

Univerzita Karlova
Filozofická fakulta
Katedra sociologie

Diplomová práce



Případová studie rodinné firmy HART-PIPE s.r.o.

In depth research of family company HART-PIPE ltd.

Bc. Eva Tomsová

Praha 2023

Vedoucí práce: Mgr. Dana Mudd Ph.D.

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, řádně jsem citovala všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 7. května 2023

.....

Bc. Eva Tomsová

Poděkování:

Na tomto místě bych nejprve ráda poděkovala své vedoucí práce Mgr. Daně Mudd, Ph. D, za její odborné vedení, zpětnou vazbu a trpělivost. Děkuji také své rodině, která mi byla neochvějnou podporou nejen při zpracování této diplomové práce.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou rodinného podnikání na konkrétní společnosti HART-PIPE s.r.o. Rodinné firmy se nejen u nás, ale i ve světě řadí mezi hlavní aktéry při tvorbě HDP, zaměstnanosti a celkově je můžeme považovat za páteř ekonomiky. Největším hybatelem celého systému rodinné firmy je právě organizační kultura. Tato práce se tak nejprve věnuje teoretickému pojetí a současným poznatkům na téma organizační kultury a dalších aspektů, které s ní mohou souviset, ať už je to následnictví, role genderu v malých rodinných firmách, anebo i specifickým podmínkám na českém trhu. Hlavní část práce se pak zabývá kvalitativním a kvantitativním výzkumem společnosti za pomoci analýz PEST, SWOT a Porterovou analýzou pětisil. K určení organizační kultury je pro potřeby této práce využit model vycházející z poznatků Camerona a Quinna, na jejichž základě si představíme jednotlivé kulturní profily společnosti. Kombinací kvalitativních a kvantitativních metod je dosaženo přesnějších výsledků a lepšího zasazení do celkového kontextu.

Klíčová slova:

Výzkum; malá firma; vnitřní procesy; struktura; organizační kultura; rodinná firma;OCAI; polostrukturované rozhovory

Abstract

The dissertation concerns with the problems of family businesses on the example of one company HART-PIPE Ltd. Family businesses are in the world scale classified as the main actors in creation of GDP, employment and overall can be considered as the backbone of the economy. The biggest mover of the whole system of family owned companies is the organisational culture. At first this work looks into the theoretical concepts and current pieces of knowledge on the top is about organisational culture and other aspects which can be connected to it as, for example succession, gender roles in small family businesses or specific conditions on the Czech market. The main part of the work describes qualitative and quantitative research done on the company with the help of PEST, SWOT and Porter's five forces analysis. For the description of organisational culture was used a model based on the Cameron and Quinn's work, of which foundation we will introduce individual cultural profiles of the company. Combining qualitative and quantitative methods is possible to reach specific results and better setting of the whole context.

Keywords:

Research; small business; internal processes; structure; organisational culture; family business; OCAI; semi-structured interviews

Obsah

Úvod.....	1
1. Terminologie	3
1.1. Podnik, podnikání a podnikatel	3
1.2. Definice rodinného a malého podniku.....	5
2. Teorie firemní kultury	6
2.1. Organizační kultura	6
2.2. Kultura v rodinných firmách	7
2.3. Model organizační kultury Kim S. Camerona a Roberta E. Quinna	11
2.4. Nástupnictví v rodinných firmách.....	12
2.5. Hodnoty ve firmě.....	17
2.6. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR	18
3. Metodologická část.....	21
3.1. Metodika práce.....	21
3.2. Kvalitativní část	22
3.2.1. PEST analýza	22
3.2.1. Porterova analýza pětisil	23
3.2.2. SWOT analýza	23
3.2.3. Polostrukturované rozhovory.....	25
3.3. Kvantitativní část.....	25
3.3.1. Organisational Culture Assessment Instrument.....	26
3.4. Limity práce.....	26
4. Výsledky vlastního výzkumu.....	28
4.1. PEST analýza	28
4.1.1. Politické faktory	28
4.1.2. Ekonomické faktory.....	30
4.1.3. Sociální faktory.....	32
4.1.4. Technologické faktory	33
4.1.5. Vyhodnocení.....	34
4.2. Porterova analýza pětisil	34

4.2.1.	Stávající konkurence	34
4.2.2.	Potenciální konkurence	35
4.2.3.	Dodavatelé	36
4.2.4.	Odběratelé	36
4.2.5.	Substituty	37
4.2.6.	Vyhodnocení Porterova modelu pětisil	38
4.3.	SWOT analýza	38
4.3.1.	Silné stránky	38
4.3.2.	Slabé stránky	40
4.3.3.	Příležitosti	43
4.3.4.	Hrozby	44
4.3.5.	Ambivalentní aspekty	45
4.3.6.	Vyhodnocení SWOT analýzy	47
4.4.	Analýza dat polostrukturovaného rozhovoru	48
4.5.	Dotazníkové šetření OCAI	49
4.5.1.	Hodnocení firemní kultury	49
4.5.2.	Dominantní charakteristika firmy	51
4.5.3.	Styl vedení organizace	52
4.5.4.	Vedení zaměstnanců	54
4.5.5.	Organizační vazby	55
4.5.6.	Strategie v organizaci	56
4.5.7.	Kritéria úspěchu	57
4.5.8.	Vyhodnocení dotazníku OCAI	58
5.	Závěr a diskuse	60
6.	Seznam použitých zdrojů	64
7.	Seznam obrázků, tabulek a grafů	70
8.	Přílohy	71
8.1.	Příloha 1 – Scénář rozhovorů	71
8.2.	Příloha 2 – OCAI dotazník	73

Úvod

Rodinné firmy jsou i přes fakt, že patří k jedněm z nejstarším stylům podnikání, méně zkoumaným jevem. Přitom kolem jejich působení vyvstává stále mnoho zajímavých otázek, jejichž načrtnutí a zodpovězení bude jedním z předmětů předkládané práce. Jejich specifičnost je dána hlavně tím, že je řídí a vlastní členové jedné rodiny a mají malý počet zaměstnanců. Tato velikost jim umožňuje se přizpůsobit i dynamickým podmínkám trhu.

Organizační kultura společností je často probíraným a populárním tématem, neboť poskytuje možnost propojit teoretické a praktické znalosti z oborů managementu. Je to právě kultura v organizaci, která nám umožní lépe pochopit její každodenní fungování. Téma této diplomové práce vzešlo z autorčina působení v analyzované firmě.

Díky kvantitativní analýze nahlédneme hlouběji do fungování společnosti za pomoci metod jako je PEST a SWOT analýza, včetně Porterova modelu pěti sil. K těmto analýzám byly využity jak interní dokumenty společnosti a veřejně dostupné informace, tak i polostrukturované rozhovory provedené se zakladatelem společnosti a jeho rodinou, neboť prolínání firemní a rodinné kultury je u malých rodinných firem klíčovým zkoumaným fenoménem.

Nejprve budou představeny dosavadní teoretické poznatky na téma organizační kultury, včetně vymezení důležitých pojmů. Následovat bude metodologie, kde budou vyloženy jednotlivé použité analytické nástroje a budou blíže teoreticky představeny. Kvantitativní analýza použitá v této práci je založena na práci Camerona a Quinna (2011). Za pomoci jimi vytvořeného OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) dotazníku, který je založen na teorii kultury budou zkoumány současné a preferované firemní kultury. Cílem práce je nejen zhodnocení firemní kultury jako takové, ale také navržení případných změn a opatření, která

dopomohou ke zlepšení firemní kultury, jež by byla dlouhodobě udržitelná a ku prospěchu celé organizace. V poslední části se bude práce věnovat vlastním výsledkům provedeného výzkumu jak kvalitativní, tak kvantitativní části. Díky provedenému kvalitativnímu výzkumu bude možné prozkoumat tematiku podrobněji.

V závěru práce budou shrnuty výsledky jednotlivých analýz, které uvedeme do kontextu s ostatními a budeme k výsledkům využívat i teoretické poznatky. Také vyhodnotíme, jestli je možné předložený postup výzkumu aplikovat i na jiné firmy rodinného typu a jaké výsledky by bylo možné u takových výzkumů očekávat.

1. Terminologie

Abychom se mohli zabývat jednotlivými tématy souvisejícími s touto diplomovou prací, musíme si nejprve definovat několik základních pojmů, které se budou pojit jak s teoretickou, tak s praktickou částí práce. Nejprve se na pojmy zaměříme z pohledu legislativy a následně si nastíníme další definice vymežující rodinný podnik.

1.1. Podnik, podnikání a podnikatel

Definice podniku je úzce spojena s pojmy podnikání a podnikatel. Obchodní zákoník (513/1991 Sb. Obchodní zákoník, 1991) hovoří o podnikání dle §2 následovně:

„(1) Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

(2) Podnikatelem podle tohoto zákona je:

a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,

b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, [...]

(3) Místem podnikání fyzické osoby je adresa zapsaná jako její místo podnikání v obchodním rejstříku nebo v jiné zákonem upravené evidenci.“

Dále šířeji je pak možné podnik vnímat jako soubor veškerých hmotných i nehmotných složek, které jsou jako podnik zaregistrovány formálně a tímto se do tohoto celku počítají taktéž práva a veškeré hodnoty potřebné k jeho provozování (Petrušek, 1996). Podnik tak dle práva nemůže existovat bez podnikatele, který podniká.

Podnikání jako takové je, dle Synka (2015), charakterizováno několika důležitými rysy. Základním motivem by měla být snaha zhodnocovat vložený kapitál, což ve valné většině případů znamená dosahování zisku, který je přebytkem výnosů nad náklady. Zisku dosáhne podnik tak, že uspokojuje potřeby zákazníků, kteří stojí

v centru pozornosti, neboť podnikatel se snaží uspokojit jejich zájmy, požadavky, preference a potřeby. Toho je dosaženo skrze práci na výrobcích a službami podnikatele skrze trh, kde musí podnik usilovat o konkurenční výhodu, avšak současně s tím se vystavuje i riziku ve formě ztrát. Podnikatel do svého podniku vkládá svůj vlastní kapitál a pokud by nedocházelo k jeho zhodnocení, zpochybňovala by se tak samotná existence podniku.

Česká podnikatelská sféra je dodnes částečně ovlivněna nejen komunistickým režimem ale také listopadem 1989. Mnohé podniky po těchto převratných událostech pokračovaly v socialistických hodnotách, mezi které bychom mohli zařadit nechuť ke změnám, malou snahu o přizpůsobení a co možná nejnižší plán, který lze snadno překročit. Privatizace a restituce, které následovaly v důsledku změny na tržní hospodářství, ale způsobily poměrně velký chaos v počátcích mnohých firem, kdy vlastníci často toužili pouze po rychlém prodeji a zisku, což ne vždy mohlo být ku prospěchu podniku. Jedině v případě, kdy se do vedení podniku dostali dlouhodobě smýšlející vlastníci, mohl podnik začít prosperovat a fungovat. Je proto nutné si uvědomit, že pro pokrok hospodářského vývoje je nutný podnikatel, který má specifické osobnostní rysy a vlastnosti a který se tak může stát leaderem a posunout tak nejen podnik, ale i společnost na další úroveň (Synek et al., 2015).

Kromě maximalizace zisku jsou zde i další funkce podniku, které by měl naplňovat. Mezi primární řadíme funkce prodejní, zásobovací a výrobní. Podpůrné funkce pak jsou personální, finanční, investiční, vědecko-technické a správní. Cílem prodejní funkce by měla být realizace na trhu výrobků a služeb, čehož lze docílit výzkumem trhu, stanovením cen apod., což můžeme souhrnně označit jako marketing. Výrobní funkce zastřešuje veškeré podnikové funkce a zahrnuje tak pouze zhotovování výrobků, a proto jí můžeme nazývat také jako provozní funkci. Zásobovací funkce ale zahrnuje pouze pořízení surovin (od dopravy po příjem na sklad) a předání do výroby. Toto rozdělení umožňuje podniku specifikovat, kteří

zaměstnanci se starají o který sektor a je tak možné lépe organizovat veškeré fungování tak, aby na sebe dobře navazovalo (Synek et al., 2015, s. 75). Podnik proto nemůžeme vnímat jen jako prostředek pro dosahování zisku, ale jako komplexní soubor funkcí a rolí, nutných pro společnost.

1.2. Definice rodinného a malého podniku

Rodinný podnik, jak už samotný název napovídá, je rodinná obchodní korporace, kde členové jedné rodiny přímo ale i nepřímo drží většinu hlasovacích práv a zároveň jeden člen rodiny je součástí statutárního orgánu korporace (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022). Právě tato před nedávnem aktualizovaná definice ukotvena za pomoci nelegislativní úpravy také říká, že:

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

Malý podnik je dle publikací Ministerstva průmyslu a obchodu převzatých od Evropského fondu pro regionální rozvoj (2010) vymezen, pokud zaměstnává do 50 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR. Velikost a přesné vymezení firmy je tak závislé na počtu zaměstnanců a celkovém obratu podniku.

Toto ustanovení pasuje také na zkoumanou firmu HART-PIPE s.r.o., neboť skoro od samého počátku stojí v jejím čele jeden jednatel, potažmo zakladatel, z jedné rodiny, jejíž další členové se během let přidávali k fungování společnosti.

2. Teorie firemní kultury

Organizační kultura je populárním tématem převážně proto, že si výzkumníci všimli jisté korelace mezi úspěšností organizace a její firemní kulturou. Tu je dále možné řídit a upravovat, aby bylo dosaženo potřebných výsledků. Organizace by se měly snažit o jednotnou a silnou firemní kulturu, aby mohli dosahovat potřebných výsledků (Lukášová, 2010; Schein, 2010). V této části se práce zaměří na teorie spojené s organizační kulturou, kulturou v rodinných firmách a problematikou nástupnictví.

2.1. Organizační kultura

Pokud chceme o organizační kultuře hovořit v kontextu managementu, či výzkumu, je vhodné si tento manažery hojně využívaný pojem definovat.

Kultura jako taková je zastřešující pojem, ale z pohledu sociologie se jedná o myšlenky a věci, které reprezentují skupiny nebo společnost. Jde také o duchovní život společnosti, tedy o jakousi duchovní kulturu. Kultura je plastická, mnohovýznamová a jedná se o negenetický program různých činností buď jednotlivců, či sociálních skupin a je zafixovaný sociokulturní samoregulací a kulturním stereotypem, jež je možno přetvořit společnou činností, či případným předáváním kulturního dědictví (Bell, 2013; Petrusek, 1996). Kultura se ukotvuje v historii a postupně se vyvíjí, jak se skupiny ustalují ve vzorcích chování, které jim pomáhají interpretovat a interagovat s okolním světem. Díky kultuře jsme schopni identifikovat různé skupiny skrze jejich podobnost či různorodost (Willcoxson & Millett, 2000).

Dle Pettigrewa (1979) je organizační kultura kognitivní systém vysvětlující, jak lidé přemýšlejí, uvažují a vykonávají jednotlivá rozhodnutí. Při svých výzkumech dále zaznamenal různé úrovně kultury, u kterých zastával názor, že na té nejhlubší úrovni se kultura skládá z komplexního souboru hodnot, předpokladů a důvěry skrze něž firma vede svůj obchod. Pojem organizační kultura se ale časem a dalšími výzkumy komplikuje, neboť na sebe nabaluje definice z antropologie, sociologie a sociální i

kognitivní psychologie, a stalo se tak tématem stojícím samo o sobě. Organizační, nebo také firemní kultury se budou lišit s ohledem na jejich stabilitu a pevnost s ohledem na jejich funkci a emocionální intenzitu od počátku jejich vzniku. Struktura, velikost podniku a zaměření společnosti vytváří mikrokultury, které jsou v takovýchto případech nejvariabilnější a nejdynamičtější a je tak možné studovat formování a vývoj organizační kultury přímo ve společnosti (Schein, 2010). U takových společnostech můžeme často sledovat prolínání organizační kultury s vedením, kde je kultura přenesena na pracovníky přímo jejím smýšlením. Když společnost, nebo pracovní skupina dospěje, kultura dozraje spolu s ní a stabilizuje se tak, aby mohla poskytnout strukturu a smysl pro skupinu natolik, že její vnitřní dynamika sama napomůže ke vzniku nového typu vedení. Pokud jednotlivé složky kultury přestanou fungovat, musí vedoucí překonat svou vlastní kulturu a urychlit normální evoluční proces za pomoci vynucených změn v samotném programu kultury. Tyto procesy nám tak ukazují, že leadership a kultura jsou dvě strany jedné mince a jen pokud jsou v rovnováze, může firemní kultura fungovat (Schein, 2010, s. 10).

Organizační kultura tedy vzniká v prostředí dané firmy, v návaznosti na její zaměření, rigiditu a velikost. Je odrazem vedení společnosti a je schopna zafixovat se ve společnosti natolik, že ovlivňuje budoucí fungování firmy jako takové. Kultura organizace je soubor fundamentálních hodnot a systému víry, které dávají organizacím význam (Pettigrew, 1979; Schein, 2010; Wallace et al., 1999). Pokud je navíc organizační kultura podobná národní kultuře má tento fakt pozitivní efekt na spokojenost zaměstnanců, což je hlavně důležité u mezinárodních firem a při jejich fungování (Fakhr El Din & El Ghetany, 2016).

2.2. Kultura v rodinných firmách

Rodinné firmy jsou specifické svým stylem vedení, zaměřením a účastí rodiny v celém rozhodovacím procesu společnosti. I když jsou rodinné firmy jedním z nejstarších způsobů vedení společnosti, ne vždy se jedná o vedení kvalitní, úspěšné,

konzistentní a kontinuální. Jedním z faktorů úspěchu se tak stává kultura, která je důležitá pro společnost, a tak se její význam přenáší na rodinu a následně do společnosti, podílejí se tak na jejím úspěchu (Brice & Richardson, 2009).

Ve firmách rodinného typu bychom tak mohli organizační kulturu definovat jako promyšlený vzor přesvědčení a hodnot, které představují přijatelná řešení hlavních problémů v organizaci. Také se může jednat o strategický zdroj, který generuje udržitelnou konkurenční výhodu tím, že podporuje učení, ochotu riskovat a inovovat. Pro konkurenci je pak náročné, ne-li dokonce nemožné, napodobit/zkopírovat firemní kulturu rodinného podniku vzhledem k nejistému původu a provázanosti se společností. Organizační kultura je spjata se systémem výrobků, hájených hodnot a základních požadavků společnosti. Vzájemné propojení hmotných a nehmotných majetků rodinného podniku tak brání jakýmkoliv pokusům zkopírovat případnou firemní kulturu, nebo ji dokonce přenést na společnost podobného typu (Bell, 2013; Brice & Richardson, 2009; Dyer, 1988; Schein, 2010; Zahra et al., 2004). Ať už jsou podniky malé, či střední jejich organizační kultura je rigidnější než kultura velkých společností. Je to dáno především majitelem společnosti, který přenáší svou kulturu a vnímání změn na celou společnost. Je zde tudíž patrná korelace mezi inovativností firmy a majitelem. Je proto důležité, aby takové firmy dokázaly nelpět za každou cenu na starých postupech, ale aby i přijímaly nové postupy obzvláště v dynamickém prostředí, kde společnosti musí zvládat vnitřní a vnější zdroje, aby zůstaly konkurenceschopné. Inovace jako takové ale nejsou podmíněny stářím společnosti nebo její velikostí, neboť inovace sami o sobě nutně neovlivní tempo růstu zisků (Laforet, 2016).

Dyer (1988) ve svém výzkumu čtyřiceti různých rodinných firem nachází několik typů kultury, které následně ovlivňují celou firmu. Paternalistický vzor kultury má odlišné předpoklady od profesionálního hlavně pokud se zaměříme na charisma, osobnost a osobní přístup. Participativní a Laissez-Faire (volně přeloženo

jako „nechat plynout“) doplňují celou škálu, kterou dále autor a jeho tým rozdělují na podstaty vztahů, pravdy, času a dalších proměnných. Tyto jednotlivé složky se tak promítají nejen do komplexního řízení firmy, ale přejímají kulturu rodinnou, která se tak promítá do celkového fungování. Tyto kulturní rozdíly pomáhají firmám dosáhnout různých cílů a každý z nich je vhodný pro různé typy podnikání. Nicméně menší rodinné firmy se v Dyerově výzkumu nacházejí v paternalistické verzi, i když ne vždy firmy zapadali do jednotného konceptu.

Zahra (2004) ve své práci navazuje na svůj předchozí výzkum, kde specifikuje dimenze kultury, které ale zahrnují pouze rodinné firmy – individuální nebo skupinová orientace a vnitřní versus vnější orientace. Individuální orientace bude pravděpodobněji cílit spíše na úspěchy jedince, které jsou odměňovány dalšími příležitostmi, což může vést k individualizaci jednotlivců a narušení týmové dynamiky. Naopak ve skupinové orientaci jsou odměňováni jedinci, kteří sdílejí své znalosti, jsou nápomocní a spolupracují. V takovýchto kulturách je raženo přesvědčení, že pouze skrze společné úsilí může být dosaženo nejlepšího řešení, které může být následně otestováno. Výsledná důvěra a sdílení důležitých dat vede k inovativním řešením. Skupinová orientace se také spíše vyskytuje u rodinných firem, kde je v rozhodovacím procesu zahrnuto více příbuzných. Vnitřní orientace je zaměřená na intelektuální kapitál, který je dále rozvíjen a prohlubován, ale může také zamezit dalšímu vývoji v podobě přijímání inovací v daném oboru. Inovativní postupy tak mohou být omezeny s ohledem na znalosti a zkušenosti vedení podniku. Nicméně pokud se podíváme na případy, kdy jsou tyto dimenze poměrově a s ohledem na dané podnikání vyváženy a nastaveny správně, dochází ke stavu, kdy je společnost schopna získat poměrnou konkurenční výhodu na trhu, neboť dochází ke snížení nákladů a zefektivnění celého procesu výroby. Vliv kultury na podnikání je poměrově větší u rodinných firem než u ostatních typů podnikání. Nicméně tento předpoklad je platný pouze pokud se jedná o firemní kulturu nějakým způsobem unikátní (Barney, 1986). Je to právě ona rozdílnost firemních kultur, která

společnostem poskytuje jistou možnost zlepšit i svou finanční výhodu, neboť není vždy možné přesně popsat onu firemní kulturu, která jednu společnost činí úspěšnější než jinou, a je skoro nemožné firemní kulturu nějakým způsobem změnit tak, aby byla „výnosnější“ než jiné firemní kultury.

Nejefektivnější cestou, jak si představit firemní kulturu je částečně z pohledu antropologického. Ten říká, že organizace jsou typem kultury, z čehož vyplývá, že se podobají národním kulturám a tím pádem se skládají ze vzorce sdílených předpokladů a je vytvořena, objevena a vyvinuta danou skupinou (Bate, 1994; Smircich, 1983). Tím se definice firemní kultury zužuje na parametry skupiny, jako je např. jazyk, pojmy, hranice, nebo ideologie. Kultura určuje, čemu konkrétně bude skupina věnovat pozornost a co bude sledovat a hledat v okolním prostředí a jak na něj bude reagovat. Kultura se tak utváří na základě vnitřních procesů skupiny, které jsou samovolné, pokud nejsou dirigovány vedením celé organizace, či jinak specificky určeny (Willcoxson & Millett, 2000).

Organizační kulturu jako takovou ale nelze vnímat pouze jako statickou a neměnnou proměnou jednotlivých společností. Její počátek je bezpochyby kombinace hodnot a zvyků zakladatele společnosti, který tímto ovlivňuje i typ a kulturní zaměření zaměstnanců, kteří se do společnosti přidávají. Organizační kultura samotná je tak posílena příchody a odchody zaměstnanců, neboť pouze ti, kteří se s firemní kulturou sžijí, zůstanou (Van Den Berg & Wilderom, 2004).

Kultura v rodinných firmách nicméně není neměnná a je nutné ji adaptovat a přizpůsobovat novým situacím. U malých firem ale můžeme narážet na problém, kdy zakladatelova vlastní kultura musí být zpochybněna a změněna, a tak je k tomuto kroku přistupováno pouze, pokud je existence firmy fundamentálně ohrožena. Kulturní přerod se pak zpravidla neobejde bez externích týmů a poradců, kteří se pak snaží společnost zachránit a nalézt nové cesty. Firemní kultura sama tak může v rodinných firmách pomoci ke vzniku úspěšného podnikání, nebo naopak jej může

zničit (Deal & Kennedy, 1983; Schein, 2010; Whelan, 2016). Organizační kultura v rodinných firmách vstupuje do veškerého dění ve společnosti, čímž má dopad i na působení firmy navenek, ať už se bavíme o vztahu k zákazníkům, nebo o přípravě kontraktů.

2.3. Model organizační kultury Kim S. Camerona a Roberta E. Quinna

Modelů vysvětlujících firemní kulturu vzniklo od 80. let minulého století mnoho. Denisův (1990) model vymezuje čtyři hlavní rysy organizační kultury – konzistence, mise, angažovanost a adaptabilita. Model Cooka a Laffertyho (2000) se vyznačuje komplexností, se kterou přistupuje k manažerským stylům, jež jsou následně rozřazeny do typů organizačních kultur. Pro potřeby této práce byl ale vybrán model Camerona a Quinna, který využívá dvě základní dimenze, díky kterým rozlišíme čtyři typy organizační kultury. Díky tomuto rozdělení jsme schopni ve společnosti identifikovat organizační výkonnost. Evidujeme tyto čtyři dimenze: flexibilita, kontrola, interní a externí zaměření (viz obrázek 1).

Tímto rozdělením došlo ke vzniku čtyř kvadrantů, kde nalezneme požadavky organizační výkonnosti. Nalezneme zde nejen cíle, na které se organizace zaměřila, ale hlavně nástroje, díky kterým se těchto cílů dá dosáhnout. Čtyři typy kultury, které tímto rozdělením získáme jsou:

- kultura klanová, kde se zaměřujeme na lidské vztahy a rozvoj lidských zdrojů a jejich nástroje jsou morálka a snaha o soudržnost;
- adhokratická kultura, kde dochází k zaměření na otevřené systémy, u kterých je cílem růst skrze flexibilitu, schopnost pružně reagovat, připravenost;
- hierarchická kultura se zaměřuje na interní procesy, což značí kontrolu spolu se stabilitou společnosti, díky managementu informací a komunikačním kanálům

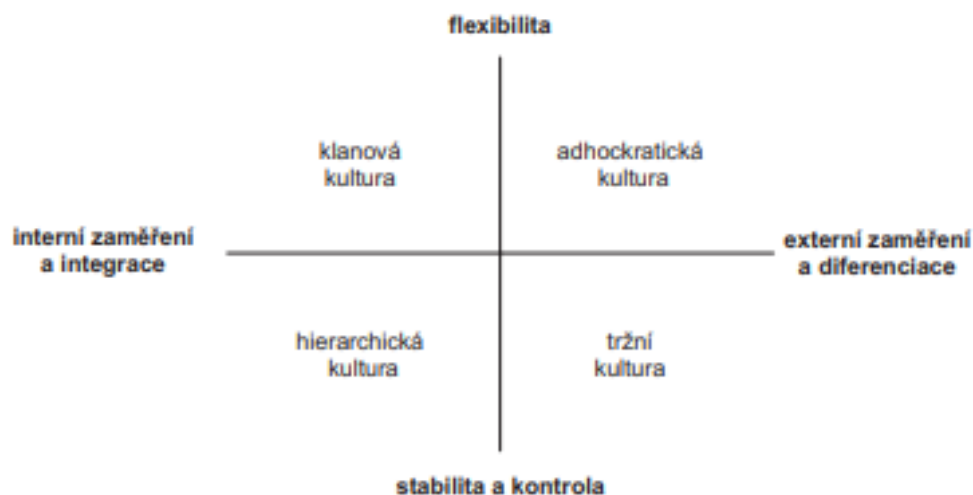
- a v neposlední řadě tržní kultura, která je synonymem pro racionální cíle, jako je produktivita a efektivita společnosti, jejímiž nástroji jsou plánování a nastavování cílů (Lukášová, 2010).

Jaká organizační kultura ve společnosti skutečně je zjišťujeme skrze šest obsahových částí, na kterých je dotazník založen:

- 1) dominantní rysy organizace
- 2) způsob vedení organizace
- 3) řízení zaměstnanců
- 4) soudržnost
- 5) prioritní strategické faktory
- 6) kritéria úspěchu (Lukášová, 2010, s. 158).

Tyto části jsou zvoleny proto, že díky nim v organizaci nalezneme základní hodnoty a vnitřní přesvědčení, které souvisí s efektivitou celé organizace.

Obrázek 1: Model soupeřících hodnot dle Quinna a spolupracovníků (zdroj: Lukášová, 2010, s. 108)



2.4. Nástupnictví v rodinných firmách

Jednou z mnoha komplikací pro kulturu rodinných firem je přechod z první generace zakladatelů, na pokračovatele, kde tak dochází k významným změnám v

kultuře podniku (Dyer, 1988, s. 22). Ve chvíli, kdy docházelo k tomuto přesunu z paternalistického systému, došlo k přerodu na další ze tří systémů, neboť paternalistický styl sám o sobě neposkytuje druhé generaci přílišný prostor pro přípravu jejich vůdcovských schopností. Je to dané s ohledem na to, že paternalistická kultura je hodně zaměřena na expertízu daného člena rodiny, který firmu založil. Jeho znalosti mu poskytují potřebný základ pro veškerá firemní rozhodnutí. Ve zkoumaných případech šlo o to, že majitelé/zakladatelé společností byli sami mistři, nebo průkopníci ve svých oborech, a tudíž znaly veškeré možné technické ale i jiné problémy a mohli se na základě vlastních zkušeností okamžitě a poměrně přesně rozhodovat. Navíc je jejich osoba spojená s charismatem vůdcovské osoby, a tudíž mu lidi přirozeně důvěřují. U tohoto stylu tak vyvstává několik možných problémů, jednak to, že společnost jako celek je příliš závislá na této jediné osobě a hledá v něm onu potřebnou oporu pro hledání správné cesty a ve chvíli, kdy tato osoba zemře, nebo je dlouhodobě neschopná vykonávat svou práci, celá společnost se ocitá v nebezpečí. Druhým možným problémem je neschopnost správné přípravy následující generace. A třetím rizikem této kultury je nezvládnutí růstu. Čtvrté riziko navazuje na druhý problém, neboť ve chvílích, kdy se veškerá rozhodnutí dělají pouze u jednoho člověka, ostatní členové rodiny, kteří ve firmě figurují, se mohou cítit nekompetentní a bezbranní. Právě z těchto problémů je tato kultura vhodná pro malé podniky ve stabilním prostředí.

Převzetí společnosti jako takové je komplexním procesem, kterým si každá společnost musí projít víceméně svou vlastní cestou. Nicméně k tomuto procesu a k víceméně hladkému průběhu mohou napomoci některé rámce. Mezi několika základních otázek, které je potřeba si položit na počátku řešení nástupnictví je stanovení si osobní vize a cíle s ohledem na předání vlastnictví a zda jsou tyto proměnné známé rodinným příslušníkům a vrcholovému managementu společnosti. Vhodně zvolený nástupce, který má potřebné znalosti a zkušenosti, nebo k těmto hodnotám zraje je dalším kritériem. Finanční hodnota společnosti by také neměla být

zanedbána, neboť může pomoci při dalším rozhodování, mezi které může spadat prodej společnosti. Plán by také měl obsahovat detailní řešení kritických, nebo nečekaných životních situací jako je úmrtí, nebo pracovní neschopnost majitele společnosti (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2014). Hlavním klíčem k úspěchu předání vedení společnosti je nicméně komplexní a multidisciplinární přístup.

V ideálním případě se můžeme bavit o třech fázích v plánovacím procesu nástupnictví. V první fázi jde o přípravu plánu/programu nástupnictví. Zde je důležitá úzká spolupráce s vedením a majiteli firmy, kde dochází k jasnému stanovení celkové byznys strategie a její napojení na lídry. Výstupem by tak měla být identifikace klíčových pracovních pozic, kde dojde k vypracování „profilu nástupce“ tak, aby byly dány jeho schopnosti, zkušenosti a znalosti nutné pro budoucí vedení.

Druhou fází se tak stává identifikace talentů a implementace plánu nástupnictví. V této fázi by mělo dojít k validaci zdrojů daných nástupců a příprava akčních plánů pro jejich řízený rozvoj. Výstupem je tak seznam eventuálních nástupců na klíčové pozice ve firmě a rozvojové plány, které budou nástupce kontinuálně připravovat na danou roli.

Třetí fáze je o monitoringu programu nástupnictví a mobilizace samotných nástupců. V tento moment by mělo docházet ke sledování vytvořených programů a případná úprava k potřebám a možnostem jednotlivce a vyhodnocování efektivity programu. Hlavním výstupem by tak měla být jasněji daná strategie růstu a přizpůsobování následníků k potřebám společnosti a trhu (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2014).

Pokud se podíváme na dosavadní poznatky ve světové literatuře, která se zabývá rodinným nástupnictvím ve firmách, najdeme i jiné předpoklady a aspekty pro rozvoj. Nástupnictví je zajímavé s ohledem na fakt, že ne vždy bývá naprosto úspěšné. Pouze jedna třetina firem přežije přechod na druhou generaci a pouze 10 až 15 %

zvládne přechod na třetí (Beckhard & Harris, 1987; Solomon et al., 2011). Tato data jasně ukazují, jak je důležité, aby přechod na novou generaci majitelů proběhl víc než úspěšně. V některých studiích, které se zabývají nástupnictvím (Meneses et al., 2014; Sharma et al., 2003) se ale také setkáme s argumenty, jak je důležitá příprava a ochota následníků podnik převzít. Pro dědictví v rodinných podnicích je typická nutnost povědomí o podniku, podnikání a odvětví, ale i pracovitost, aby byl dlouhodobý chod firmy zajištěn. Aby tato situace mohla nastat, je potřeba zajistit určité složky, jako je důkladné plánování s předstihem a důraz na dlouhodobou orientaci. Podle Lumpkina a Brighama (2011) je důležité soustředit se na finance, daně a právní aspekty, které budou nevyhnutelně provázet dědictví podniku, ale v celém procesu se zapomíná na samotný psychologický aspekt celého aktu. Jak původní, tak budoucí majitelé podceňují emoce a konflikty, které mohou nastat a jejichž původ může mít různé základy.

Správná volba následníka může ovlivnit nejen společnost a její existenci jako takovou, ale i příjem rodiny do budoucna, a tak volba nemusí být vždy tak jednoznačná a daná pouze kompetencemi možných variant. Volba je tak poněkud jednodušší, pokud je podnik a jeho působení něčím specifické, neboť výběr většinou padne na dítě majitelů i kdyby byla šance, že někdo zvenčí bude úspěšnější. Toto rozhodnutí ale nebude učiněno, pokud potomek postrádá veškeré vhodné kvalifikace a mohl by tak vážně ohrozit existenci podniku. Vzhledem k faktu, že většina malých rodinných podniků je jedinečná, dochází častěji k převodu podniku na dědice, pokud mají alespoň minimální nutné schopnosti. Lee (2003) a Meneses (2014) se ve svých článcích shodují, že právě znalost společnosti spolu s produktem je výhodou pro dědice z rodiny, neboť on si je vědom slabých a silných stránek a potřeb, které společnost má. Navíc zde do celého problému vstupuje sociální statut dědice, který může být snadněji ukotven ve společenské sféře vhodné pro další podnikání. Také je vhodné, aby dědic v podniku již nějaký čas působil a vybudoval si své místo spíše přirozenou cestou. V mnohých případech ale můžeme zaznamenat pokusy udržet

podnik uvnitř rodiny i pokud by se mělo jednat o přivdané/přiženěné jedince, ačkoli tyto praktiky jsou častější například v Japonsku, Číně, nebo Koreji (Lee et al., 2003). Také se nabízí varianta předat vedení podniku dlouhodobě zaměstnaným a důvěryhodným zaměstnancům, kteří se během let prokázali, a hlavně jsou zaběhlí ve fungování společnosti.

Problém nástupnictví není věc, která by mohla být vyřešena během několika týdnů a obzvláště v rodinných firmách je to proces dlouhý a procesně náročný a ani poté nelze zaručit jistý úspěch společnosti. Nelze se ani zaměřit jen na legislativní proces přepisu na nového majitele, ale měla by být věnována pozornost také kontinuitě ve vedení, pokud není nutná změna, aby byla zachována existence podniku (Beckhard & Harris, 1987).

Psychické vlivy na rodinný vztah jsou také nezanedbatelné a měli by být brány v potaz, když dochází k této obměně. V některých případech je i nutná odborná terapeutická pomoc, pokud dochází ke spolupráci rodinných příslušníků, kdy „nová generace“ pocituje stres z práce se zakladatelem anebo pocit zamrznutí, neboť se může zdát, že zakladatel do důchodu nikdy neodejde. Tím se podnik nikam neposouvá a nová energie a nápady z pokračovatelů mohou vlivem frustrace vyprchávat. Zášť ze strany sourozenců, pokud dochází k upřednostnění jednoho z potomků, je také reálnou hrozbou pro rodinný podnik. Zakladatel se může pokusit včlenit veškeré své dědice nejen do fungování podniku, ale do celkové manažerské struktury, což ale může vyústit v roztržštění kompetencí a vedení se tak může zdát nejednotné, a tudíž snadno ohrožitelné. Pokud se ve vedení rodinného podniku nachází manželský pár, může dojít až ke stagnaci manželství, neboť se pár začne vnímat spíše obchodně, než romanticky (Solomon et al., 2011).

Snaha zakladatelů vytvořit organizační strukturu, do které by byli schopni začlenit veškeré své následníky je ale více než častá. Do celého následnictví musíme zahrnout také gender, neboť pokud je jedním z dědiců žena, je pravděpodobnější že

bude ve firmě zastávat níže postavenou pozici než její bratři. Nicméně pokud je tato žena vysokoškolsky vzdělaná, je jí předána mnohem větší agenda a pravomoci než jejím bratrům. Nicméně je víc než nutné, aby v dnešní proměnlivé době došlo k firemní socializaci nástupce již v raném věku. Je to hlavně proto, aby byl zajištěn chod společnosti i v následujících letech a aby uvedení dědice do společnosti nezpůsobilo přílišný chaos v řízení, a naopak přineslo ovoce v podobě nových nápadů a možných vylepšení, či kontaktů. Tento přístup tak může zamezit případným problémům mezi sourozenci, neboť pokud jsou vychováváni stejně, může dojít k jejich vstupu ve stejný moment a může tak být dosaženo rozšíření portfolia (García-Álvarez et al., 2002). Podobných závěrů došel i longitudinální výzkum 89 kanadských rodinných firem (Gagné et al., 2021), kde se po dvanácti letech zkoumání přišlo na to, že vnitřní motivace dědice napomohly k úspěšnému přechodu podniku. Šlo o motivaci být dobrým leaderem, který převezme firmu a bude nadále úspěšně pokračovat v podnikání. Nicméně toto přesvědčení bylo podmíněné zdravým vztahem mezi původním zakladatelem a jeho následovníkem a jasně danými pravidly pro přechod společnosti.

2.5. Hodnoty ve firmě

Definici hodnoty můžeme popsat jako trvalou víru že konkrétní způsob chování nebo konečný stav je osobně nebo sociálně přijatelnější pro druhé (Rokeach, 1973, s. 5). Hodnoty jsou požadované cíle, které se liší ve své důležitosti a slouží jako hlavní zásady v životě lidí. Jsou to sociálně schválené reprezentace základních motivací (Simon et al., 2012). Jedná se tedy o fenomény lidského prostředí, které tvoří základní blaho dané skupiny lidí. V organizaci jsou hodnoty definovány jako preference, které jednotlivci mají na chování a výsledky, jež mají být v pracovním prostředí docíleny (Glew, 2009).

Hodnoty můžeme dále rozebrat na dvě hlavní kategorie, hodnoty odkazující se na objekty nebo výsledky, jako třeba hodnota připisovaná výplatě, a hodnoty použité

pro popis člověka vůči objektu (Meglino & Ravlin, 1998). Rokeach (1973) jde ale ještě o trochu dál a člení je na instrumentální hodnoty a hodnoty chování, jako je třeba poctivost nebo vstřícnost a dále také na hodnoty, jež nazývá „terminal values“. Ty lze označit za konečné hodnoty ve smyslu jejich délky a cíle. Příkladem může být spokojený život.

Hodnoty v rodinných firmách jsou proto často vnímány explicitně či implicitně s ohledem na to, co je vhodné pro rodinu a rodinný podnik. Někteří odborníci se domnívají, že pokud jsou hodnoty jasně dané, má firma mnohem větší šanci k úspěchu a udržitelnosti a samotná existence oněch hodnot se tak stává hlavní součástí v řízení podniku (Parada et al., 2010; Simon et al., 2012). Prolínání hodnot je patrné a není více zkoumané.

2.6. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR

Jeden z mála subjektů, který se zabývá výzkumy malých a středních podniků na území České republiky, je Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (dále jen „AMSP ČR“). Směrodatné pro nás budou především výzkumy výkonnosti rodinných firem, nástupnické strategii, nebo o samotné situaci rodinných firem (Ipsos, 2015; Petřů, 2018).

Právě ve výzkumu z roku 2015, který pro AMSP ČR realizovala společnost Ipsos, vyplynulo, že většina dotázaných vnímá charakter rodinné firmy jako výhodu pro její celkové fungování. Mezi dotazovanými firmami byly malé rodinné podniky, které mají do 20 zaměstnanců, 81 %, větší podniky 21-99 zaměstnanců čítaly 18 % a jen 1% tvořily podniky s počtem zaměstnanců mezi 100 a 249. Obory činností jsou stavební práce, maloobchod, velkoobchod, zdravotnictví, ubytovací služby a další. Obrat jednotlivých dotázaných firem se pohyboval v rozmezí 10–60 mil. Kč. Jako jednu z výhod vnímají flexibilitu, stabilitu, atmosféru a etketu a také přístup k zaměstnancům. Naopak nevýhodou je horší financování či systém řízení. Předání

firmy by podle dotázaných firem mělo proběhnout ještě za života majitelů a tento přechod je podle nich nutný s ohledem na to, že nová generace je schopná přinést nové inovace. K prodeji firmy by tyto firmy přistoupily převážně pokud by se naskytl výhodná nabídka. Je možné z toho pozorovat trend odosobnění se od firmy, kterou jsou schopny majitelé prodat, což naznačuje poučení se z předcházejících let krize. Rozdělení času mezi rodinu a firmu si přesně určuje pouze třetina respondentů. Největší podpora rodinného podnikání pak vychází z renomé rodinné firmy a tradice rodinného podnikání.

Právě předávání rodinných podniků a postup při jejich nástupnictví se stal tématem posledních několika let, kdy první generace „porevolučních podnikatelů“, pozvolna končí. Nicméně onen jednoznačný a jednoduchý návod, jak firmu mezigeneračně předat, neexistuje. Podnik je dle Petřů (2018), primárně ovlivněn lidmi, kteří jej vedou, nebo v něm pracují, čímž se u každé firmy tvoří unikátní interní kultura. Nicméně podniky si dobře uvědomují důležitost výchovy nové generace a vyvíjející se interní procesy již začínají implementovat kroky k tomu, aby se předcházelo zmatkům či duplikaci ve vedení společnosti. Přesná data o tom, kolik podniků bylo předáno, prodáno a jak si vedou nástupníci, nebo kolik zakladatelů bylo nuceno se vrátit, aby zachránili samotnou existenci firmy, neexistuje. Každá rodinná firma si přechod na novou generaci uzpůsobuje svým vlastním podmínkám a okolnostem a ani jejich přítomnost v podniku od mladého věku nikterak neusnadňuje tento proces a nezaručuje úspěch nového vedení (Ipsos, 2015).

Jedinečnost každého rodinného podniku je nepopiratelná a všeobecně dané předpoklady pro jejich fungování jsou příliš obecné na to, aby se s nimi dalo pracovat na širší úrovni. Do této úvahy také vstupuje faktor místa a vázanosti na prostředí, ve kterém se společnost nachází, a proto je při jejich zkoumání nutné zaměřit se i na samotný typ rodinné firmy, který tak může ovlivnit další zkoumání, neboť obecné

znaky nemusí vždy deduktivně pasovat na všechny typologie rodinného podniku (Jáč et al., 2017).

Obecně však v tomto smyslu u rodinných podniků nelze hovořit o pouhém předání vedení na novou generaci. Vzhledem k časové ose se mnozí podnikatelé (38 % respondentů) rozhodli dopřát svým dětem mnohem vyšší vzdělání se zaměřením, které si děti vybraly samy. Takové vzdělání pak nemusí nutně korespondovat se zaměřením firmy či s vyhlídkou jejího rozvoje. Dokonce se často ani netýká managementu podniku a to i přes to, že přes 64% respondentů vnímá převzetí firmy rodinným příslušníkem jako svůj cíl (Ipsos, 2015).

3. Metodologická část

Tato část diplomové práce je zaměřena na způsob, jakým byl realizován vlastní výzkum. Jako první budou popsány metody práce včetně hypotéz a následné operacionalizace. Také bude představen výzkumný vzorek a hlavní výzkumné otázky a také budou představeny hlavní výzkumné nástroje jako např. SWOT analýza anebo OCAI. Jejich výsledky budou uvedeny v další části práce.

3.1. Metodika práce

Tato diplomová práce si klade za cíl identifikovat organizační kulturu společnosti a její hodnoty s ohledem na fakt, že se jedná o malou rodinnou firmu, kde se hlavních úloh ujímají i členové jedné rodiny. Případová studie je vhodným prostředkem pro získání potřebných dat a mohou tak poskytnout potřebné podklady pro další rozsáhlý výzkum rodinných firem (De Massis & Kotlar, 2014). Je vhodné se u zkoumání malých rodinných firem zaměřit i na neekonomické cíle, jako je právě kultura společnosti, příležitosti a hrozby, kterými se firmy mohou zabývat. S ohledem na fakt, že se jedná o malou rodinnou firmu, je vhodné kombinovat jak kvalitativní, tak kvantitativní metody, neboť čistě kvantitativní výzkum by nemusel dosáhnout potřebných výsledků. Kvalitativní výzkum může dosáhnout přesnějších výsledků, neboť takto malý vzorek může upřímněji vyjádřit své zkušenosti, problémy a případná řešení s vědomím, že může všechny své názory objasnit, aniž by byl limitován pouhou formou kvalitativního dotazníku (Heck et al., 2008).

Z provedené rešerše, spolu s ohledem na cíle práce byla stanovena hlavní výzkumná otázka: **Jaká jsou specifika malé rodinné firmy Hart-pipe, jaká je její organizační kultura a jaké je její postavení na trhu?** Aby bylo možné na tuto otázku odpovědět, byly zvoleny ještě tyto další podružné otázky: Jaká je organizační kultura ve společnosti HART-PIPE dle výsledků OCAI? Jaký typ organizační kultury ve

společnosti převládá a jaký je preferovaný stav? Jak by mohlo vedení společnosti pracovat s výsledky dotazníku a vylepšit tak celkovou kulturu společnosti?

Dále byly stanoveny tyto hypotézy vycházející z kvantitativní analýzy OCAI:

H1: Firemní kultura společnosti se dle Camerona a Quinna shoduje se s kulturou klanovou.

H2: Preferovaným stavem firemní kultury bude dle výsledků dotazníkového šetření OCAI adhokratická kultura.

Poslední hypotéza byla postavena na základě kvalitativních analýz (SWOT, PEST, Porterova analýza pětisil), které budou využity pro lepší pochopení společnosti jako celku.

H3: Silné stránky společnosti HART-PIPE se prolínají s ambivalentními aspekty, které tak ovlivňují její postavení na trhu.

3.2. Kvalitativní část

Kvalitativní metody výzkumu byli pro tuto práci zvoleny hlavně kvůli hlubšímu pochopení firemních aspektů a kvantitativní část tyto poznatky doplňuje. Nicméně ani jedna z těchto částí není nadřazenou té druhé a spíše fungují jako dvě části jednoho celku. Nejprve byla připravena analýza PEST z dostupných dat, kterou doplnili odpovědi z polostrukturovaného rozhovoru. Stejně tomu bylo u analýzy SWOT a Porterově modelu pětisil. Všechny tyto analýzy byly zvoleny hlavně s ohledem na fakt, že byla zkoumána jedna společnost a bylo proto vhodné získat co nejširší povědomí o jejím působení na trhu a jejím chování.

3.2.1. PEST analýza

PEST analýza je vhodná ke strategické analýze okolního prostředí organizace a jednotlivá písmena identifikují různé vnější strategické faktory. Díky analýze identifikujeme změny a efekty externích makro faktorů okolního prostředí tak, aby si

udržela své konkurenční místo. Tuto analýzu je vhodné zahájit hloubkovým rozbořením firemního prostředí. Tato analýza může být vytvořena několika způsoby a může být i rozšířena, ale s ohledem na tuto práci se zaměříme pouze na politické, ekonomické, sociální a technologické faktory (Sammut-Bonnici & Galea, 2015).

3.2.1. Porterova analýza pětisil

Analýza pěti sil (nebo analýza 5F) je způsob zkoumání odvětví a jeho rizik, k čemuž využívá pět prvků – stávající konkurenci, potenciální konkurenci, dodavatele, kupující, substituty. Základy modelu tedy můžeme hledat v mikroekonomii – chování firmy a spotřebitele, analýza trhu. Pokud bychom chtěli vnímat veškeré možné dimenze vstupující do tohoto modelu, musíme počítat ještě s chováním vlády a trh s komplementy. Vláda se může snažit určitým způsobem regulovat odvětví a komplementy mohou být ovlivněny změnami na primárních trzích. I když je Porterova analýza v managementu stále využívána, je potřeba na ni pohlížet modernější optikou, neboť její počátky vychází z ekonomických teorií, a nikoliv z managementu. Jedná se o abstraktní výrazně analytickou analýzu. Porterův čistě mikroekonomický přístup neposkytuje přílišnou praktičnost. Nicméně pokud je správně použit, jeho přínos pro management je značný (Grundy, 2006; Narayanan & Fahey, 2005; Porter, 1980, 1981).

3.2.2. SWOT analýza

Do tohoto okamžiku byla sepsána většina teoretických poznatků o rodinných firmách, které jsou relevantní pro tuto diplomovou práci. V této části se posuneme k praktické SWOT analýze, která nám umožní nahlédnout na výhody a nevýhody rodinného podnikání v podobě silných (strong) a slabých (weak) stránek a také na příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Abychom se ale mohli podívat na tyto jednotlivé složky, je vhodné si determinovat jednotlivé položky.

SWOT analýza je kostra, kterou můžeme využít pro hodnocení konkurenčního prostředí ve kterém se firma nachází. Tím je možné vytvořit strategický plán, který

zahrnuje jak interní, tak externí faktory a stejně tak současný a budoucí potenciál. Tato analýza je navržena na realistické, faktické a daty podložený pohled na síly a slabiny společnosti, na možnosti růstu a posunu. Využitím interních a externích dat je možné touto metodou posunout společnost k novým strategiím, jak být více úspěšný a čemu se vyhnout, aby se nestal opak. Pomáhají tak s vytvořením povědomí o všech faktorech, které firmu nějakým způsobem ovlivňují, ať v současné době, nebo v budoucnosti. Proto je vhodné takovouto analýzu udělat před každým firemním rozhodnutím, které může zahrnovat nové podněty, změnu vnitřních postupů, zvažování možností anebo pokud musí dojít ke změně plánu, když je v polovině (Kenton, 2022; Schooley, 2023).

Pokud se podíváme blíže na interní faktory, kam spadají silné a slabé stránky, můžeme mezi ně zařadit finanční zdroje (financování, příjmy a možné investice), fyzické zdroje (poloha, budovy, vybavení), lidské zdroje (zaměstnanci, dobrovolníci, cílová skupina), přístup k přírodním zdrojům, ochranné známky, patenty, copyright a probíhající procesy (zaměstnanecké programy, hierarchie oddělení, softwarové systémy). Interní jsou tedy ty faktory, které je firma přímo schopná ovlivnit. Externí faktory se naopak ovlivňují každou společnost, organizaci a jednotlivce, ať už jsou přímo, nebo nepřímo spojeny s příležitostmi a hrozbami. Jedná se typicky o věci, které společnost nemůže plně kontrolovat, jako např.: ekonomické trendy (lokální, národní a nadnárodní ekonomická situace), marketingové trendy (nové produkty, pokroky ve vědě, posuny v potřebách cílové skupiny), financování, demografie, vztahy s dodavateli a partnery, politické nebo environmentální regulace. Při analýze je důležité uvědomovat si jednotlivé detaily mezi interními a externími faktory, aby nedošlo k záměně silných stránek a příležitostí a slabé stránky, aby nebyly zařazeny mezi hrozby. Po analýze těchto faktorů tak můžeme nalézt vhodná strategická řešení a doporučení pro další fungování firmy (Schooley, 2023).

3.2.3. Polostrukturované rozhovory

K polostrukturovaným rozhovorům byl vybrán zakladatel společnosti a jeho nejbližší rodina. Tato kvalitativní analýza byla zvolena hlavně proto, že jsou to sami účastníci rozhovorů, kteří rozumějí sociálním situacím a jaké přesně důvody je vedou k určitým typům jednání a tím může být dosaženo jasnějších závěrů pro fungování společnosti (Švaříček & Šedřová, 2007). Tato metoda byla zvolena hlavně pro lepší pochopení fungování společnosti a je výhodná s ohledem na celkovou otevřenost a prostor pro podněty od dotazovaných. Polostrukturovaný rozhovor s předem danými tématy a otázkami tak poskytuje vhodný nástroj pro další zkoumání společnosti a její organizační kultury.

Tyto rozhovory byli zpracovány formou scénáře s dotazovanými, kdy byli připraveny různé okruhy, které ale bylo možné prohazovat na základě jednotlivých odpovědí, aby se udržela fluidita rozhovoru. Bylo nutné vzít v potaz, že na některé okruhy dotazování nebudou chtít odpovídat, a bude tak nutné pružně reagovat na nastalé situace. Pro analýzu rozhovorů byla zvolen přepis pořízených nahrávek za pomoci souhrnného protokolu, kdy jsou zachovány pouze klíčové pasáže a ostatní části jsou zestručněny, musí však být zachován původní smysl celé odpovědi (Hendl, 2005). Následoval induktivní a deduktivní postup kódování, díky kterému byly vytvořeny významové kategorie. Vztah mezi těmito kategoriemi byl následně využit pro získání celkového náhledu na jednotlivá zkoumaná témata s ohledem na potřeby této práce.

3.3. Kvantitativní část

Kvantitativní část diplomové práce se bude zabývat hlavně dotazníkovým šetřením OCAI, jehož základní teorie již byla rozebrána v sekci 2.3. **Chyba! Nebyl zadán název záložky..** Zde se budeme věnovat hlavně jeho metodologickým vlastnostem nutným pro výzkum.

3.3.1. *Organisational Culture Assessment Instrument*

Skrze dotazníkové šetření zaměřené na kulturu bude možné lépe analyzovat organizační kulturu malé rodinné firmy. Zařazením do konkrétní typologie bude tak možné určit, jak si firma stojí. Jedná se o standardizované dotazníkové šetření, složené z 24 otázek rozdělených na šest okruhů. Tím je možné zjistit podobu firemní kultury stávající ale také té, která je žádoucí (Cameron & Quinn, 2011).

Toto šetření bylo provedeno v rámci jednoho týdne, bylo zcela anonymní, odpovědi neobsahovali žádné identifikační údaje. Distribuce probíhala papírovou formou a každému zaměstnanci bylo vysvětleno, jak postupovat. K dotazníkovému šetření byli využiti standardizovaný dotazník OCAI (Cameron & Quinn, 2011), který tak umožní zkoumat organizační kulturu na základě čtyř hlavních dimenzí – klanová, adhokratická, hierarchická, tržní k těmto faktorům vstupuje ještě flexibilita vůči stabilitě a kontrole a interní zaměření oproti externímu.

Při analýze výsledků dotazníku budeme sledovat nejvyšší dosažené hodnoty, neboť čím vyšší je hodnota bodů, tím dominantnější je daná firemní kultura. Tyto hodnoty budeme srovnávat ve dvou dimenzích – v současném a v preferovaném stavu. K výsledným hodnotám jednotlivých bloků se dostaneme za pomoci součtu všech hodnot, dělených počtem respondentů, 19. Výsledky nám potom pomohou odhalit kulturní profil společnosti, který lze dále interpretovat.

3.4. Limity práce

Mezi hlavní limity této práce musíme zařadit fakt, že autorka ve společnosti posledních pět let aktivně působí na kancelářské pozici, a i když byla zajištěna anonymita a všichni dotazovaní byli informováni, že jejich odpovědi budou anonymizovány, mohou být výsledky jistým způsobem zkresleny. U rozhovorů se zakladatelem a jeho rodinou musíme brát v potaz i blízký vztah, který s rodinou má, a tudíž i jejich odpovědi byli pravděpodobně lehce zkresleny. Polostrukturované

rozhovory byli proto praktickou metodou, neboť se mohla s dotazovanými vyhnout nepříjemným tématům. Autorka si uvědomuje, že tento fakt může mít dopad na výsledky jejího výzkumu, ale přínos některých zjištění pro společnost tento fakt vyváží.

Organizační struktura společnosti také není nijak exaktně daná s ohledem na počet zaměstnanců, zaměření a zkušenosti se mnozí jedinci rozhodují sami v závislosti na dané situaci. Hlavní slovo ve všech důležitých rozhodnutích má stále ale zakladatel firmy, i když se ze své hlavní role začíná stahovat. Toto rozdělení způsobuje občasné kolize a problémy, kterých si je zakladatel vědom a které by tak mohly ovlivnit organizační kulturu společnosti.

4. Výsledky vlastního výzkumu

4.1. PEST analýza

V této části budou podrobně rozebrány jednotlivé faktory. Nejprve budou jednotlivé pojmy vysvětleny a následně budou uvedeny výsledky analýzy společnosti Hart-pipe.

4.1.1. Politické faktory

V této sekci se zaměříme na možný zásah politické reprezentace do komerčního prostředí v podobě změn daňového systému, zásahů do zaměstnanosti, environmentálními zákony, nebo i novými obchodními zákony. Tyto změny mohou firmu podstatně zasáhnout, aniž by byla schopná to předem jakkoliv ovlivnit. BREXIT měl dopad na mnohé anglické, ale i evropské podnikatele a obzvláště ti mimo ostrovní toto referendum nemohli ovlivnit. Podobně tak politické vlivy donutily i takový gigant, jakým je Google, aby se stáhnul z Číny z důvodu cenzury. Každý podnik má nicméně svou danou míru vlivu, podle které je můžeme dělit na nadnárodní, národní a obecní. Toto rozdělení je následně důležité pro určení vlivů, jež musíme pro daný podnik zahrnout. Nadnárodní celky, jako je právě Evropská Unie, tak mohou ovlivňovat i malé společnosti, pokud členské země přijmou společné opatření nejen environmentálního typu (Ho, 2014; Sammut-Bonnici & Galea, 2015).

Mezi hlavní komponenty tedy můžeme zařadit politickou stabilitu/nestabilitu, změny v politickém ustanovení, změny národní politiky, akce vlády, stabilita vlády, podpora vlády daného odvětví, měnová politika země, fiskální politika, změny měnového kurzu, zahraniční obchod, lokální politika, financování a grantové možnosti, státní plánování, transparentnost a kontrola korupce. Sledování těchto faktorů by nemělo skončit s pouhou analýzou, neboť rychlá změna politického klimatu, může firmu vážně ohrozit. Jednou z cest, jak tuto hrozbu eliminovat, je získávání si přízně lokálních a národních autorit v podobě lobbingu, kdy mohou firmy

legální cestou dosáhnout svého cíle, či lépe anticipovat věci budoucí. Také místní zastupitelstva mohou spíše prosadit lokální firmu, která podporuje město, než přeshraniční organizaci, která peníze vyvede nejen z regionu, ale i ze země (Perera, 2017).

Politické faktory ovlivňující firmu Hart-Pipe jsou pro malou rodinnou firmu neovlivnitelné a lobbying pro ně není cestou, což znamená, že se jen musí vypořádávat s nastalými situacemi. V době Covidu nebyl podnik nucen omezit výrobu, protože většina zaměstnanců má svou vlastní kancelář a výrobní prostor je dostatečně velký. Uzavření hranic ale přineslo problémy s dodávkami specifických komponent z Itálie (plastové opláštění), kde byl závod zavřený a po jeho obnovení byl převoz administrativně náročný (ČTK, 2020). Uzavření okresů v únoru 2021 vedlo také ke značným administrativním komplikacím, neboť mnoho zaměstnanců dojíždí z jiného okresu a bylo tak nutné je vybavit veškerou potřebnou dokumentací, aby se mohli bez potíží dostat do práce (ČTK, 2021). Následné plošné testování ve firmách administrativně zatížilo několik lidí, i když žádného nakaženého v podniku neodhalili a pokud někdo COVID onemocněl, včas zůstal doma (Česká televize, 2021). Na tomto příkladu je vidět, jak vládní opatření firma musí rychle přijmout a pracovat s nimi, aniž by byli schopni tato rozhodnutí ovlivnit. Společnost musela přijmout veškerá opatření. Majitel i jeho rodina na tuto dobu neradi vzpomínají, protože informace pro podnikatele byly kusé a špatně distribuované. *„Dozvěděli jsme se to ze zpráv, že už jsme dávno měli něco dělat. Třeba hned ty roušky na začátku? Kdyby manželka neměla doma stroj, tak jsme nevyrobili.“* (zakladatel).

Podobně se ve firmě obávají i nových ekologických směrnic, které by mohly přijít z Bruselu. Výrobní technika není nejnovější a produkuje při provozu CO₂, jako odpadní produkt. Majitel si je vědom možné nutnosti pořízení nového výrobního stroje, který funguje na jiném principu, ale investice do něj je příliš vysoká a firma si to se stagnujícím trhem nemůže dovolit. Snaží se proto o získání evropských, či

státních dotací, které by jim umožnili tento stroj pořídit. *„Dotace je jediná cesta. Nemůžeme teď vypláznout skoro deset míčů jen za stroj. Teprve se vzpamatováváme po covidu.“* (1. syn zakladatele). Také případné změny v celé technologii při výrobě předizolovaného potrubí by pro firmu byla příliš finančně náročná a nemuseli by se tak udržet na trhu. S ohledem na trendy v EU lze předpokládat posun k obnovitelným zdrojům energie (2022), které nicméně nedodává teplo klasickými dálkovými přivaděči tepla, které firma vyrábí, což potenciálně znamená postupnou ztrátu trhu, aniž by firma měla jakoukoli možnost s hrozícím stavem cokoliv udělat.

Na druhou stranu však, momentální konflikt na Ukrajině a rostoucí ceny plynu donutily (Sudová, 2022) v karlovarském regionu odstoupit od drahého plynového vytápění a začít opravovat rozvody tepla dálkovými přivaděči. To firmu vedlo k úzké a intenzivní spolupráci s ostatními jednatelem a městskými částmi, které usilují o udržení práce v regionu. *„Jsme malý kraj. Všichni se tu známe a když si nepomůžeme, tak to můžeme zabalit.“* (zakladatel). Měnová politika ČNB a sílící pozice koruny vůči EUR tak společnosti umožnila levněji nakupovat materiál ze zahraničí s nákupem levněji pořízeného eura (ČNB, 2023b). *„To slabý euro je fajn. Máme levnej materiál zvenku, ale doprava podražila.“* (zakladatel).

4.1.2. Ekonomické faktory

Tyto faktory mají největší a nejviditelnější dopad na ziskovost a celkovou atraktivitu odvětví. Mezi nejvíce využívaný ukazatel úspěšnosti odvětví se využívá hrubý domácí produkt na obyvatele (GDP) nebo parita kupní síly (PPP), díky kterým jsme schopni změřit rozdíly mezi jednotlivými zeměmi. Inflace je další ekonomický ukazatel, který musíme brát v potaz. Nejen že ovlivňuje kupní sílu, ale také dopadá na ceny vstupních materiálů. Další faktory, jež musíme zohlednit jsou například: úroveň nezaměstnanosti, gender rozdělení, úroveň vzdělávání, chování zákazníků, a další faktory, které jsou důležité (Perera, 2017; Sammut-Bonnici & Galea, 2015).

Politické a ekonomické faktory na sebe úzce navazují, neboť jednotlivá rozhodnutí vlády mohou ovlivnit ekonomiku a opačně. Hrubý domácí produkt na konci roku 2022 očekávaně klesnul oproti roku 2021 ale na konci roku 2023 Česká národní banka opět očekává lehký nárůst na 2,2 % meziroční změny. Celková inflace na rok 2023 by neměla překročit 10,8 %, což je snížení oproti roku 2022, kdy dosáhla 15,1 % a předpoklad pro rok 2024 je 2,1 %, kdy by se měla vrátit ke své obvyklé výši. Měnový kurz eura by měl zůstat pro rok 2023 kolem 24,5 Kč (ČNB, 2023a). Inflace v eurozóně by ale firmu měla zajímat s ohledem na nákup materiálu v Polsku, Itálii a Německu. S ohledem na obchodování se Slovenskem ale nastavují kupní smlouvy na české koruny, aby zabránili ztrátám při případných změnách eura, i když jsou zvyklí eurem platit zahraniční objednávky.

Pokud se podíváme na paritu kupní síly, budeme ji vnímat pouze v kontextu Evropské unie, kde se Česká republika svým HDP řadí mezi země s nižším středním příjmem spolu se Slovenskem, Itálií, Polskem a dalšími. I proto je PPP v Česku slabá a dosahuje pouze 89 (ČSÚ, 2022; Woff, 2018). Nicméně parita nám u firmy spíše jen naznačí, jak se budou chovat lidé, ale o projektech, kterým se věnují rozhodují obce a větší firemní celky.

Na konci roku 2022 dosáhla nezaměstnanost v republice 2,2 % a meziročně tak nezaměstnanost klesla o 0,1 %. Nicméně podíl nezaměstnaných v Karlovarském kraji dosáhl v roce 2022 4,24 %. I když se jedná o hodnotu vyšší než celostátní průměr, je pořád velice nízká, což obecně společností komplikuje získávání kvalifikovaných zaměstnanců a hrozí jejich odchod do zahraničí, nebo k jiným zaměstnavatelům (ČSÚ, 2023). Tento trend zaznamenala i zkoumaná firma, neboť dlouhodobě přijímala a brala na praxe mladé učně z nedaleké střední školy, kteří ale po dokončení studia odešli mimo studovaný obor za lépe placenou práci. *„Někoho zaučit v našem oboru není jen tak. Když se nám povedlo najít dva, tři kloudný mlad'ase, tak hned jak dostali papír ve škole, tak zmizeli... potřebujeme svářeče, ale nemáme na něj prachy. Ty dobrý jdou do Německa. Ty ještě*

lepší jsou u CNC. A my máme ty zbytky.“ (zakladatel). Kvalifikovaná pracovní síla se v karlovarském kraji příliš dlouho neudrží.

4.1.3. Sociální faktory

Trendy sociální udávají pracovní a životní schémata, preference zákazníků a množství objednávek. Sledováním těchto faktorů je firma schopná včas zareagovat na změnu poptávky, či nové produkty. Demografie, zákaznické pojetí značky, efekt reklamy, ale i rasové nebo náboženské faktory musí společnost brát na zřetel při svém podnikání (Sammut-Bonnici & Galea, 2015).

Environmentální trendy posledních let ovlivňují poptávku na všech nákupních úrovních, a i města se snaží přecházet na ekologičtější způsoby vytápění, než jsou tepelné elektrárny. Města mohou získávat dotace na tepelná čerpadla, nebo na fotovoltaické systémy a závislost na dálkových přívozech tepla se tak snižuje. Nedávno přijatá *Zelená dohoda pro Evropu*, má za cíl učinit EU do roku 2030 ekologičtější, ať z pohledu energií, tak dopravy. Společnost tak musí sledovat tyto ekologické trendy a implementace do zákonů, aby byla schopna včas zareagovat, pokud by jejich produkt nadále nevyhovoval jistým standardům (Rada Evropské unie, 2022). *„Všechno je teď eko.*“ (zakladatel) – firma si je vědoma toho, že aby udrželi svou konkurenceschopnost na stejné úrovni, musí s novými trendy držet krok a je proto nutné i u jejich produktů hledat ekologičtější varianty.

Firma během svého působení zaznamenala, že se klienti zajímají o kvalitu materiálů a odkud pochází – *„brali jsme levnější ocel z Polska, ale neměla tak dobrý vlastnosti, tak si lidi radši připlatí za českou.*“ (zakladatel). Zákazníci tak obecně raději zvolí lokální výrobu, případně produkty ze „západního světa“, neboť více důvěřují jejich kvalitě (Rosenbloom & Haefner, 2009).

4.1.4. Technologické faktory

Tento faktor je pro business výrobního typu jednou z nejdůležitějších položek. Technologický pokrok je v posledních desetiletích rapidnější, a proto je nutné s těmito pokroky počítat. Technologie, která byla posledních pět let aktuální a pokroková, může ani ne za rok být nedostatečná. Svět se rychle mění a neustále jsou vyvíjeny nové technologie, materiály, softwary, ale i firemní procesy, změny v designu a fungování produktu, není proto jednoduché, udržet si technologický náskok oproti ostatním a společnosti musí věnovat nejen čas, ale i finance snaze udržet si konkurenceschopné postavení (Perera, 2017; Sammut-Bonnici & Galea, 2015).

Tlak na snižování CO₂ při výrobě se promítnul i do strojů, které společnost využívá a nově se nabízí stroje schopné fungovat i s příměsí cyklopentanu, které neprodukují tolik odpadních látek při výrobě a finální vlastnosti produktu jsou lepší a tím pádem i ekologičtější. Investice do tohoto stroje je ale značná a musí být provedeny i související stavební úpravy výrobního úseku. Oproti strojům z minulého století je také potřeba mít speciálně vyškolený personál, který bude schopný s těmito technologiemi kvalitně pracovat. „*Vždyť je to vlastně komplikovanější počítač. Jsem mladší než náš mistr a stejně bych si netroufl tam jen tak něco řukat.*“ (2. syn zakladatele); „*Některým chlapy tam nechápou, že nesmí utratit výplatu hned. Jak jim máme vysvětlit, jak funguje stroj, kterej navíc mluví jenom anglicky?!*“ (zakladatel). V neposlední řadě je společnost také ohrožena přechodem na flexibilní rozvody tepla, které jsou dodávány v až stometrových rolích. Jejich instalace je mnohem jednodušší a k připojení není nutné složité zaškolení. Tato technologie by tak mohla začít hrát na trhu klíčovou roli. „*Nemáme zrovna pět miliónů eur navíc, abychom nakoupili ty stroje. Takže pokud si někdo nahoře usmyslí, že teď bude v zemi jenom tohle, tak jsme v háji. To to můžeme zavřít a jít domů...*“ (zakladatel). Tento scénář se ale společnosti jeví spíše jako nepravděpodobný, neboť dálkové vytápění musí mít technologicky vyšší hodnoty, než flexibilní potrubí reálně zvládne.

4.1.5. *Vyhodnocení*

Malá rodinná firma, jakou je právě Hart-pipe musí reagovat na nově nastalé situace a ustanovení, aniž by mohla do jejich implementace, jakkoliv zasáhnout. Musí pouze strategicky plánovat jednotlivé kroky a předvídat pravděpodobné situace na trhu. Jednotlivé kroky, které nyní ale podnikají a způsob jakým se s faktory vypořádávají je logický a úměrný k jejich velikosti a postavení na trhu. Do budoucna by nicméně mohli lépe využívat změny na zahraničním trhu a lépe pracovat se změnami kurzu eura, neboť při posilování koruny mohou nakupovat levnější materiál ze zahraničí do zásob, čímž by snížili své budoucí náklady na výrobu.

4.2. Porterova analýza pětisil

Díky této analýze budeme schopni lépe porozumět prostředí, ve kterém se společnost pohybuje a jaký je trh na kterém působí, abychom byli schopni vyhodnotit strategické řízení společnosti. Nedílnou součástí této analýzy je prognózování možného vývoje konkurence na základě možného chování subjektů na daném trhu.

4.2.1. *Stávající konkurence*

Analýza konkurence v odvětví je podstatná při začátku ale i v průběhu podnikání, neboť ta dokáže ovlivnit cenu, ale i množství nabízeného produktu. Firmy mezi sebou tedy zápasí o konkurenční výhodu, ať již nákladovou, nebo diferenciační. Podnik získává konkurenční výhodu tehdy je-li schopen dodávat produkty ve stejné kvalitě jako konkurence s nižšími náklady anebo je kvalita jeho výrobků vyšší než konkurence. Kvalitou můžeme rozumět jakoukoliv přidanou hodnotu, od rychlejšího dodání, personalizace apod. Mezi využívané nástroje k získání co nejsilnějšího postavení na trhu patří technologické inovace, reklamní bitvy, nové výrobky, poskytování lepších služeb. Intenzitu této síly ovlivňují – dynamika růstu trhu, fixní náklady, náklady spojené se vstupem na trh, množství firem (Porter, 1980; Scott, 2022).

Na českém trhu se firma Hart-Pipe setkává se třemi hlavními konkurenty, vyrábějící podobný produkt – Fintherm, IZO spol., ISOPLUS. Tyto podniky také poskytují svým zákazníkům předizolované horkovodní potrubí na dálkový přívod tepla. S ohledem na velikost, se firmě Hart-Pipe nejvíce blíží společnost IZO spol. z Bořetic, která je založena na stejném rodinném principu výroby a poskytuje svým zákazníkům individuální přístup k zakázkám a malou výrobu, oproti sériové výrobě společnosti Fintherm, která je schopna si tvořit skladové zásoby. Oproti těmto firmám má analyzovaná firma jednu výhodu – žádná z konkurenčních společností nedisponuje produktovým portfoliem v takovém rozsahu. Technologie vakuové výroby a předizolování parovodů, je pro ně unikátní a mají ji i patentovanou. Další konkurenční výhodou je kvalita, kde si společnost zakládá na použitých materiálech, přípravě a personalizaci. Hlavní konkurenční silou, kterou Hart-pipe disponuje je tak poskytování lepších služeb a technologické inovace.

4.2.2. Potenciální konkurence

Pokud analyzujeme konkurenční prostředí firmy, musíme se zaměřit i na možnost potenciální konkurence ať už z řad podniků působících v jiných, pravděpodobně podnikatelsky příbuzných odvětvích, či na podniky nové. Velká ziskovost odvětví láká mnohé firmy a podnikatele. Kdykoliv se proto může objevit nová společnost, ale existuje mnoho bariér, které těmto subjektům zabrání ve vstupu – regulace trhu, know-how, patenty, aktiva nutná pro působení podniku, loajalita zákazníků. Hrozba vyplývá nejen ze vstupu konkurence na trh, ale i ovlivnění ceny a změna nabízeného množství produktu (Porter, 1980, 1981).

Jako konkurenci může firma vnímat společnosti, které nabízejí flexibilní předizolované potrubí, které má jinou technologii výroby, ale také lehce odlišná využití, nicméně je vhodné pro nižší teploty médií. Tyto podniky by mohly rozšířit svá pole působnosti a vyrábět také předizolované potrubí v klasických „tyčích“. Tím, že se ale technologie výroby liší a na českém trhu se vyskytuje pouze několik výrobců

(Uponor, NRG flex, ISOPLUS – věnují se oběma technologiím), jejich přímý vstup do odvětví není pravděpodobný. Nové výrobní stroje se pohybují v řádech desítek miliónů korun a k tomu je potřeba zahrnout i know-how výroby, které si firmy střeží společně se zainteresovanými zaměstnanci.

4.2.3. *Dodavatelé*

Síla dodavatelů spočívá ve vstupních produktech, které tak mohou cenově vystoupat. Je to dáno množstvím potenciálních dodavatelů primárních zdrojů s ohledem na jejich jedinečnost a cenu při změně dodavatele. Pozice dodavatelů je vnímána za pevnou především v případě, že trh má pouze omezené množství dodavatelů, nebo když by odběratelé museli zastavit produkci, pokud by nedostávali dané produkty. Dodavatelé a jejich ceny ovlivní i cenu finálního produktu, která se tak může příliš vyšplhat a učinit firmu nekonkurenceschopnou (Porter, 1980, 1981; Scott, 2022).

Dodavatelů potřebných prvotních materiálů není v Evropě mnoho, což je i s ohledem na malé množství komponentů očekávatelné. Jejich síla tak spočívá primárně v ceně, kterou společnosti nabídnou. Nicméně se jedná o velké společnosti s velkým množstvím dalších odběratelů, kteří netrpí, pokud se malá rodinná firma rozhodne odebírat komponenty od jiného dodavatele. Společnost ale nechce svou prodejní cenu snižovat použitím nekvalitních materiálů, proto volí ověřené zdroje materiálu.

4.2.4. *Odběratelé*

Největší síla odběratelů spočívá v ovlivnění ceny a poptávaného množství daného výrobku. Jednotliví zákazníci se od sebe odlišují převážně svou velikostí, potřebami a požadovanou kvalitou nebo potenciálem růstu. Pokud tedy máme malý počet odběratelů mohou vytvořit velký tlak na cenu a kvalitu. Krajním případem je monopson, kdy si jediný odběratel může určovat cenu, jeho síla je taková, že je schopen koupit producenta, případně i svou konkurenci. Pokud dojde ke

standardizaci produktu, není pro odběratele příliš těžké najít si substituci. Opak nastává, pokud odběratelé nemají na výběr z dodavatelů, nebo jejich změna je příliš nákladná. Pokud odběratel odebírá pouze malou část produkce, není schopen dodavatele ovlivnit. Podobné to pak je v případě, kdy má výrobce na trhu příliš velký podíl a konkurence tohoto výrobce by neuspokojila poptávku trhu (Gartner, 1985; Porter, 1980, 1981; Scott, 2022).

Zákazníci mají na společnost velký vliv. Vzhledem k možnosti koupě produktu u jiných dodavatelů firmy musejí o zakázky soutěžit a posílají své nabídky zákazníkům, kteří tak ovlivňují nejen ceny, ale i jaké úseky dodá která společnost. Tím, že se jedná o malou rodinnou firmu se mnohdy setkávají jednatelé s tím, že jim je jistá zakázka přislíbena a oni začnou vytvářet zásoby ještě před tím, než je podepsaná objednávka. Nejednou se tak stalo, že ale ze zakázky sešlo a jistý materiál zůstal na skladě klidně několik let, než našel své uplatnění.

4.2.5. *Substituty*

O substituty se jedná, pakliže jsou odběratelé schopni nahradit výrobek plně, anebo částečně jiným výrobkem na trhu. Podle Portera jsou substituty hlavně produkty z jiného průmyslového odvětví. Pro jisté odběratele tak mají stejnou funkci, jen jsou založeny na jiné technologii. Pro firmu je tato skutečnost značně ohrožující, neboť pouhá existence těchto produktů může snížit jejich cenu i nabízené množství na trhu. Je nutné vést v patrnosti, že se nejedná o klasickou formu konkurence, neboť se pohybujeme v jiném odvětví. Je to tedy pouze částečný druh konkurence (Porter, 1980; Scott, 2022).

Jak jsme se již zmiňovali, jako substituty by mohlo začít sloužit flexibilní předizolované potrubí, které slouží stejným způsobem, jen je snazší na instalaci a levnější na výrobu, neboť vrstvy izolace nejsou vyráběny tak precizně. Tato technologie je dlouhodobě schopna nahradit pevné potrubí, které je navíc komplikovanější na instalaci.

4.2.6. *Vyhodnocení Porterova modelu pětisil*

Vstup nové konkurence na trh s výrobky je vysoce nepravděpodobný s ohledem na pokrytí trhu a vysoké vstupní náklady. Je pravděpodobnější, že některý z konkurentů rozšíří svou výrobu a bude nabízet stejné produkty jako sledovaná společnost. Tento scénář je ale také spíše nepravděpodobný, protože trh se mění a přechází se na nové způsoby vytápění, což by pro každého znamenalo transformaci s nejistou mírou návratnosti do budoucích let.

4.3. SWOT analýza

Podstatnou částí SWOT analýzy je zaměření se na klíčové věci a ty, které mají jen malou vypovídací hodnotu. Také musí být jednotlivé položky založeny na měřitelných faktech, a nikoliv na domněnkách a předpokladech, a tudíž je aktuální situace vždy směrodatnější než pohled do budoucna. V této části se tak podíváme na SWOT analýzu firmy HART-PIPE s.r.o. s ohledem na ní samotnou.

Tato část bude věnována analýze firmy na základě výsledků vlastního výzkumu, společně s poznatky o malých rodinných firmách a jejich vliv na SWOT analýzu.

4.3.1. *Silné stránky*

Mezi obecné silné stránky malých rodinných firem patří důraz na kvalitu, rychlost zpracování, možnost individualizace objednávek, možnost rychlého rozhodování, společenská odpovědnost, etika, stabilita, ale také důvěryhodnost, zodpovědnost a trpělivost. Je vyšší pravděpodobnost, že takové firmy překonají náročné období a krize, protože je k celému podniku vázána rodina jako celek. Vlastník a vedení firmy jsou jasně dané a nekříží se tak jejich zájmy. Rodinné firmy povětšinou disponují jedinečným produktem, či službou a mají také pevně dané hodnoty a nižší fluktuaci zaměstnanců. Dobré vztahy nejen mezi zaměstnanci, ale i se zákazníky a dodavateli je pro takové firmy důležité pro budování dobrého jména,

neboť jejich podnikání je úzce spojeno s danou lokalitou a komunitou, ve které se nacházejí (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2020; European Commission, 2022; Evropský fond pro regionální rozvoj, 2010; Štichhauerová & Pelloneová, 2017).

Firma HART-PIPE s.r.o. se na trhu pohybuje skoro třicet let a důraz na kvalitu pro ně byl vždy důležitý. Je to dáno také specifickou výrobou předizolovaného potrubí, které po zabudování musí sloužit po mnoho desítek let. *„Města na rozvody tepla nechtějí myslet. Prostě to dají do země a nazdar.“* (zakladatel). V případě oprav stálí zákazníci společnosti vědí, že jim firma vždy vyjde vstříc v nenadálých situacích a potřebné kusy mohou být připraveny během pár hodin či do druhého dne. *„Vždycky to byla sámoška pro stálý zákazníky.“* (zakladatelova manželka). Specifické kusy pro výrobu také nejsou problém a oproti velkým společnostem se snadněji přizpůsobí dané zakázce a vyhoví potřebám stavby. Potřeby zaměstnanců jsou mnohem rychleji a efektivněji vyřešeny, neboť se mohou obracet přímo na vedení společnosti, se kterým jsou v úzkém kontaktu.

Poloha u dálničního přivaděče je výhodná pro dodávky a odvozy zboží. V blízkosti Královského Poříčí se nachází město Sokolov a Chodov, které poskytuje potřebnou pracovní sílu. Společnost má k dispozici výrobní a provozní halou a skladem na velkém pozemku, který jim stačí pro veškerý jejich provoz. Společnost disponuje několika užitnými vzory a ojedinělou technologií na výrobu vakuovaného potrubí pro přívod páry, které disponuje nadstandartními vlastnostmi. Know-how této výroby zůstává výrobním tajemstvím společnosti. Mezi silné stránky je potřeba také zařadit širokou specializaci zaměstnanců, kteří jsou schopni zastat vícero důležitých pozic, které by v malé firmě nemohli být zaplněny jedním zaměstnancem.

„To zdraví jádro má výhody. Nemocný děti? Tak jsou prostě doma. Musí k doktoru? Žádná propustka a nesmysly, prostě jdou a práci si pak dodělají. Když potřebují ponk, nebo něco si udělat v dílně, tak taky můžou. Nemůžeme s nima jednat jako ve velké firmě, protože

tam jim dají velký prachy a oni zůstanou. My tady ty prachy nemáme, tak musíme bejt slušný.“ (zakladatel). Kladné vztahy mezi vedením a zaměstnanci vedou k lidskému až rodinnému přístupu a poskytování pomoci finančního nebo odborného rázu, pro dlouhodobé zaměstnance není výjimkou. *„Kolikrát jsme půjčovali peníze chlapům na hale. Bezúročně. Na smlouvu, ale půjčili jsme. Vždycky to všichni přinesli zpátky. A pracují tu vesměs doted.“* (zakladatelova manželka)

4.3.2. Slabé stránky

Obecné slabé stránky rodinných firem je časová náročnost, kdy je u majitelů potřeba se podniku věnovat i ve volném čase a rozjezdy takových byznysů bývají časově náročné. *„Když firma začínala, byla jsem na mateřský a škulila jsem každou korunu. Manžel byl věčně v práci, pořád někde jezdil a sháněl práci. Trvalo to dlouho, než se to začalo vyplácet.“* (zakladatelova manželka).

Komplikace také mohou nastat při hledání a udržení si kvalifikovaných zaměstnanců. Dalšími typickými neduhy mohou být: neformální procesy, nepotismus, chaotičnost řízení, protěžování, nezastupitelnost aj. *„Slyšel jsem chlapy na dílně, jak se baví, že mi táta nadržuje. Když se ale něco posere, hned si myslí, že je to moje vina, i když třeba není.“* (2. syn zakladatele). V karlovarském kraji navíc není snadné udržet si kvalifikovanou pracovní sílu, neboť mnozí odcházejí do Německa (AMSP ČR, 2020; Evropský fond pro regionální rozvoj, 2010).

S tím souvisejí také problémy s dědictvím a předáním společnosti na další generaci, čemuž jsme se z teoretického hlediska věnovali podrobněji v sekci 2.4. Firemní život může mít negativní vliv i na život rodinný v případě, kdy se z nějakého důvodu podnikání nedaří a stres ze snahy udržet firmu nad vodou se pak může přenést do rodiny. *„Práci si domů tahám. Všechny velký hádky byly doma kvůli práci. Ale kolikrát mi žena pomohla něco vyřešit. Ten její ženský pohled na věci občas není špatnej. Ale občas by byla zase moc měkká.“* (zakladatel). Stejně tak i naopak rodinné problémy mají negativní vliv na fungování, pokud jsou například zaměstnání dva členové, kteří se

nepohodnou. „Kolikrát si mi holky stěžovali, že když jsme se zhádali doma, tak s ním (zakladatelem) v práci bylo k nevydržení. Že třeba i týden byl na zabití.“ (zakladatelova manželka); „Táta je prud'as. Hned kvůli všemu vyletí, ale za pět minut neví, proč na tebe ječel. Když jsem byl malej, tak to bylo pořád a v práci je to skoro stejný. Můžu se snažit to oddělovat, ale on si to stejně vybijí v práci.“ (1. syn zakladatele).

Schopnost udržení kvalifikovaných zaměstnanců vnímá firma jako jednu z největších slabín. Pro svůj provoz potřebuje čtyři kvalifikované pracovníky, kteří mohou být snadno zlákáni jinou pracovní nabídkou v okolních provozech, anebo i v příhraničí. Proto jsou tito zaměstnanci kvalitně ohodnocováni a oceňováni jinými benefity. „Bez nich to můžeme zavřít, takže je musíme dobře zaplatit.“ (zakladatel).

Potřeba kontroly ze strany vedení je také spíše slabou stránkou. Je to dáno hlavně faktem, že není možné jejich pozici nahradit externím či jiným pracovníkem, protože majitelé nedůvěřují cizím a ani přístupu vlastních zaměstnanců. Tímto způsobem jsou tak schopni zamezit chybám, které by se u malého podniku mohli stát fatálními. Na druhou stranu tím nastává chaos v řízení a, až k duplikaci jednotlivých procesů. „Máme to blbě nastavený. Vedoucí haly je starej a na některý věci už zapomíná a já ho taky pořád kontrolovat nemůžu.“ (zakladatel).

Nástupnictví ve firmě se začalo řešit v posledních dvou letech, kdy majitel a zakladatel společnosti vážně onemocněl a bylo nutné firmu převést na staršího syna, který ale zůstal u svého původního zaměstnání a do společnosti jen dojížděl na občasně kontroly. „Nebylo to dobře. Měl jsem to na něj hodit a všechno to tady nechat. Ale jsem tu třicet let. Je to moje dítě, který mě jako jediný poslouchá.“ (zakladatel). „Když to na mě táta napsal, bral jsem to jen jako bezpečnostní opatření. Neměl jsem touhu tam pořád jezdit a starat se o něco, co vlastně není moje. Asi jsem to měl udělat. Jenže táta mi umíral před očima. Neměl jsem chuť řešit ještě nějakou firmu.“ (1. syn zakladatele). Před několika lety totiž nečekaně zemřel druhý z majitelů a jeho místo dle závěti zdědil jeho potomek, který od toho momentu ve společnosti působí na pozici manažera a učí se jednotlivým

procesům. Potomci ale vnímají problémy mezi jejich autoritou a fungováním společnosti, neboť mnozí zaměstnanci je vnímají pořád jako nedospělé. Původní majitel se do společnosti navíc vrací a veškeré problémy, ať technické či jiné, lidé raději řeší s ním než s generací, která by mohla být jejich vlastními dětmi. Tím nastává i tření mezi zakladatelem a dětmi, které vnímá jako potomky a ne jako právoplatné majitele, kteří by se o svou společnost již měli starat sami. *„Táta mi nevěří, že bych se rozhodl správně. Všechno s ním musím řešit a probírat a když něco udělám sám, tak mi vynadá jen aby se neřeklo.“* (2. syn zakladatele). Podle zakladatele je jejich zájem vlažný a schopnost prosazování příliš malá na to, aby byli dobrými jednateli. Z pohledu nové generace jde ale spíš o chyby v komunikaci a celková nejistota v rozhodování dána uvědoměním si, že by série špatných rozhodnutí mohla ohrozit celkovou existenci firmy. Zástupci nastupující generace si též uvědomují mezery v technické stránce firmy, protože ve společnosti dosud nikdy dlouhodobě nepracovali.

Chybějící finanční zázemí je také krajně problematické, neboť oproti velkým firmám je tato menší společnost nucena držet kratší doby splatnosti, které se snaží co nejvíce přizpůsobit potřebám zákazníků, a naopak zákazníci se snaží vyjít vstříc s platbami jí. *„S dodavatelem oceli se znám dvacet let. Když nestíháme, tak mu zavolám, že budeme mít zpoždění a je to v pohodě. S jinýma firmama si to ale dovolit nemůžeme.“* (zakladatel).

Psychické zdraví majitelů je ovlivněno jednak rodinným životem, ale i firmou, protože myšlenky kolem existence firmy, obzvlášť během COVID krize, lze jen obtížně filtrovat. *„Je to prostě dítě. Musíte na to pořád myslet, pořád se starat, pořád se zajímat, jinak je to v háji. Je to kolotoč problémů ze kterého nevylezete.“* (zakladatel). *„Přesně vím, kdy přijde výplata, protože to je pěkně nabroušenej. Chce všem dát dost, ale peněz je prostě málo.“* (zakladatelova manželka).

4.3.3. Příležitosti

Malé rodinné firmy mají možnost expanze do zahraničí, pokud jejich produkt saturuje jeden z trhů a rozšíření na další může přinést nové možnosti. Také jednou z velkých příležitostí je čím dál větší pozornost, kterou společnosti dostávají spolu s finanční a projektovou podporou. To se týká zvláště pak v problémových krajích postižených útlumem těžby, kde mohou společnosti čerpat z různých nejen ekologických programů. Mediální zájem o rodinné firmy také stoupá díky mnohým marketingovým programům, zaměřeným na tuto problematiku. To by jim mohlo umožnit se spojit s jinými podniky zaměřeným na stejný segment a v některých problémech postupovat společně v oslovení veřejnosti, ale také dodavatelů, či zákazníků. Znalost lokálního trhu by mohla společností umožnit vytvářet nová pracovní místa, která by tak v regionech udržela nejen vzdělanou pracovní sílu, ale také zaměstnance obecně. Zaměstnanci jsou hlavní příležitostí pro firmy s ohledem na jejich filozofii, neboť oni jsou tou nejlepší vizitkou. Spokojení zaměstnanci a zákazníci mohou společnost posunout mnohem dál (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2020; Asociace rodinných firem, 2020; Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020; Regionální stálá konference Karlovarského kraje, 2021).

S ohledem na odpovědi dotazovaných, by za jednu z příležitostí pro budoucí generaci mohl být hlavně kontakt další generace s podnikem od útlého dětství. Ať už je to jistá forma brigády a výpomoc s menšími problémy, ale také aby děti od útlého věku vnímaly řešení, ke kterým mohla rodina dospět společnými silami doma a tím tak vstupovat do firemní kultury. *„Měl jsem to s klukama udělat jinak. Měli tu být hned na první brigádu. Tvořit si ty vztahy s lidma. Jenže pak by neměli ty jiný zkušenosti... je to pryč.“* (zakladatel).

Unikátnost produktu vakuového potrubí je bezpochyby příležitostí pro rozšíření nejen jeho využití, ale také povědomí a kladných vlastností, které nabízí. Osobní přístup k problémům všech jejich klientů a plnění jejich technicky náročnějších

požadavků je to, co společnost odlišuje od velkých firem a je tak bezpochyby příležitostí k dalšímu zlepšení a akcentaci na tento problém. Návratnost zákazníků za kvalitní službou a servisem je tak více než častý, neboť si zákazníci uvědomují, jaké všechny služby a jak rychle, je společnost schopná je poskytnout. Dobrá reputace v okolí firmy je proto absolutní prioritou nejen v rámci jednání se zákazníky, ale i zaměstnanci. Majitel společnosti také řekl, proč se se všemi zaměstnanci snaží rozcházet v dobrém a nikoho nevyhazovat jen na základě nějakých emocí. Podle něj si lidé spíš řeknou, že jste někoho vyhodili naprosto neoprávněně, než že jste jim několik let trpěli chyby a dávali jim šance ke zlepšení.

4.3.4. *Hrozby*

Malé rodinné firmy jsou ohroženy čím dál komplikovanější administrativou, byrokracií a rostoucími cenami energií a plynu. Zdražování tak dopadá na veškeré jejich složky, ať je to pouhé vytápění kanceláří, nebo výroba, která mnohdy ony drahé zdroje je nucena využívat. Daňová zátěž za zaměstnance je pro firmy také vysokým výdajem a je to o to těžší, když se snaží si kvalitní zaměstnance udržet. Velké firmy jsou schopny nabízet lidem různé benefity, kromě vyššího platu to tak mohou být stravenky, doprava a jiné. Kvalita zaměstnanců také klesá a mladí vyučení studenti musejí projít dlouhým zaškolovacím obdobím, než se stanou plnohodnotnými zaměstnanci. Udržení konkurenceschopných cen se tak stává příliš komplikovaným. Malé firmy také nejsou schopny snižovat cenu u dodavatelů, neboť ti si mohou své zákazníky vybírat a absence jednoho malého je na existenci neohroží. Mezi další hrozby tak musíme zařadit i technologické změny v odvětví, změny kurzu koruny, nižší konkurenceschopnost, tempo růstu a objem tržeb není tak značné jako u velkých společností, prodej společnosti může zase špatně dopadnout na celou rodinu (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2020; Asociace rodinných firem, 2020; Petlina & Koráb, 2015).

Firma HART-PIPE vnímá podobné hrozby jako ostatní firmy, navíc bojují s rostoucí cenou energií, kdy nové zálohy na teplo značně pohnuly s celkovými náklady společnosti. Také inflace ohrožuje jejich stav zaměstnanců, kteří by si při nedostatečných výplatách mohli začít hledat práci jinde. Odchod kvalifikovaných pracovníků by mohl být pro firmu ohrožující. Rostoucí náklady na dopravu materiálu se musí promítat do finálních cen, ale zákazníci nejsou vždy ochotni vyšší ceny akceptovat. Firemní náklady na jednoho zaměstnance jsou skoro dvojnásobné vůči jeho čistému platu. Pokud se ale tento fakt pokusí zohlednit v cenách, přestávají být konkurenceschopní vůči velkým firmám.

Tento problém souvisí i s dodávkami materiálu, neboť jeho dovoz ze zahraničí je značně nákladný, a i u něj rostou celkové ceny, které jsou znatelně odlišné od velkých odběratelů. Ceny železa a hliníku také vzrostly v návaznosti na konflikt na Ukrajině (Klíma, 2022) a finální cena produktu společnosti Hart-Pipe vzrostla i dvojnásobně, neboť není finančně schopna vytvořit si velké skladové zásoby, ze kterých by v takových momentech mohla čerpat. Vytváření zásob pro tento specifický druh podnikání je vlastně alchymíí, když se jednotlivé složky objednávají. Výhodou je, že zboží nepodléhá zkáze a komponenty lze využít i několik let po objednání.

Majitel se obává nejisté budoucnosti a nových ekologických opatření, která mohou firmu ovlivnit ve výrobě, nebo v kompletní změně používané technologie. Útlum tepláren a dálkových přívodů tepla je již teď značný a firma eviduje významné změny ve vyráběných zakázkách – z dlouhých přívodních úseků, jsou menší úseky pro města, kde se jedná hlavně o náhrady původního potrubí.

4.3.5. Ambivalentní aspekty

U rodinných firem je nutné pomyslet i na aspekty, které mohou být vnímány jako výhody, ale i jako nevýhody. Z rozhovoru vyplynulo, že právě pozitivní a osobní vztahy se zaměstnanci občas omezují některá ekonomická rozhodnutí. V zimních měsících například nemohou propustit nadbytečné zaměstnance, protože s mnohými

mají dlouhodobé vztahy a jsou vnímáni spíše jako rodina. To také ovlivňuje přístup k zaměstnancům, neboť ne vždy jsou majitelé schopní být tvrdí a orientovat tak zaměstnance čistě na výkon. Mnohdy je ani nechtějí vyhodit vzhledem k rodinné situaci, která může být u těchto osob komplikovaná. Propouštění je vlastně ta poslední možnost řešení a mnohdy se zaměstnanci, s ohledem na tento přístup, opakovaně vrací.

Udržování dobrých vztahů se zákazníky též může být někdy zavazující, neboť nečekaná porucha a potřeba jednoho kusu může přerušit výrobu jiné větší zakázky. Toto může být z pohledu zákazníka vnímáno jako čistě pozitivní, ale pro společnost je to mnohdy limitující a pro výrobní úsek až obtěžující. Pěstování dobrých vztahů však ne vždy přináší kýžené ovoce, neboť nezaručí automaticky zakázku od daného zákazníka. Nezřídka se samozřejmě stává, že si stejný produkt v budoucnu i přes ony dobré vztahy objedná u konkurence.

Vliv úspěchu během roku na osobní mzdy může být jak pozitivní, tak negativní s ohledem na vázanost rodiny na příjmy z podnikání. Majitel je zvyklý si občas výplatu odepřít a posunout si jí do dalšího měsíce, když ví, že to společnosti může pomoci. Jediné, co nechce je posílat výplaty zaměstnancům se zpožděním a za dobu existence se to nikdy nestalo.

Současná energetická krize, která na firmu negativně dopadá z pohledu záloh, je ale přínosná pro byznys, neboť některá města odstupují od plynových kotlen a budují dálkové přívody tepla anebo opravují ty stávající, aby nedocházelo k velkým únikům.

Podpora lokálních sportovních aktivit je v portfoliu společnosti již mnoho let, ale s ohledem na krizi spojenou s COVID, která negativně dopadla na firmu, ale i rostoucí ceny materiálu a udržení konkurenceschopnosti, firma cítí potřebu tuto podporu omezit. Majitelé si nicméně si uvědomují, že není jednoduché po tolika letech

svou podporu stáhnout. Z tohoto úhlu pohledu tak zmiňovaná krize skutečně dopadá i na ty subjekty, kterých se to na první pohled netýká, a to i se značným zpožděním.

4.3.6. *Vyhodnocení SWOT analýzy*

Analýza SWOT byla zpracována v předkládané podobě, namísto obvyklejší verze tabulkového rozdělení jednotlivých aspektů. I když je taková metoda přehlednější, nebyla vhodná pro využití analyzovaných rozhovorů, neboť by mohli být opomenuty některé podstatné informace.

Malá rodinná firma disponuje specifickým produktem na trhu, který má jasně vymezený a kde si je vědoma své konkurence a vysoké finanční náročnosti možného vstupu nového subjektu do odvětví. Jejich důraz na kvalitu, preciznost a personalizaci jim udržuje stálé zákazníky. Zaběhnutý tým lidí, kteří pro firmu pracují, je nicméně částečně ohrožen s ohledem na rostoucí inflaci a nové pracovní možnosti, které v kraji vznikají. Zaběhnutý kolektiv nicméně již nemá nové impulzy a je tak ohrožen svou vlastní stagnací.

Stanovenou hypotézu 3, kdy se silné stránky společnosti prolínají s ambivalentními můžeme potvrdit, neboť mnohé silné stránky nemohou zůstat pouze jako silné stránky, ale musí být vnímány ambivalentně. Postavení společnosti na trhu ale není explicitně ohroženo tímto přístupem, je tím jen do značné míry ovlivněno. Důraz na osobní přístup jim mnohdy zpomalí výrobní proces, jen aby byla uspokojena poptávka zákazníků.

Finanční vazba rodiny a firmy je veliká a pokud se firma dostane do nečekaných problémů, mohlo by to ohrozit existenci rodiny. Také s tím spojené stresové faktory se přenášejí z jednoho na druhé.

Mezigenerační výměna ve firmě probíhá chaoticky a neorganizovaně a nikdo si není jistý, kdo má jaké pravomoci a povinnosti. To způsobuje neshody, které na zaměstnance mohou působit jako nekoordinovanost vedení, či absolutní nejistota, jak

se věci budou vyvíjet. Tato výměna tedy nebyla provedena a ani nepokračuje správným směrem a hrozí, že dojde k dalším, fatálnějším problémům, než jen k duplikaci práce či pocitům méněcennosti. Dlouhodobé stabilní postavení na trhu firmu „uchlácholilo“ do pocitu, že je nemohou nové trendy v managementu ohrozit a dynamičtější přístup nové generace je tak pro společnost příliš velkým krokem do neznáma.

4.4. Analýza dat polostrukturovaného rozhovoru

Z otevřeného kódování provedených rozhovorů vznikl hlavní seznam jednotlivých kategorií a kódů. Výsledná témata budou popsána v samotných výsledcích výzkumu, kam budou zahrnuty i poznatky z ostatních analýz. Polostrukturovaný rozhovor byl v této práci využit primárně jako zdroj pro jednotlivé analýzy.

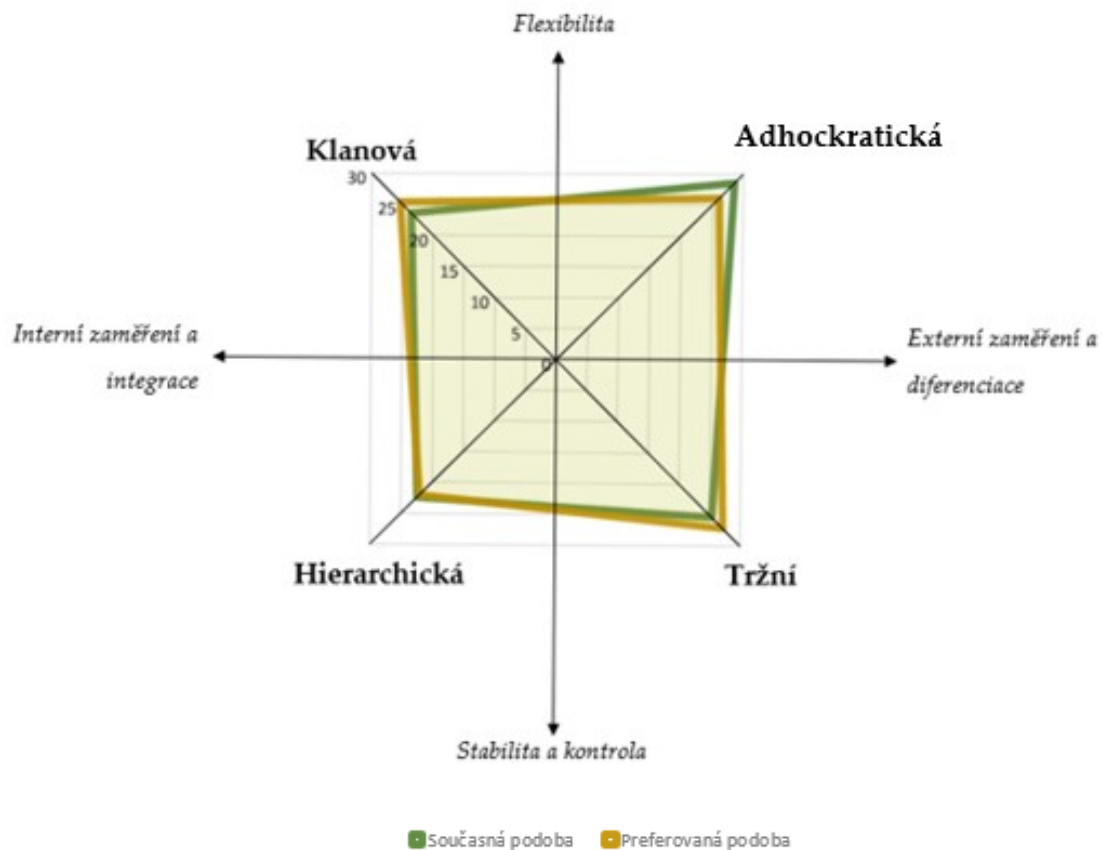
- A – Charakteristické rysy – tato kategorie souvisí s analýzou SWOT a vystupovali tak pojmy jako kvalita (1), osobní přístup (2), lidi (3), slušná práce (4), rodina (5)
- B – Problémy – nejvíce firmu zatěžuje nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců (1), nedostatek zakázek (2)
- C – Kultura – dotazovaní si uvědomují, že firemní a rodinná kultura se prolínají a na tuto otázku odpovídali nejen v rámci části zaměřené na organizační kulturu (1), styl vedení (2)
- D – Důležité – mezi nejdůležitější faktory pro podnikání zařadili doporučení od zákazníků (1), spokojenost zaměstnanců (2), velikost (3)
- Další menší kategorie, které tato analýza odkryla byli i nástupnictví a prodej dostali vlastní kódy.

4.5. Dotazníkové šetření OCAI

Dotazníkového šetření se zúčastnilo všech devatenáct zaměstnanců společnosti a byla tedy 100% návratnost. Pro pochopení celkové kultury společnosti se nejprve zaměříme na celkové hodnocení současného a preferovaného stavu a následně se podrobněji podíváme na všechny ostatní typy dle modelu organizační kultury Kim S. Camerona a Roberta E. Quinna, jak již bylo specifikováno dříve v této práci.

4.5.1. Hodnocení firemní kultury

Graf 1: Hodnocení firemní kultury (zdroj: vlastní data)



Tabulka 1: Hlavní typ kultury organizace (zdroj: vlastní data)

Kultura	Současná	Preferovaná	Rozdíl
Klanová	23,64	25,26	1,62
Adhokratická	28,60	26,10	-2,50
Tržní	25,35	27,06	1,71
Hierarchická	22,41	22,02	-0,39

Z celkových výsledků (viz tabulka 1) dotazníkového šetření je zjevné, že první hypotézu H1, můžeme vyvrátit, neboť ve společnosti nepřevládá klanová kultura (23,64), ale kultura adhokratická (28,60). Toto zjištění je velice překvapivé, neboť zkoumaná společnost je firmou rodinného typu o malém počtu zaměstnanců, a právě klanová kultura je typická svým přátelským prostředím, týmovým myšlením, a třeba i soudržností, tolik vyhledávaným v rodinných typech společností. Adhokratická kultura je oproti tomu specifická svou dynamičností a tvůrčím prostředím, kde jsou vedoucí pozice ochotny riskovat a podporovat jednotlivé tvůrčí zaměstnance. Výsledky jsou nicméně docela těsné a nemůžeme říci, že by jeden typ dramaticky převládal nad ostatními, a tudíž tvořil ve společnosti významnější kulturní prostředí. Celkový kulturní profil současného stavu je poměrně vyrovnaný a žádná z kultur nemá výraznější postavení, jak je vidět na grafu 1.

Zajímavější výsledky ale můžeme sledovat u preferovaných typů kultury, kdy by zaměstnanci preferovali kulturu tržní v těsném závěsu s kulturou adhokratickou. Tržní kultura je přitom zaměřena primárně na výsledky, jde o soutěživý typ kultury, která si zakládá na svém podílu na trhu. Je zde také největší nárůst, který ale jen o necelou desetinu předčil klanovou kulturu, u které by respondenti také rádi viděli jistý nárůst. Nejhuře pak propadla právě dominantní kultura společnosti, adhokratická. Nicméně z grafu (graf 1) je jasně patrné, že i preferovaná kultura je hodně vyvážená a žádná z kultur výrazně nepřevládá. Druhá hypotéza (H2) této práce je tedy také vyvrácena, neboť preferovaným stavem kultury ve společnosti je kultura tržní a nikoliv adhokratická.

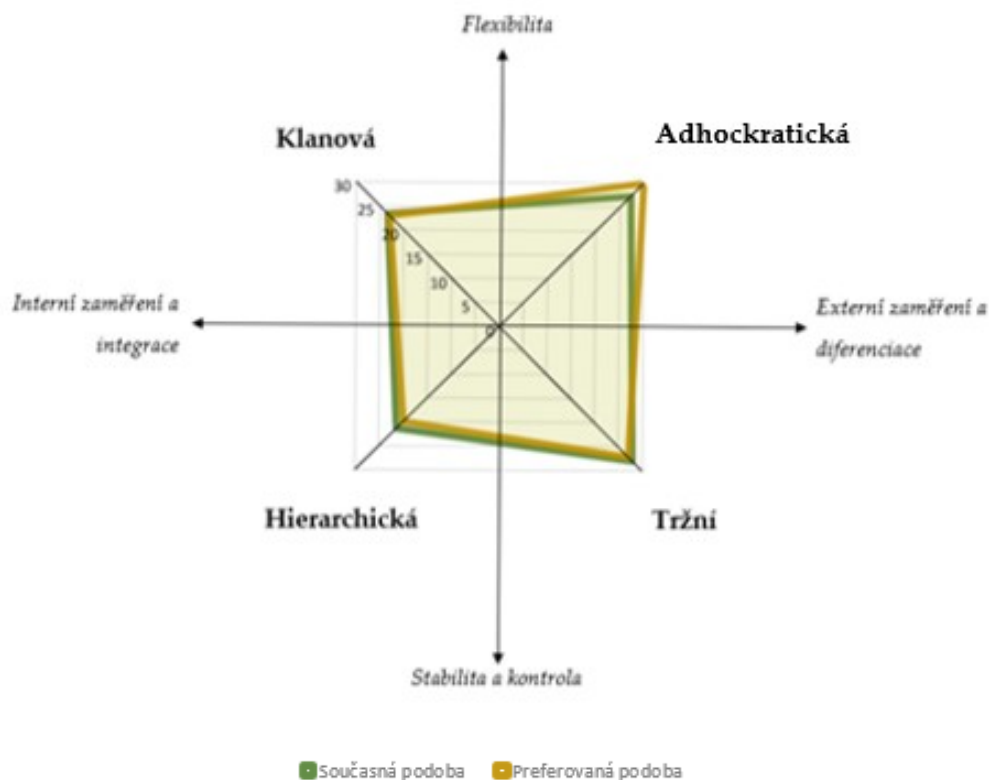
Z těchto výsledků můžeme sledovat, že firma svou kulturou již dávno přerostla počáteční stav a více se orientuje na inovace a výkonnost, neboť kultura společnosti je dostatečně stabilní a vyvážená a může si tak dovolit posouvat hranice společnosti skrze adhokratické chování, které je ve společnosti dynamické a tvůrčí a snaží se neustrnout v zajetých kolejích. Podle Lukášové (2010) tímto směrem orientované

společnosti využívají specialisty, rychle reaguje na potřebné změny, nic nelze standardizovat, neboť každý projekt je zcela unikátní.

K jednotlivým subsystémům, jejichž výsledky budou představeny na dalších stranách, se ale musí přistupovat jako k jednomu celku. Aby mohlo dojít k jisté reflexi u vedení organizace a k implementaci nových postupů, které by pracovníkům lépe vyhovovali je to nutné, aby všechny jednotlivé subsystémy byly ve vzájemném souladu, protože pokud by jednotlivé typy šli proti sobě, mohlo by dojít až k selhání celého systému. Zásahy do jednotlivých subsystémů tak mohou nastat pouze pokud se k nim bude přistupovat jako k součásti jednoho celku, a nikoliv jako k samostatným systémům, které je možné opravit (Lukášová, 2010).

4.5.2. Dominantní charakteristika firmy

Graf 2: Dominantní charakteristika firmy (zdroj: vlastní data)



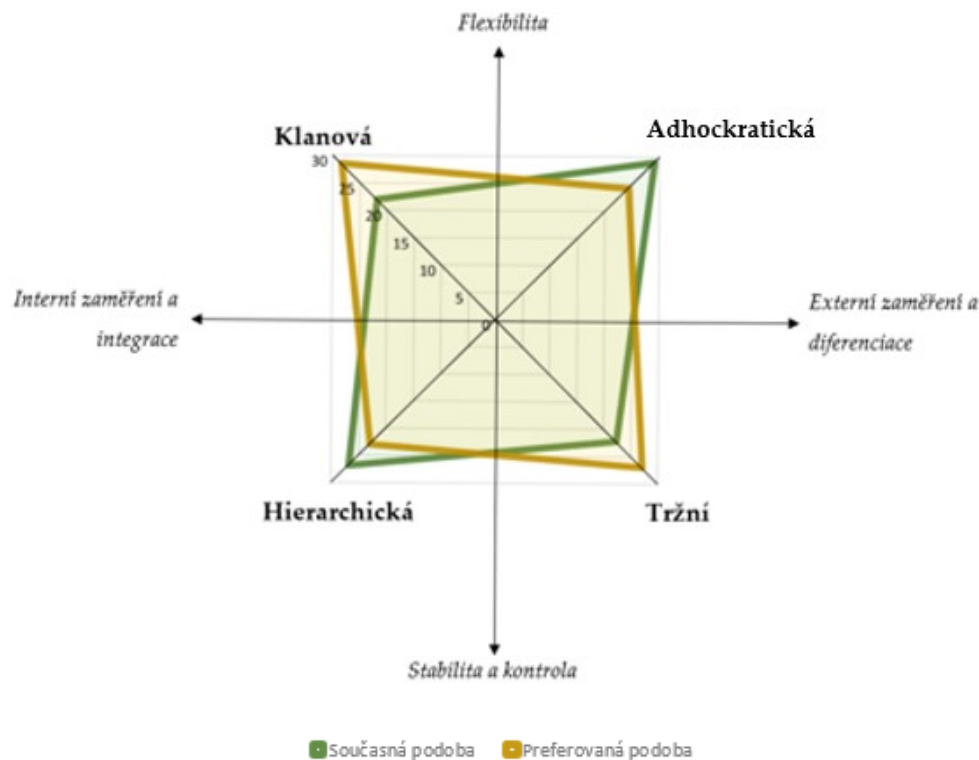
Tabulka 2: Dominantní typ kultury v organizace (zdroj: vlastní data)

Kultura	Současná	Preferovaná	Rozdíl
Klanová	23,42	22,89	-0,53
Adhokratická	27,37	30,00	2,63
Tržní	27,89	27,11	-0,79
Hierarchická	21,32	20,00	-1,32

Dominantním typem organizace nemůžeme dle výsledků určit pouze jeden typ kultury, s ohledem na malé rozdíly, ale musíme jej rozdělit mezi tržní a adhokratický typ. Oba tyto typy můžeme zařadit mezi spíše externí diferenciaci společnosti, podobně flexibilní jako vyváženou. Preferovanějším stylem kultury v dominantních rysech je adhokratická kultura, kde je také jediný určitý bodový nárůst. Jisté snížení by pak mohlo nastat v hierarchických rysech. Graf 2 nám ale znázorňuje, že kultury jsou opět značně vyvážené jak v současném, tak v preferovaném stavu. Jako dominantní charakteristiky firmy bychom tak mohli zařadit měřitelnost cílů, vstup na trh, spolu s individuální iniciativou.

4.5.3. Styl vedení organizace

Graf 3: Styl vedení organizace (zdroj: vlastní data)



Tabulka 3: Styl vedení organizace (zdroj: vlastní data)

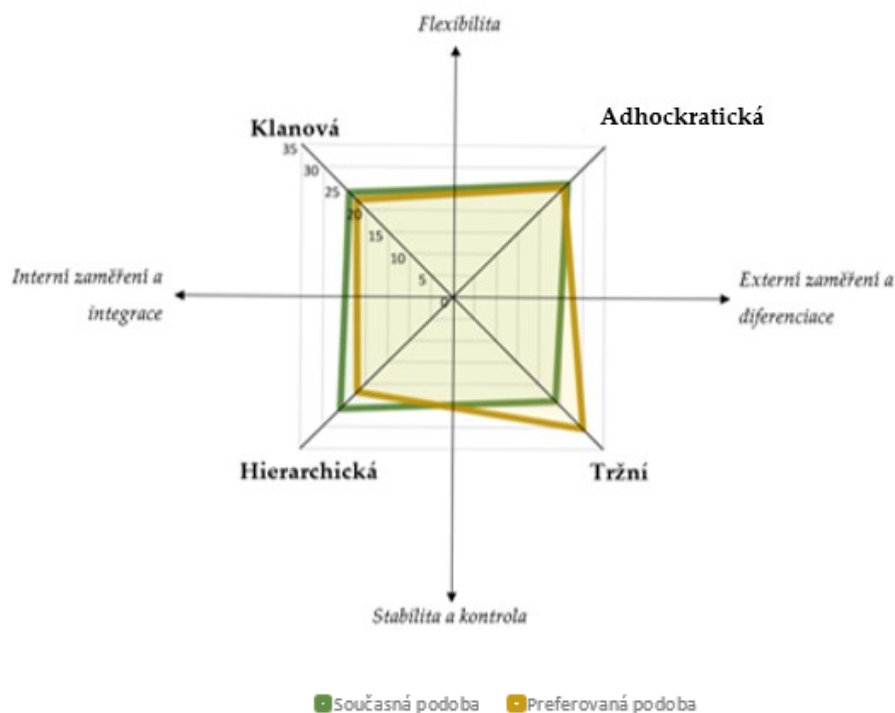
Kultura	Současná	Preferovaná	Rozdíl
Klanová	21,84	28,42	6,58
Adhokratická	28,95	24,21	-4,74
Tržní	22,37	27,11	4,74
Hierarchická	26,84	22,89	-3,95

Sekce zaměřená na vedení společnosti odpovídá schopnostem vedení a celkový dojem, jakým působí na pracovníky. Dle respondentů nyní u stylu vedení převládá adhokratický styl, který je spíše inovativní a kopíruje tak, jak dominantní, tak celkový styl kultury celé společnosti. Adhokratický typ vůdce je inovátorem, podnikatelem a vizionářem, mezi jehož hlavní kritéria úspěchu patří kreativita a růst ale i prvenství (Lukášová, 2010, s. 216). Je tedy zjevné, že vedení společnosti flexibilně ovlivňuje celkové fungování a jednotlivé složky společnosti spolu správně komunikují a pracují.

Preferovaný stav nám zde nicméně ukazuje, že by zaměstnanci preferovali spíše klanovou nebo tržní kulturu vedení s lehkým ubráním právě na adhokraticitě. Tržní vedení je orientováno na výkon a chce dosahovat cílů, zatímco klanový vedoucí je rodičem, který drží morálku společnosti pohromadě. I když se na osách nacházejí na odlehlých pólech, můžeme z těchto výsledků usuzovat, že by vedení mělo k zaměstnancům přistupovat jiným způsobem. V grafu 3 můžeme tak sledovat výraznější rozdíly a rozkolísání jednotlivých kultur. V současném stavu převažují kultury adhokratické a hierarchické, oproti preferovaným kulturám tržní a klanové. Celkově se nám graf vlastně pootočí, ale nemůžeme říci, že by jeden typ kultury převažoval nad druhým.

4.5.4. Vedení zaměstnanců

Graf 4: Vedení zaměstnanců (zdroj: vlastní data)



Tabulka 4: Vedení zaměstnanců (zdroj: vlastní data)

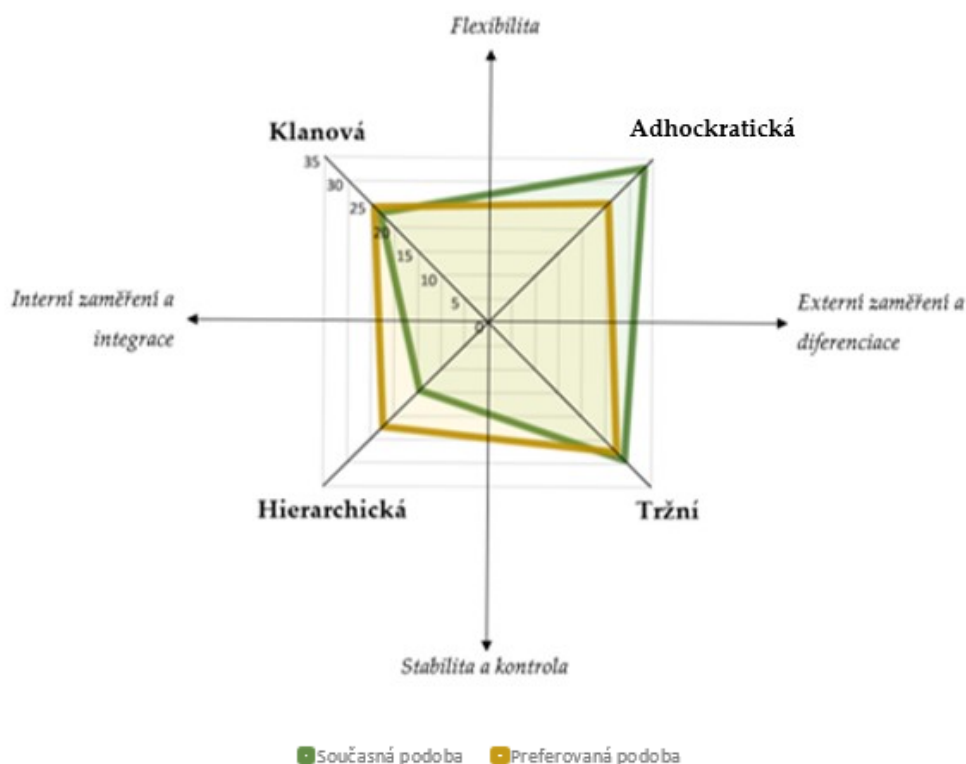
Kultura	Současná	Preferovaná	Rozdíl
Klanová	23,95	22,37	-1,58
Adhokratická	26,32	25,53	-0,79
Tržní	23,95	30,26	6,32
Hierarchická	25,79	21,84	-3,95

U současného stavu kultury vedení zaměstnanců vidíme víceméně rovnoměrné rozdělení mezi všemi čtyřmi typy kultury, kde lehce opět převládá adhokratická a hierarchická kultura. Toto rozdělení skoro kopíruje styl vedení organizace jejichž kultura se projevuje právě ve vedení zaměstnanců.

Z grafu a tabulky 4 můžeme vyčíst, že největší nárůst u preferované kultury sledujeme u tržní kultury, která přesahuje 30 bodů. Dle výsledků by organizace měla klást větší důraz na stabilitu a dotazování by dávali větší přednost přístupu, více zaměřenému na měřitelné cíle. Pro vedení mohou tyto výsledky indikovat o implementaci splnitelných cílů v návaznosti a svůj vlastní styl vedení.

4.5.5. Organizační vazby

Graf 5: Organizační vazby (zdroj: vlastní data)



Tabulka 5: Organizační vazby (zdroj: vlastní data)

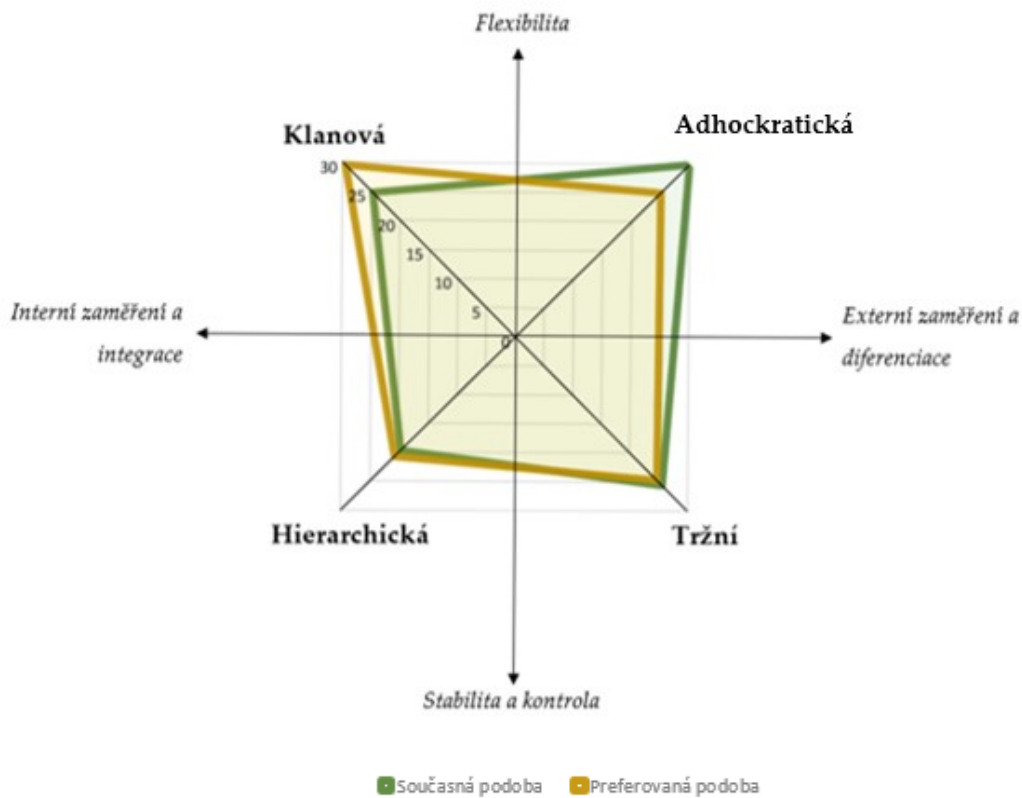
Kultura	Současná	Preferovaná	Rozdíl
Klanová	23,16	24,47	1,32
Adhokratická	33,16	25,53	-7,63
Tržní	29,21	27,63	-1,58
Hierarchická	14,47	22,37	7,89

V této části jsou nejvíce patrné rozdíly u současného stavu. Nejvíce nám vystupuje adhokratický stav kultury v organizačních vazbách a nejmenší je naopak hierarchická kultura. Tato část je důležitá pro firemní soudržnost a efektivitu. Celkově je hodně externě zaměřená, orientovaná na inovace, které drží společnost pohromadě. U zaběhnuté firmy, která se inovacím jako takovým věnuje pouze okrajově je toto zajímavé zjištění, protože očividně i malé změny, vybočující z klasického vzorce pomáhají zaměstnancům držet pospolu a dávají jim nový směr a cíl.

V preferovaném stavu naopak opět převládá tržní kultura i přes mírný pokles. Největší nárůst je u hierarchické kultury což může naznačovat jistou touhu respondentů vidět ve vedení větší koordinovanost, kdy je ohodnoceno hladké fungování.

4.5.6. Strategie v organizaci

Graf 6: Strategie v organizace (zdroj: vlastní data)



Tabulka 6: Strategie v organizaci (zdroj: vlastní data)

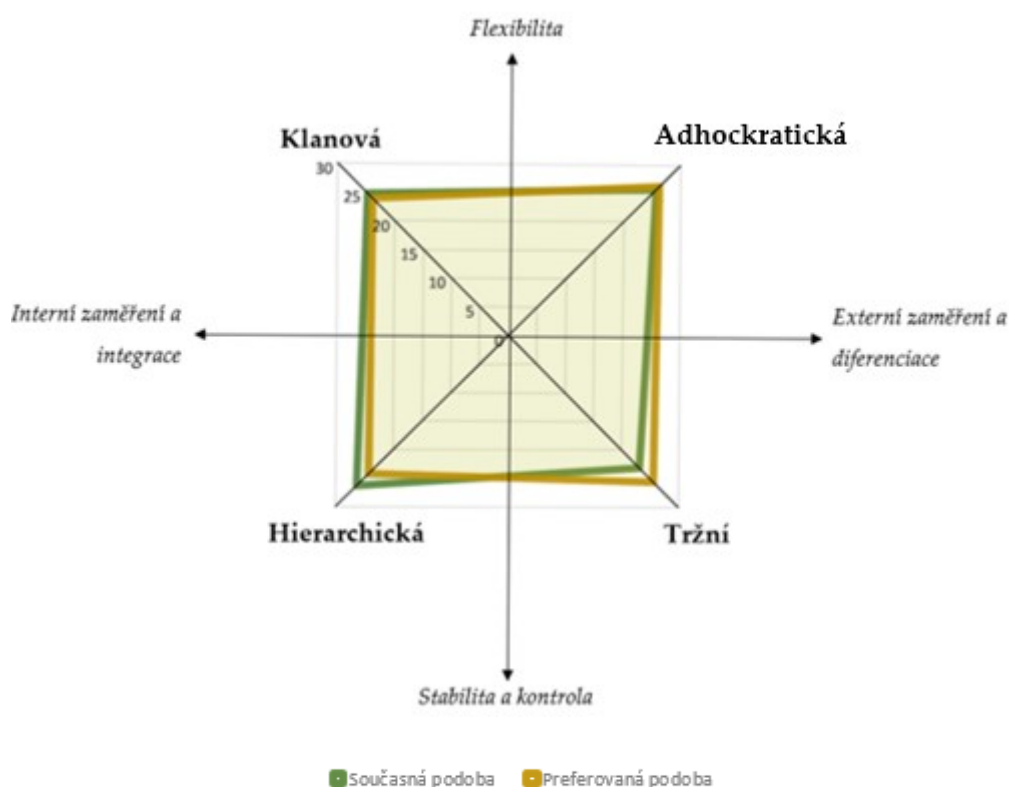
Kultura	Současná	Preferovaná	Rozdíl
Klanová	24,74	29,47	4,74
Adhokratická	30,00	25,00	-5,00
Tržní	25,53	24,74	-0,79
Hierarchická	19,74	20,79	1,05

I ve strategii organizace výrazně převládá adhokratická kultura, která opět převyšuje všechny ostatní. Strategie je tedy spíše flexibilní a externě zaměřená. U preferovaného stavu dominuje ale klanová kultura, spíše orientovaná dovnitř firmy, kdy je vedení vnímáno jako rádce, který ocení soudržnost v komplikovaných

situacích. Firma by se v budoucnu měla více orientovat na klanový přístup, který je specifický svým rodinným přístupem a týmovým myšlením, které v malé rodinné firmě překvapivě není tak patrné, jak by se dalo očekávat.

4.5.7. Kritéria úspěchu

Graf 7: Kritéria úspěchu (zdroj: vlastní data)



Tabulka 7: Kritéria úspěchu (zdroj: vlastní data)

Kultura	Současná	Preferovaná	Rozdíl
Klanová	24,74	23,95	-0,79
Adhokratická	25,79	26,32	0,53
Tržní	23,16	25,53	2,37
Hierarchická	26,32	24,21	-2,11

V kritériích úspěchu můžeme opět sledovat vyváženost všech aspektů jak u současného, tak u preferovaného stavu kultury společnosti. Adhokratická a hierarchická kultura se opět dělí o přední pozice, i když se nacházejí na opačných pólech. Rozdíly mezi nimi jsou ale minimální a nemůžeme tak říci, že by byl nějaký typ dominantnější. Graf 7 ale opět jasně znázorňuje rovnoměrné rozdělení. Nicméně

je to v současném stavu právě strukturované pracovní prostředí, které firmě poskytuje výhody a přináší úspěch.

4.5.8. *Vyhodnocení dotazníku OCAI*

Z hodnocení celkové firemní kultury nám pro současný stav vyšlo, že hlavním stylem je kultura adhokratická. Tento styl prochází skrze subsystemy rovnoměrným způsobem a celkově je hodnocen jako výrazný. Z toho můžeme usuzovat, že subsystemy dobře navazují na hlavní styl společnosti a jednotlivé složky jsou tak dostatečně vyváženy, aby tvořili ucelený systém.

Pokud se ale podíváme na preferované stavy, zde už by nám jak u celkového, tak u subsystemů nejvyšších hodnot nabyla tržní, či klanová kultura. Jestliže by mělo dojít k jistým změnám v těchto oblastech, aby i celková kultura společnosti po takovéto implementaci získala nové rozměry, musí se ke změnám přistoupit systematicky a jednat s jednotlivými subsystemy jako se součástí jednoho organismu. Jestli by totiž došlo k vychýlení jednoho, mohlo by dojít k celkovému narušení organizační kultury, což by se projevilo na celkovém fungování organizace.

Zkoumaná společnost by se ale měla rozhodnout, jakým směrem by se chtěla vydat, neboť tržní a klanová kultura se nachází na odlišných pólech spektra a pro společnost by tak nebylo dobré, pokud by se z dosavadní adhokratické kultury zaměřili na jiné postupy. Nejlepší variantou by tak mohlo být zaměření na adhokratickou a tržní kulturu, která již teď dosahuje vysokých hodnot a tato kombinace je pro společnost známá a v mnoha ohledech zvládnutá, a tudíž by ji mohli jen podpořit v dalších subsystémech. Např. v organizačních vazbách by mohlo dojít ke zvýšení tržní kultury s větší orientací na výkon jednotlivých zaměstnanců, který by mohl být přesně měřitelný. Tímto způsobem by se firma mohla začít více orientovat na stabilnější vnitřní prostředí, spolu s vyššími výkony a větší orientací firmy na cíl.

Také by bylo možné přiklonit se ke klanové kultuře, která také dosahovala vysokých hodnot a mohla by doplňovat, nebo dokonce nahrazovat kulturu

adhokratickou. Klanová kultura vnímá zákazníka ne jako cíl, který je potřeba zdolat, ale jako partnera. Firma by si dávala více záležet na interním klimatu a samotné péči o své zaměstnance. Je to kultura, která by byla pro malou rodinnou firmu nejvíce uzpůsobená, nicméně by mohlo hrozit lehké pokulhávání na trhu, ke kterému doposud přistupují s velmi vizionářským se zaměřením

Toto rozhodnutí by nicméně nemělo vycházet z pouhé touhy změnit výsledných dosahovaných hodnot tohoto dotazníku, neboť celkové hodnoty jsou opravdu dobře vyvážené a vhodné pro fungování společnosti. Mělo by dojít také k interní diskuzi, jestli je adhokratický styl pro firmu vyhovující a přínosný v ten moment by mohlo dojít jen k nepatrným změnám, které by adhokratický styl kultury jen posílily.

5. Závěr a diskuse

Cílem této diplomové práce bylo prozkoumat konkrétní rodinnou firmu za pomoci předložených analýz PEST, SWOT a Porterovy analýzy pětisil, spolu s výsledky polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření OCAI. Každá z těchto analýz byla zpracována jednotlivě a jejich individuální výsledky budou nyní spojeny do uceleného závěru a diskuse nad tématem.

Nejprve se tato práce věnovala teoretickým poznatkům o organizační kultuře v malých rodinných firmách. Ve vlastním výzkumu se práce na začátku věnovala teoretickým aspektům analýz, aby samotné výsledky jednotlivých analýz mohly být použity již přímo pro vyhodnocení. U kvalitativního zpracování práce musíme ale brát v potaz to, že analýza polostrukturovaných rozhovorů je vždy ovlivněna i samotným výzkumníkem a jeho vlastním pohledem na věc. Rozhovory byly vedeny formou scénáře, protože tato metoda umožňuje tazateli pokládat otázky v různém pořadí. Tazatel je schopen si tímto způsobem udržet strukturu rozhovoru, zatímco dotazovaný má prostor vyjádřit se o důležitých tématech. Celkem byly provedeny čtyři rozhovory v rámci jedné rodiny, která je celá součástí zkoumané firmy.

Představené výzkumné otázky a hypotézy byly postaveny na základě teoretických poznatků jak o společnosti, tak o daném tématu. Hlavní výzkumná otázka zněla: „Jaká jsou specifika malé rodinné firmy Hart-pipe, jaká je její organizační kultura a jaké je její postavení na trhu?“. Specifičnost rodinných firem na českém trhu zjišťoval výzkum AMSP ČR (Ipsos, 2015). Ten zjistil, že charakter rodinné firmy je vnímán jako výhoda. Mezi hlavní výhody zařadil výzkum flexibilitu, stabilitu a atmosféru. Řečenou výhodu si uvědomují i dotazovaní této diplomové práce a patřila k hlavním argumentům, které byly zmíněny mezi důvody, proč podnikat na úrovni malé rodinné firmy. Kromě očividného zájmu a zápalu o svou práci poukazovali i na fakt, že kmenoví zaměstnanci mají podobné, mnohdy až stejné, hodnotové preference

jako jejich zaměstnavatelé. Jsou to totiž právě osobní vztahy, které firmu Hart-pipe dle jejich slov utvářejí.

Postavení společnosti na trhu je s ohledem na Porterovu analýzu pětilin a analýzu PEST stabilní a bez větší šance vstupu nových konkurentů do odvětví, které je dobře saturováno a společnost v něm má své stabilní postavení. Firma působí na trhu skoro třicet let a své postavení stále drží díky inovacím, novým produktům a zákaznickému servisu, na které jsou jejich zákazníci zvyklí.

SWOT analýza odhalila, že některé silné i slabé stránky jsou značně ambivalentní a nelze říct, že by byly čistě silnými, či slabými stránkami. Využití odpovědí z polostrukturovaných rozhovorů dodalo mnoho podstatných bodů hlavně pro SWOT analýzu, která tak společnosti může poskytnout další náměty pro budoucí vývoj a zapracování na slabých a silných stránkách. Celkově si společnost skvěle poradila s jednotlivými složkami ekonomiky, a přestože se jedná o malou rodinou firmu, jsou schopni jistého růstu. Nicméně malé rodinné firmy si mnohdy nekladou za cíl svůj růst, ale spíše mezilidské a zaměstnanecké vztahy, což potvrdily odpovědi v rozhovorech, kdy převažoval vztah zakladatele společnosti se zaměstnanci, nad možností zisku, nebo samotným prodejem společnosti. Tento přístup u rodinných firem podporují i mnohé další zahraniční výzkumy jako např. Heras (2021), Petlina a Koráb (2015) anebo Gagné (2021).

Organizační kultura společnosti je promyšleným vzorem přesvědčení a hodnot, která jsou přijatelnými řešeními jejích hlavních problémů. Jsou to ty věci tolik typické pro danou organizaci, jako jsou zvyky, převládající postoje, akceptované chování apod. (Laforet, 2016; Lukášová, 2010; Schein, 2010; Zahra et al., 2004). Dle výsledků dotazníkového šetření OCAI, jež je jedním z mnoha způsobů zkoumání organizační kultury, jsou kulturní styly v této organizaci značně vyrovnané nicméně spíše se přiklání k adhokratickému stylu kultury. Tento styl kultury je specifický svou dynamičností na pracovišti, kde jsou zaměstnanci ochotni riskovat, a zároveň jsou

podporování vizionářstvím svých vedoucích pracovníků. Tímto zjištěním byla vyvrácena první hypotéza, která předpokládala, že hlavní organizační kulturou bude klanový styl kultury. U takového typu kultury se spíše předpokládá, že bude hlavním rysem malé rodinné firmy, neboť je typická svým týmovým duchem, loajalitou a participací na společných cílech. U firmy Hart-pipe klanová kultura ani u jednoho ze subsystému nevyšla jako hlavní kulturní profil. Tyto výsledky nicméně neznají, že by společnosti hrozil nějaký problém spojený s organizační kulturou, protože celkové výsledky jsou velice vyvážené a rovnoměrně rozdělené a takovéto rozdělení ve stylech kultury značí dobře fungující firmu.

Preferovanou kulturou je ve sledované firmě styl tržní kultury, oproti druhé hypotéze, která předpokládala právě adhokratickou kulturu. Tržní kultura je orientovaná na výkony a výsledky. Tím, že společnost preferuje spíše tržní kulturu, můžeme předpokládat, že by zaměstnanci společnosti uvítali větší orientaci na měřitelný výkon, který by do společnosti přinášel větší zisky a tím i větší finanční ohodnocení jednotlivých pracovníků. Tento předpoklad je logický obzvláště u společnosti usídlené v Karlovarském kraji, kde je republikově nejnižší průměrné finanční ohodnocení (ČSÚ, 2023).

Z výsledků dotazníku OCAI můžeme vyhodnotit také jednu z podotázek, která se ptá na to, jak by mohlo vedení společnosti pracovat s výsledky dotazníku a vylepšit tak celkovou kulturu společnosti? Jak již bylo řečeno, z adhokratického stylu kultury by se společnost mohla přesunout do stylu tržního, či klanového. Konkrétně tyto dva styly jsou odlišné a nachází se na opačných pólech v modelu soupeřících hodnot (Cameron & Quinn, 2011). Klanový styl kultury v organizaci spíše poukazuje na přenos rodinných hodnot na hodnoty společnosti (Brice & Richardson, 2009), což se ve zkoumané společnosti nestalo a kultura firmy je schopná stát sama o sobě, jako právě zjištěná adhokratická kultura. Účast rodiny na vedení a fungování firmy tak nemá přímý a jasný dopad na kulturu firemní.

Nástupnictví, o kterém jsme se teoreticky zmiňovali v první části práce se explicitně objevuje ve SWOT analýze, ale z odpovědí dotazovaných je zjevné, že je to téma, se kterým se sledovaná společnost potýká. Při podrobnějších otázkách položených dotazovaným, ale není připravená žádná speciálně vytvořená koncepce, která by zahrnovala postupné předávání společnosti na mladší generaci a tím vznikají kolize mezi zakladatelem a jeho syny, kteří chtějí k problémům společnosti přistupovat moderněji. Aniž by nicméně došlo k nějakým oficiálním a předem plánovaným krokům, byli synové dle Solomonovy teorie (Solomon et al., 2011) postupně včleňováni do společnosti, nejprve na dělnických a později na manažerských pozicích. Přes to všechno však nedošlo k předání moci a oba synové jsou neustále kontrolováni zakladatelem. V tomto ohledu by bylo vhodnější zaměřit se na silné stránky možných dědiců a zvolit do vedení společnosti toho kompetentnějšího, který společnost dokáže vést sám. Dle dostupných zdrojů a teorie je příhodnější, pokud je na vedení firmy dědic připravován postupně a dlouhodobě a je adekvátně k situaci a typu podnikání zvolena vhodná koncepce (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2014; Lee et al., 2003; Meneses et al., 2014). Firma Hart-pipe takovouto explicitní koncepcí nedisponuje a je patrné, že toto nastavení společnost postrádá.

I přes limity, na které tato práce naráží je tento způsob zkoumání rodinné firmy více než vhodný, neboť tak výzkumníkovi poskytne odpovědi na organizační kulturu společnosti, ale i na kvalitativní analýzy. Největší přínos těchto analýz je v zasazení firmy do kontextu prostředí, ve kterém se společnost nachází a jaká je její organizační kultura. Tímto postupem je pak možné správně stanovit, jak by firma mohla postupovat dál a na jaké procesy se může zaměřit.

6. Seznam použitých zdrojů

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. (2014). *Plánování nástupnictví*.

https://amsp.cz/uploads/dokumenty/Publikace/Planovani_nastupnictvi.pdf

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. (2020, červen 10). *Tahounem v krizi jsou rodinné firmy* | MPO. <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/promedia/tiskove-zpravy/tahounem-v-krizi-jsou-rodinne-firmy---255067/>

Asociace rodinných firem. (2020, únor 6). *České rodinné firmy jsou páteří české ekonomiky. Asociace rodinných firem*. <https://www.asociacerf.cz/clanky/ceske-rodinne-firmy-jsou-pateri-ceske-ekonomiky/>

Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <https://doi.org/10.2307/258317>

Bate, P. (1994). *Strategies for Cultural Change*. Routledge.

Beckhard, R., & Harris, R. T. (1987). *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Addison-Wesley Publishing Company.

Bell, K. (2013). *Culture definition* | *Open Education Sociology Dictionary*. <https://sociologydictionary.org/culture/>

Brice, W., & Richardson, J. (2009). Culture in family business: A two-country empirical investigation. *European Business Review*, 21, 246–262. <https://doi.org/10.1108/09555340910956630>

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd edition). Jossey-Bass.

Cooke, R., & Szumal, J. (2000). Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations. *Handbook of Organizational Culture and Climate*, 147–162.

Česká televize. (2021, březen 1). *Povinné testování ve firmách začne ve středu, omezí se také závodní stravování*. ČT24 - Nejdůvěryhodnější zpravodajský web v ČR - Česká televize. <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3277142-povinne-testovani-ve-firmach-zacne-ve-stredu-prumysl-se-zavirat-nebude>

ČNB. (2023a, únor 2). *Aktuální prognóza ČNB - Česká národní banka*. <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

ČNB. (2023b, únor 3). *Zpráva o měnové politice – zima 2023—Česká národní banka*. <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/zpravy-o-menove-politice/Zprava-o-menove-politice-zima-2023/>

ČSÚ. (2022, únor 11). *Evropský srovnávací program*. Evropský srovnávací program. https://www.czso.cz/csu/czso/evropsky_srovnavaci_program

ČSÚ. (2023, leden 31). *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – Prosinec 2022*. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - prosinec 2022. <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2022>

ČTK. (2020, březen 2). *Kvůli koronaviru skončí lety z Koreje i severní Itálie. Spojie omezil i Regiojet*. Lidovky.cz. https://www.lidovky.cz/domov/bezpecnostni-rada-rozhoduje-o-pozastaveni-letu-z-lombardie-do-ceska-kvuli-koronaviru.A200302_071727_In_domov_vag

ČTK. (2021, únor 12). *Vláda uzavře okresy Cheb, Trutnov a Sokolov, cestování bude jen na výjimky*. ČT24 - Nejdůvěryhodnější zpravodajský web v ČR - Česká televize. <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3268160-zive-vlada-rozhodovala-o-postupu-proti-koronaviru-a-zprisneni-v-krajich>

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A New Look Through Old Lenses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(4), 498–505. <https://doi.org/10.1177/002188638301900411>

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness* (s. xvii, 267). John Wiley & Sons.

Dyer, W. G. (1988). Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, 1(1), 37–50. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00037.x>

European Commission. (2022). *Family business*. https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en

European Union. (2022). *Energy*. https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/energy_en

Evropská unie. (2017). *Rodinné podniky v Evropě – Usnesení Evropského parlamentu ze dne 8. Září 2015 o rodinných podnicích v Evropě (2014/2210(INI)) (2017/C 316/05)*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:52015IP0290&from=EN>

Evropský fond pro regionální rozvoj. (2010). *Aplikační výklad pro vymezení pojmů drobný, malý a střední podnikatel a postupů pro zařezování podnikatelů do jednotlivých kategorií*. Ministerstvo průmyslu a obchodu. <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/34830/45857/554355/priloha003.pdf>

Fakhr El Din, H., & El Ghetany, H. (2016). Proceedings of The 4th International Conference on Management, Leadership and Governance ICMLG 2016. In *The Relationship between Organisational Culture and Job Satisfaction: An International Perspective* (1.). Academic Conferences and publishing limited.

513/1991 Sb. Obchodní zákoník, č. 513 (1991).
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513>

Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2021). Family Business Succession: What's Motivation Got to Do With It? *Family Business Review*, 34(2), 154–167. <https://doi.org/10.1177/0894486519894759>

García-Álvarez, E., López-Sintas, J., & Saldaña Gonzalvo, P. (2002). Socialization Patterns of Successors in First- to Second-Generation Family Businesses. *Family Business Review*, 15(3), 189–203. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00189.x>

Gartner, W. B. (1985). Review of Competitive Strategy; Competitive Advantage, Michael E. Porter [Review of *Review of Competitive Strategy; Competitive Advantage, Michael E. Porter*, recenzoval M. E. Porter]. *The Academy of Management Review*, 10(4), 873–875. <https://doi.org/10.2307/258056>

Glew, D. J. (2009). *Personal Values and Performance in Teams: An Individual and Team-Level Analysis*. 40, 670–693. <https://doi.org/10.1177/1046496409346577>

Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213–229. <https://doi.org/10.1002/jsc.764>

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Portál. <https://www.databazeknih.cz/knihy/kvalitativni-vyzkum-zakladni-metody-a-aplikace-139067>

Heras, M. L., Rofcanin, Y., Escribano, P. I., Kim, S., & Mayer, M. C. J. (2021). Family-supportive organisational culture, work–family balance satisfaction and government effectiveness: Evidence from four countries. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 454–475. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12317>

Ho, J. K.-K. (2014). Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis. *European Academic Research*, II(5). https://www.academia.edu/25528532/Formulation_of_a_Systemic_PEST_Analysis_for_Strategic_Analysis

Ipsos. (2015). *Situace rodinných firem – Výsledky výzkumu*. https://amsp.cz/uploads/dokumenty_2015/Pruzkumy/Vysledky_32.pruzkumu_rod.firmy_AMSP_CR_na_web.pdf

Jáč, I., Rydvalová, P., Karhanová Horynová, E., Zbránková, M., Petřů, N., Vacek, J., Štichauerová, E., & Antlová, K. (2017). *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání* (1. vyd.). Technická univerzita v Liberci. <https://www.rodinnafirma.net/data/web/publikace/publikace-typologie-a-hodnoceni-vitality-rodinneho-podnikani-2017.pdf>

Kenton, W. (2022, srpen 10). *SWOT Analysis: How To With Table and Example*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>

Klíma, E. (2022, únor 25). Cena hliníku po ruském útoku zlomila rekord. Firmy chtějí kov z druhé ruky. *Seznam Zprávy*. <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-firmy-cena-hliniku-po-ruskem-utoku-zlomila-rekord-firmy-chteji-kov-z-druhe-ruky-190149>

Laforet, S. (2016). Effects of organisational culture on organisational innovation performance in family firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23, 379–407. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2015-0020>

Lee, K. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor. *The Academy of Management Review*, 28(4), 657–666. <https://doi.org/10.2307/30040754>

Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Grada Publishing a.s.

Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2011). Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1149–1169. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00495.x>

Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 351–389. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80065-8](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80065-8)

Meneses, R., Coutinho, R., & Pinho, José. (2014). The impact of succession on family business internationalisation: The successors' perspective. *Journal of Family Business Management*, 4. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2013-0004>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2020, srpen 19). *Program Záruka 2015 až 2023 | MPO*. <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/narodni-programy-na-podporu-msp/zaruka/program-zaruka-2015-az-2023--249745/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2022, leden 20). *Změna definice rodinného podniku v České republice | MPO*. <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/zmena-definice-rodinneho-podniku-v-ceske-republice---265670/>

Narayanan, V. K., & Fahey, L. (2005). The Relevance of the Institutional Underpinnings of Porter's Five Forces Framework to Emerging Economies: An Epistemological Analysis. *Journal of Management Studies*, 42(1), 207–223. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00494.x>

Parada, M. J., Nordqvist, M., & Gimeno, A. (2010). Institutionalizing the Family Business: The Role of Professional Associations in Fostering a Change of Values. *Family Business Review*, 23(4), 355–372. <https://doi.org/10.1177/0894486510381756>

Perera, R. (2017). *The PESTLE Analysis*. Nerdynaut.

Petlina, A., & Koráb, V. (2015). Family Business in the Czech Republic: Actual Situation. *Trends economics and management*.

<https://www.semanticscholar.org/paper/Family-Business-in-the-Czech-Republic%3A-Actual-Petlina/1edffd57516cb714d26b384fdb87888cfb87ce4c>

Petrů, N. (2018). *NÁSTUPNICKÁ STRATEGIE V ČESKÝCH RODINNÝCH PODNICÍCH*. Vysoká škola finanční a správní, a.s., v edici SCIENCEpress Estonská 500, 101 00 Praha 10. <https://amsp.cz/nastupnicka-strategie-v-ceskych-rodinnych-podnicich/>

Petrusek, M. (1996). *Velký sociologický slovník* (Karolinum). Karolinum.

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. <https://doi.org/10.2307/2392363>

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 6(4), 609–620. <https://doi.org/10.2307/257639>

Rada Evropské unie. (2022, prosinec 6). *Zelená dohoda pro Evropu*. <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/green-deal/>

Regionální stálá konference Karlovarského kraje. (2021, červen 7). *Operační program Spravedlivá transformace*. <https://www.rskkvk.cz/dotace/fond-pro-spravedlivou-transformaci/>

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values* (s. x, 438). Free Press.

Rosenbloom, A., & Haefner, J. E. (2009). Country-of-Origin Effects and Global Brand Trust: A First Look. *Journal of Global Marketing*, 22(4), 267–278. <https://doi.org/10.1080/08911760903022432>

Sammuto-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). PEST analysis. In *Wiley Encyclopedia of Management* (s. 1–1). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120113>

Scott, G. (2022, srpen 1). *Porter's 5 Forces Explained and How to Use the Model*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x>

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.

Schooley, S. (2023, únor 2). *SWOT Analysis: What It Is and When to Use It*. Business News Daily. <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>

Simon, A., Marquès, P., Bikfalvi, A., & Dolors Muñoz, M. (2012). Exploring value differences across family firms: The influence of choosing and managing complexity.

Journal of Family Business Strategy, 3(3), 132–146.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.05.003>

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358. <https://doi.org/10.2307/2392246>

Solomon, A., Breunlin, D., Panattoni, K., Gustafson, M., Ransburg, D., Ryan, C., Hammerman, T., & Terrien, J. (2011). „Don't lock me out": Life-story interviews of family business owners facing succession. *Family Process*, 50(2), 149–166. <https://doi.org/10.1111/j.1545-5300.2011.01352.x>

Sudová. (2022, říjen 20). *Cena plynu na burze 2023: Aktuální graf a dodavatelé v ČR*. E15.cz. <https://www.e15.cz/cena-plynu-burza-graf-aktualne>

Synek, M., Kislingerová, E., Dvořáček, J., Dvořák, J., Dvořák, P., Dvořáková, Z., Eisler, J., Hoffmann, V., Janhuba, M., Jindra, J., Klečka, J., Kleibl, J., Neumaierová, I., Novotný, J., Sedláčková, H., Svobodová, I., Tomek, J., & Veber, J. (2015). *Podniková ekonomika, 6. Přepřacované a doplněné vydání*. Nakladatelství C H Beck.

Štichhauerová, E., & Pelloneová, N. (2017). VÝZNAM RODINNÉHO PODNIKÁNÍ V OBCÍCH ČR THE IMPORTANCE OF FAMILY BUSINESS IN CZECH REPUBLIC MUNICIPALITIES. *Trendy v podnikání*, 7(3), 51–59.

Švaříček, R., & Šedřová, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: Pravidla hry*. Portál. <https://is.muni.cz/publication/726329/cs/Kvalitativni-vyzkum-v-pedagogickych-vedach-pravidla-hry/Svaricek-Sedova>

Van Den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2004). Defining, Measuring, and Comparing Organisational Cultures. *Applied Psychology*, 53(4), 570–582. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00189.x>

Wallace, J., Hunt, J., & Richards, C. (1999). The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. *International Journal of Public Sector Management*, 12(7), 548–564. <https://doi.org/10.1108/09513559910305339>

Whelan, C. (2016). Organisational culture and cultural change: A network perspective. *Australian & New Zealand Journal of Criminology*, 49(4), 583–599. <https://doi.org/10.1177/0004865815604196>

Willcoxson, L., & Millett, B. (2000). The management of organisational culture. *Australian Journal of Management and Organisational Behaviour*, 3(2), Art. 2.

Woff, P. (2018, listopad 12). Parita kupní síly: Máme se chudě a draze? *Kupní Síla*. <https://www.kupnisila.cz/parita-kupni-sily/>

Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–381. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>

7. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Model soupeřících hodnot dle Quinna a spolupracovníků 12

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Hlavní typ kultury organizace 49

Tabulka 2: Dominantní typ kultury v organizace 52

Tabulka 3: Styl vedení organizace 53

Tabulka 4: Vedení zaměstnanců 54

Tabulka 5: Organizační vazby 55

Tabulka 6: Strategie v organizaci 56

Tabulka 7: Kritéria úspěchu 57

Seznam grafů:

Graf 1: Hodnocení firemní kultury 49

Graf 2: Dominantní charakteristika firmy 51

Graf 3: Styl vedení organizace 52

Graf 4: Vedení zaměstnanců 54

Graf 5: Organizační vazby 55

Graf 6: Strategie v organizace 56

Graf 7: Kritéria úspěchu 57

8. Přílohy

8.1. Příloha 1 – Scénář rozhovorů

- 1) Úvod
 - a) Představení se + upozornit, že rozhovor budeme z důvodu následné analýzy nahrávat, ale nahrávku použijeme pouze pro analýzu.
 - b) podepsání Informovaného souhlasu
 - c) Představení výzkumu
- 2) Představení podniku (pouze u zakladatele)
 - a) Základní informace o podniku
 - b) Jak funguje vaše podnikání?
 - c) Proč jste firmu založil jako rodinnou firmu
- 3) Vznik podniku
 - a) Jste na trhu již od roku 1996, řekl byste, že je to dlouho?
 - b) Jak jste se na trhu byli schopni udržet po turbulentních obdobích 90.?
 - c) Motivace pro rodinné podnikání
 - d) Vize do budoucna?
 - e) Dlouhodobý cíl podnikání
 - f) S čím jste do podnikání vstupoval?
- 4) Existence podniku
 - a) Co pro vás znamená rodinný podnik?
 - i) Jak vás v tomhle ohledu vnímají vaši zákazníci?
 - ii) Upozorňujete na rodinnost své klienty?
 - b) Jsou podle vás jisté vlastnosti, které mají MALÉ rodinné firmy společné? (jsou i velké rodinné firmy o vysokém množství zaměstnanců a s velkým obratem, co je odlišuje od vás?)
 - i) Představení SWOT – silné a slabé stránky (interní faktory), příležitosti a hrozby (externí faktory)
 - (1) Co vnímáte jako výhodu MRF?
 - (2) Co vnímáte jako nevýhodu MRF?
 - (3) Příležitosti
 - (4) Hrozby
 - (5) Vnímáte něco z toho ambivalentně?
 - ii) Dopad na společnost?
 - (1) Komunitní činnost?
 - (2) Lokální podpora?
 - iii) PEST – představení a zjistit, co vnímají jako problém/výhodu

- (1) Politické faktory
- (2) Ekonomické
- (3) Sociální
- (4) Technologické
- iv) Porterova analýza pětisil
 - (1) Stávající konkurence
 - (2) Potenciální konkurence
 - (3) Dodavatelé
 - (4) Odběratelé
 - (5) substituty
- 5) Organizační kultura (systém vysvětlující, jak lidé přemýšlejí, uvažují a dělají rozhodnutí)
 - a) Jaká je podle vás organizační kultura ve společnosti?
 - b) Byla nějak vytvářena?
 - c) Jaké jsou firemní hodnoty? Podle čeho se zaměstnanci orientují/vybírají?
- 6) Hodnoty rodinných firem
- 7) Nástupnictví
 - a) Jak řešíte nástupnictví?
 - b) Snažíte se implementovat nějaké procesy?
 - c) Příprava nové generace, jak probíhá?
 - d) Je dobré spolupracovat s novou generací, nebo přenechat jí vše a odejít?
 - e) Jak se stavíte k prodeji podniku? Proč ano? Proč ne?
- 8) Aktuální témata
 - a) Co je největší téma, které ve společnosti řešíte?
 - b) S čím nejste spokojen?
- 9) Problémy
 - a) Pandemie
 - i) Měla na společnost pandemie nějaký negativní dopad?
 - ii) Jak jste se s působením pandemie jako společnost vyrovnali?
 - b) Válka
 - i) Měla/má válka na Ukrajině nějaký negativní dopad na společnost/obchod/dodávky?
 - ii) Využíváte státní podpory spojené se zaměstnáváním uprchlíků?
 - c) Největší problémy podnikání – nedostatek financí? Zákazníků? Konkurenceschopnost na trhu? Vysoké náklady? Nástupnictví?

8.2. Příloha 2 – OCAI dotazník

1. Dominantní charakteristika firmy (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		Nyní	Preferováno
A	Ve firmě převládá osobní přístup. Firma funguje jako širší rodina. Zaměstnanci se sami podílejí na mnoha věcech.		
B	Firma je velmi dynamická a podnikavá. Zaměstnanci jsou ochotni riskovat a jsou průbojní.		
C	Firma se orientuje na výsledky a produktivitu. Hlavním úkolem je dokončení práce. Zaměstnanci se zaměřují na úspěchy a je mezi nimi konkurence.		
D	Firma je velmi kontrolovaným a strukturovaným místem. Formální procedury řídí práci zaměstnanců.		
Celkem (součet každého sloupce musí dát 100 bodů)		0	0

2. Styl vedení organizace (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		Nyní	Preferováno
A	Šéf firmy má podobu mentora (vedení firmy předává své zkušenosti zaměstnancům), je „rodičovskou postavou“.		
B	Šéf firmy má podobu podnikatele, inovátora, často riskuje.		
C	Šéf firmy se zaměřuje na výsledky, své zaměstnance řídí tvrdě, jedná racionálně.		
D	Šéf firmy má podobu koordinátora, organizátora, snaží se o bezproblémovou výkonnost a efektivitu.		
Celkem (součet každého sloupce musí dát 100 bodů)		0	0

3. Vedení zaměstnanců (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		Nyní	Preferováno
A	Styl řízení ve firmě se vyznačuje týmovou prací, konsensem (klade se důraz na shodu pracovníků) a participací (podílení se na řízení firmy).		
B	Styl řízení ve firmě se vyznačuje individuálním riskováním zaměstnanců, inovacemi, svobodou a jedinečností, klade se důraz na iniciativu jedince.		
C	Styl řízení ve firmě se vyznačuje důrazem na konkurenceschopnost vysoké požadavky, úspěch, produktivitu a výkonnost.		
D	Styl řízení ve firmě se vyznačuje bezpečím zaměstnanců, zajištění bezpečnosti práce, shodou a předvídatelností chování zaměstnanců		
Celkem (součet každého sloupce musí dát 100 bodů)		0	0

4. Organizační vazby (firemní lepidlo) (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		Nyní	Preferováno
A	To, co drží firmu pohromadě, je loajalita a vzájemná důvěra. Závazek zaměstnance k firmě je vysoký. Pro firmu je typická týmová práce.		
B	To, co drží firmu pohromadě, je orientace na inovace a rozvoj. Je kladen důraz na to, aby byla firma na špici.		
C	To, co drží firmu pohromadě, je důraz na úspěch a splňování cílů. Agresivita a vítězství jsou ve firmě běžnými tématy		
D	To, co drží firmu pohromadě, jsou formální pravidla a politika firmy. Udržení řádně fungujícího chodu firmy je důležité.		
Celkem (součet každého sloupce musí dát 100 bodů)		0	0

5. Strategie v organizaci (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		Nyní	Preferováno
A	Firma klade důraz na rozvoj zaměstnanců. Jejich důvěra, otevřenost a participace (podílení se na řízení firmy) je ve firmě hlavní.		
B	Firma klade důraz na získávání nových a vytváření nových výzev. Oceňuje se zkoušení nových věcí a hledání příležitostí. Ve firmě panuje dynamické prostředí.		
C	Firma klade důraz na konkurenční akce a úspěchy. Dominantní je dobývání cílů a vítězství na trhu.		
D	Firma klade důraz na trvalost a stabilitu. Důležitá je efektivita, kontrola a hladký průběh působení firmy. Zaměstnanci jasně vědí, co se od nich očekává.		
Celkem (součet každého sloupce musí dát 100 bodů)		0	0

6. Kritéria úspěchu (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		Nyní	Preferováno
A	Firma definuje úspěch podle rozvoje lidských zdrojů, na základě týmové práce a prosperity zaměstnanců		
B	Firma definuje úspěch na základě vlastnictví jedinečných nebo nejnovějších produktů (výrobků). Kritérium úspěchu je pro firmu inovace		
C	Firma definuje úspěch na základě úspěšnosti na trhu a překonání konkurence. Klíčové je vedoucí postavení firmy mezi konkurencí na trhu a být na trhu jedničkou.		
D	Firma definuje úspěch na základě účinnosti. Rozhodující jsou spolehlivé dodávky, hladké plnění plánů a nízkonákladová výroba.		
Celkem (součet každého sloupce musí dát 100 bodů)		0	0