Nejen pro něj, pro nás všechny.*“

A2. Vnější faktory konkurenceschopnosti

Jako významné faktory konkurenceschopnosti označilo vedení podniku Fluokov, s.r.o. zejména vyjednávací sílu dodavatelů, odběratelů a zájem vstoupit do pracovního poměru. Společnost se orientuje zejména na již ověřené dodavatele. Jejich vysoká vyjednávací síla se projevuje zejména cenovou politikou a kvalitou. V současné době mají stabilní okruh dodavatelů, který jim dodává polotovary pro jejich výrobu.

Podobně je tomu i odběratelů. V České republice není odbyt na stěžejní výrobek podniku, kterým jsou ocelové nádrže pro akubaterie, z tohoto důvodu je většina produkce realizována na zahraničních trzích. Největším odběratelem je německá firma, která je shodou okolností také rodinného charakteru. S rodinou odběratele udržuje rodina Jechů dlouhodobé kontakty, což se pozitivně projevuje v jejich odběratelsko - dodavatelských vztazích, zejména cenou politikou.

Vysoký zájem vstoupit do pracovního poměru v jejich podniku společnost odůvodňuje faktem, že jde většinou o nekvalifikovanou pracovní sílu zejména pomocných dělníků. Pracovníků na tyto posty je pořád dostatek. Naopak nedostatek pracovníků se projevuje zejména na pozicích s odborným zaměřením jako jsou zámečníci, kovoobráběči atd. Pomocní dělníci jsou zejména Romové, kteří ovšem nevydrží v podniku dlouho pracovat a většinou po čase odcházejí.

Negativní vliv na chod podniku má pak odchod zaměstnanců ke konkurenci. Jeden z konkurenčních podniků AccuMetal, s.r.o. byl založen dlouholetými pracovníky společnosti Fluokov, s.r.o. což vedení podniku hodnotí poměrně negativně. Ze začátku docházelo, k odchodu zaměstnanců podniku Fluokov, s.r.o. právě do této společnosti. V současné době ovšem uzavřeli s podnikem AccuMetal, s.r.o. smlouvu o roční ochraně pracovních míst vůči konkurenci, která zajišťuje nemožnost zaměstnat pracovníka z konkurenčního podniku po dobu 1 roku.

Poměrně závažným faktorem je i neochota odběratelů platit své závazky vůči společnosti, což je patrné i z účetních závěrek podniku. V roce 2006 měla společnost 16 mil Kč. neuhrazených pohledávek,

což představovalo, skoro polovinu jejich aktiv. Tuto situaci se snaží vedení podniku řešit prostřednictvím záloh.

Pozitivně společnost vnímá rozšiřující se trhy produktů na kterých působí. Podle vedení společnosti se pro jejich podnik otevírá prostor možnosti rozšíření výroby o lakovnu, která zatím není součástí podniku.

1.3. Charakteristika podniku

B1. Souhrnná část

Jako nejdůležitější zájmové skupiny označilo vedení podniku Fluokov, s.r.o. zaměstnance, zákazníky, dodavatele a stát³¹. Jako nedůležitou zájmovou skupinu označilo vedení věřitele. „Důležitost“ zájmové skupiny je v tomto případě vnímána respondenty subjektivně. V tomto případě se jedná o fakt, že věřitelům hradí společnost závazky včas a spíše s předstihem, než po splatnosti, tudíž s nimi nemají problémy a tím pádem se o ně přestanou zajímat. Nelze tedy říci, že by pro ně věřitelé nebyli důležití, zájem společnosti o uspokojení závazků vůči věřitelům ještě před lhůtou splatnosti ukazuje na jejich velký zájem o spokojenost jejich věřitelů.

B2. Vlastníci

Tuto skupinu označilo vedení podniku za nedůležitou. Důvodem je skutečnost, že podnik je ve vlastnictví jedné rodiny, která má přehled o všem co se v podniku děje. Za veškeré činnosti se zodpovídají sami sobě, což je zřejmě důvodem, upřednostnění ostatních zájmových skupin.

V současné době jsou jednateli a zároveň statutárními orgány společnosti Ivan Jech a jeho potomci Alena a Michal Jechovi. Sídlo podniku je v Praze, jediná provozovna je v Teplicích v areálu společnosti Fluorit Teplice, s.r.o. Řízení společnosti je dnes na synovi Ivana Jecha, Michalovi. Michal Jech zastává v podniku funkci výrobního ředitele a stará se o chod celé firmy. Podnik tak plynule přešel z otce na syna. Dcera Alena se stará o ekonomické a personální záležitosti společnosti. Do budoucna neplánuje vedení podniku žádné změny vlastnické struktury. Podle jejich slov: *„chtějí podnik udržet v rukou rodiny. Nedokážeme si představit, že by podnik měl vést někdo jiný. Proto ani neuvažujeme o nějakém zásadním rozšíření podniku.“*

Vybavení podniku hmotným investičním majetkem je v současné době na střední úrovni. Do budoucna ovšem plánují postavit novou výrobní halu, kterou by rádi obohatili i o lakovnu, která zatím v podniku chybí.

³¹ Podobné výsledky ukazují i výzkumy Strážovská, L. (2002) a Koráb, V. (1998) uvádí, že rodinné podniky jsou charakteristické pozitivním vztahem k stakeholderům.

Ze softwarových aplikací podnik využívá zejména moduly řízení výroby (MRP), moduly personální agendy, účetní agendy a kancelářské aplikace MS Office. S výstavbou nového závodu ovšem uvažují o rozšíření softwaru o chybějící aplikace.

B3. Zaměstnanci

Podnik Fluokov, s.r.o. zaměstnává 83 zaměstnanců, většina z nich 73 pracuje na dělnických pozicích. Míra fluktuace v podniku je průměrná tedy mezi 2-10 %. Nejčastějšími důvody odchodu je zejména nízký plat, nezajímavá práce a také odchod do důchodového věku. V současné době je kádr zaměstnanců poměrně stabilní. Vedení podniku označuje vztah se svými zaměstnanci za velmi pozitivní. Svědčí o tom i znalost všech svých zaměstnanců jménem. Zaměstnancům podnik poskytuje řadu výhod formou benefitů jako jsou stravování, příspěvky na důchodové a zdravotní pojištění a týden dovolené navíc. Někteří zaměstnanci na technicko-hospodářských pozicích včetně managementu pak mají k dispozici mobilní telefon a automobil. Na zaměstnanecké výhody podnik vynakládá 20 % nákladů. Podle slov vedení podniku i sami zaměstnanci oceňují, že společnost je rodinného charakteru. Zázemí rodiny pro ně znamená určitou jistotu a stabilitu, která v řadě nerodinných podniků chybí. Souvislost lze také najít s orientací společnosti na její udržení namísto orientace na zisk, která pro zaměstnance představuje určitou jistotu stálého zaměstnání.

Podnik působí v oblasti, která je charakteristická druhou největší mírou nezaměstnanosti v České republice. Odhady³² udávají, že zde žije až 22 000 obyvatel romské národnosti.

V oblasti zaměstnávání má podnik problémy zejména se získáním kvalifikované pracovní síly na pozice kovobráběčů a zámečníků. Naopak veliké množství lidí má zájem o práci v podniku na pozicích pomocných dělníků. Pracovníci jsou zejména z řad Romů a sociálně slabších skupin, kteří ovšem po čase podnik opouštějí. V případě zaměstnávání Romských menšin obyvatelstva vedení podniku uvádí, že bylo třeba stávající zaměstnance podniku připravit na spolupráci s Romy, protože zpočátku byli zaměstnanci proti spolupráci s menšinami. Podle slov jednatelky se podnik nebrání zaměstnat pracovníky Romského původu ani zaměstnance se změněnou pracovní schopností.

Hlavním důvodem k odchodu zaměstnanců z podniku jsou podle slov vedení nízké mzdy. Vzhledem ke skutečnosti, že v Ústeckém kraji je druhá největší míra nezaměstnanosti, jsou mzdy v kraji na celkově nižší úrovni oproti ostatním krajům. Mladší kvalifikovaní zaměstnanci za práci dojíždí do Středočeského kraje, starší zaměstnanci zůstávají v podniku, vzhledem k jistotám, které podnik nabízí.

³² http://www.romea.cz/index.php?id=servis/z2006_0559

Vedení podniku také zastává názor, že zaměstnance, který z podniku odešel nevezmou zpět. Jak uvádí jednatelka společnosti několikrát pracovníka který musel odejít zpět vzali, ovšem problémy kvůli, kterým dostal výpověď se opět opakovaly.

Zajímavou zkušeností bylo také zaměstnání člena rodiny Jechů – strýce na pozici zámečníka v podniku. Spolupráce s rodinným příslušníkem na nižší pozici ovšem nebyla úspěšná. Problémy v pracovním prostředí se přenášeli i do prostředí rodinného. Po čase strýc ze společnosti sám odešel.

B4. Odběratelé, zákazníci

Z dotazníkového šetření vyplývá, že se společnost zaměřuje na specifický charakter výrobků s možností požadovat vyšší ceny v kombinaci s úzkým okruhem zákazníků. Tato strategie odpovídá strategii differentiation focus. 90 % produktů jsou určeny pro další zpracování a 85 % dodávek jsou určeny pro zahraniční trhy. Veškeré výrobky jsou specifické jedná se o kusovou výrobu.

Největším zákazníkem společnosti Fluokov, s.r.o. je německá společnost zabývající se výrobou akubaterií. Německá společnost je stabilním odběratelem podniku Fluokov, s.r.o. a je také rodinným podnikem, což se pozitivně projevuje i v obchodních vztazích. Obě rodiny se dobře znají a vzájemně se navštěvují. Podle slov vedení německá společnost velmi ocenila, že podnik zůstal v rukou rodiny. Dodavatelsko – odběratelské vztahy jsou založené na vysoké důvěře, což se projevuje i ve stabilitě jak odběratelů tak i dodavatelů. V současné době existují i nové závody na výrobu akubaterií v Itálii a v ostatních státech EU. Jak uvádí vedení společnosti, zatím podnik nemá zájem orientovat se na nové odběratele. Upřednostňují stávajícího důvěryhodného odběratele. Tento fakt potvrzuje projevovaný konzervatismus sledovaného rodinného podniku a také averzi podniku k riziku³³.

³³ Uvedená zjištění korespondují s výsledky výzkumů, který provedli DONCLES R., FROHLICH E., (1991): "Are family business really different? Evidence from STRATOS", *Family Business Review*, Volume 4, Issue 2, Page 149.

B5. Dodavatelé

Výsledky empirického šetření ukazují, že podnik se zaměřuje zejména na velkoobchodní dodavatele. 80 % dodavatelů má charakter velkoobchodu a 10 % maloobchodu. Ostatních 10 % dodávek jsou dodavatelé mimo koncern. Významní dodavatelé (velkoobchod) jsou stabilními partnery společnosti Fluokov, s.r.o. Vedení podniku označilo vyjednávací sílu dodavatelů jako poměrně vysokou. Jejich silné postavení je zapříčiněno zejména kvalitou výrobků a cenovou politikou vůči společnosti Fluokov, s.r.o.

1.4. Další faktory konkurenceschopnosti

C1. Míra autonomie podniku

Podnik má v současné době jednu provozovnu a to v Teplicích v areálu společnosti Fluorit Teplice, s.r.o. Do budoucna uvažuje o přestěhování provozu do nově zbudované haly, která bude umístěna také v Teplicích. Vzhledem k projevenému konzervatismu, společnost neuvažuje o dalším zásadním rozšíření podniku ani o změně vlastnické struktury. V současné době společnost řídí zejména Michal Jech. Podle slov sestry ví o veškerých činnostech v podniku. Veškerá zásadní rozhodnutí dělá také bratr. V podniku se tak projevuje poměrně vysoká míra centralizace právě na vedení podniku³⁴. Podle slov jednatelky není ani možné, aby podnik fungoval bez jejich přítomnosti. Což se negativně projevuje zejména v nemožnosti vzít si dovolenou na delší čas.

C2. Vztah k riziku

Vzhledem k projevovanému konzervatismu ve společnosti Fluokov, s.r.o. lze říci, že podnik se vyznačuje poměrně velikou averzí k riziku. Projevuje se to zejména stabilitou dodavatelů a odběratelů a orientací na udržení společnosti na místo maximalizace zisku. Podobně je tomu i v případě vlastnické struktury, kterou podnik nemá v úmyslu měnit. V současné době sami sebe označují jako stabilní podnik s dobrým jménem, a tento statut by si rádi udrželi i do budoucna. Orientace na udržení společnosti se projevuje i k neochotě pronikat na nové trhy. Společnost uvažuje spíše o rozšíření svého sortimentu pro stávající zákazníky. Projevená averze k riziku je zřejmě i důsledkem uvědomění si vlastnictví rodinného podniku, které znamená značnou odpovědnost. Je evidentní, že si vedení podniku tuto odpovědnost uvědomuje a svým chováním se snaží aby podnik co nejlépe prosperoval. Toto

³⁴ Making a difference. The Pricewaterhouse Coopers Family Business Survey 2007/2008 On-line. Dostupné na: <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/2673767D9D4AD26C85257395000DBE4E>
TYEE, L. N., Family to family, Family business study, Seattle university: Oregon, 2007 On-line. Dostupné na: <http://familybusinesssurvey.com/>

chování se projevuje zejména loajalitou rodině vůči firmě a solidním chování vůči stakeholderům.

C3. Financování firmy

V současné době rodina striktně odděluje rodinné a firemní finance. V počátcích podnikání společnosti Fluokov, s.r.o. ovšem využívala i rodinných půjček k pokrytí dluhů, které vyplynuly z konkurzu uvaleného na původní podnik fyzické osoby Ivana Jecha. Pro rodinu bylo tehdy snazší financovat určité činnosti z rodinných prostředků. Po určité době se však finanční situace společnosti zlepšila a vedení podniku Fluokov, s.r.o. si dokázalo vybudovat „dobré jméno“, díky kterému má společnost snadný přístup k veškerým bankovním produktům.

C4. Kapitálová intenzita

Z výsledků vyplývá, že sledovaný rodinný podnik jeví jako kapitálově intenzivní. V následujících letech se chystá výstavba nové výrobní haly, spolu s rozšířením stávajícího provozu o lakovnu. Budou obnoveny původní stroje a zařízení a také softwarové vybavení podniku se bude aktualizovat. O kapitálové intenzitě svědčí i inovace v roce 2005, kdy došlo k zavedení nové laserové technologie k dělení tenkých plechů, která byla z části hrazena z projektu Phare 2003.

1.5. Finanční analýza podniku

Rodinný podnik Fluokov, s.r.o. spadá podle výsledků shlukovací analýzy do shluku AA1 tedy do „shluku hvězd“³⁵. Míra růstu aktiv a rentability aktiv je tedy nadprůměrná. Rentabilita aktiv a míra růstu aktiv byla počítána podle vzorců³⁶:

$$ROA = \frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\frac{\text{počáteční stav aktiv} + \text{konečný stav aktiv}}{2}} * 100$$

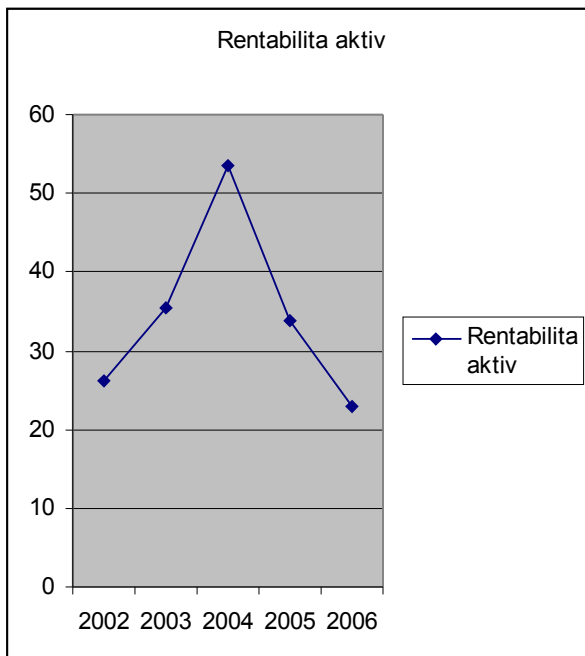
$$Rust_Aktiv = \left(\frac{\text{konečný stav aktiv}}{\text{počáteční stav aktiv}} - 1 \right) * 100$$

Z uvedených výsledků finanční analýzy vyplývá, že Fluokov, s.r.o. je poměrně stabilní „zdravá“ společnost. Uvedené výsledky korespondují s jedním z faktorů konkurenceschopnosti, který vedení společnosti označilo za velmi významný a tím je celková stabilita podniku.

³⁵ Shluk hvězd představuje nejkonkurenceschopnější podniky, patrně střední až velké, které již naakumulovaly značné provozní i obchodní know-how, jež dokáží náležitě zhodnotit na svých trzích. Z toho důvodu jejich ziskovost dosahuje nadprůměrných hodnot. Současně tyto podniky jsou relativně silné na svých trzích, disponují totiž značným majetkem a navíc nepodceňují investice do svého dalšího růstu. V důsledku silné tržní i finanční pozice, jež dovoluje nadprůměrné investice do majetku odráží se tento v trvalém nadprůměrném růstu jejich aktiv.

³⁶ Šiška, L. Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS, Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISSN 1801-4496.

Graf č. 2 Rentabilita aktiv

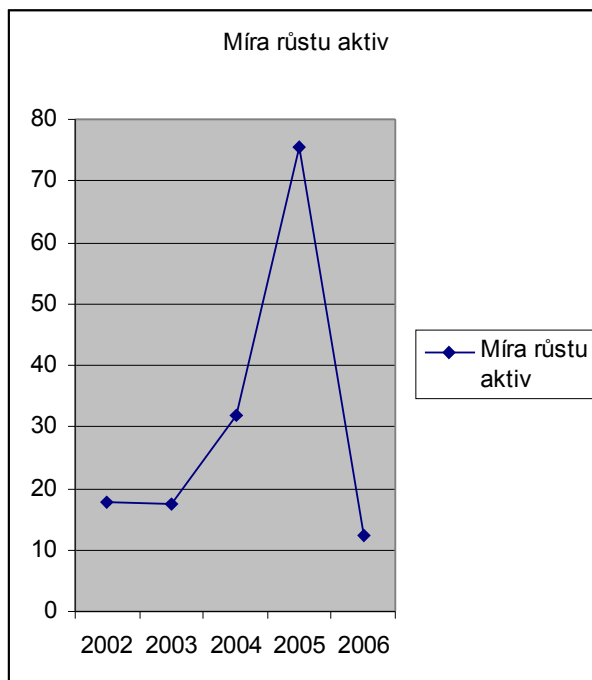


Zdroj: zpracováno autorkou podle výsledků empirického šetření konkurenceschopnost podniků (2007)

Z výše uvedeného grafu je patrné, že rentabilita aktiv společnosti Fluokov, s.r.o. dosahuje nadprůměrných výsledků. Dokonce v roce 2004 přesahovala hranici 50 %. Tento nárůst byl způsoben zejména vysokými tržbami, které se v roce 2004 oproti letům předchozím vzrostly téměř o 14 mil Kč³⁷. Celková aktiva ovšem udržovala stabilní růstový trend. V roce 2005 společnost investovala do nákupu laseru na dělení tenkých plechů, celková aktiva vzrostla na 30,3 mil Kč. Zároveň se zvýšil i obrát společnosti na 74,5 mil. Kč. Zvýšení obrátu bylo ovšem vykoupena poměrně vysokou investicí, takže rentabilita aktiv klesla na úroveň 33,8 %. V následujícím roce společnost investovala do dlouhodobého hmotného majetku. Nárůst tržeb opět nebyl tak veliký, aby dokázal udržet tempo s provedenou investicí a rentabilita klesla na 22,9 %. Provedenou investici lze ovšem hodnotit jako úspěšnou, z toho důvodu, že se rentabilita aktiv dokázala udržet na poměrně vysoké úrovni. K dokreslení vývoje aktiv v podniku, uvádím graf zobrazující míru růstu aktiv v jednotlivých letech.

Graf č. 3 Míru růstu aktiv

³⁷ Tržby v roce 2002 dosahovaly výše 48,6 mil. Kč, v roce 2003 to bylo 55,2 mil. Kč a v roce 2004 to bylo už 69,8 mil. Kč.

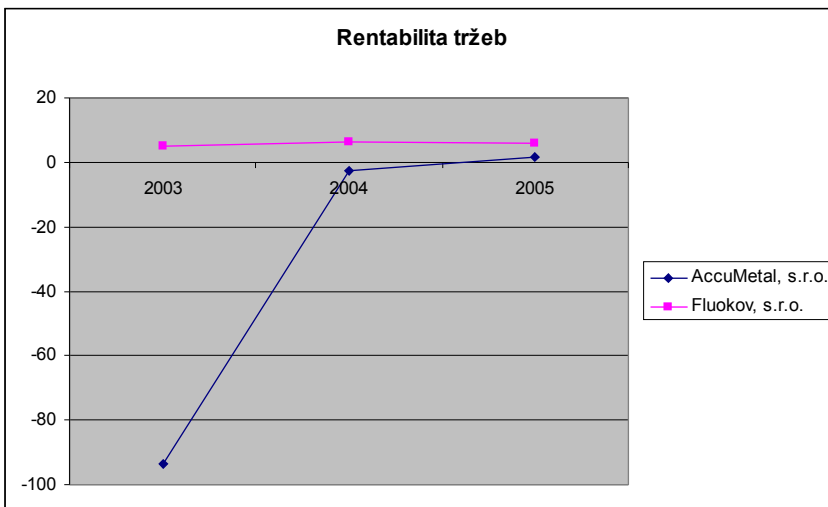


Zdroj: zpracováno autorkou podle výsledků empirického šetření konkurenceschopnost podniků (2007)

Nárůst aktiv v roce 2005 byl zapříčiněn získáním dotace na nákup laseru na dělení tenkých plechů z programu Phare 2003. Nárůst dlouhodobého majetku – koupě samotného laseru - proběhl až v roce 2006. Celková aktiva vrostla v roce 2005 ze 17,3 mil Kč na 30,3 mil právě díky získané dotaci. V roce 2006 míra růstu aktiv klesla. Podnik rozpustil získanou dotaci na nákup samotného laseru, a došlo k navýšení dlouhodobého hmotného majetku.

Pro názornější srovnání finanční situace podniku, uvádím srovnání s jeho nejvýznamnějším konkurentem, kvůli nedostatečným údajům konkurenta, lze uvést srovnání pouze za roky 2003, 2004, 2005.

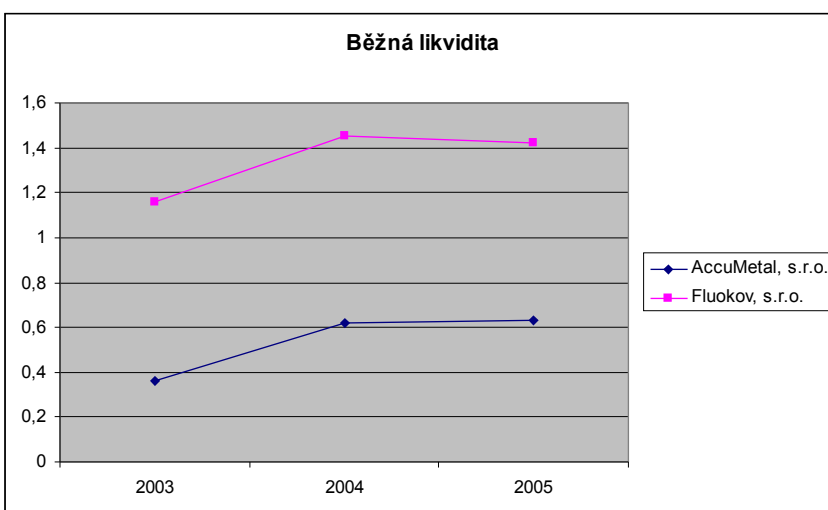
Graf č. 4 Rentabilita tržeb - srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti Fluokov, s.r.o. a AccuMetal, s.r.o.

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že rentabilita tržeb zkoumané společnosti Fluokov, s.r.o. je oproti konkurentovi společnosti AccuMetal, s.r.o. na nepoměrně lepší úrovni. Zajímavé je, že společnost AccuMetal, s.r.o. je přímým konkurentem společnosti Fluokov, s.r.o. Dodává dokonce i pro stejného odběratele.

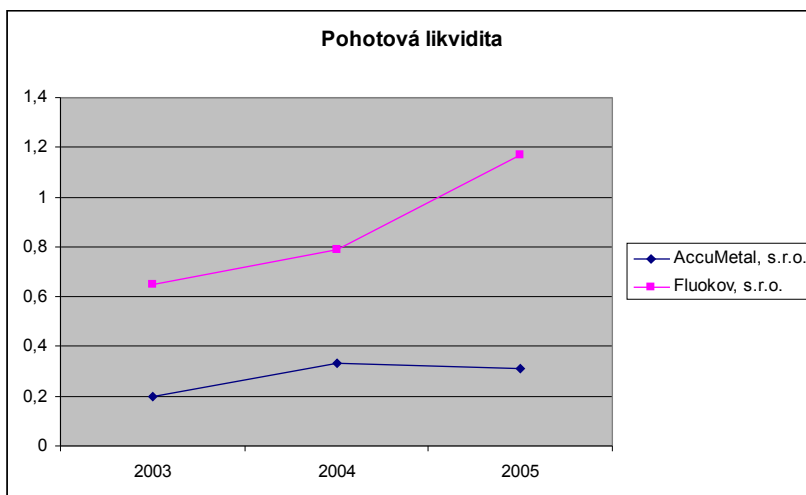
Graf č. 5 Běžná likvidita - srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti Fluokov, s.r.o. a AccuMetal, s.r.o.

Z uvedeného grafu je patrné, že likvidita společnosti AccuMetal, s.r.o. je poměrně dost hluboko pod požadovaným minimem ukazatele běžné likvidity³⁸. Běžná likvidita společnosti Fluokov, s.r.o. byla sice také pod požadovaným minimem, ovšem v posledních letech se pohybuje okolo požadované hranice.

Graf č. 6 Pohotovává likvidita - srovnání



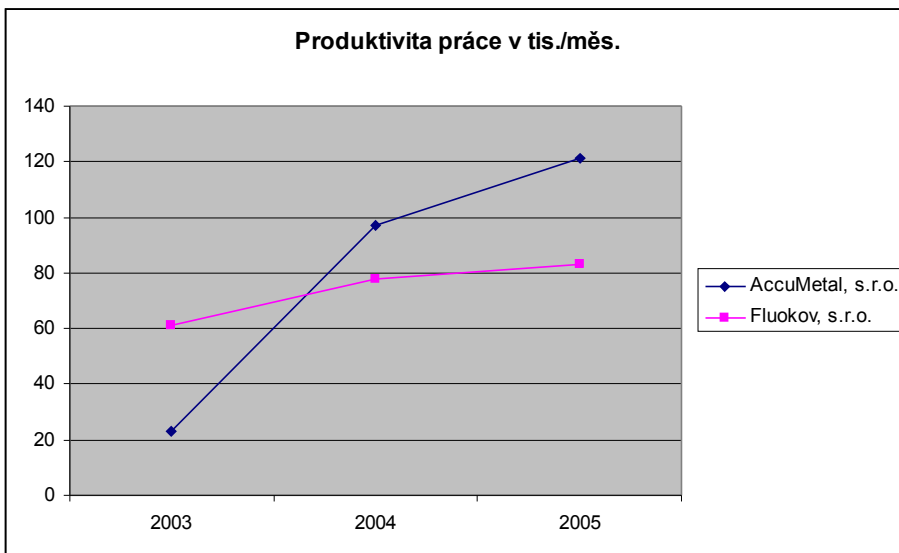
Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti Fluokov, s.r.o. a AccuMetal, s.r.o.

Výsledky pohotovává likvidity jsou obdobné jako u běžné likvidity. Výsledky společnosti AccuMetal, s.r.o. se opět pohybovali hluboko pod požadovanou hodnotou³⁹. Podnik Fluokov, s.r.o. měl sice v roce 2003 problémy s likviditou, ovšem v letech následujících se hodnoty pohotovává likvidity dostaly až nad hranici požadovaného minima.

³⁸ Požadovaná hodnota běžné likvidity je minimálně 1,5

³⁹ Požadovaná hodnota pohotovává likvidity je minimálně 1.

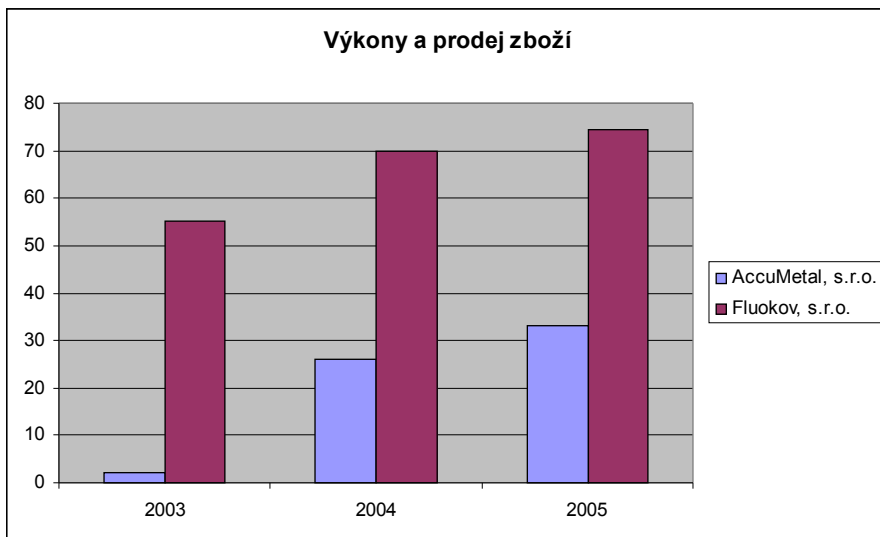
Graf č. 7 Produktivita práce - srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti Fluokov, s.r.o. a AccuMetal, s.r.o.

Produktivita práce v roce 2004 se u obou sledovaných podniků zvýšila. U společnosti Fluokov, s.r.o. není tempo růstu produktivity tak vysoké jako u společnosti AccuMetal, s.r.o. Prudký nárůst produktivity práce je výsledkem vysokého nárůstu tržeb společnosti AccuMetal, s.r.o. v roce 2004. V následujícím roce se ovšem tempo růstu produktivity zpomalilo. Z pohledu produktivity práce lze říci, že společnost Fluokov, s.r.o. má sice pozvolnější, ale o to stabilnější tempo růstu produktivity práce. Odpovídá to i zaměření společnosti, kdy většina jejich produkce je určena jednomu velkému odběrateli v zahraničí, který požaduje poměrně stabilní množství produkce. Je spíše otázkou zda se do budoucna udrží společnosti AccuMetal, s.r.o. udržet stabilně vysokou produktivitu práce. Výše uvedené zjištění potvrzují i slova vedení podniku, které považuje za jednu z jejich nejvýznamnějších konkurenčních výhod právě stabilitu podniku.

Graf č. 8 Výkony a prodej zboží srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti Fluokov, s.r.o. a AccuMetal, s.r.o.

Výsledky výkonů a prodeje zboží ukazují u společnosti Fluokov, s.r.o. o poměrně stabilní nárůstu tržeb. Společnost AccuMetal, s.r.o. zaznamenala v roce 2004 podstatný nárůst tržeb. Je otázkou zda se podniku AccuMetal, s.r.o. podaří udržet stávající situaci do budoucna. V současné době má společnost AccuMetal, s.r.o. neuhrazené závazky z minulých let, které bude muset uhradit a po té se bude muset snažit společnost stabilizovat.

1.6. Závěr

Představený podnik Fluokov, s.r.o. je představitelem rodinného podniku, ve kterém se podařilo úspěšně předat vedení podniku z otce na syna. Generační výměna ve vedení podniku je jedním z nejnáročnějších změn, které mohou rodinný podnik potkat. Přejít z jedné generace na druhou se podaří pouze v 30 % rodinných podniků⁴⁰. Důvodem nezdaru je většinou podcenění přípravy nástupce na roli ředitele rodinného podniku⁴¹. Jedním z hlavních faktorů, které pomohly bezproblémové výměně vedení podniku, byla dlouhodobá působnost nástupce (od roku 1993) původního zakladatele podniku, syna Michala Jecha na pozici výrobního ředitele. Veškeré činnosti tak plynule přešly do jeho odpovědnosti. Jeho sestra působí ve společnosti také dodnes a to na pozici ekonomické a personální ředitelky.

⁴⁰ TYEE, L. N., Family to family, Family business study, Seattle university: Oregon, 2007 On-line. Dostupné na: <http://familybusinesssurvey.com/>

⁴¹ Lambrecht (2005) předání firmy je dlouhodobý proces, který předpokládá předání vlastnictví, managementu a vedení.

Z výsledků analýzy podniku vyplynulo, že členové rodiny Jechů, kteří jsou v podniku zaměstnání, jsou s podnikem velice úzce spjati. Veškeré dění v podniku se promítá do rodinného prostředí a naopak. Dochází tak zejména k přenosu hodnot rodiny do podniku, což má z hlediska podnikové etiky velmi pozitivní vliv na chování podniku vůči stakeholderům. Hodnoty vyznávané rodinou jako je vnitřní stabilita, averze k riziku, loajalita se v podniku projevují zejména v dodavatelsko - odběratelských vztazích. Podnik se orientuje na známé prostředí. Jejich hlavním odběratelem je německá rodinná firma, se kterou udržuje rodina Jechů velmi pozitivní vztahy. Další oblastí, kde je patrný pozitivní vliv rodiny, je vztah vedení podniku ke svým zaměstnancům, který je ze strany vedení podniku označován jako velmi pozitivní. Toto chování typické pro rodinné podniky potvrzují i výzkumu i USA⁴².

Averze rodiny k riziku, se projevuje i v poměrně nízké míře autonomie, která je v podniku patrná. Veškeré činnosti podléhají kontrole samotného vedení společnosti. O centralizaci svědčí i fakt, že je pro rodinu nemyslitelné, že by si vzali dovolenou zároveň. Ve společnosti musí být stále přítomen někdo z rodiny, kdo by mohl řešit případné problémy. Nejvíce zainteresovanou osobou v podniku je v současnosti výrobní ředitel podniku Michal Jech. Fakt, že podnik zůstal v rukou rodiny velmi pozitivně hodnotil i hlavní odběratel společnosti Fluokov, s.r.o, který je také rodinnou společností.

Kromě výše uvedených vlastností se společnost Fluokov, s.r.o.orientuje zejména na kvalitu svých výrobků V roce 2004 zavedlo normy ISO 9001 a ISO 14001. Podle slov vedení ovšem nebylo k jejich zavedení vůbec žádných změn. Veškeré standardy tak jak jsou vyžadovány normami, již v podniku dlouhá léta fungovaly. ISO normy zaváděli zejména z důvodu získání dotace na nákup laseru na dělení tenkých plechů. Kvalita je i faktorem, která ovlivňuje zásadním způsobem jejich dodavatelsko-odběratelské vztahy. Společnost musí zaručit kvalitu svých výrobků vůči svým odběratelům, a proto ji také vyžaduje od svých dodavatelů. Na základě tohoto vztahu jsou dodavatelé i odběratelé společnosti velmi stabilní.

⁴² American business survey. Mass mutual. Kenesaw State University. Family Firm Institute.2007. On-line. Dostupné na: http://www.usdce.org/fbf/downloads/2007_MM_familybusiness.pdf

5. BLATA, S.R.O.

Společnost Blata, s.r.o. vznikla v roce 1998. Předmětem její činnosti podle kategorie OKEČ je výroba motocyklů a motorových vozidel (OKEČ 35, OKEČ 34). V současné době vyrábí minimotorky, motorové koloběžky, čtyřkolky – všechny produkty z originálních a vlastně vyvinutých komponentů⁴³. V roce 2008 vyrobil podnik nový druh motocyklu, který v současné době uvádí na trh. Společnost je rodinným podnikem, ve vedení společnosti stojí manželé Pavel a Eliška Blatovi, kteří jsou zároveň jejími vlastníky. V současné době společnost zaměstnává 55 zaměstnanců. Obrat společnosti za rok 2008 byl 106 mil. korun⁴⁴. Společnost proslula bojem s čínskými plagiáty svých výrobků.

1.1. Historie společnosti

Pavel Blata byl v sedmdesátých letech motocyklovým závodníkem, byl úspěšným továrním jezdcem Povážských strojírén. Jeho snem bylo vyrábět automobily, ale z důvodu složitosti výroby se rozhodl začít s výrobou motocyklů. Samotná výroba motocyklu je poměrně náročná. Své výrobky začal vyrábět v provizorních prostorách své vlastní garáže.⁴⁵V roce 1991 vyrobil první minimotocykl – minibike. Po té následovala první série 50 minimotorek, jejichž konstrukční řešení a kvalitní zpracování se odrazilo v požadavcích zákazníků na další výrobky. To znamenalo vyrobit šablony, formy a další vybavení, které umožnilo reagovat na tyto požadavky K rozšíření povědomí o značce Blata, s.r.o. přispělo také pořádání BLATA CUPu, závodů minibiků na speciálních okruzích. Seriálu závodů se zúčastnilo 70 závodníků výhradně na strojích BLATA. Na základě zkušeností ze závodů byl zahájen vývoj modelu s výkonnějším motorem, který byl nasazen již na otevřeném republikovém přeboru minibike. V roce 1997 se poprvé tovární tým BLATA zúčastnil mezinárodních závodů v Ulmu (SRN), kde zvítězil Jan Němec. Zájem o malé motocykly BLATA se tak rozšířil, že účastníci Velké ceny České republiky, závodu mistrovství světa silničních motocyklů, si pro své propagační účely nechali zhotovit minibiky BLATA v barvách svých týmů. Neustálý zájem o produkty BLATA si vynutil zásadní investice a to jak do podpory vývoje, tak i posílení výrobní základny. V roce 1996 bylo mimo jiné pořízeno CNC obráběcí centrum a prostředky výpočetní techniky pro konstruování ve 3D. To umožnilo analýzu a výpočty konečných parametrů součástí,

⁴³ Blata: Existuje recept na dobrého šéfa? Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: https://services.erudia.cz/storage/files/per_blata_existuje_recept_na_sefa.pdf

⁴⁴ Zdroj: Účetní závěrka společnosti Blata, s.r.o., 2008. On-line. Dostupné na: <http://www.justice.cz/>

⁴⁵ Blata Blansko: Jak čínské padělky málem zničily českého výrobce. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.velkaepocha.sk/content/view/2871/41/>

generování a převedení dat do řídicích systémů CNC strojů. Následně byly vyvinuty nové motory pro koloběžku a minibike. Pořízení moderních technologií nejen do výrobní oblasti, ale i do vývoje, kde lze nyní zjišťovat a měřit proudění plynů v pracovním prostoru válců motorů, představovalo značné zkrácení průběžné doby vývoje a výroby nového motoru. Byl vyvinut nový motor pro minibike který, umožnil získat závodníkům BLATA týmu dva tituly mistrů Evropy, to otevřelo možnost uplatnění motorů BLATA i ve výrobcích jiných firem. Významné sportovní, ale i obchodní úspěchy bylo nutno využít pro další rozvoj podnikání. Byl zpracován projekt rozvoje firmy, který je rozvržen do čtyř na sebe navazujících etap a představuje vybudování silného výrobně vývojového komplexu na produkci jednostopých motorových vozidel. Byly postaveny patrové budovy pro logistické a montážní účely. Po získání zkušeností s touto výstavbou, kterou prováděla stavební firma, byla další část výstavby, kterou představuje atypická stavba sklo- betonového objektu, ve kterém je soustředěn vývoj, technologie, obchodní činnost, administrativa a řízení firmy, již realizována vlastními silami. Management firmy plnil roli jak generálního dodavatele tak i investora. Cíleným úsilím bylo dosaženo, že v závěru roku 2001, bylo dovršeno vybudování druhé etapy projektu rozvoje firmy. Byly soustředěny a zejména posíleny vývojové a technologické kapacity, podstatně se posílila výrobní základna. Byla instalována nejmodernější technologická zařízení. Výsledkem změn, které byly realizovány v tomto období je i nový produkt minibike ORIGAMI, který je špičkovým strojem ve své kategorii. Ihned po svém uvedení si získal velmi dobrou pozici na závodech v USA. Za tento model motocyklu byla udělena v národní soutěži vynikající výrobek roku 2003, cena za vynikající DESIGN 2003 a cena za manažerský počín roku v oblasti designu. V průběhu roku 2003 byl připraven investiční záměr na realizaci třetí etapy rozvoje firmy a to formou vybudování nového průmyslového komplexu firmy BLATA, s.r.o. , který se stal pilotním projektem první etapy nově budované průmyslové zóny Blansko⁴⁶.

V roce 2003 společnost Blata, s.r.o. prodávala téměř 10 000 výrobků za rok.⁴⁷ Oceněním podnikatelských aktivit a dosahovaných výsledků firmy BLATA, byla i návštěva prezidenta republiky Václava Klause v listopadu 2003⁴⁸.

⁴⁶ Malé motocykly a motorové koloběžky z Blanska. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.itest.cz/blata.htm>

⁴⁷ Blata Blansko: Jak čínské padělky málem zničili českého výrobce. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.velkaepocha.sk/content/view/2871/41/>

⁴⁸ Malé motocykly a motorové koloběžky z Blanska. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.itest.cz/blata.htm>

1.2. Výrobní sortiment

V současné době vyrábí podnik 4 druhu produktů. Jsou to minibiky, scootery, a čtyřkolky. Minibiky vyrábí v pěti provedeních a to Blata Origami B1, Blata Elite 13, Minimotard, Blata 2.5, Blata style 60. Řada Blata Origami B1, Blata Elite 12, jsou určeny pro závodní jezdce. Minimotard, Blata 2.5, a Blata Style 60, jsou určeny pro volný čas, amatéry popřípadě začínající jezdce⁴⁹.

Dalším produktem společnosti jsou scootery. Jejich provedení je v pěti různých provedeních. Blatino Scooter Small Kit + Carrier, Blatino Scooter Small Kit, Blatino Scooter, jsou modely, které jsou určeny pro volný čas, a nejsou schváleny k provozu na silnicích. Další modely jako Blatino Scooter Kit + Carrier, Blatino Scooter Kit, jsou schválené k používání na silnicích.

Mimo jiné společnost vyrábí i čtyřkolky tzv. BLATA MidiQuadard pod obchodním názvem FUNKY 4MAT. Čtyřkolky jsou určeny zejména pro volný čas.

Společnost Blata, s.r.o. také prodává pomůcky a příslušenství k minibikům, a zajišťuje jejich servis.

1.3. Vnitřní faktory konkurenceschopnosti

Společnost Blata, s.r.o. si zakládá především na kvalitě svých výrobků. V současné době se orientuje zejména na výrobu minibiků určených pro závodní trh. Společnost vyvinula vlastní způsob kontroly. U všech výrobků, které opouštějí továrnu, kontrolují více než 200 bodů, na kterých závisí celková úroveň kvality. Úroveň a důkladnost těchto testů v mnohém převyšuje požadavky světových průmyslových a motoristických norem i kritéria stanovovaná konkurencí⁵⁰.

Podobně vysoká úroveň je i u inovací produktu. Vedení společnosti se drží původního předsevzetí. Vyrábět scootery Blatino a minibiky Blata na světové úrovni. Z tohoto důvodu neustále investují do vývoje. Objevují se nové materiály, přibývají technologie. Společnost má vlastní tým inženýrů a vývojářů, kteří neustále přichází s novými možnostmi. Společnost tak vyrábí i své vlastní motory Blata⁵¹.

Velký důraz klade společnost také na jméno společnosti. Dnes je společnost Blata, s.r.o. spojována především s kvalitními závodními stroji. Do povědomí zákazníků a veřejnosti se společnost dostala také díky boji s čínskými plagiáty. Jméno společnosti je dnes již tak známé, že jeho změna nepřipadá v úvahu.

⁴⁹ Sortiment společnosti Blata, s.r.o. On-line. Dostupné na: <http://www.blata.com/produkt.asp?kategorie=1&country=53&lang=cz>

⁵⁰ Internetové stránky společnosti Blata, s.r.o. On-line. Dostupné na: <http://www.blata.com/main.asp?id=2&country=53&lang=cz>

⁵¹ Internetové stránky společnosti Blata, s.r.o. On-line. Dostupné na: <http://www.blata.com/main.asp?id=2&country=53&lang=cz>

O něco méně hodnotí společnosti svůj vztah k zákazníkům. Blata, s r.o. začínala jako velmi malý podnik. Nový produkt sám přitáhl zákazníky, nebylo tedy třeba věnovat větší pozornost vztahu se zákazníky. Po krizi v roce 2003/2004 již společnost musela začít budovat pozitivní vztahy se zákazníky. Předchozí vztah k zákazníkovi nebyl tak podporován jako je nyní. Vedení společnosti, přiznává, že tento fakt měl určitý podíl i na ztrátě trhu minibiků určených pro volný čas. Zákazníci tehdy raději kupovali čínské plagiáty, z důvodu velmi nízké ceny.

Společnost také uplatňuje politiku jakosti, která se zaměřuje zejména na vzájemnou důvěru, loajalitu, kvalitu a péči o zákazníka.

1.4. Vnější faktory konkurenceschopnosti

Vývoj společnosti Blata, s.r.o. negativně ovlivnily vnější faktory konkurenceschopnosti spojené se vstupem čínských výrobců na český trh. Od svého počátku se společnost zdárně vyvíjela až do roku 2003. Koncem 90. let společnost investovala do svého rozvoje. V roce 1996 bylo pořízeno CNC obráběcí centrum a prostředky výpočetní techniky pro konstruování ve 3D. V roce 1997 se poprvé tovární tým BLATA zúčastnil mezinárodních závodů v Ulmu(SRN), což velmi zvedlo zájem o malé motorky značky Blata. V závěru roku 2001, bylo dovršeno vybudování druhé etapy projektu rozvoje firmy. Byly soustředěny a zejména posíleny vývojové a technologické kapacity, podstatně se posílila výrobní základna. Byla instalována nejmodernější technologická zařízení. V roce 2003 společnost Blata, s.r.o. prodávala téměř 10 000 výrobků za rok.⁵²Oceněním podnikatelských aktivit a dosahovaných výsledků firmy BLATA, byla i návštěva prezidenta republiky Václava Klause v listopadu 2003⁵³.

1.5. Plagiáty

V roce 2003 byla společnost Blata, s.r.o.na vrcholu své produktivity. Polovina produkce směřovala do Spojených států amerických. Přelom roku 2003 a 2004 se ovšem objevily první zprávy o čínských plagiátech společnosti Blata, s.r.o. První plagiát byl objeven právě ve Spojených státech. Vedení společnosti počítalo s možností, poděláním jejich výrobků. Ovšem neměli představu o tom, kdo a kdy s padělký přijde.První plagiát minimotorky byl tak nekvalitní, že v něm vedení společnosti nevidělo konkurenci. Vedení společnosti přiznává, že od začátku nepostupovali s dostatečnou razancí. Ve velmi krátké době trh zaplavila vlna padělků. Jen na Evropský trh Čína expandovala sto tisíc minimotorek měsíčně⁵⁴, čímž během relativně krátké doby zničila poptávku. Jednalo se zejména o výrobky určené pro volný čas a

⁵² Blata Blansko: Jak čínské padělký málem zničili českého výrobce. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.velkaepocha.sk/content/view/2871/41/>.

⁵³ Malé motocykly a motorové koloběžky z Blanska. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.itest.cz/blata.htm>

hobby. Minibiky byly detailně okopírovány. Kromě vzhledu, tvaru rámu a plastů byly v některých případech okopírovány i ochranné známky a patenty⁵⁵. Za rok 2006 byla hospodářská ztráta podniku z nerealizovaných prodejů vyčíslena na 200 mil. korun⁵⁶. Kromě vysoké ztráty plagiátoři poškozují jméno značky na tuzemském i zahraničním trhu a také ohrožují spotřebitele. Některé napodobeniny našich výrobků byly na základě odborné expertízy označeny za životu nebezpečné⁵⁷.

1.6. Boj s Čínou

Plagiátorství nabírá obrovských rozměrů. Ročně plagiátoři zfalšují zboží za 500 miliard eur (15 000 miliard korun). Experti odhadují, že obchod s padělaným zbožím představuje šest procent z celkového světového obchodu⁵⁸.

Oficiální čínští představitelé deklarují svou snahu s plagiátorstvím zatočit. Čína je členem Světové obchodní organizace (WTO) a jejím zájmem je volný obchod. Čínský premiér Wen Ťia-pao v projevu na půdě francouzské podnikatelské konfederace prohlásoval: „Důsledně splníme závazky, jež přináší členství ve WTO, budeme dále otevírat náš trh, zdokonalovat zákony, zvyšovat transparentnost a také zásadně posílíme ochranu duševního vlastnictví.“⁵⁹

Realita je ovšem jiná. Když měl přijet čínský premiér na návštěvu České republiky, byli zástupci vedení společnosti Blata, s.r.o. přizváni k účasti na setkání s ním. Jako ostatní účastníci setkání s českými podnikateli mu mohli položit otázku. Vedení společnosti formulovalo dotaz v souladu s diplomatickými zvyklostmi a zcela nekonfliktně - byl v něm zdůrazněn zájem o vzájemnou spolupráci s Čínou, přitom se však tázali, zda jim může čínská strana s problematikou napodobenin nějak pomoci. Hospodářská komora, která setkání připravovala, poté vedení společnosti Blata, s.r.o. informovala, že dotaz neprošel do

⁵⁴ Blata Blansko: Jak čínské padělky málem zničily českého výrobce. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.velkaepocha.sk/content/view/2871/41/>

⁵⁵ Blata Blansko: Jak čínské padělky málem zničily českého výrobce. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.velkaepocha.sk/content/view/2871/41/>

⁵⁶ Blata: neprodáváme motorky, ale vítězství. Tisková zpráva. 2008. On-line. Dostupné na: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/czechtrade/blata-neprodavame-motocykly-ale-vitezstv/1001668/46355/>

⁵⁷ Plagiáty-plagiátoři způsobují tuzemským firmám stamilionové škody. Tisková zpráva. 2008. On-line. Dostupné na: http://mam.ihned.cz/1-10000006-18434700-100000_d-d0

⁵⁸ Potopí čínské padělky české podnikatele? Server IDNES.CZ Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: http://podnikani.idnes.cz/potopi-cinske-padelky-ceske-podnikatele-fdg-/firmy_leg.asp?c=A060919_150244_firmy_eu_vra

⁵⁹ Padělky jsou všude: Kótila, Blata, Hamé... Server IDNES.CZ. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: http://podnikani.idnes.cz/potopi-cinske-padelky-ceske-podnikatele-fdg-/firmy_leg.asp?c=A060919_150244_firmy_eu_vra

„užšího kola“⁶⁰. S podobným přístupem se společnost setkala i ze strany české vlády. Čína je pro Evropské státy důležitý partner, i to je zřejmě důvod neochoty ze strany vlády problém plagiátorství zásadním způsobem řešit.

1.7. Návštěva v Číně

Vedení společnosti se rozhodlo, s čínskými výrobci bojovat a navštívili plagiátory přímo v Číně. Osobně navštívili asi 12 továren plagiátů, kde poznali i odlišnou mentalitu Číňanů, pro které je kopírování výrobků, způsobem jak se přiblížit světové úrovni⁶¹.

Důkladným monitoringem prodejních kanálů a také výrobců v Číně společnost zjistila, jak dlouho Číňanům trvá, než výrobek zkopírují. Průměrná doba zkopírování byla šest měsíců, což je velmi krátká doba. Vedení společnosti vědělo, že za tu dobu jsou schopni vyvinout nový minibike, případně inovovat současnou produktovou řadu.

V té chvíli začala Blata, s.r.o. uplatňovat následující strategii. Jakmile se objevily napodobeniny výrobků, byly to napodobeniny již staré produktové řady. Začalo se pracovat na motorové miničtyřkolce, kterou se během šesti měsíců podařilo vyvinout a připravit pro výrobu. Miničtyřkolka byla uvedena na trh v dubnu 2005. Plán předpokládal výrobu 10 000 kusů během šesti měsíců, na což byl připraven i takt výrobní linky. Po uvedení na trh měla společnost půl roku na to, prodat co nejvíce čtyřkolek. Čínské plagiáty ovšem přišly už několik dní po té co byla čtyřkolka uvedena na britský trh. Čínský výrobce začal prodej kopií inzerovat 14 dní po uvedení našeho výrobku na trh (ještě dříve, než ji měl připravenou ve výrobě), což je běžný způsob, jakým zkoumá poptávku. Za jeden jediný měsíc měli čínští výrobci kopii vyrobenou.

Vedení společnosti z šetření po Číně i od svých partnerů v jednotlivých zemích zjistilo, že čínští výrobci monitorují produkty, které uvádí na evropský trh a ve chvíli, kdy je možné si zakoupit originál, ihned jej zakoupí a kurýrem ho zašlou do Číny. Zde okamžitě začíná proces kopírování. Už čtyři dny po uvedení na trh byl výrobek v čínské továrně, kde byl rozebrán a každý jeho díl byl prostorově oskenován. Výroba trvala měsíc, další měsíc zabrala doprava lodí do Evropy. Dva měsíce od nástupu miničtyřkolky dorazily na evropský trh čínské plagiáty⁶².

⁶⁰ Blata Blansko: Jak čínské padělky málem zničili českého výrobce. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.velkaepocha.sk/content/view/2871/41/>

⁶¹ Motocyklový boj s čínskými mlýny. Podnikatelský týdeník Profit. On-line. 2008 Dostupné na: <http://www.profit.cz/motocyklovy-boj-s-cinskyimi-mlyny/19855.html>

⁶² Blata Blansko: Jak čínské padělky málem zničili českého výrobce. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.velkaepocha.sk/content/view/2871/41/>

Vedení společnosti se proto rozhodlo navštívit právní kanceláře v Pekingu. Zjistili, že právní legislativa a zákony postihující plagiátorství, jsou v Číně stejně tvrdé jako v západní Evropě. Problém je ovšem s jejich vynucováním⁶³. Uplatnění práv duševního vlastnictví prostřednictvím patentů či vlastněním průmyslových či užitných vzorů je nutné provést přímo v dané zemi. Registrace průmyslového vzoru v Evropě trvá zhruba 2 až 3 měsíce, v Číně je to asi 1 rok a více. Tato doba je pro čínské výrobce natolik dostatečná, aby dokázali vyrobit takové množství plagiátů, které v podstatě zničí trh v dané zemi⁶⁴.

1.8. Spolupráce se státními orgány

Vzhledem k situaci, ve které se společnost Blata, s.r.o. ocitla bylo nutné najít postup jakým se s Čínskou hrozbou vyrovnat. K případu Blata, s.r.o. byla dokonce ustanovena komise, která se měla přímo zabývat případem Blata. Komise byla sestavena ze zástupců organizací jako je celní správa, ministerstvo zahraničí, česká obchodní inspekce, ministerstvo průmyslu a obchodu a policie. Setkání komise k řešení dané situace proběhlo zhruba třikrát, k zásadnímu řešení ovšem komise nedospěla.

Lepší zkušenosti se spoluprací státních orgánů má společnost Blata, s.r.o. s Českou obchodní inspekcí a Celní správou. Cesta ke zdárné spolupráci ovšem nebyla snadná. Vedení společnosti dlouhou dobu spolupracovalo s Celní správou. Společnost se zúčastňovala seminářů, kde zástupce Celní správy „učila“ kde a jak hledat padělané minibiky. Bylo třeba naučit celníky, jaký je rozdíl mezi originálem a plagiátem. Výsledkem snažení pak byly zadržené kontejnery čínskými padělkami na Maltě. Dnes je situace taková, že sami celníci, už při zadržení zboží, posílají fotky vedení společnosti, zda se jedná o jejich výrobky⁶⁵. Podobný postup byl uplatňován vůči všem Celním správám, kam byly plagiáty dováženy. Problémem ovšem byla komunikace mezi celní správou a dané země a společností Blata, s.r.o. Bylo třeba komunikovat v jejich jazyce, jinak by vyjednávání nebylo úspěšné. Veškerá školení a semináře tak probíhaly právě v jazyce dané země. Jak uvádí zástupce společnosti Blata, s.r.o. Lukáš Vašíček, čeští celníci, udělali ve věci plagiátů velký kus práce. Kdyby se chovali celní orgány v ostatních zemích podobně, právní kroky, které mají za úkol plagiátorství zastavit by dostačovaly.

Co se týká spolupráce a komunikace s Čínou, využívá společnost Blata, s.r.o. zejména české ambasády. V Číně panuje obrovská

⁶³ Motocyklový boj s čínskými mlýny. Podnikatelský týdeník Profit. On-line. 2008 Dostupné na: <http://www.profit.cz/motocyklovy-boj-s-cinsky-mlyny/19855.html>

⁶⁴ Blata Blansko: Jak čínské padělkami málem zničili českého výrobce. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.velkaepocha.sk/content/view/2871/41/>.

⁶⁵ Blata jde na trh s novým motocyklem. Brněnský informační portál. Tisková zpráva. On-line. Dostupné na: <http://www.modernibrno.cz/aktualita.htm?aktualita=9622>

byrokracie. K jednání s čínskými orgány tedy společnost využívá pomoc ze strany česká ambasády.

1.9. Hledání nového východiska

I když se společnosti Blata, s.r.o. podařilo uskutečnit kroky k omezení dovozu čínských plagiátů, trh, který byl plagiáty postižen nejvíce se již v původním záběru obnovit nepodařilo. Navíc náklady spojené s bojem proti plagiátům jsou vyšší, než je kýžený efekt. Právě z těchto důvodů se vedení společnosti rozhodlo zaměřit své úsilí na výrobky, které nejsou pro čínské plagiátory atraktivní. Jedná se zejména o závodní řadu minibiků. Tento druh minibiků má vysokou přidanou hodnotu výrobku. Při jeho výrobě je uplatněno 20 let know-how, dané použitím materiálů, technologií výroby a vývojem. Tyto výrobky nejsou pro plagiátory atraktivní z důvodů vysokých nákladů na jejich výrobu. Čínští výrobci se zaměřují spíše na výrobu lépe napodobitelných strojů, které nemají takové nároky na kvalitu. Pokud si zákazník kupuje motorku pro volný čas, je pro něj rozhodujícím faktorem pro koupi cena. Pokud je motorka určena k závodění, rozhodující je kvalita. Bez kvalitního výrobku závodník nevyhraje. I nepatrné procento odchýlení plagiátu od originálu má velký vliv na jízdní vlastnosti minibiku. Závodníci chtějí především vyhrát, proto nemají čínské plagiáty na trhu určeném pro závodníky šanci. Čínské plagiáty určené pro závodění dosahují pouze 60 % kvality originálních závodních strojů.

Další oblastí, do které chce společnost Blata proniknout, jsou silniční motocykly. V nejbližší době bude na trh uveden motocykl Blata 125. Poprvé byl motocykl o objemu 125 kubíků představen na frankfurtském veletrhu Intermot. Jeho prodej má být směřován jak na tuzemský tak i na do západní Evropy a Spojených států. Hlavní cílovou skupinou mají být mladí motocyklisté, toužící po stroji sportovního vzhledu.

Výrobky společnosti Blata, s.r.o. jsou k vidění na různých soutěžích včetně mistrovství Evropy. K propagačním účelům využívají stroje Blata, s.r.o. i účastníci závodů Velké ceny České republiky. K podvědomí veřejnosti o novém motocyklovém odvětví výrazně přispělo pořádání Blata Cup, závodů minibiků na speciálních okruzích. Seriálu závodů se zúčastnilo 70 závodníků výhradně na strojích Blata⁶⁶.

1.10. Charakteristika podniku

Vlastníci

Společnost Blata, s.r.o. je rodinný podnik. Ve vedení společnosti stojí manželé Pavel a Eliška Blatovi. Mimo nich jsou ve společnosti zaměstnaní i další rodinní příslušníci. Řada rodinných hodnot se prolíná s hodnotami, které se v podniku projevují.

⁶⁶ Malé motocykly a motorové koloběžky z Blanska. Tisková zpráva. 2008 Online. Dostupné na: <http://www.itest.cz/blata.htm>

Ze softwarových aplikací podnik využívá systémů MRP, určených pro řízení výroby. Dále softwarové aplikace MS Office. V současné době také dochází k renovaci hmotného investičního majetku.

Zaměstnanci

Podnik Blata, s.r.o. v současné době zaměstnává 55 zaměstnanců. Fluktuace v podniku dosahuje až 10 %. Zaměstnanci ve společnosti tvoří již stabilní kádr zaměstnanců. Současná situace je ovšem odrazem problémů, se kterými se podnik v minulosti potýkal. Do roku 2004 byla fluktuace v podniku 0 %. Po problémech s čínskými plagiáty se podnik dostal do finančních problémů. Část zaměstnanců byla propuštěna, část odešla za lepšími podmínkami jiných zaměstnavatelů. Ještě v roce 2005 bylo v podniku zaměstnáno 88 pracovníků. Společnost Blata, s.r.o. má mimo jiné i vlastní tým inženýrů a vývojářů. Podle slov vedení společnosti jsou současní zaměstnanci s podnikem poměrně silně sžiti. Samotné vedení podniku má ke svým zaměstnancům pozitivní vztah.

Odběratelé, zákazníci

Po negativní zkušenosti s čínskými výrobci, se okruh zákazníků společnosti Blata, s.r.o. zúžil zejména na závodní jezdce. Orientaci na cílovou skupinu závodníků přizpůsobili i výrobní program. Konkurence z Číny fakticky zničila trh minibiků určených širší veřejnosti pro volnočasové aktivity. V současné době společnost dodává své výrobky zejména na Evropské trhy. Pro své odběratele společnost pořádá aktivity jako je Blata Cup, kde závodí majitelé minibiků Blata. Společnost se také snaží o podporu a rozšíření závodů na minibicích. Usilují o podporu těchto sportovních aktivit. Závodní jezdci na strojích Blata se také pravidelně zúčastňují mistrovství Evropy.

POUŽITÁ LITERATURA

BLAŽEK, L. a kol. Konkurenční schopnost podniků – primární analýza výsledků empirického šetření. Brno: Masarykova univerzita. 2007. ISBN 978-80-210-4456-2.

DONCLES R., FROHLICH E., (1991): "Are family business really different? Evidence

from STRATOS", *Family Business Review*, Volume 4, Issue 2, Page 149.

GALLO, M. & SVEEN, J. (1991). *Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors*. *Family Business Review*, IV, 2, 181-90.

KOIRANEN, M., Key elements of responsible in family business. Rodinné firmy na evropské platformě: konkurenční výhody a výzvy. Brno: 2007.

KORÁB, V., MIHALISKO, F., SALGUEIRO, J.L.R., GARCIA, M.S.A., Jak pracují malé rodinné firmy. Brno: VUT, 1998. ISBN 80-214-1121-X.

STRÁŽOVSKÁ, L., STRÁŽOVSKÁ, H. Rodinné podnikanie, Bratislava: Sprint vĕra, 2002, ISBN: 80-89085-00-8.

ŠIŠKA, L. Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS, Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISSN 1801-4496

TYEE, L. N., Family to family, Family business study, Seattle university: Oregon, 2007 On-line. Dostupné na: <http://familybusinesssurvey.com/>

Making a difference. The Pricewaterhouse Coopers Family Business Survey 2007/2008 On-line. Dostupné na: <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/2673767D9D4AD26C85257395000DBE4E>

American business survey. Mass mutual. Kenesaw State University. Family Firm Institute.2007. On-line. Dostupné na: http://www.usdce.org/fbf/downloads/2007_MM_familybusiness.pdf

Internetové stránky firmy JELÍNEK – výroba nábytku, s.r.o. <http://jelinekvm.cz/uvod/soucastnost.php>, a <http://jelinekvm.cz/uvod/historie.php> - upraveno

Finanční výkazy společnosti JELÍNEK - výroba nábytku s.r.o. za roky 2002, 2003, 2004, 2005, 2006. Dostupné na: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/inssl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkS ub=155235>

Finanční výkazy společnosti JELÍNEK - výroba nábytku s.r.o. za roky 2002, 2003, 2004, 2005, 2006. Dostupné z databáze Albertina – firemní monitor.

Finanční výkazy společnosti Jitona, a.s. za roky 2002, 2003, 2004, 2005. Dostupné na: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=177123>

Finanční výkazy společnosti Jitona, a.s. za roky 2002, 2003, 2004, 2005.

Dostupné z databáze Albertina – firemní monitor.

Internetové stránky firmy 3V&H, s.r.o. <http://www.3vah.cz/>

Finanční výkazy společnosti, Skanska CZ, a.s. za roky 2003, 2004, 2005, 2006. Dostupné na: http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=skanska+cz&Image1.x=4&Image1.y=4

Finanční výkazy společnosti 3V&H, s.r.o. za roky 2003, 2004, 2005, 2006. Dostupné z databáze Albertina – firemní monitor.

Finanční výkazy společnosti za roky 3V&H, s.r.o. 2003, 2004, 2005. Dostupné na: http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=3v+h

Finanční výkazy společnosti Skanska CZ, a.s. za roky 2003, 2004, 2005. Dostupné z databáze Albertina – firemní monitor.

Finanční výkazy společnosti Fluokov, s.r.o. za roky 2002, 2003, 2004, 2005, 2006. Dostupné na:

Finanční výkazy společnosti Fluokov s.r.o. za roky 2002, 2003, 2004, 2005, 2006. Dostupné z databáze Albertina – firemní monitor.

Finanční výkazy společnosti AccuMetal, s.r.o. za roky 2003, 2004, 2005. Dostupné na:

Finanční výkazy společnosti Accumetal, s.r.o. za roky 2003, 2004, 2005.

Dostupné z databáze Albertina – firemní monitor.

Blata: Existuje recept na dobrého šéfa? Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: https://services.erudia.cz/storage/files/per_blata_existuje_recept_na_s_efa.pdf

Zdroj: Účetní závěrka společnosti Blata, s.r.o., 2008. On-line. Dostupné na: <http://www.justice.cz/>

Blata Blansko: Jak čínské padělky málem zničili českého výrobce. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.velkaepocha.sk/content/view/2871/41/>.

Malé motocykly a motorové koloběžky z Blanska. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.itest.cz/blata.htm>

Sortiment společnosti Blata, s.r.o. On-line. Dostupné na: <http://www.blata.com/produkt.asp?kategorie=1&country=53&lang=cz>

Internetové stránky společnosti Blata, s.r.o. On-line. Dostupné na: <http://www.blata.com/main.asp?id=2&country=53&lang=cz>

Blata: neprodáváme motorky, ale vítězství. Tisková zpráva. 2008. On-line. Dostupné na: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/czechtrade/blata-neprodavame-motocykly-ale-vitezstv/1001668/46355/>

Plagiáty-plagiátoři způsobují tuzemským firmám stamilionové škody. Tisková zpráva. 2008. On-line. Dostupné na: http://mam.ihned.cz/1-10000006-18434700-100000_d-d0

Motocyklový boj s čínskými mlýny. Podnikatelský týdeník Profit. On-line. 2008 Dostupné na: <http://www.profit.cz/motocyklovy-boj-s-cinsky-mlyny/19855.html>

Blata jde na trh s novým motocyklem. Brněnský informační portál. Tisková zpráva. On-line. Dostupné na: <http://www.modernibrno.cz/aktualita.htm?aktualita=9622>

Padělky jsou všude: Kotila, Blata, Hamé... Server IDNES.CZ. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: http://podnikani.idnes.cz/potopi-cinske-padelky-ceske-podnikatele-fdg-/firmy_leg.asp?c=A060919_150244_firmy_eu_vra

Potopí čínské padělky české podnikatele? Server IDNES.CZ Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: http://podnikani.idnes.cz/potopi-cinske-padelky-ceske-podnikatele-fdg-/firmy_leg.asp?c=A060919_150244_firmy_eu_vra