

Sonda do současnosti a budoucnosti českých  
společností v soukromém vlastnictví

# Zkouška ohněm

Jak české soukromé společnosti  
využijí minulé zkušenosti  
k dosažení úspěšné budoucnosti?

Záleží nám na vašem dlouhodobém úspěchu

© 2010 PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o. Všechna práva vyhrazena.  
„PricewaterhouseCoopers“ označuje společnost PricewaterhouseCoopers Česká republika s.r.o. nebo, pokud tak vyplývá z kontextu, globální síť společností PricewaterhouseCoopers International Limited nebo jiné společnosti, které jsou členy této sítě, přičemž každá z nich je samostatným a nezávislým právním subjektem.



## Budoucnost patří odvážným

*Držíte v rukou první vydání zprávy o výsledcích průzkumu, jehož cílem bylo zmapovat současnou situaci českých společností v soukromém vlastnictví – zjistit, jak se vyrovnaly (pro mnohé z nich) se zřejmě největší ekonomickou krizí v jejich životě, jaké mají záměry do budoucna a s jakými záležitostmi se potýkají v souvislosti s dynamikou jejich rozvoje, která je podstatně odlišná od velkých nadnárodních korporací.*

*V rámci průzkumu jsme uskutečnili dvacet osobních hloubkových rozhovorů s vlastníky či vedoucími pracovníky významných soukromě vlastněných společností na českém trhu a tyto rozhovory jsme doplnili podrobným dotazníkovým šetřením mezi dalšími soukromými podniky. Touto cestou jsme získali cenný vhled do zkušeností, názorů a záměrů osob, které významným způsobem formují vývoj a charakter české ekonomiky.*

*Uplynulé dva roky byly pro české soukromé společnosti opravdovou „zkouškou ohněm“. Velice příjemné bylo zjištění, jak inovativně a odvážně dokázaly některé podniky náročné*

*hospodářské situaci čelit a podniknout kroky, které buď potvrdily jejich vedoucí pozici na trhu, nebo vytvořily pevný základ pro budoucí dlouhodobý úspěch.*

*Výzvou pro příští roky bude schopnost udržet si i v příznivých podmínkách přístup, který se osvědčil v čase krize – chytré řízení nákladů, podpora inovací, hledání mezer na trhu a nových přístupů ke klientům. Z dlouhodobého hlediska je pak důležité být připraven na zvládnutí vlastního růstu, který přináší zcela nové situace a nároky na způsob řízení a rozhodování.*

*Jedním ze závěrů našeho průzkumu je to, že na českém trhu je stále ještě dostatek příležitostí pro kreativní a výrazné podniky, které budou ochotny učinit smělé a neotřelé kroky a získat tak vedoucí pozici na trhu. Během krize se již několik takových hráčů objevilo a věřím, že se v blízké budoucnosti můžeme těšit na další.*

### **Věra Výtvarová**

partnerka zodpovědná za služby pro soukromé společnosti, PricewaterhouseCoopers ČR





## Hlavní zjištění

Důvěra v budoucnost se vrací – téměř 70 % vlastníků českých podniků očekává do roka růst.

Růst bude mít v nejbližší době spíše organický charakter – **získání nových a další penetrace stávajících zákazníků** jsou hlavními strategiemi.

**Náklady zůstanou pod drobnohledem** – většina společností počítá i v letošním roce se snižováním nákladů.

Největší hrozbou pro růst je vedle pokračující krize také sílící a nízkonákladová **konkurence**.

**Kvalitní produkty a péče o zákazníky** jsou prioritou – podniky je nejčastěji uvádějí jako svou hlavní konkurenční výhodu.



## Hlavní zjištění

Více než 80 % podniků volá po **snížení administrativní zátěže** ze strany státu.

Při financování růstu se soukromé podniky spoléhají především na **vlastní zdroje**.

Na českém trhu soukromých společností je stále velký prostor pro **výrazné inovativní hráče**.

Dvě třetiny vlastníků **nemají plán pro předání řízení** podniku pro případ krizové situace, jako je např. vážné onemocnění či úmrtí vlastníka.

Vlastníci v nejbližší době **neplánují předat či prodat** své podniky – jen 16 % počítá se změnou vlastnictví v horizontu dvou let.

Desetina respondentů zvažuje v blízké budoucnosti **vstup na burzu**.

## Růst společnosti: Kam, jak a za co?



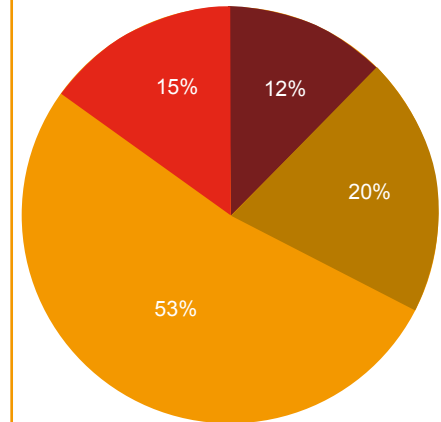
České podniky jsou poměrně optimistické ohledně budoucího vývoje. Jestliže v roce 2009 zaznamenalo necelých 60 % respondentů pokles tržeb, v letošním roce počítá už téměř 70 % vlastníků s růstem tržeb. Jen 12 % to vůbec nepředpokládá. V horizontu tří let se podíl optimistických podniků zvyšuje na více než 80 % a zcela pesimistická jsou jen 3 % respondentů.

Optimismus je vidět i z toho, jak se české podniky hodnotí ve srovnání s konkurencí. Na škále 1 (nejslabší pozice vůči konkurenci) až 10 (nejlepší pozice) se většina podniků vidí na pozici 1-4, přičemž dominuje pozice 2 (více než čtvrtina respondentů). To znamená, že dotazované společnosti mají silnou pozici na trhu a vysokou míru důvěry ve své schopnosti.

### Jiří Moser, řídicí partner, PricewaterhouseCoopers ČR

*Optimismus českých společností je paradoxně do značné míry výsledkem hospodářské krize. Řada těchto společností již před krizí hospodařila rozumně a krizi využila jako příležitost omezit zbytečné náklady, zamyslet se nad podstatou svého podnikání a uvědomit si dlouhodobé zdroje hodnot. Nyní jsou připraveny na budoucí růst a expanzi.*

Očekáváte růst výnosů vaší společnosti v příštích 12 měsících?



- Vůbec to nepředpokládám
- Spíše to nepředpokládám
- Jsem si tím relativně jistý
- Jsem si tím naprosto jistý

## Jak podniky plánují svou budoucnost?

Téměř dvě třetiny respondentů mají písemně zpracovanou strategii rozvoje své společnosti, a to nejčastěji pro horizont 3 let. Ve většině případů provádějí revizi této strategie jednou ročně. Tento přístup je přiměřený současné ekonomické situaci, kdy je velmi náročné odhadovat vývoj v delším časovém období. Roční revize zároveň dává společností dostatečnou flexibilitu a schopnost reagovat na aktuální vývoj.

### Zdeněk Radil, generální ředitel K Brewery

*V krizi dochází k přerozdělování trhu. Pokud je někdo úspěšný a přichází s inovativními řešeními nebo přístupem ke klientům, může získat relativně velký podíl na trhu. Nám se to daří. Máme jednoduchou strukturu a na vývoj na trhu jsme schopni reagovat v řádu dnů.*

Společnosti, které písemnou strategii nemají, řídí svůj podnik operativně a plány upřesňují vždy na následující finanční rok. Zjištění, že dotazované soukromé podniky mají střednědobou písemnou strategii je příjemným překvapením. Očekávali jsme, že více vlastníků bude svůj podnik řídit spíše intuitivně. Je pozitivním zjištěním, že formalizace řízení v českých podnicích se přinejmenším na strategické úrovni blíží západoevropským standardům.

Nejčastějším důvodem pro změnu strategie je změna konkurenčního prostředí, následovaná změnou produktového mixu a otevřením nových trhů. Jinými slovy mezi dotazovanými společnostmi mírně převládá spíše reaktivní postoj k vývoji na trhu. Jak mezi společnostmi, které se zúčastnily tohoto průzkumu, tak na trhu jsou však příklady vlastníků, kteří se nebojí učinit překvapivý krok a nárokovat si vedoucí pozici na trhu. To ukazují i výsledky projektu Krizi navzdory, který v první polovině roku 2010 realizovala společnost PricewaterhouseCoopers ČR ve spolupráci s Hospodářskou komorou ČR – mezi vítězi byla řada příkladů inovativních, odvážných i netradičních postupů, které tyto podniky posunuly na

## Růst společností: Kam, jak a za co?

### Věra Výtvarová, partnerka zodpovědná za služby pro soukromé podniky, PwC ČR

*Pro dlouhodobý úspěch a schopnost zvládnout příští hospodářské výkyvy a obtíže bude důležité, aby ponaučení z času krize zůstala živá i v čase růstu a expanze. Růst zároveň přinese nové výzvy – potřebu větší formalizace a nastavení funkčních struktur a procesů. Je to možná paradoxní, ale naše zkušenost potvrzuje, že mnohé soukromé společnosti hůře zvládají vlastní růst než hospodářskou krizi...*

špičku ve svém oboru. Výsledky průzkumu naznačují, že v segmentu soukromých společností je stále ještě dostatek příležitostí pro další výrazné hráče na trhu.

Není bez zajímavosti, že pokud mezi vlastníky podniků dochází k neshodám, je právě strategie tím nejčastějším důvodem (37 %), následovaná dohodou o odměňování či podílech na zisku.

## Kvalita je základ růstu

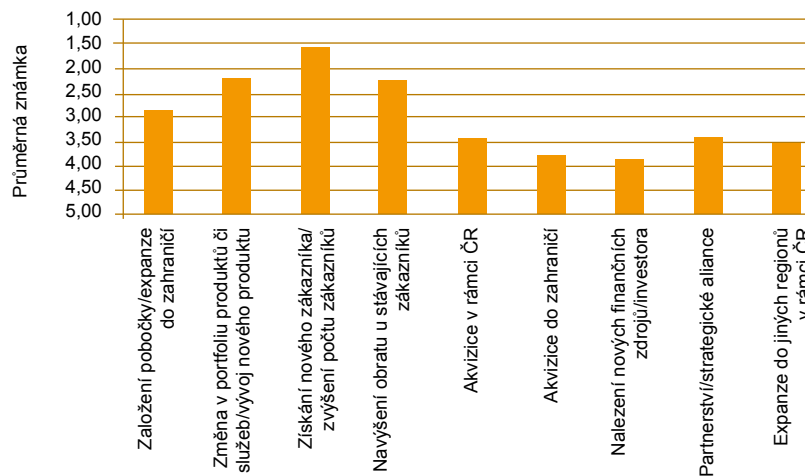
Většina respondentů počítá v nejbližší době s organickým růstem – hodlají se zaměřit na získání nových zákazníků na stávajících geografických trzích, resp. na navýšení obrátu u stávajících zákazníků a na – do značné míry s tím související – vývoj nového produktu či služby. Tento trend potvrzuje několik zkušeností:

- hospodářská recese způsobila pokles poptávky ze strany dosavadních zákazníků, který je nutné vyvážit nalezením nových odběratelů či nových produktů
- v období krize společnosti intenzivně hledají mezery na trhu
- období krize může být nejlepším časem ke zvýšení podílu na trhu

Dotazované společnosti mají pro získání, resp. udržení stabilního či vůdčího místa na trhu velmi dobrý základ, neboť se soustředí na základní hodnoty a budují stabilní základ pro dlouhodobý úspěch. Za svou největší konkurenční výhodu považují kvalitu svých produktů i vztahů, a to jak se zákazníky, tak se zaměstnanci. Přestože se obávají

Co považujete za nejvýznamnější příležitosti pro dosažení růstu?

1 – nejvýznamnější, 5 – nejméně významný



nízkých cen a agresivního marketingu ze strany konkurence, v dlouhodobém horizontu by toto riziko mělo být vyváжено loajalitou spokojených klientů a stabilitou pracovní síly. Navíc lze očekávat, že další

expanze umožní snížit ceny vstupů, popř. i ceny produktů a služeb bez kompromisů v oblasti kvality a péče o zákazníky.

### Nejvýznamnější zdroje konkurenční výhody

- Kvalita péče o zákazníky
- Kvalita výrobků a služeb
- Unikátní produkty a služby
- Schopnost získat a udržet zaměstnance
- Flexibilita

### Nejvýznamnější výhody konkurence

- Agresivní marketing
- Nižší ceny
- Přístup k levným zdrojům
- Efektivní distribuce

Na 4. místě v žebříčku růstových strategií se umístila expanze do zahraničí, a to zejména formou založení vlastní pobočky. Zatím menší důraz kladou společnosti na možnosti akvizice jak v ČR, tak v zahraničí. Zdrženlivost může souviset s postojem bank, které se zatím snaží společnosti v obtížích dále financovat, místo aby je přestaly podporovat a tím je přiměly k odprodeji. Tento závěr podporují i názory vlastníků na budoucí vývoj jejich odvětví – téměř polovina očekává konsolidaci právě formou převzetí slabších hráčů silnými společnostmi. Prostor pro akvizice zde tedy rozhodně je, zatím ale chybí finanční zdroje a také reálná informace o vhodných cílových společnostech. Konsolidaci svého odvětví různými formami předpokládá celých 87 % respondentů.

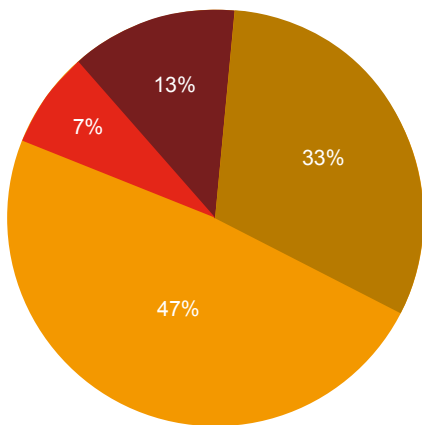
### Tomáš Vavřík, generální ředitel CIDEM Hranice

*Máme konzervativní přístup k rozvojovým projektům – vybíráme pouze ty, které podle nás s velice velkou pravděpodobností budou mít zajímavou návratnost. Díky tomu jsme dnes finančně stabilní a máme i nyní finance na další projekty, akvizice apod.*

### Jan Dvořák, ředitel v oddělení transakcí, PwC ČR

*S ohledem na význam možné expanze do zahraničí stojí za pozornost způsob, jímž české podniky analyzují trhy mimo ČR. Na rozdíl od západní Evropy se více než polovina podniků spoléhá na vlastní analýzu. Kvalitní poznání cizích trhů je ale poměrně náročné a naše zkušenost potvrzuje, že spoléhání na sebe v tomto případě může mít poměrně nepříjemné důsledky: od neadekvátní ceny po dodatečné zjištění různých „kostlivců ve skříni“, které projekt zahraniční expanze značně prodraží a zkomplikují.*

Očekáváte významné snížení počtu konkurentů v odvětví ve kterém působíte (konsolidace trhu) v příštím roce?



- Ano, očekáváme, že řada podniků zanikne
- Ano, očekáváme převzetí slabších hráčů silnými
- Ano, z jiných důvodů
- Ne

## Konkurence klepe na dveře

Není překvapením, že největším rizikem pro dosažení plánovaných cílů a růstu, je pokračování hospodářské krize a s tím související poněkud rozkolísaná platební morálka odběratelů. Druhou nejvýznamnější hrozbou je sílící, zejména nízkonákladová konkurence. Chování konkurence je nejdůležitějším faktorem určujícím změny strategie soukromých společností. Tato hrozba má také důležitou vazbu na důsledky hospodářské recese, kdy se řada spotřebitelů i podniků začala obracet k cenově příznivějším produktům a službám. I jiné průzkumy PricewaterhouseCoopers, v celosvětovém i českém měřítku, potvrzují, že změny v chování spotřebitelů způsobené hospodářskou krizí představují pro společnosti vážný důvod k zamyšlení či obavám.

Další významná rizika souvisejí s potřebou větší stability. Patří mezi ně kolísání kurzů měn. V této souvislosti čeští vlastníci uvítali přechod na euro (zavedení eura podporují téměř dvě třetiny respondentů). Dalšími významnými riziky jsou kolísání cen vstupů a také politická a legislativní nestabilita. Na otázku „Jaká opatření

## Růst společností: Kam, jak a za co?

by měla česká vláda přijmout, aby podpořila konkurenceschopnost českých společností?“, odpověděla většina respondentů jednoznačně: stabilní veřejné finance, stabilní legislativa, zejména v daňové oblasti, flexibilní pracovní trh a snížení administrativní zátěže. Tyto oblasti považují za prioritu vlády více než tři čtvrtiny respondentů.

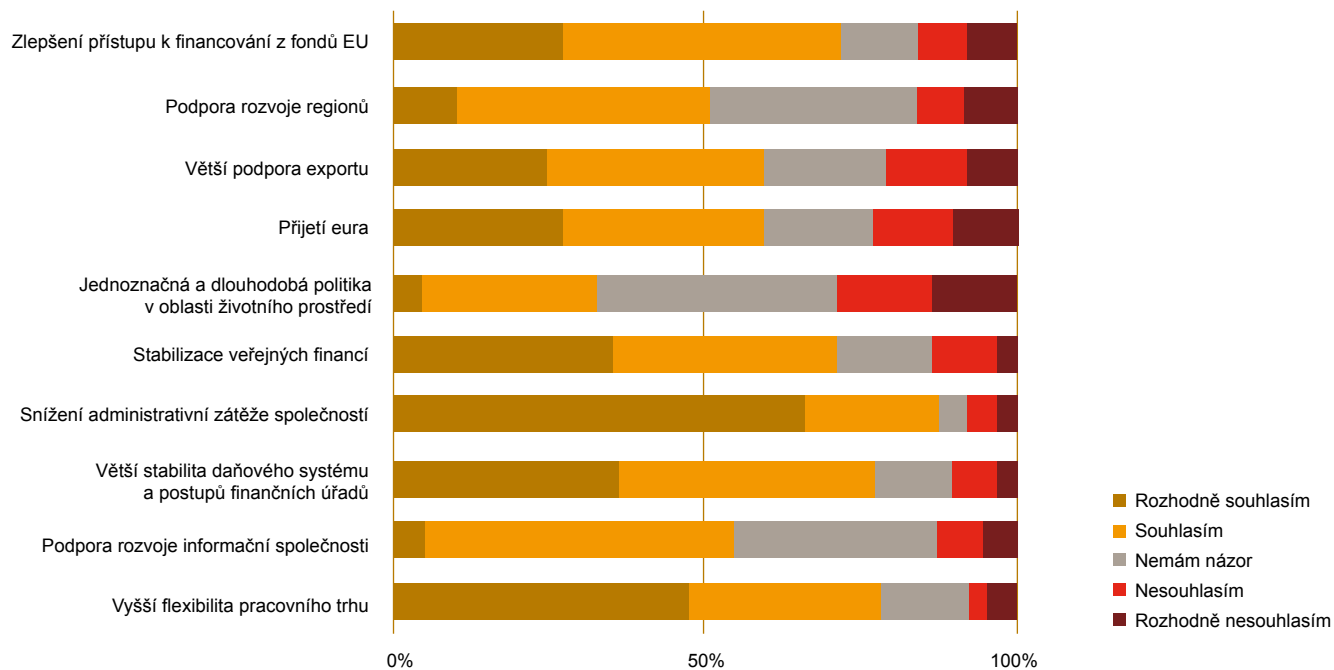
### Jiří Halouzka, vedoucí partner pro veřejný sektor, PwC ČR

*Podniky očekávají, že vláda bude plnit své nejzákladnější úkoly – stabilně řídit finance a zajišťovat předvídatelné a spravedlivé prostředí pro podnikání. Teprve pak se může věnovat projektům, které pomohou, ale nejsou životně důležité – jako je podpora exportu, rozvoj regionů apod. Podnikatelé potřebují spolehlivý rámec – a s ostatním si pomohou sami.*

## Jaká vidíte největší rizika bránící dosažení vaší strategie (cílů)?



## Jaká opatření by měla přijmout česká vláda, aby zlepšila konkurenceschopnost českých společností?



**Jan Malý, odborník  
na efektivitu organizační  
struktury, PwC ČR**

*Zaměstnavatelé chtějí podmínky, které jim lépe umožní udržet si i v nejtěžších časech pracovníky, s nimiž mají dobré dlouholeté zkušenosti a do jejichž rozvoje investovali.*

Význam pružného pracovního trhu, srozumitelného a stabilního daňového rámce a jednoduchých administrativních procedur potvrzují i další studie a iniciativy. Rostoucí nezaměstnanost v čase hospodářské krize naplno odhalila limity současné podoby pracovního práva – zaměstnavatelé mají v době sníženého odbytu jen malý manévrovací prostor pro zachování pracovních míst a zejména pro jejich další vytváření. V této souvislosti iniciovaly PwC a advokátní kancelář Ambruz & Dark výzvu k diskusi o legislativních opatřeních umožňujících větší flexibilitu práce, k níž se postupně připojují další podniky a organizace.

Český daňový systém patří podle analýzy Jak se platí daně, kterou ve spolupráci s PwC připravuje Světová banka, k nejkomplicovanějším v rámci Evropské unie. Z hlediska času potřebného ke splnění všech daňových povinností se ČR s více než 600 hodinami umístila na předposledním místě. Analýza jako modelový subjekt využívá menší až středně velký výrobní podnik založený a působící v dané zemi.

**David Borkovec, partner  
daňového oddělení, PwC ČR**

*Snížení administrativní zátěže spojené s kalkulací, přípravou a podáním daňového přiznání je krokem, který je výhodný pro stát i pro podniky, a to za každé ekonomické situace. A nejde přitom pouze o daň z příjmů – právě v ČR tvoří největší část celkového zatížení sociální a zdravotní pojištění, jak finančně, tak z hlediska času potřebného na zpracování.*

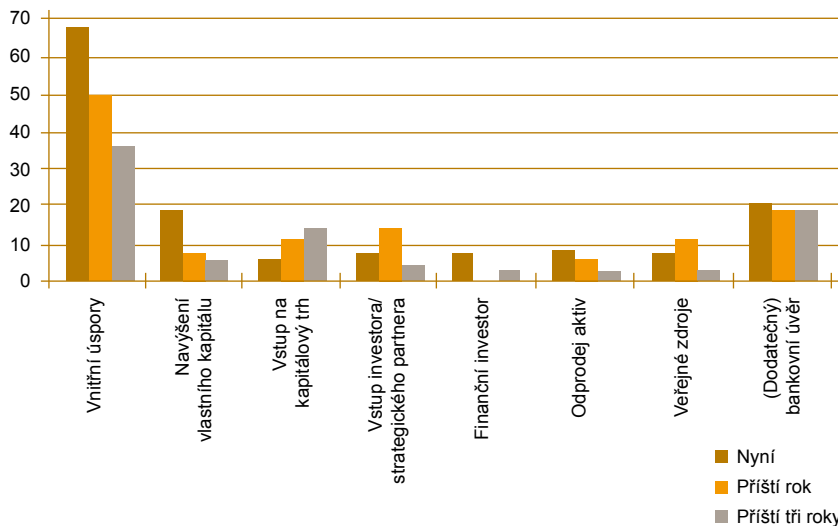
**Financování růstu:  
začarovaný kruh?**

Financování růstu způsobí českým společnostem v blízké době zřejmě ještě pár vrásek. V současnosti se podniky spoléhají nejvíce na vlastní zdroje získané vnitřními úsporami (68 % pro letošní rok, polovina pro příští rok). Tyto možnosti se ale postupně vyčerpají a bude nutné hledat nové zdroje financí – což dokládá i skutečnost, že zatímco v letošním roce necelá pětina vlastníků navýšila vlastní kapitál, do budoucna tuto možnost zvažuje jen velmi málo respondentů.

Pouze pětina respondentů považuje za hlavní zdroj financí bankovní úvěr (letos i v budoucnosti) a jen desetina věří, že v příštím roce získají veřejné dotace. Naopak u vstupu na burzu je 11procentní podíl respondentů, kteří o této možnosti pro rok 2011 vážně uvažují, poměrně vysoký. Zdá se, že důvěra v kapitálové trhy se pomalu vrací i na český trh.

Jaké zdroje financování vaše společnost převážně využívá a hodlá využívat (%)?

Graf zobrazuje odpovědi 1 (škála 1 = nejvýznamnější až 5 = nejméně významný zdroj financování)



Je paradoxní, že právě ty zdroje financování, na které se podniky nejvíce spoléhají, jsou zároveň oblastmi, jež jsou nejnáročnější z hlediska procesu získání financí. Jednoznačně nejkomplicovanější je získání veřejných dotací, následované dosažením vnitřních úspor a získáním bankovního úvěru.

**Tomáš Vavřík, generální ředitel  
CIDEM Hranice**

*Díky krizi jsme mohli investovat do obnovení strojů na výrobu CETRIS desek a zvýšit výrobu o přibližně 50 %, což jsme při plném vytížení v minulosti nechtěli dělat.*

**Petr Smutný, partner  
zodpovědný  
za restrukturalizace, PwC ČR**

*Oblast financování růstu má bohužel šanci stát se pro řadu společností začarovaným kruhem. Banky zatím nejeví zájem o řádné financování ani dlouhodobě stabilních společností, podnikům chybí dostatečné zkušenosti s řízením pracovního kapitálu a veřejné dotace jsou často administrativně velmi náročné.*

Zajímalo nás, jakým způsobem podniky zlepšují své hotovostní toky v čase hospodářského poklesu. Nejčastějším způsobem jak získat více hotovosti je lepší řízení zásob a nové nastavení platebních podmínek s dodavateli (prodloužení) a odběrateli (zkrácení). V menší míře využívají soukromé společnosti spolupráci s personálními agenturami, outsourcing, odprodej pohledávek, daňové možnosti a další nástroje.



## Řízení podniku: Kdo a jak?

### Organizace: Návrat ke kořenům

Krise přiměla společnosti vrátit se ke kořenům zdravého podnikání. Soukromé společnosti projevily velkou schopnost flexibilně reagovat na vývoj situace, jak z hlediska vnitřního řízení, tak pokud jde o potenciál k inovaci a kreativnímu řešení dosud neobvyklých problémů. Mezi nejčastější opatření v čase krize patřil kromě snižování nákladů také vstup na nové trhy – tento přístup společnosti zachovávají i pro nadcházejících 12 měsíců. Hledání nových trhů souvisí s poklesem poptávky ze strany stávajících zákazníků, který podniky přiměl buď k hledání nových zákaznických segmentů či geografických oblastí, nebo k diverzifikaci produktového portfolia. V příštích 12 měsících podniky předpokládají, že přijmou více zaměstnanců než v loňském roce (resp. jich méně propustí) a že budou častěji navazovat nová strategická partnerství.

Z hlediska provozního řízení mají dotazované české podniky nastaveny procesy a kontrolní mechanismy, které jsou přiměřené jejich stávající velikosti a komplexnosti. Stále však v běžném provozu zaznamenáváme velký podíl intuitivního řízení či kontrol založených na tom, že se zaměstnanci a vedoucí

pracovníci – a velmi často zároveň vlastníci – navzájem dobře znají a že vzhledem k velikosti podniku není obtížné udržet si přehled o důležitých věcech. Do budoucna, s tím jak podniky porostou, tak bude velkou výzvou nastavení formálnějších a spolehlivějších postupů a metod.

### Dominika Kratochvílová, manažerka zodpovědná za prodeje podniků, PwC ČR

*Na základě spolupráce s investory, kteří kupují české společnosti, jsme předpokládali, že výsledky studie prokážou jistou nepřipravenost na předání podniku, jež je nejlépe viditelná právě na úrovni reportování. Vlastníci, kteří jsou velmi často i manažery své společnosti, totiž pokročilý reporting nepotřebují – jsou do denního života firmy plně zapojeni a o důležitých záležitostech vědí či rozhodují. Při prodeji nebo vstupu investora je tato běžná praxe spíše na obtíž, neboť investoři očekávají dlouhodobý a spolehlivý reporting, který prokáže finanční zdraví podniku.*

*Zejména finanční investoři také vyžadují nezávislý, silný management, který bude spolu s investorem společnost dále rozvíjet. Oddělení managementu od vlastnictví je ovšem citlivý proces, který vyžaduje určitý čas. Nepřipravenost v těchto oblastech je jednou z hlavních příčin neúspěchu transakcí.*

## Role vlastníka

Co motivuje české vlastníky? Vítězem jsou touha po svobodě v rozhodování a vášně pro předmět podnikání. Až za těmito silně osobními motivy se umístily faktory jako zajištění osobních a rodinných financí či úspěch a prestiž.

Řada českých soukromých podniků a jejich vlastníků je poměrně mladá, takže je pochopitelné, že o předání podniku ještě neuvažuje – jen 16 % zvažuje změnu vlastnické struktury v příštích dvou letech. V delším časovém horizontu očekává změnu vlastnické struktury téměř polovina respondentů. Z vlastníků, kteří o předání svého podniku uvažují, preferuje většina buď prodej strategickému investorovi (39 %), nebo nástupnictví v rodině (35 %). Menší část zvažuje prodej podniku managementu, finančnímu investorovi či vstup na burzu. To ukazuje, že vlastníkům velmi záleží na tom, aby se jejich podnik dále rozvíjel ve směru, který nastavili, a aby byl brán ohled na stávající zaměstnance.

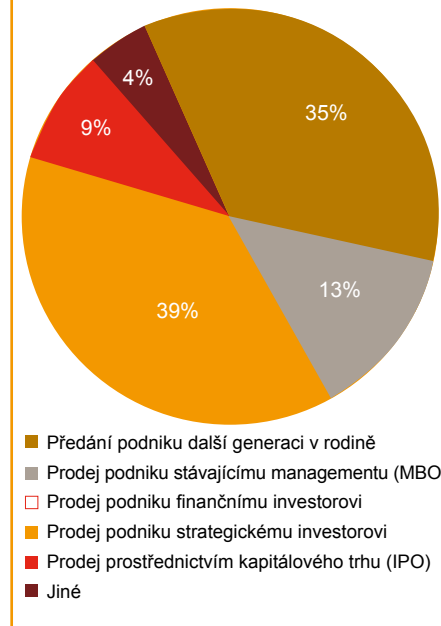
Závažným zjištěním je skutečnost, že jen třetina vlastníků má připravený plán pro převzetí podniku v případě nenadálé situace (např. vážné onemocnění či úmrtí

vlastníka). Neexistence plánu pro případ krizové situace je ale poměrně rizikovým faktorem – jak pro podnik samotný, tak pro nejbližší příbuzné vlastníka. Také nejasná představa o tom, jak vlastník hodlá s podnikem v budoucnosti naložit, může ve střednědobém horizontu představovat i značnou míru nejistoty pro potenciální nástupce, management i zaměstnance.

Pro případný prodej je velmi důležité určení hodnoty podniku. Vlastníci ji stanovují pomocí několika metod, zejména na základě historických finančních výsledků či očekávaných hotovostních toků. Poměrně významná část vlastníků však hodnotu svého podniku vůbec nezná nebo ji určuje na základě ocenění majetku, což – s výjimkou podniků v oboru nemovitostí – není příliš vypovídající metoda.

Třetina vlastníků má pocit, že se operativnímu řízení svého podniku již dnes věnují příliš. To indikuje potřebu zavedení manažerské struktury a převedení řídicích odpovědností. Možnou překážkou pro tento krok může u některých vlastníků být jednak zmíněný význam osobní motivace pro podnikání, jednak obava ze svěření podniku, který vybudovali, někomu jinému.

Pokud uvažujete o změně vlastnictví, jaké varianty zvažujete?



## Metodologie



Průzkum českých soukromých společností realizovala společnost PricewaterhouseCoopers ČR (PwC) v březnu až květnu 2010. Cílem průzkumu bylo zmapovat situaci soukromých společností, porovnat přístup významných soukromých společností k řízení podniku v čase hospodářského poklesu a zjistit trendy v segmentu soukromých společností.

### Průzkum sestává ze dvou částí:

- a) Hlubkové polostrukturované rozhovory s vlastníky, resp. vedoucími pracovníky českých soukromých společností. Rozhovory byly vedené odborníky PwC.
- b) Podrobné dotazníkové šetření mezi vlastníky, resp. vedoucími pracovníky českých soukromých společností realizované ve spolupráci s agenturou Bison & Rose.

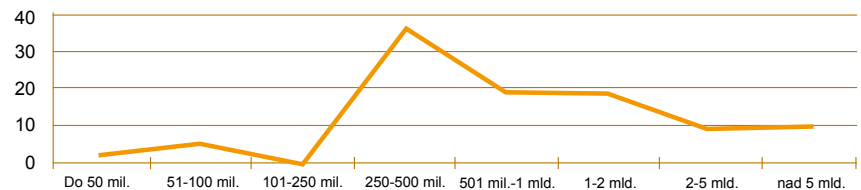
### Průzkum se zaměřil na tyto oblasti:

- Strategie
- Financování
- Řízení
- Postavení na trhu
- Role vlastníka

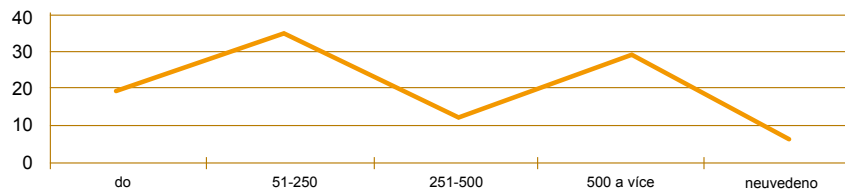
V polovině případů jsme hovořili s vlastníkem či spoluvlastníkem, ve 40 % případů s generálním ředitelem.

Průzkumu se zúčastnilo více než 40 českých soukromých společností. Tři čtvrtiny respondentů měly v roce 2009 obrat ve výši 250 mil. Kč až 2 miliardy Kč.

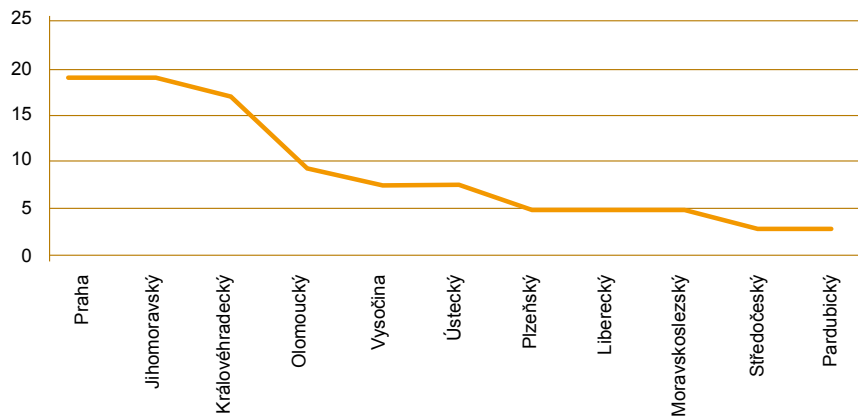
Rozvrstvení respondentů podle výše obratu (%)



Rozvrstvení respondentů podle počtu zaměstnanců (%)



Rozvrstvení respondentů podle sídla podniku (%)



## Kontakty

**Věra Výtvarová**  
partnerka zodpovědná za služby pro soukromé společnosti

+420 251 152 099  
vera.vytvarova@cz.pwc.com

**Jiří Moser**  
řídící partner

+420 251 152 048  
jiri.moser@cz.pwc.com

**David Borkovec**  
partner v daňovém oddělení

+420 251 152 561  
david.borkovec@cz.pwc.com

**Marek Richter**  
partner pro Brno a Ostravu

+420 542 520 170  
marek.richter@cz.pwc.com

PricewaterhouseCoopers Česká republika

### **Praha**

Kateřinská 40/466  
120 00, Praha 2

### **Brno**

náměstí Svobody 20  
602 00 Brno

### **Ostrava**

Zámecká 20  
702 00 Ostrava

[www.pwc.cz/vlastnik](http://www.pwc.cz/vlastnik)

Záleží nám na vašem dlouhodobém úspěchu