



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

SPECIFIKA ČESKÝCH RODINNÝCH PODNIKŮ, JEJICH VLIV NA VÝKONNOST A TVORBU HODNOTY

SPECIFICS OF CZECH FAMILY FIRMS, THEIR INFLUENCE ON BUSINESS PERFORMANCE AND
VALUE CREATION

DISERTAČNÍ PRÁCE

DOCTORAL THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Pavla Srbová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

BRNO 2023

Zadání dizertační práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	Ing. Pavla Srbová
Vedoucí práce:	prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku

Specifika českých rodinných podniků, jejich vliv na výkonnost a tvorbu hodnoty

Charakteristika problematiky úkolu:

1. Úvod: vymezení řešeného problému
2. Specifika rodinných podniků a měření jejich výkonnosti
3. Cíle a metodologie práce
4. Analýza specifík českých rodinných podniků
5. Faktor rodinnosti a jeho vliv na výkonnost rodinných podniků
6. Diskuse výsledků, limity a přínosy práce

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem disertační práce je identifikovat specifika českých rodinných podniků a zakomponovat je do modelu měření výkonnosti rodinných podniků.

Dílčí cíle práce jsou:

- systematizovat specifika rodinných podniků zmiňovaná ve světové literatuře,
- zhodnotit přístupy k měření výkonnosti rodinných podniků a určení jejich hodnoty,
- identifikovat specifika českých rodinných podniků,
- vytvořit model míry rodinnosti českých rodinných podniků a analyzovat vliv na výkonnost rodinných podniků.

Základní literární prameny:

1. ANDERSON, R. C. a REEB, D. M. Founding-Family Ownership and Firm Performance. The Journal of Finance. 2003, 58(3), 1301-1328. ISSN 1540-6261.
2. ASTRACHAN, J. H. a JASKIEWICZ, P. Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. Family Business Review. 2008, 21(2), 139-149. ISSN 0894-4865.

3. ASTRACHAN, J. H., KLEIN, S. B. a SMYRNIOS, K. X. The F-PEC Scale of Family Influence: Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*. 2002, 15(1), 45-58. ISSN 0894-4865.
4. BERRONE, P., CRUZ, C. a GOMEZ-MEJIA, L. R. Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*. 2012, 25(3), 258-279. ISSN 0894-4865.
5. CENNAMO, C., BERRONE, P., CRUZ, C. a GOMEZ-MEJIA, L. R. Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More about their Stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2012, 36(6), 1153-1173. ISSN 1042-2587.
6. GOMEZ-MEJIA, L. R., HAYNES, K. T., NÚÑEZ-NICKEL, M., JACOBSON, K. J. L. a MOYANO-FUENTES, J. Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*. 2007, 52(1), 106-137. ISSN 0001-8392.
7. KLEIN, S. B., ASTRACHAN, J. H. a SMYRNIOS, K. X. The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2005, 29(3), 321-339. ISSN 1042-2587.
8. WILLIAMS JR, R. I. Measuring family business performance: research trends and suggestions. *Journal of Family Business Management*. 2018, 8(2), 146-168. ISSN 2043-6238.
9. ZELLWEGER, T. M. a ASTRACHAN, J. H. On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*. 2008, 21(4), 347-363. ISSN 0894-4865.
10. ZELLWEGER, T. M., KELLERMANN, F. W., CHRISMAN, J. J. a CHUA, J. H. Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control. *Organization Science*. 2012, 23(3), 851-868. ISSN 1047-7039.

Termín odevzdání dizertační práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23.

V Brně, dne 22. 9. 2022

L. S.

prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
předseda oborové rady

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Mnoho vlastníků rodinných podniků v České republice aktuálně řeší problém první mezigenerační výměny. V této souvislosti se často zabývají otázkou, jakou má jejich podnik hodnotu. Proto je cílem této práce popsat specifika českých rodinných podniků a identifikovat jejich vztah k výkonnosti a tvorbě hodnoty podniku.

V teoretické části práce je na základě literární rešerše vymezen pojem rodinný podnik a jsou zde popsána specifika rodinných podniků. Tato specifika jsou rozdělena do třech oblastí: kontrola rodinného podniku; dlouhodobá udržitelnost rodinného podniku; sociální zodpovědnost majitelů rodinných podniků & rodinné vztahy. Dlouhodobá udržitelnost je klíčovým cílem rodinného podnikání. Aby byl podnik dlouhodobě udržitelný rodinou, pak rodina klade důraz na udržení kontroly nad podnikáním, a to jak vlastnické, tak manažerské. V neposlední řadě je základem fungujícího podniku budování a udržování dobrých vztahů s rodinou, zaměstnanci a okolím podniku (například podpora společensky prospěšných aktivit). Závěry literární rešerše byly využity k vytvoření návrhu třífaktorového modelu specifik rodinných podniků, který byl ověřen na datech získaných dotazníkovým šetřením.

Další část teorie je věnována měření finanční výkonnosti a hodnoty rodinného podniku. V této části jsou uvedeny používané ukazatele k měření výkonnosti a je zde představen teoretický způsob stanovení hodnoty podniku se zahrnutím specifik rodinného podnikání.

V analytické části práce jsou vyhodnocena specifika rodinných podniků v českých veřejně neobchodovaných mikro, malých a středních rodinných podnicích. V porovnání se zahraničními studii mají analyzované podniky krátkou historii; většinou v nich nejsou sestavovány dlouhodobé plány; majitelé jsou často ochotni akceptovat nerodinné investory a při výběru zaměstnanců nemají běžně přednost členové rodiny. Majitelé sice nesestavují strategické plány, přesto mají dlouhodobé cíle a chtějí předat podnik potomkům.

Následně byl zkoumán vztah specifik rodinných podniků reprezentovaných faktorovým modelem k finanční výkonnosti rodinného podniku a k jeho schopnosti tvořit hodnotu. Ze získaných dat plyne, že vytvořený faktor rodinnosti reprezentující oblast specifik „sociální zodpovědnost & rodinné vztahy“ má vliv na výkonnost podniku a schopnost vytvářet novou hodnotu pro jejich vlastníky.

Klíčová slova

Dlouhodobá udržitelnost, faktorový model, faktor rodinnosti, hodnota podniku, kontrola podniku, nefinanční hodnota, podniková výkonnost, rodinný podnik, sociální zodpovědnost & rodinné vztahy, socioemocionální bohatství, tvorba hodnoty.

Abstract

Many family business owners in the Czech Republic currently deal with the first generational exchange. Thus, they are faced with what might be the value of their company. The research is focused on Czech family businesses and their specifics. The objective of the thesis is to describe Czech family business specifics and to determine their relevance to family business performance and value creation.

In the theoretical part of the thesis the definition of family business is presented, and the specificity of family businesses is described. The specifics are categorised into three sections: control of the family business; long-term sustainability of family business; social responsibility of family business owners and family relationships. Sustainability is a long-term priority in family-run business. Also, the family control of the business, both ownership and managerial, is important to keep long-term sustainable business in the family. Furthermore, establishing and maintaining good relations with family members, employees and the company's environment (e.g. supporting socially beneficial activities) is core for a successful company. Based on the literature review, a three-factor model of family business specifics was designed. The model was further verified on the data obtained from the questionnaire survey.

In the next section, the theoretical part focuses on approaches used to measure the performance and value of the family business. It summarises performance indicators and presents a method for business value estimation, considering family business specifics.

The analytical section of the thesis presents the Czech family business (MSMEs) specifics. Compared to foreign research findings: the analysed businesses have a shorter history; mostly do not plan in long-term; owners are often more willing to accept non-family investors; and family members are not commonly preferred when hiring employees. Although owners do not draw up strategic plans, they have long term goals and want to pass the business on to their children.

Next, the study examined the relation of these specifics and the performance, and value creation ability of the family business. The proposed factor of familiness representing social responsibility and family relationships was found to affect business performance and the ability to create value for their owners.

Keywords

Long-term sustainability, factor model, factor of familiness, business value, control over the company, non-financial value, business performance, family business/company/firm, social responsibility and family relations, socioemotional wealth, value creation.

Bibliografická citace

SRBOVÁ, Pavla. *Specifika českých rodinných podniků, jejich vliv na výkonnost a tvorbu hodnoty*. Brno, 2023. Disertační práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Mária Režňáková.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená disertační práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně s využitím literatury uvedené v seznamu použité literatury. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 7. srpna 2023

.....

Ing. Pavla Srbová

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat všem, kteří mi byli oporou při zpracování mé disertační práce.

Ráda bych touto cestou poděkovala za odborné vedení a podporu své školitelce paní prof. Ing. Márii Režňákové, CSc. nejen při zpracování disertační práce, ale i v průběhu celého doktorského studia.

Moje poděkování patří i celému Ústavu financí Fakulty podnikatelské VUT v Brně, na jehož půdě práce vznikala a kde mi byly vytvořeny příjemné studijní a pracovní podmínky pro moji vědeckou činnost a dokončení disertační práce. Zejména bych chtěla poděkovat řešitelům projektu *Rodinné podniky: generátory hodnoty a stanovení hodnoty v procesu nástupnictví* (TAČR: TL02000434), jehož součástí je tato práce.

Ráda bych poděkovala i všem majitelům rodinných podniků, kteří se zapojili do výzkumu a významnou měrou přispěli ke vzniku této práce.

Též děkuji rodině a přátelům za morální podporu a motivaci v průběhu mého studia.

OBSAH

ÚVOD	11
1 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU POZNÁNÍ V OBLASTI SPECIFIK RODINNÝCH PODNIKŮ, JEJICH VÝKONNOSTI A SCHOPNOSTI TVOŘIT HODNOTU.....	15
1.1 Vymezení rodinného podniku.....	15
1.2 Počty rodinných podniků	19
1.3 Specifika rodinných podniků	21
1.3.1 <i>Kontrola rodinného podniku.....</i>	<i>26</i>
1.3.2 <i>Dlouhodobá udržitelnost rodinného podniku</i>	<i>31</i>
1.3.3 <i>Sociální zodpovědnost majitelů rodinných podniků & rodinné vztahy.....</i>	<i>38</i>
1.4 Výkonnost a tvorba hodnoty rodinných podniků	43
1.4.1 <i>Vliv rodiny na výkonnost rodinných podniků.....</i>	<i>47</i>
1.4.2 <i>Tvorba hodnoty rodinného podniku.....</i>	<i>53</i>
1.4.3 <i>Náklady na kapitál</i>	<i>60</i>
1.5 Shrnutí literární rešerše	64
2 CÍL PRÁCE, DATA A METODOLOGIE.....	68
2.1 Cíl disertační práce	68
2.2 Popis výzkumného souboru	74
2.2.1 <i>Sběr, úprava a popis primárních dat (dotazníkové šetření)</i>	<i>76</i>
2.2.2 <i>Sběr, úprava a popis kvantitativních (sekundárních) dat</i>	<i>79</i>
2.3 Metody analýzy dat.....	80
2.3.1 <i>Vyhodnocení specifík českých rodinných podniků.....</i>	<i>82</i>
2.3.2 <i>Modely měřící míru rodinnosti rodinných podniků</i>	<i>84</i>
2.3.3 <i>Specifika rodinných podniků a jejich vztah k výkonnosti a schopnosti tvořit hodnotu</i>	<i>86</i>
3 VYHODNOCENÍ SPECIFIK ČESKÝCH RODINNÝCH PODNIKŮ	96
3.1 Kontrola rodinného podniku.....	97

3.1.1	<i>Shrnutí vlastnictví a řízení v rodinném podniku</i>	<i>107</i>
3.2	Dlouhodobá udržitelnost rodinného podniku	109
3.2.1	<i>Shrnutí plánování v rodinném podniku.....</i>	<i>115</i>
3.3	Sociální zodpovědnost majitelů rodinných podniků & rodinné vztahy.....	117
3.3.1	<i>Shrnutí vlivu podnikání na rodinu a její okolí</i>	<i>125</i>
4	MODELY MĚŘÍCÍ MÍRU RODINNOSTI RODINNÝCH PODNIKŮ	129
4.1	Teoretický model specifík rodinných podniků	129
4.2	Sociální zodpovědnost majitelů rodinných podniků & rodinné vztahy.....	134
4.3	Dlouhodobá udržitelnost rodinného podniku	142
5	SPECIFIKA RODINNÝCH PODNIKŮ A JEJICH VZTAH K VÝKONNOSTI A SCHOPNOSTI TVOŘIT HODNOTU.....	145
5.1	Vyhodnocení vztahů na základě modelů se dvěma proměnnými.....	145
5.2	Vyhodnocení vztahů na základě modelů s více proměnnými	148
6	SHRUTÍ VÝSLEDKŮ DISERTAČNÍ PRÁCE	153
6.1	Shrnutí specifík analyzovaných rodinných podniků.....	153
6.2	Shrnutí vlivu specifík rodinných podniků na výkonnost a tvorbu hodnoty.....	161
6.3	Přínosy disertační práce	165
6.4	Limity výzkumu.....	166
	ZÁVĚR.....	168
	ZDROJE.....	170
	SEZNAM ZKRATEK.....	186
	SEZNAM GRAFŮ	187
	SEZNAM OBRÁZKŮ	188
	SEZNAM TABULEK.....	189
	SEZNAM PŘÍLOH.....	191

ÚVOD

Rodinné podniky jsou důležité pro vývoj celé ekonomiky, protože jsou celosvětově rozšířenou formou podnikání. Rodinné podniky hrají významnou roli v hospodářském růstu, sociálním rozvoji či poklesu nezaměstnanosti a působí ve všech ekonomických odvětvích (Cennamo a kol., 2012). Rodinné podniky se vyznačují zodpovědným přístupem jejich majitelů k podnikání. V těchto podnicích se projevuje smysl pro sociální zodpovědnost, majitelé obvykle pečují o okolí podniku a podporují další generace rodiny. Důvodem je cíl zachovat podnik i v dalších generacích. Toto jejich chování má vliv na hodnotu rodinného podniku.

Tato práce se věnuje rodinným podnikům na území České republiky, která je neoddělitelnou součástí Evropy. Evropa jako zeměpisný region, hospodářská zóna a její kulturní prostředí se neustále vyvíjí. Tyto změny ovlivňují i rodinné podniky, které v ní působí. Typickým znakem evropského přístupu k podnikání je jeho rozmanitost. Důvodů je mnoho. Jedná se například o kulturní rozdíly, kdy se odlišnosti v národních kulturách, jazycích a hodnotách a s nimi související institucionální rozdíly promítají i do oblasti podnikání (Botero a kol., 2015; Wiklund a kol., 2006). Na druhou stranu, Evropská unie umožňuje podnikům sdílet hodnoty a svobody, jako je volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a osob, což vede k prohlubování vzájemné spolupráce.

V reakci na výzkum rodinného podnikání vydal Evropský parlament usnesení (Usnesení EP ze dne 8. 9. 2015), ve kterém jsou rodinné podniky popsány jako subjekty, které se projevují: „...vysokou mírou společenské odpovědnosti vůči svým zaměstnancům, aktivně a odpovědně hospodaří se zdroji a obvykle uvažují o hospodářské budoucnosti podniku z hlediska jeho udržitelnosti v dlouhodobém horizontu (přičemž jednají jako čestný obchodník, zodpovědný majitel nebo správce), čímž výrazně přispívají k životu místních společenství i ke konkurenceschopnosti Evropy a vytvářejí a udržují kvalitní pracovní místa.“

Příběhy rodin, které podnikají, jsou tisíce let staré. Za první rodinné podnikání je možné považovat politické a vojenské dynastie, které dobyly a ovládly území a populace. Četné historické publikace o rodinném podnikání jsou z 20. století. Tyto příspěvky často nejsou citovány, ale je pravděpodobné, že měly dopad nejen na praxi, ale i na výzkum (Jimenez-Castillo a Hoy, 2019). Výzkumy jsou až z 50. let 20. století a za důležitý milník lze považovat vznik časopisu *Family Business Review* v roce 1988 zaměřeného na problematiku rodinných podniků (Sharma a kol., 2007). Výzkum zaměřený na rodinné podnikání se celosvětově rozrostl během posledních 30ti let. Chronologický vývoj studií o rodinných podnicích a důležitých událostí od roku 1953 do roku 2007 zpracovali Sharma a kol. (2007). Jedna z prvních českých

publikací, která se rodinnému podnikání věnuje je kniha *Rodinné podnikání* autorského kolektivu Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického Brno (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008). Následně v roce 2017 byla vydána publikace *Rodinné firmy* představující přehled dosavadních znalostí o rodinném podnikání (Machek, 2017). Historií rodinného podnikání v České republice se zabývá Petřů (2018) v knize *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích* nebo Odehnalová (2011) ve své práci *Přednosti a meze rodinného podnikání*.¹ Protože jsou rodinné podniky důležité pro rozvoj evropského hospodářství, roste o ně v posledních letech zájem i ze strany evropských institucí (Botero a kol., 2015; EFBB, 2018). Dle J. Casada, generálního tajemníka *European Family Businesses* (EFB), asociace zastupující rodinné podniky v Evropě, jsou rodinné podniky nesporným přínosem pro Evropu, ta je však ve své hospodářské politice vycházející především ze statistických dat nedostatečně zohledňuje (Botero a kol., 2015). Tvůrci politik by měli zohlednit vlastnickou strukturu těchto podniků a přínos lidského faktoru do podnikání (Botero a kol., 2015). Evropský hospodářský a sociální výbor ve svém stanovisku z roku 2015 (Stanovisko EHSV, 2016) vyzval Evropskou komisi k provádění strategie, která bude podporovat rodinné podnikání v členských státech Evropské unie. Vyzval k zahájení prací na právním rámci nebo předpisech pro oblast rodinných podniků a vymezení pojmu rodinný podnik. Je využíváno mnoho různých definic rodinného podnikání a je proto obtížné porovnávat mezi sebou provedené studie. V roce 2019, během sběru dat pro tuto disertační práci, byla schválena definice rodinného podnikání také v České republice.

Zdůvodnění tématu disertační práce. V České republice, jakožto i v dalších postkomunistických zemích, bylo rodinné podnikání přerušeno a pozornost se k němu obrací zejména v posledních několika letech v souvislosti s probíhající první generační výměnou. Neexistuje přesná statistika počtu rodinných podniků, přesto dle odhadů tvoří většinu všech podniků v ČR a jsou tak důležité pro rozvoj české ekonomiky. Podle zjištění Petřů a Havlíčka (2017) je většina rodinných podniků v České republice nyní vlastněna první, nebo první a druhou generací². V souvislosti s první mezigenerační výměnou v mnoha českých rodinných podnicích stojí jejich majitelé před problémem, komu a za jakých podmínek podnik předat nebo zda ho prodat, což vyžaduje jeho ocenění (stanovení jeho hodnoty)³.

¹ Na konci roku 2022 byla vydána kniha *Určování hodnoty rodinných podniků v procesu nástupnictví* (Režňáková a kol., 2022a). Autorka této práce je její spoluautorkou, kniha proto zahrnuje část rešerše i některé výsledky uvedené v této disertační práci.

² Celkem se jedná o 93,24 % rodinných podniků, kdy do výzkumu bylo zahrnuto 196 podniků.

³ Pojmy oceňování a stanovení hodnoty jsou v této práci používána jako synonyma v souladu s Mařík a kol. (2011).

Protože ze zahraničních výzkumů vyplývá, že při určování hodnoty rodinného podniku by měly být zohledněny i jiné faktory než při oceňování běžných (nerodinných) podniků⁴, klade si práce za cíl ověřit specifika rodinných podniků⁵ uváděná v literatuře na datech českých rodinných podniků a zjistit, zda a jaký mají tato specifika vliv na tvorbu hodnoty podniku. Přístup k ocenění soukromých rodinných podniků⁶ z pohledu jejich majitele představili Astrachan a Jaskiewicz (2008). Podle nich musí hodnota rodinného podniku zohledňovat finanční i nefinanční faktory specifické pro rodinné podnikání⁷. Velká část zahraničních výzkumů je věnována veřejně obchodovaným společnostem, pro které jsou snadno dostupná data, a využívají k hodnocení výkonnosti podniku finanční poměrové ukazatele, případně ukazatele odvozené z tržních dat. Typickým zástupcem českého rodinného podniku je ale mikro, malý nebo střední soukromý podnik. Pro výzkumy soukromých podniků je časté využití subjektivních měřítek k hodnocení jejich finanční výkonnosti z důvodu obtížné dostupnosti dat. V této práci budou využita objektivní finanční měřítka hodnocení a bude zkoumáno, za jakých podmínek mají české rodinné podniky vyšší finanční výkonnost a lepší schopnost tvořit hodnotu. Práce tím navazuje na výzkum, který je součástí projektu s názvem *Rodinné podniky: generátory hodnoty a stanovení hodnoty v procesu nástupnictví (TAČR: TL02000434)* a ve kterém byla prokázána existence rozdílů ve výkonnosti rodinných a nerodinných podniků. Cílem je této práce je zjistit, jaké jsou důvody těchto rozdílů. Protože, jak uvádí Dyer (2018), nestačí zkoumat rozdíly mezi rodinnými a nerodinnými podniky, ale je důležité položit si otázku, které faktory způsobují, že rodinné podniky mají jinou výkonnost než nerodinné podniky.

Tato práce si proto klade za cíl popsat specifika českých rodinných podniků a identifikovat ta z nich, která ovlivňují výkonnost rodinných podniků a tím i jejich schopnost tvořit hodnotu. Jedná se o specifika vycházející z propojení rodiny s podnikáním, jako jsou sociální zodpovědnost & rodinné vztahy, dlouhodobá udržitelnost a kontrola rodinného podniku. Z důvodu krátké historie rodinných podniků, není v ČR jejich problematika doposud řádně prozkoumána. V počátcích zpracování této práce nebyl v ČR zpracovaný postup, který by při oceňování rodinného podniku zohledňoval jeho specifika. Na konci roku 2022 byl

⁴ Jako běžný nebo nerodinný podnik je v rámci této práce označován podnik, který nebyl v daném výzkumu považován za rodinný, tj. nesplňuje definici rodinného podniku.

⁵ Specifika rodinných podniků jsou podnikové charakteristiky/faktory plynoucí z přístupu rodinných majitelů a manažerů k podnikání, tj. ze zapojení rodiny do podnikání.

⁶ V této práci se jedná o označení pro podniky, které nejsou veřejně obchodované (*private family firms*).

⁷ Nefinanční faktory (specifika rodinných podniků) vychází v rodinném podnikání se zaměřením na nefinanční cíle. Nefinanční (rodinný, neekonomický) cíl je v práci chápán jako chování majitelů podniku, kterým dávají důraz na socioemocionální bohatství (SEW – viz kap. 1.3 Specifika rodinných podniků).

publikován první takovýto postup v knize *Určování hodnoty rodinných podniků v procesu nástupnictví* (Režňáková a kol., 2022a). Uvedený postup využívá výsledky této disertační práce a je součástí výše zmíněného projektu. Zároveň s touto knihou byl zveřejněn i software⁸ (Režňáková a kol., 2022c) a metodika (Režňáková a kol., 2022b) umožňující ocenění rodinného podniku. Výsledky disertační práce proto mají přispět k rozvoji znalostí o českém rodinném podnikání.

⁸ Kalkulačka pro výpočet hodnoty rodinného podniku je dostupná zde: <https://hodnotapodniku.fbm.vutbr.cz/kalkulacka>

1 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU POZNÁNÍ V OBLASTI SPECIFIK RODINNÝCH PODNIKŮ, JEJICH VÝKONNOSTI A SCHOPNOSTI TVOŘIT HODNOTU

Podstatou rodinného podniku je přenos hodnot rodiny do podnikání, do podnikové kultury, a jejich zachování pro další generace. Hodnoty inspirují lidi, aby se pouštěli do obtížných věcí, brali na sebe závazky a vytvářeli dlouhodobé plány (Aronoff a Ward, 2011). Interakce mezi rodinou a podnikáním dává vzniknout jedinečné organizační identitě, rodinnému podniku, který odráží způsob, jakým rodina chápe podnikání, a má vliv na hodnotu podniku (např. Dawson a Mussolino, 2014; Habbershon a Williams, 1999; Salvato a Melin, 2008). Členové rodiny sdílí společný smysl a závazky vůči podniku, cítí společnou zodpovědnost přispívat zdroji k jeho prosperitě (Dawson a Mussolino, 2014; Zellweger, Eddleston a Kellermanns, 2010).

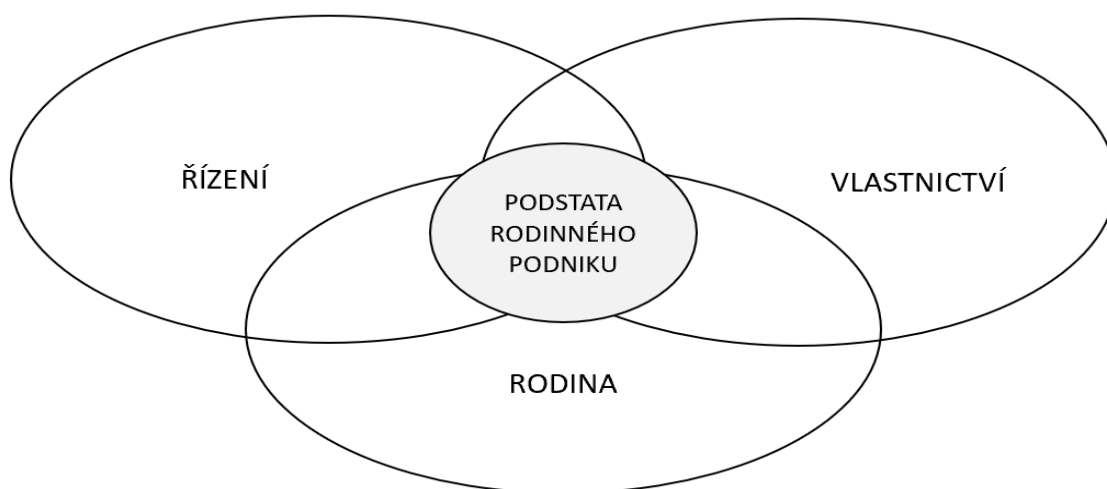
1.1 VYMEZENÍ RODINNÉHO PODNIKU

Dlouho dobu nebyla výzkumu rodinnému podnikání věnována dostatečná pozornost, důvodem je i jeho nejednoznačná definice⁹. Nyní se situace mění, rodinným podnikům je věnována pozornost na úrovni EU i jednotlivých členských států. Stále však platí, jak uvádí Sharma (2004), že definic rodinného podnikání existuje mnoho, ale žádná z nich není všeobecně přijímána. Neexistuje výstižná, měřitelná a všeobecně uznávaná definice rodinného podniku. Cílem používaných definic je většinou odlišení rodinného podniku od běžného podniku, tj. nerodinného podniku. Definice v publikovaných studiích jsou různé, a tudíž není možnost objektivního porovnání dosažených výsledků, i vzhledem k nedostatku statistických dat právě kvůli nejasnému definování rodinného podniku (např. Matser a Lievens, 2011). Sjednocení definic je důležité pro zjištění skutečných ekonomických přínosů a předností rodinných podniků (Diaz-Moriana a kol., 2019). K rozpoznání rodinných podniků od běžných podniků je používáno mnoho různých kritérií, nejčastěji se jedná o procento vlastnictví držené rodinnými příslušníky, strategickou kontrolu rodinou, zapojení více generací rodiny a záměr podnikatelů udržet podnik v rodině (Astrachan a Shanker, 2003). Kromě výše uvedených kritérií mohou definice zahrnovat také popis velikosti podniku či vymezení počtu rodinných zaměstnanců. Přehled definic od roku 1960 do května roku 2017 byl zpracován kolektivem autorů Diaz-

⁹ V roce 1999 byla založeno sdružení *European Family Businesses*, které reprezentuje dlouhodobě fungující malé, střední i velké rodinné podniky (EFB, 2020). Následně v roce 2001 byla založena organizace *IFERA (International Family Enterprise Research Academy)*, která si klade za cíl zvyšovat kvalitu výzkumu prostřednictvím spolupráce v oblasti rodinného podnikání (IFERA, 2023).

Moriana a kol. (2019). Z různých definic a studií věnujících se rodinným podnikům plyne, že podstatou rodinného podniku je spojení vlastnictví, řízení a rodiny (Obrázek 1) (např. Diaz-Moriana a kol., 2019). Autorem uvedeného tří-sektorového modelu je J. Davis (Tagiuri a Davis, 1992). Navazuje na něj Fowler (2021), který je autorem modelu, do nějž kromě vlastnictví, řízení a rodiny, řadí také samotného jedince. Ve svém modelu čtyř kruhů věnuje pozornost také roli jednotlivých dospělých ve vztahu k jejich vlastní rodině (původu).

Obrázek 1 – Podstata rodinného podnikání



Zdroj: vlastní zpracování dle Diaz-Moriana a kol. (2019)

I přesto, že bez jednotné definice je obtížné mezi sebou srovnávat provedené studie, tak vzhledem k jedinečnému právnímu zázemí v různých státech není možné přijmout univerzální definici pro všechny rodinné podniky. Mohou být ale vymezeny podstatné znaky, které by měla každá definice obsahovat. Jedná se o:

- podíl rodiny na vlastnictví podniku,
- míru zapojení rodiny do řízení podniku,
- nebo členství ve výkonné či dozorčí radě k udržení kontroly nad podnikem (Hnilica a Machek, 2015). V menších podnicích je majitel na pozici ředitele a manažera (*owner-manager*) (např. Machek a Hnilica, 2019).

Vzhledem k tomu, že jako jedinečný znak rodinných podniků byla vyhodnocena identifikace rodiny s podnikem, lze k jejich odlišení od běžných podniků využít F-PEC škálu (*Family influence on Power, Experience, and Culture*). F-PEC škála slouží k vyhodnocení vlivu rodiny v podnikání prostřednictvím tří dimenzí: moc a síla (*power*), zkušenosti (*experience*) a kultura (*company culture*). Míra zapojení rodiny do podnikání je posuzována

podle intenzity těchto tří faktorů. Moc a síla prezentuje vlastnictví a řízení. Zkušenost závisí na generaci vlastníka a managementu, ale i na počtu zapojených členů z rodiny. Kultura plyne z prolínání rodinných a podnikových hodnot. Autory tohoto přístupu jsou Astrachan, Klein a Smyrnios (2002), výsledky testů (faktorový model) jsou prezentovány v Klein, Astrachan a Smyrnios (2005). F-PEC škála, která k ohodnocení formulovaných tvrzení používá Likertovu škálu, zohledňuje nejen podíl rodiny na vlastnictví podniku, míru zapojení rodiny do řízení podniku, nebo členství ve výkonné či dozorčí radě, ale také generaci vlastníků a manažerů a subjektivní názor respondenta na vliv rodiny na podnikání nebo podporu rodiny. F-PEC škálu používá celá řada autorů, kteří si ji upravují dle vlastních potřeb, např. Berrone, Cruz a Gomez-Mejia (2012) a Cabrera-Suárez, Déniz-Déniz a Martín Santana (2014).¹⁰

S rostoucím zájmem o problematiku rodinného podnikání přijímají postupně členské státy Evropské unie jeho definice, které napomáhají tvorbě databází. V České republice vytvořili jednu z prvních databází rodinných podniků Hnilica a Machek (2015) v roce 2011. Potýkali se s problémem, jak vytvořit databázi těchto podniků, pokud nejsou jejich majitelé prozatím povinni zveřejňovat informace, které by vedly k jejich identifikaci. Autoři sestavili databázi zahrnující 520 rodinných podniků za pomoci vytvořeného algoritmu založeného na shodě příjmení.

Následně byl v ČR schválen nový občanský zákoník, ve kterém je vymezen pojem rodinný závod¹¹ (Zákon č. 89/2012 Sb., §700), kterým jsou upraveny vztahy mezi členy rodiny, pokud jejich vzájemná práva a povinnosti nejsou upraveny žádnou jinou smlouvou. Poté v roce 2019 byla přijata definice českého rodinného podniku, která vychází z úpravy rodinného závodu. Tato definice byla přijata vládním usnesením č. 330 ze dne 13. 5. 2019 a není tedy obecně závaznou. Cílem bylo vymezit rodinný podnik tak, aby byla definice použitelná pro všechny a na jejím základě bylo možné přijmout opatření specifická pro tento typ podniků (například jejich podpora) (HK ČR, 2018).

¹⁰ Výzkum prezentovaný v této práci navazuje na tyto výzkumy s cílem zkoumat, zda podniky, které lépe splňují specifika rodinného podnikání (a lze tak považovat za více rodinné), mají jinou výkonnost.

¹¹ § 700 (1) *Za rodinný se považuje závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Na ty z nich, kteří trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu.*

(2) *Ustanovení o právech a povinnostech členů rodiny zúčastněných na provozu rodinného závodu se nepoužijí v případech, kdy jsou tyto práva a povinnosti upraveny společenskou smlouvou včetně zakladatelského právního jednání o založení obchodní společnosti nebo družstva, smlouvou o tiché společnosti nebo smlouvou a ustanoveními jiného zákona o pracovním poměru, popřípadě jinou obdobnou smlouvou. Jsou-li členy rodiny zúčastněnými na provozu rodinného závodu manželé, použijí se před ustanoveními o rodinném závodu přednostně ustanovení tohoto zákona o manželském majetkovém právu.*

Za rodinný podnik je dle této definice (MPO, 2020) v České republice považována obchodní korporace nebo živnost. Obchodní korporace je rodinným podnikem, pokud je nadpoloviční počet společníků tvořen členy jedné rodiny, nebo pokud členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv, a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace. Živnost lze označit jako rodinnou, pokud se na ní podílí alespoň dva členové jedné rodiny (prací nebo majetkově) a alespoň jeden člen rodiny je držitelem živnostenského nebo obdobného oprávnění. Členem jedné rodiny jsou osoby starší 15 let příbuzné v přímé linii nebo sourozenci anebo manželé.

Poté se ukázalo, že definice není dostatečná a nepokrývá podniky, ve kterých jeden člen rodiny podnik vlastní a je jeho jednatelem a ostatní členové rodiny (alespoň jeden další) jsou zapojeni v podniku na jiných pozicích. Dne 11. 5. 2020 bylo proto usnesením vlády č. 535 přijato doplnění definice o obchodní korporace, které vlastní jeden člen rodiny, jenž je také statutárním zástupcem, za podmínky, že alespoň jeden další člen je zaměstnán v podniku. Poslední aktualizace definice je usnesení vlády č. 899 ze dne 18. 10. 2021. Poslední změna se týkala především první části definice, která byla přeformulována (zjednodušena), kdy se upouští od teze *nadpoloviční počet společníků tvořen členy jedné rodiny* (MPO, 2022).

Celé aktuální znění definice rodinného podniku v České republice (MPO, 2022):

Rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost.

1) Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace; znaky rodinné obchodní korporace jsou splněny i tehdy, je-li jediným jejím společníkem člen jedné rodiny, který je současně členem statutárního orgánu, a alespoň jeden jiný člen téže rodiny je členem jejího statutárního orgánu, jejím zaměstnancem, jejím prokuristou nebo členem její dozorčí rady. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace, nebo svěřenský správce svěřenského fondu.

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

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

Zjednodušeně řečeno, za rodinný podnik je považován podnikatelský subjekt, ve kterém členové jedné rodiny vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace. Aby byl podnik považován za rodinný, musí v něm být zapojeny alespoň dvě osoby z dané rodiny (př. jedna osoba je majitelem a statutárem a zaměstnává další rodinné příslušníky (alespoň jednoho)).¹²

1.2 POČTY RODINNÝCH PODNIKŮ

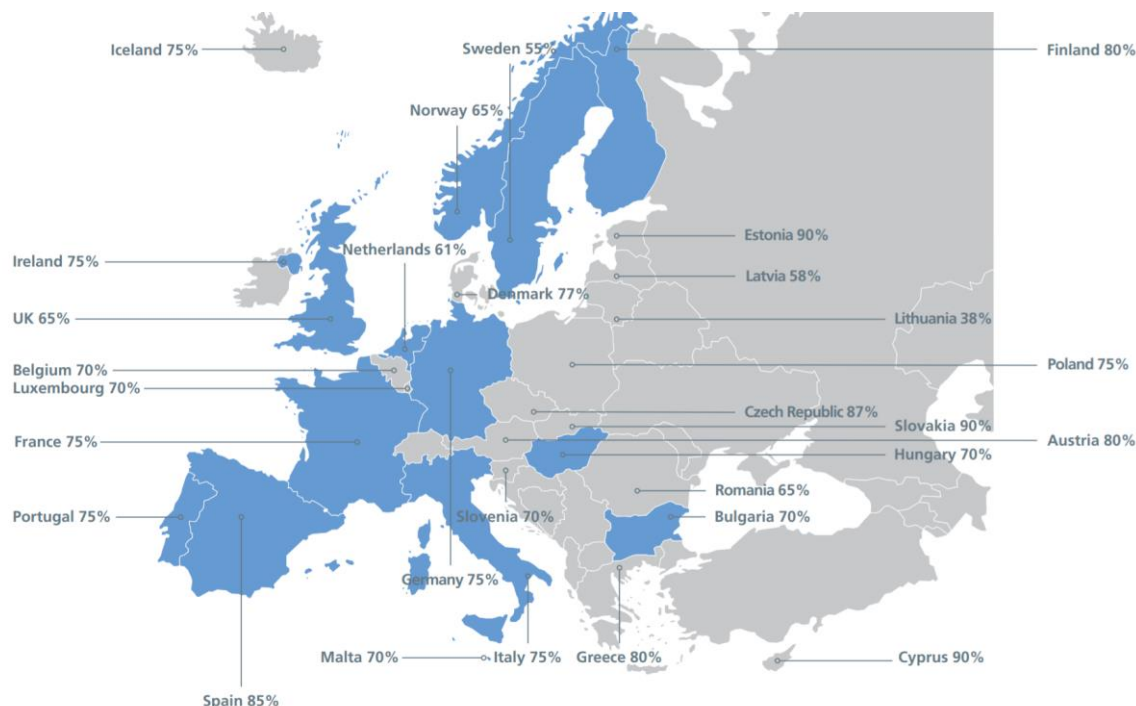
Protože zatím neexistují přesné statistiky rodinných podniků, nelze přesně určit ani jejich počet. Jedná se pouze o odhady, které byly zpracovány různými autory, kteří doposud vycházeli z různých definic rodinného podnikání. Problém nejen České republiky je v absenci úplné databáze rodinných podniků. Prováděné výzkumy čerpají data ze soukromých databází, které nejsou schopny podchytit všechny rodinné podniky.

Odhady uvádějí, že podíl rodinných podniků na celkovém počtu podniků se pohybuje od 55 % do 90 % v závislosti na zemi (Obrázek 2). Dle těchto odhadů se nejvíce rodinných podniků v Evropě nachází na Slovensku či na Kypru, kde je jejich podíl uváděn ve výši 90 %. Naopak nejméně z evropských zemí je rodinných podniků v Litvě (38 %), Švédsku (55 %) či Lotyšsku (58 %). Dle *European Family Businesses* (EFB, 2018), asociace zastupující rodinné podniky v Evropě, by mohlo být v ČR až 87 % všech podniků rodinných, ale žádné přesné statistiky neexistují.¹³

¹² Tato definice rodinných podniků je platná i pro vymezení výzkumného vzorku v této práci.

¹³ Také na základě databáze rodinných podniků popsané v metodice této práce převažuje v ČR zastoupení rodinných podniků (59,5 %). Tato databáze obsahuje 10 684 mikro, malých a středních podniků (6 354 rodinných a 4 330 nerodinných).

Obrázek 2 – Podíl rodinných podniků na celkovém počtu podniků v jednotlivých státech Evropy



Zdroj: EFB (2018)

Mandl (2008) uvádí následující odhady pro evropské podniky:

- okolo 70 % až 80 % podniků jsou rodinné podniky,
- okolo 40 % až 50 % pracovních míst je zajišťováno rodinnými podniky,
- okolo 40 % obratu soukromého sektoru je tvořeno rodinnými podniky,
- podíl rodinných podniků na hrubém domácím produktu se pohybuje od 20 % do 70 %.

Franks a kol. (2012) analyzovali tisíc největších podniků dle tržeb ve čtyřech evropských zemích – ve Spojeném království, Německu, Francii a Itálii – a zjistili, že rodinné podniky reprezentují 30 % veřejně obchodovaných podniků a 41 % soukromých podniků. Jejich zjištění jsou výrazně nižší než předchozí uvedené odhady, což může být způsobeno tím, že rodinné podniky mají větší zastoupení mezi malými a středními podniky. Většina rodinných podniků jsou právě podniky malé a střední velikosti (MSP)¹⁴, ale výjimkou nejsou ani nadnárodní korporace¹⁵. Devět z deseti podniků patří do kategorie MSP a tvoří dvě ze tří pracovních míst a jsou tak velmi důležité pro růst konkurenceschopnosti a zaměstnanosti (UP MSP, 2017). Dle EFB (2018a), je v Evropě více než 14 milionů rodinných podniků, které zajišťují 60 milionů pracovních míst. Podle společnosti *Ernst and Young* tvořily rodinné

¹⁴ Evropský parlament vyzval Komisi, aby zhodnotila možnost rozšíření definice MSP o kvalitativní kritéria s ohledem na vzájemnou závislost vlastnictví, kontroly a vedení (Usnesení EP ze dne 8. 9. 2015).

¹⁵ Ze závěrů práce Serrano a Latamendia (2012) vyplývá, že 27 % evropských akciových společností s tržní kapitalizací více než 50 milionů euro jsou rodinné podniky.

podniky v roce 2014 85 % všech evropských podniků a tato kategorie podniků je největším zdrojem pracovních míst v soukromém sektoru, kdy zajišťují 60 % pracovních míst (Usnesení EP ze dne 8. 9. 2015).

I přesto, že se uváděná čísla mohou v jednotlivých studiích lišit, je z nich patrný velký význam této kategorie podniků. Studie z různých částí Evropy jejich význam pouze potvrzují (např. Botero a kol., 2015).

V návaznosti na schválení definice v České republice, byla 1. 3. 2020 spuštěna dobrovolná registrace do databáze rodinných podniků¹⁶. Databáze k 20. 11. 2021 obsahovala 805 rodinných podniků a živností a k červnu 2023 narostl počet podniků na 1165.

1.3 SPECIFIKA RODINNÝCH PODNIKŮ

S rostoucím zájmem o problematiku rodinného podnikání roste i snaha vymezit specifika rodinných podniků a popsat jejich odlišnosti nejen ve vztahu k podnikům, které nejsou rodinné, ale také popsat rozdíly i mezi samotnými rodinnými podniky. Tato specifika mají vliv na řízení rodinného podniku a tím i na jeho výkonnost, a proto jim bude dále věnována pozornost. V literatuře se vyskytují tři přístupy zabývající se jedinečností rodinného podnikání, jedná se o socioemocionální bohatství (*socioemotional wealth*, SEW) na úrovni jedince, smysl rodinného podnikání (*the essence of family business*) na úrovni podniku, a tzv. *familiness*, unikátní zdroje v rodinném podnikání na podnikové úrovni. Tyto tři přístupy jsou vzájemně úzce spjaté a prolínají se. Každý z nich se dívá na problém z jiné perspektivy (Dawson a Mussolino, 2014). SEW reprezentuje neekonomickou hodnotu, kterou přináší jednotlivci do podniku. Ovlivňuje ho o pocity a emoce členů rodiny a jejich vnímání hodnoty. Zapojení rodiny do podnikání je předpokladem pro *smysl rodinného podnikání*, umožňuje rodině tvořit a podporovat společnou vizi v podnikání a podporuje úmysl udržet podnik v rodině i v dalších generacích. *Familiness* reprezentuje jedinečné zdroje, které jsou charakteristické pro rodinné podniky, včetně lidských, sociálních, organizačních a procesních zdrojů. Tento pojem definovali Cabrera-Suarez, De Saa-Perez a Garcia-Almeida (2001 v Matser, Lievens, 2011) jako jedinečné seskupení zdrojů a schopností, které vyplývají z účasti rodiny na podnikání. Jedná se o nehmotná aktiva, a proto je obtížné jejich měření. Jak se tyto přístupy prolínají? Pro rodinný podnik je klíčová jedinečná kombinace lidských, sociálních a organizačních zdrojů, tzv. *familiness*, které napomáhá zachování socioemocionálního bohatství. Rodinný podnik je podnik, v němž je zapojení rodiny nezbytnou (ale ne postačující) podmínkou pro rozvoj

¹⁶ Registr rodinných podniků ČR je k dispozici na portálu Ministerstva průmyslu a obchodu: www.businessinfo.cz/nastroje/vyhledavac-rodinnych-firem

a udržování vize a mezigeneračního záměru podnikání (*essence of family business*), jehož záměrem je nejen dosahování ekonomických cílů, ale i neekonomických cílů (*socioemotional wealth*). S ohledem na to, že uvedené přístupy se prolínají a každý z nich se pouze dívá na problematiku z jiného úhlu pohledu, bude dále v práci věnována pozornost pouze SEW jakožto faktoru, který ovlivňuje hodnotu podniku a vede ke vzniku tzv. neekonomické hodnoty podniku, kterou někteří autoři označují také jako emoční hodnotu (Astrachan a Jaskiewicz, 2008; Zellweger a Astrachan, 2008). Specifika rodinných podniků vedou k jedinečnému chování podnikatelů (rodiny) a tím k formulaci nefinančních cílů, toto chování je dáno právě mírou důležitosti SEW pro danou rodinu. SEW lze proto také chápat jako unikátní soubor nefinančních cílů (Peláez-León a Sánchez-Marín, 2021).

Koncept SEW byl poprvé formálně představen autory Gomez-Mejia a kol. (2007).¹⁷ Tito autoři charakterizovali SEW jako neekonomickou a emoční hodnotu spojenou s rodinným podnikem, která vede k uspokojení potřeb rodiny, jako je identita, vliv a zachování rodu. Pokles SEW je obecně vnímán jako velká ztráta. Aby k této ztrátě nedošlo, je rodina ochotna přijmout větší riziko, dokonce takové, které může ohrozit samotné přežití podniku. Zellweger a kol. (2012) uvádí, že při převodu podniku rodinným příslušníkům nedochází ke ztrátě SEW a finančně vyjádřená hodnota podniku je obvykle nižší než v případě prodeje nerodinným příslušníkům, protože rodina chce, aby jí byla uhrazena kompenzace za ztrátu SEW. Z výzkumů plyne, že rodina má vyšší emoční vazbu ke svému podnikání a cílem je transformovat SEW do vyšší prodejní ceny. Ahlers a kol. (2017) měli k dispozici vzorek 174 prodejů z Německa, Itálie, Francie, Británie a Španělska. Jejich výzkum ukazuje, že emoční hodnota se nemusí nutně promítnout do vyšší ceny, ale závisí na tom, kdo je kupujícím. Autoři zdůrazňují roli důvěry a cílové shody mezi prodávajícím a kupujícím. Cílová shoda jako důležitý faktor při odkupu přesahuje čistě ekonomické motivace, bere v úvahu budoucnost a zapojení původních vlastníků do podnikání po uzavření obchodu. Proto také nemusí platit, že uspěje ten, kdo dá nejvyšší nabídku. Závěry této studie podporují předchozí tvrzení Zellweger a kol. (2012), kdy cena prodeje závisí na SEW; pokud rodina prodejem SEW ztrácí, pak požaduje finanční kompenzaci.

Cíle rodinného podniku často zahrnují budování pověsti a identity podniku, legitimacy (respektu a uznání) a integrity (transparentnosti a věrohodnosti) v místní komunitě apod. Rodinný podnik je vnímán jako odraz rodiny a měl by odrážet její hodnoty. Budování sociálních vazeb vede k udržení reputace nejen rodinného podniku, ale také rodiny. Jména majitelů

¹⁷ Bibliometrická analýza vzniku a vývoje tohoto konceptu byla publikována v minulém roce autory Smajić, Palalić a Ahmad (2022).

rodinného podniku jsou ve většině případů veřejně známá (nejsou anonymní na rozdíl od velkého množství běžných podniků) a majitelé nemohou snadno změnit svoji příslušnost k podniku (manažeři nerodinného podniku ho mohou snadněji opustit). Z těchto důvodů má rodina motivaci budovat společenské vazby – klást důraz na nefinanční cíle – a přispívat tak k růstu SEW (Cennamo a kol., 2012).

Pro rodinný podnik je důležité udržet vyváženost mezi finančními a nefinančními cíli. Nefinanční (rodinný, neekonomický) cíl je v práci chápán jako chování majitelů podniku, kterým dávají důraz na SEW. Například zaměstnání členů rodiny či poskytování služeb komunitě (okolí podniku). Výhradní zaměření na finanční či nefinanční cíle vede obvykle k neúspěchu podnikání (Kammerlander a kol., 2015). S rostoucím počtem předání podniku členům rodiny (s delší dobou existence podniku) lze očekávat, že důraz na SEW ustupuje finančním cílům, protože manažeři nejsou tak silně emočně vázáni k podniku. Bez silného důrazu na SEW se důležitějším faktorem stává ziskovost. Finanční výkonnost rodinného podniku tedy roste s dobou existence podniku, kdy se snižuje důležitost SEW. Sciascia, Mazzola a Kellermans (2014) zjistili, že rodinné řízení má pozitivní vliv na ROE, ale jeho vliv je statisticky významný až v pozdějších generacích. Pokud klesá SEW, pak roste důraz na finanční cíle a roste finanční výkonnost podniku.

Článek, který ovlivnil mnoho autorů věnujících se rodinným podnikům, publikovali Berrone, Cruz a Gomez-Mejia (2012). Ti se zabývali SEW v rodinných podnicích, protože ho považují za nejdůležitější faktor, kterým se tyto podniky odlišují od běžných podniků. Na základě literární rešerše specifikovali pět kategorií SEW – viz *Tabulka 1*. Důraz na SEW je ovlivněn vlivem rodiny v podniku, jejím zapojením do podnikání, budováním sociálních vazeb a dlouhodobou udržitelností podniku, ale důležitou roli v tomto konceptu hrají i emoce – vtahy mezi členy rodiny.

Tabulka 1 – Kategorie SEW a jejich klíčová témata

<p>Řízení podniku rodinou a její vliv v rodinném podnikání</p>	<p>Zapojení členů rodiny do podniku</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Většinový podíl v rodinném podniku patří členům rodiny. – Členové rodiny mají kontrolu nad strategickými rozhodnutími v podniku. – Většina výkonných funkcí je obsazena členy rodiny. – Představenstvo se skládá převážně z rodinných příslušníků. – Důležitým cílem podniku je zachování kontroly rodinou a zachování nezávislosti. 	<ul style="list-style-type: none"> – Členové rodiny mají silný pocit sounáležitosti s podnikem. – Členové rodiny vnímají úspěch podniku jako svůj vlastní. – Rodinný podnik má pro členy rodiny osobní význam. – Zapojení do rodinného podniku, pomáhá definovat rodinu či její členy. – Členové rodiny jsou hrdí na to, že jsou součástí rodinného podniku. – Zákazníci často spojují rodinné jméno s podnikovými produkty a službami.
<p>Budování sociálních vazeb</p>	<p>Role emocí v kontextu rodinného podnikání</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Rodinný podnik podporuje sociální aktivity na komunitní úrovni. – V rodinném podniku jsou nerodinní zaměstnanci často považováni za členy rodiny. – Smluvní vztahy jsou založeny především na důvěře. – Pro rodinný podnik je typické budování silných vztahů s jinými institucemi. – Smlouvy s dodavateli jsou založeny na dlouhotrvajícím partnerství. 	<ul style="list-style-type: none"> – Emoce a city ovlivňují rozhodování v podniku. – Ochrana blahobytu členů rodiny je mimořádně důležitá, na rozdíl od osobního přínosu do podnikání. – V rodinném podnikání jsou silné emoční vazby mezi členy rodiny. – V rodinném podnikání je citová stránka často stejně důležitá jako ekonomická. – Silné citové vazby mezi členy rodiny pomáhají udržovat pozitivní smýšlení. – V rodinném podnikání drží členové rodiny při sobě.
<p>Udržování rodinného podniku napříč generacemi</p>	
<ul style="list-style-type: none"> – Důležitým cílem rodinného podnikání je pokračování v rodinném odkazu. – Majitelé rodinných podniků málokdy hodnotí investici z krátkodobého hlediska. – Rodina nerada zvažuje prodej rodinného podniku. – Pro rodinu je důležité úspěšné předání podniku další generaci. 	

Zdroj: zpracováno dle Berrone, Cruz a Gomez-Mejia (2012)

Autoři zdůrazňují, že je důležité další studium této problematiky a zkoumání vlivu SEW na tvorbu podnikové hodnoty. Jejich práci v následujících letech rozvíjeli další autoři. Například Cabrera-Suárez, Déniz-Déniz a Martín-Santana (2014) poskytují odpovědi na to, proč některé rodiny kladou větší důraz na SEW. Ve výzkumu provedeném ve Španělsku na

vzorku soukromých rodinných podniků ukázali, že rozdílný důraz na nefinanční (rodinné) cíle závisí na míře zapojení členů rodiny do podnikání. Poukazují na důležitost řízení rodinných a podnikových vztahů s cílem podpořit identifikaci rodiny s podnikem. Tím se dá vysvětlit, proč jsou mezi rodinnými podniky rozdíly a proč se některé z nich chovají spíše jako nerodinné podniky. Výsledky jejich studie ukazují, že v podnicích, kde je ve vrcholovém managementu majorita rodinných příslušníků, je vliv identifikace s nefinančními cíli vyšší. Identifikace souvisí se spojením kontroly a vlivu v podniku a sociálními vazbami a dynamikou rodinných vztahů. Jinými slovy, čím vyšší je míra účasti rodiny v řízení podniku, tím důležitější roli hrají nefinanční cíle.

Zisk je pro rodinné podnikání důležitý stejně jako pro jiné (nerodinné) podnikání, ale v případě rodinných podniků může být jeho výše ovlivněna ještě jinými (nefinančními) cíli, jako je zaměstnání členů rodiny či poskytování služeb komunitě (okolí podniku). Podle Castillo a Wakefield (2006) rodinné vztahy vylepšují či potlačují výkon podniku. Například, pokud má rodina velké výdaje, pak je prioritou podniku peněžní tok a mohou být proto omezovány výdaje v podniku. Pokud chce rodina tvořit bohatství a předat majetek dalším generacím, pak může být podnikání zaměřeno na získání nelikvidních aktiv a vlastnictví akcií. Úspěšný rodinný podnik se tedy vyznačuje nejen růstem produktivity, konkurenceschopností a vytvářením pracovních míst, ale také udržováním tradičních hodnot. Rodinné podniky se chovají zodpovědně vůči společnosti, podporují místní komunitu a přemýšlí dlouhodobě (dlouhodobá udržitelnost a prosperita) (Botero a kol., 2015; EFB, 2018; Mandl, 2008), proto je důležité jim věnovat pozornost jakožto samostatné skupině podniků. Hodnotové myšlení je považováno za základ úspěšného rodinného podnikání. Rodinné podniky mají dlouhodobou strategii ve vztahu ke stakeholderům včetně zaměstnanců, zákazníků, akcionářů a místních komunit (EFB, 2018). Je také důležité sladit potřeby rodiny a podnikání. Změny v rodině, vlastnictví podniku nebo podnikání jako celku mohou způsobit problémy pro celý systém tvořený rodinou a podnikem (Castillo a Wakefield, 2006).

Mezi nefinanční rodinné cíle patří zachování vlastnictví podniku v rodině, udržení kontroly nad podnikem (vlastnické i manažerské), předání podniku v rodině a zaměstnávání rodinných členů (Binz a kol., 2017). V návaznosti na tyto cíle je text dále rozdělen na tři kapitoly popisující specifika rodinných podniků. Jedná se o dlouhodobou udržitelnost rodinného podniku, kontrolu podniku rodinou a sociální zodpovědnost majitelů rodinných podniků & rodinné vztahy. Tyto tři skupiny specifík jsou poté zkoumány v rámci empirického výzkumu. Je obtížné jednoznačně vymezit hranice těchto kapitol a v některých částech se prolínají. V rámci práce jsou nefinanční neboli neekonomické cíle chápány jako cíle ovlivňující

SEW a tím i emoční hodnotu podniku. Pokud se v rodinném podniku projevují specifika prezentovaná v následujících kapitolách – pokud se podnik *chová rodinně*, pak se jedná právě o podnik, ve kterém je důležité dosahování i nefinančních cílů, které vedou k udržování a růstu SEW, a tedy i emoční hodnoty.

1.3.1 KONTROLA RODINNÉHO PODNIKU

K udržení kontroly nad podnikem rodinou a tím i zachování hodnot rodiny a rodinných tradic je důležité zajistit splnění jednoho z hlavních podnikových cílů, a tím je zachování podniku napříč generacemi.

Vliv rodiny na podnikání je ovlivněn jejím podílem na strategických rozhodnutích. Podle Chrisman a kol. (2012) umožňuje spojení vlastnictví a řízení zaměřené na cíle rodiny (nefinanční cíle). Udržení kontroly a vlivu v rodinném podniku je dle Berrone, Cruz a Gomez-Mejia (2012) nedílnou součástí SEW. Z rešerše, kterou Berrone, Cruz a Gomez-Mejia (2012) provedli k identifikaci dimenzí SEW plyne, že větší kontrola je uplatňována, pokud je člen rodiny ve vedení rodinného podniku a pokud jmenuje případné členy vrcholového managementu. Kontrolu může vykonávat zakladatel, jeho nástupce nebo více členů rodiny (rodinná koalice). Kontrole podniku, a tedy i vlivu rodiny v podniku, napomáhá nejen koncentrované vlastnictví a přidělená role členů rodiny, ale i osobní charisma majitele či majitelů a vztahy mezi nimi. Důraz na nefinanční cíle, a tím i na SEW, je vyšší v případě vyššího podílu rodiny na vlastnictví podniku, a tedy i vyššího podílu rodiny na strategických rozhodnutích.

I přesto, že důležitým cílem rodinných podniků je zachování kontroly rodinou a zachování nezávislosti, tak i v případě, že bude procento vlastnictví podniku rodinou v různých rodinných podnicích shodné, mohou se podniky od sebe velmi lišit. Nejde o odlišnosti způsobené oborem podnikání nebo prostředím, ve kterém podnik působí, ale jde o odlišnosti způsobené samotnou rodinou. Důvodem je, že rodinné podniky nejsou homogenní skupinou lidí s podobnými zájmy. Každá rodina má své vlastní cíle a hodnoty, které ovlivňují podnikání. Vlastnictví v rodinných podnicích proto není jednotné a ovlivňuje jej mnoho faktorů, které mají dopady nejen na podnik, ale i na samotnou rodinu. Tyto faktory lze strukturovat do šesti dimenzí, které se mezi sebou prolínají (Daspit a kol., 2018):

1. počet rodin nebo členů rodiny, které mají podíl na vlastnictví podniku;
2. procento vlastnictví podniku rodinou;
3. rozdělení vlastnictví mezi členy rodiny;
4. rodinné vazby mezi současnými vlastníky;

5. demografické charakteristiky vlastníků jako je pohlaví či národnost;
6. zapojení vlastníků v podniku.

Uvedené dimenze lze upravit tak, aby byly platné i v případě řízení rodinného podniku. Stačí nahradit slovo *vlastnictví* slovem *řízení*, respektive slovo *vlastník* nahradit slovem *manažer*. I v managementu vznikají rozdíly mezi rodinnými podniky způsobené rozdělením řízení mezi členy rodiny, případným zapojením nerodinných členů, vztahy a demografickými charakteristikami, jako je pohlaví, národnost nebo věk.

Vlastnická struktura a preference vlastníků umožňují využívání zdrojů a schopností, které zvyšují v podniku zisk. Dle Hoopes a Miller (2006) může vést koncentrované vlastnictví k jedinečným příležitostem a šancím pro udržitelnou konkurenční výhodu. Heterogenita vzniká, protože vlastníci preferují různé způsoby vlastnictví a kontroly (např. zapojení nerodinných manažerů). Předpoklad podložený třicetiletým výzkumem je, že s rostoucí koncentrací vlastnictví mají vlastníci větší motivaci i schopnosti zapojit se do řízení podniku (např. Burkart, Gromb a Panunzi, 1997; Demsetz a Lehn, 1985 v Hoopes a Miller, 2006). Většinový podíl v podniku v rukou jedné rodiny a její kontrola nad strategickými rozhodnutími jsou důležité faktory řízení podniku rodinou a jejího vlivu v podniku, které ovlivňují SEW (Berrone, Cruz a Gomez-Mejia, 2012). Mezi další patří obsazení většiny výkonných pozic členy rodiny, a pokud má podnik představenstvo, pak i převaha rodiny v představenstvu (respektive převaha rodiny v řídicím orgánu). V soukromých rodinných podnicích je míra vlastnictví rodinou obvykle vyšší než 50 % a často má rodina 100% podíl v podniku. V těchto podnicích je tak mnohem více patrné emoční připoutání rodiny k podniku. De Massis a kol. (2015) podporují existenci závislosti ve tvaru obrácené u-křivky mezi výkonností a zapojením rodiny do vrcholového řízení a vlastnictvím podniku. U-křivka se dá vysvětlit tak, že s rostoucím vlivem rodiny na podnikání roste i výkonnost, ale jen do chvíle, kdy začnou převažovat vlivy negativní, především konflikty mezi členy rodiny (např. De Massis a kol., 2013; Minichilli, Corbetta a Macmillan, 2010; Schulze, Lubatkin a Dino, 2003).

V kontinentální Evropě si rodina obvykle udržuje přímou kontrolu nad podnikem (jak vlastnictví, tak řízení v rukou rodiny), což platí i v případě České republiky. Za klíčový faktor úspěchu považuje 87 % podnikatelů provozujících rodinný podnik právě udržení kontroly nad podnikem (Usnesení EP ze dne 8. 9. 2015). To se promítlo i do definice rodinného podnikání. Kontrola podniku rodinou je nezbytnou podmínkou pro to, aby byl podnik označen jako rodinný. Z české definice uvedené na v *kap. 1.1 od str. 15* plyne, že v rodinném podniku členové jedné rodiny musí vykonávat většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny musí být také členem statutárního orgánu. Dle této definice není považován za rodinný podnik takový

podnik, který vlastní více než jedna rodina. Proto z pohledu České republiky a první dimenze uvedené výše, lze uvažovat pouze s větším počtem vlastníků z jedné rodiny.

Nejen počet vlastníků z rodiny, respektive rodinných manažerů, ovlivňuje *chování* podniku. Kromě rozdělení vlastnictví má vliv také postavení jednotlivých členů rodiny ve vedení. Majitelé mohou být zapojeni v různých funkcích a pro rodinné podnikání je typické kombinování více rolí. Dualita rolí se v rodinných podnicích primárně projevuje tím, že jedna osoba zastává roli člena rodiny a zároveň se také aktivně zapojuje do provozu rodinného podniku, čímž se rodinné podniky liší od běžného podnikání (Memili a kol., 2015). Pro rodinné podniky je ale také typické další kombinování rolí, a to nejčastěji tak, že roli ředitele a vlastníka zastává stejná osoba (*owner-manager*) (např. Machek a Hnilica, 2019).

Ne všechny rodinné podniky se jako rodinné *chovají*. Otázkou, proč některé rodiny kladou větší důraz na SEW, se zabývali Cabrera-Suárez, Déniz-Déniz a Martín Santana (2014). Dle jejich názoru je důležitá identifikace s podnikem, aby byl dáván důraz i na nefinanční cíle. Identifikace souvisí se spojením kontroly a vlivu v podniku se sociálními vazbami a dynamikou rodinných vztahů. To ukazuje důležitost řízení rodinných a podnikových vztahů s cílem podpořit identifikaci rodiny s podnikem. Na základě jejich výzkumu provedeného mezi španělskými soukromými rodinnými podniky zjistili, že rozdílný důraz na nefinanční cíle závisí na míře zapojení členů rodiny do rodinného podnikání. Výzkum byl zaměřen na identifikaci s podnikem jakožto klíčového faktoru nefinančních cílů. Tím se dá vysvětlit, proč jsou mezi rodinnými podniky rozdíly a proč se některé z nich chovají spíše jako nerodinné podniky. Výsledky ukazují, že v podnicích, kde je v managementu majorita rodinných příslušníků, je identifikace s nefinančními cíli vyšší. Tzn., že čím vyšší je míra účasti rodiny v řízení podniku, tím důležitější roli hrají nefinanční cíle. Toto zjištění souvisí s dlouhodobými záměry rodinných podniků a péčí o stakeholdery, protože důležitým cílem rodinného podnikání je jeho udržitelnost. Rodinné podniky zaměstnávají méně nerodinných manažerů právě kvůli udržení kontroly v rukou rodiny. Pokud je pro rodinný podnik důležité SEW, pak je rodina méně ochotná zaměstnávat nerodinné členy na manažerských pozicích. Nicméně s růstem podniku, inovacemi a internacionalizací roste ochota zaměstnání i nerodinných členů (Vandekerckhof a kol., 2015), což může být způsobeno nejen vyššími nároky na počty a kvalifikaci zaměstnanců, ale také poklesem emočního připoutání rodiny k podniku (Sciascia, Mazzola a Kellermanns, 2014).

Dle Martin, McKelvie a Lumpkin (2016) je v rodinných podnicích rozhodování centralizované a delegování rozhodnutí na nižší úroveň řízení probíhá spíše ohledně lidských zdrojů než o provozu. V souladu s předešlými tvrzeními je důležitější, *co* je řízeno než *kdo*.

Může jít také o snahu vyvrátit tvrzení, že přednost v rodinném podniku má vždy rodina a tím přilákat kvalitní zaměstnance (Chrisman a kol., 2016). Výsledky Zona (2016) poukazují na to, že složení vedení mění míru, jakou rozhodovací procesy ve vedení přispívají ke správnému rozhodování. Jinými slovy, účinky a důsledky procesů se mění s ohledem na osobnostní vlastnosti vlivných členů týmu, jako je generální ředitel. Ředitelé, kteří nejsou z rodiny, jsou obvykle kvalifikovanější a profesionálnější, protože je neomezují sledování neekonomických cílů, což vede k jejich vyššímu výkonu (popř. k vyššímu výkonu představenstva podniku) (Zona, 2016). Naopak rodinní ředitelé jsou obvykle averzní vůči riziku, plánují dlouhodobě, kladou důraz na nefinanční cíle a obávají se ztráty SEW. Pokud rodina funguje a drží pohromadě, může dělat komplexnější analýzy a podporovat inovace. Pokud jsou tedy v čele společnosti nerodinní ředitelé, klíčem k dobrému výkonu představenstva je ochota rodinných vlastníků ustoupit a nechat manažery řídit podnik, přičemž využijí znalostí a dovedností představenstva. Naopak rodinní vlastníci by měli umožnit představenstvu omezit neregulovanou rozhodovací pravomoc ředitele z rodiny (Chrisman a kol., 2016; Zona, 2016). Howorth a kol. (2016) zkoumali proces profesionalizace dlouhodobě v šesti britských podnicích sledovaných po dobu 16 let. Profesionalizace je komplexní proces probíhající ve vlnách, vyvolaný často změnami ve vlastnictví a řízení podniku. Zjistili, že profesionalizace roste, pokud klesá podíl rodiny na vlastnictví a řízení podniku. Ke stejnému závěru došel i Chrisman a kol. (2016): pokud se majitel vzdá části vlastnictví, pak ztrácí část kontroly a neomezený vliv na budoucnost podniku, což vede k profesionalizaci podniku. Ta je často spojena právě se zapojením nerodinných manažerů. Navzdory uváděným výhodám profesionalizace rodinného podniku, ji mnoho rodinných podniků neprovádí, nebo ji provádí v omezené míře. Důvodem je, že rodinné podniky mohou preferovat neformální řízení před obavou z negativního vlivu formalizace na jejich kulturu a emoční hodnotu (Stewart a Hitt, 2012). Pokud řídí podnik mladší generace rodiny, lze očekávat, že důraz na SEW ustupuje finančním cílům, protože manažeři nejsou tak silně emočně vázáni k podniku (Sciascia, Mazzola a Kellermanns, 2014). Dle Pongelli, Caroli a Cuccellelli (2016) se snaha zachovat SEW projevuje v dlouhodobé orientaci podniku a v udržení kontroly podniku rodinou, což se projevuje i při vstupu podniku na zahraniční trhy. Dalším faktorem zmiňovaným v souvislosti s rodinnými podniky je preference vstupu na zahraniční trhy bez partnerů právě kvůli obavám o ztrátu kontroly nad podnikem. Pokud není ředitel z rodiny nebo roste počet majitelů, pak roste i ochota spolupráce s partnery při vstupu na zahraniční trhy. Lze usuzovat, že toto platí i v jiných oblastech.

Další výzkumy naznačují, že demografické údaje vlastníků, jako je věk, pohlaví či národnost ovlivňují rozhodování a výkonnost podniků především z pohledu internacionalizace (např. Casillas a Acedo, 2005; Hsu, Chen a Cheng, 2013; Tihanyi a kol., 2000). Například Ramón-Llorens, García-Meca a Duréndez (2017) došli k závěru, že kromě oboru podnikání ovlivňuje vzdělání ředitele rodinného podniku úspěch zahraniční expanze. Zajímavá je také studie Brannon, Wiklund a Haynie (2013) o nově vznikajících podnikatelských subjektech. Autoři této studie zjistili, že týmy složené z párů, tedy týmy, které sdílejí i soukromý život, mají výkonnostní výhodu nejen oproti nerodinným týmům, ale i oproti týmům, jejichž rodinná příslušnost je založena na biologické vazbě. A to i přesto, jak upozorňuje Dasplet a kol. (2018), že týmy propojené biologicky měly nejlepší přístup k finančním prostředkům.

Koncentrace vlastnictví sice umožňuje rodině udržet si nad podnikem plnou kontrolu a plně ho ovládat, ale v extrémním případě může rodina v případě krize přijít o všechno, pokud podnik nepřežije. Rodina nemusí přijít jen o práci a pravidelný příjem, ale také o své úspory a majetek z důvodu jejich využívání v podnikání (Cruz a kol., 2014) a také o své zázemí i fungující rodinné vztahy. Na druhou stranu může rodině překonání krize pomoci vzájemné vztahy utužit. Uvědomování si těchto souvislostí vede k averzi k riziku, tj. vyhýbání se riziku. Proto jsou rodinné podniky považovány za ekonomicky stabilní a posilující stabilitu ekonomiky země (hlavně v období krize), protože se obvykle jedná o vícegenerační podniky, které mají vysoký podíl financování vlastním kapitálem (Usnesení EP ze dne 8. 9. 2015; Botero a kol., 2015). Rodinné podniky reinvestují zisk zodpovědně, upřednostňují financování právě vlastním kapitálem před dluhovým financováním (EFB, 2018).

Dluhové financování je dalším faktorem zvyšujícím riziko přenosu kontroly nad podnikem na jinou osobu v případě selhání. Dluhové financování je možné použít k financování růstu podnikání, protože využití cizích zdrojů je obecně levnější než využití zdrojů vlastních. Dluhové financování se zohledněním rizika zvyšuje návratnost kapitálu investovaného vlastníky podniku. Vzhledem k tomu, že pro majitele rodinných podniků je ohrožení kontroly nad podnikem nežádoucí, protože budují podnik pro další generace a je pro ně důležitá reputace rodiny, jsou tyto majitelé více averzní vůči riziku a méně podnik zadlužují, než je tomu v případě nerodinných podniků (Machek a Hnilica, 2014).

Dle Bacci a kol. (2018) je míra zadlužení závislá na rozdělení vlastnictví mezi členy rodiny. Jejich tvrzení vychází z dat italských soukromých rodinných podniků působících ve zpracovatelském průmyslu (malé a střední podniky), tedy z charakteristik podniků, které jsou podobné podnikům působícím v České republice. Uvedenou závislost lze vyjádřit pomocí obrácené u-křivky, kdy tento efekt ovlivňuje generace. Autoři zjistili, že míra zadlužení je nižší

v první a druhé generaci vlastníků za předpokladu koncentrovaného vlastnictví v rukou několika členů rodiny, následně se zvyšuje s rozptylem vlastnictví mezi členy rodiny a opět se snižuje, jak se vlastnictví stává ještě více rozptýleným.

Pokud je na pozici ředitele nerodinný člen, pak je v podniku podstupováno obvykle vyšší podnikatelské riziko (Lardon, Deloof a Jorissen, 2017). Na druhou stranu autoři této studie zjistili, že pokud má podnik nerodinného ředitele, pak takovýto podnik využívá méně dluhu, než pokud je na pozici ředitele člen rodiny. Tato studie se zabývá pouze rodinnými podniky, proto jejich zjištění nepopírá možnost, že jsou tyto podniky méně zadlužené než ostatní podniky. Vliv nerodinného ředitele na zadlužení a podstoupené riziko klesá, pokud má na něj rodina silný vliv. Marszalek (2018) došel k závěru, že rodinné podniky ze střední a východní Evropy mají konzervativní politiku financování, tj. jsou méně zadlužené a mají vyšší likviditu. Tento vliv je podle něj patrný především ve službách a stavebnictví. Lze najít ale i studie, jejichž autoři dospěli k odlišným názorům, jejich přehled poskytuje Michiels a Molly (2017). Z přehledu plyne, že v literatuře zatím není jednoznačně prokázán vliv rodiny na míru zadlužení podniku. Pokud je pro rodinu důležité udržet si kontrolu, je averzní vůči riziku ztráty kontroly nad podnikem a jsou pro ni důležité nefinanční cíle, pak u ní převládá vyšší preference pro využívání interních zdrojů financování před zdroji externími. Souhrnně lze vyvodit závěr, že pokud rodinný podnik klade důraz na nefinanční cíle, a tím i na SEW, má nízkou míru zadlužení a není ochoten akceptovat vstup externích investorů.

1.3.2 DLOUHODOBÁ UDRŽITELNOST RODINNÉHO PODNIKU

Rodinné podniky jsou přínosem pro ekonomiku, protože se zaměřují na kontinuitu. Tyto podniky nejsou obvykle zaměřeny pouze na tvorbu bohatství a jejich majitelé jsou ochotni bojovat za jejich existenci v případě krize (Westhead a Howorth, 2006). Mnoho nejstarších evropských a světových podniků patří mezi rodinné a jejich přežití je svědectvím schopnosti měnit se v čase (EFBB, 2018). Výzkumníci, kteří se rodinnému podnikání věnují, např. Berrone, Cruz a Gomez-Mejia (2012), se shodují, že cílem rodinného podnikání je udržet jeho kontinuitu. Jedná se o charakteristiku, která tyto podniky odlišuje od jiných podniků a umožňuje rodině chovat se tak, aby tohoto cíle dosáhla, například za cenu nižších aktuálních zisků. Obecně platí, že pro dlouhodobý úspěch podniku je důležitý jeho růst. Vzhledem k tomu, že rodinné dědictví a blahobyt následujících generací mohou být vázány na stabilitu podniku, mají členové rodiny zájem zajistit kontinuitu podniku napříč generacemi (Miroshnychenko a kol., 2021). Rodina má tendenci ve stabilním prostředí investovat více do podniku v očekávání udržení mezigenerační kontroly než podniky, které jsou tlačeny mnoha vlastníky

(rozptýleným vlastnictvím) a vedoucími pracovníky k dosahování co nejvyšších čtvrtletních zisků (Miroshnychenko a kol., 2021). Současně tento postoj může vést k omezování rizikových, a tím i výnosnějších investic.

Rodinné podniky jsou tedy považovány za dlouhodoběji orientované než nerodinné podniky (Block, 2009). Miller a Le Breton-Miller (2006) definovali dlouhodobou orientaci podniku jako priority, cíle a investice, které se obvykle uskutečňují pět a více let. Koncept dlouhodobé orientace jakéhokoliv podniku zahrnuje mnoho aspektů, jako jsou budování jména, inovace a řízení lidských zdrojů (Block, 2009). Rodinné podniky s dlouhodobou orientací mají tendenci být finančně silnější a efektivnější. Rodinný podnik se proto vyznačuje dlouhodobým plánováním se záměrem předat podnik další generaci (Berrone, Cruz a Gomez-Mejia, 2012). Záměr předat podnikání dalším generacím je jedním z klíčových aspektů SEW. Tento úmysl ovlivňuje podnikové rozhodovací procesy, kdy podnik není pouze snadno prodejné aktivum, ale symbolizuje rodinné dědictví a tradice. Je tvořen tzv. trpělivý kapitál (*patient capital*), který vede k maximalizaci hodnoty v dlouhém období. Trpělivý kapitál je vlastní kapitál poskytovaný zakladateli nebo nástupci rodinného podniku ve snaze vyvážit okamžitou návratnost investic do podnikání vhodnou dlouhodobou strategií a udržením rodinné tradice a zachováním dědictví (De Visscher, Mendoza a Ward, 2011). Dle Berrone, Cruz a Gomez-Mejia (2012) majitelé rodinného podniku málokdy hodnotí investici z krátkodobého hlediska.

Podle Lumpkin a Brigham (2011) k finanční prosperitě rodinných podniků přispívá právě dlouhodobá orientace, která jim poskytuje strategické výhody. Tito autoři identifikovali tři dimenze dlouhodobé orientace: budoucnost (*futurity*), kontinuita (*continuity*) a vytrvalost (*perseverance*). Futurita reflektuje užitečnost zaměření na budoucnost; kontinuita reprezentuje názor, že odolnost a stálost v čase přispívá ke tvorbě hodnoty v budoucnu; vytrvalost pak zdůrazňuje uvědomělost v současnosti potřebnou k dosažení cíle.

Přínosy dlouhodobě orientovaných rodinných podniků identifikoval Block (2009). Za benefity považuje: efektivnější monitoring, protože daná rodina je známá ve společnosti (silná míra kontroly nad podnikem dává rodině kontrolu i nad řízením); silná rodinná identita a plán předat podnik další generaci; emoční vazba vlastníka (vlastníků) k podniku a nižší informační asymetrie mezi vlastníkem (vlastníky) a managementem. Dle holandského výzkumu (Langman a Lugt, 2005 v Matser a Lievens, 2011) může ale silné připoutání původního vlastníka k podniku také způsobit problémy, protože daný majitel není schopen a ochoten podnik opustit a předat za něj plnou zodpovědnost nastupující generaci.

Předání rodinného podniku, proces nástupnictví, je jedna z nejtěžších organizačních změn, které musí každý úspěšný rodinný podnik dříve či později čelit. Kvůli důležitosti

a nevyhnutelnosti tohoto procesu je podstatné mu věnovat pozornost a mít včas vytvořený nástupnický plán (Trevinyo-Rodríguez a Tàpies, 2010). Silná motivace pokračovat v podnikání i v další generaci a rodinná harmonie jsou považovány za klíčové motivy úspěšného předání podniku (Gilding, Gregory a Cosson, 2015). Pokud přechod v rodině není žádoucí či možný, je důležité nalézt včas alternativu (Matser a Lievens, 2011), aby mohl podnik nadále pokračovat a rozvíjet se. V daném případě lze očekávat pokles důrazu na SEW, právě z důvodu nemožnosti udržet podnik v rodině.

V literatuře je uváděno, že míra přežití rodinných podniků je nízká, často se setkáme s tvrzením, že zhruba 30 % rodin zvládne úspěšně první předání podniku a méně než 10-15 % podniků zůstává rodinnými i ve třetí generaci. Je ovšem třeba zdůraznit, že tato obecně přijímaná informace vychází dle Stamm a Lubinski (2011) pouze z jedné studie, kdy Ward (1987) analyzoval 200 regionálně zaměřených výrobních podniků. Lumpkin a Brigham (2011) popisují předání podniku jako *událost, která může být přivítána s radostí nebo s hrůzou, podle toho, jak je očekávána*¹⁸. Riziko neúspěšného nástupnictví může mít nepříznivý vliv na výkonnost a kontinuitu podniku (Matser a Lievens, 2011). Z průzkumu provedeného v České republice (AMSP ČR, 2018) plyne, že pouze 52 % majitelů českých rodinných podniků se včas zajímá o generační výměnu, především se na rady ptají svých známých (velikost použitého vzorku je 331 podniků). Dle Botero a kol. (2015) existují také rozdíly mezi západními a východními zeměmi v životním cyklu rodinných podniků. V západní Evropě již více než 30 % rodinných podniků prošlo generačním převodem a jsou v rukou druhé, třetí nebo dokonce čtvrté generace, mnoho východoevropských rodinných podniků čelí prvnímu generačnímu převodu. Miller, Steier a Le Breton-Miller a kol. (2003) uvádí, že mnoho převodů rodinných podniků je neúspěšných částečně proto, že osobní a emoční faktory určují, komu bude podnik předán. Podle nich je problematické nástupnictví způsobeno nevhodným vztahem mezi minulostí organizace a její současností. Tyto problémy mohou nastat, když je nový vůdce příliš konzervativní (příliš připoutaný k minulosti), nebo příliš vzpurný (odmítající minulost) nebo příliš nejistý (nevhodné prolínání minulosti a přítomnosti).

Předejít problémům při nástupnictví je možné včasným plánováním. Nedostatečné plánování je jedním z hlavních důvodů selhání převodu podniku (EK, 2002; Matser a Lievens, 2011). Problémy způsobují neočekávané situace, jako jsou nemoci, vážné nehody či úmrtí, především pokud se tyto problémy týkají přímo majitele, který má za podnik zodpovědnost. Při plánování si účastníci uvědomí, jak složitý proces je předání rodinného podniku, proto proces

¹⁸ Původní verze: „*Succession is an event that might be greeted with delight or dread, depending on how it is anticipated.*“

strategického plánování může hrát důležitou roli v rozvoji podniku budoucí generací. Mazzola, Marchisio a Astrachan (2008) shrnuje jeho hlavní přínosy. Uvádí, že zapojení budoucí generace do tvorby obsahu strategického plánu může přinést podniku výhody, kterými jsou prohloubení vzdělání nástupců a rozvoj vztahů s nástupci. Přínosy se zvyšují za určitých podmínek: 1) přijetí procesu plánování, 2) existence cíle realizace strategického plánu a právě 3) zapojení nastupující generace do procesu.

Transferům podniků věnuje pozornost Evropská komise již od roku 1994 (EK, 1994 v Matser a Lievens, 2011), kdy byla publikována doporučení ohledně těchto převodů. Ta se týkala například daňových a právních otázek, přístupu k finančním prostředkům či zvyšování povědomí o této problematice. Převod byl vnímán jako rozhodující fáze v životním cyklu podniku. Členské státy byly pobízeny, aby se touto problematikou zabývaly a reportovaly své kroky EU již v roce 1996. Kroky jednotlivých členských států ohledně převodu malých a středních podniků byly poté vyhodnoceny v roce 1998 (EK, 1998 v Matser a Lievens, 2011) a bylo konstatováno, že doporučení nebyla dodržena tak, aby to vedlo k odstranění překážek, jimž podniky v období transferu čelí. Evropská komise zdůraznila naléhavost řešení této situace kvůli velkým počtům podniků, které převod nezvládly. V roce 2006 bylo provedeno hodnocení doporučení z roku 1994 (Sdělení EK, 2006) a dosažený pokrok byl shledán jako nedostačující. Na evropské úrovni byly provedeny změny dle doporučení, ale stále nebylo vytvořeno dostatečné prostředí pro umožnění efektivních převodů. Z hodnocení plynou doporučení ke zvýšení úspěšnosti převodů podniků: věnovat politickou pozornost tomuto tématu; zajistit adekvátní finanční podmínky; zvyšovat informovanost, zohledňovat měkké faktory a podporovat mentoring; zajistit transparentnost trhu pro podnikové transfery; zajistit přehlednost (příznivost) daňových systémů; a vytvořit vhodné podmínky pro implementaci doporučení.

Evropský parlament (Usnesení EP ze dne 8. 9. 2015) vyzývá členské státy ke zdokonalení právního rámce zabývajícího se problematikou nástupnictví v rodinných podnicích a ke tvorbě finančních nástrojů pro jejich předávání s cílem předejít nedostatečné likviditě, zajistit zachování rodinných podniků a zabránit nuceným prodejm. Vyzývá také k podpoře odborné přípravy v oblasti nástupnictví především v zemích, kde historické okolnosti vedly k narušení (rodinného) podnikání, tedy i v České republice. Dle Evropského parlamentu představuje předání vlastnictví a řízení podniku další generaci největší problém v oblasti rodinného podnikání. Je důležité mu věnovat pozornost, protože rodinné podniky jsou celosvětově rozšířenou formou podnikání s významným vlivem na ekonomický vývoj.

Výzkum v Holandsku (Langman a Lugt, 2005 v Matser a Lievens, 2011) zmiňuje následující aspekty možných potíží, které vznikají během procesu nástupnictví:

- Je obtížné měřit objektivně hodnotu podniku, což ztěžuje stanovení spravedlivé ceny. Tento aspekt je velmi důležitým, pokud pouze někteří členové nové generace mají zájem převzít vedení podniku.
- Emoční aspekt – původní vlastník má podnik *jako svoje dítě*, je na něj citově vázán a není připraven ho opustit, což často vede k odkladu převodů rodinných podniků.
- Daňové otázky – daňové zatížení při převodu (například daň dědická a darovací) a případné zavedení daňových úlev (Ip a Jacobs, 2006).
- Problémy s financováním převodu – vysoké riziko pro banky a vysoké transakční náklady.
- Hledání externího kupujícího, pokud nástupnictví v rodině nelze. Původní vlastník prodeji obvykle brání.

Faktory ovlivňující úspěšnost nástupnictví lze rozdělit na tvrdé (*hard*) a měkké (*soft*) (Cesaroni a Sentuti, 2017). Mezi tvrdé patří převod vlastnictví, reorganizace a restrukturalizace, fúze a akvizice; jedná se o problémy týkající se monetárních, technických a legislativních záležitostí. Mezi měkké problémy patří nezájem o převzetí podniku nástupci, komunikace v rodině, vztahy mezi rodinou a podnikáním, příprava nástupců a jejich znalosti a dovednosti, neochota předat podnik další generaci či sdílené rozhodování.

Úspěch předání fungujícího rodinného podniku zpravidla rozhodují právě měkké faktory, kam patří také tzv. podnikatelské dědictví (*entrepreneurial legacy*). Jaskiewicz, Combs a Rau (2015) zjistili, že rodiny, které zvládají předání podniku, jím disponují. Jedná se o předávání podnikatelského chování a odolnosti rodiny, která vytváří motivující prostředí a dává podnikání smysl. Podnikatelské dědictví se předává aktivním zapojením dětí do podnikání rodiny a diskusí otázek spojených s podnikáním v rodině. Takovéto zapojení přesahuje rámec běžného předání podniku a je postaveno na strategickém vzdělávání, podnikatelském *přemostění* a strategickém nástupnictví. Takto předávané dědictví pak motivuje i nástupce zachovat podnik dalším generacím.

De Massis, Chua a Chrisman (2008) identifikovali na základě literární rešerše faktory, které ovlivňují předání rodinného podniku. Vliv na úspěšné předání, ale i úspěšné pokračování podniku po předání, mají nejen schopnosti nástupce, jeho připravenost a motivace, ale také vztahy k dalším členům rodiny, k nerodinným zaměstnancům, k dodavatelům a odběratelům. Kvalita vztahů ovlivňuje důvěru v nové vedení/majitele (*owner-manager*) podniku.

S uvedenými faktory, pak také souvisí výkonnost podniku a její případné změny způsobené novým vedením. Změny v podniku mohou vést k nedostatku financí na pokrytí nákladů nebo k omezení rozsahu podnikání. Důvodem je například vyplacení podílů dalším potomkům, najmutí profesionálních manažerů z důvodu nezkušenosti nástupce, ale také změna tržních podmínek, která negativně ovlivňuje motivaci nástupce. Z toho plyne, že vliv na úspěch předání mají i události, které vedly k procesu předání. Pokud tyto události nebyly předvídané a rodina se na ně nesnažila připravit (úmrtí, nemoc, rozvod, sňatek, narození dětí), pak mohou mít na pokračování podniku velmi negativní dopad.

Přípravenost podniku, a tedy i jasné vymezení rolí zainteresovaných osob, může podnik ochránit před případnými ztrátami vlivem změny situace v rodině. Uvedené faktory mají také dopad na předávání znalostí v podniku, které podporuje jeho kontinuitu. Dle Cabrera-Suárez, Saá-Pérez a García-Almeida (2001) jsou dobré vztahy v podniku důležité pro přenos znalostí z generace na generaci. Autoři uvádějí, že je důležité, aby nástupce získal potřebné znalosti a ty pak integroval do svého řízení, ale zároveň aby zaujímal k řízení vlastní přístup (aby mu bylo umožněno zaujmout vlastní přístup). Nástupce se tak učí být dobrým strategickým leaderem, což napomáhá udržení kontinuity rodinného podniku. Peláez-León and Sánchez-Marín (2021) zjistili, že pozitivní vliv na finanční výkonnost a nefinanční cíle má příprava (*training*) a motivace.

Jak již bylo zmíněno, problém nástupnictví je klíčovým faktorem strategického plánování. Autoři Matser a Lievens (2011) sestavili *Succession Scorecard*, což je nástroj, který měl podnikatelům pomoci v hodnocení úspěšnosti nástupnictví a pomoci dosáhnout úspěšného převodu podniku. Autoři vycházeli z koncepce od Kaplan a Norton (1996), kteří zdůrazňovali, že nestačí v podniku sledovat finanční ukazatele. Ve své práci identifikovali deset klíčových faktorů vedoucích k úspěšnému (či neúspěšnému) předání podniku. Jedná se o tyto faktory:

1. Ten, kdo podnik převádí, opustí svoji stávající funkci.
2. Novým vůdcem se stává schopný a motivovaný nástupce.
3. Nástupce a ten, kdo podnik předává, mají dobré vztahy.
4. V rodině jsou dobré vztahy.
5. Je zvládnuté řízení podniku a rodiny.
6. Nástupce vytvoří tým i z lidí, kteří nejsou členy rodiny, protože je důležité, aby měl i jiný pohled na podnikání.
7. Jsou důkladně zváženy všechny možnosti pokračování podniku. Pokud není vhodný nástupce z rodiny, tak si rodina může udržet kontrolu nad podnikem tím, že zaměstná externího manažera; popřípadě může podnik prodat.

8. Podnik má profesionální vedení. Profesionalizace je dosaženo v oblastech jako jsou provozní a řídicí systémy, účetnictví, správa, marketing, výroba, informační technologie, doprava, plánování, struktura, komunikace, rozhodování apod.
9. Nástupnictví vede k řádné regulaci vlastnictví, tzn., že předání je dokončeno, pokud je předáno nejen vedení, ale i vlastnictví. Při předání mohou vznikat problémy při větším počtu dědiců a dělení majetku mezi ně.
10. Systematický přístup k předání podniku. Předání podniku je plánováno řádně a včas.

I přesto, že za klíčové faktory úspěšného předání podniku jsou považovány motivace a rodinné vztahy, k úspěšnému předání je důležité mít plán nástupnictví (Gilding, Gregory a Cosson, 2015). Na tvorbu plánů v podnicích, nejen rodinných, existuje více pohledů. Dle definice Honig a Karlsson (2004) je podnikový plán psaný dokument, který popisuje současný stav a předpokládanou budoucnost organizace. Formalizace podnikových plánů je důležitá například dle Delmar a Shane (2003). Opak tvrdí Honig a Karlsson (2004), kteří uvádí, že plány jsou důležité spíše pro velké podnikatelské subjekty. V rodinných podnicích může formalizace procesu nástupnictví pomoci předcházet konfliktům. Snižuje riziko, že budou členové rodiny, ale i nerodinní zaměstnanci, považovat výběr nástupce za nespravedlivý, protože nedostatečné plánování – často provázené konflikty – zvyšuje riziko neúspěchu podnikání (De Massis, Chua a Chrisman, 2008). Dle Le Breton-Miller, Miller a Steier (2004) panuje shoda mezi autory, že nástupnictví je třeba plánovat. Podle Lansberg (1988) plánování nástupnictví znamená přípravu nezbytnou k zajištění harmonie rodiny a kontinuity podniku v další generaci. Tyto přípravy musí být koncipovány s ohledem na budoucí potřeby podniku i rodiny.

Porfirio, Felício a Carrilho (2020) zjistili, že v praxi není tak zřejmé, zda je nezbytné pro úspěšné předání podniku mít zpracovaný formální plán nebo zda je důležité mít spíše domluvený postup a představu o tom, jak bude nástupnictví probíhat. V některých státech (kulturách) může tvorba takového plánu zpochybňovat morální hodnoty, rodinné principy nebo dokonce úctu ke starším a může být viděna jako určitý druh zpochybnění současného stavu (status quo). Přípravenost nástupce a jeho předchozí zapojení do řídicích činností proto může být důležitější než samotný plán. Důvodem není jen uvědomění si možností podniku a konkurenčních výhod, ale také šance čelit novým výzvám a podílet se na změnách v podniku. Proto neformálnější struktury nepovažují za tak důležité mít sepsaný plán. Ve formálnějších strukturách ale existuje většinou plán dopředu. Jeho sestavení v neformálnějších strukturách může být důležité, aby nástupci měli konkrétní pokyny, co, jak a kdy se od nich očekává. Výsledky Porfirio, Felício a Carrilho a kol. (2020) spíše potvrzují nejednoznačnost této situace. Zároveň zjistili, že existence plánu může mít vliv na motivaci nástupců, především pokud mají

vyšší vzdělání. Jak již bylo zmíněno, motivace je důležitý faktor, který může rozhodovat o úspěchu nástupnictví. Silně motivovaní nástupci mohou být úspěšnými nástupci, a to často i bez plánu nástupnictví.

Komplexnost procesu nástupnictví vede k vysokému počtu nevydařených předání podniků. Očekává se jeho nárůst v Evropské unii, a to představuje velkou makroekonomickou výzvu (Matser a Lievens, 2011). Česká republika je aktuálně v situaci, kdy dochází k první mezigenerační výměně v rodinných podnicích.

1.3.3 SOCIÁLNÍ ZODPOVĚDNOST MAJITELŮ RODINNÝCH PODNIKŮ & RODINNÉ VZTAHY

Pro majitele rodinných podniků jsou důležité sociální vazby. Důraz na SEW přináší některé společenské výhody včetně kolektivního sociálního kapitálu, důvěry, pocitu blízkosti a mezilidské solidarity (Berrone, Cruz a Gomez-Mejia, 2012). Vzájemné vazby v rámci rodinného podnikání jsou nejen mezi členy rodiny, ale rozšiřují se do širšího okolí. Identitu s podnikem často sdílejí i jeho zaměstnanci. Budování sociálních vazeb a jejich udržování může být často i bez zřejmých ekonomických zisků, kdy rodinné podniky jsou často úzce spjaty s komunitou, ve které působí a podporují ji, ne kvůli finančním výhodám, ale z důvodu altruismu.

Empirické důkazy ukazují, že kvůli silné identifikaci se jménem podniku a vlivem vnějšího okolí, kdy veřejné odsouzení by mohlo mít pro podnik vážné následky, vykazují rodinné podniky vyšší úroveň společenské odpovědnosti a soudržnosti s komunitou (okolím podniku) a pečují o pozitivní image rodiny a její reputaci (Berrone, Cruz a Gomez-Mejia, 2012). Pokud se vlastník a manažeři osobně identifikují s podnikem, jsou ochotnější podporovat společensky zodpovědné aktivity. Rodinný podnik často nese jméno rodiny a je s ní neoddělitelně svázán. Pro rodinu je důležitá image a pověst, které ukazuje podnik svým zákazníkům, dodavatelům a dalším externím subjektům. Rodina má také významný vliv na zaměstnance svého podniku, ale i na celý interní proces a kvalitu služeb a produktů. Špatná reputace by poškodila jméno rodiny, a tím i SEW. V nerodinných podnicích se manažeři neobávají o pověst rodiny, což odlišuje rozhodování rodinných a nerodinných manažerů. Rodinné podniky jsou více společensky zodpovědné než nerodinné podniky, což je způsobeno právě obavami rodiny o image a pověst a touhou chránit rodinné bohatství (Dyer a Whetten, 2006). Z tohoto důvodu se majitelé rodinných podniků chovají často altruisticky.

Altruismus lze definovat jako morální hodnotu, která motivuje jednotlivce k činům, z nichž mají prospěch ostatní bez očekávání odměny (Karra, Tracey a Phillips, 2006; Schulze, Lubatkin a Dino, 2002). Altruistické činy ale zahrnují i vlastní zájmy, kdy užitečnost jednotlivce je ovlivňována jak osobním blahobytem, tak blahobytem ostatních (Chua, Chrisman a Bergiel, 2009). Altruismus například vede k tomu, že rodiče převádí majetek na své děti, což je spojeno s ohleduplností, upevňováním rodinných vztahů, lepší komunikací, spoluprací, ale má to i své nevýhody, kdy se děti mohou stát sobeckými díky štědrosti rodičů (Karra, Tracey a Phillips, 2006; Schulze, Lubatkin a Dino, 2002). Stejně jako rodiče mohou zvýšit své blaho štědrostí k rodině, tak zakladatelé rodinných podniků ke stejnému účelu mohou využít vlastnická práva (Schulze, Lubatkin a Dino, 2002).

Altruismus v rodinných podnicích lze rozdělit na interní (projevující se dovnitř podniku) a externí (projevující se vůči okolí podniku). Existují dva typy interních stakeholderů, jsou to stakeholderi rodinní a nerodinní, kteří jsou hodnoceni rozdílně. Důvodem je emocionální vazba rodiny k podniku (Cruz a kol., 2014).

V rodinných podnicích tedy existuje altruismus mezi členy rodiny (interní rodinný altruismus) (Chua, Chrisman a Bergiel, 2009; Cruz a kol., 2014). Majitelé těchto podniků se nechovají ekonomicky racionálně, což jim umožňuje právě koncentrované vlastnictví (Schulze, Lubatkin a Dino, 2002), pečují o blaho rodiny, v podniku zaměstnávají příbuzné a budují odkaz, který chtějí předat další generaci (Karra, Tracey a Phillips, 2006). Altruistické chování má potenciál sladit zájmy rodiny a vytvořit konkurenční výhodu především v raných fázích podnikání, protože toto chování přináší vysokou míru flexibility, kdy jsou příbuzní ochotni pracovat dlouho, často bez dovolené, pokud je to nutné (Karra, Tracey a Phillips, 2006). Rodina poskytuje podniku dodatečný kapitál nebo pracovní sílu během těžkých časů (Neff, 2015). Rodinnému podniku umožňuje altruismus využití rodinných zdrojů i v době problémů, kdy k překonání krize mohou použít jak lidské zdroje, tak osobní úspory (Schulze, Lubatkin a Dino, 2002). Charakteristickým rysem rodinných podniků je, že rodinným příslušníkům je poskytováno bezpečné zaměstnání, jakož i výhody a výsady, které by nezískali, kdyby byli zaměstnání mimo rodinný podnik (Ward, 1987 v Schulze, Lubatkin a Dino, 2002).

Pokud nefunguje rodinné altruistické chování, může vznikat antipatie a nenávisť či žárlivost – konflikty. Vztahy v rodině jsou základním stavebním kamenem organizací (tedy i rodinných podniků), mají dopad na strukturu řízení, sociální síť, týmovou dynamiku, ale i na nástupnictví, kariéru či strategii. Dobré rodinné vztahy poskytují výhody v podobě vysoce angažované pracovní síly se sdílenými cíli a hodnotami, ale mohou rozvíjet i nepotismus a konflikty (Dyer, 2003).

Do rozhodování v podniku vstupují emoce, protože rodina a její podnik jsou úzce spjaté (propojené) (Berrone, Cruz a Gomez-Mejia, 2012). Emoce jsou výsledkem každodenních situací a hrají důležitou roli v každém rodinném systému. Emoce hrají důležitou roli například v případě dědictví, rozvodu, nemoci, ztráty v rodině nebo v podnikání či hospodářského poklesu.

Vztahy v rodině mají proto vliv na dlouhodobý úspěch podniku a jeho udržitelnost. Pro udržitelnost podniku je klíčová vize zakladatele, ale také důvěra a sebejistota v podnikovém managementu (Neff, 2015). Rodinné klima (*family climate*) – dynamika a vztahy – ovlivňuje identifikaci rodiny s podnikem (vztah členů rodiny k podniku). Na fungování rodiny mají vliv především následující čtyři faktory (Björnberg a Nicholson, 2012; Cabrera-Suárez, Déniz-Déniz a Martín-Santana, 2014):

- mezigenerační pozornost (zájem starší generace o potřeby té mladší);
- emoční soudržnost (síla emocionálního pouta);
- kognitivní soudržnost (podobnost zájmů či hodnot členů rodiny);
- otevřená komunikace (interakce mezi členy rodiny – vyjadřování názorů, otevřená diskuse).

Pokud uvedené faktory neplatí, rodinné podnikání podporuje vznik konfliktů v rodině. Castillo a Wakefield (2006) považují za významné prediktory konfliktu počet generací v podnikání, počet rodinných příslušníků pracujících v podniku, věk provozovatele, úroveň vzdělání a přítomnost externích manažerů.

Často se stává, že rodinní členové mají v podniku nejasnou roli, jsou majiteli, zaměstnanci i členy rodiny (Neff, 2015). Vyjasnění role napomáhá dlouhodobému stabilnímu výkonu podniku. Dále mu napomáhá osobní rozvoj, externí vzdělávání, obecně investice do lidského kapitálu, zvýšení povědomí o vnějším prostředí podniku a budování podnikové kultury.

Altruistické chování umožňuje rodině lepší organizaci vlastního času, ale zároveň je i nevýhodou, kdy členové rodiny mohou volit volný čas před prací (Schulze, Lubatkin a Dino, 2002). Pro vlastníka podniku je obtížné donutit neefektivního člena rodiny pracovat lépe, případně ho z podniku propustit.

Altruistické chování se nemusí týkat pouze členů rodiny, ale i ostatních zaměstnanců (nerodinní interní stakeholderi), kterým je placeno vzdělání, ale jsou finančně podporováni i v jiných oblastech rodinného života (Karra, Tracey a Phillips, 2006). V rodinném podniku jsou nerodinní zaměstnanci často považováni za členy rodiny (Berrone, Cruz a Gomez-Mejia,

2012). V těchto podnicích je obvykle stabilnější zaměstnání než v běžných podnicích, kdy bez tlaků shareholderů a burzovních trhů není důvod snižovat stavy zaměstnanců, ti tak mají větší jistotu zaměstnání i během krize (EFBB, 2018; Villalonga a Amit, 2020). V rodinných podnicích také hraje důležitou roli důvěra; nerodinní zaměstnanci věří, že pokud je důvěryhodná rodina (má dobrou pověst ve společnosti), pak je důvěryhodné i podnikání (Neff, 2015).

V rodinných podnicích je ovšem altruismus obvykle asymetrický a členové rodiny mají více výhod než nerodinní zaměstnanci (Cruz a kol., 2014; Chua, Chrisman a Bergiel, 2009). Například ve vedení podniku jsou obvykle pouze rodinní členové. Odlišné zacházení s rodinnými a nerodinnými zaměstnanci může vést k pocitu bezpráví (Schulze, Lubatkin a Dino, 2002).

Majitelé rodinných podniků budují také vztahy s okolím, projevuje se tak externí altruistické chování. Kvůli důrazu na nefinanční cíle podnikání v rodinných podnicích se jejich majitelé chovají společensky zodpovědně i vůči okolí. Rodinné podniky lépe reagují na požadavky externích stakeholderů než běžné podniky, lépe pečují o životní prostředí, komunitu a své zákazníky. Podle Cruz a kol. (2014) se projevuje altruistické chování především vůči externím stakeholderům, protože ti neohrožují přímo emoční připoutání k podniku nebo vliv na společnost a zároveň je budována pozitivní pověst a image rodiny. Pokud je zapojením proaktivních interních stakeholderů ohrožena kontrola podniku rodinou, pak se rodinný podnik zdráhá zavádět interní sociální praktiky.

Rodinné podniky tedy zauímají proaktivní postoj ke svým stakeholderům, čímž přispívají k zachování či navyšování SEW. Zapojení více zúčastněných stran, zaměstnanců, dodavatelů či shareholderů, je způsob, jak posílit vzájemnou důvěru a získat souhlas se směřováním podniku a jeho řízením. Není ovšem prokazatelné, že SEW má i pozitivní ekonomické dopady. Finanční výhody tohoto postoje mohou být pouze nepřímé, obtížně vyčíslitelné nebo možná neexistující. Z tohoto důvodu je tento přístup obtížně uplatnitelný v nerodinném podniku, kdy manažer bude těžce obhajovat nižší výnosy z důvodu sociální orientace, pokud k tomu nemá podporu vlastníka. Vzhledem k problémům při prokazování přímého spojení mezi činnostmi zaměřenými na proaktivní přístup ke stakeholderům a finanční výkonností podniku mohou být tyto aktivity zpochybňovány akcionáři. Takové aktivity musí být v přímé kompetenci těch, kdo podnik kontrolují (Cennamo et al, 2012).

Schulze, Lubatkin a Dino (2002) tvrdí, že altruismus může způsobit, že ředitelé rodinných podniků upřednostňují vyšší poměr spotřeby k investicím než běžné podniky. Vlastník musí rozhodovat mezi tím, co je lepší pro něj a jeho rodinu a co pro podnik, což vede

k omezené schopnosti učinit ekonomicky racionální rozhodnutí. Místo, aby například ředitel odešel do důchodu, stále vede podnik kvůli obavám o blaho rodiny, protože si myslí, že nástupci stále chybí potřebné zkušenosti nebo se obává sporů v rodině. Toto altruistické rozhodnutí (obětovat vlastní blaho kvůli blahu rodiny) ale může vést k frustraci dědiců a může mít negativní vliv i na výkonnost podniku. Jinak řečeno, averze k riziku spojená s vysokou úrovní koncentrace vlastnictví, kombinovaná s altruistickými pobídkami, které upřednostňují vyšší úroveň spotřeby a mohou vést k problémům se sebekontrolou, může také zabránit rodinným podnikům v provádění inovací či rozšíření provozu a vstupu na nové trhy.

Kellermanns, Eddleston a Zellweger (2012) se podívali na SEW z jiného úhlu pohledu. SEW je většinou vnímáno pozitivně, jako něco, co má demonstrovat péči o stakeholdery. Existuje ale i jiný pohled na tuto problematiku, který říká, že ne všechny rodinné podniky pečují o své stakeholdery. Lze najít příklady, kdy byli nerodinní stakeholderi ignorováni či zneužíváni. Jsou i podniky, které splňují znaky rodinného podniku, a přesto vzbuzují konflikty v místní komunitě, využívají své zaměstnance či vyvlastňují minoritní akcionáře. Co z toho plyne? Silné rodinné vazby mohou působit nejen pozitivně, ale také negativně. Emoční připoutání může vést i k podněcování sporů mezi členy rodiny a potenciálními nástupci. Rodinná kontrola a identifikace s rodinou mohou vést k tomu, že dědicové se cítí v pasti rodiny a podniku a cítí se na ní plně závislí (Schulze a kol., 2001 v Kellermanns, Eddleston a Zellweger, 2012). Tlak na vstup do rodinného podniku bez ohledu na osobní preference (Freudenberger, Freedheim a Kurtz, 1989 v Kellermanns, Eddleston a Zellweger, 2012) vede k tomu, že vícegenerační záměry mohou být spojeny s negativními emocemi.

Kellermanns, Eddleston a Zellweger (2012) konstatují, že vyšší SEW může být spojeno s nižším proaktivním zapojením zúčastněných stran. Touha rodiny udržet si nad podnikem kontrolu může vést k tomu, že do správní rady (do vedení podniku) jsou jmenováni pouze rodinní členové, což může vést k porušení řádné správy podniku a vyloučení nerodinných stakeholderů. Tento názor je v rozporu s vnímáním SEW jako pozitivní součásti rodinného podniku, která zdůrazňuje zodpovědnost podniku a proaktivní zapojení stakeholderů. Autoři upozorňují, že pokud rodinný podnik porušuje všeobecně přijímané normy chování, pak má SEW negativní vliv právě na proaktivní zapojení stakeholderů. S mezigeneračními plány a závislostí na rodinném podniku lze tedy spojovat i negativní emoční hodnotu. To může povzbudit členy rodiny k hledání kompenzací za tuto újmu, tzn., může to vést k tomu, že se členové rodiny budou raději věnovat svým vlastním zájmům.

V literatuře se také setkáme s tvrzením, že altruismus je silný především, pokud je podnik řízen první či druhou generací (Schulze, Lubatkin a Dino, 2002), tedy v případě, že majitelé se silně identifikují s podnikem.

1.4 VÝKONNOST A TVORBA HODNOTY RODINNÝCH PODNIKŮ

Rodinné podniky jsou často hodnoceny na základě jejich finanční výkonnosti a výzkum je zaměřen na identifikaci faktorů, které jejich výkonnost ovlivňují. Přehled vybraných výzkumů zaměřených na výkonnost rodinného podniku a z nich vyplývající faktory, které tuto výkonnost ovlivňují, je uveden v *Tabulka 2*. Z této rešerše plyne, že v některých studiích zejména zaměřených na soukromé rodinné podniky jsou k hodnocení finanční výkonnosti používána subjektivní měřítka, tj. vyjádření majitelů o dosahované výkonnosti (např. Gonzáles-Cruz a Cruz-Ros, 2016; Oswald, Muse a Rutherford, 2009; Sciascia a Mazzola, 2008; Westhead a Howorth, 2006).

Tabulka 2 – Přehled vybraných výzkumů zaměřených na hodnocení vlivu rodiny na výkonnost podniku.

Autoři a rok	Typ podniků	Použité ukazatele
Allouche a kol. (2008)	LFC	ROA, ROE, ROIC
Anderson a Reeb (2003)	LFC	Tobinovo Q ¹⁹ , ROA
Andres (2008)	LFC	Tobinovo Q, ROA
Barontini a Caprio (2006)	LFC	Tobinovo Q, ROA
De Massis a kol. (2015)	PFC (<i>SME</i>)	ROA, ROE, ROS
Gonzáles-Cruz a Cruz-Ros (2016)	PFC (<i>closely held SME</i>)	<i>Hodnocení na škále finanční i nefinanční kritéria: zisk, tržby a jejich růst, CF, ROI, produktivita práce, podíl na trhu, vývoj produktu a trhu, výzkum a vývoj, nákladová efektivita, spokojenost zaměstnanců, ochrana životního prostředí</i>
Halili, Saleh a Zeitun (2015)	LFC	ROA, ROE, ROIC
Chu (2011)	LFC	ROA, aktiva, tržby
Ibrahim a Samad (2011)	LFC	Tobinovo Q, ROA, ROE

¹⁹ *Tobinovo Q* je ukazatelem tržní výkonnosti podniku, ne účetní. Představuje podíl mezi tržní hodnotou podniku a náklady na reprodukci aktiv (aktuální náklady na pořízení aktiv podniku). Zjednodušeně ho lze určit jako podíl tržní hodnoty podniku a účetní hodnoty celkových aktiv (Afza Amran a Che Ahmad, 2009). Tento ukazatel nelze použít pro soukromé (veřejně neobchodované) podniky.

Autoři a rok	Typ podniků	Použité ukazatele
Leung, Richardson a Jaggi (2014)	LFC	ROA, roční výnos akcií, ROE, Tobinovo Q
Maury (2006)	PFC, LFC	Tobinovo Q, ROA, ROE, růst tržeb
Minichilli, Corbetta a MacMillan (2010)	PFC, LFC	ROA uváděné respondenty
Oswald, Muse a Rutherford (2009)	PFC, LFC	<i>Hodnocení na škále:</i> růst tržeb, příjmy, kapitálová struktura (dluh)
Sciascia a Mazzola (2008)	PFC (SME)	<i>Hodnocení na škále:</i> růst tržeb, růst zisku, růst příjmů, růst dividend, ROA (růst), ROE (růst), snížení poměru dluh/kapitál
Villalonga a Amit (2006)	LFC	Tobinovo Q, růst tržeb, tržby, aktiva, ROA
Westhead a Howorth (2006)	PFC	Tržby; <i>hodnocení na škále:</i> tržby, růst tržeb, CF, ROE, marže, čistý zisk

Poznámka: LFC (listed family companies) jsou veřejně obchodované společnosti, PFC (private family companies) jsou soukromé společnosti. SME (Small and Medium Enterprises) jsou malé a střední podniky – tzn., jedná se především o PFC. Closely held SME jsou podniky kontrolované malou skupinou shareholderů.

Zdroj: vlastní zpracování

Výkonnosti rodinných podniků se věnuje velké množství autorů, přehled jejich publikací poskytuje například Pindado a Requejo (2015). Často uváděným přístupem je obrácená u-křivka, podle které s rostoucím vlivem rodiny na podnikání roste i výkonnost, ale jen do chvíle, kdy začnou převažovat vlivy negativní (především konflikty mezi členy rodiny) (např. De Massis a kol., 2013; Minichilli, Corbetta a MacMillan, 2010; Schulze, Lubatkin a Dino, 2003).

V létě 2022 byla provedena aktualizace používaných měřítek k hodnocení výkonnosti v posledních čtyřech letech na základě literární rešerše časopisů indexovaných na Web of Science (*Tabulka 3*). Používání subjektivního hodnocení výkonnosti v dalších letech ještě narůstá se zvyšujícím se zájmem o analyzování menších podniků, pro která nejsou často dostupná data. Autoři studií argumentují tím, že objektivní a subjektivní měřítka jsou dostatečně silně korelovaná (např. Santoro, Messeni-Petruzzeli a Del Giudice, 2021). Subjektivní informace jsou zjišťovány pomocí dotazníkových šetření, ve kterých jsou respondenti vyzýváni ke zhodnocení výkonnosti na Likertově škále. Respondenti se často vyjadřují k tomu, jak si stojí jejich podnik v porovnání s konkurencí (např. Ingram, Krašnicka a Glód, 2020; Palalić a Smajić, 2021; Santoro, Messeni-Petruzzeli a Del Giudice, 2021; Sánchez-Marín, Meroño-Cerdán a Carrasco-Hernández, 2019; Schmid a Sender, 2021).

Tabulka 3 – Přehled ukazatelů používaných k hodnocení výkonnosti v poslední čtyřech letech

Ukazatel	Autoři a rok
ROA (rentabilita aktiv)	Abrardi a Rondi (2020); Adomako a kol. (2019); Afonso Alves, Matias Gama a Augusto (2020); AL Nasser (2019); Alves a Gama (2020); Amore a kol. (2021); Basco a kol. (2019); Block a kol. (2020); Calabrò a kol. (2021); Cruz a kol. (2019); Diéguez-Soto a kol. (2019); Dinh a kol. (2021); Hansen, Block a Neuenkirch (2020); Hernández-Linares a kol. (2020); Hoffman a kol. (2019); Chen, Xiao a Zhao (2021); Masset, Uzelac a Weisskopf (2019); Muñoz-Bullón, Sanchez-Bueno a De Massis (2020); Pacheco (2019); Paiva a Carvalho (2018); Patel a Guedes (2021); Peláez-León a Sánchez-Marín (2021); Ramírez, Dieguez-Soto a Manzanique (2020); Saidat, Silva a Seaman (2019); Simarasl a kol. (2020); Tognazzo a Neubaum (2020)
ROE (rentabilita vlastního kapitálu)	Afonso Alves, Matias Gama a Augusto (2020); AL Nasser (2019); Alves a Gama (2020); Hansen, Block a Neuenkirch (2020); Paiva a Carvalho (2018); Simarasl a kol. (2020); Veltri, Mazzotta a Rubino (2021)
ROI (rentabilita investic)	Block a kol. (2020); Hansen, Block a Neuenkirch (2020); Chirico a kol. (2021); Paiva a Carvalho (2018); Yezza a kol. (2021)
ROS (rentabilita tržeb), zisková marže	Adomako a kol. (2019); Aiello a kol. (2021); Ahrens a kol. (2019); Afonso Alves, Matias Gama a Augusto (2020); Alves a Gama (2020); Block a kol. (2020); Déniz-Déniz, Cabrera-Suárez, a Martín-Santana (2020); Hansen, Block a Neuenkirch (2020); Chen, Xiao a Zhao (2021); Martínez-Alonso, Martínez-Romero a Rojo-Ramírez (2020); Paiva a Carvalho (2018); Pittino a kol. (2021); Yezza a kol. (2021)
Tržby a jejich vývoj	Adomako a kol. (2019); Afonso Alves, Matias Gama a Augusto (2020); Alves a Gama (2020); Bauweraerts (2018); Bujan (2020); De Clercq, Kaciak a Thongpapanl (2021); Déniz-Déniz, Cabrera-Suárez, a Martín-Santana (2020); Eddleston, Sieger a Bernhard (2019); Félix a David (2019); Hansen, Block a Neuenkirch (2020); Hernández-Linares a kol. (2020); Hernández-Perlines, Covin a Ribeiro-Soriano (2021); Chirico a kol. (2021); Ingram, Krašnicka a Głód (2020); Sánchez-Marín, Meroño-Cerdán a Carrasco-Hernández (2019); Simarasl a kol. (2020)
ROCE (rentabilita dlouhodobého kapitálu)	Hansen, Block a Neuenkirch (2020)
ROC (rentabilita nákladů)	Hernández-Perlines, Covin a Ribeiro-Soriano (2021)
Příjmy a jejich hodnocení	Palalić a Smajić (2021); Symeonidou, DeTienne a Chirico (2021); Tognazzo a Neubaum (2020)
CF (cash-flow)	Yezza a kol. (2021)
Zisk a jeho vývoj	Bujan (2020); Déniz-Déniz, Cabrera-Suárez a Martín-Santana (2020); Eddleston, Sieger a Bernhard (2019); Hernández-Perlines, Covin a Ribeiro-Soriano (2021); Ingram, Krašnicka a Głód (2020);

Ukazatel	Autoři a rok
	Palalić a Smajić (2021); Santoro, Messeni-Petruzzelli a Del Giudice (2021); Sánchez-Marín, Meroño-Cerdán a Carrasco-Hernández (2019); Schmid a Sender (2021); Simarasl a kol. (2020); Tognazzo a Neubaum (2020); Yezza a kol. (2021)
Produktivita a její vývoj	Adjei a kol. (2018); Adomako a kol. (2019); Schmid a Sender (2021)
Obrat a jeho vývoj	Werner, Schell a Haunschild (2021)
Tobinovo Q	AL Nasser (2019); Hansen, Block a Neuenkirch (2020); Masset, Uzelac a Weisskopf (2019); Saidat, Silva a Seaman (2019)
Tržní hodnota	AL Nasser (2019); Martínez-García, Basco a Gómez-Ansón (2021)
Tržní podíl a jeho vývoj	Adomako a kol. (2019); Alves a Gama (2020); De Clercq, Kaciak a Thongpapanl (2021); Eddleston, Sieger a Bernhard (2019); Hernández-Linares a kol. (2020); Hernández-Perlines, Covin a Ribeiro-Soriano (2021); Ingram, Krašnicka a Głód (2020); Palalić a Smajić (2021)
Výnosnost akcií	Hansen, Block a Neuenkirch (2020)
Poměr tržní ceny akcií a výnosnosti akcií	Hansen, Block a Neuenkirch (2020)
Poměr tržní a účetní hodnoty	Abrardi a Rondi (2020)
Výkonnost akciového trhu	Schmid a Sender (2021)
Finanční nezávislost	Paiva a Carvalho (2018); Sánchez-Marín, Meroño-Cerdán a Carrasco-Hernández (2019)
Počet zaměstnanců a jeho vývoj	Adomako a kol. (2019); De Clercq, Kaciak a Thongpapanl (2021); Eddleston, Sieger a Bernhard (2019); Ingram, Krašnicka a Głód (2020)
Další použité faktory neuvedené výše:	
Dlouhodobý dluh a vlastní kapitál (Tognazzo a Neubaum, 2020), Altmanův model k hodnocení rizika (Gomez-Mejia a kol., 2021), kvalita služeb a míra inovací (Schmid a Sender, 2021), růst výkonnosti ve srovnání s konkurencí (Santoro, Messeni-Petruzzelli a Del Giudice, 2021), objem obchodu k celkovým aktivům a změny objemu obchodu (Félix a David, 2019).	

Poznámka: K rešerši byla použita databáze Web of Science. Vyhledávání bylo omezeno na spojení slov „family & business/firm/company & performance“ v nadpisu článku za období především 2019-07/2022. Jedná se o rešerši článků, které jsou přiřazeny k Evropě dle afilace autorů.

Zdroj: vlastní zpracování

Z analyzovaných výzkumů vyplývá, že k hodnocení finanční výkonnosti jsou nejčastěji používána kritéria jako jsou *rentabilita aktiv (ROA)*; *zhodnocení vývoje tržeb* nebo *rentabilita tržeb (ROS)*; *zisk a jeho vývoj*. Z ukazatelů rentability je také často aplikována *rentabilita vlastního kapitálu (ROE)*. U veřejně obchodovaných společností je jako ukazatel hodnoty podniku také využíváno *Tobinovo Q*, *tržní hodnota podniku* nebo *tržní podíl a jeho vývoj*.

Obliba v používání ukazatelů ziskovosti plyne z toho, že zisk je hlavním zdrojem financování rozvoje podniku (inovací a investic), protože malé a střední rodinné podniky mají zpravidla omezené možnosti získávání jiných zdrojů financování (jako jsou např. bankovní úvěry) (např. Karas a Režňáková, 2021). K identifikaci důvodů ve výkonnosti podniků je však nutné zkoumat všechny oblasti činnosti podniku, aby bylo možné zjistit, v čem jsou hlavní rozdíly. V případě využití účetních dat jsou vhodné také ukazatele jako je obrat aktiv, zadluženost, ukazatele pracovního kapitálu, ukazatele efektivnosti vynakládání nákladů apod., které měří efektivitu v různých oblastech činnosti podniku.²⁰

1.4.1 VLIV RODINY NA VÝKONNOST RODINNÝCH PODNIKŮ

Lze najít mnoho studií, které hodnotí přínos rodiny k podnikání pozitivně (Allouche a kol., 2008; Anderson a Reeb, 2003; Andres, 2008; Barontini a Caprio, 2006; Halili, Saleh a Zeitun, 2015; Chu, 2011; Machek a Hnilica, 2015a; Villalonga a Amit, 2006). Botero a kol. (2015) tvrdí, že stávající studie ukazují vynikající výkonnost evropských rodinných podniků ve srovnání s podniky, které rodinné nejsou. Neff (2015) na základě literární rešerše uvádí, že výkonnost rodinných podniků je obvykle lepší než běžných podniků v USA, ale ne v Evropě a Asii, kde platí opačné tvrzení. Autor se domnívá, že důvodem může být odlišná definice rodinných podniků.

Anderson a Reeb (2003) zjistili, že výkonnost rodinných podniků je nejméně stejná jako nerodinných, ne-li lepší, kdy *ROA* vykazuje v případě rodinných podniků významně lepší hodnoty. Na tuto studii pak navazuje mnoho dalších autorů, kteří se problematice výkonnosti věnují. Chu (2011) zjistil, že vlastnictví podniku rodinnou má pozitivní vliv na jeho výkonnost především, když jsou členové rodiny ve vrcholných funkcích. Tzn., že nezbytnou podmínkou pro dosažení tohoto pozitivního vlivu je, aby se členové rodiny podíleli na řízení a kontrole podniku. Koncentrované vlastnictví má pozitivní vliv na dlouhodobé udržení výkonnosti (Halili, Saleh a Zeitun, 2015). Vliv vlastnictví podniku rodinou na jeho výkonnost je silnější

²⁰ Rozdíly ve finanční výkonnosti rodinných a nerodinných podniků jsou prezentovány v Režňáková a kol. (2023 – v recenzním řízení). Bylo zjištěno, že faktory ovlivňující výkonnost rodinných podniků se liší v případě SMEs.

v případě malých a středních podniků než v případě velkých (Chu, 2011). Kladný vliv rodiny na výkonnost podniku byl zjištěn i ve studii Maury (2006), který dospěl k závěru, že aktivní kontrola vede k vyšší ziskovosti; toto tvrzení neplatí v případě pasivní kontroly, která nemá na ziskovost vliv. K podobnému závěru došel i Andres (2008), je-li rodina jen významným akcionářem bez zastoupení v představenstvu, nelze výkonnost jejího podniku odlišit od ostatních podniků, ta je lepší pouze v případě, pokud je zakládající rodina stále aktivní v dozorčí či správní radě. Rodina má silnější vazbu ke svému podniku, nebo se dokonce může cítit odpovědná za jiné akcionáře, dokud má své členy v představenstvu (Andres, 2008). Allouche a kol. (2008) zjistili, že rodinné podniky dosahují lepší výkonnosti než nerodinné z pohledu ziskovosti i finanční struktury, kdy úroveň kontroly nad podnikem silně ovlivňuje především ziskovost podniku.

Na druhou stranu Pindado a Requejo (2015) tvrdí, že výkonnost rodinných podniků ovlivňují jejich vlastníci, kteří mají vliv na vlastnickou strukturu, podnikové strategie a proces nástupnictví. Autoři došli k závěru, že rodinná kontrola vede k nedostatečnému investování. Argument ohledně nedostatečného investování uvádí i Ibrahim a Samad (2011). Podle nich mají rodinné podniky vyšší hodnotu než nerodinné, měřeno pomocí *ROE*. Při použití *Tobinova Q* a *ROA* autoři zjistili opačný výsledek. Může to být způsobeno tím, že rodinné podniky investují do méně rizikových a méně výnosných investic.

De Massis a kol. (2015) podporují existenci závislosti ve tvaru obrácené u-křivky mezi výkonností a zapojením rodiny do vrcholového řízení a vlastnictvím podniku. Gonzáles-Cruz a Cruz-Ros (2016) zjistili pozitivní vztah mezi velikostí podniku a jeho výkonností, zároveň pokud roste velikost podniku a snižuje se vliv rodiny v managementu, pak podnik dosahuje lepší výkonnosti.

Dle Westhead a Howorth (2006) by vlastníci rodinných podniků měli věnovat pozornost i finančním cílům, nejen rodinným, protože výhradní zaměření na rodinné cíle vede k horší výkonnosti podniku. Miller a Le Breton-Miller (2006) tvrdí, že nelze jednoznačně říct, že kontrola podniku rodinou má pozitivní či negativní dopady na výkonnost. Je to dáno tím, že se jedná o velice různorodou skupinu podniků.

Teprve v posledních letech roste zájem o výzkum zaměřený na rodinné podniky v České republice. Podle Machek (2016) má management českých rodinných podniků svoje specifika vycházející z kulturního, sociálního, technologického, ekonomického a politického prostředí. Bylo zpracováno několik studií, které se věnují výkonnosti českých rodinných podniků. Jde o výzkumy Machek a Kubíček (2018); Machek (2016); Machek a Pokorný (2016); Machek

a Hnilica (2015a); Machek a Hnilica (2015b); Machek a Hnilica (2014). Z výsledků těchto studií lze dovodit, že české rodinné podniky mají vyšší rentabilitu a nižší míru zadlužení než nerodinné podniky, ohledně produktivity práce a likvidity se studie rozcházejí.

Podle Machek a Kubíček (2018) vede větší míra koncentrace vlastnictví k poklesu agenturních nákladů²¹ díky sladění zájmů majitelů a manažerů a podporuje výkonnost, ale jen do doby, než převáží negativní účinky koncentrovaného vlastnictví (obrácená u-křivka). Výsledky ukazují, že podniky, které ovládá majoritní vlastník, jsou ziskovější než ty, kde je vlastnictví rozptýleno²², protože vlastník může účinně kontrolovat a monitorovat management, a tím snižovat agenturní náklady.

Hodnoty, které přináší do podniku manželé (rodina) jsou důvěra, týmová práce, sdílená vize a lepší komunikace. Mezi další výhody patří již zmíněné nižší agenturní náklady a nižší náklady způsobené krádežemi zaměstnanců a nesprávným chováním díky společným cílům. Tyto faktory vedou k lepší obchodní stabilitě a poklesu nákladů, což může vést ke zlepšení ziskovosti (Machek a Hnilica, 2015b).

Machek a Pokorný (2016) na vzorku 148 českých rodinných podniků a 5972 nerodinných podniků s více než 30 zaměstnanci zjistili významný vztah mezi zapojením rodiny a mírou úpadku. Nebyl zjištěn statisticky významný vliv rodinné kontroly na míru výskytu úpadků. U rodinných podniků byla prokázána vyšší míra úpadku, ale rozdíl může být způsoben nevyvážeností vzorku. Sledované období bylo 2009 až 2013, kdy byla hospodářská recese. Výsledky této studie nepotvrzují domněnky, že rodinné podniky se s ekonomickou krizí vypořádají lépe.

Machek (2016) provedl výzkum, jehož cílem bylo zjistit rozdíly ve výkonnosti českých (573 podniků) a zahraničních rodinných podniků (154 podniků) operujících na území České republiky mezi roky 2009 až 2013. K identifikaci podniků byl použit přístup založený na shodě příjmení dle Hnilica a Machek (2015). Zjistil, že české podniky jsou na tom hůře než zahraniční podniky operující na území České republiky z hlediska *ROA* (za využití zisku před zdaněním a úroky) a produktivity práce. Z jeho výzkumu plyne, že zahraniční podniky jsou na tom lépe především z pohledu produktivity práce. Hypotéza o lepší rentabilitě aktiv v případě zahraničních podniků byla potvrzena na hladině významnosti 10 %. Důvodem mohou dle autora být rozdíly v hodnotě aktiv, velikosti podniku a kapitálové náročnosti. Zároveň studie

²¹ Agenturní náklady (*agency costs*) jsou tzv. náklady zastoupení vznikající z důvodu konfliktu zájmů mezi vlastníky a manažery, kdy cílem majitelů podniku je maximalizace hodnoty, zatímco cílem manažerů podniku je maximalizace jejich příjmů.

²² Koncentrace vlastnictví byla měřena pomocí Herfindahlova indexu diverzity – součet čtverců vlastnických podílů všech akcionářů v podniku.

uvádí, že ziskovost je negativně ovlivněna výší dluhu v případě obou skupin podniků a na produktivitu pozitivně působí velikost podniku, kdy zahraniční podniky jsou podstatně větší.

V rodinných podnicích je důležité věnovat pozornost tomu, za jakých podmínek dosahuje podnik lepších či horších výsledků. Na základě literární rešerše jsou dále identifikovány faktory, které autoři uvádějí jako ty, jež ovlivňují výkonnost rodinných podniků.

Rodinné podniky tvoří hodnotu, pokud je zakladatel ve funkci ředitele nebo ve funkci předsedy představenstva za podmínky, že ředitel není člen rodiny. Tato hodnota je zničena, pokud jsou v těchto funkcích potomci (Villalonga a Amit, 2006). K jinému závěru dospěli Barontini a Caprio (2006), přínos rodiny pro podnik je pozitivní, pokud je v podniku stále aktivní zakladatel, ve funkci výkonného ředitele nebo jako ředitel bez výkonných pravomocí, a tento efekt trvá, nebo alespoň nemá negativní vliv, pokud funkce převezmou potomci. Koncentrované vlastnictví, které je pro rodinné podniky typické, má pozitivní vliv na výkonnost (Halili, Saleh a Zeitun, 2015). Člen rodiny na pozici ředitele (CEO) působí na výkonnost kladně (např. Anderson a Reeb, 2003; Miller a Le Breton-Miller, 2006; Minichilli, Corbetta a MacMillan, 2010) a je nezbytnou podmínkou pro dosažení vysoké výkonnosti (González-Cruz a Cruz-Ros, 2016). Pozitivní účinek zapojení rodiny na výkonnost podniku je považován za nejsilnější, když je zakladatel na pozici ředitele (Andres, 2008; Miller a Le Breton-Miller, 2006). To neplatí u CEO, který kontroluje podnik pomocí hlasovacích práv a má moc vykořisťovat menšinové akcionáře (Miller a Le Breton-Miller, 2006). Důvody tohoto vlivu lze vysvětlit nižšími agenturními náklady, protože manažeři jsou obvykle členy rodiny, ale může to vést ke konfliktům mezi rodinou a minoritními akcionáři, jejichž ochrana je nízká (Maury, 2006). Výsledky Anderson a Reeb (2003) jsou v nesouladu s tvrzením, že menšinový akcionáři jsou nepříznivě ovlivněni, pokud je podnik vlastněn rodinou, což naznačuje, že rodinné vlastnictví je efektivní vlastnickou strukturou.

Negativní vliv na výkonnost má také udržování a růst životního stylu majitelů (Westhead a Howorth, 2006).

Podle Miller a Le Breton-Miller (2006) má vlastnictví podniku rodinou a jeho kontrola pozitivní vliv na výkonnost, stejně tak ale i zapojení nezávislých ředitelů do podniku. Další autoři (např. De Massis a kol., 2015; González-Cruz a Cruz-Ros, 2016; Oswald, Muse a Rutherford, 2009; Sciascia a Mazzola, 2008; Westhead a Howorth, 2006) poukazují na kladný vliv nerodinných příslušníků v řídicí struktuře. Na druhou stranu Minichilli, Corbetta a MacMillan (2010) tvrdí, že přítomnost nerodinných manažerů společně s rodinnými má

potenciál v podniku vytvářet konflikty, což má následně negativní dopady na výkonnost. Zaměstnávání členů rodiny může vést k poklesu výkonnosti, protože rodinný podnik poskytuje zaměstnání i méně schopným a méně ambiciózním členům rodiny (Westhead a Howorth, 2006). V soukromých rodinných podnicích nejsou pozitivní účinky rodinných manažerů tak silné, aby kompenzovaly nevýhody, které plynou z nefinančních cílů, z potřeby řešit konflikty mezi rodinnými manažery a z rozšiřování sociálního a intelektuálního kapitálu zaměstnáváním nerodinných příslušníků (Sciascia a Mazzola, 2008).

Pokud v podniku pracuje více rodinných manažerů, má to na výkonnost pozitivní vliv, zatímco rozdělení rodinného vlastnictví působí negativně (Miller a Le Breton-Miller, 2006).

Výkonnost podniku je ovlivněna počtem členů představenstva (menší představenstvo vede k lepší správě a řízení podniku a k lepší výkonnosti) a osobou ředitele (nezávislý ředitel nevede ke zlepšení výkonnosti a posílení hodnot jako je altruismus, důvěra a paternalismus, které mohou přinést budoucí úspěch podniku) (Ibrahim a Samad, 2011). Leung, Richardson a Jaggi (2014) nezjistili žádné významné spojení mezi nezávislostí správní rady nebo představenstva v podniku (přítomnost nerodinných členů) a výkonem podniku, z čehož plyne, že nezávislí ředitelé ve správní radě nemusí vést ke zlepšení výkonnosti.

Zapojení nastupující generace může vést k poklesu výkonnosti z důvodu růstu konfliktů a problémů spojených s nástupnictvím, zároveň je ale udržení podniku v rodině spojeno s lepší dlouhodobou výkonností (Miller a Le Breton-Miller, 2006).

Na základě výzkumu Neff (2015) dlouhodobý úspěch rodinného podnikání ovlivňují vztahy v rodině, klíčová je pro úspěch vize zakladatele, ale také důvěra a sebejistota ve podnikovém managementu. Je časté, že rodinní členové mají v podniku nejasnou roli, jsou majiteli, zaměstnanci, členy rodiny apod. a vyjasnění role napomáhá zlepšení výkonnosti podniku. Dále růstu výkonnosti pomáhá osobní rozvoj zaměstnanců, jejich externí vzdělávání, obecně zlepšování lidského kapitálu, zvýšení povědomí o vnějším prostředí podniku a budování podnikové kultury. Efektivní podniková kultura, která je ovlivněna nefinančními výkonnostními faktory, vede ke zlepšení výkonnosti rodinného podniku. Shrnutí faktorů ovlivňujících výkonnost rodinných podniků uvádí *Tabulka 4* dále.

Z analyzovaných studií plyne, že rodinné podnikání se projevuje negativním vlivem na výkonnost především v případě soukromých rodinných podniků, zatímco v případě podniků

kótovaných na burze se tento vliv zdá opačný.²³ Možným vysvětlením je to, že soukromé rodinné podniky jsou menší a mladší a že mají vlastnictví propojené s řízením, což umožňuje podporu nefinančních cílů. U veřejně obchodovaných společností vstupují do rozhodování nerodinní akcionáři, což může vést k tlaku na vyšší výkonnost, a zároveň je vlastnictví odděleno od řízení a lze proto očekávat menší emoční připoutání rodiny k podniku, viz Barontini a Caprio (2006). Avšak oddělení vlastnictví a řízení vede k růstu agenturních nákladů, které mohou snižovat výkonnost podniku. K opačným závěrům dospěli Minichilli, Corbetta a MacMillan (2010), kteří zjistili, že soukromé rodinné podniky vykazují lepší výkonnost než ty, které jsou veřejně obchodované; jako důvod uvádí větší svobodu rozhodování. Také dle Miroshnychenko et al. (2021) mají rodinné podniky vyšší růst než nerodinné, ale tento pozitivní efekt se liší v různých typech rodinných podniků, v závislosti na podnikovém cyklu a je také ovlivněn institucionálním prostředím, kdy je silnější ve více demokratických státech. Naopak nedemokratické prostředí vede k čerpání soukromých benefitů (*private benefits*), což vede ke zpomalení růstu rodinných podniků.

Tabulka 4 – Přehled faktorů ovlivňujících výkonnost rodinných podniků

Pozitivní vliv		Negativní vliv	
Zastoupení nerodinných příslušníků v řídicí struktuře.	De Massis a kol., (2015); González-Cruz a Cruz-Ros (2016); Miller a Le Breton-Miller (2006); Oswald, Muse a Rutherford (2009); Sciascia a Mazzola (2008); Westhead a Howorth (2006)	Přítomnost nerodinných manažerů společně s rodinnými má potenciál v podniku vytvářet konflikty	Minichilli, Corbetta a MacMillan (2010)
Členové rodiny jsou ve vrcholných pozicích (CEO, vrcholoví manažeři, předsedové)	Anderson a Reeb (2003); González-Cruz a Cruz-Ros (2016); Chu (2011); Miller a Le Breton-Miller (2006); Minichilli, Corbetta a MacMillan (2010)		
Zakladatel je ve funkci CEO, nebo ve funkci předsedy představenstva, pokud CEO není z rodiny.	Villalonga a Amit (2006); Barontini a Caprio (2006); Andres (2008)		

²³ Z výsledků výzkumu provedeného v rámci projektu TAČR *Rodinné podniky: generátory hodnoty a stanovení hodnoty v procesu nástupnictví (TL02000434)* vyplynulo, že soukromé rodinné podniky dosahují vyšší výkonnosti v porovnání s nerodinnými podniky – viz Režňáková a kol. (2023 – v recenzním řízení).

Pozitivní vliv		Negativní vliv	
Potomci zakladatele jsou ve funkci ředitele	Barontini a Caprio (2006)	Ve funkci CEO nebo předsedy jsou potomci zakladatele	Villalonga a Amit, (2006)
Menšinový akcionáři nejsou nepříznivě ovlivněni, pokud je podnik vlastněn rodinou	Anderson a Reeb (2003)	Kontrola rodinou může vést ke konfliktům s minoritními akcionáři	Maury (2006)
Vztahy v rodině, vize zakladatele	Neff (2015); Machek a Hnilica (2015b)	Konflikty mezi rodinnými manažery	Sciascia a Mazzola (2008)
		Udržování a zlepšování životního stylu majitelů	Miroshnychenko et al. (2021); Westhead a Howorth (2006)
		Nejasné dělení rolí rodiny v podniku	Neff (2015)
Altruismus, důvěra a paternalismus	Ibrahim a Samad (2011); Neff (2015)		
Osobní rozvoj zaměstnanců, jejich externí vzdělávání	Neff (2015)	Zaměstnávání i méně schopných a méně ambiciózních členů rodiny	Westhead a Howorth (2006)
Udržení podniku v rodině	Miller a Le Breton-Miller (2006)	Zapojení nastupující generace může vést ke vzniku konfliktů; problémy spojené s nástupnictvím	Miller a Le Breton-Miller (2006)
Koncentrované vlastnictví	Halili, Saleh a Zeitun (2015)	Rozdělení rodinného vlastnictví	Miller a Le Breton-Miller (2006)

Zdroj: vlastní zpracování

1.4.2 TVORBA HODNOTY RODINNÉHO PODNIKU

Souhrnným měřítkem výkonnosti podniku je jeho hodnota. Hodnota podniku je jedním z nejlepších výkonnostních měřítek, protože ona jediná vyžaduje úplné informace o podniku. K pochopení tvorby hodnoty v podniku je nezbytné použít dlouhodobé strategické hledisko, řídit veškeré peněžní toky a pohyby v rozvaze a vědět, jak porovnat peněžní tok (CF) z různých období s ohledem na podstupené riziko (Keuleneer a Verhoog, 2005, s. 93).

Hodnota podniku je odvozována od *schopnosti* podniku vytvářet budoucí užitek vlastníkům podniku. Většina autorů hodnotí podniky z pohledu finanční výkonnosti, kdy hodnota podniku je dána součtem současných hodnot očekávaných příjmů (např. Koller a kol.,

2010). Obecně platí, že podnik tvoří hodnotu pro své vlastníky (i ostatní stakeholdery), pokud investovaný kapitál má v budoucnu vyšší hodnotu (aplikace principu časové hodnoty peněz). Hodnota, kterou podnik vytvoří, je rozdílem mezi příjmem peněžních prostředků a výdaji na provedené investice, upravené tak, aby reflektovaly časovou hodnotu peněz a riziko (Koller a kol., 2010). Hodnota podniku není objektivní veličinou, protože budoucí příjmy podniku nelze objektivně stanovit, jedná se o odhad (Mařík a kol., 2011). Aby byl odhad co nejpřesnější, je potřebné poznat faktory, které ho mohou ovlivňovat. V případě rodinných podniků je důležité zohlednit i nefinanční benefity, které rodině plynou z vlastnictví rodinného podniku (SEW dle Gomez-Mejia a kol. (2007) neboli emoční (nefinanční) hodnota dle Astrachan a Jaskiewicz (2008) a Zellweger a Astrachan (2008)).

Typickým zástupcem rodinných podniků jsou soukromé podniky (podniky, které nejsou veřejně obchodované). K hodnocení soukromých podniků, lze použít tři přístupy, jedná se o ocenění na základě analýzy výnosů (*income approach*), ocenění na základě analýzy trhu (*market approach*) a ocenění na základě analýzy majetku (*asset-based approach*). Metody založené na analýze trhu používají srovnání s veřejně obchodovanými společnostmi a vyžadují tak data z kapitálového trhu, nebo s realizovanými transakcemi rodinných podniků a vyžadují tak data databází, které jsou vytvořeny znalci a zpravidla nejsou veřejně dostupné. K dispozici je pouze omezený počet veřejně obchodovaných akciových společností, které mají navíc odlišné riziko a perspektivu růstu než soukromé rodinné podniky. Metody na základě analýzy vycházejí z předpokladu, že hodnota podniku je určena na základě podkladového aktiva, tj. hodnoty vlastněného majetku, snížená o související závazky (Pinto, 2010). Tyto metody je proto vhodné použít v raných fázích podnikání, kdy podnik není stabilní, případně u podniků, u nichž není splněn předpoklad dlouhodobé existence.

Upřednostňovanými metodami ocenění jsou metody založené na analýze výnosů, konkrétně jde o *metodu volného cash flow (FCF, free cash flow method)* (např. Koller a kol., 2010; Pinto, 2010). *Volné peněžní toky (FCF)* jsou takové, které jsou dostupné investorům podniku. Jedná se o *CF*, které jim zůstane z dosažených příjmů po uhrazení všech provozních nákladů včetně daní a výdajů na investice nutné pro zachování a zhodnocování podnikových aktiv. Tyto investice jsou tzv. provozně nutné investice do dlouhodobého majetku a nepeněžních složek oběžného majetku. Jde o jednu z variant metod diskontovaného cash flow (*DCF, discounted cash flow*). Další metody, které *DCF* využívají popisuje např. Fernández (2007a; 2007b).

Předpokladem pro určení hodnoty podniku pomocí této metody je jeho nepřetržité trvání (*going concern princip*) a její použití vyžaduje plánování budoucích peněžních toků podniku. Postupy používané k predikci *CF* popisuje např. Damodaran (2006).

Metoda *FCF* (*free cash flow*) je založena na odhadu budoucích cash flow přepočtených na současnou hodnotu pomocí diskontní míry, která reflektuje riziko investice. Postup ocenění touto metodou popisuje např. Damodaran (2006); Koller a kol. (2010); Mařík a kol. (2011).

Rovnice pro výpočet hodnoty podniku (*BV*, *business value*) je následující:

$$BV = \sum_{t=1}^n \frac{FCFF_t}{(1 + i_k)^t} \quad (1)$$

kde $FCFF_t$ (*free cash flow to firm*) je hodnota volného cash flow do podniku v roce t a i_k je diskontní míra odrážející míru rizika při investování do podniku a n je předpokládaná doba životnosti podniku. Uvedený způsob vede k určení hodnoty celého podniku; k určení hodnoty vlastního kapitálu je nutné odečíst dluhy, tj. hodnotu půjčeného kapitálu.

Volné peněžní prostředky (*FCFF*) lze vypočítat jako rozdíl korigovaného provozního zisku po odečtení daně z příjmů a růstových investic do dlouhodobého majetku a pracovního kapitálu (investic do provozně nutného kapitálu). Jinými slovy se jedná o rozdíl čistého operačního zisku po zdanění (*NOPAT*, *net operating profit after tax*) a investic do čistých operačních aktiv (*ΔNOA*, *net operating assets*):

$$FCFF = NOPAT - \Delta NOA \quad (2)$$

Předpokládá se, že aktiva (NOA) jsou vyjádřena v jejich reálné hodnotě a že zahrnují všechna aktiva využívaná podnikem (operační aktiva), tedy i ta, která nejsou zahrnuta v účetnictví podniků (typicky majetek pořízený na leasing). Tomuto vyjádření aktiv musí odpovídat i vyjádření hodnoty pasiv a položek ve výkazu zisku a ztráty podniku. NOPAT je proto vyjádřením provozního zisku, který je očištěn o mimořádné položky jako je prodej dlouhodobého majetku, náklady a výnosy související s neoperačními aktivy (tj. aktivy, která nejsou nutná k základní činnosti podniku) a o případné plánované změny vlastního kapitálu (např. náklady na výzkum a vývoj jsou nahrazeny odhadem odpisů, obdobně platby za leasing jsou nahrazeny jeho odpisy). Následně je určena sazba daně a upravený (korigovaný) provozní výsledek hospodaření je zdaněn.²⁴

V praxi se používá dvoufázová metoda ocenění podniku. První fáze vychází z prognózy peněžních toků a druhá fáze je označením pro tzv. pokračující hodnotu:

²⁴ Popis úprav viz Mařík a kol. (2011), str. 284-291.

BV = hodnota 1. fáze + hodnota 2. fáze (diskontovaná pokračující hodnota)

$$BV = \sum_{t=1}^T \frac{FCFF_t}{(1+i_k)^t} + \frac{FCFF_{T+1}}{(1+i_k)^T} \quad (3)$$

kde T je délka první fáze v letech, tj. počet let pro které je dispozici zdůvodněná prognóza $FCFF_t$, a tzv. pokračující hodnota (TV_k , *terminal value*) = $\frac{FCFF_{T+1}}{i_k - g}$, kde g (*growth*) je předpokládané tempo růstu podnikového FCF do nekonečna. Pokračující hodnota představuje diskontovaný peněžní tok očekávaný po roce T . Volné cash flow v roce T je poslední explicitně prognózované $FCFF$ plynoucí z plánu podniku. Pro další roky se pak odhaduje na základě stabilizovaných parametrů očekávaného vývoje podniku.

V evropských zemích se obvykle počítá s délkou první fáze (fáze prognózy) na tři až šest let (Mařík a kol., 2011) a po skončení první fáze by měl být podnik stabilní (konstantní růst podniku). Stabilita a trvalý růst jsou předpokladem při výpočtu druhé fáze ocenění. Korigovaný provozní VH pro výpočet $FCFF$ ve druhé fázi ocenění roste tempem růstu g , stejně tak $FCFF$, tržby a investovaný kapitál. Tempo růstu se běžně odhaduje na základě minulého vývoje podniku, odvětví a vývoje HDP.

Podle Astrachan a Jaskiewicz (2008) by tento klasický přístup k ocenění podniků vedl k nadhodnocení nebo podhodnocení rodinného podniku, proto vyžaduje modifikaci. Tito autoři představili přístup k ocenění soukromých rodinných podniků z pohledu jejich majitele. Vychází ze základního předpokladu, že hodnota rodinného podniku musí zohledňovat kromě finančních faktorů i faktory nefinanční (emoční), tj. faktory specifické pro tento druh podnikání. Hodnotu rodinného podniku lze podle citovaných autorů určit následovně:

$$BV = FV + EV \quad (4)$$

Celková hodnota rodinného podniku (BV , *business value*) je součtem finanční (peněžní) hodnoty stanovené na základě očekávaného CF pro vlastníky rodinného podniků (FV , *financial value*) a nefinanční (emoční) hodnoty (EV , *emotional value*).

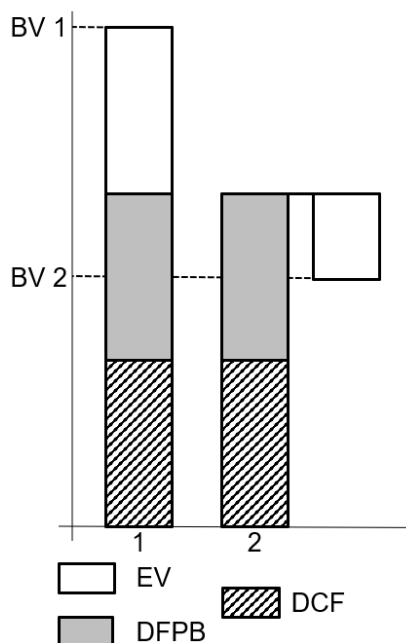
$$FV = DCF + DFPB \quad (5)$$

Finanční hodnota (FV , *financial value*) je součtem diskontovaných peněžních toků (DCF , *discounted cash-flow*) a diskontovaných finančních benefitů ($DFPB$, *discounted financial private benefits*) vyplývajících z vlastnictví rodinného podniku.

$$EV = ER - EC \quad (6)$$

Emoční hodnota (EV), též označovaná jako nefinanční hodnota, je rozdílem emočních benefitů (ER , *emotional returns*) a emočních nákladů (EC , *emotional costs*).

Obrázek 3 – Příklady hodnoty rodinného podniku



Zdroj: upraveno ze Zellweger (2006)

Uvedená koncepce (Obrázek 3) výpočtu hodnoty rodinného podniku vysvětluje, proč manažeři rodinných podniků nadále provozují své podnikání, i když jejich přímý příjem je nízký v porovnání s nerodinnými podniky, nebo finanční návratnost jejich investice do podnikání je delší ve srovnání s podobnou v nerodinném podniku. Důvodem je právě vliv faktorů specifických pro rodinné podnikání na hodnotu podniku (Zellweger, 2006).

Neexistuje konzistentní metodologie pro odhad finančních benefitů a stejně tak je obtížné měřit nefinanční benefity a náklady. Pokud nejsou zahrnuty tyto faktory do hodnoty podniku, a pokud je potenciální investor přestane používat poté, co převezme podnik, došlo by ke zvýšení či poklesu finanční hodnoty podniku (Astrachan a Jaskiewicz, 2008).

Zellweger a Astrachan (2008) doporučují použít Liketrovu škálu k hodnocení nefinančních benefitů a nákladů.

Pokud emoční benefity převyšují emoční náklady, tzn. celková hodnota podniku pro majitele je větší než jeho finanční hodnota (BV 1 na Obrázek 3), lze jako důvod předpokládat, že byla dána přednost emočním výnosům nad finančními (Zellweger a Astrachan, 2008). Příkladem je zaměstnání neefektivního člena rodiny, jehož důsledkem jsou nižší zisky. Opakem je situace, pokud jsou emoční benefity nižší než emoční náklady, tzn., že celková hodnota podniku pro vlastníka je nižší než jeho finanční hodnota (BV 2 na Obrázek 3). Tato situace zvyšuje ochotu majitele podnik prodát a zároveň vysvětluje tvrzení, že klasický přístup

k hodnocení podniků by vedl k nadhodnocení tohoto rodinného podniku. Typickým důvodem pro tuto situaci jsou přetrvávající rodinné konflikty, ty ovlivňují motivaci majitele a mohou vést i k poklesu finanční hodnoty. Pokud emoční hodnota pro majitele klesá (nejčastější příčinou jsou zmíněné dlouhodobé konflikty v rodině), tak roste ochota majitele podnik prodat.

Z výše uvedených rovnic vyplývá, že pokud bude ke stanovení hodnoty podniku využít model diskontovaného peněžního CF, je nutné jej upravit o faktory specifické pro rodinné podniky.

Většina dosavadních výzkumů věnujících se tvorbě hodnoty v rodinných podnicích je teoretická. Jednu z mála praktických studií zpracovali Martínez-Romero, Rojo-Ramírez a Casado-Belmonte (2020). Dle autorů se jedná o první studii, která se zaměřuje na tvorbu hodnoty (meziroční změnu hodnoty podniku, ne určení hodnoty podniku) u soukromých rodinných podniků. Jejich přístup vychází z alternativní definice ekonomické přidané hodnoty (*EVA, economic value added*), která vede k této rovnici:

$$EVA (equity)_t = (ROE - r_e)_t * E_{t-1} \quad (7)$$

kde *ROE* je rentabilita vlastního kapitálu počítaná z korigovaného provozního VH pod dani, *r_e* jsou náklady vlastního kapitálu (*cost of equity*) a *E* je hodnota investovaného vlastního kapitálu (*equity*) na počátku období *t*. Jde o přístup založený na určení ekonomické přidané hodnoty pro vlastníky (*EVA equity*) – na tzv. *hodnototvorném rozpětí (value spread)*, což je rozdíl mezi výnosností investovaného kapitálu a náklady vlastního kapitálu (*ROE - r_e*).

Hodnotu podniku pomocí *EVA* lze spočítat následovně (Mařík a kol., 2011):

$$BV = NOA_0 + \sum_{t=1}^n \frac{EVA_t}{(1 + WACC)^t} \quad (8)$$

kde *NOA₀* jsou čistá operační aktiva k datu ocenění a *WACC* jsou průměrné vážené náklady na kapitál (viz kapitola 1.4.3 od str. 60). Z toho lze dovodit vzorec pro výpočet hodnoty pro vlastníky:

$$BV(equity) = E_0 + \sum_{t=1}^n \frac{(ROE_t - r_e) * E_{t-1}}{(1 + r_e)^t} \quad (9)$$

Martínez-Romero, Rojo-Ramírez a Casado-Belmonte (2020) zkoumali generátory hodnoty identifikované v Koller a kol. (2010) a Damodaran (2006) při rozkladu *FCF*.

Generátory hodnoty jsou faktory (podnikohospodářské veličiny), které v souhrnu určují hodnotu podniku. Jde o veličiny, jejichž efektivním řízením je zabezpečena schopnost udržet hodnotu podniku a napomoci jejímu růstu. Generátory hodnoty proto umožňují udržet

a zvyšovat rentabilitu investovaného kapitálu (např. tvorbou efektivní struktury nákladů a objemem investic).

Mezi nejvýznamnější generátory hodnoty patří:

- *Růst příjmů*, kterého je možné dosahovat investováním. Lze sem proto zařadit míru investic a jejich výnosnost.
- *Řízení nákladů* (efektivnost podnikových činností), tj. především snižování nákladů a zvyšování organizační výkonnosti. Lze sem zařadit ziskovou marži (podíl provozního zisku na tržbách).
- *Efektivní financování*, tj. účinné využití zdrojů financování vycházející z potřeby dlouhodobého majetku a čistého pracovního kapitálu při co nejnižších nákladech financování. Náklady financování závisí na struktuře zdrojů financování a riziku investování do podniku podstupovaném investory (vlastníky i věřiteli).

V krátkodobém horizontu lze hodnotu podniku ovlivnit efektivním využitím výrobních faktorů pořízených podnikem. K tomu lze využít měřítka jako jsou ukazatele prodeje (např. dosahovaná cena a prodané množství), ukazatele měřící provozní efektivitu (např. materiálové náklady a mzdové náklady na jednici) nebo ukazatele měřící využití majetku (např. obrátkovost zásob a doba splatnosti pohledávek).²⁵

Martínez-Romero, Rojo-Ramírez a Casado-Belmonte (2020) se zabývali tím, jaké generátory hodnoty mají vliv na růst hodnoty. Přírůstek hodnoty určili jako *ROE* ponížené o náklady na vlastní kapitál, kdy použili průměrné hodnoty *ROE* za 10 let. Studie zahrnuje data ze 188 soukromých rodinných podniků z jihu Španělska. Zjistili, že zisková marže a růst tržeb mají pozitivní vliv na tvorbu hodnoty a míra investic negativní. To je v souladu s klasickou teorií oceňování, kdy investování redukuje *FCF*, kvůli poklesu peněžního toku v čase investice. V uvedené studii nebyl prokázán vliv daňové sazby na tvorbu hodnoty. Důležitou součástí studie bylo zkoumání vlivu SEW na tvorbu hodnoty rodinného podniku. Autoři měřili SEW na Likertově škále dle kategorií Berrone, Cruz a Gomez-Mejia (2012). Zjistili, že SEW má pozitivní vliv na vztah generátorů hodnoty a tvorby hodnoty (měřeno *ROE-r_e*). SEW posiluje pozitivní vztah mezi provozní ziskovou marží, růstem tržeb a tvorbou hodnoty, a oslabuje negativní vztah mezi mírou investic a tvorbou hodnoty. Jejich zjištění vedou k závěru, že emoční cíle mají pozitivní vliv na dosahování cílů finančních. Autoři ale upozorňují, že se jedná o první takovouto studii a její závěry je potřeba ověřit i na jiných datech i s ohledem na to, že investice a sazba daně jsou závislé na podmínkách daného trhu a fiskální politice. Také

²⁵ Více informací k tématu viz Režňáková a kol. (2022a) str. 50-58.

navrhují, že by bylo vhodné zohlednit i makroekonomické faktory a vzít v úvahu specifika daného odvětví.

1.4.3 NÁKLADY NA KAPITÁL

Pro použití výnosových metod je kromě jiného potřeba určit diskontní míru. Nejčastější přístup k určení diskontní míry je použití průměrných vážených nákladů na kapitál (*WACC*, *weighted average cost of capital*). Pokud není uvedeno jinak popis tohoto přístupu vychází z Damodaran (2006), Koller a kol. (2010) a Mařík a kol. (2011). Výpočet *WACC*:

$$WACC = r_d \frac{D}{E + D} + r_e \frac{E}{E + D} \quad (10)$$

kde r_d (*cost of debt*) jsou náklady na cizí kapitál, r_e (*cost of equity*) jsou náklady na vlastní kapitál, D (*debt*) je výše úročeného cizího kapitálu a E (*equity*) je výše vlastního kapitálu. Náklady na kapitál odpovídají tomu, co investoři (vlastníci a věřitelé) očekávají jako výnos ze svých investic se zohledněním podstoupeného rizika. Reprezentují náklady příležitosti, které vznikají při obětování jedné investice ve prospěch jiné (*opportunity costs*).

K výpočtu *WACC* je nutné znát náklady na vlastní a cizí kapitál. **Náklady na cizí kapitál** jsou váženým průměrem efektivních úrokových sazeb. Lze u nich vycházet z hodnoty v účetnictví, případně z očekávané ceny úvěrů. Jsou většinou pevně stanoveny a jedná se především o úroky z úvěrů a s nimi související platby (poplatky) se zohledněním vlivu na daň z příjmů. Jako dluh (závazek) je posuzován i finanční leasing.

Složitější je určit výši nákladů na vlastní kapitál. **Náklady na vlastní kapitál** reprezentují výnosové očekávání investorů neboli alternativní výnosovou míru kapitálu s ohledem na podstoupené riziko. Při určování nákladů vlastního kapitálu je potřeba uvažovat se systematickým rizikem (riziko, které nelze vyloučit, způsobené například vývojem HDP či cenové hladiny) i specifickým rizikem (riziko specifické pro daný podnik), protože investoři soukromých společností nemají možnost výrazně snížit riziko diverzifikací vlastnických podílů mezi více investic (v tomto případě podniků).

Při určení nákladů na vlastní kapitál se vychází z bezrizikové výnosnosti, která je upravena o míru rizika investování do podniku. Bezriziková investice ve skutečnosti neexistuje, proto je využívána výnosnost aktiv, která jsou minimálně riziková. Poté je potřeba vyhodnotit míru rizika investování a podle toho stanovit přírážku za riziko.

Základní metodou ke stanovení nákladů na vlastní kapitál je **model CAPM** (*capital asset pricing model*), tj. **model ocenění kapitálových aktiv**. Vychází z dat z kapitálového trhu (používá tržní data), tedy z výnosnosti akcií a dluhopisů.

$$E(r_i) = r_f + \beta_e(E(r_m) - r_f) \quad (11)$$

kde $E(r_i)$ je očekávaná výnosová míra oceňovaného aktiva, r_f je bezriziková výnosová míra, β_e je beta koeficient, $E(r_m)$ je očekávaná výnosnost kapitálového trhu a $(E(r_m) - r_f)$ je prémie za tržní riziko (riziková přírážka trhu).

Předpokladem modelu CAPM je dokonalý kapitálový trh a cíl investora maximalizovat výnos na konci období. Rovnice vychází z budoucích očekávaných hodnot vstupních veličin a představuje rovnovážný stav na trhu. Předpoklady modelu CAPM není možné v praxi naplnit, přesto je model přijat finančními analytiky ve většině vyspělých zemí a často jsou využívány jeho různé modifikace (Mařík a Maříková, 2014).

Za aktiva s minimálním rizikem jsou považovány státní dluhopisy s delší dobou splatnosti (10 a více let). Bezrizikovou výnosovou mírou je výnosnost těchto dluhopisů, popřípadě průměrná výnosnost, pokud je jich více. Riziková prémie trhu vyjadřuje, o kolik je výnosnost investice do podniku rizikovější než výnosová míra bezrizikových cenných papírů.

Poslední částí rovnice je beta koeficient, který měří vliv systematického rizika na výnosovou míru daného aktiva. Pokud je jeho hodnota větší než jedna, pak je dané aktivum rizikovější než průměrné riziko při investování na kapitálovém trhu. Český kapitálový trh neposkytuje dostatečnou datovou základnu, protože je zde poměrně malý počet veřejně obchodovaných společností a má krátkou historii (Mařík a Maříková, 2014). Za spolehlivě vypočtené *beta* je považováno britské, americké a německé, ostatní jsou spíše orientační. *Beta koeficient* tak nelze v ČR přímo spočítat, proto se přebírají data jiných trhů nebo se k zajištění větší statistické spolehlivosti používají průměrné hodnoty beta koeficientu pro dané odvětví. Lze použít hodnoty nezadlužených koeficientů beta, které uvádí Damodaran²⁶ a upravit je dle míry zadluženosti podniku.

$$\beta_e = \beta_u \left(1 + (1 - t) \times \frac{D}{E} \right) \quad (12)$$

kde β_e je beta koeficient pro daný podnik (*beta of equity*) a kde β_u je hodnota beta koeficientu pro průměrný nezadlužený podnik (*unlevered company*) v daném oboru (oborový koeficient).

Často se využívají různé modifikace modelu CAPM. Jedním z těchto přístupů, který vychází z dat vyspělého kapitálového trhu a zohledňuje rizikovou přírážku země, je (Damodaran, 2006):

$$E(r_i) = r_{f(USA)} + \beta_e \times ERP_{USA} + \lambda \times CRP \quad (13)$$

²⁶ Hodnoty beta koeficientů pro jednotlivá odvětví jsou dostupné na: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html (Damodaran, 2022).

kde $r_{f(USA)}$ je bezriziková výnosová míra převzatá z rozvinutého trhu (např. USA), ERP_{USA} (*market equity risk premium*) je riziková premie rozvinutého kapitálového trhu (např. USA), CRP (*country risk premium*) je riziková premie země (např. ČR). Koeficient λ reprezentuje vliv rizika na daný podnik a jeho hodnota je jedna, pokud podnik neexportuje a je tak vystaven pouze riziku dané země. Pokud je podnik exportně orientován, pak je možné snížit očekávanou výnosovou míru koeficientem λ . Tento koeficient lze určit jako podíl tržeb podniku na exportním trhu k tržbám průměrného podniku na daném trhu, kam podnik exportuje. Kromě úpravy o riziko země je vhodné model modifikovat ještě o další přírážky. Jedná se například o rizikovou přírážku za malý podnik.

McConaughy (1999) navázal na De Visscher a kol. (1995) a zabýval se *zahrnutím efektu rodiny (FE, family effect)* do modelu CAPM.

$$E(r_i) = [r_f + \beta(E(r_m) - r_f)] \times (1 - FE) \quad (14)$$

Hodnota FE je od 0 do 1, kdy 1 prezentuje fungující rodinu. Pokud by ale byla použita 1 jako výše FE , pak by náklady na kapitál byly nulové. Možností je „ $1 - FE$ “ nahradit pouze FE , kdy FE by nabývalo hodnot nižších než 1 pro *dobré rodiny* a vyšších než 1 *méně dobré (špatné) rodiny*. Otázkou ale zůstává, jak tento efekt určit. McConaughy (1999) tvrdí, že CAPM nezachytí v případě nediversifikovaných rodinných podniků všechny faktory, které náklady kapitálu ovlivňují. Problém nastává, pokud není splněn předpoklad diverzifikace a je nutné zohlednit i nesystematické riziko formou rizikových přírážek, popřípadě v obezřetné projekci budoucích tržeb.

Také Astrachan a Jaskiewicz (2008) uvažují o využití diskontní míry u soukromých rodinných podniků na úrovni průměrných vážených nákladů na kapitál ($WACC$), které dle autorů mají ale v případě rodinných podniků řadu nevýhod: pro rodinné podniky neexistuje *beta koeficient*, majitelé rodinných podniků nemají diversifikované portfolio a jejich bohatství je obvykle spojeno s podnikáním, výpočet neuvažuje o existenci nefinančních cílů. Proto se jeví vhodnější použití jiné metody. Jako vhodný model přichází v úvahu využití stavebnicové metody (*build-up method*) se začleněním faktorů specifických pro rodinné podniky do výpočtu rizikové přírážky.

Náklady na vlastní kapitál – stavebnicová metoda (Mařík a kol., 2011). Kalkulovaná úroková míra je určena, obdobně jako u CAPM, jako výnosnost bezrizikových cenných papírů a přírážka za riziko. Tato přírážka není odvozena z dat kapitálového trhu, ale je součtem několika dílčích rizikových přírážek. Postup při určení těchto dílčích přírážek je následující:

1. vymezení faktorů rizika;
2. kvantifikace těchto faktorů rizika;

3. začlenění rizikových faktorů do přírážky za riziko.

Cílem této metody je co nejúplněji podchycení všech dílčích rizik, jak rizika systematického, tak i specifického. Tato metoda nezahrnuje *beta koeficient*. Pro každý dílčí faktor je stanovena míra rizika. Následně je nutné převést tyto faktory na rizikovou přírážku (RP), kdy každému faktoru je přiřazena váha s ohledem na jeho významnost.

$$RP (1 faktor) = (a^x - 1) \times \frac{r_f}{n} \quad (15)$$

kde $(a^x - 1)$ je koeficient rizikové přírážky, a je konstanta a x je stupeň rizika a n je vážený počet dílčích rizikových přírážek. Riziková přírážka roste nelineárně s růstem rizika. Soukromé podniky jsou vůči riziku averzní a riziková přírážka tak roste rychleji než samotné riziko. Problém při použití stavebnicové metody spočívá ve vymezení faktorů rizika a určení jejich významnosti.

Otázka měření vlivu rodiny na podnik se tedy přenáší i na náklady kapitálu. Snaha vytvořit speciální postup určování nákladů kapitálu pro rodinné podniky naráží na validitu teoreticky navrženého modelu, který by měl být odvozen na velkém počtu pozorování (dat rodinných podniků). Vhodnějším přístupem se proto jeví použití postupů pro určování hodnoty soukromých malých a středních podniků.

Jak uvádí St-Pierre a Bahri (2006), i přes nevýhody v použití CAPM pro malé a střední podniky to neznamena, že tento model není vhodné využít, ale je potřeba provést úpravu jednotlivých složek modelu (Vos, 1992). To vede k použití koeficientu *total beta* (β_{Ti} , celková beta nezadlužená) (Mařík a kol., 2011). Jedná se o *beta koeficient* v případě, že investor nemůže diversifikovat riziko tvorbou investičního portfolia. Tento přístup vede ke stanovení výrazně vyšších nákladů kapitálu, protože je ovlivněn mírou korelace mezi výnosností trhu a ziskovostí podniku, která je obvykle velmi nízká ($\beta_{Ti} = \frac{\beta_m}{\rho_{mi}}$, kde β_m je *tržní β* a ρ_{mi} je *míra korelace mezi výnosností trhu a ziskovostí podniku*). Proto je další možností využití *beta koeficientu*, který vychází z účetních dat podniku, tj. *účetní beta* (*BACC, accounting beta*) (Sarmiento-Sabogal a Sadeghi, 2014):

$$BACC_{it} = \frac{Cov(dRA_{i,t}; dRA_m)}{Var(dRA_m)} \quad (16)$$

kde RA_i je výnosnost investovaného kapitálu podniku i vypočtená na základě účetních dat podniku v oboru podnikání, RA_m je průměrná výnosová míra v daném oboru podnikání, d reprezentuje změnu logaritmicke transformovaného účetního ukazatele podniku i v období t , což je $dRA_{it} = \ln(1 + RA_{it}) - \ln(1 + RA_{it-1})$. Jedná se o zpožděnou variantu ukazatele účetního výnosu. Existuje více teoretických možností k odvození *účetního beta koeficientu*

(ROE, ROA, provozní CF apod.). Beaver, Kettler a Scholes (1970), popř. Beaver a Manegold (1975) potvrdili existenci pozitivního vztahu mezi účetním a tržním beta koeficientem.

Pro stanovení nákladů vlastního kapitálu mikro, malých a středních podniků je potřebné přepočítat beta koeficienty vypočtené na základě účetních dat na celkové nezadlužené beta koeficienty. K výpočtu nezadluženého beta koeficientu pro daný podnik lze využít předchozí uvedený vztah (*rovnice 16*) a výslednou hodnotu je poté možné přepočítat pomocí *rovnice 12* na zadlužený beta koeficient pro daný podnik. Výhodou tohoto přístupu je, že zohledňuje přímo informace o podniku (St-Pierre a Bahri, 2006).²⁷

1.5 SHRnutí LITERÁRNÍ REŠERŠE

Rodinné podniky zahrnují širokou škálu podniků, které jsou mezi sebou obtížně srovnatelné. Pestrost názorů ohledně výkonnosti rodinných podniků je způsobena:

- odlišným definováním výzkumného vzorku, kdy:
 - neexistuje všeobecně uznaná definice rodinného podnikání (Sharma, 2004);
 - neexistuje databáze rodinných podniků (Williams, 2018);
 - záleží, zda je výzkum zaměřen na veřejně obchodované podniky či soukromé podniky, protože veřejně obchodované podniky dosahují lepší výkonnosti (Dyer, 2018) a je jednodušší získat o nich data (Williams, 2018);
 - výsledky ovlivňují specifika země (zemí), ve které je výzkum realizován (vliv kulturního prostředí dané země);
 - záleží na velikosti zkoumaných podniků, protože větší podniky dosahují lepší výkonnosti (Dyer, 2018);
- rozdíly vznikajícími také kvůli odlišnosti odvětví. Dle Andres (2008) rodinné vlastnictví není vhodné pro všechny druhy podniků, v některých případech by mohlo být pro podnik škodlivé. V kapitálově náročných odvětvích mají rodinné podniky malé zastoupení, protože rodina obvykle není ochotna akceptovat vstup nerodinných investorů (externích zdrojů financování);
- využíváním různých ukazatelů k hodnocení výkonnosti, protože studie, které používají *ROA* prezentují lepší výkonnost rodinných podniků než ty, které používají *ROE* (Dyer, 2018).

²⁷ Tato práce se nevěnuje odvození účetních beta koeficientů, ty jsou při výpočtu převzaty z Režňáková a kol. (2022a) a jejich výše je uvedena v metodice této práce. K popisu výpočtu účetních beta koeficientu podrobněji viz Karas, Režňáková a Srbová (2022).

Williams (2018) analyzoval 338 prací publikovaných v recenzovaných časopisech mezi roky 1980 a 2015 zabývajících se měřením výkonnosti tohoto typu podniků. Za překvapující označil skutečnost, že je tak velká pozornost věnována veřejně obchodovaným rodinným podnikům (*publicly listed family firms*), zhruba polovina. Mnohem větší pozornost by si zasloužily soukromé rodinné podniky (*private family firms, non-listed family firms*) vzhledem k jejich počtu. Je ale často obtížné získat data pro měření výkonnosti soukromých rodinných podniků, především data finanční, protože majitelé soukromých rodinných podniků se zdráhají tyto informace poskytovat²⁸ (např. Pindado a Requejo, 2015; Williams, 2018). Williams (2018) doporučil případné využití subjektivních kritérií. Poukazuje na fakt, že byla zjištěna korelace mezi subjektivními a objektivními měřítky výkonnosti. Subjektivní měřítka nejsou preferována před objektivními, ale jsou vhodnou alternativou, pokud jsou objektivní měřítka nedostupná nebo nevěrohodná. Tento přístup využili například Minichilli, Corbetta a MacMillan (2010); Oswald, Muse a Rutherford (2009) či Westhead a Howorth (2006). Williams (2018) zjistil, že 84 % všech studií se věnuje pouze finančním kritériím jako měřítku výkonnosti. Upozorňuje, že pokud jsou používána pouze finanční kritéria, pak jde pouze o zaměření na úzkou oblast a pouze o částečný pohled na rodinný podnik.

Obdobně i Neff (2015) upozorňuje na skutečnost, že velké množství výzkumů se zaměřuje pouze na veřejně obchodované společnosti, pro které je snadné získat data, a využívají k jejich analýze především finanční ukazatele, čímž je vynecháno velké množství společností. Využití pouze finančních ukazatelů není dostatečné pro hodnocení rodinných podniků, protože mnoho vlastníků klade důraz na nefinanční benefity více než na zisk. Finanční měřítka rodinných podniků je vhodné využít, ale je třeba brát v potaz, že nereflktují výhody spojené s tímto typem podnikání. Zisk je nezbytný pro dlouhodobou udržitelnost jakékoli organizace, ale použití maximalizaci zisku nebo rentabilitu investic jako jediné měřítka úspěchu rodinného podniku je nedostatečné (Neff, 2015).

Finanční ukazatele neukazují důležitost podnikové kultury a motivace v rodinných podnicích, nereflktují soukromé benefity. Vlastníci rodinných podniků chtějí zachovat podnik pro další generace, proto je užitečné mít nástroj na měření podnikové výkonnosti a dlouhodobé udržitelnosti, založený i na jiných než pouze finančních faktorech (Neff, 2015).

²⁸ Jednou z dlouhodobých priorit Asociace zastupující rodinné podniky v Evropě (EFB) je řešení nedostatku statistických dat o rodinných podnicích. Přesné údaje o sektoru rodinných podniků jsou nadále omezené a jsou závislé na soukromých studiích, které nejsou často srovnatelné mezi jednotlivými zeměmi (Botero a kol., 2015).

Je těžké hodnotit finanční charakteristiky především u malých rodinných podniků, které mohou ovlivňovat kompenzace vlastníků a pouze finanční výsledky nemusí odpovídat vnímání výkonnosti (Westhead a Howorth, 2006). I přesto, že je používání finančních ukazatelů výkonnosti dominantní, mnoho autorů se stále častěji zaměřuje na využívání nefinančních měřítek (např. Astrachan a Jaskiewicz, 2008; Martínez-Romero, Rojo-Ramírez a Casado-Belmonte, 2020).

Typické rodinné podniky jsou motivovány právě nefinančními faktory a mají za cíl kromě maximalizace ekonomické hodnoty pro shareholdery, také uspokojování potřeb různých zájmových skupin. Rodinné podniky se snaží plnit, nad rámec svých finančních cílů, přání různých stran s často konfliktními zájmy, jako jsou zaměstnanci, dodavatelé, environmentalisti a komunita obecně (Cennamo et al, 2012).

V rodinném podniku je tedy pozornost věnována dosahování ekonomických a neekonomických cílů, kdy neekonomické (neboli nefinanční) výstupy jsou spjaty se socioemocionálním bohatstvím, kam lze řadit touhu udržet kontrolu nad rodinným podnikem, zachovat rodinné vazby a hodnoty rodiny a její životní styl stejně tak jako i prestiž a image podniku.

Z publikovaných výzkumů plyne, že hlavním cílem rodinného podnikání není dosáhnout, co nejvyšší finančně vyjádřené hodnoty okamžitě, ale formulovat plány, které jsou postaveny na jednom z klíčových cílů rodinného podnikání, kterým je dlouhodobá udržitelnost. Plánování v rodinném podniku ovlivňuje to, zda má současný majitel, komu podnik předat. V případě, že není vhodný nástupce z rodiny, je pravděpodobné, že současný majitel bude ohledně budoucnosti podniku uvažovat zcela jinak, což se projeví poklesem jeho emočního připoutání k podniku, a tím i hodnoty podniku pro rodinu. Aby podnik vykazoval znaky rodinného podnikání, je důležité, aby měl současný majitel, komu podnik předat. Zároveň je předání podniku považováno za velmi obtížnou část životního cyklu, kterou velké množství podniků nezvládne. Předcházet selhání při předání podniku je možné i včasnou přípravou nástupce na převzetí. V rodinných podnicích, ve kterých jsou sestavovány strategické či dlouhodobé plány (více než pět let) a rodina plánuje podnik předat další generaci, je užší vazba rodiny na podnik, což zvyšuje hodnotu podniku pro rodinu.

Aby byl podnik dlouhodobě udržitelný, pak rodina klade důraz na udržení kontroly nad svým podnikáním. Většina rodinných podniků je vlastněna jednou rodinou, jejíž členové zastávají většinu manažerských funkcí. V čele rodinného podniku je obvykle jeho zakladatel či jeho nástupce z dané rodiny a zastává funkci majitele i ředitele, tj. v managementu je majorita rodinných příslušníků. V rodinných podnicích je také preferováno financování vlastním

kapitálem, i přesto, že by využití cizích zdrojů mohlo být levnější. Dluhové financování by zvyšovalo riziko ztráty kontroly nad podnikem a tato obava převyšuje potenciální výhody plynoucí z dluhového financování. Majitelé rodinných podniků obvykle nejsou ochotni akceptovat vstup nerodinných investorů. Takto jednající rodinný podnik klade důraz na nefinanční cíle a je pro něj důležitá sociální odpovědnost vůči společnosti i vůči zaměstnancům.

Základem dobře fungujícího rodinného podniku jsou vztahy v rodině. Pokud jsou v rodině dobré vztahy, pak rodinné podnikání vede k utužení rodiny a jejímu rozvoji, dobré podnikové i společenské pověsti a k větší soudržnosti v místní komunitě, umožňuje *work-life balance* a zabezpečení dětí do budoucna, což vede k vyšší spokojenosti v práci i v rodině. Rodinné podniky zaměstnávají i osoby, které by jinak obtížně sháněli zaměstnání a při výběru zaměstnanců jsou často preferováni členové rodiny. Pro rodinné podniky – jejich majitele a manažery – je charakteristické altruistické chování nejen ve vztahu ke svým rodinným příslušníkům a ostatním zaměstnancům, ale i vůči okolí, kdy je pro ně typické podporování veřejně prospěšných aktivit. Altruistické chování se projevuje důrazem na nefinanční cíle a tím i nárůstem SEW.

V podmínkách České republiky je většina rodinných podniků v rukou první či druhé generace, a proto mají majitelé blízký vztah k podniku. S růstem profesionalizace podniku bude v pozdějších generacích docházet k poklesu této emoční vazby. Pokud rodina plánuje podnik prodat či předat někomu mimo rodinu, je to obvykle způsobeno tím, že nemá vhodného nástupce z rodiny, v takovém případě také klesá vazba rodiny k podniku.

Z provedené literární rešerše plyne, že toto specifické *chování* rodinných podniků je důležité zohlednit při hodnocení jejich výkonnosti a při stanovení jejich finančně vyjádřené hodnoty. Proto budou dále nejprve popsány charakteristiky českých rodinných podniků na základě analýzy dat provedeného dotazníkového šetření. Tato specifika budou poté zkoumána ve vztahu k finanční výkonnosti rodinných podniků a jejich schopnosti tvořit hodnotu. Měření schopnosti tvořit hodnotu je odvozeno z konceptu ekonomické přidané hodnoty pro vlastníky (*EVA equity*). Ukazatel EVA lze počítat na základě tzv. hodnototvorného rozpětí, tedy na základě rozdílu mezi výnosností investovaného kapitálu a nákladů kapitálu; v případě *EVA equity* jako rozdílu rentability vlastního kapitálu a nákladů na vlastní kapitál ($ROE - r_e$). K výpočtu rozpětí (*spread*) je nezbytné určit náklady na vlastní kapitál. V případě rodinných podniků, kdy se jedná zejména o mikro, malé a střední podniky, nemusí být splněn předpoklad o diverzifikaci rizika vytvářením investičního portfolia vlastníků. K určení diskontní míry budou proto použity hodnoty účetního beta koeficientu pro jednotlivé obory přepočítané na koeficienty celkové nezadlužené beta koeficienty.

2 CÍL PRÁCE, DATA A METODOLOGIE

V této části práce je nejprve představen cíl práce včetně dílčích cílů a výzkumných otázek, které vedou k jeho naplnění. Následuje kapitola zaměřená na popis datového souboru a v neposlední řadě kapitola, která je věnována výzkumným metodám použitým v disertační práci (především statistickým metodám použitým k analýze dat).

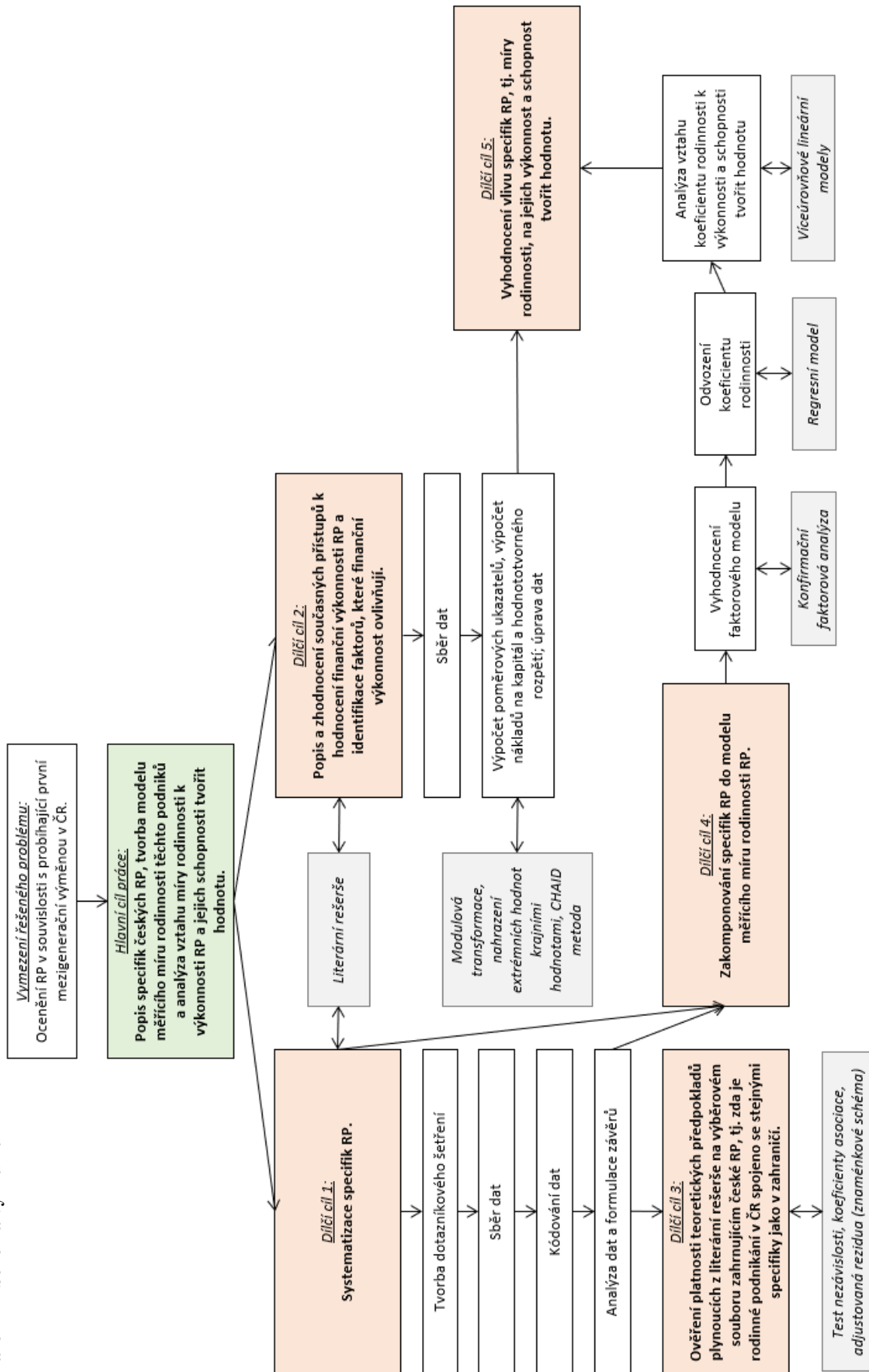
2.1 CÍL DISERTAČNÍ PRÁCE

Hlavním cílem disertační práce je popsat specifika českých rodinných podniků, vytvořit model měřící míru rodinnosti těchto podniků a analyzovat vztah míry rodinnosti k výkonnosti rodinných podniků. Tento cíl vychází z předpokladu, že rodinné podniky kladou důraz nejen na dosahování ekonomických cílů, ale i na dosahování cílů neekonomických vyplývajících ze zapojení rodiny do podnikání. Výkonnost je měřena ukazatelem rentability vlastního kapitálu a hodnototvorným rozpětím, tj. *ROE-re*. *Míra rodinnosti* je v této práci chápána jako vyjádření míry shody s teoretickými předpoklady fungování rodinných podniků (tj. se specifiky identifikovanými na základě literární rešerše).

Ke splnění hlavního cíle byly definovány následující **dílčí cíle (DC)**:

- DC 1.** Systematizovat specifika rodinných podniků.
- DC 2.** Popsat a zhodnotit současné přístupy k hodnocení finanční výkonnosti rodinných podniků a identifikovat faktory, které finanční výkonnost ovlivňují.
- DC 3.** Ověřit platnost teoretických předpokladů plynoucích z literární rešerše na výběrovém souboru zahrnujícím české rodinné podniky, tj. zda je rodinné podnikání v ČR spojeno se stejnými specifiky jako v zahraničí.
- DC 4.** Zakomponovat specifika rodinných podniků do modelu měřícího *míru rodinnosti* rodinných podniků.
- DC 5.** Vyhodnotit vliv specifík rodinných podniků, tj. *míry rodinnosti*, na jejich výkonnost a schopnost tvořit hodnotu.

Obrázek 4 – Schéma výzkumu



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4 zachycuje schéma výzkumu s odkazem na dílčí cíle práce a metody vedoucí k jejich naplnění. Nejprve byl vymezen řešený problém (identifikována výzkumná mezera) – viz úvod práce. Na jeho základě byl specifikován cíl práce i dílčí cíle.

K naplnění prvních dvou dílčích cílů je provedena literární rešerše. Ke splnění prvního cíle je provedena literární rešerše, ze které plynou specifika rodinných podniků, tj. podnikové charakteristiky/faktory plynoucí z přístupu rodinných majitelů a manažerů k podnikání, tedy ze zapojení rodiny do podnikání. Tato část zahrnuje vymezení pojmu rodinný podnik s ohledem na jeho neexistující českou definici²⁹. Poté jsou specifika rodinných podniků rozdělena do třech hlavních oblastí, a to na: *kontrola rodinného podniku*, *dlouhodobá udržitelnost rodinného podniku* a *sociální zodpovědnost majitelů rodinných podniků & rodinné vztahy*. Jednotlivé oblasti jsou popsány s odkazy na relevantní literární zdroje.

Ke splnění druhého cíle je také provedena literární rešerše zaměřená na dosavadní přístupy k hodnocení finanční výkonnosti rodinných podniků a na popsání zjištěných vazeb mezi výkonností a specifiky rodinných podniků. V této části jsou popsány ukazatele používané k hodnocení finanční výkonnosti rodinných podniků a na základě provedených především zahraničních studií je analyzován vliv rodiny na finanční výkonnost rodinného podniku, tj. je popsáno, jaká specifika ovlivňují dle dosavadních zjištění finanční výkonnost rodinných podniků. Poté je věnována pozornost popisu určování hodnoty rodinného podniku včetně přístupu založeného na určení ekonomické přidané hodnoty pro vlastníky, tzv. hodnototvorné rozpětí (meziroční změna hodnoty podniku).

Ke splnění třetího cíle je vytvořen dotazník a provedeno dotazníkové šetření, jehož respondenty jsou majitelé českých mikro, malých a středních rodinných podniků. Na základě jejich opovědí jsou poté popsána specifika těchto podniků včetně vazeb mezi nimi. Tato zjištění jsou porovnána ze specifiky plynoucími z literární rešerše.

Ke splnění čtvrtého cíle je vytvořen model prezentující specifika rodinných podniků plynoucí z literární rešerše. Tento model je vyhodnocen za využití dat z dotazníkového šetření a jsou z něj odvozeny rovnice, které umožňují určit tzv. *míru rodinnosti* (tj. míru shody s teoretickými předpoklady fungování rodinných podniků).

Poté je k naplnění posledního uvedeného cíle, pátého, zkoumán vztah míry rodinnosti s hodnotami finanční výkonnosti, tj. je zkoumán vztah *míry rodinnosti* s rentabilitou vlastního kapitálu a se schopností podniku tvořit hodnotu.

²⁹ Definice rodinného podnikání byla přijata v průběhu zpracování této práce, jak je uvedeno v *kap. 1.1 Vymezení rodinného podniku od str. 15.*

K naplnění uvedených cílů byly formulovány následující **hlavní výzkumné otázky**:

VO 1. Jaká jsou specifika rodinných podniků v ČR a jsou tato specifika stejná jako v jiných zemích?

VO 2. Přispívá *míra rodinnosti*, tj. míra shody s teoretickými předpoklady fungování rodinných podniků, k vysvětlení rozdílů ve výkonnosti rodinných podniků a v jejich schopnosti tvořit hodnotu?

První výzkumná otázka (VO₁) vychází z dílčích cílů 1 a 3. K ověření typických znaků rodinných podniků byly na základě literární rešerše formulovány dílčí otázky pro majitele rodinných podniků (*viz Tabulka 5 dále*). Uvedené dílčí otázky jsou v práci nejprve vyhodnocené pomocí četností a poté jsou hledány vztahy mezi proměnnými. Tyto vztahy jsou hledány mezi dvojicemi proměnných a vyhodnoceny na základě Chí-kvadrát testu, kdy nulová hypotéza (H₀) vyjadřuje, že testované proměnné jsou na sobě nezávislé (neovlivňují se) na zvolené hladině významnosti. Cílem je zjistit, kdy se dvojice proměnných ovlivňují (H₁), tj. kdy zamítáme nulovou hypotézu. Ke každé analýze vztahu dvou veličin pomocí statistických metod lze formulovat statistickou hypotézu. V práci jsou analyzovány odpovědi na několik desítek otázek z dotazníkového šetření a jsou zkoumány vztahy mezi těmito odpověďmi. Cílem není analyzovat zvlášť každou takovouto vazbu, ale na jejich základě komplexně popsat specifika rodinných podniků. Jako příklad hypotézy plynoucí z analyzovaných dat lze uvést (H₀): Doba, na kterou je sestaven plán v rodinném podniku, je nezávislá na praxi zakladatele. Pokud z analýzy vyplyne, že dvojice proměnných je na sobě závislá, tj. délka plánu souvisí s praxí zakladatele, je poté zkoumáno, jak se tato závislost projevuje. K tomu jsou využita adjustovaná rezidua (znaménkové schéma), která lze testovat z hlediska statistické významnosti. V uvedeném případě by to vedlo ke zjištění, že strategické plány jsou častěji sestavovány v podnicích, pokud má zakladatel předchozí praxi, a naopak v podniku nejsou častěji žádné plány, pokud nemá předchozí praxi. Obdobně jsou zkoumány vztahy mezi všemi analyzovanými proměnnými. Statisticky významné vztahy mezi dvojicemi proměnných a povaha těchto vztahů jsou číselně vyhodnoceny v *příloze 7* této práce.

Druhá výzkumná otázka (VO₂) vychází z dílčích cílů 2, 4 a 5. Na základě literární rešerše je vytvořen model prezentující specifika rodinných podniků. Tento model je vyhodnocen pomocí konfirmační faktorové analýzy (dále též faktorový model), kdy jsou použita kritéria *AGFI*, *CFI*, *TLI*, *RMSEA* a informační kritérium *BIC*. Proto je ve výsledku buď přijata nebo zamítnuta modelová představa, tj. hypotéza o vzájemné struktuře proměnných

(specifik rodinných podniků) a existenci faktorů (nově vytvořených proměnných, která seskupují specifika rodinných podniků). Ve vyhodnocení modelu je uvedena i výše chí-kvadrát testu, k té je ale přihlíženo okrajově, protože u složitějších modelů, tedy i modelů konfirmační faktorové analýzy, nelze na výsledky tohoto testu spoléhat. Přijatelný je proto i model, kde hladina významnosti nepřekračuje hodnotu 5 %. Z vytvořeného modelu je odvozena rovnice pomocí regresní analýzy, ta umožní každému podniku přiřadit jedno číslo – tzv. *míru rodinnosti*. Následně je její hodnota analyzována ve vztahu k finanční výkonnosti a schopnosti podniku tvořit hodnotu. Za tímto účelem jsou vytvořeny lineární smíšené modely, ve kterých je vysvětlovanou proměnnou rentabilita vlastního kapitálu nebo hodnototvorné rozpětí. Modely jsou využity k ověření, zda *míra rodinnosti* přispívá k vysvětlení rozdílů ve výkonnosti rodinných podniků, tj. jestli je statisticky významná. Kromě této proměnné jsou do modelu přidány jako vysvětlující proměnné finanční ukazatele reflektující generátory hodnoty a také kontrolní proměnné (věk, obor a velikost).

Tabulka 5 – Charakteristiky rodinných podniků a s nimi související otázky pro majitele rodinných podniků

	Specifika rodinných podniků	Otázky pro majitele
Kontrola rodinného podniku	Většinový vlastnický podíl v podniku patří členům rodiny.	Jaký je podíl rodiny na vlastnictví podniku? V rukou kolika osob je tento podíl? Jaký je největší podíl jednotlivce?
	Podnik vede rodina.	Kolik osob tvoří vedení podniku a kolik z nich jsou členové rodiny? Mají v podniku vliv i nerodinní manažeři? Je majitel ochoten předat vedení nerodinnému manažerovi?
	Podnik je v rukou první či druhé generace.	Jaká generace podnik vlastní a jaká generace podnik řídí?
	Strategické řízení podniku je v rukou člena rodiny.	Je strategické rozhodování v plně kompetenci zakladatele? Je ve vedení podniku zakladatel? Pokud ne, komu bylo vedení předáno? Po kolika letech došlo ke změně? Kdo je zakladatelem podniku?
	Rodina není ochotna akceptovat vstup investora, který není z rodiny.	Je majitel ochoten akceptovat vstup investora, který není členem rodiny? Pokud ano, jaké části podílu je ochoten se vzdát ve prospěch potenciálního investora a z jakého důvodu?
Dlouhodobá udržitelnost rodinného podniku	V podniku jsou formulovány dlouhodobé plány.	Máte jasné záměry ohledně budoucího vývoje podniku? (Strategické plánování vs. krátkodobější plány vs. žádné plány)
	Existuje nástupce, který v budoucnu může převzít podnik.	Jak dlouho ještě plánuje současný majitel podnik vést? Plánuje v budoucnu předat podnik členům rodiny? Ví již komu? Připravuje již nástupce na převzetí? Jak se projeví změna vedení na chodu podniku? Plánuje současný majitel po předání v podniku nadále působit?
Sociální zodpovědnost majitelů rodinných podniků & rodinné vztahy	V rodině jsou dobré vztahy.	Vede rodinné podnikání k častějším neshodám v rodině nebo vede k vyšší spokojenosti v práci i v rodině a k utužení rodiny? Rodinné podnikání dává možnost lépe sladit výdělečnou činnost a péči o rodinu než zaměstnanecký pracovní poměr. Rodinné podnikání umožňuje zabezpečení dětí do budoucna.
	Rodinný podnik poskytuje pracovní příležitosti přednostně pro členy rodiny.	Má při výběru zaměstnanců přednost rodinný příslušník? Pracují v podniku převážně osoby, které se znaly ještě před zaměstnáním v podniku?
	Pro rodinu jsou důležité vztahy se zaměstnanci a vzájemná důvěra.	Mají zaměstnanci možnost <i>home office</i> ? Organizuje Váš podnik akce pro zaměstnance a jejich děti (akce pro rodiny a dětmi)? Jak je u Vás v podniku vnímáno, pokud si zaměstnanec vezme do práce dítě? Má podnik loajální a inovativní zaměstnance? Jaké jsou další konkurenční výhody v rodinném podnikání?
	Rodina podporuje společensky prospěšné aktivity v okolí.	Podporuje rodinný podnik společensky prospěšné aktivity ve svém okolí? Jakou částkou ročně? Vede rodinné podnikání k větší soudržnosti v místní komunitě? Vede rodinné podnikání k vyšší reputaci rodiny v podnikové sféře?
	Rodinné podnikání přináší společenské uznání.	Vede rodinné podnikání k vysoké společenské reputaci?

Zdroj: vlastní zpracování

2.2 POPIS VÝZKUMNÉHO SOUBORU

Po vymezení cíle výzkumu a výzkumných otázek nezbytných k jeho dosažení, bylo nejprve nutné identifikovat rodinné podniky a následně byl zahájen sběr dat v srpnu 2019. Sběr dat byl výrazně ovlivněn epidemiologickou situací (pandemie COVIDu-19). Osobní sběr dat byl pozastaven a byl nahrazen telefonickou komunikací a následným zasláním dotazníku. Vzhledem k množství požadovaných informací a kombinaci různých forem jejich získávání trval proces získání dat od jednoho majitele v některých případech i několik měsíců. I přesto, že řadě majitelů podniků způsobila epidemiologická krize problémy, někteří z nich byli ochotní se podělit o informace týkající se jejich rodinného podnikání. Aby bylo dosaženo cíle práce, kterým je popsat specifika českých rodinných podniků a vyhodnotit jejich vliv na výkonnost a schopnost tvořit hodnotu, byly od majitelů rodinných podniků získávány kvantitativní i kvalitativní³⁰ informace. V případě kvantitativních informací jde o sběr dat, která jsou obsažena v účetních výkazech podniků především za poslední tři roky (2016 až 2018) – sekundární data. Původním záměrem bylo získat data za 5 let, tento záměr ale nebyl naplněn z důvodu nedostupnosti dat před rokem 2016. Druhou částí výzkumu je online dotazování k získání primárních dat. K tomu byl určen dotazník, který zahrnuje především otázky zaměřené na kvalitativní informace (*viz příloha 3*). Otázky v dotazníku byly formulovány na základě literární rešerše s cílem zodpovědět výzkumné otázky vycházejících z cíle práce. Dotazník obsahoval otevřené i uzavřené otázky. Úvodní část dotazníku byla věnována získání základních informací o podniku, jako je jeho název a IČO z důvodu doplňování informací o podniku i z jiných zdrojů – především účetních dat. Kromě této základní identifikace podniku byli majitelé dotazováni také na právní formu podnikání, počet zaměstnanců a zda majitelé považují svůj podnik za rodinný. Následně dotazník zahrnoval otázky, které sloužily k vyhodnocení třech specifických oblastí rodinných podniků, kterými jsou *kontrola rodiny v podniku; dlouhodobá udržitelnost rodinného podniku; a sociální zodpovědnost majitelů rodinných podniků & rodinné vztahy*. Otázky, které k těmto třem oblastem směřují, jsou uvedeny v *Tabulka 5* výše. Kromě těchto otázek se dotazník také zaměřoval na možnosti zvyšování ziskovosti v podniku, konkurenční výhody podnikání, zhodnocení řízení a některé další otázky jako je například úroková sazba úvěrů nebo rozdělení nákladů na fixní a variabilní. Těmto otázkám není v této práci věnována pozornost, případně je jim věnována pozornost

³⁰ Jako kvalitativní data jsou v práci označena data získaná z dotazníkového šetření, která byla následně numerizována, čímž se z nich stala data kvantitativní. Přesto je pro ně v práci použito označení kvalitativní data za účelem rozlišení dvou skupin dat, tj. dat získaných z účetních výkazů a dat z dotazníkového šetření.

okrajově ve vyhodnocení charakteristik rodinných podniků. Důvodem je, že dotazník je součástí širšího výzkumu provedeného v rámci projektu *Rodinné podniky: generátory hodnoty a stanovení hodnoty v procesu nástupnictví (TAČR: TL02000434)*, jehož cílem je tvorba metodiky oceňování rodinných podniků. Dále je popsán postup sběru dat.

PŘEDMĚT A OBJEKT VÝZKUMU

Před zahájením sběru dat byl vymezen předmět a objekt výzkumu, a právě již zmíněné výzkumné otázky. **Výzkumné otázky** jsou uvedeny přecházející kapitole (*kap. 2 od str. 68*). Ke spolupráci na výzkumu byly osloveny české rodinné podniky, které jsou tedy **objektem výzkumu**. Za rodinný podnik byla považována kapitálová společnost nebo živnost se sídlem na území České republiky. Pokud jsou objektem výzkumu osoby samostatně výdělečně činné, pak se jedná o ty, které vedou účetnictví (s ohledem na zjišťované informace). Objektem výzkumu jsou rodinné podniky, které jsou v souladu s definicí přijatou usnesením vlády ČR (č. 330 ze dne 13. 5. 2019).³¹ K ponechání podniku ve výzkumu bylo také nutné potvrdit, že současní majitelé považují svůj podnik za rodinný (otázka v dotazníkovém šetření) (např. Nejman a kol., 2021). Pokud rodina nepovažuje svůj podnik za rodinný, i když splňuje formální definici rodinného podnikání, není tento podnik typickým rodinným podnikem, ve kterém je důležitá vazba rodiny na podnik.

Předmětem výzkumu jsou finanční a nefinanční charakteristiky českých rodinných podniků, na jejichž základě jsou vyhodnocena specifika rodinných podniků a je zohledněn jejich vliv na výkonnost rodinného podniku. Zdrojem finančních dat podniků byla databáze Bisnode, obchodní rejstřík a samotné podniky. Podniky, konkrétně jejich majitelé, byly také respondenty dotazníku, který vedl k získání především nefinančních dat o rodinných podnicích.

TVORBA DATABÁZE RODINNÝCH PODNIKŮ

Český registr rodinných podniků vznikl v roce 2020 (v průběhu realizace tohoto výzkumu). Proto bylo nutné nejdříve jiným způsobem identifikovat, které podniky jsou v ČR rodinné. Pro účely výzkumu bylo osloveno 76 980 mikro, malých a středních podniků s dotazem, zda jsou/nejsou rodinným podnikem.³² Na základě získaných odpovědí byla vytvořena databáze zahrnující 10 684 podniků (6 354 rodinných a 4 330 nerodinných). Pro účely této práce byl následně proveden náhodný výběr 2 000 rodinných podniků, které byly osloveny za účelem

³¹ Definice je uvedena v *kap. 1.1 od str. 13*.

³² K získání seznamu podniků byla použita databáze Amadeus.

vyplnění dotazníku. Nakonec bylo s žádostí o vyplnění dotazníků osloveno celkem 2 569 rodinných podniků. K navýšení čísla došlo díky sběru dat v podnicích, které nebyly původně součástí vytvořené databáze a kontakty na ně byly získány ze vznikajícího registru rodinných podniků, případně na základě osobních slovení kontaktů řešitelů projektu TAČR, jehož součástí je tato práce.

2.2.1 SBĚR, ÚPRAVA A POPIS PRIMÁRNÍCH DAT (DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ)

Respondentem dotazníku byl majitel rodinného podniku. Sběr dat pomocí dotazníku byl zahájen v srpnu 2019 a ukončen až na začátku roku 2021 z důvodu epidemiologické situace. Jedním z důvodů odmítnuté spolupráce byly obavy majitelů rodinných podniků z poskytování důvěrných informací. Výsledný počet vyplněných dotazníků je 233, návratnost činí 9 %. Byly vyřazeny dotazníky (21), ve kterých majitelé uvedli, že svůj podnik nepovažují za rodinný, nebo majitelé neměli většinový podíl v podniku. Většinové vlastnictví je jednou z podmínek vyplývajících z definice rodinného podnikání, kdy i přesto, že byly osloveny pouze podniky, jejichž majitelé uvedli, že schválenou definici splňují, bylo u některých následně zjištěno, že se sice považují za rodinný podnik, ale nesplňují všechny body definice (například většinové vlastnictví podniku rodinou). Celkový počet dotazníků, které byly dále analyzovány, je 212.

Výsledný soubor zahrnuje podniky, které splňují tato kritéria:

- rodinný podnik dle definice i dle názoru majitelů;
- rodina vlastní více než 50 % v těchto podnicích, nebo má většinová hlasovací práva
- a jedná se o mikro, malé a střední podniky dle počtu zaměstnanců.

Výzkumný vzorek zahrnuje jeden podnik, který má více než 250 zaměstnanců. Důvodem ponechání tohoto podniku ve výzkumném souboru je jeho obor podnikání – ostraha a správa budov – má tak velké množství zaměstnanců na zkrácený úvazek. V souboru byl také ponechán podnik, ve kterém má rodina 32 % podíl. Jedná se o akciovou společnost, kde je strategické rozhodování plně v rukou rodiny (uvedeno v dotazníkovém setření).

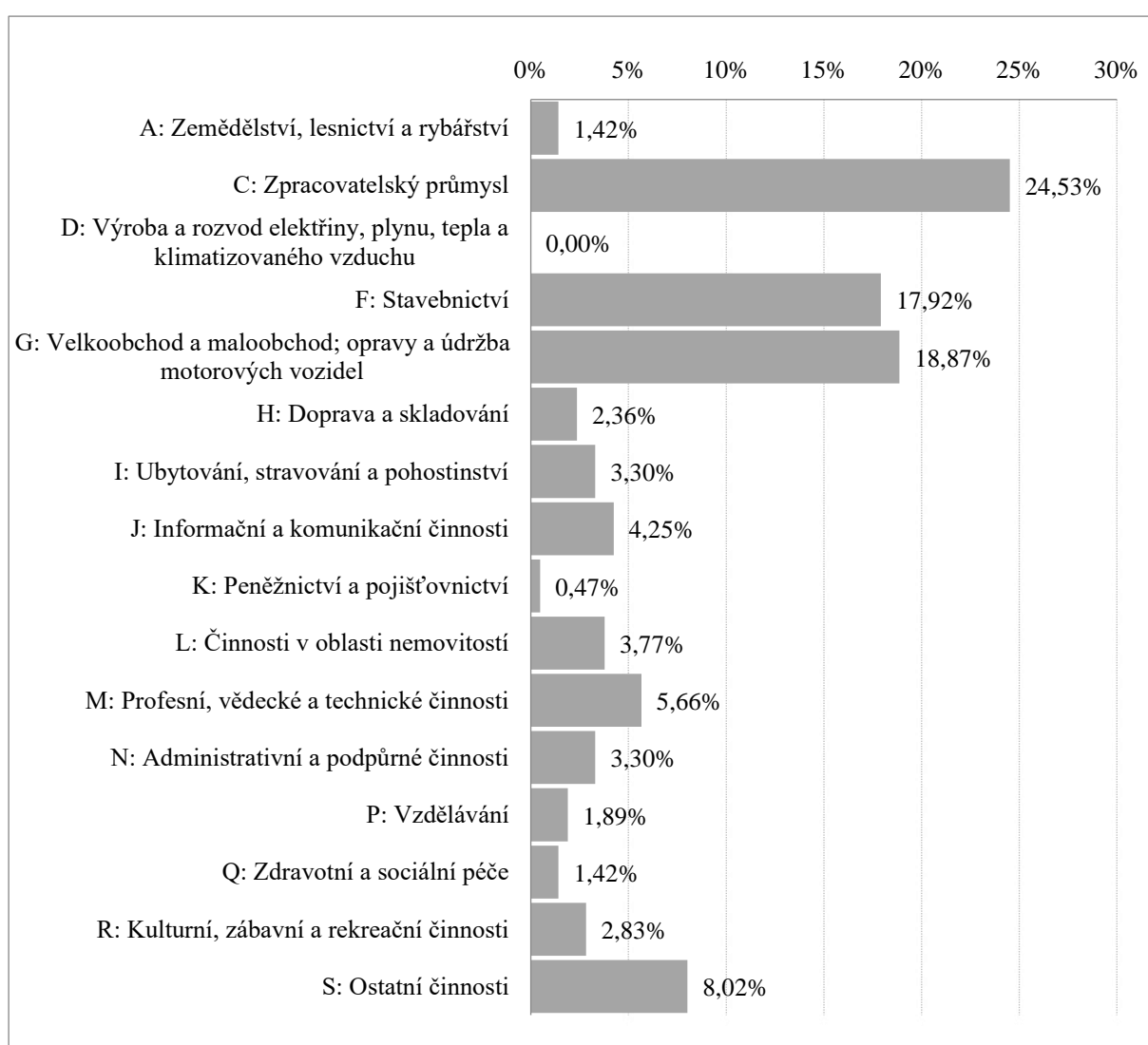
Tabulka 6 – Právní forma podnikání

Právní forma	Abs. četnost	Rel. četnost
a.s.	11	0.052
s.r.o.	199	0.939
jiné	2	0.009
Celkem	212	1.000

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Výzkumný soubor zahrnuje 199 společností s ručením omezeným (s.r.o.), 11 akciových společností (a.s.) a dvě fyzické osoby (*Tabulka 6 výše*). Hlavním oborem podnikání většiny zkoumaných podniků je zpracovatelský průmysl (52 podniků), což je nejrozšířenější obor v České republice. Další zkoumané podniky působí v sektoru služeb (119 podniků), kdy se jedná se o součet podniků, které mají přiřazeny NACE kódy G až S. Četnosti dle jednotlivých sektorů služeb včetně názvů přesné kategorie podnikání jsou uvedeny v *Graf 1 níže*. V souboru je také 38 podniků působících ve stavebnictví a tři podniky spadající do sektoru zemědělství, lesnictví a rybářství.

Graf 1 – Obor podnikání dle NACE klasifikace

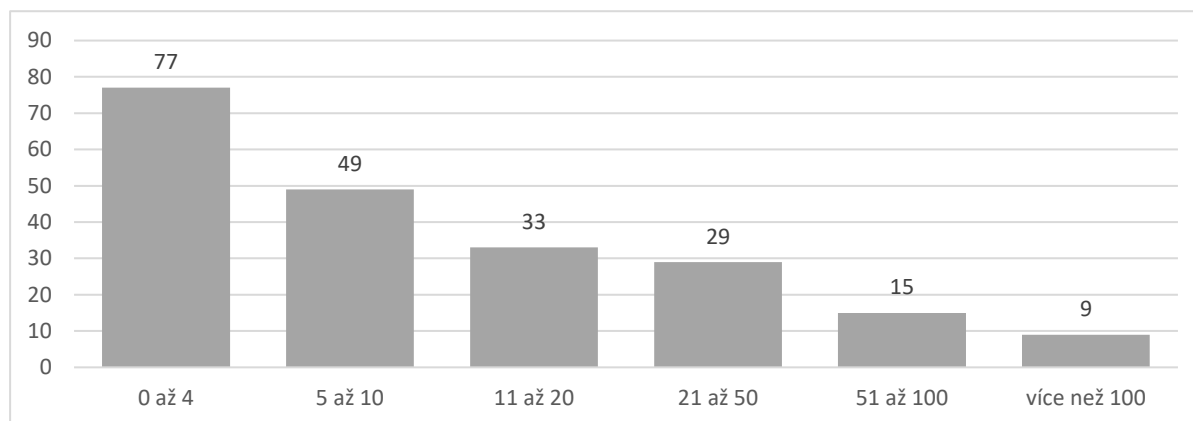


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

V analyzovaném souboru jsou v rodinném podniku nejčastěji dva až čtyři zaměstnanci – příslušníci rodiny vlastníka podniku. Část majitelů uvedla, že nezaměstnávají zatím nikoho z rodiny, ve všech případech se jedná o podnik, který má méně než pět zaměstnanců. I přesto,

že v podniku není zaměstnán nikdo z rodiny, uvedl daný respondent, že splňuje podmínku o zapojení alespoň dvou osob z rodiny do podnikání. Tyto osoby, tak mohou být ve vedení podniku nebo mohou mít v podniku uzavřenou dohodu. Uvedené vysvětlení je platné i pro podniky, kde je jeden zakladatel bez zaměstnanců, případně i bez členů rodiny ve vedení podniku. Naopak nejvíce rodinných příslušníků zaměstnaných v jednom podniku je 12.

Graf 2 – Podniky dle počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Po rozdělení podniků dle počtu zaměstnanců bylo tedy zjištěno, že většina (59,43 %) podniků jsou podniky, které mají 10 a méně zaměstnanců (*Graf 2 výše*). Při popisu dat budou analyzovány všechny podniky bez ohledu na počet zaměstnanců. Jak je již zmíněno výše, skutečnost, že je podnik bez zaměstnanců neznamená, že se na jeho chodu nepodílí ostatní členové rodiny a majitel nespolečně pracuje s dalšími osobami, ať už formou dohod konaných mimo pracovní poměr či jiným způsobem.

Před zpracováním analýzy dat z dotazníků byly odpovědi majitelů zkontrolovány a v některých případech i opraveny. Tato oprava se týkala odpovědí na otázky zaměřené na obor podnikání, způsob výběru zaměstnanců a zakladatele podniku.

Obor podnikání byl u některých podniků upraven kvůli zajištění souladu dat z databáze Bisnode a dat z dotazníku. Přednostně byla využita kategorie podnikání uvedená v databázi, následně v rejstříku ARES, poté informace uvedená subjektem. Jednalo se o podniky, které jako svůj obor podnikání uvedli NACE kód A (*Zemědělství, lesnictví a rybářství*) či D (*Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu*). Po kontrole zaměření jejich podnikání bylo zjištěno, že do této oblasti nespádají.

Druhou otázkou, u které byly upraveny odpovědi, aby bylo možné s daty statisticky pracovat, je způsob výběru zaměstnanců v podniku. Respondenti měli možnost uvést u této otázky i vlastní odpověď, tyto vlastní odpovědi byly následně přiřazeny do kategorií. Do kategorie standardní výběrové řízení byly zařazeny všechny odpovědi, ze kterých plynulo, že

rozhoduje kvalita a schopnosti uchazeče, a ne jeho doporučení například stávajícími zaměstnanci či vztah uchazeče k rodinně provozující podnikání. Jako příklad takových odpovědí lze uvést: *rozhoduje odbornost, kvalita a zkušenosti zaměstnance, personalistka apod.* Odpovědi, které zahrnovaly využívání doporučení, pak byly zahrnuty do další kategorie.

Další otázkou, která vyžadovala úpravu odpovědí, byla otázka směřovaná na zakladatele podniku. Na otázku, zda je zakladatelem podniku otec, matka, oba partneři nebo nebyl podnik založen jako rodinný, uvedlo do možnosti *jiné více než 7 %* dotázaných odpověď *já*. Mezi dalšími odpověďmi se vyskytlo *jednatel, odkoupil jsem podnik* či *jsem 100% vlastník*. Pokud to bylo možné, byla tato odpověď upravena dle obchodního rejstříku, případně dle znalosti struktury daného podniku.

Aby bylo možné analyzovat vztahy mezi proměnnými, byly také některé kategorie proměnných z dotazníku pro účely této analýzy sloučeny do jedné kategorie. Například přesné počty zaměstnanců v podniku byly nahrazeny intervaly. Seznam proměnných, které byly takto upraveny, je v příloze 4.

2.2.2 SBĚR, ÚPRAVA A POPIS KVANTITATIVNÍCH (SEKUNDÁRNÍCH) DAT

Sběr dat, která jsou obsažena v účetních výkazech podniků (kvantitativní data), probíhal kombinací více způsobů. Společnost Bisnode (aktuálně součást společnosti Dun & Bradstreet) byla oslovena s požadavkem o poskytnutí účetních dat rodinných a nerodinných podniků, jejichž zaměstnanci odpověděli v rámci prvního výzkumu, případně se zapsali do registru rodinných podniků brzy po jeho vzniku. Nepovedlo se získat data za všechny podniky – skutečné počty jsou uvedeny v *Tabulka 7*.

Tabulka 7 – Počet podniků, pro které byla získána účetní data a jejich rozdělení dle velikosti

	2014		2015		2016		2017		2018	
	RP	NeRP	RP	NeRP	RP	NeRP	RP	NeRP	RP	NeRP
Mikro	4	6	335	225	2804	2069	2920	2233	2906	2207
Malé	0	0	69	48	1130	839	1257	939	1341	1008
Střední	0	0	5	4	196	197	228	223	238	238
Velké	0	0	0	1	11	7	7	3	10	7
Celkem	4	6	409	278	4141	3112	4412	3398	4495	3460

Poznámka: Mikro podnik: suma aktiv < 9 mil. Kč nebo obrat < 18 mil. Kč. Malý podnik: suma aktiva < 100 mil. Kč nebo obrat < 200 mil. Kč. Střední podnik: suma aktiv < 500 mil. Kč nebo obrat < 1 mld. Kč. RP = rodinný podnik a NeRP = nerodinný podnik.

Zdroj: vlastní zpracování dle databáze Bisnode

Tato data jsou předmětem výše uvedeného širšího výzkumu zaměřeného na rodinné podniky a jejich další analýza není předmětem této práce. Z tohoto souboru byla získána data

pro podniky, které vyplnily zasláný dotazník. Dalším zdrojem byl obchodní rejstřík (justice.cz), pomocí kterého byla doplněna data k dalším podnikům, které zaslaly dotazník, a pro která nebyla dostupná data v databázi Bisnode. Posledním zdrojem účetních informací byly podniky samotné. V případě, že nebyla data v databázi Bisnode ani nebyla dostupná v obchodním rejstříku (případně nebyla v dostatečném rozsahu) byly majitelé podniků osloveni, zda jsou ochotni tato data doplnit. Celkem tak byla vytvořena databáze čítající 168 podniků, pro které jsou dostupná kvalitativní data (dotazník) i kvantitativní data (účetní výkazy). Dostupnost účetních dat se mění v letech – viz. *Tabulka 8*. Pro část těchto podniků jsou dostupné pouze výkazy ve zjednodušeném rozsahu. Část dat byla doplněna na základě konzultací s majiteli podniků, případně za využití informací v příloze k účetní závěrce. Přesto bylo nutné doplnit další chybějící data za roky 2016 a 2017, k tomu byla využita technika rozhodovacích stromů (*CHAID metoda – viz kapitola 2.3.3*).

Tabulka 8 – Počet podniků, pro které byla získána kvalitativní i kvantitativní data v jednotlivých letech

	2014	2015	2016	2017	2018
Počet	0	10	152	166	168

Zdroj: vlastní zpracování

Získaná data byla zkontrolována a upravena tak, aby byla zajištěna jejich časová a věcná návaznost. Do těchto změn patří především úprava záporného stavu peněžních prostředků. V případě, že byly v rozvaze vykázány záporné peněžní prostředky u zjednodušených výkazů nebo záporné účty v bankách u plných výkazů, pak byla tato záporná částka považována za kontokorent a přesunuta do krátkodobých bankovních úvěrů. Adekvátně byly upraveny všechny položky ve výkazech, kde se tato změna projeví. Pokud podnik vykázal záporný stav na pokladně, pak byla pokladna vynulována a o danou částku byl snížen stav peněžních prostředků v bankách.

2.3 METODY ANALÝZY DAT

Podle Širokého a kol. (2011) jsou metody systematickým, promyšleným a objektivním přístupem, který vede k získání nových poznatků (popřípadě ověření již známých poznatků) a s jejichž pomocí je možné dosáhnout stanoveného cíle. Mezi metody, které byly využity při zpracování této práce patří (Široký a kol., 2011; Geršlová, 2009; Synek, Sedláčková a Vávrová, 2007; Hendl, 2009):

Analýza a syntéza. Analýzu lze též nazvat rozkladem, cílem je vysvětlit daný problém na základě zkoumání jeho dílčích částí. V disertační práci je využita analýza, tj. rozklad

zkoumaného jevu na jednotlivé části, v literární rešerši, kde je analyzován dosavadní stav poznání a následně jsou sledovány souvislosti mezi těmito jednotlivými částmi, tzn. je prováděna syntéza a formulovány závěry z literární rešerše. Těchto metod bylo využito i při zkoumání primárních a sekundárních dat a následné formulaci závěrů po provedení rozboru dat. Analýza tak byla použita například při vyhodnocení dat z dotazníkového šetření a syntéza při tvorbě faktorového modelu, shrnutí výsledků a zobecnění závěrů. I přesto, že analýza a syntéza jsou protikladné způsoby zkoumání, vzájemně se doplňují a jejich kombinací jsou analyticko-syntetické metody.

Abstrakce a konkretizace. Abstrakce je východiskem pro zobecnění či srovnání, při této metodě se nepodstatné vlastnosti oddělují od vlastností podstatných. Konkretizace je opačný proces, kdy jsou aplikovány poznatky na určitou skupinu objektů. Metody abstrakce a konkretizace jsou využity při vymezení teoretických východisek práce nebo při tvorbě dotazníku, který zahrnuje pouze ty otázky, které povedou k dosažení stanovených cílů.

Indukce a dedukce. Mezi další často využívané metody patří indukce a dedukce, které jsou spolu také těsně spjaty. Metoda indukce je použita, pokud jsou zkoumány jednotlivé problémy a na jejich základě je pak vyvozován obecný závěr, naopak metoda dedukce vede na základě obecných závěrů k formulaci nového tvrzení. Pomocí indukce jsou formulována specifika rodinných podniků. Pomocí dedukce jsou tato původní tvrzení potvrzována či vyvracena.

Mezi výzkumné metody patří také **statistické metody** k analýze dat a vyhodnocení vztahů mezi nimi.

Analyzovaný datový soubor zahrnuje několik typů proměnných. „*Proměnné představují logicky uspořádané charakteristiky/vlastnosti zkoumaných jednotek (hodnoty proměnných)*“ (Rabušic, Soukup a Mareš, 2019, str. 33). Proměnné se rozlišují nominální, ordinální a kardinální. Kardinální proměnná vyjadřuje skutečné množství sledované vlastnosti a lze určit její pořadí. Ordinální proměnná je kategoriální proměnná, kdy lze určit pořadí kategorií. Nominální proměnná je pak kategoriální proměnná, kdy nelze určit pořadí kategorií. Aby mohla být data statisticky zpracována, musejí mít standardizovanou podobu – čísla (kardinální proměnné) nebo číslice (ordinální a nominální). Jednotlivým kategoriím u ordinálních a nominálních proměnných jsou tyto číslice přiřazeny, v případě ordinálních dat se jedná o stupnici. Kardinální data, jsou v analyzovaném souboru získána z účetních výkazů, jedná se o data kvantitativní. Dotazníkové šetření je pak zdrojem především nominálních a ordinálních dat, tedy dat kvalitativních a kategoriálních. V textu se také vyskytuje označení dichotomická proměnná, jedná se o proměnnou nabývající pouze dvou kategorií.

Statistické metody umožňují přesné vyjádření jevů a vztahů mezi nimi. Pomocí statistiky jsou získány informace z kvantitativních a numerizovaných kvalitativních dat. Popis užitých statistických metod je rozdělen na tři části:

- vyhodnocení kvalitativních dat a vztahů mezi nimi;
- tvorba modelu za využití konfirmační faktorové analýzy;
- vyhodnocení vztahu kvalitativních a kvantitativních dat.

K vyhodnocení dat byly použity tyto programy: IBM SPSS Statistics, IBM SPSS Amos a JASP.

2.3.1 VYHODNOCENÍ SPECIFIK ČESKÝCH RODINNÝCH PODNIKŮ

Odpovědi respondentů byly po kontrole datového souboru nejprve popsány na základě četností a následně byly k další analýze použity míry založené na chí-kvadrátu za účelem zjištění asociací mezi proměnnými. Bylo provedeno *1. hledání souvislostí mezi proměnnými, 2. zkoumání síly těchto souvislostí a 3. popis jejich povahy a struktury*. Rozdíly v odpovědích byly zjišťovány na základě výpočtu statistiky *chí-kvadrát testu* χ^2 (test nezávislosti) (např. Bewick, Cheek a Ball, 2003; Rabušic, Soukup a Mareš; 2019; Rimarčík, 2007).

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad \text{přičemž } E_{ij} = \frac{n_i \times n_j}{n} \quad (17)$$

kde O_{ij} = pozorované (*observed*) četnosti buněk v i-tém řádku a j-tém sloupci a E_{ij} = očekávané (*expected*) četnosti buněk v i-tém řádku a j-tém sloupci, r = počet řádků, c = počet sloupců, n_i = součet četností v i-tém řádku a n_j = součet četností v j-tém sloupci a n je celkový počet pozorování.

Základním předpokladem užití testu je, že žádná očekávaná četnost (E_{ij}) není menší než 1 a zároveň není 20 % očekávaných četností menších než pět.³³ Tento test je založen na porovnání napozorovaných (empirických) a očekávaných četností. Očekávaná četnost je četnost: „... *která by se v políčku objevila, kdyby platila nulová hypotéza nezávislosti, tedy kdyby byly proměnné zcela nezávislé.*“ (Rabušic, Soukup a Mareš, 2019, str. 259). Jelikož je testována platnost nulové hypotézy, tak následuje porovnání s modelem chí-kvadrát ke zjištění statistické významnosti. Zvolená hladina významnosti je 5 %, pokud je tedy vypočítaná p-hodnota menší než tato hladina, pak zamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti daných

³³ V případě, že nebyla tato podmínka splněna, byl k analýze použit Fisherův exaktní test (např. Bewick, Cheek a Ball, 2003; Rabušic, Soukup a Mareš, 2019).

proměnných. Hladina významnosti vyjadřuje riziko chyby odhadu, že formulovaný závěr není platný pro celou populaci³⁴. Zvolená hladina významnosti odpovídá 5% míře rizika a jedná se o ustálenou hodnotu ve statistice.

Dále byla zjišťována síla těchto statisticky významných vztahů mezi proměnnými. K určení síly vztahu mezi proměnnými byly spočítány *koeficienty asociace*. Tento koeficient je číslo zpravidla od 0 do 1. Vyšší hodnota koeficientu vyjadřuje silnější souvislost mezi proměnnými. Jedná se o obdobu korelace, která se ale používá v případě kardinálních (nebo i ordinálních) dat. Protože data obsahují i nominální proměnné, k analýze dat byl použit *fi koeficient* (r_Φ) pro dichotomické proměnné a *Cramerovo V* (V) v ostatních případech (např. Chráška, 2016; Rabušic, Soukup a Mareš, 2019).

$$r_\Phi = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}} \quad (18)$$

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2/n}{\min(r, c) - 1}} \quad (19)$$

Pokud je některá proměnná polytomická (má více než 2 kategorie), pak není vhodné použít *koeficient fi*, který nemůže dosáhnout 0, ale používá se *Cramerovo V* (0 = žádný vztah, 1 = dokonalý vztah).

Jako další krok byla vypočítána *adjustovaná rezidua* (např. Bewick, Cheek a Ball, 2003), případně bylo použito z nich plynoucí *znaménkové schéma* k analýze vztahů mezi kategoriemi proměnných.

$$d_{ij} = \frac{O_{ij} - E_{ij}}{\sqrt{E_{ij} \left(1 - \frac{n_i}{n}\right) \left(1 - \frac{n_j}{n}\right)}} \quad (20)$$

Adjustované reziduum je reziduum založené na rozdílu mezi napozorovanou a očekávanou četností. Tato rezidua lze testovat, z hlediska statistické významnosti, přičemž platí: “..., že pokud je jeho hodnota vyšší v absolutní hodnotě než 2,00 (tj. menší než -2, nebo větší než 2), můžeme na 5 % hladině významnosti konstatovat, že v daném políčku je rozdíl mezi napozorovanou (empirickou) a očekávanou četností statisticky významný, že tedy nevznikl jako důsledek výběrové chyby“ (Rabušic, Soukup a Mareš, 2019, str. 263). Tabulku s adjustovanými

³⁴ Nelze určit velikost reprezentativního vzorku rodinných podniků, protože neexistuje jejich přesná evidence. V práci byl proto použit záměrný výběr na základě dostupnosti dat a dobrovolnosti.

rezidui lze následně upravit na znaménkové schéma pro lepší přehlednost dosažených výsledků, kdy platí:

- abs. hodnota $\geq 3,29$ je nahrazena: +++, resp. ---, stat. významné, kdy $p < 0,001$;
- abs. hodnota $\geq 2,58$ je nahrazena: ++, resp. --, stat. významné, kdy p je 0,001 až 0,01;
- abs. hodnota $\geq 1,96$ je nahrazena: +, resp. -, stat. významné, kdy $p < 0,05$;
- abs. hodnota $< 1,96$ je nahrazena: o, stat. nevýznamné.

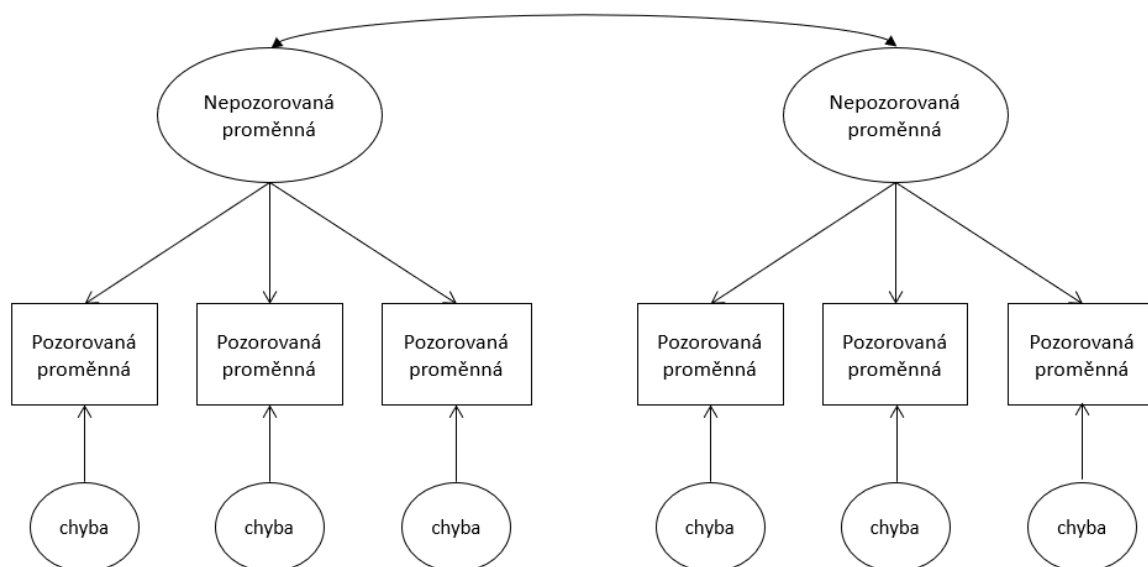
Symbol + je uveden v případě, že jsou napozorované četnosti větší než očekávané a symbol – vyjadřuje opačnou situaci. Posledním použitým způsobem analýzy vztahů mezi dvěma kategoriálními proměnnými byl *podíl šancí*. „*Hodnota šance se stanovuje jako podíl mezi pravděpodobností, že jev nastane, a pravděpodobností, že jev nenastane*“ (Rabušic, Soukup a Mareš, 2019, str. 266). Jedná se o jiný způsob čtení údajů z kontingenční tabulky.

Uvedený postup umožňuje popsat charakteristiky rodinných podniků v České republice na vzorku podniků a následně provést jejich porovnání s předpoklady plynoucími z literární rešerše.

2.3.2 MODEL Y MĚŘÍCÍ MÍRU RODINNOSTI RODINNÝCH PODNIKŮ

K vytvoření modelu vycházejícího z dat získaných v dotazníkovém šetření byla použita *konfirmační faktorová analýza*. Model byl vytvořen v softwaru AMOS. *Konfirmační faktorová analýza* je metodou vícerozměrné analýzy a používá se k ověření škál a formulovaných předpokladů (Rabušic, Soukup a Mareš, 2019). Existují teoretická očekávání, která jsou pomocí této analýzy ověřována. Ke tvorbě modelu byl použit faktorový model, který předpokládá, že skupina proměnných (též indikátory, manifestní či pozorované proměnné) je součástí jednoho faktoru (též latentní či nepozorované proměnné) – viz *Obrázek 5*. Faktorová analýza tak umožňuje redukci počtu proměnných tvorbou nové, tzv. nepozorované, proměnné. Předpokladem funkčnosti modelu složeného z více faktorů, je funkčnost jednofaktorových modelů (Soukup, 2022).

Obrázek 5 – Konfirmační faktorová analýza: teoretický model se dvěma faktory



Poznámka: Pozorované (manifestní) proměnné jsou ty, které lze přímo měřit či pozorovat, tj. jsou pro ně dostupná data a zakreslují se tvarem obdélníku. Z nich je pak tvořen faktor, který nelze přímo měřit či pozorovat (nepozorovaná proměnná, též latentní proměnná), který je znázorněn elipsou. Šipky pak znázorňují strukturu faktorů (od faktoru směrem k pozorované proměnné). Oblouk se šipkami na obou koncích znázorňuje propojení faktorů (korelaci). Model také obsahuje chybové složky, aby mohl být testován.

Zdroj: upraveno dle Schreiber a kol. (2006)

Základním výstupem modelu je chí-kvadrát test, který má nulovou hypotézu, že model je vhodný pro analyzovaná data (Soukup, 2022). K výsledkům tohoto testu se při vyhodnocování kvality modelu často nepřihlíží, protože je citlivý na počet respondentů a počet odhadovaných parametrů (Soukup, 2022). K vyhodnocení kvality modelu jsou použita tato kritéria, která jsou výstupem použitého softwaru (Soukup, 2022; Xia a Yang, 2019; Wang a kol., 2020):

1. absolutní kritéria:

- *GFI* (*goodness-of-fit-index*) a *AGFI* (*adjusted goodness-of-fit-index*), kdy doporučená hodnota *AGFI* je více než 0,9.

2. Srovnávací kritéria:

- *CFI* (*Comparative Fit Index*) a *TLI* (*Tucker-Lewis Index*), která slouží ke srovnání kvality modelu s modelem nezávislosti a jejich doporučená hodnota je více než 0,9.
- *RMSEA* (*Root Mean Square Error of Approximation*), které hodnotí chybovost modelu a jehož doporučená hodnota je více než 0,08; případně až 0,1

3. Informační kritérium:

- *BIC (Bayesian Schwartz's Information Criteria)*, které je určeno ke srovnání více modelů mezi sebou, kdy vhodnější je model s nižší hodnotou informačního kritéria. *BIC* je kritérium, které je často užíváno v sociálních vědách (Soukup, 2022).

Po zadání vstupních dat do modelu jsou spočítány faktorové zátěže. Hodnoty faktorových zátěží mohou mít standardizovanou (korelace) a nestandardizovanou podobu (kovariance a odhady rozptylu proměnných) (Soukup, 2022). Kovariance je korelace násobená součinem směrodatných odchylek proměnných (Soukup, 2022, s. 47). Dle faktorových zátěží lze zjistit vliv jednotlivých indikátorů v modelu a vyhodnotit, zda je tento vliv statisticky významný. Koeficienty determinace pak ukazují, jak jsou jednotlivé indikátory modelem vysvětleny. Koeficient determinace je v jednofaktorovém modelu druhou mocninou standardizované faktorové zátěže. Na základě těchto koeficientů lze některé proměnné z modelu vyřadit nebo zkusit doplnit vazbu mezi chybovými složky indikátorů k zajištění jejich vzájemné vazby.

Jako odhadovací technika modelu byla použita nejpoužívanější metoda maximální věrohodnosti (*maximum likelihood*, ML).

Výsledkem je vytvořený faktorový model, u kterého je vyhodnocena jeho kvalita dle výše uvedených kritérií. Z faktorového modelu lze následně odvodit regresní rovnici, která umožňuje každému podniku přiřadit tzv. faktorové skóre. Vzniknou tak nové proměnné (tzv. latentní proměnné), které jsou odvozeny ze souboru kvalitativních otázek. Ty lze následně zkoumat ve vztahu k dalším proměnným, v této práci k výkonnosti a schopnosti podniku tvořit hodnotu. Aby mohl být zkoumán vztah k výkonnosti podniku a jeho schopnosti tvořit hodnotu, je dále věnována pozornost postupům vyhodnocení kvantitativních dat včetně jejich úprav.

2.3.3 SPECIFIKA RODINNÝCH PODNIKŮ A JEJICH VZTAH K VÝKONNOSTI A SCHOPNOSTI TVOŘIT HODNOTU

Předmětem této práce není analýza kvantitativních podnikových dat, ale zhodnocení jejich vztahu se specifiky rodinných podniků. Za tímto účelem jsou v práci použity *víceúrovňové lineární modely*.

Rozbor výkonnosti rodinných podniků je obsahem článku Režňáková a kol. (2023 – v recenzním řízení) a výsledky porovnání finančních poměrových ukazatelů rodinných a nerodinných podniků jsou uvedeny v *příloze 1* knihy *Určování hodnoty rodinných podniků v procesu nástupnictví* (Režňáková a kol., 2022a, str. 147-151). Přesto pro doplnění představy

o popisovaném souboru jsou v příloze 6 této práce uvedeny popisné charakteristiky poměrových ukazatelů.³⁵ Dále budou prezentovány pouze ukazatele, které reprezentují generátory hodnoty a jsou použity jako vysvětlující proměnné v modelech v této práci.

Cílem výzkumu bylo zjistit, zda charakteristiky rodinných podniků prezentované nově vytvořenými proměnnými (viz kapitola 2.3.2), mají vliv na jejich výkonnost a schopnost podniku tvořit hodnotu. Na datech za tři roky (2016-2018) byl proto odvozen lineární smíšený model (*linear mixed model*). Jako vysvětlovaná proměnná v modelech byla použita rentabilita vlastního kapitálu (*ROE*) a hodnototvorné rozpětí (*ROE- r_e*).

Model je odvozován na 397 hodnotách rentability vlastního kapitálu, protože pro některé podniky nebyla k dispozici data za všechny analyzované roky. Důvodem je nejen nedostupnost výkazu zisku a ztráty a podrobné rozvahy pro některé podniky a vznik nových podniků, ale především byly vyřazeny hodnoty v případě, že měl podnik v daném roce záporný vlastní kapitál. Záporný vlastní kapitál vykazovalo alespoň v jednom sledovaném roce 25 podniků, došlo tak k vyloučení 40 hodnot.

Druhou vysvětlovanou proměnnou byla schopnost podniku tvořit hodnotu. K výpočtu hodnototvorného rozpětí bylo nutné určit náklady na kapitál. K jejich výpočtu byl použit model CAPM uvedený v kap. 1.4.3 od str. 60, rovnice 11. Jako bezriziková výnosová míra byl zvolen výnos desetiletého státního dluhopisu. S ohledem na období vyhodnocovaných dat byla použita sazba 2,01 %, tj. sazba na konci roku 2018 (ČNB, 2022). Výnos trhu byl zvolen s ohledem na výnos indexu PX za celou jeho historii (průměr denních výnosů), a to 5,88 %. K výpočtu byly použity hodnoty celkového nezadluženého beta koeficientu spočítané na základě 34 602 malých a středních podniků působících v ČR uvedené v Tabulka 9. K určení tohoto koeficientu byla použita data za roky 2012-2022 (viz. Režňáková a kol., 2022a, str. 61-62). Následně pro výpočet hodnoty zadluženého beta koeficientu byla použita sazba daně z příjmů ve výši 19 %.

³⁵ Vzorce pro výpočet těchto ukazatelů jsou předmětem přílohy 5.

Tabulka 9 – Hodnoty účetních beta koeficientů dle jednotlivých oborů

NACE kód	Celkový koeficient beta nezadlužený	NACE kód	Celkový koeficient beta nezadlužený
A	1,407470301	J	3,196999321
B	1,673449452	K	1,680883809
C10-11	1,346774743	L	2,152026507
C13-15	0,916012966	M69	1,971082538
C16-18	1,344532718	M70	1,454558016
C19-24	1,287816206	M71	1,557834548
C25-27	1,259372466	M72	1,963363973
C28-30	1,240477349	M73	1,997114713
C31-33	1,263360312	M74-75	1,755944283
D	1,079378507	N	1,900150125
E	1,052138259	P	1,847709129
F	1,282055500	Q	1,978915683
G	1,765497684	R	1,717084593
H	1,941779043	S	1,088132893
I	2,534931954		

Zdroj: převzato z Režňáková a kol., 2022a, str. 61-62

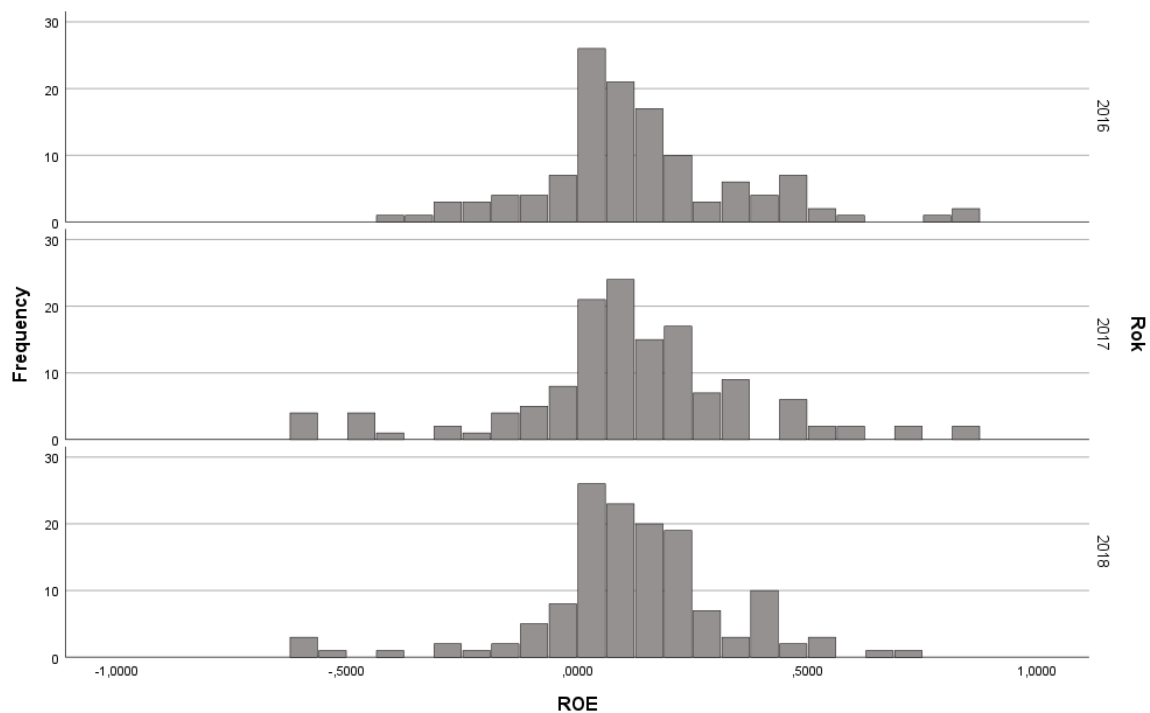
Průměrná hodnota rentability vlastního kapitálu (*ROE*) v celém analyzovaném souboru je 28,4 %. Jedná se o poměrně vysokou hodnotu, co může být dáno obdobím hospodářského růstu, ale především nízkým vlastním kapitálem podniků. Průměrná hodnota hodnototvorného rozpětí (*ROE-r_e*) je pak 1,1 %, kdy průměrné náklady na kapitál (*r_e*) jsou 15,3 %. Část podniků v analyzovaném souboru netvoří hodnotu pro vlastníky; z hodnot uvedených v následující tabulce (*Tabulka 10*) je vidět, že průměrná hodnota hodnototvorného rozpětí byla v roce 2018 záporná. Rozložení hodnot vysvětlovaných proměnných dle jednotlivých let je pak uvedeno v následujících grafech (*Graf 3 a Graf 4*).

Tabulka 10 – Průměrná hodnota vysvětlovaných proměnných a nákladů na kapitál

	2016	2017	2018	2016-2018
ROE	0,296	0,388	0,172	0,284
r_e	0,103	0,242	0,110	0,153
ROE-r_e	0,010	0,058	-0,041	0,011

Zdroj: vlastní zpracování

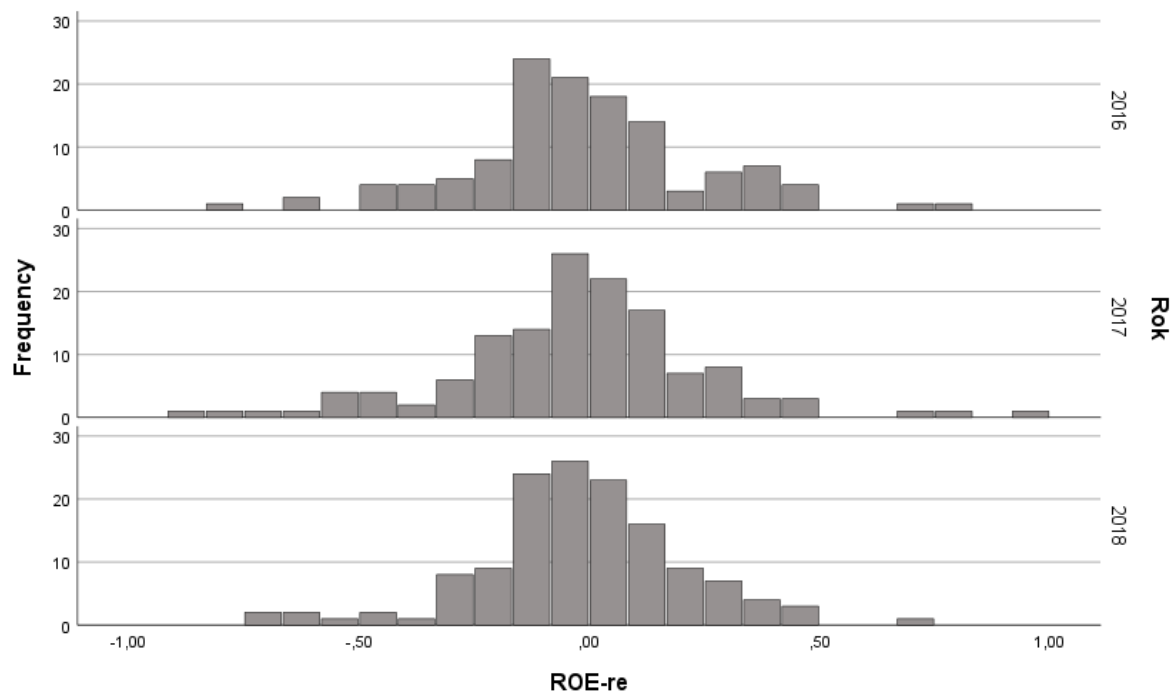
Graf 3 – Rozložení hodnot transformované ROE podle roků



Poznámka: frequency = četnost

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 – Rozložení hodnot transformovaného hodnototvorného rozpětí podle roků



Zdroj: vlastní zpracování

Nejprve byl vytvořen model zachycující vztah dvou proměnných, proto jsou k analýze použity finanční ukazatele s nedoplněnými daty, tj. účetní data skutečně prezentovaná v účetních výkazech, ale transformovaná.³⁶ Jedná se o analýzu vztahu specifík rodinných podniků prezentovaných faktorovým skóre, tzv. faktorem rodinnosti (*FR*) s finanční výkonností a schopností tvořit hodnotu.

$$ROE \text{ (resp. } ROE - r_e) = f(FR) \quad (21)$$

Transformovaná a doplněná data jsou poté použita ke tvorbě komplexnějšího modelu, který zahrnuje více ukazatelů (*viz rovnice 22 a 23*). Do tohoto modelu vstupují jako vysvětlující proměnné také generátory hodnoty³⁷ a jako kontrolní proměnné pak věk podniku, jeho velikost a obor podnikání.

Všechny vysvětlující finanční poměrové ukazatele použité v modelech byly transformovány pomocí modulové transformace dat, očištěny o extrémní hodnoty a doplněny o chybějící proměnné. Subjekt je v modelu definován pomocí IČO, a protože se jedná o panelová data, je v modelu také použit rok účetního výkazu vymezující opakované měření výkonnosti.

Uvedený postup umožní vyhodnotit vztah specifík rodinných podniků, tj. kvalitativních dat prezentovaných faktorovým modelem vedoucích k určení *míry rodinnosti* každého analyzovaného podniku, s jeho finanční výkonností.

VÍCEÚROVŇOVÉ LINEÁRNÍ MODELY

Smíšené lineární modely (*linear mixed models, LMM*), též víceúrovňové lineární modely (*multi-level modeling*), jsou rozšířením běžných statistických postupů, umožňují analýzu korelovaných longitudiálních dat a modelování kovarianční struktury, která reprezentuje náhodné efekty (Pusponero a kol., 2017). Jedná se tedy o statistický model, který obsahuje pevné a náhodné efekty. Tyto modely jsou vhodné pro analýzu vztahů proměnných v souborech dat s určitou formou závislosti vnesenou hierarchickým designem studie (použití longitudiálních dat). Longitudiální data zahrnují informace o čase, kdy je proměnná měřena opakovaně po určitou dobu. V případě těchto dat nemusí být počet opakovaných měření pro každou jednotku analýzy stejný a čas pozorování také nemusí být ve stejných intervalech (West, 2009).

³⁶ Postup úpravy dat je uveden dále v této kapitole.

³⁷ Použité generátory hodnoty jsou popsány dále v této kapitole a v *Tabulka 11*.

Ve studiích s longitudinálními daty lze za náhodný faktor považovat subjektovou proměnnou, která identifikuje subjekt (např. IČO). Předpokládá se, že studie obsahuje náhodný vzorek jednotlivců (podniků), na jehož základě je snaha vyvodit obecné závěry. Pro každého takového jednotlivce (podnik) je k dispozici více pozorování, ta bývají vzájemně korelovaná. Díky víceúrovňovému lineárnímu modelu lze proto zjistit, zda existují rozdíly v ukazatelích vycházejících z účetních dat rodinných podniků v porovnání s jejich odpověďmi z dotazníkového šetření. V modelu rozlišujeme číselné a kategorizované proměnné. K identifikaci vztahu vytvořeného faktoru (faktorového skóre) a finančních ukazatelů byl použit následující regresní model:

$$ROE_{it} = \gamma + \alpha * F_i + \beta * X_{it} + \zeta * Y_j + b_0 + \varepsilon_{it} + v_i \quad (22)$$

kde γ je intercept, α , β a ζ jsou regresní koeficienty, F_i je faktorové skóre podniků, X_{it} je zvolený poměrový ukazatel, Y_j je dummy proměnná jako je velikost podniku, stáří podniku nebo obor, kde j jsou jednotlivé kategorie dané proměnné (př. 1,2,3,4), b_0 je náhodný intercept, ε_{it} je zbytková hodnota a v_i jsou individuální efekty.

V práci byl také použit model s interakcemi. Jedná se o interakce spojitých proměnných (*continuous variables*). Interakce se vyskytuje v případě, že nezávisle proměnná má různý vliv na výsledek v závislosti na hodnotách jiné nezávisle proměnné. Účinek jedné proměnné, která tvoří interakci, tak závisí na úrovni druhé proměnné v interakci.

Obecný model s jednou interakcí lze zapsat následovně:

$$Y = \gamma + \alpha * X_1 + \beta * X_2 + \zeta * (X_1 * X_2) + \varepsilon \quad (23)$$

kde X_1 a X_2 (*vysvětlující proměnné*) reflektují podmíněnou vazbu; α je vliv X_1 na Y , pokud je $X_2=0$. Jednotkový růst X_1 tak povede, v průměru, k růstu o α u Y (*vysvětlovaná proměnná*, např. *ROE*). Pro určení vlivu F_i na *ROE* (X na Y) tedy záleží na další proměnné v interakci (např. zadluženost). Obecně platí, že model s interakcemi by měl zahrnovat také hlavní efekty jednotlivých faktorů (proměnných), které byly použity k interakci, i když tyto efekty nejsou statisticky významné. Důvodem je to, že jinak může dojít k záměně hlavních a interakčních efektů (Williams, 2015).

V prezentaci výsledků modelu se objevuje také standardní chyba (*standard error, s.e.*) a souhrnná spolehlivost (*composite reliability, c.r, Wald Z.*). Standardní chyba vyjadřuje nepřesnost odhadu přičtenou skutečnosti, že se jedná o odhad z dat výběrového souboru. Souhrnná spolehlivost se pak určí jako odhad daného parametru (*estimate, nestandardizovaná faktorová zátěž*) podělený jeho standardní chybou. Lze pomocí toho vyhodnotit, zda má smysl pracovat s víceúrovňovým modelem. Nulová hypotéza vyjadřuje, že rozptyl na příslušné úrovni

je v celé populaci nulový. Proto v případě, že je p-hodnota testu menší než 5 %, nelze ignorovat variabilitu dat a je vhodné pracovat s víceúrovňovými modely.

TRANSFORMACE, OČIŠTĚNÍ A DOPLNĚNÍ KVANTITATIVNÍCH DAT

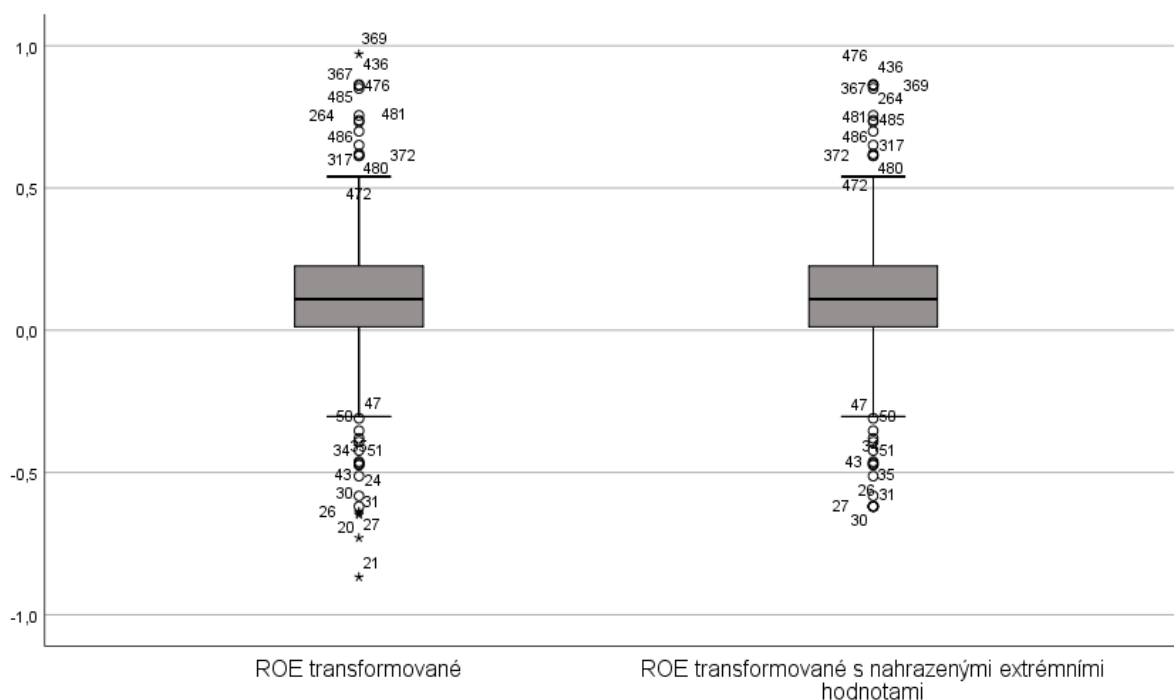
Kvantitativní data byla za účelem analýzy upravena. Původní data byla transformována, očištěna o extrémní hodnoty a následně doplněna. Transformování bylo provedené za účelem zlepšení rozložení dat. Cílem bylo přiblížit se normálnímu rozdělení dat, protože neupravené finanční ukazatele nemají normální rozdělení. K zajištění lepší vypovídací schopnosti dat bylo provedeno nahrazení extrémních hodnot. Protože v účetních výkazech zveřejněných podniky se mohou vyskytovat nepřesnosti, byly hodnoty, které se velmi liší od ostatních nahrazené hraničními hodnotami (postup je uveden dále). Data byla také doplněna, aby mohl být vytvořen model hodnotící vztah vytvořeného faktorového modelu a z něj odvozeného faktorového skóre a výkonnosti bez snižování počtu analyzovaných podniků z důvodu neúplných dat. Příloha 6 obsahuje hodnoty neočištěných ukazatelů (*Tabulka 6.1*), transformovaných ukazatelů (*Tabulka 6.2*), očištěných ukazatelů (*Tabulka 6.3*) a doplněných ukazatelů (*Tabulka 6.4*). U každé kategorie hodnot (tabulky), je uvedena popisná statistika včetně počtu hodnot pro daný ukazatel. Jedná se o popisnou statistiku celého souboru, zahrnuje tedy data za všechny tři roky. Transformované, ale nedoplněné hodnoty proměnné jsou použity v případě, že se jedná o závisle proměnnou, doplněná data jsou pak použita ve víceúrovňových lineárních modelech, do kterých tyto proměnné vstupují jako nezávisle proměnné.

K transformaci kvantitativních proměnných byla použita modulová transformace dat, která zajistí přiblížení normalitě dat (John a Draper, 1980), kdy $\lambda = -1$:

$$X_{TR} = \text{sign}(X) \frac{(|X| + 1)^\lambda - 1}{\lambda} \quad (24)$$

Pokud proměnná obsahovala také extrémní hodnoty, pak byly nahrazeny hraničními hodnotami. Za extrémní hodnotu byla považována hodnota, která leží mimo následující rozsahy: 3. kvartil + 3×mezikvartilové rozpětí nebo 1. kvartil 3. – 3×mezikvartilové rozpětí. Mezikvartilové rozpětí je rozdíl mezi 3. a 1. kvantilem (mezi 75. a 25. percentilem) a reprezentuje tedy oblast hodnot, která má středních 50 % hodnot proměnné. Grafická ukázka nahrazení extrémních hodnot je v *Graf 5*.

Graf 5 – Boxplot ROE, ukázka nahrazení extrémních hodnot



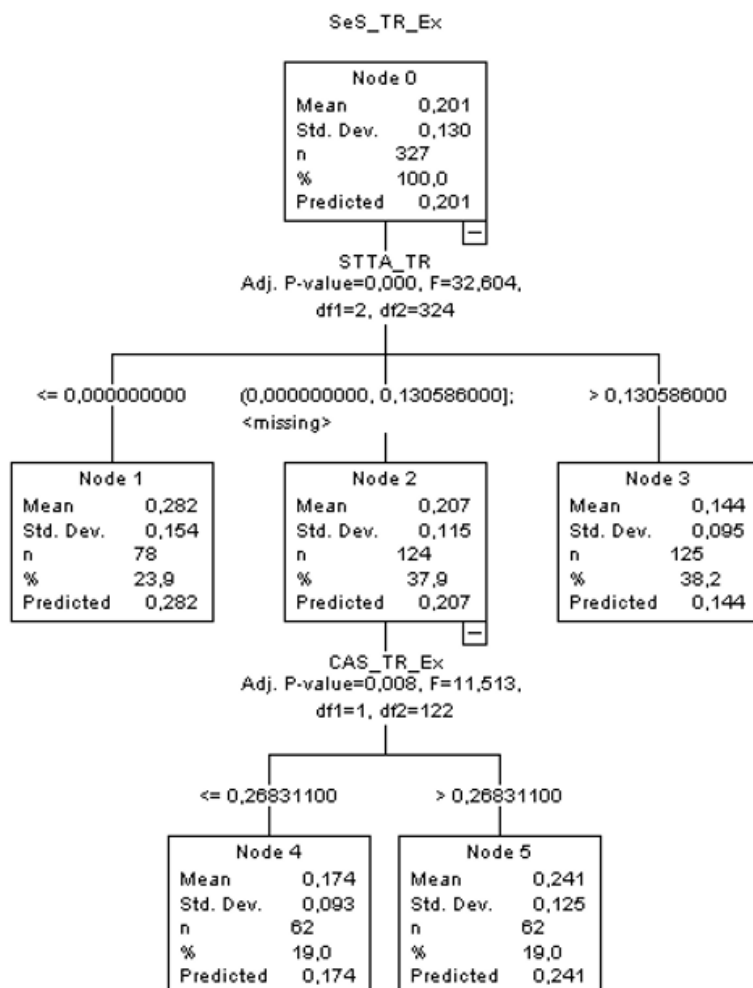
Poznámka: extrémní hodnota je v grafu označena hvězdičkou „*“.

Zdroj: vlastní zpracování

Následně byla data doplněna, protože v souboru chybí hodnoty z důvodu nedostupnosti některých účetních dat. V případě, že byla dostupná všechna data má daná proměnná 486 hodnot (pozorování). Počet doplněných (chybějících hodnot) u jednotlivých ukazatelů je uveden v příloze 6 (Tabulka 6.1 – 6.4.). K doplnění dat byla použita technika rozhodovacích stromů, tj. *CHAID metoda (Chi-square Automatic Interaction Detector)*. K doplnění chybějících hodnot byly použity hodnoty jiných proměnných za pomoci algoritmu (Higashijima a kol., 2010). Grafická ukázka doplnění dat je v *Obrázek 6*. Data jsou doplněna na základě hodnot jiných proměnných ze stejného datového souboru. V uvedené ukázce jsou chybějící hodnoty proměnné *SeS (služby/tržby)* doplněny na základě hodnot *STTA (zásoby/aktiva)* a *CAS (krátkodobá aktiva /tržby)*. Postup doplnění jednotlivých generátorů hodnoty je uveden v příloze 8.³⁸

³⁸ U ostatních proměnných, jejichž výsledky jsou v příloze 6 (Tabulka 6.4.) bylo postupováno obdobným způsobem.

Obrázek 6 – Podíl služeb na tržbách (SeS), ukázka doplnění chybějících hodnot



Poznámka: STTA = zásoby/aktiva; CAS =krátkodobá aktiva /tržby; TR znamená, že data ukazatele byla transformována a Ex znamená, že u ukazatele byly nahrazeny extrémní hodnoty

Zdroj: vlastní zpracování

OSTATNÍ FINANČNÍ UKAZATELE POUŽITÉ V MODELECH

Jako vysvětlující proměnné byly v modelech kromě proměnných odvozených z kvalitativních dat (faktorové skóre) použity finanční poměrové ukazatele, které reflektují generátory hodnoty. Zisková marže (podíl provozního výsledku hospodaření na tržbách) byla jakožto příliš souhrnný ukazatel rozdělena na nákladové ukazatele, tj. podíl osobních nákladů na tržbách ($PC/S=$ osobní náklady/tržby), podíl spotřeby materiálu a energie na tržbách ($MEC/S=$ materiál & energie/tržby) a podíl služeb na tržbách ($SE/S=$ služby/tržby); investice do pracovního kapitálu a dlouhodobého majetku nebyly použity z důvodu krátké časové řady (dva roky v případě, že byla dostupná data podniku za celé analyzované období, tj. 2016 až 2018), a byly

nahrazeny obratem aktiv ($S/TA=tržby/celková\ aktiva$) měřícím využití dlouhodobého majetku a likviditou ($CA/CL=oběžná\ aktiva/krátkodobé\ závazky$), což lze považovat za určitou formu aproximace čistého pracovního kapitálu; struktura zdrojů financování je pak prezentována ukazatelem zadluženosti ($TL/TA=celkové\ dluhy/celková\ aktiva$).

V následující tabulce (*Tabulka 11*) je uvedeno původní rozložení použitých finančních ukazatelů a jejich rozložení po provedení úpravy dat bez zohlednění let. Lze pozorovat výrazné zlepšení hodnot šikmosti a špičatosti po provedení výše popsanych úprav.

Tabulka 11 – Generátory hodnoty: původní hodnoty a hodnoty po úpravě dat

	Počet P	Průměr P	Šikmost P	Špičatost P	Šikmost O	Špičatost O
CA/CL	439	13,742	9,166	124,46	-4,496	0,047
MEC/S	331	1,466	18,182	330,709	1,267	5,064
PC/S	448	0,640	21,066	445,138	0,921	1,541
Se/S	327	0,635	18,027	325,628	1,146	2,457
S/TA	457	2,348	6,565	59,17	-0,76	0,675
TL/TA	469	0,668	2,964	14,481	0,062	-0,155

Poznámka: „P“ je označením pro původní hodnoty spočítané z neupravených dat a „O“ pak označuje hodnoty po provedených úpravách.

Zdroj: vlastní zpracování

3 VYHODNOCENÍ SPECIFIK ČESKÝCH RODINNÝCH PODNIKŮ

Jak již bylo uvedeno, na základě literární rešerše byl vytvořen přehled specifik rodinných podniků a byly k nim formulovány otázky pro majitele rodinných podniků – viz *Tabulka 5 (str. 73)*. Majitelé rodinných podniků byli požádáni, aby se prostřednictvím dotazníkového šetření (viz *příloha 3*) k těmto otázkám (tvrzením) vyjádřili. Jejich odpovědi byly sesbírány, utříděny a analyzovány za účelem ověření platnosti formulovaných otázek a tvrzení. Bylo tak možné ověřit jednotlivé charakteristické znaky (specifika) plynoucí z předchozích, převážně zahraničních, výzkumů na datech českých rodinných podniků. Specifika rodinných podniků a s nimi související otázky jsou nejprve vyhodnoceny pomocí četností a následně jsou mezi nimi hledány vztahy a je hodnocena síla a povaha těchto vztahů. Tyto vztahy jsou hledány nejen mezi uvedenými proměnnými, ale také ve vztahu k dalším otázkám, které byly formulovány v dotazníku.

Text je dále uspořádán do třech kapitol: *kontrola rodinného podniku, dlouhodobá udržitelnost rodinného podniku a sociální zodpovědnost majitelů rodinných podniků & rodinné vztahy*.³⁹ Tyto oblasti jsou popsány v teoretické části práce v *kapitole 1.3 od str. 21*. Tato část práce je koncipována tak, že po uvedení stěžijních tvrzení, ze kterých vychází ověřované předpoklady u každé kapitoly, následuje podrobný rozbor odpovědí respondentů a analýza vztahů mezi odpověďmi. Každá oblast je následně ukončena sumarizací nejdůležitějších zjištění. Z důvodu velkého rozsahu provedených testů a získaných výstupů jsou kompletní výsledky vyhodnocení vazeb mezi proměnnými uvedeny v *příloze 7*.⁴⁰ Vztahy mezi proměnnými a jednotlivými odpověďmi jsou analyzovány za využití měr založených na chí-kvadrátu, kdy na základě p-hodnoty byly identifikovány statisticky významné vztahy mezi proměnnými. Ty byly následně podrobněji zkoumány za využití především *Cramerova V* a *Pearsonových adjustovaných reziduí*. *Cramerovo V* umožňuje popsat sílu vztahu mezi proměnnými a *adjustovaná rezidua* pak umožňují lépe porozumět vztahům mezi jednotlivými odpověďmi v rámci zkoumaných proměnných. V této kapitole práce je uvedeno pouze shrnutí těchto výstupů a jejich diskuse.

³⁹ Členění této kapitoly odpovídá členění ověřovaných specifik rodinných podniků v *Tabulka 5* včetně k nim přiřazených otázek a tvrzení.

⁴⁰ Nadpisy v této příloze odpovídají nadpisům v této kapitole, což umožňuje jednoduše dohledat data, ze kterých bylo v dané části kapitoly vycházeno.

3.1 KONTROLA RODINNÉHO PODNIKU

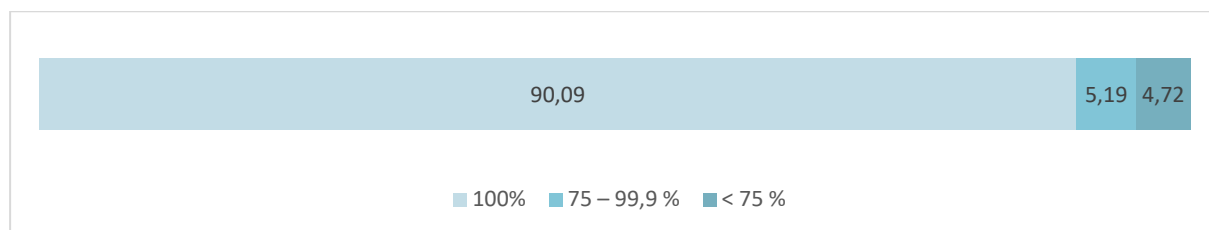
Jednou z charakteristik uváděnou ve spojitosti s rodinnými podniky je vlastnictví i řízení podniku rodinou. Udržení kontroly a vlivu v podniku, které plyne z jeho vlastnictví a řízení jednou rodinou, je nedílnou součástí podniku tvořícího emoční bohatství, jak uvádí např. Berrone, Cruz a Gomez-Mejia (2012). Podle Chrisman a kol. (2012) umožňuje právě propojení vlastnictví a řízení zaměření na rodinné cíle v podnikání, a tím i tvorbu emočního bohatství. V souvislosti s těmito předpoklady se majitelé ve výzkumu vyjadřovali k podílu rodiny v podniku, a to jak na jeho vlastnictví, tak na jeho řízení. Majitelé uváděli nejen jejich procentní podíl na vlastnictví a řízení, ale také počet osob, které se na vlastnictví a řízení podílí nebo zda mají ve vedení podíl i nerodinní manažeři. Výzkumné otázky byly také věnovány tomu, jaká generace rodiny podnik vlastní a zda ho stejná generace i řídí. Další charakteristikou uváděnou ve spojení s rodinným podnikáním je neochota akceptovat nerodinné investory (např. Andres, 2008), kteří by mohli ohrožovat udržení kontroly podniku rodinou. Proto byli majitelé vyzváni, aby se vyjádřili i k tomu, zda a za jakých podmínek jsou ochotni tyto nerodinné investory akceptovat a jakého podílu jsou ochotni se v jejich prospěch vzdát.

VĚTŠINOVÝ VLASTNICKÝ PODÍL V PODNIKU PATŘÍ ČLENŮM RODINY

Protože z literatury plyne (např. Berrone, Cruz a Gomez-Mejia, 2012), že zachování vlastnictví podniku v rodině je důležitým cílem rodinného podniku, byly formulovány následující otázky, ke kterým je dále uvedeno vyhodnocení:

- Jaký je podíl rodiny na vlastnictví podniku?
- V rukou kolika osob je tento podíl?
- Jaký je největší podíl jednotlivce?

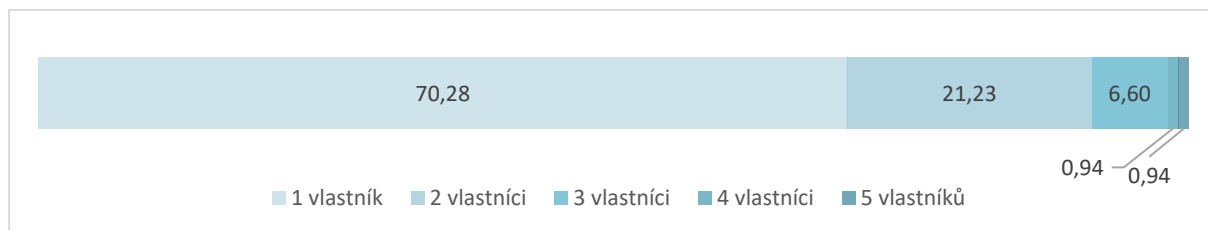
Graf 6 – Jaký je podíl rodiny na vlastnictví podniku? [%]



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

V analyzovaném vzorku vlastní 100% podíl v podniku (90,09 % respondentů), dále pouze 11 rodin vlastní 75% až 100% podíl a 10 rodin má méně než 75% podíl na vlastnictví.

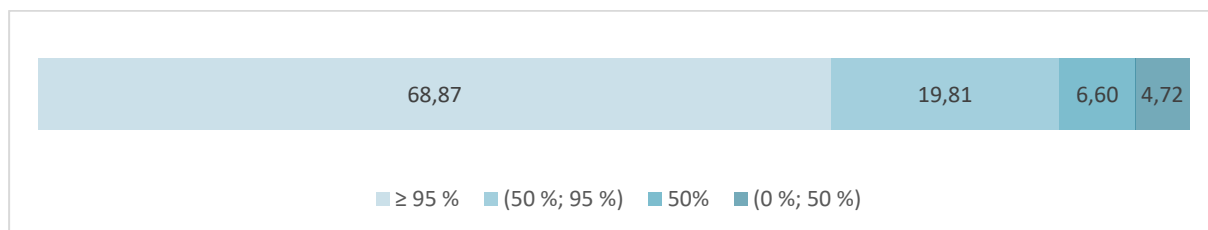
Graf 7 – V rukou kolika osob je podíl rodiny v podniku? [%]



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

V 70,28 % případů je vlastníkem podniku jeden člen rodiny. Také je často uvedená odpověď, že jsou majitelé dva (21,23 %), obvykle se jedná o partnery. 33 majitelů (partnerů) uvedlo, že podnik založili společně. Třetina z nich (36,36 %) zároveň uvedla, že podnik má jediného majitele a je ve vlastnictví první generace, i přesto, že podnik dle vyjádření majitele založili partneři společně. Plyne z toho, že partneři uvažují o podniku jako o rodinném společném projektu, i přesto, že ho oficiálně vlastní pouze jeden z nich. Nejčastěji, v 58,49 % případů, je v podniku jeden vlastník a podnik je v rukou zakladatelů. 35 podniků vlastní již druhá generace, 68,57 % z nich je stále v rukou jednoho majitele. Z toho plyne, že původní majitel převedl podnik zcela na své nástupce a nenechal si v podniku podíl.

Graf 8 – Jaký je největší podíl člena rodiny v podniku? [%]



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Ve většině podniků je vlastníkem jeden člen rodiny a má v podniku zpravidla 100% podíl (jeden majitel má 99 % a jeden majitel má 97 %, proto je jako kritérium v *Graf 8* zvolena hranice 95 %). Ze stejného grafu také vyplývá, že pouze ve 24 případech (4,72 %) nemá respondent v podniku většinový podíl, tzn., že není jediným vlastníkem z rodiny v podniku.

S růstem počtu majitelů podniku, roste pravděpodobnost, že je podnik v rukou další generace, tj. že došlo k předání části vlastnictví (vlastnického podílu) nebo kompletnímu předání. V případě, že jsou ve vedení podniku tři a více osob, je podnik stále v rukou zakladatelů ve 39 % případů. Zároveň je nutné poznamenat, že v dalších 28 % případů je předání prozatím neúplné a podnik vlastní společně první a druhá generace, což může mít negativní dopad na fungování podniku.

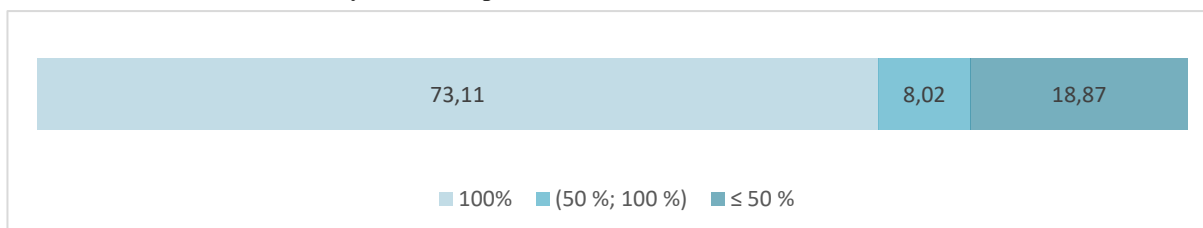
Protože většinu podniků vlastní a řídí právě první generace, je obtížné určit například vliv vlastnického podílu rodiny v podniku na jeho řízení. Vlastnický podíl rodiny byl s ohledem na počet respondentů rozdělen pouze na dvě kategorie. Byly zkoumány rozdíly v odpovědích majitelů, kteří se vzdali části vlastnictví, a majitelů, kteří mají 100% podíl v podniku. Výsledky analýzy ukazují, že pokud rodina v podniku nemá 100% vlastnický podíl, je větší šance, že má menšinový podíl v jeho vedení.

PODNIK VEDE RODINA

Stejně jako je důležitým cílem udržení většinového vlastnictví podniku rodinou, je také důležité udržení strategického rozhodování v rodině. Dle zahraničních výzkumů (např. Vandekerckhof a kol., 2015) nejsou majitelé rodinného podniku ochotni přenechávat pozice ve vedení externím manažerům. K potvrzení tohoto předpokladu byly formulovány následující otázky.

- Kolik osob tvoří vedení podniku a kolik z nich jsou členové rodiny?
- Mají v podniku vliv i nerodinní manažeři?
- Je majitel ochoten předat vedení nerodinnému manažerovi?

Graf 9 – Procento členů rodiny ve vedení podniku [%]



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Ve vedení rodinných podniků mají většinu členové rodiny (81,13 % případů); v 73,11 % případů jsou ve vedení pouze členové rodiny. Z analyzovaných dat plyne, že pouze v 18,87 % podniků (40 podniků) má rodina ve vedení méně než 51 % svých členů. Z toho v 18 podnicích má rodina ve vedení přesně 50% zastoupení a v 8 podnicích není ve vedení žádný člen rodiny (vysvětleno dále). Ve zbylých případech (14 podniků) se jedná o podniky, kde jsou ve vedení minimálně tři osoby, z nichž menšina je z rodiny majitelů. U těchto podniků nebylo zjištěno, že by se jednalo o již předané podniky či o starší podniky. Pouze ve čtyřech případech je podnik již v rukou dalších generací a nejmladší z těchto podniků byl založen až v roce 2014.

Tabulka 12 – Kolik osob tvoří vedení podniku a kolik z nich jsou členové rodiny?

Počet členů ve vedení	Počet členů rodiny ve vedení					Abs. četnost
	0	1	2	3	4	
1	8	43	6	2		59
2		11	76	2	2	91
3		4	9	19		32
4		2	2	2	5	11
5		3	5	5		13
6						0
7				2	1	3
8				1	1	2
9					1	1
Abs. četnost	8	63	98	33	10	212

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

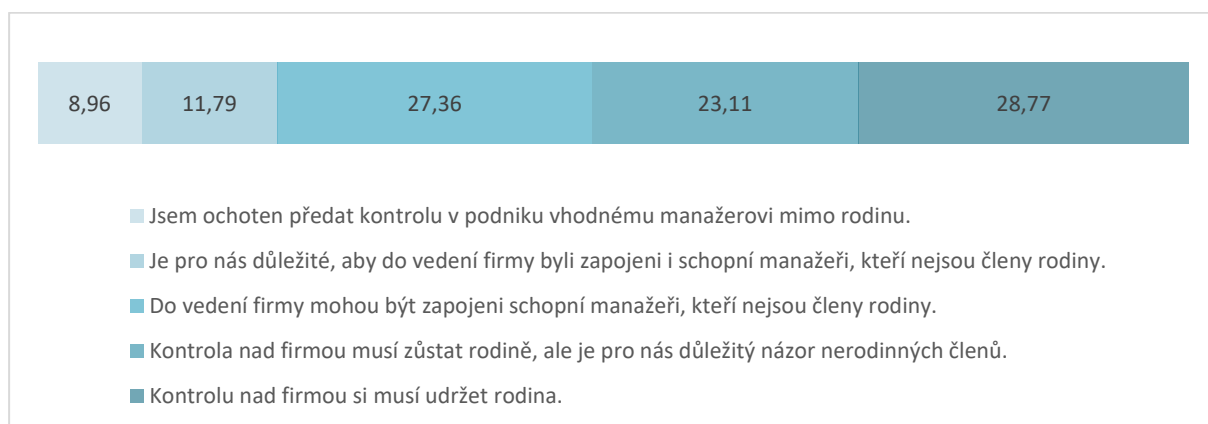
Při porovnání celkového počtu osob ve vedení podniku s počtem členů rodiny zapojených do vedení lze zjistit, že nejčastější variantou (35,85 % případů) je situace, kdy jsou ve vedení dvě osoby a obě jsou členy jedné rodiny. Vzhledem k tomu, že soubor zahrnuje především mikro a malé podniky, je ve vedení analyzovaných podniků malý počet osob, maximum je devět v jednom případě. Druhou nejpočetnější variantou (20,28 %) je situace, kdy podnik vede jeden člen rodiny. V případě osmi podniků neuvedli respondenti ve vedení podniku žádného člena rodiny. Jedná se o sedm rodinných podniků, které jsou vlastněny první generací a o jeden podnik, který je vlastněn třetí generací. Tyto podniky mají ve vedení vždy jednu osobu. Pět z těchto podniků tedy není vedeno danou rodinou, ale externím manažerem. Jedná se o podniky, které mají alespoň tři zaměstnance, ale strategické rozhodování je plně v kompetenci rodiny. V dalších třech případech se jedná o podnik bez zaměstnanců, kdy respondent ale potvrdil, že jsou do podnikání zapojeni alespoň dva členové rodiny. Další člen rodiny tak není v podniku veden jako zaměstnanec. Jedna respondentka například uvedla, že vše od začátku řeší s manželem, další respondentka uvedla, že rodinné finance jí umožnily začít podnikat a rodina jí pomáhá i přímo při provozu podnikání. Vzhledem k tomu, že i tito zbývající tři respondenti potvrdili, že provozují rodinné podnikání, na kterém se podílí alespoň dvě osoby z dané rodiny, a strategické rozhodování je plně v kompetenci zakladatele, pak jsou v souboru dat jejich odpovědi ponechány. Ve 12 případech uvedli majitelé na dotaz počtu členů rodiny ve vedení vyšší počet než u celkového počtu osob ve vedení. Sice nelze vyloučit lidskou chybu, ale odpovědi by mohly vést k tomu, že je v některých případech obtížné určit, kdo z rodiny je ve vedení podniku, kdy na vedení podniku se podílejí i osoby, které v něm oficiálně nepracují.

Z analýzy plyne, že pokud má rodina ve vedení podniku většinový podíl:

- jde častěji o sektor služeb a méně často o zpracovatelský průmysl;
- jedná se spíše o podnik s menším počtem zaměstnanců;
- má často i 100% vlastnický podíl;
- není ve vedení podniku ochotna akceptovat nerodinné členy;
- přistupuje k vybírání zaměstnanců na základě doporučení a majitel zastává názor, že rodinné podnikání vede k vyšší spokojenosti v práci a v rodině.

Již předchozí text poukazuje na to, že se rodina obvykle není ochotna vzdát řízení rodinného podniku a řídí jej převážně zaměstnanci z rodiny. Ve výzkumu byl majitelům položen ještě další dotaz týkající se této problematiky. Majitelé byli vyzváni, aby se vyjádřili k možnosti zapojení nerodinných manažerů do vedení jejich podniku.

Graf 10 – Je rodina ochotna předat vedení nerodinnému manažerovi? [%]



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Většina majitelů (79,25 %, součet 3.-5. možnosti viz Graf 10 výše) souhlasí, že kontrolu nad podnikem si musí udržet rodina, případně je možné využít názor nerodinných členů a zapojit je do vedení. Pro dalších 25 majitelů (11,79 %) je důležité, aby byly do vedení zapojeny i osoby mimo rodinu. Pouze 9 % majitelů uvedlo, že je ochotno předat podnik externím manažerům.

Pokud rodina není ochotna zapojit nerodinné manažery do vedení podniku:

- má podnik častěji méně zaměstnanců;
- není ochotna akceptovat ani nerodinné investory.

Z uvedeného lze dovodit, že pokud je v podniku menší počet zaměstnanců, rodina si chce udržet kontrolu nad podnikáním a není ochotna akceptovat ve vedení nerodinné manažery.

Pokud má rodina ve vedení většinu, pak také klade větší důraz na udržení podniku pouze v rukou rodiny.

PODNIK JE V RUKOU PRVNÍ ČI DRUHÉ GENERACE

Rodinné podniky v České republice jsou mladé, a proto lze předpokládat, že většina z nich je vlastněna i řízena první, popřípadě druhou, generací rodiny a zakladatel je v podnikání stále aktivní. V souvislosti s tímto tvrzením byla formulována následující otázka:

- Jaká generace podnik vlastní a jaká generace podnik řídí?

Tabulka 13 – Generace vlastníků a manažerů

Generace vlastníka	Generace manažera					Abs. četnost
	1.	1.+2.	2.	3.	Jiné	
1.	141	15	10			166
1.+2.		4	4			8
2.	1	6	26	2		35
2.+3.			1			
Jiné					2	3
Abs. četnost	142	25	41	2	2	212

Poznámka: do kategorie ostatní spadá podnik, který je vlastněn i řízen čtvrtou generací (podnik byl rodině navrácen v restituci) a také podnik, jehož vlastníkem je třetí generace a druhá a třetí ho řídí.

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

66,51 % všech respondentů uvedlo, že podnik vlastní i řídí první generace. Z analyzovaných podniků je 78,3 % vlastněno právě první generací, ta v 85,54 % z těchto případů podnik i řídí. Část podniků (26 podniků) již byla předána druhé generaci (jak vlastnictví, tak i jejich řízení). Jedná se především o podniky, které byly založeny v první polovině 90. let. Z výzkumu také plyne, že nejdříve je předáváno řízení podniku, až později vlastnictví. Často je také podnik řízen generací zakladatelů a nástupců dohromady. Na analyzovaném vzorku se ukazuje, že 20,2 % podniků vlastní druhá, nebo společně první a druhá generace, zatímco 31,13 % podniků tyto generace řídí.

Neúplné předání rodinného podniku, tedy situace, kdy podnik vlastní jiná generace, než jej řídí, případně ho vlastní či řídí více generací dohromady, může vést k nespokojenosti nastupující generace. V rodině tak mohou vznikat mezigenerační konflikty.

Tabulka 14 – Vztah neúplného předání podniku a názoru na neshody v rodině

Neshody v rodině	Neúplné předání			
	Vlastnictví více generací	Řízení více generací	Předáno řízení	Předáno vlastnictví
naprosto nesouhlasím		2	2	
spíše nesouhlasím	2	10	6 (2)	7
nevím		3	0	
spíše souhlasím	7	9	7 (3)	
naprosto souhlasím		2	1	1
Abs. četnost	9	26	21	8

Poznámka: čísla uvedená v závorce značí počet podniků, u kterých nebylo předáno vlastnictví (je v rukou více generací), ale již bylo předáno řízení.

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Třetina všech majitelů analyzovaných rodinných podniků si myslí, že rodinné podnikání vede k častějším neshodám v rodině, viz str. 117 a dále; v případě podniků, kde je ve vedení více generací, je to 42,31 % respondentů. V podnicích, které vlastní více generací dohromady, se pak jedná o 77,78 % respondentů. Více respondentů se tedy přiklání k tomu, že rodinné podnikání vede k častějším neshodám v rodině v případě, že podnik není zcela předán. Je také potřeba zohlednit skutečnost, že uvedené dvě skupiny se překrývají ve čtyřech případech, kdy se jak na vlastnictví, tak na řízení podílí první i druhá generace a respondenti uvedli, že s tvrzením o neshodách spíše souhlasí.

V podnicích, ve kterých již bylo zcela předáno řízení další generaci, také převažuje názor, že rodinné podnikání vede k častějším neshodám v rodině (52,38 %). Jiná je situace v případě, že je nejdříve převáděno vlastnictví a poté až řízení. V osmi případech je vlastníkem podniku již další generace a ta ho řídí společně se starší generací. V této situaci současní majitelé uvedli, že rodinné podnikání nevede k častějším neshodám v rodině (87,5 %).

Z analýzy plyne, že pokud podnik vlastní a řídí zakladatelé:

- jedná se o podnik s menším počtem zaměstnanců, mladší a strategické rozhodování je v rukou zakladatele.

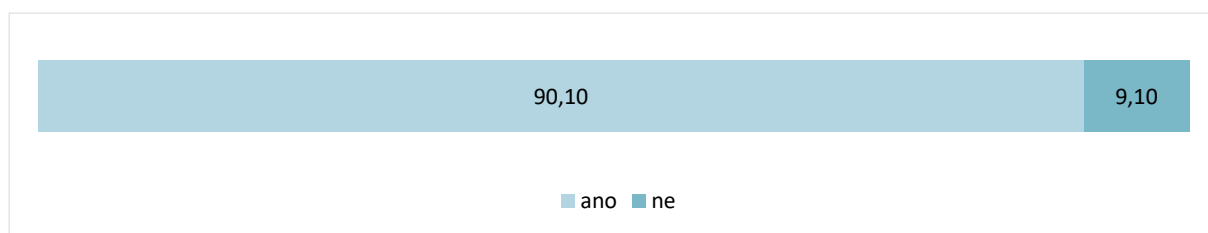
Kromě tohoto tvrzení, které shodně platí pro generaci rodiny ve vedení i generaci vlastníků, lze dále říci, že první generace manažerů častěji řídí podniky ze zpracovatelského průmyslu, je menší šance, že je plánován převod podniku v budoucnu další generaci rodiny (tj. není nástupce) a že současný majitel plánuje v podniku nadále působit i po jeho předání. V takovém podniku převažují osoby, které se znaly ještě před nástupem do podnikání.

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU JE V RUKOU ČLENA RODINY

Již z předchozí části plyne, že rodina není obvykle ochotna předat kontrolu nad podnikem nerodinnému manažerovi. Strategické řízení podniku proto obvykle vykonává člen rodiny, ten je často i ředitelem podniku. K ověření tohoto předpokladu byly použity následující otázky:

- Je strategické rozhodování v plně kompetenci zakladatele?
- Je ve vedení podniku zakladatel?
- Pokud není ve vedení podniku zakladatel, komu bylo vedení předáno?
- Po kolika letech majitel podniku předal vedení další generaci?
- Kdo je zakladatelem podniku?

Graf 11 – Je strategické rozhodování plně v kompetenci zakladatele? [%]



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 15 – Pokud není ve vedení podniku zakladatel, komu bylo vedení předáno?

Tvrzení	Odpověď	Abs. četnost	Rel. četnost
Předání	syn	15	0.714
	dcera	2	0.095
	syn & dcera	2	0.095
	valná hromada	1	0.048
	jiné	1	0.048
Celkem		21	1.000

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Strategické rozhodování je stále v rukou zakladatele v 90,1 % případů analyzovaných podniků. Průměrná doba vedení podniku zakladatelem je 15 let. Hlavním důvodem předání zodpovědnosti v podniku je mezigenerační výměna a zapojení další generace do podnikání a odchod do důchodu. Z dalších odpovědí se vyskytlo *úmrť majitele* (dva respondenti), jednoho majitele donutila krize převést strategické rozhodování na valnou hromadu a další majitel předal rozhodování po odchodu jednoho ze zakladatelů. Jeden respondent uvedl: „*Zakladatel firmy je sice otec, ale dcera byla od počátku vedena jako jediný vlastník a jediný jednatel firmy, aby se předešlo předávání firmy mezi generacemi. Otec byl zaměstnanec, nyní v důchodu*“. V tomto případě byl formálně podnik sice napsán na dceru, ale vedl ho její otec až do odchodu

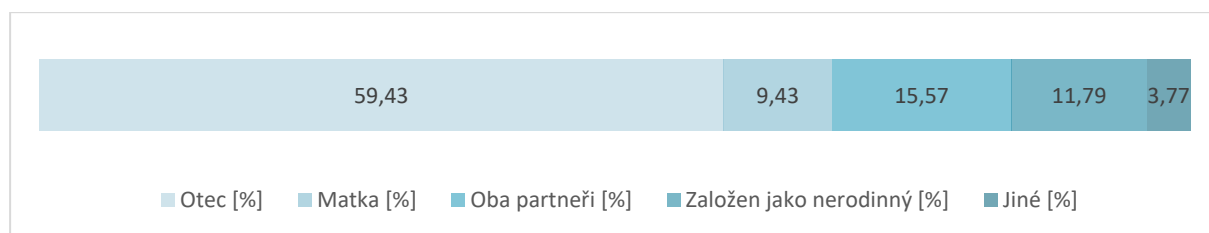
do důchodu. Respondent tedy považuje otce za zakladatele, a proto uvedl, že strategické rozhodování není již v kompetenci zakladatele.

Stejně jako je podnik obvykle zakládán otcem rodiny, tak je také vedení obvykle následně převedeno na syna. Pouze ve dvou případech, z nichž jeden je popsán výše, došlo k převodu vedení na dceru. Ve dvou případech byl podnik předán synovi i dceři a v jednom případě bylo z důvodu krize převedeno vedení na valnou hromadu. Do kategorie *jiné* (Tabulka 15 výše) patří podnik, na jehož vedení se podílejí syn a dcera, ale není jim vedení zcela předáno.

Část majitelů uvedla, že strategické řízení je plně v kompetenci zakladatele, ale podnik řídí druhá generace (25 respondentů). Z toho plyne, že i když podnik již řídí potomci, zakladatel v něm má stále velký vliv. Děje se tak i přesto, že tyto podniky již většinou druhá generace i vlastní. Jeden respondent, jehož podnik má dlouholetou tradici, dokonce uvedl, že podnik vlastní a řídí čtvrtá generace, ale strategické rozhodování je stále v kompetenci zakladatele. Zřejmě je to tím, že za nové založení podniku považuje rok 1991, zatímco do počtu generací vlastníků počítá i majitele před zestátněním podniku. V dalších případech, kdy majitel uvedl, že strategické rozhodování je plně v kompetenci zakladatele, jeden podnik řídí druhá a třetí generace dohromady, dva podniky dokonce generace třetí. Neúplné předání může vést ke vzniku konfliktů v rodině.

Z dat plyne, že strategické rozhodování je v rukou zakladatele častěji v případě, že podnik vlastní i řídí první generace, dále v případě, že má podnik malý celkový počet zaměstnanců i málo zaměstnanců z rodiny a je mladší.

Graf 12 – Zakladatel podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Další otázka v dotazníkovém šetření si kladla za cíl zjistit, jakého pohlaví jsou zakladatelé rodinných podniků. České rodinné podniky jsou charakteristické tím, že jsou zakládány otcem rodiny (59,43 %). Část z nich je také založena oběma partnery (15,57 %). Založení rodinného podniku matkou rodiny je spíše výjimečné, na uvedeném vzorku se týká 9,43 % podniků, kdy většina z nich podniká v sektoru služeb. Tato skutečnost je v souladu s výzkumem Meroño-Cerdán a López-Nicolás (2017). Část podniků se stává rodinnými až

v průběhu jejich existence (11,79 %, viz *Graf 12 výše*). Do kategorie *jiné* patří podniky, které založila společně sestra s bratrem, pouze sestry, otec se synem, matka s dcerou či více členů rodiny dohromady. Do kategorie *otec* jsou zahrnuty i čtyři podniky, kde respondent uvedl, že podnik založil *syn* a jeden podnik, který založil *bratr*. Důvodem je, že část majitelů uvedla jako odpověď svoje jméno či obdobnou odpověď. Celkem se jednalo o 20 podniků, v jejichž případě nelze určit, zda jde o otce zakládající rodiny. V těchto případech bylo pohlaví majitele určeno dle veřejného rejstříku.

RODINA NENÍ OCHOTNA AKCEPTOVAT VSTUP INVESTORA, KTERÝ NENÍ Z RODINY

Charakteristikou spojovanou s rodinnými podniky je také neochota akceptovat vstup nerodinných investorů (např. Andres, 2008). K ověření tohoto specifika na souboru českých rodinných podniků, byly formulovány následující otázky.

- Je majitel ochoten akceptovat vstup investora, který není členem rodiny?
- Pokud ano, jaké části podílu je ochoten se vzdát ve prospěch potenciálního investora a z jakého důvodu?

Tabulka 16 – Ochota akceptovat nerod. investora vs. předání podniku členům rodiny

Nerodinný Investor	Převod členům rodiny			Abs. četnost
	Ne	Ano, vím komu	Ano, nevím komu	
Ne	22	54	71	147
Ano	12	19	34	65
Abs. četnost	34	73	105	212

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

69,34 % respondentů není ochotno akceptovat nerodinné investory. Skutečnost, že podnik zatím není v plánu předat členům rodiny, uvedlo 34 majitelů, pouze 12 z nich je ochotno akceptovat nerodinné investory. Devět majitelů uvedlo, že je ochotno se vzdát celého podílu v podniku výměnou za know-how, kontakty na zákazníky a odběratele, zlepšení služeb, navýšení finančních zdrojů; popřípadě prodejem společnosti z důvodu nemožnosti sehnat v daném oboru nástupce. Dalších sedm majitelů je ochotno se vzdát většinového vlastnictví v podniku (ale ne 100 %) z obdobných důvodů či v případě krize. Ostatní majitelé, kteří jsou ochotni akceptovat nerodinné investory, jsou ochotni přenechat pouze menšinový podíl v podniku. Důvody pro akceptování nerodinných investorů jsou nové zkušenosti a dovednosti, investice do nových technologií, rozšíření služeb a oblasti působení, rozdělení objemu práce, založení divize společnosti, zvýšení podílu na trhu a přínos nových znalostí a zkušeností.

Proměnná, která má nejsilnější vztah s názorem majitelů na akceptování nerodinných investorů v rodinném podniku, je udržení kontroly v daném podniku (*Cramerovo V* = 0,432; $p < 0,000$, $X^2 = 39,575$, $N = 212$ – viz příloha 7, tab.7.13).

Tabulka 17 – Udržení kontroly rodinou vs. ochota akceptovat nerodinné investory

Zapojení nerodinných manažerů	Investor		Celkem
	ne	ano	
Jsem ochoten předat podnik	8	11	19
Důležité je zapojit do vedení i nerodinné členy	19	6	25
Do vedení mohou být zapojeni nerodinní manažeri	26	32	58
Kontrola musí zůstat rodinně, ale je důležitý názor nerodinných členů	38	11	49
Kontrolu si musí udržet rodina	56	5	61
Celkem	147	65	212

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z dat plyne, že existuje vztah mezi ochotou akceptovat nerodinné investory a udržením kontroly rodinou nad podnikem. Tento vztah lze na základě Cramerova *V* vyhodnotit jako středně silný. Udržení kontroly v rodině je spojeno s neochotou akceptovat nerodinné investory. Naopak, pokud je majitel ochoten předat podnik nerodinným manažerům, případně souhlasí s jejich zapojením do vedení, pak je také ochoten akceptovat nerodinné investory.

Také majitelé, kteří již připravují své nástupce na převzetí podniku, jsou méně ochotni akceptovat nerodinné investory.

3.1.1 SHRUTÍ VLASTNICTVÍ A ŘÍZENÍ V RODINNÉM PODNIKU

V této kapitole jsou shrnuty výsledky plynoucí z analýzy vlastnictví a řízení v rodinných podnicích.

Většinový vlastnický podíl v podniku patří členům rodiny. Na vzorku analyzovaných dat lze potvrdit, že většinu podniků vlastní jeden majitel, který má v podniku i 100% podíl. Pokud je rodina k podniku silně vázána, pak se odmítá vzdát části jeho vlastnictví. Tato zjištění potvrzují předpoklad, že zachování vlastnictví podniku v rodině je jedním z důležitých nefinančních cílů rodinného podnikání, jak uvádí např. Binz a kol. (2017).

Podnik vede rodina. V rodinných podnicích mají členové rodiny obvykle majoritu ve vedení. V analyzovaném souboru (212 respondentů) je menšina rodinných příslušníků ve vedení 40 podniků (což je 18,87 %, v osmi z nich jsou pouze nerodinní příslušníci). Pouze 19 majitelů je ochotno předat vedení podniku nerodinným manažerům. Prozatím nelze vyhodnotit,

zda poroste ochota předat vedení podniku externím manažerům s dalšími generacemi rodiny jakožto vlastníky podniku. Důvodem položení této otázky bylo, že s ochotou přenechat vedení externím manažerům klesá emoční vázanost rodiny k podniku. Na datech z belgických soukromých rodinných podniků (Vandekerckhof a kol., 2015), stejně jako na analyzovaných datech, lze potvrdit názor, že pro rodinné podnikání je charakteristická neochota rodiny akceptovat externí manažery, kdy důvodem může být právě důraz na nefinanční cíle podnikání (na emoční hodnotu).

Podnik je v rukou první či druhé generace. Na datech byl *potvrzen předpoklad, že české rodinné podniky jsou vlastněné i řízené převážně první generací rodiny*. Tím se tyto podniky liší od zemí, kde má rodinné podnikání a výzkum, který se mu věnuje, dlouholetou tradici (např. Itálie a Španělsko). Generace je uváděna jako jeden z faktorů, který právě vztah rodiny k podniku ovlivňuje (např. Miller a Le Breton-Miller, 2006). Protože patří-li podnik dalším pozdějším generacím, lze očekávat, že emoční připoutání k podniku ustupuje finančním cílům, protože manažeři nejsou k podniku tak silně vázáni (Sciascia, Mazzola a Kellermanns, 2014). Část respondentů uvedla, že proběhlo prozatím neúplné předání podniku, to může mít dopad na emoční vztah nástupců k podniku, například vznik konfliktů v rodině. Z dat totiž plyne, že v případě neúplného předání narostlo procento respondentů, kteří souhlasí s tím, že rodinné podnikání vede k častějším neshodám v rodině. To ale neplatí v případě, že je nejdříve předáno vlastnictví podniku.

Strategické řízení podniku je v rukou člena rodiny. 90 % respondentů uvedlo, že strategické rozhodování je stále v rukou zakladatele. Hlavním důvodem předání zodpovědnosti v podniku je mezigenerační výměna a zapojení další generace. Podnik je obvykle zakládán otcem rodiny a následně převeden na syna. V rodinných podnicích mají dle předešlých výzkumů ženy tradičně větší roli a jsou častěji zastoupeny v managementu než v nerodinných podnicích. Dle Meroño-Cerdán a López-Nicolás (2017) umožňuje především generační obměna ženám dostat se do vedení podniků. Toto zjištění nelze zatím na českých datech potvrdit, protože většinu podniků vlastní a řídí zakladatelé. Lze pouze konstatovat, že v 66 % případů jsou ženy zastoupeny ve vedení bez ohledu na generaci vlastníka. Data ovšem poukazují na to, že s růstem počtu zaměstnanců, je větší šance, že je ve vedení podniku i žena.

Rodina není ochotna akceptovat vstup investora, který není z rodiny. Protože rodina buduje podnik i pro další generace, není většinou (v 69 % případů) ochotna akceptovat nerodinné investory. Důležité je ale zmínit, že *třetina respondentů uvedla, že je ochotna akceptovat nerodinného investora*. Neochota akceptovat nerodinného investora je uváděna jako jedna z charakteristik rodinných podniků (např. Andres, 2008), které dbají na udržování

rodinných cílů (specifik rodinných podniků). Data také neukazují na to, že by byl vztah mezi plánem podnik předat a ochotou akceptovat nerodinné investory.

Z analýzy vzájemných vztahů mezi proměnnými souhrnně plyne, že pokud je pro rodinu důležité udržet si kontrolu pouze v rukou rodiny, případně akceptovat názor nerodinných členů ale bez jejich zapojení do vedení, pak jde o menší podniky, které nejsou ochotny akceptovat nerodinné investory a rodina má v jejich vedení většinový podíl. V takovém podniku jsou zaměstnanci častěji vybíráni na základě doporučení. Ochota akceptovat nerodinné investory je spojena s akceptováním nerodinných členů ve vedení a s nižší četností zahájení přípravy nástupce z rodiny. Pokud není rodina ochotna akceptovat nerodinného investora, platí opačná tvrzení, než je uvedeno.

3.2 DLOUHODOBÁ UDRŽITELNOST RODINNÉHO PODNIKU

Klíčovým cílem rodinného podnikání je zachování rodinného podniku díky jeho převodu na další generaci rodiny, např. Berrone, Cruz a Gomez-Mejia (2012). Uvažuje-li současný majitel o podniku jako o majetku rodiny, který je nutné zachovat i v budoucnu, pak je tím ovlivněn jeho vztah k podniku. Takovýto podnik není majitel obvykle ochoten prodat, protože se v něm promítají rodinné tradice a hodnoty. Všechny rodinné podniky, jejichž cílem je právě dlouhodobá udržitelnost, tak budou jednoho dne čelit procesu předání další generaci. Jak uvádí Gilding, Gregory a Cosson (2015), plánování nástupnictví je důležité pro úspěšné pokračování podniku a je ovlivněno především rodinnými vztahy. Proces nástupnictví je proto pro mnoho rodinných podniků velmi obtížný a často končí neúspěšně. Podle Ward (2011) nezvládne první mezigenerační výměnu zhruba třetina podniků. Proto je důležité předání podniku plánovat. Pokud je v podniku zaveden systém plánování, lze předpokládat, že připraví i plán předání, které tak má větší šanci být úspěšné. Sestavení strategického plánu může hrát důležitou roli v jeho dalším rozvoji. Zároveň jsou dle Mazzola, Marchisio a Astrachan (2008) jeho přínosy ovlivněny tím, zda rodina tento plán přijme, začne ho realizovat a zapojí do něj i nastupující generaci. V souvislosti s procesem plánování v rodinném podniku, který je důležitý pro jeho dlouhodobou udržitelnost, byli respondenti dotazováni, zda sestavují plány a v jaké délce. Další otázky, které se plánování týkají, byly zaměřeny právě na přípravu nástupců a jejich předpokládaného vlivu na chod podniku z pohledu současného majitele. Jedním z plánů končícího majitele je často zůstat v podniku i po jeho předání, protože má obvykle k podniku emoční vztah především, pokud je jeho zakladatelem (Schulze, Lubatkin a Dino, 2002). Dle holandského výzkumu (Langman a Lugt, 2005 v Matser a Lievens, 2011) může právě silné

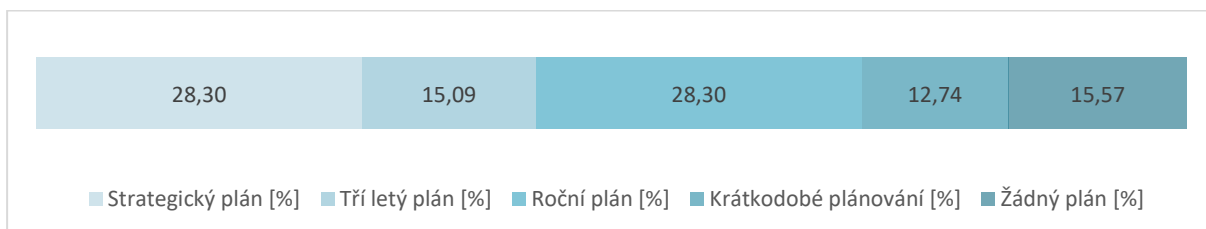
připoutání původního vlastníka k podniku způsobit problémy, protože není schopen předat plnou zodpovědnost nastupující generaci. Majitelům byl v této souvislosti podložen dotaz na jejich plány po předání podniku. Pokud chtějí v podniku zůstat, byli také dotazováni, na jaké pozici.

V PODNIKU JSOU FORMULOVÁNY DLOUHODOBÉ PLÁNY

K ověření tvrzení o formulování dlouhodobých plánů v podniku, byla položena respondentům následující otázka:

- Má současný majitel jasné záměry ohledně budoucího vývoje podniku? (strategické plánování vs. krátkodobější plány vs. žádné plány)

Graf 13 – Má současný majitel jasné záměry ohledně budoucího vývoje podniku?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Nelze potvrdit, že by ve většině rodinných podniků byly zpracovány dlouhodobé plány. I přesto, že sepsaný plán v podniku často neexistuje, většina majitelů ví, že chce podnik předat svým potomkům a s ohledem na to k podnikání přistupuje. Strategické plány má zpracované 28,3 % (cca 1/4 analyzovaných rodinných podniků) a dalších 15,09 % podniků tvoří alespoň tří letý plán. Ostatní majitelé plánují v kratším horizontu, nejčastěji na dobu jednoho roku (28,3 %). Část majitelů neplánuje vůbec (15,57 %).

Strategické plány jsou častěji sestavovány v rodinných podnicích, ve kterých:

- je více zaměstnanců a nejedná se už pouze o osoby, které se znaly ještě před nástupem do zaměstnání;
- měl někdo z rodiny před založením podniku již praxi v daném oboru, případně, že měl přímo zakladatel nějakou praxi na manažerské pozici;
- jsou nové technologie považovány za konkurenční výhodu (inovace jsou považovány za možnost růstu zisku);
- jsou udržováni loajální zaměstnanci, je podporován *home office* a společensky prospěšné aktivity;

- jsou častěji vypláceny podíly na zisku a je plánována expanze do zahraničí i do jiných oborů podnikání.

Pro rodinné podniky, kde naopak nesestavují žádné plány, z dat plyne následující:

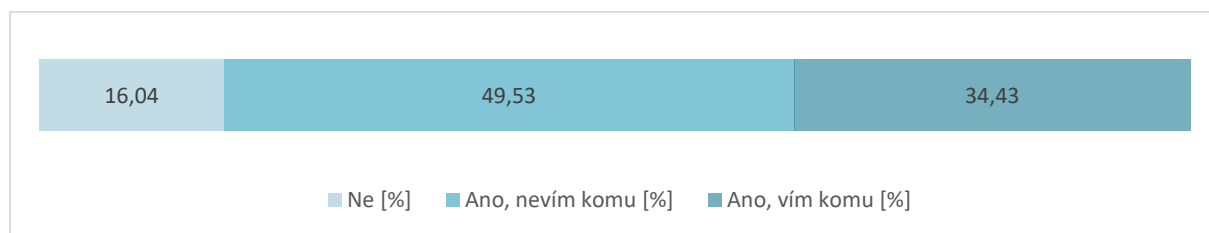
- jedná se o podniky, které mají častěji do pěti zaměstnanců;
- zakladatel nemá předchozí praxi v jiném podniku;
- mezi zaměstnanci převažují členové rodiny (zaměstnanci se tedy znali již před nástupem do zaměstnání);
- majitelé nevidí možnost růstu zisku zvýšením prodeje v tuzemsku ani v možnosti exportu.

EXISTUJE NÁSTUPCE, KTERÝ V BUDOUCNU MŮŽE PŘEVZÍT PODNIK

Dále je věnována pozornost přípravě na proces nástupnictví, který je klíčový pro zachování rodinného podniku. Ke zjištění plánů majitele týkajících se budoucnosti podniku – zda je možné zachování podniku v rodině a za jakých podmínek – byly respondentům položeny dále uvedené otázky:

- Jak dlouho ještě plánuje současný majitel podnik vést?
- Plánuje současný majitel v budoucnu předat podnik členům rodiny? Ví, již komu?
- Připravuje současný majitel již nástupce na převzetí?
- Plánuje současný majitel po předání nadále působit v podniku?
- Jak se projeví změna vedení na chodu podniku?

Graf 14 – Plánuje současný majitel předat podnik členům rodiny?



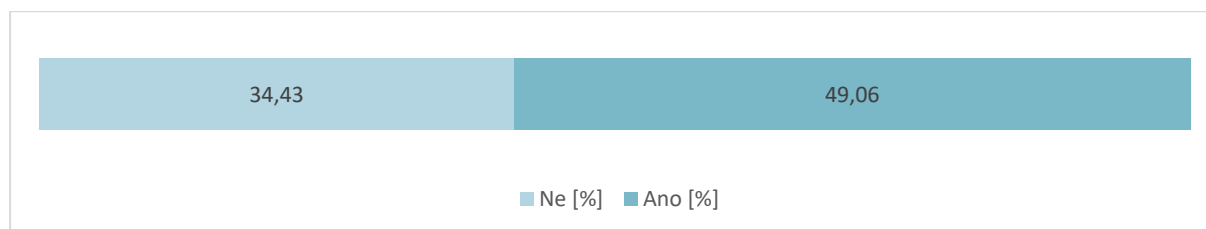
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Ze všech respondentů plánuje 83,96 % (viz Graf 14 výše) předat podnik v budoucnu členům rodiny. Další majitel sice uvedl, že podnik neplánuje předat členům rodiny, ale chce jej vložit do svěřenského fondu, který bude rodinou spravován. Osm majitelů uvedlo, že podnik neplánují předat členům rodiny, jako důvod uvádí, že zatím nemají plány ohledně budoucnosti svého podniku. Z toho plyne, že 88,21 % současných majitelů (po započtení respondentů, kteří prozatím neřeší budoucnost podniku), má zájem o zachování rodinného charakteru podnikání.

Z dalších odpovědí stojí za zmínku, že jeden z majitelů počítá se zánikem podniku a další (24 respondentů) plánují svůj podnik prodat. Z těchto 24 majitelů, kteří uvažují o prodeji podniku, zatím čtyři z nich ví, komu podnik prodají; z toho tři prodeje budou někomu ze stávajících zaměstnanců podniku.

Doba, po kterou plánují současní majitelé podnik vést, nesouvisí s tím, zda mají dlouhodobé plány s podnikem či vhodného nástupce. I majitelé, kteří chtějí v podniku působit už jen rok, ještě neví, komu podnik předají. S ohledem na náročnost procesu předání je to překvapující, protože se zvyšuje šance, že celý proces neproběhne úspěšně. To svědčí o určitém podcenění situace a je to v rozporu s dlouhodobou udržitelností rodinného podnikání. Třetina majitelů, kteří plánují podnik vést ještě dlouho (více než 15 let), jej většinou plánují předat potomkům a již je na převzetí připravují.

Graf 15 – Přípravuje majitel, který má v plánu svůj podnik v budoucnu předat rodině, již svého nástupce?



Poznámka: 34 majitelů neplánuje svůj podnik předat členům rodiny a jeden majitel informaci neuvedl

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Většina (58,76 %) majitelů, kteří mají v plánu svůj podnik v budoucnu udržet v rodině, svého nástupce již na převzetí připravují. Ti, kteří již vědí, komu z rodiny chtějí podnik předat, nástupce téměř vždy připravují. Pouze necelých 7 % z nich uvedlo, že tak nečiní. Důvodem je nejčastěji to, že má současný majitel malé děti.

I přesto, že část majitelů prozatím neví, kdo přesně z rodiny bude jejich nástupce, tak potenciální nástupce často na převzetí připravují, činí tak 35 % z nich. Tito majitelé mají opět obvykle příliš malé děti na to, aby bylo jasné, kdo z nich podnik převezme, přesto předpokládají předání podniku některému z nich a od mala je s fungováním podniku seznamují.

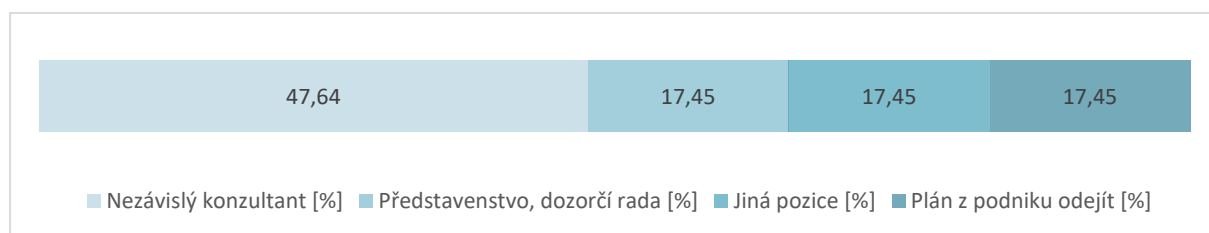
Tabulka 18 – Plán majitele zůstat v podniku i po jeho předání s ohledem na skutečnost, zda již majitel ví, že podnik předá rodině

Majitel zůstane v podniku	Převod			Abs. četnost
	Ne	Ano, vím komu	Ano, nevím komu	
Ne	21	6	10	37
Ano	13	67	95	175
Abs. četnost	34	73	105	212

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

I přesto, že část majitelů plánuje svůj podnik prodat, chtějí někteří z nich zůstat v podniku nadále působit (40 % těchto majitelů). Všichni majitelé, kteří uvedli, že předají svůj podnik někomu ze svých zaměstnanců, chtějí nadále v podniku působit. Ze 178 majitelů, kteří chtějí svůj podnik předat členům rodiny, chce z podniku pro předání zcela odejít pouze 16 z nich (*Tabulka 18 výše*).

Graf 16 – Plán současného majitele zůstat v podniku i po jeho předání a pozice, na které chce zůstat



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Ostatní majitelé uvedli, že chtějí v podniku i nadále působit, viz *Graf 16 výše*. Nejvíce respondentů, 47,6 %, uvedlo, že chce po předání zastávat roli nezávislého konzultanta. Část respondentů se chce pouze přesunout na jinou funkci v podniku (17,5 %), případně alespoň zůstat v představenstvu či dozorčí radě (17,5 %). Možnost zůstat v představenstvu či dozorčí radě se týká hlavně majitelů podniků nad 10 zaměstnanců (více než 2/3 těch, kteří takto odpověděli).

Majitelé, kteří se vyjádřili ke vlivu změny vedení na chod podniku, lze rozdělit do tří skupin. Podle většiny současných majitelů dojde s předáním podniku k jeho dalšímu rozvoji díky novým nápadům; tento názor zastává 77 majitelů. Tito majitelé věří, že s novou generací přijde větší digitalizace a automatizace, rychlejší rozhodování, nový styl řízení, komunikace a strategie, případně i expanze do zahraničí. Druhá méně početná skupina 45 majitelů doufá, že se změna vedení nijak v podniku neprojeví. Obdobný počet majitelů (48) uvedl, že neví, jak se změna projeví. Ostatní se k otázce nevyjádřili nebo nebylo možné jejich odpověď zařadit do jedné z uvedených skupin.

Většina respondentů se shodne na tom, že rodinné podnikání umožňuje zabezpečit děti pro budoucnost (81 %).

Ve vztahu k ostatním proměnným jsou dále vyhodnocena tato tvrzení:

a) Současný majitel plánuje po předání v podniku nadále působit.

Na základě analýzy dat byly identifikovány proměnné, které mají vztah k plánům majitele působit po předání v podniku nebo k plánu jej opustit. Na základě *Cramerova V* bylo zjištěno,

že nejsilnější vztah je mezi plánem majitele předat podnik a plánem majitele v něm i po předání nadále působit. V rodinných podnicích, které mají současní majitelé v plánu předat potomkům, je 2,8krát větší šance, že původní (současný) majitel bude v podniku nadále působit.

Pokud majitel plánuje zůstat v podniku i po jeho předání, pak:

- jde o podnik, který plánuje majitel obvykle předat rodině a nástupce je již připravován na převzetí podniku;
- jedná se o podnik s větším počtem zaměstnanců včetně většího počtu zaměstnaných členů rodiny;
- jsou v podniku častěji podporovány společensky prospěšné aktivity a pořádány akce pro zaměstnance (pro rodiny s dětmi).

Naopak nižší počet zaměstnanců, především méně než pět, je spojen s větší ochotou podnik po předání opustit. Pokud není ve vedení podniku již první generace, pak je větší šance, že současný majitel ve vedení podniku po jeho předání nezůstane.

Bylo také zkoumáno, zda spolu souvisí plán majitele zůstat v podniku po předání a ochota akceptovat nerodinné investory. V uvedeném případě, ale nebyl zjištěn významný rozdíl a tyto proměnné na sobě nejsou závislé ($p > 0,05$).

b) Majitel plánuje předat podnik v budoucnu členům rodiny

Proměnné, které souvisí s plánem převodu členům rodiny, jsou z velké části shodné s proměnnými, které mají vztah právě k plánu majitele zůstat v podniku i po předání. Jedná se o počet *zaměstnanců v podniku*, *počet zaměstnanců z rodiny*, *generaci manažerů a přípravu nástupce na převzetí*. Důvodem je to, že právě tyto dvě proměnné – tedy plán majitele předat podnik a plán zůstat v podniku i po předání – jsou spolu korelované (*hodnota Cramerova V je 0,5*).

Pokud majitel plánuje předat podnik členům rodiny, popřípadě pokud plánuje v podniku po převodu nadále působit, jde častěji o podnik s více zaměstnanci a není již v rukou první generace manažerů.

Plán předat podnik v budoucnu rodině souvisí s tím, zda je již nástupce připravován na převzetí podniku ($p < 0,001$, *Cramerovo V je 0,4*). Pokud tedy majitel chce podnik předat rodině, pak často připravuje svého nástupce. Na základě výsledků existuje také statisticky významný vztah mezi přípravou nástupce a tím, zda je již známo, kdo bude nástupcem (*Cramerovo V je 0,6*). Poměr šancí je 3,2, tzn., že šance na to, že majitel, který zná svého nástupce, ho již na

převzetí připravuje, je 3,2krát vyšší než v případě, že majitel plánuje podnik předat, ale zatím neví komu.

c) Probíhá příprava nástupce z rodiny na převzetí podniku v budoucnu.

Na základě analýzy dat byly identifikovány proměnné, které mají vztah k přípravě nástupce na převzetí.

Pokud je nástupce připravován na převzetí, pak:

- rodina plánuje zachovat podnik jako rodinný i v budoucnu a souhlasí s tvrzením, že rodinné podnikání vede k utužení rodiny;
- současný majitel často plánuje v podniku zůstat i po jeho předání;
- v podniku je častěji sestaven strategický plán;
- jedná se častěji o starší podnik s větším počtem zaměstnanců (>50) včetně většího počtu zaměstnaných rodinných příslušníků (>2), tzn., že v podniku už nepřevažují rodinní zaměstnanci.

3.2.1 SHRUTÍ PLÁNOVÁNÍ V RODINNÉM PODNIKU

V této kapitole jsou shrnuty výsledky plynoucí z analýzy plánování v rodinných podnicích. Nejdříve jsou shrnuty závěry plynoucí z vyhodnocení četností a poté jsou zhodnoceny vzájemné vztahy mezi proměnnými, které hodnotí vliv plánování v rodinném podniku.

V podniku jsou formulovány dlouhodobé plány. Z literatury, která se věnuje rodinnému podnikání, například Berrone, Cruz a Gomez-Mejia (2012), plyne, že pro rodinné podnikání je charakteristické dlouhodobé plánování s cílem předat podnik další generaci. Z analyzovaných dat vyplývá, že *pro české rodinné podniky není charakteristické sestavování formalizovaných strategických plánů*. Pokud je ale uvažováno o dlouhodobém plánování, jakožto o úmyslu zachovat podnik rodinným i v dalších generacích, pak tuto skutečnost lze na datech potvrdit. Většina (88 %) současných majitelů plánuje předat podnik další generaci.

Existuje nástupce, který v budoucnu může převzít podnik. U 88 % analyzovaných rodinných podniků je tedy možné zachování rodinného charakteru i po předání. Většina současných majitelů (83 %) chce zároveň po předání v podniku nadále působit, a to často i v případě, že mají v plánu podnik prodat externím zájemcům. Majitelé, kteří mají v plánu předat podnik svým zaměstnancům, chtějí v podniku vždy nadále zůstat. Plán majitelů udržet podnik v rodině má vliv na jeho řízení kvůli důležitosti emoční hodnoty (Gomez-Mejia a kol., 2007). Pokud současný majitel nevidí možnost předat svůj podnik potomkům, pak emoční

připoutanost k podniku klesá. Bez silného důrazu na nefinanční faktory se důležitějším faktorem stává ziskovost (Sciascia, Mazzola, Kellermanns, 2014). Prodej podniku jeho stávajícím zaměstnancům, se kterými současný majitel spolupracuje, nemusí výrazně ovlivnit emoční hodnotu, protože je důvěra v jeho další pokračování dle představ majitele. Každý úspěšný rodinný podnik tak projde procesem předání další generaci – procesem nástupnictví. Udržování rodinného charakteru podniku je jednou z klíčových kategorií emočního bohatství v podniku, a to je považováno za nejdůležitější faktor, kterým se rodinné podniky odlišují od nerodinných.

S plánováním v rodinném podniku se častěji pojí větší počet zaměstnanců, a to jak celkový počet zaměstnanců podniku, tak i větší počet zaměstnaných rodinných příslušníků. Pro sestavování plánů v podniku se jako důležitý faktor ukázala předchozí praxe zakladatele či některého z členů rodiny. Plán současného majitele předat podnik další generaci a případně zůstat v podniku i po předání je ovlivněn také generací manažerů. Zapojení pozdější generace do vedení souvisí s častějším plánováním budoucnosti podniku. Je to ovlivněno tím, že se již jedná o podniky, které jsou ve fázi, kdy se zajímají o problematiku předání podniku. Příprava nástupce na převzetí, tedy závisí i na stáří podniku.

Pokud současný majitel plánuje předat podnik v budoucnu členům rodiny, pak se spíše bude jednat o jiný sektor než sektor služeb a o podnik s více zaměstnanci, který již nevedou zakladatelé. V takovém podniku je nástupce často již připravován na převzetí a současný majitel v něm plánuje i po předání zůstat nadále na nějaké pozici působit. Jinak řečeno, pokud majitel plánuje zůstat v podniku i po jeho předání další generaci, jedná se obvykle o podnik s více zaměstnanci, ve kterém je již nástupce připravován na převzetí. V takovém podniku jsou také častěji podporovány společensky prospěšné aktivity a pořádány akce pro zaměstnance (akce pro rodiny s dětmi). Naopak majitelé, kteří neplánují podnik zachovat jako rodinný a tím pádem i majitelé, kteří nepřipravují nástupce na převzetí, často netolerují děti na pracovišti. Pokud je v podniku připravován nástupce na převzetí, jde (stejně jako u proměnné plán předat podnik rodině) častěji o podnik s více zaměstnanci s plánem zachovat ho jako rodinný i v další generaci a současný majitel v něm chce i po předání nadále na nějaké pozici působit. Dále bylo zjištěno, že pokud majitel připravuje nástupce, pak souhlasí s tvrzením, že rodinné podnikání vede k utužení rodiny.

3.3 SOCIÁLNÍ ZODPOVĚDNOST MAJITELŮ RODINNÝCH PODNIKŮ & RODINNÉ VZTAHY

Dle literární rešerše se rodina často identifikuje s podnikem a je pro ni důležité mít dobrou pověst (Cennamo a kol., 2012). Pověst podniku ovlivňuje chování okolí k dané rodině a pověst rodiny ovlivňuje názor okolí na podnik. Negativní názor veřejnosti na podnikání by mohl mít vážné následky nejen pro podnikání, ale i pro samotnou rodinu. Proto se majitelé rodinných podniků obvykle chovají společensky zodpovědně a pečují o své okolí (Berrone, Cruz a Gomez-Mejia, 2012; Dyer a Whetten, 2006). Budování těchto sociálních vazeb a jejich udržování je často bez zřejmých ekonomických zisků. Takovéto chování se označuje jako altruistické chování. Respondenti měli také možnost vyjádřit se, zda podporují takovéto aktivity a jakou částkou. S tím také souvisí názor na další tvrzení, kterým je, zda jim přináší rodinné podnikání společenské uznání.

Respondenti měli možnost vyjádřit se k tvrzením hodnotícím vliv podnikání na kvalitu vztahů v rodině. Dobré vztahy jsou základem fungujícího rodinného podniku. S ohledem na to, že se jedná o citlivé informace, vyjadřovali se respondenti k obecně formulovaným tvrzením, například zda si myslí, že rodinné podnikání vede k častějším neshodám v rodině. Lze předpokládat, že odpověď *ano* uvedli majitelé, kteří mají nějaké špatné zkušenosti. S rodinnými podniky je také spojováno přednostní zaměstnávání členů rodiny, kdy členové rodiny mají více výhod než nerodinní zaměstnanci (Schulze, Lubatkin a Dino, 2002). Respondentům byl v této souvislosti položen dotaz, zda jsou v podniku poskytovány pracovní příležitosti přednostně členům rodiny.

Kromě vlivu rodinného podnikání na kvalitu rodinných vztahů ovlivňují podnik, a tedy i rodinu, vztahy se zaměstnanci. Ti jsou v rodinném podniku často považováni za členy rodiny (Berrone, Cruz a Gomez-Mejia, 2012). Vzhledem k tomu, že dotazník byl vyplňován majitelem podniku, není možné posoudit, jaký je názor zaměstnanců na práci v rodinném podniku. Proto je pozornost věnována tomu, zda jsou jim poskytovány benefity, jako je práce z domova (dotazník byl vytvořen v roce 2019, kdy tento benefit nebyl běžně nabízen), možnost vzít si děti do práce a pořádání akcí pro rodiny s dětmi. U těchto proměnných bylo zkoumáno, jaký mají vztah například k názoru na neshody v rodinném podniku nebo na vliv rodinného podnikání na spokojenost v práci a v rodině.

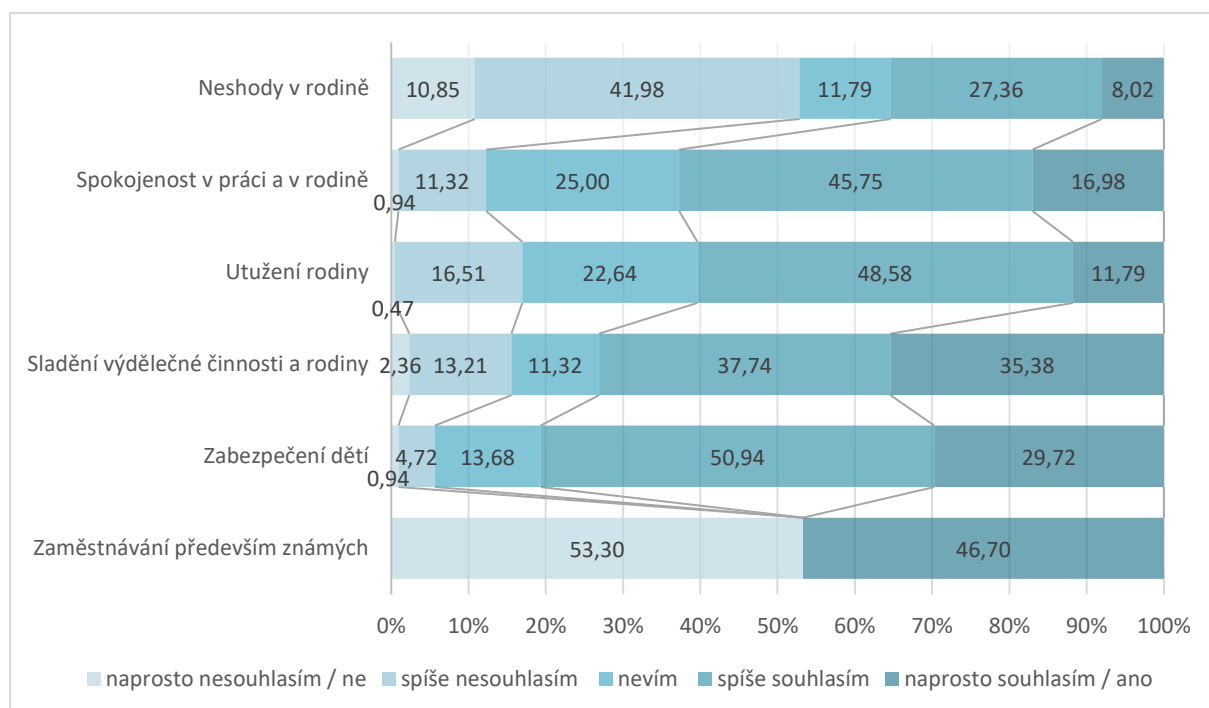
Tato kapitola se tedy zabývá vyhodnocením faktorů, které jsou zaměřeny na vzájemné ovlivňování rodiny podnikem a podniku rodinou.

V RODINĚ JSOU DOBRÉ VZTAHY & RODINNÝ PODNIK POSKYTUJE PRACOVNÍ PŘÍLEŽITOSTI PŘEDNOSTNĚ PRO ČLENY RODINY

Rodina je s podnikem obvykle silně provázána (emočně i finančně) a názor na podnik ovlivňuje i názor na rodinu samotnou. Dobré vztahy jsou proto stavebním kamenem nejen rodinného podniku a mají dopad na strukturu řízení, sociální síť, týmovou dynamiku, ale i na nástupnictví, kariéru či strategii (Dyer, 2003). Majitelé rodinných podniků si obvykle zakládají na jejich budování a udržování (altruistické chování). Altruismus je ale v rodinných podnicích obvykle asymetrický, což znamená, že členové rodiny mají více výhod než nerodinní zaměstnanci (například přednostní právo na pracovní místo). Majitelé rodinných podniků se v této souvislosti vyjadřovali k následujícím otázkám či tvrzením, u kterých byla využita 5stupňová Likertova škála:

- Rodinné podnikání vede k častějším neshodám v rodině.
- Rodinné podnikání vede k vyšší spokojenosti v práci i v rodině.
- Rodinné podnikání vede k utužení rodiny.
- Rodinné podnikání dává možnost lépe sladit výdělečnou činnost a péči o rodinu než zaměstnanecký pracovní poměr.
- Rodinné podnikání umožňuje zabezpečení dětí do budoucnosti.
- Má při výběru zaměstnanců přednost rodinný příslušník?
- Pracují v podniku převážně osoby, které se znaly ještě před zaměstnáním v podniku?

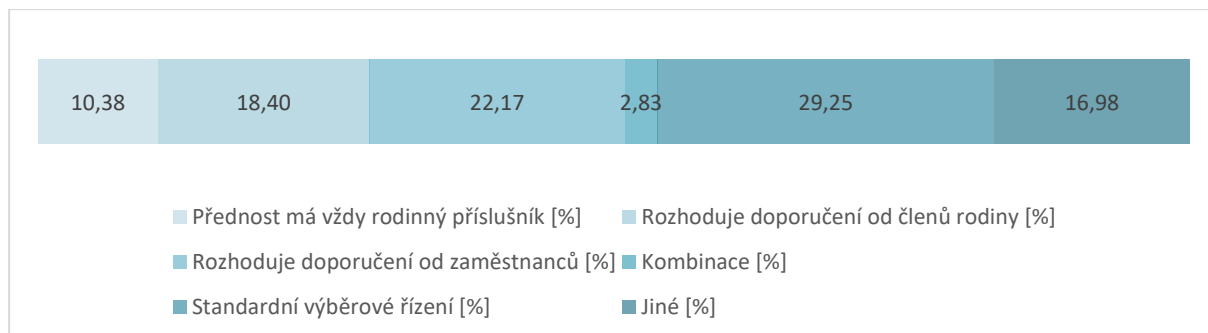
Graf 17 – Vyhodnocení názorů majitelů na vliv rodinného podnikání na rodinu a na zaměstnávání známých



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

60,38 % majitelů souhlasí s tvrzením, že rodinné podnikání vede k utužení rodiny, 11,79 % si je tímto tvrzením naprosto jistých. To, že je tomu naopak si myslí pouze 16,98 % respondentů. Většina respondentů (52,83 %) uvedla, že podnikání s rodinou nevede k častějším neshodám v rodině. Třetina majitelů si ale myslí, že rodinné podnikání vede k neshodám, což zároveň pomáhá utužovat rodinu. 80,7 % respondentů se také shodne na tom, že rodinné podnikání vede k zabezpečení dětí do budoucnosti.

Graf 18 – Má při výběru zaměstnanců přednost rodinný příslušník?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z analýzy dat dále vyplývá, že výběr zaměstnanců probíhá v rodinném podniku nejčastěji na základě schopností uchazeče. Zároveň je třeba uvést, že do kategorie standardní výběrové řízení byly zařazeny všechny odpovědi, ze kterých plynulo, že rozhoduje kvalita a schopnosti uchazeče, a ne jeho doporučení například stávajícími zaměstnanci či vztah uchazeče k rodině provozující podnikání. Často jsou také při výběru zaměstnanců využívána doporučení od stávajících zaměstnanců či členů rodiny (40,57 %). 10,38 % majitelů uvedlo, že má vždy přednost rodinný příslušník. Do kategorie *kombinace* jsou zařazeny odpovědi, pokud respondent uvedl, že se rozhoduje podle více hledisek, tedy dle kombinace doporučení a schopností uchazeče. V kategorii *jiné* se vyskytují tyto odpovědi: *bereme všechny, nebudeme nikoho zaměstnávat*, častá odpověď je také to, že jde o malý podnik a nemají zaměstnance. K tvrzení, zda v podniku pracují převážně osoby, které se znaly ještě před nástupem do daného zaměstnání, se kladně vyjádřilo 46,7 % respondentů (*Graf 17 výše*).

V případě výběru zaměstnanců bylo dále zkoumáno, zda je rozdíl v podnicích, kde jsou zaměstnanci vybíráni pomocí výběrového řízení oproti podnikům, kde dávají přednost doporučením. Lze potvrdit, že důležitost zapojení nerodinných členů do vedení je spojena s vyšší četností klasických výběrových řízení. Pokud je tedy pro majitele důležité udržet si kontrolu pouze v rukou rodiny, pak dává přednost výběru zaměstnanců na základě doporučení.

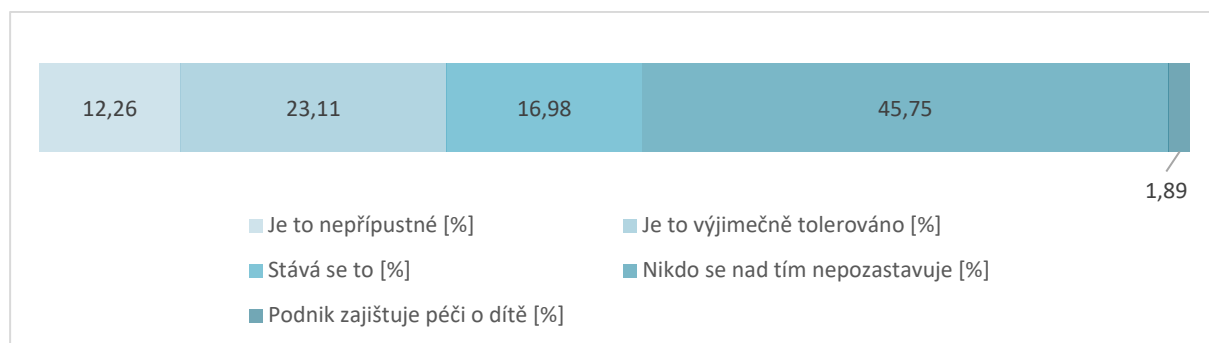
PRO RODINU JSOU DŮLEŽITÉ VZTAHY SE ZAMĚSTNANCI A VZÁJEMNÁ DŮVĚRA

Jedním z projevů altruistického chování je interní altruistické chování ve vztahu k zaměstnancům. K zaměstnancům je často přistupováno jako ke členům rodiny, rodina tím buduje vzájemnou důvěru (Berrone, Cruz a Gomez-Mejia, 2012). S ohledem na důležitost vztahů se zaměstnanci v rodinných podnicích byly formulovány následující otázky:

- Jak je v podniku vnímáno, pokud si zaměstnanec vezme do práce dítě?
- Organizuje podnik akce pro zaměstnance a jejich děti (akce pro rodiny a dětmi)?
- Má podnik loajální a inovativní zaměstnance?
- Mají zaměstnanci možnost *home office*?
- Jaké jsou další konkurenční výhody rodinného podnikání?

Z odpovědí plyne, že v rodinném podniku není neobvyklé, že mají zaměstnanci možnost vzít si svoje děti do práce (*Graf 19 dále*). Je běžné, že právě děti majitele se v podniku vyskytují již od dětství. Téměř třetina rodinných podniků také organizuje akce pro rodiny s dětmi.

Graf 19 – Jak je v podniku vnímáno, pokud si zaměstnanec vezme do práce dítě?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Loajální a inovativní zaměstnance lze uvést jako jednu z konkurenčních výhod rodinného podnikání, na které se respondenti shodnou. Ve dvou třetinách podniků mohou zaměstnanci využít práce z domova⁴¹. Mezi další konkurenční výhody patří schopnost reagovat rychle na požadavky zákazníků a sdílení a předávání zkušeností.

S tvrzením, že má daný podnik nejnovější technologie a dostatečnou výrobní kapacitu, souhlasí 57 % respondentů, 19 % majitelů nesouhlasí. Většina majitelů se domnívá, že jejich podnik má dobré jméno a poskytuje vysokou kvalitu produktů a služeb. Polovina respondentů si také myslí, že provádí inovace výrobků rychleji než konkurence. Jako konkurenční výhodu uvedlo také více než 50 % majitelů nízké náklady, ale 25 % majitelů zároveň uvedlo, že to

⁴¹ Toto číslo může být ovlivněno (navýšeno) pandemií covidu-19, kdy okolnosti přivedly mnoho podniků k zavedení práce z domu.

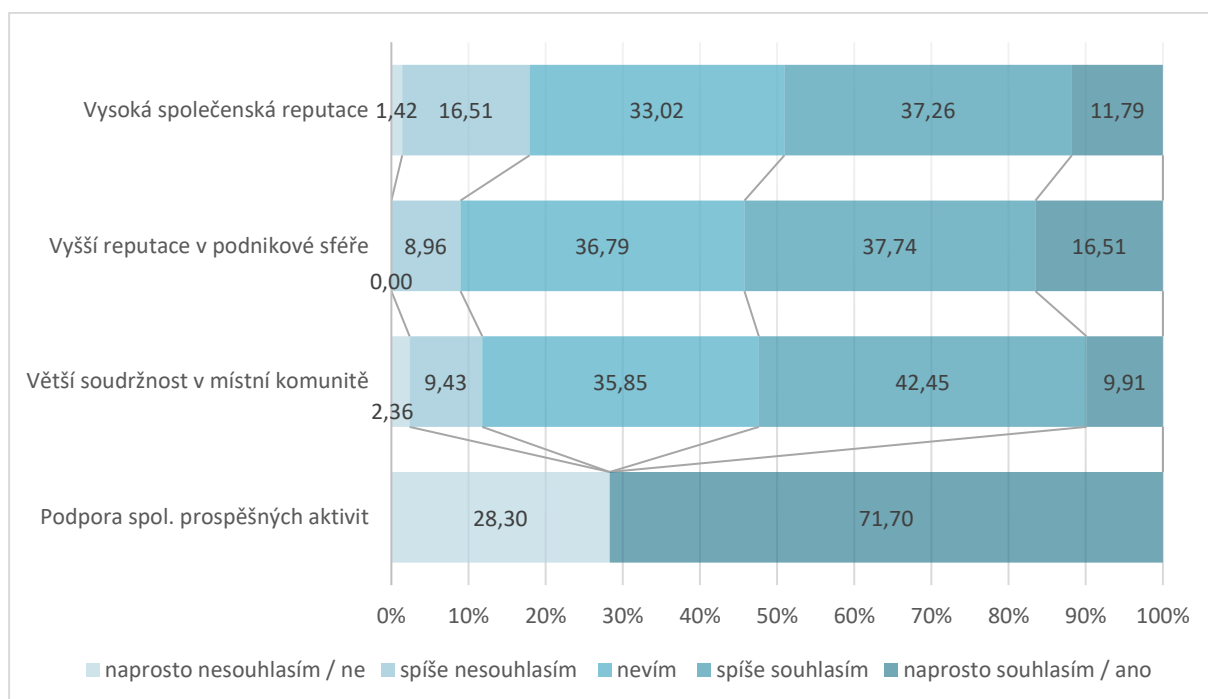
jejich konkurenční výhoda není. Jako další konkurenční výhody uvedli majitelé obor podnikání, široké spektrum poskytovaných služeb, unikátní produkt, flexibilitu, osobní vztah s klienty, soudržnost, procesní vyspělost, zaměstnanci se nebojí chybovat, vysoké osobní nasazení, poctivost, poloha podniku, nízká fluktuace zaměstnanců, nezadluženost či produkce regionálních produktů.

RODINA PODPORUJE SPOLEČENSKY PROSPĚŠNÉ AKTIVITY V OKOLÍ & RODINNÉ PODNIKÁNÍ PŘINÁŠÍ SPOLEČENSKÉ UZNÁNÍ

Majitelé rodinných podniků jsou obvykle ochotni podporovat společensky prospěšné aktivity kvůli silné identifikaci s podnikem. Toto externí altruistické chování přináší podniku, a tedy i rodině, společenské uznání a pomáhá budovat dobrou pověst. Byla ověřována pravdivost či nepravdivost následujících tvrzení:

- Rodinné podnikání je spojeno s vysokou společenskou reputací (uznáním) členů rodiny.
- Rodinné podnikání je spojeno s vyšší reputací rodiny v podnikové sféře.
- Rodinné podnikání vede k větší soudržnosti v místní komunitě.
- Rodinný podnik podporuje společensky prospěšné aktivity ve svém okolí. Jakou částkou ročně?

Graf 20 – Vyhodnocení názorů majitelů na vliv rodinného podnikání na okolí podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Nadpoloviční většina respondentů (54,25 %) vidí v rodinném podnikání spojení s vyšší reputací v podnikové sféře. O něco méně majitelů (49,06 %) si myslí, že je tento druh podnikání spojen i s vysokou společenskou reputací. Přesto s těmito tvrzeními část majitelů nesouhlasí. V případě pozitivního vlivu reputace v podnikové sféře neuvedl žádný z majitelů, že s tvrzením vůbec nesouhlasí, pouze 19 z nich vyjádřilo mírnější nesouhlas (spíše nesouhlasí). Obdobně se vyjádřili respondenti i v případě společenské reputace, kde svůj částečný nesouhlas vyjádřilo 35 respondentů. Tři další uvedli, že naprosto nesouhlasí s tím, že by rodinné podnikání vedlo k vyšší společenské reputaci. Při podrobnější analýze se ukázalo, že tyto majitelé mají odlišné názory i v jiných otázkách. Část respondentů uvedla, že proběhlo prozatím neúplné předání podniku, což může mít dopad na emoční vztah nástupců k podniku, například vznik konfliktů v rodině. V názorech na přínos rodinného podnikání ke společenské reputaci, reputaci v podnikové sféře či soudržnosti v místní komunitě se vyskytuje velké množství odpovědí *nevím*. Podíl této odpovědi je u všech třech tvrzení více než třetinový (viz Graf 20 výše). Ve 28 případech se dokonce jedná o stejné respondenty, tedy o respondenty, kteří u všech třech tvrzení uvedli odpověď *nevím*. Z dat nelze vysledovat, že by tyto respondenty měli nějaký společný rys – jejich podniky mají různé počty zaměstnanců, jejich názor na vliv rodinného podnikání na neshody v rodině je také různý a většina z nich není ochotna akceptovat nerodinné investory (20), vlastní 100 % podniku (25) a tyto podniky jsou v rukou zakladatele (27). Tato skupina se tak nijak neodchyluje od závěrů plynoucích z ostatních dat.

Majitelé rodinných podniků (72 % respondentů) také podporují společensky prospěšné aktivity ve svém okolí dle svých možností v rozmezí 5 tis. Kč až 2 milionů Kč. Někdy je podpora obtížně vyčíslitelná, protože je materiálního charakteru.

VLIV PODNIKÁNÍ NA RODINU: VZTAHY MEZI NÁZORY MAJITELŮ

Tato podkapitola se věnuje vyhodnocení vztahů mezi názory majitelů rodinných podniků na vliv rodinného podnikání na rodinu. Seznam tvrzení, na které majitelé vyjadřovali svůj názor (*nesouhlasím* vs. *nevím* vs. *souhlasím*) a se kterými budou dále hledány vztahy, je následující:

- Rodinné podnikání vede k utužení rodiny.
- Rodinné podnikání je spojeno s vyšší reputací rodiny v podnikové sféře.
- Rodinné podnikání je spojeno s vysokou společenskou reputací členů rodiny.
- Rodinné podnikání umožňuje lépe sladit výdělečnou činnost a péči o rodinu než běžný zaměstnanecký pracovní poměr.
- Rodinné podnikání umožňuje zabezpečení dětí do budoucna.
- Rodinné podnikání umožňuje lepší rozvoj a zvyšování kvalifikace členů rodiny.
- Rodinné podnikání vede k větší soudržnosti v místní komunitě.

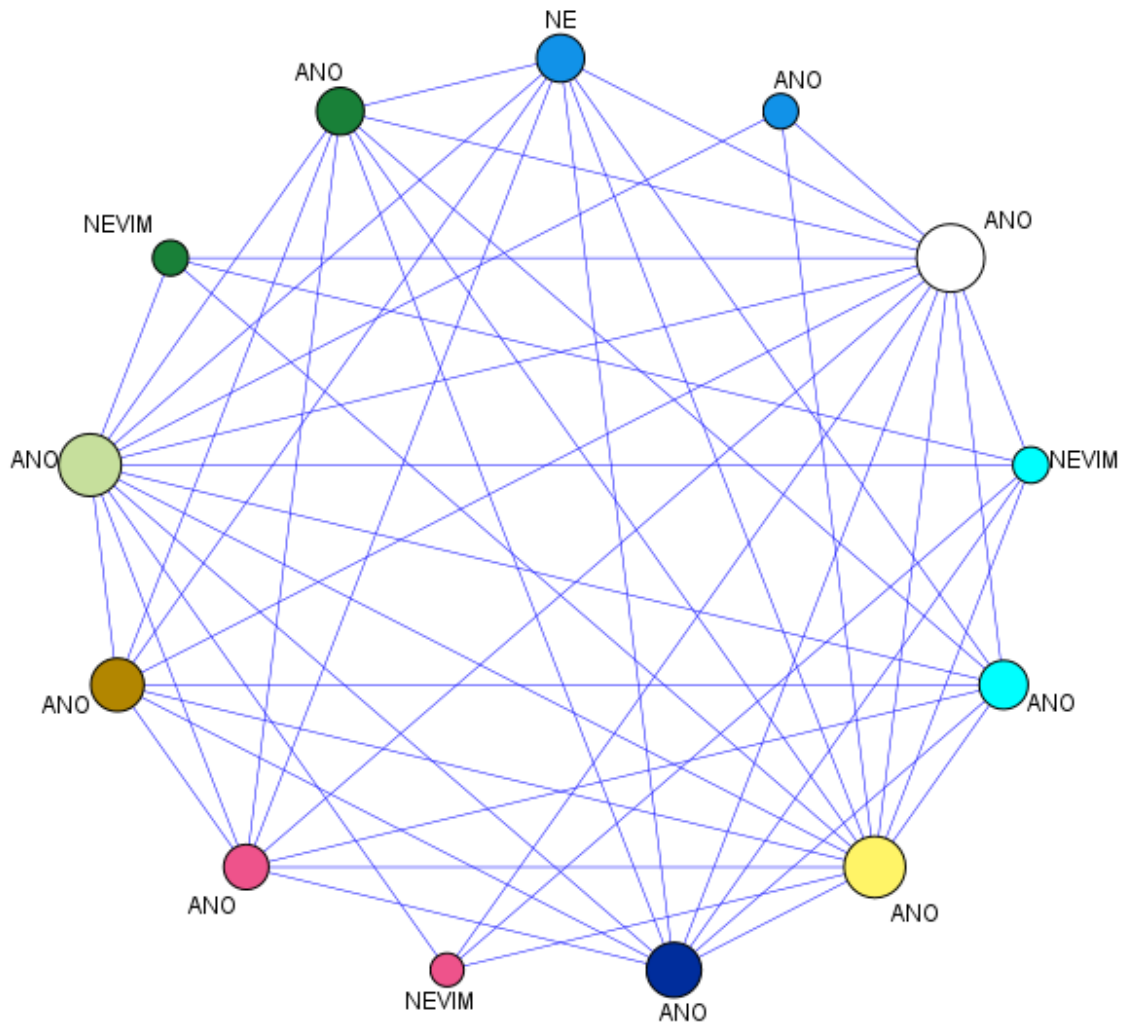
- Rodinné podnikání vede k vyšší spokojenosti v práci i v rodině.
- Rodinné podnikání vede k častějším neshodám v rodině.

K vyhodnocení výsledků jsou v *příloze 7* uvedeny tabulky, které pro každou dvojici proměnných, u kterých byl zjištěn statisticky významný vztah, zobrazují, kde přesně se vztah projevuje. U analyzovaných proměnných byl zjišťován vztah i k dalším relevantním názorům respondentů plynoucích z dotazníku. Proto jsou vyhodnoceny nejen výše uvedené výroky, ale jsou uvedeny i jejich vztahy k dalším zkoumaným oblastem, jako je způsob vedení podniku.

Z analýzy dat plyne, že pokud respondent uvedl, že rodinné podnikání vede k utužení rodiny, pak má kladný názor i na přínos rodinného podnikání pro:

- soudržnost v místní komunitě;
- dobrou reputaci v podnikové sféře;
- vysokou společenskou reputaci;
- lepší sladění práce a péče o rodinu než běžný zaměstnanecký pracovní poměr;
- spokojenost v práci a v rodině;
- růst kvalifikace členů rodiny.

Graf 21 – Silné vztahy mezi proměnnými týkajícími se vlivu podnikání na rodinu



Tvrzení

- Neshody v rodině
- Zabezpečení dětí
- Reputace v podnikové sféře
- Kvalifikace rodiny
- Sladění výdělečné činnosti a rodiny
- Soudržnost v místní komunitě
- Spokojenost v práci a v rodině
- Společenská reputace
- Utužení rodiny

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Uvedená tvrzení jsou pozitivně korelována a mají vzájemný vztah – viz Graf 21 výše. Platí i opačná tvrzení. Pokud majitel uvedl, že rodinné podnikání nevede k utužení rodiny, pak častěji též uvedl, že nevede ani k vyšší soudržnosti v místní komunitě, ani k vyšší reputaci v podnikové sféře či k vyšší společenské reputaci.

Pro odpovědi respondentů je také charakteristické, že pokud vybrali možnost, že neví, zda rodinné podnikání vede k utužení rodiny, pak často také uvedli *nevím* i u ostatních otázek a snižuje se tím také možnost, že by na ostatní otázky odpověděli kladně. Majitelé mladších

podniků také nejsou zatím schopni vyhodnotit vliv rodinného podnikání na společenskou reputaci (častá odpověď *nevím*) nebo s pozitivním vlivem podniku na reputaci častěji nesouhlasí.

Kromě výše uvedených vztahů, které jsou pro všechny proměnné shodné, lze z dat dále zjistit, že pokud respondent uvedl, že rodinné podnikání vede k utužení rodiny, pak je nástupce častěji již připravován na převzetí podniku a rodinné podnikání nezpůsobuje v rodině rozpory (nevede k neshodám). V podnicích, kde není nástupce připravován na převzetí podniku, byla častá odpověď *nevím* na tvrzení o vlivu rodinného podnikání na utužení rodiny.

Z analýzy dat také plyne, že pokud respondent souhlasil s tím, že rodinné podnikání umožňuje zabezpečit děti do budoucna, pak také častěji uvedl, že jsou v podniku loajální zaměstnanci. Zabezpečení dětí je také pozitivně spojeno s plány majitele zůstat v podniku i po jeho předání.

Poslední hodnocenou proměnnou byl názor respondentů na vliv rodinného podnikání na neshody v rodině. Pokud respondent uvedl, že rodinné podnikání nevede k častějším neshodám v rodině, pak jsou často v takovém podniku zaměstnanci vybíráni dle doporučení a jsou pořádány akce podporující rodinu (akce pro rodiny s dětmi). Dále, pokud respondent zastává názor, že rodinné podnikání k nevede neshodám, souhlasí také s tvrzením, že rodinné podnikání vede k utužení rodiny, k vyšší spokojenosti v práci i v rodině a k vyšší reputaci v podnikové sféře. Na druhé straně s růstem počtu zaměstnanců roste počet majitelů, kteří souhlasí s tvrzením, že rodinné podnikání vede k neshodám v rodině.

3.3.1 SHRUTÍ VLIVU PODNIKÁNÍ NA RODINU A JEJÍ OKOLÍ

V této kapitole jsou shrnuty výsledky plynoucí z analýzy vztahů v rodinných podnicích. Nejdříve jsou shrnuty závěry plynoucí z vyhodnocení četností a poté jsou zhodnoceny vzájemné vztahy mezi proměnnými, které souvisí s vlivem podnikání na rodinu, respektive vlivem rodiny na podnikání.

V rodině jsou dobré vztahy. Rodinný podnik poskytuje pracovní příležitosti přednostně pro členy rodiny. Na datech bylo prokázáno, že při výběru zaměstnanců se velká část majitelů rozhoduje na základě doporučení či vztahu k uchazeči. Jedná se o altruistické chování k členům rodiny (Cruz a kol., 2014; Chua, Chrisman a Bergiel, 2009). Celkem 53,77 % respondentů uvedlo, že přednost mají členové rodiny nebo upřednostňují doporučení od členů rodiny a stávajících zaměstnanců, popřípadě se jedná o kombinaci faktorů jako je doporučení a schopnosti uchazeče. Ale *pouze 10,37 % z těchto respondentů uvedlo, že přednost má vždy rodinný příslušník.* Respondenti většinou nepotvrdili, že by rodinné podnikání vedlo

k častějším neshodám v rodině. S tvrzením, že rodinné podnikání vede k častějším neshodám v rodině, ale souhlasí 35 % respondentů. Pokud není dokončeno předání podniku, pak toto procento vzroste na 42,31 % respondentů z podniků, kde je ve vedení více generací, a 77,8 % respondentů z podniků, které vlastní více generací. Pokud již proběhlo předání řízení podniku další generaci, pak s tvrzením souhlasí 52,38 % respondentů. Z literatury plyne, že problémy v rodině negativně ovlivňují motivaci majitele a roste jeho ochota podnik prodat (Zellweger a Astrachan, 2008). Respondenti ale uvedli, že i neshody v rodině mohou vést k posílení vzájemných vztahů.

Pro rodinu jsou důležité vztahy se zaměstnanci a vzájemná důvěra. Dle Berrone, Cruz a Gomez-Mejia (2012) sdílejí identitu s podnikem často i jeho zaměstnanci. Důvodem je interní altruistické chování k zaměstnancům, kteří nejsou členy rodiny. Vztah rodiny k nerodinným zaměstnancům byl vyhodnocován z pohledu možnosti využívání *home office* či pořádání akcí pro rodiny s dětmi a názoru majitelů na loajalitu jeho zaměstnanců. Z analýzy dat plyne, že pro majitele rodinných podniků jsou důležité vztahy se zaměstnanci a vzájemná důvěra, umožňují jim práci z domova a je běžná i přítomnost dětí na pracovišti. Respondenti se také shodnou, že loajální a inovativní zaměstnanci jsou konkurenční výhodou rodinného podnikání.

Rodina podporuje společensky prospěšné aktivity v okolí. Rodinné podnikání přináší společenské uznání. Polovina respondentů potvrdila, že rodinné podnikání přináší vysokou společenskou reputaci a vyšší reputaci v podnikové sféře. Více než třetina respondentů uvedla *nevím* a negativně se tak k tomuto tvrzení staví pouze kolem 15 % respondentů. V 72 % analyzovaných podniků jsou podporovány společensky prospěšné aktivity, buď finančně, nebo materiálně. Potvrzuje se tak, jak uvádí např. Berrone, Cruz a Gomez-Mejia (2012), že rodinné podniky vykazují vysokou úroveň společenské odpovědnosti a soudržnosti s místní komunitou, čímž pečují o pozitivní image rodiny a její reputaci. Jedná se o chování, které lze označit jako externí altruismus, tedy altruistické chování ve vztahu k okolí podniku.

Dále budou shrnuty vzájemné vztahy mezi proměnnými zaměřenými na vliv rodiny na podnikání (a tím i podnikání na rodinu). Statisticky významné vztahy mezi tvrzeními, ke kterým se majitelé vyjadřovali, jsou dále názorně zobrazeny v tabulce, kde šedá barva symbolizuje statisticky významný vztah (*viz Tabulka 19*).

Tabulka 19 – Statisticky významné vztahy mezi proměnnými týkajícími se vlivu podnikání na rodinu

	Utuzení rodiny	Reputace v podnikové sféře	Společenská reputace	Work-life balance	Zabezpečení dětí	Kvalifikace rodiny	Soudržnost v komunitě	Spokojenost	Nejsou neshody
Utuzení rodiny	X								
Reputace v podnikové sféře		X							
Společenská reputace			X						
Work-life balance				X					
Zabezpečení dětí					X				
Kvalifikace rodiny						X			
Soudržnost v komunitě							X		
Spokojenost								X	
Nejsou neshody									X

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Souhrnně z analýzy dat plyne, že pokud respondent uvedl, že rodinné podnikání vede k utužení rodiny, pak často také uvedl, že je spojeno s vyšší společenskou reputací i s vyšší reputací v podnikové sféře a vede k větší soudržnosti v místní komunitě. Pro dobře fungující rodinný podnik je tedy důležité budovat vztahy s okolím, které mu přinesou společenské uznání. Důvodem může být silná identifikace majitele (rodiny) s podnikem. Rodina je s podnikem často úzce spjata a názor veřejnosti na podnik se přenáší i na rodinu. Jak je uvedeno výše, rodina se tedy snaží budovat svoji dobrou pověst a pozitivní image (Berrone, Cruz a Gomez-Mejia, 2012), což se potvrzuje i v provedeném výzkumu.

Co se týká rodinného altruismu, pak pokud respondent uvedl, že rodinné podnikání vede k utužení rodiny, pak také často umožňuje lepší sladění práce a rodinného života než běžný pracovní poměr a vede ke zvyšování kvalifikace členů rodiny. Potvrzuje se tedy, že altruistické chování má potenciál sladit zájmy rodiny a vytvořit konkurenční výhodu, což je v souladu se zjištěním např. Karra, Tracey a Phillips (2006). Z dat také plyne, že pokud rodinné podnikání vede k utužení rodiny, zvyšuje spokojenost a přináší uznání, pak nevede k neshodám v rodině.

Z provedené analýzy dat tedy vyplývá, že pokud majitel podniku souhlasí s tím, že rodinné podnikání vede k utužení rodiny, pak je pro něj důležitý názor okolí na podnik

i spokojenost členů rodiny. Ze získaných výsledků lze také usuzovat, že rodinné podniky se snaží sladit potřeby rodiny a podnikání, upřednostňovat rodinné, případně komunitní zájmy před úzkým zaměřením na finanční cíle. Rodinné podniky vytváří podmínky pro sladování profesního a rodinného života rodičů pečujících o děti, jako i podporují rozvoj regionů, ve kterých působí.

4 MODELY MĚŘÍCÍ MÍRU RODINNOSTI RODINNÝCH PODNIKŮ

V této kapitole je prezentován faktorový model vycházející ze specifík rodinných podniků uvedených v teoretické části práce. Jedná se o tři oblasti, k nimž byly formulovány otázky: *kontrola podniku rodinou; dlouhodobá udržitelnost rodinného podniku a sociální zodpovědnost rodiny & vztahy v rodinném podnikání*. Na jejich základě byl vytvořen teoretický třífaktorový model. Ne všechny otázky uvedené v *Tabulka 5 na str. 73* jsou v modelu zahrnuty, protože část z nich slouží k podrobnějšímu popisu specifík rodinných podniků v České republice uvedenému v předchozí kapitole. Na základě argumentů uvedených dále v této kapitole byly vytvořeny samostatné jednofaktorové modely a z nich odvozeny nové proměnné.

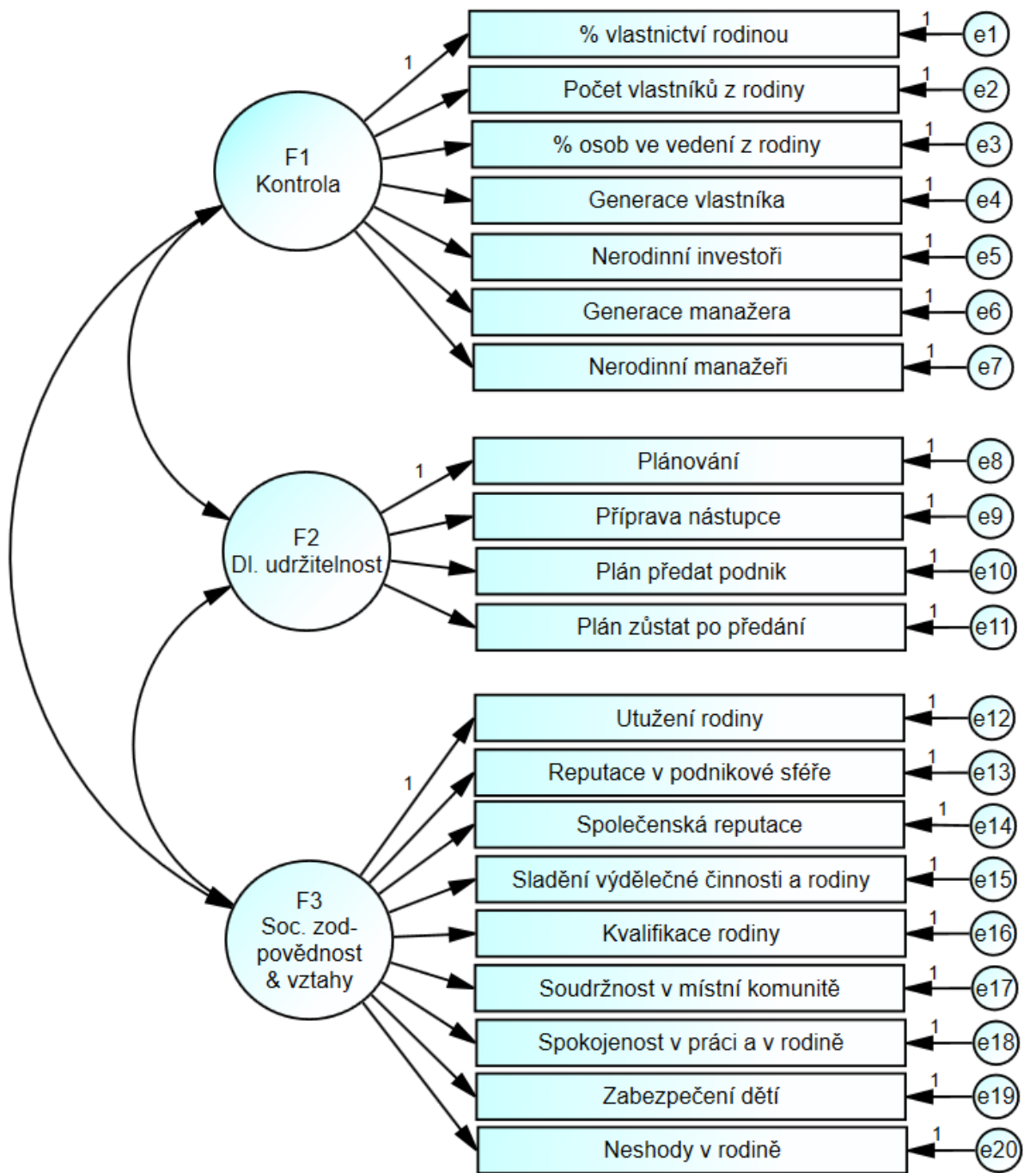
4.1 TEORETICKÝ MODEL SPECIFIK RODINNÝCH PODNIKŮ

Dále je prezentován teoretický faktorový model skládající se z uvedených třech oblastí (faktorů; *Obrázek 7*). Model je složen z faktorů označených jako: *F1 kontrola; F2 dlouhodobá udržitelnost a F3 sociální zodpovědnost & rodinné vztahy*. Tyto faktory vycházejí z předpokladu, že podstata rodinného podniku je lépe vystižena, pokud:

- je podnik vlastněn a řízen jednou rodinou, tj. rodina má vysoký podíl na vlastnictví podniku a není ochotna akceptovat nerodinné investory; rodina má vysokou míru zastoupení ve vedení podniku a není v něm ochotna akceptovat nerodinné manažery;
- vlastnictví a řízení není rozptýleno mezi více členů rodiny, kdy s růstem počtu osob, roste šance, že budou v podniku konflikty;
- rodina dlouhodobě plánuje s cílem předat podnik další generaci rodiny (včetně přípravy nástupce na převzetí podniku), protože dlouhodobé rodinné cíle jsou spojeny s větším emočním připoutáním rodiny k podniku a tím i větším důrazem na nefinanční cíle podnikání;
- majitel uvažuje, že zůstane v podniku i po jeho předání, což předpokládá, že má k podniku emoční vazbu a jsou pro něj tedy důležité i nefinanční cíle podnikání;
- rodinné podnikání vede k dobrým vztahům v rodině, tj. rodinné podnikání vede k utužení rodiny (nevede k neshodám), umožňuje rodině se dále vzdělávat, vede ke sladění výdělečné činnosti a osobního života a k zabezpečení dětí do budoucnosti;
- se rodina chová společensky zodpovědně, což jí přináší dobrou reputaci v podnikové sféře, okolí podniku a ve společnosti obecně.

Takto jednající rodinný podnik je považován za rodinný podnik s vysokou *mírou rodinnosti*. *Míra rodinnosti* je v této práci chápána jako vyjádření míry shody s teoretickými předpoklady fungování rodinných podniků (tj. se specifiky identifikovanými na základě literární rešerše).

Obrázek 7 – Teoretický třífaktorový model prezentující specifika rodinných podniků



Zdroj: vlastní zpracování dle literární rešerše

Faktor *F1 kontrola* vychází z předpokladu, že podnik vykazuje více znaků rodinného podnikání, pokud je větší procento vlastnictví v rukou jedné rodiny, jedná se o mladší podnik (podnik, který vlastní a řídí první či druhé generace rodiny) s méně rozptýleným vlastnictvím mezi více rodinných členů a podnik, kde není ochota akceptovat nerodinné investory. Rodina má k podniku silnější vztah, tj. podnik je více rodinný, pokud se jedná o první generaci, která podnik vybuodovala (zejména zakladatele) a do řízení nejsou zapojeny osoby mimo rodinu.

Tabulka 20 – Proměnné zahrnuté do faktoru F1

Název indikátoru	Tvrzení/otázky
% vlastnictví rodinou	Uveďte aktuální podíl rodiny (všech příslušníků celkem) na vlastnictví podniku [%].
Počet vlastníků z rodiny	V rukou kolika osob je tento (navazuje na otázku výše) podíl?
% osob ve vedení podniku	Kolik osob tvoří vedení podniku? Jaký je počet rodinných příslušníků ve vedení podniku?
Generace vlastníka	Která generace je vlastníkem podniku?
Nerodinní investoři	Byl(a) byste ochoten(na) akceptovat vstup investora, který není členem rodiny? <i>možnosti: ano – ne</i>
Generace manažera	Která generace řídí podnik?
Nerodinní manažeři	Je pro Vás důležité udržet si kontrolu nad podnikem? <i>možnosti: kontrolu nad podnikem si musí udržet rodina – kontrola nad podnikem musí zůstat rodině, ale je pro nás důležitý názor nerodinných členů – do vedení podniku mohou být zapojeni schopní manažeři, kteří nejsou členy rodiny – jsem ochoten(na) předat kontrolu v podniku vhodnému manažerovi mimo rodinu</i>

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Druhou charakteristikou prezentovanou faktorem *F2 dlouhodobá udržitelnost* je cíl a možnost zachování podniku jako rodinného i v budoucnu. Tento faktor *F2* a v něm použité proměnné uvedené v *Tabulka 21* vychází z předpokladu, že pouze podnik, u kterého je možné předpokládat zachování v rodině i v dalších generacích, se *chová* jako rodinný.

Tabulka 21 – Proměnné zahrnuté do faktoru F2

Název indikátoru	Tvrzení/otázky
Plánování	Máte jasné záměry ohledně budoucího vývoje Vašeho podniku? <i>možnosti: nemáme zpracovaný plán – plánujeme krátkodobě – máme roční plán – tvoříme výhled na tři roky – tvoříme strategické plány</i>
Příprava nástupce	Připravujete již svého nástupce na převzetí podniku? <i>možnosti: ano – ne</i>
Plán předat podnik	Plánujete v budoucnu předat vedení členům rodiny? <i>možnosti: ano, již vím, komu budu podnik předávat – ano, ale zatím nemám vybraného nástupce – ne, podnik neplánuji předat členům rodiny</i>
Plán zůstat po předání	Plánujete po předání nadále působit v podniku? <i>možnosti: ano – ne</i>

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Poslední faktor *F3 sociální zodpovědnost & rodinné vztahy* prezentuje skutečnost, že lépe funguje rodinný podnik, pokud se rodina chová společensky zodpovědně a jsou v ní dobré vztahy. Do faktoru *F3* byly proto zvažovány následující proměnné využívající 5ti bodovou Likertovu škálu (*naprosto nesouhlasím, spíše nesouhlasím, nevím, spíše souhlasím, naprosto souhlasím*). Použité proměnné uvedené v *Tabulka 22* vycházejí z předpokladu, že fungování rodinného podniku (a tedy i jeho výkonnost), je ovlivněno vazbou rodiny k podniku (emočním připoutáním). Tato vazba je silnější v případě, že spolu rodina vychází dobře, tedy v případě, kdy rodinné podnikání přináší rodině výhody jako je například zvyšování kvalifikace rodiny, zabezpečení dětí do budoucnosti a zajištění work-life balance. Dalším důležitým aspektem je působení podniku, a tedy i rodiny, na okolí podniku. Dobré jméno podniku ve společnosti, a tedy i rodiny, má pozitivní vliv na fungování podnikání.

Tabulka 22 – Proměnné zahrnuté do faktoru F3

Název indikátoru	Tvrzení/otázky
Neshody v rodině	Rodinné podnikání vede k častějším neshodám v rodině.
Utuzení rodiny	Rodinné podnikání vede k utuzení rodiny.
Reputace v podnikové sféře	Rodinné podnikání je spojeno s vyšší reputací rodiny v podnikové sféře.
Společenská reputace	Rodinné podnikání je spojeno s vysokou společenskou reputací (uznáním) členů rodiny.
Sladění výdělečné činnosti a rodiny	Rodinné podnikání dává možnost lépe sladit výdělečnou činnost a péči o rodinu než zaměstnanecký pracovní poměr.
Zabezpečení dětí	Rodinné podnikání umožňuje zabezpečit děti pro budoucnost.
Kvalifikace rodiny	Rodinné podnikání umožňuje lepší rozvoj a zvyšování kvalifikace členů rodiny.
Soudržnost v místní komunitě	Rodinné podnikání vede k větší soudržnosti v místní komunitě.
Spokojenost v práci a v rodině	Rodinné podnikání vede k vyšší spokojenosti v práci i v rodině.

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

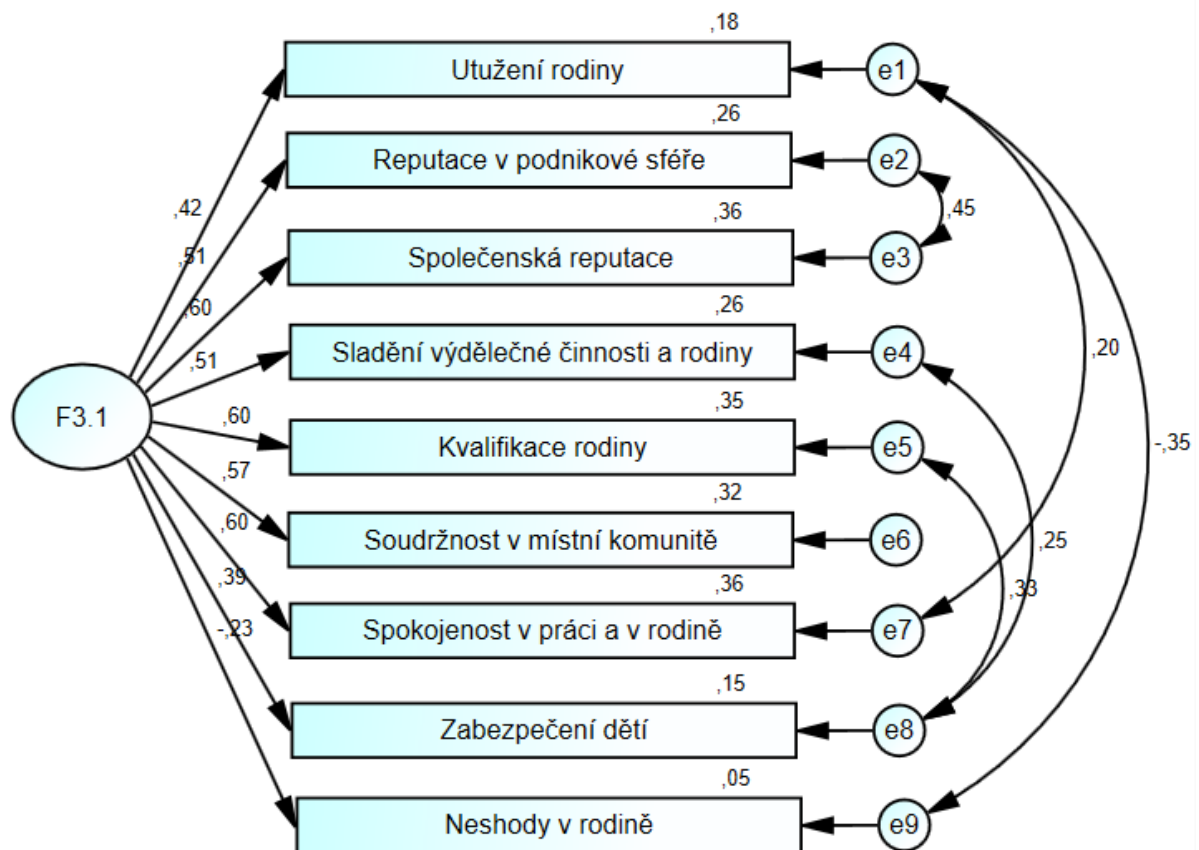
Cílem je vyhodnotit, zda mají specifika rodinných podniků prezentovaná faktorovým modelem vztah k finanční výkonnosti podniku a k jeho schopnosti tvořit hodnotu. Jinak řečeno je cílem zjistit, zda se *míra rodinnosti* podniků se projevuje i v jejich finančních datech. První uvedený faktor – *F1 kontrola* – lze obtížně vyhodnotit, protože analyzované podniky vykazují v případě proměnných zahrnutých do tohoto faktoru minimální rozdíly. Jsou to převážně podniky, ve kterých rodina vlastní 100% podíl, sama si podnik řídí a podnik vlastní i řídí zakladatelé. Tudíž je následně obtížné zkoumat vliv této oblasti na výkonnost. Pro vytvoření faktoru *F1 kontrola* by bylo vhodné mít data za podniky, které vlastní a řídí pozdější generace rodiny (starší podniky). Dále jsou proto prezentovány faktory *F2* a *F3* vycházející z kapitoly o dlouhodobé udržitelnosti a sociální zodpovědnosti podnikající rodiny a o rodinných vztazích jako dva jednofaktorové modely (nebyla mezi nimi zjištěna provázanost). Tento postup vycházel ze skutečnosti, že pokud není vhodný samostatný jednofaktorový model, pak není vhodný ani celý uvedený teoretický model. V analyzovaném souboru dat má pouze faktor *F3* vztah k výkonnosti podniku, proto je uveden jako první a je mu věnována větší pozornost. Následně jsou pro úplnost uvedeny i výsledky faktoru *F2*.

4.2 SOCIÁLNÍ ZODPOVĚDNOST MAJITELŮ RODINNÝCH PODNIKŮ & RODINNÉ VZTAHY

Byly vytvořeny dva jednofaktorové modely, kdy první z nich zahrnuje všechny proměnné uvedené v teoretickém modelu ve faktoru *F3*. Jedná je o faktorový model *F3.1*. Ve druhém modelu *F3.2* pak byly vyloučeny proměnné, které měly v modelu nejmenší vliv.

Graf 22 zachycuje výsledný faktor *F3.1* a proměnné, které ho ovlivňují. *Tabulka 23* obsahuje kritéria, podle kterých je hodnocena kvalita modelu. Faktor *F3.1* se všemi proměnnými prezentuje skutečnost, že podnik je více rodinný, pokud jeho majitelé mají v rodině dobré vztahy a chovají se společensky zodpovědně.

Graf 22 – Diagram s výsledky jednofaktorového modelu *F3.1* ve standardizované podobě



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23 – Konfirmační faktorová analýza: vyhodnocení kvality modelu F3.1

Test/kritérium		
TEST:	Hodnota	
Chi-square test	58,372	
df (počet stupňů volnosti)	22	
P-hodnota	0,000	
KRITÉRIUM:		
AGFI (<i>adjusted goodness-of-fit-index</i>)	0,881	
CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	0,920	
TLI (<i>Tucker-Lewis Index</i>)	0,869	
RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)	0,089	
	Vytvořený model	Saturovaný model
BIC (<i>Bayesian Schwartz's Information Criteria</i>)	181,573	241,046

Poznámka: Saturovaný model je model, který obsahuje všechny proměnné a všechny jejich možné interakce, tj. model, který zcela vysvětluje pozorované četnosti.

Zdroj: vlastní zpracování

Většina hodnotících kritérií se pohybuje těsně na hranici doporučení. Doporučená hodnota *RMSEA* je méně než 0,08, zjištěná hodnota je 0,089. Kritérium *CFI* je dostatečně vysoké, ale *AGFI* a *TLI* jsou těsně pod hranici 0,9, která je uváděna jako doporučená. Podle kritéria *BIC* je vytvořený model dostatečný, protože jeho hodnota je nižší než hodnota saturovaného modelu. V případě modelů konfirmační faktorové analýzy nelze spoléhat na výsledky chí-kvadrát testu, jak je uvedeno v metodologii, proto je přijatelný i model, kde p-hodnota nepřekračuje zvolenou hladinu významnosti (5 %). Můžeme tedy učinit závěr, že jednotlivé indikátory jsou faktorem dostatečně vysvětleny.

V případě konfirmační faktorové analýzy nejsou hlavním předmětem pozornosti vazby mezi faktorem a indikátory, přesto jsou pro úplnost dále uvedeny i hodnoty faktorových zátěží (Tabulka 24). Vazba mezi faktorem a indikátorem *Utuzení rodiny* je jednotková, protože byla zafixována. Vlivy všech proměnných jsou statisticky průkazné. Nejmenší vliv mají indikátory *Zabezpečení dětí* (0,39) a *Neshody v rodině* (-0,23). Zároveň neshody v rodině jsou jedinou proměnnou, jejíž vliv na výsledek je opačný, tj., pokud jsou neshody v rodině, pak považujeme podnik za méně rodinný. Je to dáno tím, že proměnné zahrnuté do modelu vycházejí z předpokladu, že fungování rodinného podniku, je ovlivněno vazbou rodiny k podniku. Ta je silnější v případě, že jsou v rodině dobré vztahy. V modelu byly také provázány chybové složky některých indikátorů (e1 až e9). Jedná se o položky, které mají společné rysy, které nejsou zcela podchyceny společným faktorem. Jsou to indikátory (proměnné), které k sobě mají blíže než

ostatní (*Tabulka 24 dolní část*), jde o *zabezpečení dětí s kvalifikací rodiny a sladění výdělečné činnosti a rodiny*; a o *utužení rodiny se spokojeností v práci a v rodině* a negativně také s *neshodami v rodině*. Například, vztah mezi chybovými složkami proměnných *Společenská reputace* a *Reputace v podnikové sféře* (0,45) lze vysvětlit tím, že pro dobře fungující rodinný podnik je důležité budovat vztahy s okolím, které mu přinesou společenské uznání. Druhým příkladem je vztah mezi chybovou složkou proměnné *Zabezpečení dětí* s chybovou složkou proměnné *Kvalifikace rodiny* (0,33) a *Sladění výdělečné činnosti a rodiny* (0,25). Pokud podnik umožňuje zabezpečit jejich děti do budoucnosti tak často také vede ke zvyšování kvalifikace členů rodiny a dává jim tak možnost lépe sladit výdělečnou činnost a péči o rodinu než zaměstnanecký pracovní poměr. To podporuje tvrzení, že fungující rodina plánuje předat podnik svým potomkům a za tímto účelem je i vzdělává.

Tabulka 24 – Model F3.1: nestandardizované a standardizované faktorové zátěže modelu včetně testů statistické významnosti

INDIKÁTOR	Zátěž					
	Nest.	Stand.	S.E.	C.R.	P	
Utuzení rodiny	← F3.1	1,000	0,424			
Reputace v podnikové sféře	← F3.1	1,141	0,509	0,268	4,257	***
Společenská reputace	← F3.1	1,472	0,600	0,321	4,585	***
Sladění výdělečné činnosti a rodiny	← F3.1	1,437	0,505	0,334	4,302	***
Kvalifikace rodiny	← F3.1	1,470	0,595	0,320	4,592	***
Soudržnost v místní komunitě	← F3.1	1,297	0,566	0,287	4,511	***
Spokojenost v práci a v rodině	← F3.1	1,429	0,598	0,274	2,219	***
Zabezpečení dětí	← F3.1	0,873	0,386	0,230	3,633	***
Neshody v rodině	← F3.1	-0,712	-0,231	0,234	-3,049	**
Kovariance						
	e2 ↔ e3		0,254	0,054	4,669	***
	e1 ↔ e9		-0,335	0,071	-4,744	***
	e5 ↔ e8		0,195	0,049	4,004	***
	e4 ↔ e8		0,182	0,054	3,376	***
	e1 ↔ e7		0,123	0,048	2,545	**

Poznámka 1: „**“ pro $\alpha = 0,01$ a „***“ pro $\alpha = 0,001$

Poznámka 2: Nestandardizované koeficienty vypovídají o tom, zda má daná proměnná větší nebo menší vliv než proměnná *Utuzení rodiny* (zafixovaný parametr) na společný faktor. Standardizované koeficienty pak ukazují relativní vliv jednotlivých proměnných. Dle p-hodnoty je pak určena statistická významnost vlivu jednotlivých proměnných. Pro zafixovaný parametr platí, že není odhadován a nelze jeho nulovost tedy statisticky testovat. Hodnoty standardizované zátěže se interpretují stejně jako koeficienty determinace. S.E. je standardní chyba měření (standard error) a C.R. je odhad spolehlivosti (composite reliability).

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě parametrů *modelu F3.1* byla následně odvozena rovnice k výpočtu faktorového skóre pro jednotlivé rodinné podniky. K výpočtu faktorového skóre byla použita regresní metoda a výsledkem je rovnice č. 25.

$$\begin{aligned}
 F3.1 = & 0,036 * \textit{Utužení rodiny} \\
 & + 0,045 * \textit{Reputace v podnikové sféře} \\
 & + 0,084 * \textit{Společenská reputace} \\
 & + 0,064 * \textit{Sladění výdělečné činnosti a rodiny} \\
 & + 0,100 * \textit{Kvalifikace rodiny} \\
 & + 0,099 * \textit{Soudržnost v místní komunitě} \\
 & + 0,098 * \textit{Spokojenost v práci a v rodině} \\
 & + 0,004 * \textit{Zabezpečení dětí} \\
 & - 0,013 * \textit{Neshody v rodině}
 \end{aligned}
 \tag{25}$$

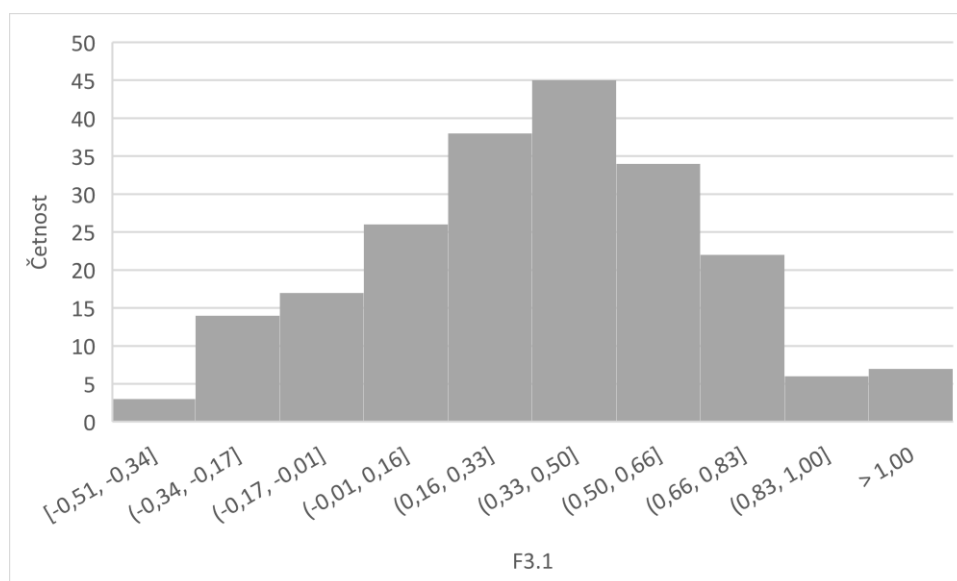
Po dosazení do uvedené rovnice jsou výsledkem hodnoty faktorového skóre (*F3.1*) pro jednotlivé podniky (viz *Graf 23*). Za proměnné jsou dosazovány hodnoty od *-2 naprosto nesouhlasím* do *+2 naprosto souhlasím*. Vyšší hodnotu faktorového skóre mají podniky, které považujeme dle literární rešerše za více rodinné, tj. mají vyšší *míru rodinnosti*. Nejvyšší hodnoty faktorového skóre by tak podnik dosáhnul, pokud rodinné podnikání vede ke spokojenosti rodiny a utužení rodinných vztahů a nevede k neshodám, vede k rozvoji členů rodiny a umožňuje zajištění budoucnosti pro děti, ale také vede k dobré reputaci rodiny v podnikovém sektoru i ve společnosti jako celku. Tedy v případě, že majitel podniku odpoví kladně na co nejvíce uvedených otázek s výjimkou *Neshod v rodině*, které působí opačným směrem. Pokud majitel odpověděl na všechny otázky *naprosto souhlasím* (*naprosto nesouhlasím*) – opačně v případě otázky zaměřené na neshody v rodině –, pak je výsledná hodnota faktorového skóre 1,086 (- 1,086). Průměrná hodnota *F3.1* v analyzovaném souboru je 0,343 a obdobně vysoký je i medián hodnot (viz *Tabulka 25*).

Tabulka 25 – Faktorové skóre a jeho vyhodnocení pro model *F3.1*

	Minimum	Maximum	Průměr	Medián
F3.1 podniků	-0,509	1,073	0,343	0,363
F3.1 možné	-1,086	1,086		

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23 – Faktorové skóre a jeho rozložení pro model F3.1

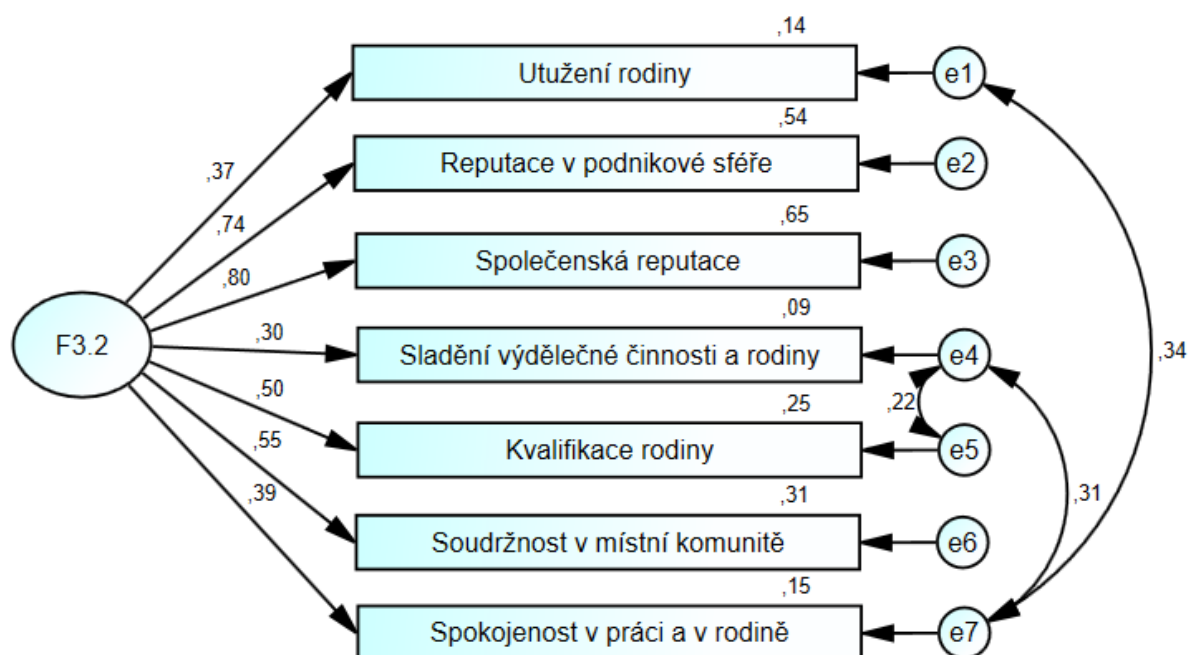


Zdroj: vlastní zpracování

Ze souhrnných výsledků lze dovodit, že negativně na všechna uvedená tvrzení neodpověděl žádný se zapojených respondentů, protože minimální zjištěná hodnota nedosahovala minimální možné hodnoty rovnice. Z kladné průměrné i mediánové hodnoty lze dovodit, že nadpoloviční většina respondentů se vyjadřovala spíše kladně k uvedeným tvrzením, protože převažující výskyt negativních odpovědí by vedl k výsledné záporné hodnotě uvedené rovnice.

S ohledem na skutečnost, že výsledné hodnoty hodnotící kvalitu uvedeného modelu jsou na hranici doporučených hodnot, byl vytvořen i druhý faktorový model F3.2., viz Graf 24. Model byl vystavěn za stejných předpokladů jako první uvedený model a byly také zvažovány stejné proměnné. Rozdíl je pouze v tom, že v tomto druhém modelu byly na základě hodnot standardizované zátěže vynechány proměnné *Zabezpečení dětí* a *Neshody rodině*, které mají nejmenší vliv na výslednou hodnotu faktorového skóre. Cílem bylo porovnat výsledky obou těchto modelů.

Graf 24 – Diagram s výsledky jednofaktorového modelu F3.2 ve standardizované podobě



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 26 – Konfirmační faktorová analýza: vyhodnocení kvality modelu F3.2

Test/kritérium		
TEST:	Hodnota	
Chi-square test	20,039	
df (počet stupňů volnosti)	11	
P-hodnota	0,045	
KRITÉRIUM:		
AGFI (adjusted goodness-of-fit-index)	0,932	
CFI (Comparative Fit Index)	0,973	
TLI (Tucker-Lewis Index)	0,948	
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	0,062	
	Vytvořený model	Saturovaný model
BIC (Bayesian Schwartz's Information Criteria)	111,101	149,984

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 24 zachycuje výsledný faktor a indikátory, které ho ovlivňují a Tabulka 26 obsahuje kritéria, podle kterých je hodnocena kvalita modelu. RMSEA je v souladu s doporučeními nižší než 0,08. Kritéria AGFI, CFI a TLI jsou také dostatečné (měly mít hodnotu větší než 0,9). Hodnota BIC vytvořeného modelu je nižší, než je hodnoty saturovaného modelu.

Pro úplnost jsou dále uvedeny i hodnoty faktorových zátěží (Tabulka 27). Vazba mezi faktorem a indikátorem *Utužení rodiny* je opět zafixována jednotkově. V modelu byly také provázány chybové složky některých indikátorů (Tabulka 27 dolní část). Jedná se o propojení proměnné *spokojenost v práci a v rodině s utužením rodiny a se sladěním výdělečné činnosti a rodiny*, a také o propojení *sladění výdělečné činnosti a rodiny s kvalifikací rodiny*. Všechny vlivy jsou statisticky průkazné. Nejmenší vliv mají indikátory *sladění výdělečné činnosti a rodiny a spokojenost v práci a v rodině*. V porovnání s předchozím odvozeným modelem vzrostl vliv společenské reputace a reputace v podnikové sféře. Na druhou stranu došlo k poklesu vlivu spokojenosti v práci a v rodině, což nekoresponduje s teoretickými předpoklady. I z tohoto důvodu je v práci k další anlyze použit *model F3.1*.

Tabulka 27 – Model F3.2: Nestandardizované a standardizované faktorové zátěže modelu včetně testů statistické významnosti

INDIKÁTOR	Zátěž							
			Nest.	Stand.	S.E.	C.R.	P	
Utužení rodiny	←	F3.2	1,000	0,371				
Reputace v podnikové sféře	←	F3.2	1,869	0,737	0,392	4,764	***	
Společenská reputace	←	F3.2	2,234	0,805	0,465	4,806	***	
Sladění výdělečné činnosti a rodiny	←	F3.2	0,945	0,297	0,299	3,158	**	
Kvalifikace rodiny	←	F3.2	1,397	0,500	0,331	4,219	***	
Soudržnost v místní komunitě	←	F3.2	1,431	0,552	0,326	4,387	***	
Spokojenost v práci a v rodině	←	F3.2	1,058	0,393	0,227	4,649	***	
			Kovariance					
	e1 ↔ e7			0,246	0,052	4,698	***	
	e4 ↔ e7			0,268	0,059	4,528	***	
	e4 ↔ e5			0,188	0,060	3,121	**	

Poznámka: „**“ pro $\alpha = 0,01$ a „***“ pro $\alpha = 0,001$

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě parametrů modelu byla následně opět odvozena rovnice výpočtu faktorového skóre pro jednotlivé rodinné podniky. Výpočet faktorového skóre pomocí regresní metody je prezentuje následující *rovnice č. 26*.

$$\begin{aligned}
F3.2 = & 0,024 * \textit{Utuzení rodiny} \\
& + 0,126 * \textit{Reputace v podnikové sféře} \\
& + 0,162 * \textit{Společenská reputace} \\
& + 0,006 * \textit{Sladění v ýdělečné činnosti a rodiny} \\
& + 0,045 * \textit{Kvalifikace rodiny} \\
& + 0,061 * \textit{Soudržnost v místní komunitě} \\
& + 0,024 * \textit{Spokojenost v práci a v rodině}
\end{aligned}
\tag{26}$$

Po dosažení do uvedené rovnice jsou opět výsledkem hodnoty faktorového skóre (*F3.2*), pro jednotlivé podniky (viz *Graf 25*). Vyšší hodnotu faktorového skóre, tzv. *míry rodinnosti*, mají podniky, jejichž majitelé souhlasili s tvrzeními zahrnutými do faktorového modelu. Pokud majitel odpověděl na všechny otázky *naprosto souhlasím* (*naprosto nesouhlasím*), pak je výsledná hodnota faktorového skóre 0,896 (-0,896). Průměrná hodnota *F3.2* v analyzovaném souboru je 0,246 a je téměř shodná s mediánem.

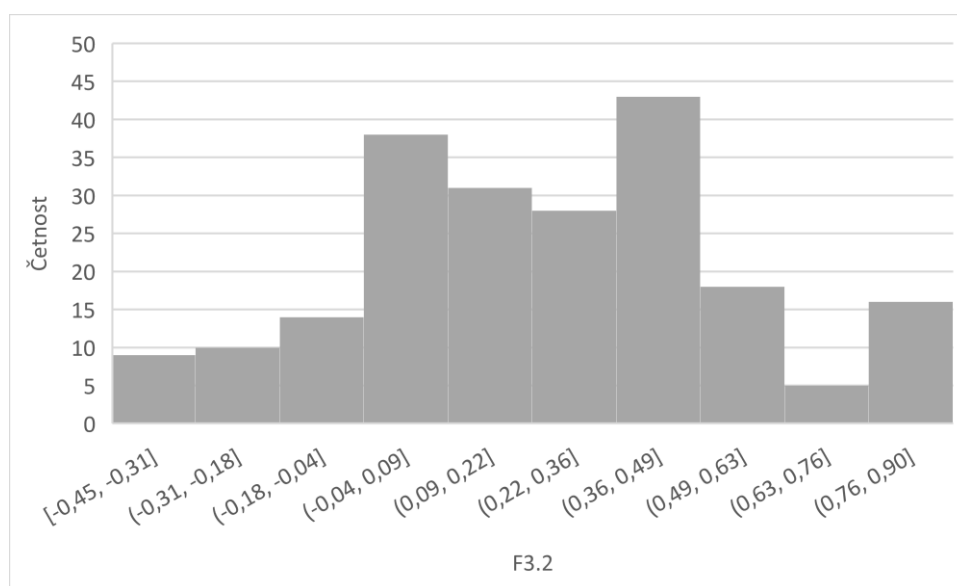
Tabulka 28 – Faktorové skóre a jeho vyhodnocení pro model F3.2

	Minimum	Maximum	Průměr	Medián
F3.2 podniků	-0,448	0,896	0,246	0,247
F3.2 možné	-0,896	0,896		

Poznámka: maximum dosažené analyzovanými podniky je 0,895, což odpovídá tomu, že ve všech odpovědích majitel zvolil *naprosto souhlasím* (kódováno jako 2).

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 25 – Faktorové skóre a jeho rozložení pro model F3.2

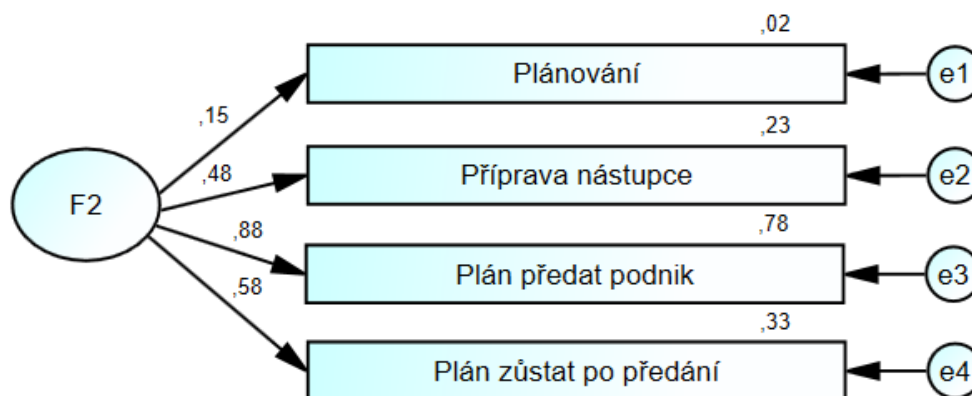


Zdroj: vlastní zpracování

4.3 DLOUHODOBÁ UDRŽITELNOST RODINNÉHO PODNIKU

Obdobně byl vytvořen model pro druhou oblast specifík rodinných podniků, kterou je dlouhodobá udržitelnost. Na základě teoretických předpokladů byl vytvořen jednofaktorový model *F2 dl. udržitelnost* za využití konfirmační faktorové analýzy vycházející z teoretických předpokladů uvedených v kapitole 1.3.2. Dále jsou prezentovány výsledky modelu. Kontrukce tohoto modelu vychází z předpokladu, že pouze podnik, u kterého lze předpokládat zachování v rodině i v dalších generacích, se *chová* jako rodinný. Proměnné zahrnuté do modelu jsou uvedeny v Graf 26.

Graf 26 – Diagram s výsledky jednofaktorového modelu F2 ve standardizované podobě



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 29 – Model F2: Nestandardizované a standardizované faktorové zátěže modelu včetně testů statistické významnosti

INDIKÁTOR		F2	Zátěž			C.R.	P
			Nest.	Stand.	S.E.		
Plán předat podnik rodině	←	F2	1,000	0,775			
Plánování	←	F2	0,160	0,022	0,086	1,868	°
Příprava nástupce	←	F2	0,750	0,235	0,164	4,578	***
Plán zůstat po předání	←	F2	0,677	0,332	0,141	4,812	***

Poznámka: „°“ pro $\alpha = 0,1$; „*“ pro $\alpha = 0,05$; „**“ pro $\alpha = 0,01$ a „***“ pro $\alpha = 0,001$

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 30 – Konfirmační faktorová analýza: vyhodnocení kvality modelu F2

Test/kritérium		
TEST:	Hodnota	
Chi-square test	4,307	
df (počet stupňů volnosti)	2	
P-hodnota	0,116	
KRITÉRIUM:		
AGFI (<i>adjusted goodness-of-fit-index</i>)	0,951	
CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	0,979	
TLI (<i>Tucker-Lewis Index</i>)	0,936	
RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)	0,074	
	Vytvořený model	Saturovaný model
BIC (<i>Bayesian Schwartz's Information Criteria</i>)	47,160	53,566

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě kritérií hodnotících kvalitu modelu lze model prohlásit za dostatečný. Je ale potřebné zohlednit, že některé proměnné, které vstupují do modelu jsou pouze dichotomické proměnné a proměnná *plán předat podnik rodině* má v modelu výrazně vyšší podíl než ostatní proměnné (a má vysokou chybovou složku). Pokud je na základě tohoto modelu odvozeno faktorové skóre, pak je výsledkem následující rovnice č. 27.

$$\begin{aligned}
 F2 = & 0,139 * \text{Plán zůstat po předání} \\
 & + 0,653 * \text{Plán předat podnik} \\
 & + 0,078 * \text{Příprava nástupce} \\
 & + 0,027 * \text{Plánování}
 \end{aligned}
 \tag{27}$$

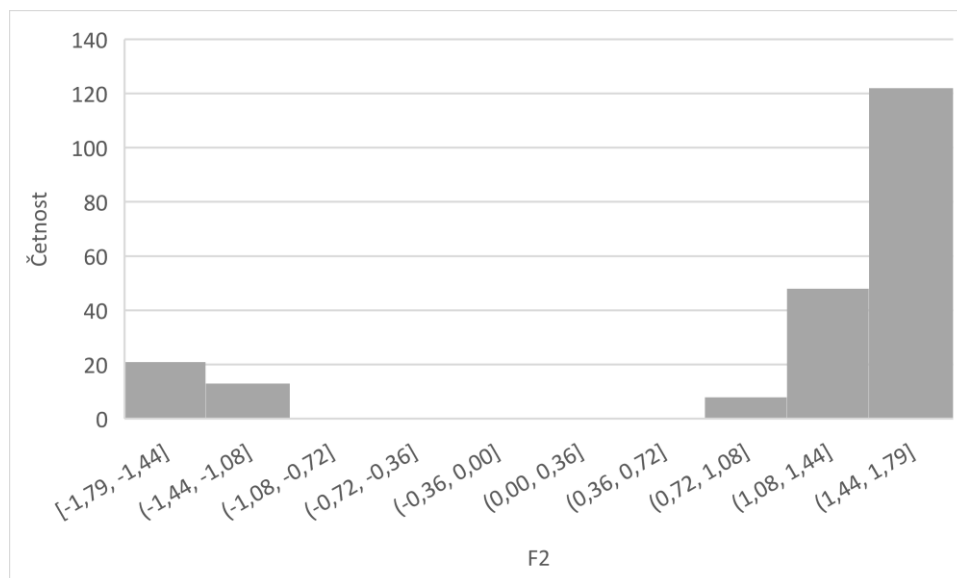
Pokud jsou v podniku zpracovány dlouhodobé plány, majitel plánuje podnik předat rodině, připravuje na převzetí své nástupce a chce v podniku působit i po jeho předání, tj. má k němu emoční vazbu. Proměnnou, která má v modelu největší vliv na výslednou hodnotu faktorového skóre, je plán předat podnik další generaci. Výsledné rozložení hodnot je uvedeno v následujícím grafu (*Graf 27*). Pokud majitel odpověděl na všechny otázky vstupující do tohoto modelu kladně (záporně), pak je výsledná hodnota faktorového skóre 1,794 (-1,794). Průměrná hodnota *F2* v analyzovaném souboru je 1,073, medián je pak 1,482.

Tabulka 31 – Faktorové skóre a jeho vyhodnocení

	Minimum	Maximum	Průměr	Medián
F2 podniků	-1,794	1,794	1,073	1,482
F2 možné	-1,794	1,794		

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 27 – Faktorové skóre a jeho rozložení pro model F2



Zdroj: vlastní zpracování

Nejmenší vliv má v modelu zpracování plánů, kdy bylo vycházeno z předpokladu, že plánování je důležitým faktorem pro zajištění budoucnosti podniku, ale to se nepotvrzuje. Na základě minimálních i maximálních zjištěných hodnot lze dovodit, že v souboru se vyskytoval alespoň jeden respondent, který na všechny uvedené otázky odpověděl pozitivně a alespoň jeden respondent, který na všechny uvedené otázky odpověděl negativně. Přesto s ohledem na výši průměrné i mediánové hodnoty lze konstatovat, že častější byl výskyt kladných odpovědí na daná tvrzení.

I přesto, že uvedený model plní kritéria kvality modelu, není příliš vhodný k hodnocení dlouhodobé udržitelnosti rodinného podniku. V odvozené rovnici převazuje vliv jedné proměnné a ostatní specifika rodinných podniků jsou v tomto modelu upozaděna.

5 SPECIFIKA RODINNÝCH PODNIKŮ A JEJICH VZTAH K VÝKONNOSTI A SCHOPNOSTI TVOŘIT HODNOTU

Dalším krokem bylo zjistit, zda mají nově vytvořené proměnné odvozené z modelů *F2 dlouhodobá udržitelnost* a *F3 Sociální zodpovědnost & rodinné vztahy (F3.1, popř. F3.2)* vliv na výkonnost podniku (dále jen proměnné *F2 a F3*, popř. *F3.1; F3.2*), tedy jestli jsou rozdíly ve výkonnosti rodinných podniků při různé *míře rodinnosti*, tj. při různých hodnotách faktorového skóre. K tomuto účelu byl použit lineární smíšený model vhodný pro analýzu panelových dat.

Jako ukazatel výkonnosti podniku (*závisle proměnná, dependent variable*) byla zvolena rentabilita vlastního kapitálu (*ROE*) spočítaná jako podíl výsledku hospodaření po zdanění (*EAT*) na vlastním kapitálu podniku. a poté hodnototvorné rozpětí (*ROE-r_e*). Měření schopnosti tvořit hodnotu je odvozeno z konceptu ekonomické přidané hodnoty pro vlastníky (*EVA equity*) popsané v teoretické části práce v kapitole 1.4.2 od str. 53. K výpočtu rozpětí (*spread*) byly náklady na vlastní kapitál vypočteny za využití hodnot celkových účetních beta koeficientů pro jednotlivé obory. Podrobnosti o datech a postupu jejich přípravy (včetně výpočtu nákladů na vlastní kapitál) předcházející tvorbě následujících modelů jsou uvedeny v metodice práce, zejména v kapitole 2.2.2 od str.79.

Dále jsou nejdříve uvedeny modely hodnotící pouze vztah dvou proměnných, tj. modely, kterými bylo zjišťováno, zda lze různou výši výkonnosti vysvětlit různou výší *míry rodinnosti* podniku. Poté jsou modely rozšířeny o další proměnné k lepšímu pochopení vazeb mezi *mírou rodinnosti* a výkonností a schopností podniku tvořit hodnotu. Jako další vysvětlující proměnné jsou do modelů proto přidány vybrané finanční poměrové ukazatele (podíl osobních nákladů na tržbách (*PC/S*), podíl spotřeby materiálu a energie na tržbách (*MEC/S*), podíl služeb na tržbách (*SE/S*), obrat aktiv (*S/TA*), likvidita (*CA/CL*), celková zadluženost (*TL/TA*)). Jedná se o proměnné, které reflektují generátory hodnoty a jejichž výběr je popsán v metodice práce (kap. 2.2.2). Kromě finančních ukazatelů byly do modelu přidány kontrolní proměnné popisující velikost podniku (*Velikost*), stáří podniku (*Rok*) a obor podnikání (*Obor*).

5.1 VYHODNOCENÍ VZTAHŮ NA ZÁKLADĚ MODELŮ SE DVĚMA PROMĚNNÝMI

K vyhodnocení vztahu *ROE* a proměnné *F3 sociální zodpovědnost & rodinné vztahy*, byly použity obě vytvořené proměnné odvozené z faktorových modelů.

V případě, že je k vyhodnocení vazby na *ROE* použita proměnná *F3.1*, jsou výsledky analýzy uvedeny v následujících tabulkách (viz *Tabulka 32 a Tabulka 33*).

Tabulka 32 – ROE: odhad fixních parametrů modelu pro F3.1

Parametr	Odhad	Std. chyba	df	T	Sig.
Intercept	0,088	0,023	120,155	3,782	< 0,001
F3.1	0,111	0,047	118,355	2,371	0,019

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 33 – ROE: odhad kovariančních parametrů modelu pro F3.1

Parametr	Odhad	Std. chyba	Wald Z	Sig.
Opakovaná měření	0,031	0,003	10,665	< 0,001
Intercept (subject = IČO)	0,024	0,005	4,909	< 0,001

Poznámka: Protože je signifikace testu menší než 5 %, nelze ignorovat variabilitu dat a je vhodné pracovat s víceúrovňovými modely.

Zdroj: vlastní zpracování

Vytvořená proměnná *F3.1* je v modelu statisticky významná (*Sig. <0,05*). Různá výše *F3.1* je tedy spojena s různou výší *ROE*. S ohledem na transformaci dat nelze určit, o kolik vzroste *ROE* při růstu *rodinnosti* o jednotku. Z výsledku modelu lze však vyčíst, že průměrná transformovaná *ROE* při průměrné výši *F3.1* je 0,088 a pokud vzroste *F3.1* o jednotku, vzroste transformované *ROE* průměrně o 0,11 bodu. To přesto vede k závěru, že s růstem proměnné *F3.1*, tj., s větší sociální zodpovědností a lepšími rodinnými vztahy (jinak řečeno s vyšší *mírou rodinnosti*), roste *ROE*. Čím větší je hodnota proměnné *F3.1*, tím je podnik rentabilnější (měřeno pomocí *ROE*).⁴²

V případě, že je k vyhodnocení vazby na *ROE* použita proměnná *F3.2* (s vynechanými proměnnými), jsou výsledky uvedeny v následujících tabulkách (viz *Tabulka 34* a *Tabulka 35*).

Tabulka 34 – ROE: odhad fixních parametrů modelu pro F3.2

Parametr	Odhad	Std. chyba	df	t	Sig.
Intercept	0,102	0,021	120,811	4,979	< 0,001
F3.2	0,100	0,050	119,797	1,996	0,048

Zdroj: vlastní zpracování

⁴² Proměnná *F3.1* byla testována ve vztahu k dalším finančním poměrovým ukazatelům. Výsledky ukázaly, že vztah není signifikantní s: *ROA* (*Sig.* 0,472), *zadluženost* (*Sig.* 0,839), *běžná likvidita* (*Sig.* 0,950), *okamžitá likvidita* (*Sig.* 0,683), *ROS* (*Sig.* 0,459), *podíl pracovního kapitálu na tržbách* (*Sig.* 0,984), *doba obratu pohledávek* (*Sig.* 0,690), *doba obratu zásob* (*Sig.* 0,550), *doba obratu závazků* (*Sig.* 0,605). Proměnnou, se kterou byl zjištěn statisticky významný vztah je podíl *investic na tržbách* (*Sig.* 0,059) – pokud *F3.1* vzroste o jednotku transformovaný podíl *investic na tržbách* vzroste o 0,027. Z toho by mohlo plynout, že větší sociální zodpovědnost a dobré vztahy v rodině se pojí s vyššími investicemi. Jinak to lze také interpretovat tak, že pokud se podniku daří a rodina je spokojená, pak může více investovat. Je ale potřeba brát v úvahu, že hodnoty tohoto ukazatele jsou dostupné pouze za dva roky a k lepšímu pochopení by bylo vhodné mít delší časovou řadu.

Tabulka 35 – ROE: odhad kovariančních parametrů modelu pro F3.2

Parametr	Estimate	Std. chyba	Wald Z	Sig.
Opakovaná měření	0,031	0,003	10,688	< 0,001
Intercept (subject = IČO)	0,025	0,005	4,982	< 0,001

Zdroj: vlastní zpracování

I přesto, že došlo k poklesu statistické významnosti *F3.2* v modelu, je tato proměnná stále statisticky významná na 5% hladině významnosti (*Sig.* <0,05). Různá výše *F3.2* je tedy opět spojena s různou výší *ROE*. Průměrná transformovaná hodnota *ROE* při průměrné výši *F3.2* je 0,102. Pokud vzroste *F3.2* o jednotku (více kladných odpovědí na uvedené otázky), vzroste transformované *ROE* průměrně o 0,1 bodu. S ohledem na transformaci tak opět můžeme pouze vyvodit **závěr, že s růstem *F3.2*, tj. s růstem rodinnosti, roste rentabilita vlastního kapitálu.**⁴³

V dalším kroku byl zkoumán vztah proměnných *F3.1* a *F3.2* ke schopnosti podniku tvořit hodnotu; k tzv. hodnototvornému rozpětí, tj. *ROE-re*.

Tabulka 36 – ROE-re: odhad fixních parametrů modelu pro F3.1

Parametr	Odhad	Std. chyba	df	t	Sig.
Intercept	-0,049	0,024	118,511	-2,000	0,048
<i>F3.2</i>	0,101	0,049	119,797	2,066	0,041

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 37 – ROE-re: odhad kovariančních parametrů modelu pro F3.1

Parametr	Estimate	Std. chyba	Wald Z	Sig.
Opakovaná měření	0,040	0,004	10,641	< 0,001
Intercept (subject = IČO)	0,024	0,005	4,409	< 0,001

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi proměnnými *ROE-re* a *faktorem rodinnosti* byl zjištěn statisticky významný vztah, pokud je s *F3.1*, uvažováno jako s hlavním efektem v modelu – viz *Tabulka 36* a *Tabulka 37*. Z toho lze vyvodit **závěr, že s růstem *F3.2*, tj. s růstem rodinnosti, podnik tvoří vyšší hodnotu.**

⁴³ Také byl ověřován vztah proměnné *F3.2* i s dalšími finančními poměrovými ukazateli. Výsledky znovu ukázaly, že tato proměnná nemá statisticky významný vztah s dalšími finančními ukazateli: *ROA* (*Sig.* 0,954), *zadluženost* (*Sig.* 0,963), *běžná likvidita* (*Sig.* 0,727), *okamžitá likvidita* (*Sig.* 0,598), *ROS* (*Sig.* 0,983), *podíl pracovního kapitálu na tržbách* (*Sig.* 0,848), *doba obratu pohledávek* (*Sig.* 0,447), *doba obratu zásob* (*Sig.* 0,550), *doba obratu závazků* (*Sig.* 0,831). Jediná další proměnná, se kterou byl, stejně jako v případě *F3.1*, zjištěn statisticky významný vztah je tak opět *podíl investic na tržbách* (*Sig.* 0,033) – růst *F3.2* je tak znovu spojen s růstem podílu investic na tržbách.

Tabulka 38 – ROE- r_e : odhad fixních parametrů modelu pro F3.2

Parametr	Odhad	Std. chyba	df	t	Sig.
Intercept	-0,027	0,022	118,628	-1,258	0,211
F3.2	0,060	0,053	117,466	1,135	0,259

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 39 – ROE- r_e : odhad kovariančních parametrů modelu pro F3.2

Parametr	Estimate	Std. chyba	Wald Z	Sig.
Opakovaná měření	0,040	0,004	10,649	< 0,001
Intercept (subject = IČO)	0,025	0,006	4,493	< 0,001

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud ale využijeme zkrácenou verzi faktorového modelu, pak již tento vztah není statisticky významný. Ve vztahu dvou proměnných nebyl v tomto modelu nalezen statisticky významný vztah, ale po přidání dalších proměnných – rok, obor, velikost a finanční ukazatele reflektující generátory hodnoty – je proměnná F3.2. statisticky významná na hladině významnosti 10 %, proto je i v případě vztahu *ROE- r_e* a vytvořeného *faktoru rodinnosti* dále prezentován vztah pouze s faktorovým skóre F3.1. (odvozeno z úplného modelu bez vynechání proměnných).

Obdobně jako v případě proměnných F3, byl zkoumán i vztah proměnné F2 ke schopnosti podniku tvořit hodnotu. Nebyl prokázán statisticky významný vztah mezi proměnnou *ROE- r_e* a proměnnou F2 *dl. udržitelnost* (Sig. 0,328).

Protože v případě proměnné F2 *dl. udržitelnost*, nebyl zjištěn statisticky významný vztah k některému z ukazatelů výkonnosti, ani ke schopnosti podniku tvořit hodnotu, dále již této proměnné v textu není věnována pozornost.⁴⁴

5.2 VYHODNOCENÍ VZTAHŮ NA ZÁKLADĚ MODELŮ S VÍCE PROMĚNNÝMI

Vliv obou nových proměnných zaměřených na zhodnocení sociální zodpovědnosti majitelů rodinných podniků & rodinných vztahů (F3.1 i F3.2) na finanční ukazatele a na tvorbu hodnoty podniku je obdobný (vysvětleno v předchozí kapitole), proto budou další modely zahrnovat pouze faktor F3.1; tedy proměnnou, která je odvozena z modelu bez vynechaných proměnných.

⁴⁴ Byl také zkoumán vztah proměnné F2 *dlouhodobá udržitelnost* s dalšími finančními poměrovými ukazateli. Z výsledků plyne, že dle statistické významnosti (pokud uvažujeme p-hodnotu 10 %), existuje vztah pouze s *dobou obratu pohledávek* (Sig. 0,096); a *dobou obratu závazků* (Sig. 0,069). To by znamenalo, že s růstem míry kontroly v podniku, a tedy i vlivem rodiny, roste i doba obratu krátkodobých pohledávek a závazků. Nebyl zjištěn statisticky významný vztah k dalším finančním poměrovým ukazatelům: *ROE* (Sig. 0,276), *ROA* (Sig. 0,780), *zadluženost* (Sig. 0,608), *běžná likvidita* (Sig. 0,345), *okamžitá likvidita* (Sig. 0,697), *ROS* (Sig. 0,543), *podíl pracovního kapitálu na tržbách* (Sig. 0,462), *doba obratu zásob* (Sig. 0,420) a *podíl investic na tržbách* (Sig. 0,379).

Tento postup vychází z úvahy (s odkazem na literární rešerši), že model se všemi proměnnými lépe vystihuje podstatu sociální zodpovědnosti majitelů rodinných podniků & rodinných vztahů prezentovaných tímto modelem.

Jako první byl odvozen model, kde vysvětlovanou proměnnou je *ROE* a vysvětlující proměnné jsou hlavními efekty (v modelu nejsou interakce mezi proměnnými) – viz *Tabulka 40*.

Tabulka 40 – ROE a jeho vztah k F3.1 a dalším poměrovým ukazatelům

Parametr	Odhad	Std. chyba	df	t	Sig.	95% Interval spolehlivosti	
						dolní meze	horní meze
Intercept	0,009	0,149	157,630	0,063	0,950	-0,286	0,305
[Velikost=mikro]	0,092	0,067	83,678	1,368	0,175	-0,042	0,226
[Velikost=malý]	0,068	0,063	80,696	1,085	0,281	-0,057	0,192
[Velikost=střední]	0 ^b	0,000					
[Obor=S]	0,032	0,050	93,966	0,631	0,530	-0,068	0,132
[Obor=A]	-0,049	0,142	82,829	-0,346	0,730	-0,332	0,233
[Obor=C]	0,074	0,059	103,159	1,257	0,212	-0,043	0,190
[Obor=F]	0 ^b	0,000					
[Rok=<2001]*	-0,100	0,045	92,184	-2,216	0,029	-0,190	-0,010
[Rok=(2001, 2009)] ^o	-0,094	0,055	93,551	-1,713	0,090	-0,202	0,015
[Rok=>2009]	0 ^b	0,000					
F3.1 ^o	0,084	0,048	89,173	1,748	0,084	-0,012	0,180
TL/TA*	0,330	0,149	244,729	2,213	0,028	0,036	0,624
CA/CL ^o	0,161	0,096	302,525	1,685	0,093	-0,027	0,350
S/TA	-0,068	0,097	191,532	-0,695	0,488	-0,259	0,124
PC/S*	-0,361	0,146	186,726	-2,474	0,014	-0,649	-0,073
Se/S	-0,096	0,131	276,169	-0,731	0,465	-0,355	0,163
MEC/S	-0,157	0,136	294,807	-1,156	0,249	-0,425	0,111

Poznámka: „^o“ pro $\alpha = 0,1$; „*“ pro $\alpha = 0,05$; „**“ pro $\alpha = 0,01$ a „***“ pro $\alpha = 0,001$

Zdroj: vlastní zpracování

Z *Tabulka 40* plyne, že i po přidání dalších finančních ukazatelů, tj. dalších vysvětlujících proměnných, zůstává proměnná *F3.1* statisticky významná ($p=10\%$). Stále tak platí, že s růstem *F3.1* je spojen i růst *ROE*. Rozdíly ve výkonnosti tak nepomáhají vysvětlit pouze další finanční ukazatele, tj. generátory hodnoty, ale i přístup rodiny k podnikání. Z provedené analýzy dat plyne, že podniky s vyšší mírou rodinnosti mají vyšší výkonnost.

Kromě toho výsledky ukazují, že vyšší *ROE* je spojeno s vyšší zadlužeností podniku, vyšší likviditou a nižším podílem personálních nákladů na tržbách. Nebyly zjištěny rozdíly v rentabilitě způsobené oborem podnikání a velikostí podniku, ale z analýzy výsledků plyne, že rozdíl v *ROE* je dán stářím podniku, kdy mladší podniky mají vyšší *ROE*. Pokud by do modelu

nebyl zařazen rok zjistíme, že mikro podniky (tedy podniky, které jsou obvykle i mladší) mají větší *ROE*. S ohledem na to, že data byla transformována lze určit pouze směr působení daných proměnných, ale již nelze vyčíslit přesný vliv, tj. nelze určit o kolik procent se změní *ROE*, pokud např. vzroste *F3.1* o jednotku. To platí i pro následující modely.

Dalším modelem, který byl na datech odvozen, je model, kde vysvětlovanou proměnnou je stále *ROE* a do modelu jsou zahrnuty stejné vysvětlující proměnné, ale také jsou do něj přidány interakce finančních ukazatelů s *F3.1* – viz *Tabulka 41*.

Tabulka 41 – Model s interakcemi: ROE a jeho vztah k F3.1 a dalším poměrovým ukazatelům

Parametr	Odhad	Std. chyba	df	t	Sig.	95% interval spolehlivosti	
						dolní meze	horní meze
Intercept	0,158	0,218	226,428	0,728	0,467	-0,270	0,587
[Velikost=mikro]	0,087	0,071	80,008	1,219	0,226	-0,055	0,229
[Velikost=malý]	0,075	0,066	77,496	1,145	0,256	-0,056	0,207
[Velikost=střední]	0 ^b	0,000					
[Obor=S]	0,025	0,054	90,785	0,473	0,637	-0,081	0,132
[Obor=A]	-0,124	0,153	82,016	-0,815	0,418	-0,428	0,180
[Obor=C]	0,049	0,062	99,223	0,792	0,430	-0,074	0,172
[Obor=F]	0 ^b	0,000					
[Rok=<2001]*	-0,104	0,048	89,609	-2,164	0,033	-0,200	-0,009
[Rok=(2001, 2009)] ^o	-0,102	0,058	89,470	-1,767	0,081	-0,217	0,013
[Rok=>2009]	0 ^b	0,000					
F3.1	-0,249	0,378	235,914	-0,659	0,511	-0,995	0,496
TL/TA	0,282	0,235	318,090	1,198	0,232	-0,181	0,745
CA/CL*	0,377	0,162	347,229	2,331	0,020	0,059	0,695
S/TA*	-0,334	0,139	225,909	-2,406	0,017	-0,608	-0,061
PC/S***	-0,925	0,224	262,389	-4,136	0,000	-1,365	-0,484
Se/S	-0,069	0,194	273,602	-0,355	0,723	-0,450	0,312
MEC/S	-0,139	0,176	231,212	-0,791	0,430	-0,486	0,207
F3.1 x TL/TA	0,136	0,475	329,155	0,285	0,776	-0,799	1,070
F3.1 x CA/CL ^o	-0,568	0,324	354,593	-1,754	0,080	-1,204	0,069
F3.1 x S/TA*	0,747	0,296	213,439	2,522	0,012	0,163	1,330
F3.1 x PC/S**	1,394	0,485	218,963	2,876	0,004	0,439	2,350
F3.1 x Se/S	-0,218	0,423	287,840	-0,516	0,606	-1,050	0,614
F3.1 x MEC/S	-0,003	0,410	177,524	-0,008	0,994	-0,813	0,806

Poznámka: „^o“ pro $\alpha = 0,1$; „*“ pro $\alpha = 0,05$; „**“ pro $\alpha = 0,01$ a „***“ pro $\alpha = 0,001$

Zdroj: vlastní zpracování

Rozdíl, který lze pozorovat po přidání interakcí je ten, že jako hlavní efekt již není statisticky významná proměnná *F3.1*, ta je ovšem významná v interakci s dalšími proměnnými, a to s likviditou, obratem aktiv a podílem osobních nákladů na tržbách. **S růstem podílu**

osobních nákladů na tržbách a s růstem obrátu aktiv roste pozitivní vliv *F3.1* na *ROE*. **Opačně působí růst běžné likvidity.** S ohledem na to, že jsou obě proměnné v interakci spojité proměnné, nelze o jejich vlivu na *ROE* uvést více informací.

Tabulka 42 – ROE- r_e a jeho vztah k F3.1 a dalším poměrovým ukazatelům

Parametr	Odhad	Std. chyba	df	t	Sig.	95% Interval spolehlivosti	
						dolní meze	horní meze
Intercept	0,267	0,259	91,713	1,028	0,306	-0,248	0,782
[Velikost=mikro]	0,094	0,079	76,899	1,185	0,240	-0,064	0,252
[Velikost=malý]	0,071	0,076	73,924	0,940	0,350	-0,080	0,222
[Velikost=střední]	0 ^b	0,000					
<i>Obor=viz poznámka</i>
[Rok=<2001] ^o	-0,102	0,055	83,473	-1,855	0,068	-0,211	-0,007
[Rok=(2001, 2009)] ^o	-0,110	0,065	85,645	-1,697	0,093	-0,240	0,019
[Rok=>2009]	0 ^b	0,000					
F3.1 ^o	0,107	0,058	79,398	1,833	0,071	-0,009	0,222
TL/TA	-0,207	0,168	226,313	-1,229	0,220	-0,538	0,125
CA/CL	0,171	0,107	283,829	1,597	0,111	-0,040	0,381
S/TA	-0,060	0,117	187,329	-0,514	0,608	-0,292	0,171
PC/S*	-0,415	0,182	191,569	-2,277	0,024	-0,775	-0,056
Se/S	-0,143	0,158	288,020	-0,907	0,365	-0,454	0,168
MEC/S	-0,301	0,158	256,789	-1,911	0,057	-0,612	0,009

Poznámka 1: „^o“ pro $\alpha = 0,1$; „*“ pro $\alpha = 0,05$; „**“ pro $\alpha = 0,01$ a „***“ pro $\alpha = 0,001$

Poznámka 2: V tabulce není kvůli přehlednosti výsledků uvedena kontrolní proměnná obor podnikání s ohledem na množství kategorií použitých NACE kódů. Celá tabulka je uvedena v příloze 9, tabulka 9.1. Počet oborů byl navýšen oproti předchozím modelům, protože hodnoty účetních beta koeficientů jsou k dispozici za více oborů a podoborů (viz Tabulka 9).

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud je obdobný model odvozen pro *ROE-re*, je proměnná *F3.1* opět statisticky významná na hladině významnosti 10 %. Z Tabulka 42 plyne, že **i po přidání dalších finančních ukazatelů, tj. dalších vysvětlujících proměnných, zůstává proměnná F3.1 statisticky významná ($p=10$ %).** Z toho lze vyvodit, že s růstem *F3.1* je spojena i lepší tvorba hodnoty v rodinném podniku. Rozdíly v tvorbě hodnoty podniku tak nepomáhají vysvětlit pouze další finanční ukazatele, tj. generátory hodnoty, ale i přístup rodiny k podnikání. Z provedené analýzy dat plyne, že podniky s vyšší mírou rodinnosti tvoří vyšší hodnotu.

Dalším modelem, který byl na datech odvozen, je model, kde vysvětlovanou proměnnou je stále *ROE-re* a do modelu jsou zahrnuty stejné vysvětlující proměnné, ale také jsou do něj přidány interakce finančních ukazatelů s *F3.1* – viz Tabulka 43.

Tabulka 43 – Model s interakcemi: ROE- r_e a jeho vztah k F3.1 a dalším poměrovým ukazatelům

Parametr	Odhad	Std. chyba	df	t	Sig.	95% Interval spolehlivosti	
						dolní meze	horní meze
Intercept	0,377	0,308	120,070	1,222	0,244	-0,234	0,987
[Velikost=mikro]	-0,094	0,057	82,889	-1,636	0,106	-0,207	0,020
[Velikost=malý]	-0,112	0,067	84,531	-1,665	0,100	-0,245	0,022
[Velikost=střední]	0 ^b	0,000					
<i>Obor=viz poznámka</i>
[Rok=<2001]	-0,094	0,057	82,889	-1,636	0,106	-0,207	-0,020
[Rok=(2001, 2009)] ^o	-0,112	0,067	84,531	-1,665	0,100	-0,245	0,022
[Rok=>2009]	0 ^b	0,000					
F3.1	-0,258	0,427	211,506	-0,604	0,546	-1,100	0,584
TL/TA	-0,047	0,260	280,564	-0,181	0,857	-0,558	0,465
CA/CL**	0,482	0,177	329,446	2,723	0,007	0,134	0,830
S/TA**	-0,488	0,162	221,554	-3,019	0,003	-0,807	-0,170
PC/S***	-1,001	0,256	228,621	-3,903	0,000	-1,506	-0,496
Se/S	-0,064	0,217	251,843	-2,294	0,769	-0,491	0,363
MEC/S	-0,249	0,202	207,175	-1,233	0,219	-0,647	0,149
F3.1 x TL/TA	-0,201	0,527	299,725	-0,381	0,703	-1,237	0,835
F3.1 x CA/CL*	-0,786	0,355	335,140	-2,216	0,027	-1,484	-0,088
F3.1 x S/TA***	1,363	0,342	206,079	3,988	0,000	0,689	2,037
F3.1 x PC/S**	1,546	0,578	201,337	2,677	0,008	0,407	2,685
F3.1 x Se/S	-0,536	0,474	269,447	-1,129	0,260	-1,470	0,398
F3.1 x MEC/S	-0,164	0,485	181,074	-0,338	0,736	-1,120	0,792

Poznámka 1: „^o“ pro $\alpha = 0,1$; „*“ pro $\alpha = 0,05$; „**“ pro $\alpha = 0,01$ a „***“ pro $\alpha = 0,001$

Poznámka 2: Celá tabulka je opět uvedena v příloze 9, tabulka 9.2.

Zdroj: vlastní zpracování

Rozdíl, který lze pozorovat po přidání interakcí je ten, že jako hlavní efekt již není statisticky významná proměnná *F3.1*, ta je ovšem významná v interakci s dalšími proměnnými, a to s likviditou, obratem aktiv, podílem osobních nákladů na tržbách. Tento závěr se shodný se závěrem, která platil v případě modelu ROE s interkacemi. **Proto platí, že s růstem podílu osobních nákladů na tržbách a s růstem obratu aktiv roste pozitivní vliv F3.1 na ROE- r_e . Opačně působí růst běžné likvidity.**

Souhrnně lze z výsledků této části práce vyvodit, že s růstem *F3.1*, roste ROE i ROE- r_e . Z toho lze usuzovat, že **pokud se rodina chová více společensky zodpovědně a jsou v ní dobré vztahy, tj. má vyšší faktor rodinnosti, pak je to spojeno s vyšší výkonností podniku, i s vyšším růstem jeho hodnoty.**

6 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ DISERTAČNÍ PRÁCE

V této části práce je prezentováno shrnutí výsledků disertační práce. Cílem přechozího textu byla analýza kvalitativních charakteristik rodinného podnikání v České republice a vyhodnocení jejich vztahu k výkonnosti a schopnosti podniku tvořit hodnotu. Proto je nejprve věnována pozornost rekapitulaci charakteristik českých rodinných podniků, jejich porovnání s předpoklady plynoucími z literární rešerše a vztahům mezi nimi. Následně se text zaměřuje na zhodnocení vytvořeného faktorového modelu a jeho vazby na výkonnost a tvorbu hodnoty podniku. Poslední částí této kapitoly je vyhodnocení přínosů disertační práce a jsou zde také uvedeny její limity.

6.1 SHRNUÍ SPECIFIK ANALYZOVANÝCH RODINNÝCH PODNIKŮ

Tato část sumarizuje zjištění, kterými je zodpovězena první výzkumná otázka.

VO 1. Jaká jsou specifika rodinných podniků v ČR a jsou tato specifika stejná jako v jiných zemích?

V rámci práce byla zkoumána specifika českých rodinných podniků. V následující tabulce (*Tabulka 44*) je uvedeno souhrnné a zjednodušující vyhodnocení specifíků, které byly na datech ověřovány. Stručné shrnutí k jednotlivým faktorům je uvedeno dále pod tabulkou. Všechny ověřované faktory jsou uvedeny v *Tabulka 5* na *str. 73*. Podrobný popis charakteristik českých rodinných podniků je v příslušných kapitolách textu: vyhodnocení specifíků rodinných podniků je uvedeno v *kapitole 3* od *str. 96* a literární rešerše, ze které bylo vycházeno při formulaci těchto specifíků je v *kapitole 1.3* od *str. 21*.

Tabulka 44 – Vyhodnocení kvalitativních charakteristik rodinných podniků

Specifika rodinných podniků	Vyhodnocení, zda uvedené tvrzení platí/neplatí	
Většinový vlastnický podíl v podniku patří členům rodiny.	✓	
Podnik vede rodina: strategické rozhodování je v rukou rodiny a pro rodinu je důležité udržet si nad podnikem kontrolu (zachování nezávislosti).	✓	
Podnik je v rukou první či druhé generace.	✓	
Strategické řízení podniku je v rukou člena rodiny.	✓	
Rodina není ochotna akceptovat vstup investora, který není z rodiny.	✓	
V podniku jsou formulovány dlouhodobé plány.		×
Existuje nástupce, který v budoucnu může převzít podnik.	✓	
V rodině jsou dobré vztahy.	✓	
Rodinný podnik poskytuje pracovní příležitosti přednostně pro členy rodiny.	✓	
Pro rodinu jsou důležité vztahy se zaměstnanci a vzájemná důvěra.	✓	
Rodina podporuje společensky prospěšné aktivity v okolí.	✓	
Rodinné podnikání přináší společenské uznání.	✓	

Zdroj: vlastní zpracování

Z literatury vyplývá (např. Berrone, Cruz a Gomez-Mejia, 2012), že hlavním cílem rodinného podnikání je dlouhodobá udržitelnost. Dle Berrone, Cruz a Gomez-Mejia (2012) cílem tedy není dosáhnout, co nejvyššího finančního zhodnocení okamžitě, ale formulovat strategické plány. Provedeným výzkumem bylo zjištěno, že není samozřejmé, že by v rodinných podnicích byly formulovány strategické plány. Tvorbu formalizovaných strategických plánů potvrdila pouze necelá čtvrtina majitelů. Důvodem mohou být nedostatečné manažerské dovednosti. Dalších 15 % respondentů pak uvedlo, že tvoří plán na tři roky. Zbylí respondenti netvoří plán vůbec (16 %), nebo plánují nejdéle v horizontu jednoho roku (31 %). I přesto, že oficiální dlouhodobý plán v podniku často neexistuje, většina majitelů ví, že chce podnik předat svým potomkům a s ohledem na to k podniku přistupují. Dalo by se tedy říct, že rodinné podniky se chovají podle strategického cíle, kterým je zachovat podnik jako rodinný i v dalších generacích, pokud je to možné, ale nemají většinou zpracovaný dlouhodobý plán podnikání. Nedostatečné plánování je považované za jeden z důvodů selhání převodu podniku na další generaci, problémy způsobují nečekané situace (EK, 2002; Matser a Lievens, 2011). Dle Ward (2011) pouze zhruba dvě třetiny majitelů zvládnou předat podnik svým potomkům. Přitom zvládnutý proces předání následně ovlivní vztah nástupců k podniku, tedy i to, jakou

důležitost bude nová generace přikládat nefinančním cílům. V České republice nelze statisticky hodnotit úspěšnost procesu předání, protože většina podniků je v rukou první generace, případně druhé, a zakladatel stále v podniku na nějaké pozici působí. Předcházet neúspěšnému předání podniku lze včasnou přípravou nástupce na převzetí, např. vytvořením nástupnického plánu (Trevinyo-Rodríguez a Tàpies, 2010). Svého nástupce již na převzetí připravuje 34 % ze všech majitelů, kteří se zapojili do výzkumu. Pokud jsou bráni v úvahu pouze respondenti, kteří chtějí zachovat podnik jako rodinný, pak svého nástupce již připravuje na převzetí 41 % z nich. V případě, že jsou mezi respondenty, kteří chtějí podnik zachovat jako rodinný, započítáni i ti, kteří uvedli, že zatím nemají plány ohledně budoucnosti, je uvedené procento nižší, a to 39 %. Majitelé, kteří již znají svého nástupce, ho téměř vždy připravují.

Důležitou roli při předání podniku hraje i emoční aspekt, protože původní majitel (zakladatel) je emočně na podnik vázán a není připraven jej opustit (Langman a Lugt, 2005 v Matser a Lievens, 2011). Tímto lze vysvětlit, proč část respondentů uvedla, že strategické rozhodování v podniku je v kompetenci majitele, i když bylo již vedení podniku předáno další generaci. 91 % majitelů, kteří plánují udržet podnik jako rodinný, uvedlo, že zůstanou v podniku působit i po jeho předání. Je tomu tak dokonce i v případě, že současní majitelé chtějí svůj podnik prodat nerodinným zájemcům (40 % z těch, kteří chtějí podnik prodat nerodinným členům, chce v podniku zůstat i po jeho prodeji). Na budoucnost rodinného podniku (tedy i na nefinanční cíle) má také vliv, zda má současný majitel, komu podnik předat. Například Berrone, Cruz a Gomez-Mejia (2012) uvádí jako důležitý cíl rodinného podnikání pokračování v rodinném odkazu. V případě, že není vhodný nástupce z rodiny, je pravděpodobné, že současný majitel bude ohledně budoucnosti podniku (i jeho řízení) uvažovat jinak (Castillo a Wakefield, 2006). Respondenti se shodují (81 %), že rodinný podnik umožňuje zabezpečit děti do budoucna. Kvůli důrazu na emoční bohatství majitel plánuje dlouhodobě s ohledem na další generace, což plyne ze získaných odpovědí.

Aby měl podnik dlouhodobou perspektivu, pak rodina klade důraz na udržení kontroly v podniku. Z Usnesení EP ze dne 8. 9. 2015 plyne, že za klíčový faktor úspěchu považuje 87 % podnikatelů provozujících rodinný podnik právě udržení kontroly nad podnikem. Z výzkumných dat plyne, že ve vedení rodinného podniku má rodina většinu v 81 % případů; v 73 % jsou ve vedení pouze členové dané rodiny. Pouze osm podniků nevede rodina majitele, ale externí manažer. Vysoký podíl členů jedné rodiny ve vedení lze podpořit i tím, že pro rodinné podnikání je charakteristická neochota rodiny akceptovat externí manažery (Vandekerckhof a kol., 2015). Z odpovědí respondentů plyne, že pro 29 % majitelů je důležité, aby si kontrolu udržela pouze rodina, dalších 23 % akceptuje i názory nerodinných členů, ale

do vedení podniku by je nezapojili. Většina majitelů (79,25 %) tedy souhlasí, že kontrolu nad podnikem si musí udržet rodina, případně je možné využít názor nerodinných zaměstnanců a zapojit je do vedení. Pro dalších 25 majitelů (11,79 %) je důležité, aby byly do vedení zapojeny i osoby mimo rodinu. Pouze 9 % majitelů uvedlo, že je ochotno předat kontrolu nad podnikem externím manažerům. S ochotou přenechat vedení externím manažerům, klesá emoční vázanost rodiny k podniku (Vandekerckhof a kol., 2015). Pokud se zaměříme na ochotu akceptovat nerodinné investory, tak v případě tohoto faktoru sice převažuje neochota akceptovat investora, který není z rodiny, ale 31 % respondentů uvedlo, že je ochotno akceptovat nerodinného investora. Pouze 7,5 % respondentů pak uvažuje i o tom, že by se vzdali většinového podílu v podniku. Stejně jako neochota akceptovat nerodinného manažera, je i neochota akceptovat nerodinného investora uváděna jako jedna z charakteristik rodinných podniků (např. Andres, 2008).

Co se týká vlastnictví rodinného podniku, na základě analýzy dat byly učiněny tyto závěry: ve vedení českého rodinného podniku je nejčastěji jeden člen rodiny vlastníci také 100% podíl, a podnik je obvykle v rukou první generace. To může být důsledkem krátké historie rodinného podnikání v České republice. Z dat také plyne, že i přesto, že je oficiálně jeden vlastník podniku, majitel uvažuje o podniku jako o společném podnikání obou partnerů. Tito majitelé uvádí, že podnik byl založen oběma partnery, a to i přesto, že má oficiálně jediného vlastníka, obvykle otce rodiny. V této souvislosti je potřeba poznamenat, že udržení kontroly a vlivu je nedílnou součástí emočního bohatství vlastníků rodinných podniků (Berrone, Cruz a Gomez-Mejia, 2012).

Nefinanční, především emoční, faktory mohou mít na fungování rodinného podniku i negativní vliv, a to především v případě, že vznikají konflikty v rodině. Problémy v rodině mají obvykle negativní vliv na motivaci majitele budovat rodinný podnik a roste jeho ochota podnik prodat (Zellweger a Astrachan, 2008). Majitelé nebyli přímo dotázáni, zda mají v rodině konflikty s ohledem na obavu, že se nebudou ochotni o tuto informaci podělit. Byl jim ale položen dotaz, zda jsou toho názoru, že rodinné podnikání vede k častějším neshodám v rodině a zda vede rodinné podnikání k vyšší spokojenosti v práci a v rodině a k utužení rodiny. Z odpovědí plyne, že i přesto, že způsobuje rodinné podnikání neshody v rodině, v celkovém pohledu vede k větší spokojenosti a utužuje rodinu. Většina majitelů je ale toho názoru, že kvůli rodinnému podnikání problémy v rodině nevznikají, lze proto předpokládat, že v těchto podnicích nejsou aktuálně rodinné konflikty, které by měly negativní vliv na podnik. Přesto analyzovaný soubor zahrnuje třetinu respondentů, kteří uvedli, že rodinné podnikání vede

k častějším neshodám v rodině. Jsou to často majitelé podniků, které nejsou zcela předané další generaci.

Nepotvrdilo se, že by při výběru zaměstnanců měl automaticky přednost rodinný příslušník. Pouze 10,4 % majitelů uvedlo, že rodinný příslušník má vždy přednost. Často jsou ale také využívána doporučení od zaměstnanců či členů rodiny (40,6 %). Z toho plyne, že v 51 % případů je rozhodováno na základě doporučení či vztahu uchazeče k rodině. Z dat plyne, že výběr zaměstnanců na základě schopností uchazeče probíhá ve 29 % podniků. Téměř polovina respondentů také uvedla (47 %), že v podniku pracují převážně osoby, které se znaly dříve, než do podniku vstoupily. Na jednu stranu je s rodinnými podniky často spojováno odlišné zacházení s rodinnými a nerodinnými zaměstnanci (např. Schulze, Lubatkin a Dino, 2002), na druhou stranu je také uváděno, že identitu s podnikem často sdílejí i jeho zaměstnanci (Berrone, Cruz a Gomez-Mejia, 2012). Majitelé potvrzují, že jsou pro ně důležité vztahy a vzájemná důvěra se zaměstnanci. Loajální a inovativní zaměstnance lze považovat za jednu z konkurenčních výhod rodinného podnikání, na které se majitelé shodnou. Dle Berrone, Cruz a Gomez-Mejia (2012) rodinné podniky také vykazují vyšší úroveň společenské odpovědnosti a soudržnosti s komunitou a pečují o pozitivní image rodiny a její reputaci. Na získaných datech se také prokázalo, že rodinné podnikání přináší vysokou společenskou reputaci a vyšší reputaci v podnikové sféře. To si myslí polovina respondentů. Více než třetina respondentů ale jako odpověď uvedla nevíím a negativně se tak k tomuto tvrzení staví pouze kolem 15 % respondentů.

Podle Cennamo et al (2012) by nerodinný manažer obtížně obhájoval nižší výnosy z důvodu sociální orientace. Tyto činnosti proto musí být v přímé kompetenci těch, kdo podnik kontrolují – což je v rodinném podniku jedna rodina. Ta si nemůže dovolit poškodit svoje jméno, které je obvykle s podnikem úzce spojeno, pokud mají podnik úspěšně vést i potomci. Cílem rodinného podnikání je tedy nejen dosahování ekonomických cílů, ale i cílů neekonomických.

Na základě analýzy odpovědí respondentů lze souhrnně uvést tyto odlišnosti oproti zahraničním výzkumům zaměřeným na rodinné podniky:

České rodinné podniky mají krátkou historii. České rodinné podniky jsou mladé v porovnání s rodinnými podniky v jiných zemích (např. Itálie, Španělsko), protože jejich historie začíná většinou po roce 1989. Proto je obvykle pouze jeden člen rodiny v manažerské pozici a zároveň vlastní 100% podíl v podniku, tzv. *owner-manager*.

V českých rodinných podnicích nejsou často sestavovány dlouhodobé plány. Z literatury plyne, že charakteristickým rysem rodinných podniků je dlouhodobé plánování. Z provedeného výzkumu lze ale učinit závěr, že pouze čtvrtina majitelů podniků připravuje dlouhodobé plány. Důvodem může být nedostatek manažerských dovedností, ale také historie České republiky, kde má slovo plán stále negativní konotace. To lze usoudit ze skutečnosti, že ačkoli majitelé často nepřipravují formální plány, většina z nich má v úmyslu předat podnik v budoucnu členům rodiny. To je v souladu se strategickým cílem udržení podniku v rodině i v dalších generacích.

Třetina majitelů rodinných podniků je ochotna akceptovat nerodinné investory. S rodinnými podniky je také spojována neochota akceptovat nerodinné investory. 31 % respondentů ale uvedlo, že jsou otevření spolupráci s nerodinnými investory. Ovšem za podmínky, že si udrží většinové vlastnictví.

Pouze 10 % majitelů uvedlo, že mají při výběru zaměstnanců přednost členové rodiny. Jako další specifikum uváděné ve spojení s rodinnými podniky je přednostní zaměstnávání členů rodiny. To ale potvrdilo pouze 10 % respondentů. Ale pro téměř 50 % analyzovaných podniků platí, že jsou v nich zaměstnání lidé, kteří se znali ještě před nástupem do daného podniku. Rodinné podniky tak kladou důraz na doporučení stávajících zaměstnanců.

Dále je text této kapitoly zaměřený na shrnutí vzájemných vztahů mezi kvalitativními proměnnými.

Vlastnictví. S ohledem na délku rodinného podnikání v České republice bylo pouze hodnoceno, zda je rozdíl ve vedení či vlastnictví podniku zakladateli a jinou generací (nejčastěji druhou, případně kombinací více generací) ve vztahu k dalším proměnným. Rodinné podniky v ČR jsou zřídka kdy vlastněné či řízené pozdější generací, než je druhá. Pokud podnik vede první generace, tedy zakladatelé, pak jej obvykle i první generace vlastní. Vzhledem k tomu, že jsou tyto dvě proměnné silně provázány, mají vztah ke stejným proměnným. Na těchto vztazích je dobře ověřitelná i věrohodnost posbíraných dat. Plyne z nich totiž, že pokud jsou podniky vlastněny či řízeny zakladateli, pak se jedná o podniky s menším počtem zaměstnanců, mladší, mající jednoho vlastníka, strategické rozhodování je v rukou zakladatele a není vyplácen podíl na zisku. Za zmínku stojí ještě některé další zjištěné vztahy k těmto proměnným, tedy ke generaci vlastníků. Kromě proměnných, které byly shodné pro generaci vlastníků i manažerů, bylo také zjištěno, že pokud je podnik v rukou zakladatelů, mají tito zakladatelé častěji vyhraněný názor na tvrzení, že *rodinné podnikání vede k rozvoji rodiny*. Tito respondenti

uvedli, že podnik buď vede, nebo nevede k rozvoji rodiny; v dalších generacích se častěji objevuje odpověď *nevím*. Pro první generaci manažerů pak platí, že v těchto podnicích převažují osoby, které se znaly ještě před nástupem do podnikání. Tato skutečnost souvisí i s menším počtem zaměstnanců v mladších, a tedy i menších, podnicích.

Kontrola. Pokud je pro rodinu důležité udržet si kontrolu pouze v rukou rodiny, případně akceptovat názor nerodinných členů ale bez jejich zapojení do vedení, pak jde o menší podniky, které nejsou ochotny akceptovat nerodinné investory a rodina má ve vedení většinový podíl. V takovém podniku jsou také častěji zaměstnanci vybíráni na základě doporučení.

Nástupnictví. V rodinných podnicích, které je v plánu předat potomkům, je 2,8krát větší šance, že původní majitel bude v podniku nadále působit než v podnicích, které není v plánu předat potomkům. Šance, že majitel již připravuje svého nástupce na převzetí, je 1,5krát vyšší v případě, že v podniku plánuje zůstat i po předání. Z výzkumu také plyne, že s plánem současného majitele zůstat v podniku i po předání je spojen vyšší počet zaměstnanců v podniku, ale nižší počet zaměstnaných rodinných příslušníků. Pokud nejsou ve vedení podniku pouze zakladatelé, pak je větší šance, že současný majitel ve vedení podniku po předání nebude chtít zůstat. Z uvedeného plyne, že pokud již není podnik v rukou zakladatele, projeví se to negativně na plánu udržet ho v rodině. Může to být způsobeno tím, že klesá emoční vázanost rodiny k podniku. Obdobně působí rostoucí počet rodinných příslušníků zaměstnaných v podniku, který může vést například ke vzniku konfliktů. Mezi dalšími proměnnými, se kterými plán majitele v podniku po předání zůstat pozitivně a statisticky významně souvisí, je pořádání akcí pro rodiny s dětmi a podpora společensky prospěšných aktivit. Majitel, který má k podniku vztah a bude pro něj obtížné ho opustit, se pozitivně staví k budování vztahů se zaměstnanci a s okolím.

Proměnné, které statisticky významně souvisí s plánem převodu podniku členům rodiny, jsou z velké části shodné s proměnnými, které mají vztah k plánu majitele zůstat v podniku i po předání. Shodné proměnné jsou: *počet zaměstnanců v podniku, počet zaměstnanců z rodiny, generace manažerů a příprava nástupce na převzetí*. Platí tedy, že pokud majitel plánuje předat podnik členům rodiny, respektive i pokud plánuje v podniku po převodu nadále působit, je v daném podniku větší šance, že má podnik málo zaměstnanců z rodiny (max. dva) a že jsou ve vedení pouze zakladatelé. Na druhou stranu také platí, že větší počet zaměstnanců v podniku je spojen s tím, že majitel plánuje převod podniku v rodině, obdobně jako v případě, kdy v podniku po předání majitel plánuje zůstat. Na analýzy dat byl zjištěn statisticky významný vztah mezi přípravou nástupce a tím, zda je již známo, kdo bude nástupcem. Pokud majitel zatím neví, komu chce podnik předat, neznamená to automaticky, že

svého nástupce na převzetí nepřipravuje. V některých případech mají současní majitelé více dětí a zatím neví, které z nich podnik převezme a připravují je všechny. Šance na to, že majitel, který zná svého nástupce, ho již na převzetí připravuje, je 3,3krát vyšší než v případě, že majitel plánuje podnik předat další generaci, ale zatím neví komu. Pokud majitel připravuje nástupce, pak souhlasí s tvrzením, že rodinné podnikání vede k utužení rodiny, k vyšší společenské reputaci a spokojenosti v práci i v rodině.

Zaměstnanci. Názor na zapojení nerodinných manažerů do vedení podniku souvisí s počtem zaměstnanců v podniku, ale také s podílem rodiny ve vedení podniku. Pokud je v podniku menší počet zaměstnanců, rodina si chce udržet kontrolu nad podnikáním a není ochotna akceptovat ve vedení nerodinné manažery. Pokud má rodina ve vedení většinu, pak také klade větší důraz na udržení podniku pouze v rukou rodiny. V takovém podniku jsou také častěji zaměstnanci vybíráni na základě doporučení.

Výběr zaměstnanců na základě doporučení má přednost v případě, že se jedná o podnik s méně zaměstnanci, který kontroluje rodina a má ve vedení více než 50 % svých členů, a ve kterém je sestaven nějaký plán (ale ne strategický). V takovém případě respondenti častěji uvedli, že rodinné podnikání vede k vyšší spokojenosti v práci i v rodině a nevede tedy neshodám.

V podnicích, kde pracují lidé, kteří se znali již před zaměstnáním v daném podniku, se nikdo nepozastavuje nad dětmi v práci. Přičemž akceptování dětí v podniku pozitivně souvisí s možností práce z domova. I přesto, že byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi ochotou akceptovat děti v práci a pořádáním akcí pro děti, nebylo prokázáno, že by byly akce pořádány především v podnicích, kde se děti běžně vyskytují v práci.

Utužení rodiny. Pokud respondent uvedl, že rodinné podnikání vede k utužení rodiny, pak často také uvedl, že je spojeno s vyšší společenskou reputací i s vyšší reputací v podnikové sféře a vede k větší soudržnosti v místní komunitě. Také umožňuje lepší sladění práce a rodiny než běžný pracovní poměr a vede ke zvyšování kvalifikace členů rodiny. Z dat také plyne, že pokud rodinné podnikání vede k utužení rodiny, zvyšuje spokojenost a přináší uznání, pak nevede k neshodám v rodině.

Neshody. S růstem počtu zaměstnanců roste názor majitelů, že rodinné podnikání vede k neshodám v rodině. Pokud respondent uvedl, že rodinné podnikání nevede k častějším neshodám v rodině, pak jsou často v takovém podniku zaměstnanci vybíráni dle doporučení a jsou pro ně pořádány akce (akce pro rodiny s dětmi). Dále, pokud má respondent názor, že rodinné podnikání k neshodám nevede, souhlasí s tvrzením, že vede k utužení rodiny, k vyšší spokojenosti v práci i v rodině i k vyšší reputaci v podnikové sféře.

Investor. Z výsledků také plyne, že existuje vztah mezi ochotou akceptovat nerodinné investory a udržení kontroly rodinou nad podnikem. Udržení kontroly v podniku v rodině je spojeno s neochotou akceptovat nerodinné investory. Naopak, pokud je majitel ochoten předat podnik nerodinným manažerům, případně souhlasí s jejich zapojením do vedení, pak je také ochoten akceptovat nerodinné investory. Také majitelé, kteří již připravují své nástupce, jsou méně ochotni akceptovat nerodinné investory.

Plánování. Menší počet zaměstnanců v podniku souvisí s tím, že nejsou často sestavovány žádné podnikové plány. Pokud měl zakladatel praxi na manažerské pozici či jiný rodinný příslušník měl před založením podniku praxi v daném oboru činnosti, pak je v podniku vyšší šance na sestavování strategických plánů. Se sestavováním plánů souvisí kladně i další proměnné, kterými jsou schopnost rychle reagovat na požadavky zákazníků, využití nových technologií, loajálních zaměstnanců, využívání *home office* a podpora společensky prospěšných aktivit. Dále podniky, ve kterých je sestaven plán, častěji vyplácejí podíly ze zisku a plánují další růst prodeje v tuzemsku; expanzi do zahraničí i jiných oborů podnikání a růst inovací považují za možnost růstu zisku. Podíly jsou častěji vypláceny právě v rodinných podnicích, které mají větší počet zaměstnanců a sestavený strategický plán. Tyto podniky jsou již vlastněny i řízeny jinou než první generací.

6.2 SHRUTÍ VLIVU SPECIFIK RODINNÝCH PODNIKŮ NA VÝKONNOST A TVORBU HODNOTY

Tato část sumarizuje zjištění, kterými je zodpovězena druhá výzkumná otázka.

VO 2. Přispívá míra rodinnosti, tj. míra shody s teoretickými předpoklady fungování rodinných podniků, k vysvětlení rozdílů ve výkonnosti rodinných podniků a v jejich schopnosti tvořit hodnotu?

Tato práce vychází z předpokladu, že rodinné podniky, které nenaplnují specifika rodinného podnikání (naplňují je méně), budou mít jinou výkonnost a jinou schopnost tvořit hodnotu. Rozdíly v podnicích se projevují v naplňování specifík rodinných podniků, proto byl za pomoci konfirmační faktorové analýzy vytvořen teoretický faktorový model prezentující specifika rodinných podniků (viz kapitola 4.1 od str. 129). Jedná se o třífaktorový model, který vychází z předpokladu, že podnik se *chová* více rodinně, pokud ho rodina kontroluje vlastnicky i manažersky; pokud má rodina s podnikem plány i do budoucnosti; pokud jsou v rodině dobré vztahy a podnikání jí přináší lepší společenské postavení. Vznikl tak model, jehož faktory

prezentují *kontrolu (F1); dlouhodobou udržitelnost (F2); sociální zodpovědnost & rodinné vztahy (F3)*. Každý z těchto faktorů je tvořen souborem proměnných, pro která byla data čerpána z provedeného dotazníkového šetření mezi majiteli rodinných podniků. Po úvaze byl *F1 kontrola* vycházející z předpokladu, že více rodinně se *chová* podnik za předpokladu koncentrovaného vlastnictví v rukou jedné rodiny (respektive jednotlivce, který má k podniku emoční vazbu), vyloučen z důvodu nízké variability dat. Podniky zapojené do výzkumu jsou podniky mladší (většinou vlastněné a řízené první generací rodiny) a majitel má v těchto podnicích převážně 100% vlastnický podíl. V důsledku toho nebylo možné potvrdit kompletní třífaktorový model. Tento závěr vychází z předpokladu, že pokud má platit kompletní model, musí být kvalitní i jednotlivé faktory. Proto byla dále věnována pozornost pouze faktorům *F2 dlouhodobá udržitelnost a F3 sociální zodpovědnost & rodinné vztahy* a tyto dva faktory byly hodnoceny odděleně jako dva jednofaktorové modely.

Proměnné vstupující do faktoru *F2 dlouhodobá udržitelnost* jsou zvoleny na základě předpokladu, že pouze podnik, u kterého je možné předpokládat zachování v rodině i v dalších generacích, se *chová* jako rodinný.

Poslední faktor *F3 sociální zodpovědnost & rodinné vztahy* prezentuje skutečnost, že fungování rodinného podniku ovlivňuje vztah rodiny k podniku a jeho okolí. Tato vazba je silnější v případě, že spolu rodina vychází dobře a rodinné podnikání proto vede ke zvyšování kvalifikace členů rodiny, zabezpečení dětí do budoucna a umožňuje sladění rodinného a pracovního života, a v případě, že je rodinné podnikání spojeno s dobrým jménem rodiny ve společnosti.

Nejdříve byly odvozeny modely reprezentující oba tyto faktory (*F2 a F3*) a z nich byly následně pomocí regresní metody odvozeny rovnice. Na základě váhy jednotlivých proměnných vstupujících do rovnice lze tak určit faktorové skóre (číslo) pro každý analyzovaný podnik. Vznikly tak nové (tzv. latentní) proměnné, u kterých byla následně zkoumána jejich vazba na výkonnost a další finanční poměrové ukazatele jako je zadluženost, likvidita, obrát aktiv a ukazatele nákladovosti. Všechny finanční proměnné byly nejdříve transformovány pomocí modulové transformace dat k získání lepšího rozložení hodnot. Také byly nahrazeny extrémní hodnoty krajními hodnotami, aby byl vyloučen vliv podniků, které vykazovaly velmi odlišné hodnoty, které mohou být způsobeny i jejich nepřesným uvedením v účetních výkazech. K analýze dat byly použity smíšené lineární modely, které jsou vhodné pro panelová data. Nejprve byly analyzovány vztahy dvou proměnných, tj. bylo zjišťováno, zda lze různou výši výkonnosti vysvětlit různou *mírou rodinnosti* podniku (různou hodnotou faktorového skóre). Poté byly modely rozšířeny o další proměnné reflektující generátory hodnoty, věk

podniku, velikost podniku a obor podnikání k lepšímu pochopení vztahu mezi *mírou rodinnosti* a výkonností & schopností podniku tvořit hodnotu.

V případě proměnné odvozené z faktoru **F2 dlouhodobá udržitelnost** nebyla zjištěna její vazba na výkonnost (např. *ROE: Sig. 0,276* a *ROA: Sig. 0,780*) a tvorbu hodnoty (*ROE-re: Sig. 0,328*). Tato proměnná nebyla použita k další analýze, protože výsledná hodnota faktorového skóre je převážně ovlivněna pouze jednou proměnnou, která má v odvozené rovnici nejvyšší váhu (proměnná plán předat podnik v budoucnu členům rodiny).

Větší pozornost byla věnována faktoru **F3 sociální zodpovědnost & rodinné vztahy**. Tento model byl vytvořen ve dvou variantách. První z nich – *F3.1* – zahrnuje všechny proměnné určené na základě literární rešerše, ve druhém z nich – *F3.2* – pak byly některé z těchto proměnných vynechány za účelem zlepšení vypovídací schopnosti modelu. Důvodem je, že hodnoty modelu *F3.1* jsou na hranici doporučených hodnot, proto byl vytvořen i model (*F3.2*), který dosahuje z tohoto pohledu lepších výsledků. Z obou těchto modelů byla odvozena regresní rovnice a byly spočítány nové proměnné. Obě tyto nové proměnné mají obdobný vztah k finančním poměrovým ukazatelům, proto byl v dalších analýzách využit model, ze kterého nebyly proměnné vynechány, tedy modelu označeného jako *F3.1* (dále jen proměnná *F3.1*). Důvodem tedy je, že využití obou těchto proměnných k další analýze vede k obdobným závěrům. Prezentovaný postup vychází z toho, že model se všemi proměnnými lépe teoreticky vystihuje podstatu sociální zodpovědnosti majitelů rodinných podniků & rodinných vztahů než model, ze kterého jsou některé proměnné vynechány. Proto jsou akceptovány i hodnoty modelu na hranici doporučených hodnot.

V případě proměnné F3.1 byla zjištěna statisticky významná vazba na výkonnost rodinného podniku měřená pomocí rentability vlastního kapitálu (ROE) ($p=0,019$). Různá výše *F3.1* je tak spojena s různou výší *ROE*, kdy s růstem *F3.1* roste i *ROE*. Byl tak prokázán vztah mezi sociální zodpovědností & rodinnými vztahy a výkonností; pokud je rodina více společensky odpovědná a jsou v ní dobré vztahy, pak má podnik vyšší rentabilitu vlastního kapitálu. Model byl odvozen na 397 hodnotách *ROE* z důvodu nedostupnosti dat pro některé podniky a z důvodu častého výskytu záporné hodnoty vlastního kapitálu v účetních výkazech podniků (v případě, kdy podnik vykázal ztrátu a jeho vlastní kapitál byl rovněž záporný by došlo ke zkreslení výsledků, protože by byla výsledkem tohoto ukazatele kladná hodnota).

K lepšímu porozumění zjištěného výsledku **byly do modelu přidány další finanční poměrové ukazatele**. Jde o ukazatele reflektující generátory hodnoty. Zisková marže byla nahrazeny nákladovými ukazateli; dále byly použity ukazatele obratu aktiv, likvidity a zadluženosti. Kromě těchto ukazatelů bylo v modelech zohledněno i stáří podniku, jeho

velikost a obor podnikání. Z výsledků plyne, že **i po přidání těchto finančních ukazatelů zůstává proměnná $F3.I$ statisticky významná na hladině významnosti 10 %** (p -hodnota klesla na $0,084$). Stále platí, že s růstem $F3.I$ je spojen i růst ROE , ale vyšší ROE je spojeno také s vyšším zadlužením podniku a vyšší běžnou likviditou a nižším podílem personálních nákladů na tržbách.

V dalším kroku **byly do modelu přidány interakce finančních poměrových ukazatelů s proměnnou $F3.I$** . Účinek jedné proměnné, která tvoří interakci, závisí na úrovni druhé proměnné v této interakci. Po přidání interakcí do modelu už není proměnná $F3.I$ jako hlavní efekt (bez interakce) statisticky významná. Tato proměnná je ale významná právě v interakci s finančními ukazateli, a to s běžnou likviditou ($p=0,08$), obratem aktiv ($p=0,012$) a podílem personálních nákladů na tržbách ($p=0,004$). Z modelu lze vyvodit, že s růstem obratu aktiv a podílu osobních nákladů na tržbách, roste pozitivní vliv postojů rodiny a rodinných vztahů prezentovaných proměnnou $F3.I$ na ROE . Zatímco s růstem běžné likvidity tento vliv klesá.

Posledním částí práce byla **analýza vztahu proměnné $F3.I$ a schopnosti podniku tvořit hodnotu**, přičemž byl použit ukazatel EVA equity, tj. EVA pro vlastníky. Schopnost podniku tvořit hodnotu byla spočítána pomocí tzv. *hodnototvorného rozpětí*, tedy na základě rozdílu mezi výnosností investovaného kapitálu a nákladů kapitálu, tj. $ROE-r_e$. K výpočtu nákladů na kapitál byly použity hodnoty účetních beta koeficientů pro jednotlivé obory. Stejně jako v případě vztahu s ROE , byl i v tomto případě zjištěn statisticky významný vztah mezi proměnnými, a to mezi proměnnou $F3.I$ a schopností podniku tvořit hodnotu. Proto lze i zde vyvodit závěr, že různá výše $F3.I$ je spojena s různou výší $ROE-r_e$, kdy s růstem $F3.I$ roste i $ROE-r_e$. **Vyšší faktor rodinnosti, resp. vyšší sociální zodpovědnost & dobré rodinné vztahy jsou spojeny s tvorbou vyšší hodnoty podniku.** Model byl opět odvozen na stejném počtu hodnot jako v případě modelu s ROE . Faktor rodinnosti zůstává významným i po přidání další proměnných do modelu. Po přidání interakcí do modelu už není proměnná $F3.I$ jako hlavní efekt (bez interakce) statisticky významná. Tato proměnná je ale významná právě v interakci s finančními ukazateli, a to s běžnou likviditou ($p=0,027$), obratem aktiv ($p=0,000$) a podílem personálních nákladů na tržbách ($p=0,008$), stejně jako tomu bylo v případě modelu s ROE . Proto lze i zde odvodit závěr, že s růstem obratu aktiv a podílu osobních nákladů na tržbách, roste pozitivní vliv postojů rodiny a rodinných vztahů prezentovaných proměnnou $F3.I$ na $ROE-r_e$. Zatímco s růstem běžné likvidity tento vliv klesá.

Z dosažených výsledků lze souhrnně vyvodit závěr, že přístup rodiny k podnikání a vztahy v rodině mají vliv na výkonnost podniku a na tvorbu hodnoty. Lépe se daří rodinnému

podniku (má vyšší rentabilitu vlastního kapitálu a tvoří vyšší hodnotu), pokud rodinné podnikání vede k utužení rodiny, v rodině nejsou neshody, podnikání umožňuje rodině sladění osobního života s prací a zabezpečení dětí do budoucnosti, ale také přináší rodině dobrou reputaci v podnikové sféře, v místní komunitě a ve společnosti obecně.

6.3 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE

Splněním definovaných cílů disertační práce vznikly přínosy, které jsou v rovině teoretické, praktické i pedagogické. Tyto oblasti jsou vzájemně propojeny.

Přínosy pro rozvoj teorie a praxe:

- vytvoření uceleného přehledu o specifikách rodinných podniků a jejich vlivu na výkonnost s tvorbu hodnoty – *kapitola 1.3 od str. 21 a kapitola 1.4 od str. 43*;
- vyhodnocení specifik na vzorku českých rodinných podniků – *kapitola 3 od str. 96*;
- vytvoření modelu prezentujícího specifika rodinných podniků v České republice a odvození *faktoru rodinnosti* prezentujícího sociální zodpovědnost & rodinné vztahy – *kapitola 4 od str.129*;
- vyhodnocení vlivu specifik rodinných podniků prezentovaných faktorem rodinnosti na výkonnost a tvorbu hodnoty rodinného podniku – *kapitola 5 od str.145*.

V rámci práce byla provedena literární rešerše zaměřená na specifika rodinných podniků, která umožňuje lepší porozumění odlišnostem rodinných podniků od nerodinných podniků, ale také rozdílům mezi jednotlivými rodinnými podniky. Z analýzy literatury vyplynulo, že specifika rodinných podniků lze rozdělit do třech hlavních oblastí, a to na *dlouhodobou udržitelnost rodinného podniku, kontrolu rodinného podniku a sociální zodpovědnost majitelů rodinných podniků & rodinné vztahy*. Tato specifika byla následně vyhodnocena na vzorku českých rodinných podniků, což napomáhá rozšíření poznatků o tomto typu podnikání v České republice a porozumění odlišnostem od rodinných podniků z jiných zemí.

V práci byl vytvořen model prezentující tato specifika rodinných podniků. Z něj byla odvozena rovnice, která umožňuje spočítat tzv. *míru rodinnosti* jednotlivých rodinných podniků. Ta byla poté zkoumána ve vztahu k výkonnosti a schopnosti rodinných podniků tvořit hodnotu. Kromě teoretického přínosu má proto práce přínos i pro praxi, kdy vytvořený model může být použit k vyhodnocení *míry rodinnosti* kontrétního podniku. Faktor rodinnosti byl použit k úpravě postupu stanovení hodnoty rodinných podniků v rámci projektu *Rodinné*

podniky: Generátory hodnoty a stanovení hodnoty v procesu nástupnictví (TAČR: TL02000434).

Využití výsledků práce ve vzdělávací činnosti:

Přínosem pro pedagogickou oblast je systematizace specifík rodinných podniků a jejich vlivu na výkonnost a tvorbu hodnoty těchto podniků. Zpracovaný přehled umožní studentům porozumět odlišnostem rodinných podniků od běžných (nerodinných) podniků. Protože práce obsahuje vyhodnocení těchto odlišností na vzorku českých rodinných podniků, mohou si studenti také udělat představu o specifikách rodinných podniků přímo v České republice.

Na vytvořeném modelu lze demonstrovat postup výpočtu vlivu specifík rodinných podniků na datech vybraného podniku. Práce tak přispívá k rozvoji teorie oceňování podniků a její výstupy mohou být použity v předmětu *Rating a oceňování podniků*, ale i v jiných předmětech.

6.4 LIMITY VÝZKUMU

Provedený výzkum je zaměřen na Českou republiku, kdy se jedná o záměrný výběr rodinných podniků na základě dostupnosti dat a dobrovolnosti. Nelze tedy zaručit reprezentativnost vzorku podniků. Vzhledem k tomu, že v průběhu zpracování této práce byla schválena definice rodinného podnikání a poté založen i registr rodinných podniků, lze očekávat, že do budoucna bude k dispozici reprezentativní vzorek rodinných podniků. Dostupný seznam rodinných podniků ale stále nevyřeší nedostupnost účetních dat v dostatečném rozsahu nutných k analýze. I přesto, že každý podnikatelský subjekt má povinnost zveřejňovat své účetní výkazy, mnoho podniků tak nečiní, nebo jsou jejich výkazy ve zkráceném rozsahu (mikro a malé účetní jednotky).

Rodinné podniky byly identifikovány na základě zaslání e-mailu, který obsahoval otázku, zda se jedná o rodinný podnik, a vysvětlení, který podnikatelský subjekt je v ČR považován za rodinný. Nelze proto zaručit, že všechny rodinné podniky, na jejichž základě byla data doplňována, byly správně identifikovány. Toto riziko bylo eliminováno tak, že z analýzy byly vyřazeny dotazníky, ve kterých majitelé uvedli, že svůj podnik nepovažují za rodinný, nebo majitelé neměli většinový podíl v podniku.

Práce je zaměřena na mikro, malé a střední podniky, pro které jsou obtížně dostupná účetní data. Tento problém byl vyřešen doplněním nezávisle proměnných (poměrových

ukazatelů) za využití CHAID metody (*Chi-square Automatic Interaction Detector*). Nelze proto zaručit, že doplněná data zcela odpovídají skutečným hodnotám v daných podnicích, zároveň je ale využití doplnění dat cestou, jak z analýzy nevyložit podniky, pro které některé hodnoty chybí.

Použitá data nepokrývají celý hospodářský cyklus, protože se jedná o data za tři roky (za více let nebyla data dostupná pro dostatečný počet podniků), což mohlo ovlivnit výsledky. Některé analyzované podniky mají krátkou dobu trvání, což ovlivňuje jejich finanční výsledky.

S ohledem na krátkou historii rodinného podnikání v ČR nelze vyhodnotit rozdíly způsobené předáním podniků dalším generacím (vlastnictví i řízení). Proto nebyl v práci vyhodnocen celý teoretický model, který zahrnuje i faktor kontroly podniku rodinou. Dle literární rešerše dochází předáním rodinného podniku dalším generacím k poklesu emoční vazby k podniku, což se může projevit i ve výkonnosti podniku.

K prohloubení znalostí o rodinném podnikání v České republice je tak dále vhodné prodloužit časovou řadu na více než tři roky. K lepšímu porozumění rodinným podnikům je také vhodné zapojit do výzkumu více již předaných podniků, aby mohl být spočítán celý vytvořený faktorový model.

ZÁVĚR

Rodinné podniky jsou převládající formou podnikání po celém světě a mají významný vliv na globální ekonomiku. Během posledního čtvrt století se teorie, výzkum a praxe rodinných podniků posunula kupředu. Výzkumníci se snaží porozumět odlišnostem rodinných podniků od běžných podniků, které rodinné nejsou, a vztahům mezi různými atributy rodinných podniků. Každá rodina sleduje cíle, které jsou pro ni specifické, odrážejí její hodnoty a historii. Z literatury plyne, že uplatňování stejných ukazatelů pro měření výkonnosti napříč podniky mylně předpokládá, že všechny podniky sledují stejné cíle. Majitelé a manažeři rodinných podniků jsou na rozdíl od vlastníků a vedení nerodinných podniků motivováni nefinančními cíli, tj. cíli, které reflektují komplexnost (složitost) rodinného podniku a interakci rodiny a podnikání. Protože je fungování rodinného podniku ovlivněno faktory, které v podnicích, jež nejsou rodinné, neexistují, je důležité přistupovat k hodnocení těchto podniků odlišným způsobem, tzn. tak, aby byla zohledněna jejich specifická tvořená spojením rodiny a podnikání, která ovlivňuje pozitivně či negativně hodnotu. Stejně jako v případě běžných podniků, tak se i rodinný podnik snaží maximalizovat svoji hodnotu. Při analýze výkonnosti a schopnosti tvořit hodnotu rodinného podniku by ale neměly být zohledňovány pouze finanční ukazatele, ty tvoří pouze část této hodnoty. Záměrem majitelů rodinných podniků je dosahování ekonomických i neekonomických cílů ovlivňujících hodnotu podniku, proto je důležité si položit otázku, jaká specifika rodinných podniků způsobují rozdíly v jejich výkonnosti a schopnosti tvořit hodnotu.

Protože se rodinné podniky vyznačují spojením rodinného života s podnikáním, jsou do jejich fungování přenášeny hodnoty rodiny. Zapojení rodiny je nezbytné pro to, aby podnik mohl být označen za rodinný, není to ovšem dostačující podmínka. Typickým znakem rodinného podnikání je jeho dlouhodobá udržitelnost, tj. cíl předat podnik budoucím generacím. Zapojení více zúčastněných stran (zaměstnanci, dodavatelé) posiluje vzájemnou důvěru a umožňuje získat souhlas se směřováním podniku a jeho řízením. Dlouhodobý úspěch rodinného podnikání je ovlivněn vztahy v rodině, vizí zakladatele, důvěrou v management podniku a mnoha dalšími faktory, které by měly být zohledněny při analýze finanční výkonnosti a schopnosti podniku tvořit hodnotu. Budování sociálních vazeb vede k udržení reputace nejen rodinného podniku, ale také rodiny.

Tato disertační práce se proto zaměřila na problematiku specifík rodinných podniků a jejich vlivu právě na finanční výkonnost a schopnost tvorby hodnoty těchto podniků. V práci

nejsou řešeny rozdíly ve výkonnosti rodinných a nerodinných podniků, na které tato práce navazuje a které byly také předmětem výzkumu v rámci projektu *Rodinné podniky: Generátory hodnoty a stanovení hodnoty v procesu nástupnictví* (TAČR), jehož součástí je i tato práce. V této práci byla popsána specifika rodinných podniků, která byla následně vyhodnocena na vzorku českých rodinných podniků. Následně byl vytvořen faktorový model reprezentující právě tato specifika. Z faktorového modelu byla odvozena regresní rovnice a vypočteno faktorové skóre pro jednotlivé podniky. Nakonec byl zkoumán vliv specifík rodinných podniků prezentovaných faktorovým modelem na výkonnost rodinného podniku (*ROE*) a jeho schopnost tvořit hodnotu (*ROE-r_e*). Z výsledků plyne, že růst vytvořeného faktoru prezentujícího sociální zodpovědnost & rodinné vztahy, tj. vyšší *míra rodinnosti*, je spojen s růstem rentability vlastního kapitálu a lepší schopnosti podniku tvořit hodnotu.

ZDROJE

ABRARDI, L., a RONDI, L. Ownership and performance in the Italian stock exchange: the puzzle of family firms. *Journal of Industrial and Business Economics*. 2020, 47(4), 613-643. ISSN 0391-2078. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s40812-020-00160-z>

ADJEI, E. K., ERIKSSON, R. H., LINDGREN, U., a HOLM, E. Familial relationships and firm performance: the impact of entrepreneurial family relationships. *Entrepreneurship and regional development*. 2018, 31(5-6), 357-377. ISSN 0898-5626. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1514074>

ADOMAKO, S., AMANKWAH-AMOA, J., DANSO, A., KONADU, R., a OWUSU-AGYEI, S. Environmental sustainability orientation and performance of family and nonfamily firms. *Business Strategy and the Environment*. 2019, 28(6), 1250-1259. ISSN 0964-4733. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/bse.2314>

AFONSO ALVES, C., MATIAS GAMA, A. P., a AUGUSTO, M. Family influence and firm performance: the mediating role of stewardship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2020, 28(2), 185-204. ISSN 1462-6004. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2019-0015>

AFZA AMRAN, N., a CHE AHMAD, A. Family Business, Board Dynamics and Firm Value: Evidence from Malaysia. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. 2009, 7(1), 53-74. ISSN 1985-2517. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/19852510980000641>

AHLERS, O., HACK, A., MADISON, K., WRIGHT, M., a KELLERMANN, F. W. Is it All About Money? - Affective Commitment and the Difference Between Family and Non-family Sellers in Buyouts. *British Journal of Management*. 2017, 28(2), 159-179. ISSN 1045-3172. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12178>

AHRENS, J. -P., CALABRÒ, A., HUYBRECHTS, J., a WOYWODE, M. The Enigma of the Family Successor-Firm Performance Relationship: A Methodological Reflection and Reconciliation Attempt. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2019, 43(3), 437-474. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1042258718816290>

AIELLO, F., CARDAMONE, P., MANNARINO, L., a PUPO, V. Networks and family firm performance: some evidence from Italy. *Applied Economics Letters*. 2021, 1-6. ISSN 1350-4851. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/13504851.2021.2005764>

AL NASSER, Z. The effect of royal family members on the board on firm performance in Saudi Arabia. *Journal of Accounting in Emerging Economies*. 2019, 10(3), 487-518. ISSN 2042-1168. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JAEE-04-2017-0041>

ALLOUCHE, J., AMANN, B., JAUSSAUD, J., a KURASHINA, T. The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation. *Family Business Review*. 2008, 21(4), 315-329. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00132.x>

ALVES, C., a GAMA, A. Family Business Performance: A Perspective of Family Influence. *Review of Business Management*. 2020, 163-182. ISSN 1806-4892. Dostupné z: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4040>

AMORE, M. D., BENNEDSEN, M., LE BRETON-MILLER, I., a MILLER, D. Back to the future: The effect of returning family successions on firm performance. *Strategic Management Journal*. 2021, 42(8), 1432-1458. ISSN 0143-2095. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/smj.3273>

ANDERSON, R. C., a REEB, D. M. Founding-Family Ownership and Firm Performance. *The Journal of Finance*. 2003, 58(3), 1301-1328. ISSN 1540-6261. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>

ANDRES, C. Large shareholders and firm performance—An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*. 2008, 14(4), 431-445. ISSN 0929-1199. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.05.003>

ARONOFF, C. E., a WARD, J. L. *Family business values: how to assure a legacy of continuity and success*. New York: Palgrave Macmillan, 2011. ISBN 02-301-1110-6.

ASTRACHAN, J. H., a JASKIEWICZ, P. Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review*. 2008, 21(2), 139-149. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00115.x>

ASTRACHAN, J. H., KLEIN, S. B., a SMYRNIOS, K. X. The F-PEC Scale of Family Influence: Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*. 2002, 15(1), 45-58. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>

ASTRACHAN, J. H., a SHANKER, M. C. Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*. 2003, 16(3), 211-219. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/08944865030160030601>

BACCI, S., CIRILLO, A., MUSSOLINO, D., a TERZANI, S. The influence of family ownership dispersion on debt level in privately held firms. *Small Business Economics*. 2018, 51(3), 557-576. ISSN 0921-898X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9930-2>

BARONTINI, R., a CAPRIO, L. The Effect of Family Control on Firm Value and Performance: Evidence from Continental Europe. *European Financial Management*. 2006, 12(5), 689-723. ISSN 1354-7798. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1468-036X.2006.00273.x>

BASCO, R., CAMPOPIANO, G., CALABRÒ, A., a KRAUS, S. They Are Not All the Same! Investigating the Effect of Executive versus Non-executive Family Board Members on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*. 2019, 57(2), 637-657. ISSN 0047-2778. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12535>

BAUWERAERTS, J. Entrepreneurial orientation and performance in private family firms: A configurational model. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. 2018, 36(3), 418-431. ISSN 1936-4490. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/cjas.1513>

BEAVER, W. a MANEGOLD, J. The association between market-determined and accounting-determined measures of systematic risk: some further evidence. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 1975, 10, 231-84. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/2979035>

BEAVER, W., KETTLER, P. a SCHOLES, M. The association between market determined and accounting determined risk measures. *The Accounting Review*. 1970, 45, 654-82.

BERRONE, P., CRUZ, C., a GOMEZ-MEJIA, L. R. Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*. 2012, 25(3), 258-279. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>

BEWICK, V., CHEEK, L., a BALL, J. Statistics review 8: Qualitative data—tests of association. *Critical Care*. 2003, 8(1). ISSN 1364-8535. Dostupné z: <https://doi.org/10.1186/cc2428>

BINZ, C. A., FERGUSON, K. E., PIEPER, T. M., a ASTRACHAN, J. H. Family business goals, corporate citizenship behaviour and firm performance: disentangling the connections. *International Journal of Management and Enterprise Development*. 2017, 16(1/2). ISSN 0149-2063. Dostupné z: <https://doi.org/10.1504/IJMED.2017.082549>

BJÖRNBERG, Å., a NICHOLSON, N. Emotional Ownership. *Family Business Review*. 2012, 25(4), 374-390. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0894486511432471>

BLOCK, J. Long-term orientation of firms. In J. Block, *Long-term Orientation of Family Firms*. Gabler, 2009. 42-57. ISBN 978-3-8349-8412-8. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8412-8_3

BLOCK, J., JARCHOW, S., KAMMERLANDER, N., HOSSEINI, F., a ACHLEITNER, A. - K. Performance of foundation-owned firms in Germany: The role of foundation purpose, stock market listing, and family involvement. *Journal of Family Business Strategy*. 2020, 11(4). ISSN 1877-8585. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100356>

BOTERO, I. C., CRUZ, C., MASSIS, A. D., a NORDQVIST, M. Family business research in the European context. *European J. of International Management*. 2015, 9(2), 139-159. ISSN 1751-6757. Dostupné z: <https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.067858>

BRANNON, D. L., WIKLUND, J., a HAYNIE, J. M. The Varying Effects of Family Relationships in Entrepreneurial Teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2013, 37(1), 107-132. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00533.x>

BUJAN, I. Entrepreneurial orientation and socioemotional dimensions in small family hotels: do they impact business performance? *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2020, 33(1), 1925-1942. ISSN 1331-677X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1763824>

BURKART, M., GROMB, D., a PANUNZI, F. Large Shareholders, Monitoring, and the Value of the Firm. *The Quarterly Journal of Economics*. 1997, 112(3), 693-728. ISSN 0033-5533. Dostupné z: <https://doi.org/10.1162/003355397555325>

CABRERA-SUÁREZ, K., DE SAÁ-PÉREZ, P., a GARCÍA-ALMEIDA, D. The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*. 2001, 14(1), 37-46. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>

CABRERA-SUÁREZ, M. K., DÉNIZ-DÉNIZ, M. DE L. C., a MARTÍN-SANTANA, J. D. The setting of non-financial goals in the family firm: The influence of family climate and identification. *Journal of Family Business Strategy*. 2014, 5(3), 289-299. ISSN 1877-8585. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.05.003>

CALABRÒ, A., SANTULLI, R., TORCHIA, M., a GALLUCCI, C. Entrepreneurial Orientation and Family Firm Performance: The Moderating Role of TMT Identity-Based and Knowledge-Based Faultlines. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2021, 45(4), 838-866. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1042258720973997>

CASILLAS, J. C., a ACEDO, F. J. Internationalisation of Spanish family SMEs: an analysis of family involvement. *International Journal of Globalisation and Small Business*. 2005, 1(2), 134-151. ISSN 1479-3059. Dostupné z: <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2005.008010>

CASTILLO, J., a WAKEFIELD, M. W. An Exploration of Firm Performance Factors in Family Businesses: Do Families Value Only the "Bottom Line"? *Journal of Small Business Strategy*. 2006, 17(2), 37-52. ISSN 1081-8510. Dostupné z: <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/67>

CENNAMO, C., BERRONE, P., CRUZ, C., a GOMEZ-MEJIA, L. R. Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More about their Stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2012, 36(6), 1153-1173. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x>

CESARONI, F. M., a SENTUTI, A. Family business succession and external advisors: the relevance of 'soft' issues. *Small Enterprise Research*. 2017, 24(2), 167-188. ISSN 1321-5906. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/13215906.2017.1338193>

Commission of the European Communities (Sdělení EK). Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European economic and social Committee and the Committee of the regions. Implementing the Lisbon Community Programme for Growth and Jobs. Transfer of Businesses – Continuity through a new beginning, 2006. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52006DC0117&from=EN>

CRUZ, C., LARRAZA-KINTANA, M., GARCÉS-GALDEANO, L., a BERRONE, P. Are Family Firms Really More Socially Responsible? *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2014, 38(6), 1295-1316. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/etap.12125>

CRUZ, C., JUSTO, R., LARRAZA-KINTANA, M., a GARCÉS-GALDEANO, L. When Do Women Make a Better Table? Examining the Influence of Women Directors on Family Firm's Corporate Social Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2019, 43(2), 282-301. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1042258718796080>

Česká národní banka (ČNB): *ARAD systém časových řad* [online], 2022. [cit. 2022-08-10]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.STROM_DRILL?p_strid=0&p_lang=CS

ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. ze dne 3. února 2012. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2012. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

DAMODARAN, A. *Damodaran on valuation: Security analysis for investment and corporate finance*. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons, 2006. ISBN 978-041751212.

DAMODARAN, A. *Betas by Sector (US.)* In: Damodaran online [online], 2022. [cit. 2022-07-19]. Dostupné z: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

DASPIT, J. J., CHRISMAN, J. J., SHARMA, P., PEARSON, A. W., a MAHTO, R. V. Governance as a Source of Family Firm Heterogeneity. *Journal of Business Research*. 2018, 84, 293-300. ISSN 0148-2963. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.041>

DAWSON, A., a MUSSOLINO, D. Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature? *Journal of Family Business Strategy*. 2014, 5(2), 169-183. ISSN 1877-8585. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.11.004>

Definice rodinného podniku. *Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) ČR* [online], 2020. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--253096/>

DELMAR, F., a SHANE, S. Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*. 2003, 24(12), 1165-1185. ISSN 0143-2095. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/smj.349>

DEMSETZ, H., a LEHN, K. The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences. *Journal of Political Economy*. 1985, 93(6), 1155-1177. ISSN 0022-3808. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/1833178>

DE CLERCQ, D., KACIAK, E., a THONGPAPANL, N. Work-to-family conflict and firm performance of women entrepreneurs: Roles of work-related emotional exhaustion and competitive hostility. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. 2021. ISSN 0266-2426. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/02662426211011405>

DE MASSIS, A., CHUA, J. H., a CHRISMAN, J. J. Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*. 2008, 21(2), 183-199. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>

DE MASSIS, A., KOTLAR, J., CAMPOPIANO, G., a CASSIA, L. Dispersion of family ownership and the performance of small-to-medium size private family firms. *Journal of Family Business Strategy*. 2013, 4(3), 166-175. ISSN 1877-8585. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.05.001>

DE MASSIS, A., KOTLAR, J., CAMPOPIANO, G., a CASSIA, L. The Impact of Family Involvement on SMEs' Performance: Theory and Evidence. *Journal of Small Business Management*. 2015, 53(4), 924-948. ISSN 0047-2778. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12093>

DE VISSCHER, F., ARONOFF, C., a WARD, J. *Financing Transitions: Managing Capital and Liquidity in the Family Business*. Marietta, GA: Business Owner Resources, 1995.

DE VISSCHER, F. M., MENDOZA, D. S., a WARD, J. L. *Financing transitions: Managing capital and liquidity in the family business*. Macmillan, 2011. ISBN 978-0230111059.

DÉNIZ-DÉNIZ, M., CABRERA-SUÁREZ, M. K., a MARTÍN-SANTANA, J. D. Orientation Toward Key Non-family Stakeholders and Economic Performance in Family Firms: The Role of Family Identification with the Firm. *Journal of Business Ethics*. 2020, 163(2), 329-345. ISSN: 0167-4544. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4038-4>

DIAZ-MORIANA, V., HOGAN, T., CLINTON, E., a BROPHY, M. Defining Family Business: A Closer Look at Definitional Heterogeneity. In E. Memili & C. Dibrell (Eds.), *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*. s. 333-374. Springer International Publishing, 2019. ISBN 978-3-319-77676-7. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_13

DIÉGUEZ-SOTO, J., MANZANEQUE, M., GONZÁLEZ-GARCÍA, V., a GALACHE-LAZA, T. A study of the moderating influence of R&D intensity on the family management-firm performance relationship: Evidence from Spanish private manufacturing firms. *BRQ Business Research Quarterly*. 2019, 22(2), 105-118. ISSN 2340-9444. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.08.007>

DINH, T. Q., CALABRÒ, A., CAMPOPIANO, G., a BASCO, R. The Impact of Politically Connected CEOs and Boards of Directors on Firm Performance: A Study of Vietnamese Family and Nonfamily Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2021. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1042258720985477>

DYER, W. G. Are Family Firms Really Better? Reexamining “Examining the ‘Family Effect’ on Firm Performance”. *Family Business Review*. 2018, 31(2), 240-248. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0894486518776516>

DYER, W. G. The Family: The Missing Variable in Organizational Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2003, 27(4), 401-416. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00018>

DYER, W. G., a WHETTEN, D. A. Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2006, 30(6), 785-802. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00151.x>

EDDLESTON, K. A., SIEGER, P., a BERNHARD, F. From suffering firm to suffering family? How perceived firm performance relates to managers' work-to-family conflict. *Journal of Business Research*. 2019, 104, 307-321. ISSN 0148-2963. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.024>

European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků (UP MSP)*, Publications Office, 2017. ISBN 978-92-79-45316-8. Dostupné z: <https://doi.org/10.2873/244305>.

Europese Commissie (EK). Aanbeveling van de Commissie van 7 december 1994 inzake de overdracht van kleine en middelgrote ondernemingen, 1994. Publicatieblad L385 31/12/1994 blz. 0014-0017.

European Commission (EK). Communication from the Commission on the transfer of small and medium sized enterprises. Official Journal of the European Communities, 1998.

European Commission (EK). Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and medium Sized. Brussels: European Commission, 2002.

European Family Businesses (EFB). About European [online], 2020. [cit. 2023-07-28]. Dostupné z: <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>

European Family Businesses (EFB). Family Businesses in Europe: Facts & Figures [online], 2018. [cit. 2020-01-31]. Dostupné z: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>

European Family Businesses (EFB). The new Europe: The family Business Vision [online], 2018a. [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/pp---the-new-europe-v3.pdf>

European Family Business Barometer (EFBB). [online], 2018. [cit. 2019-01-13]. Publication number: 135779-G. Dostupné z: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/publications/94/29/European-Family-Business-Barometer-7th-edition>

FÉLIX, E. G. S., a DAVID, D. S. T. Performance of family-owned firms: the impact of gender at the management level. *Journal of Family Business Management*. 2019, 9(2), 228-250. ISSN 2043-6238. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2018-0051>

FERNÁNDEZ, P. Valuing companies by cash flow discounting: ten methods and nine theories, *Managerial Finance*. 2007a, 33(11), 853-876. ISSN 0307-4358. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/03074350710823827>

FERNÁNDEZ, P. Equivalence of the different discounted cash flow valuation methods: Different alternatives for determining the discounted value of tax shields and their implications for the valuation. In *EFMA 2001 Lugano Meetings*, 2007b. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.182308>

FOWLER, D. The Four-Circle Model [online], 2021. [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: <https://digital.ffi.org/editions/the-four-circle-model/>

FRANKS, J. R., MAYER, C., VOLPIN, P. F., a WAGNER, H. F. The Life Cycle of Family Ownership: International Evidence. *SSRN Electronic Journal*. 2012. ISSN 1556-5068. Dostupné z: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1102475>

FREUDENBERGER, H. J., FREEDHEIM, D. K., a KURTZ, T. S. Treatment of individuals in family businesses. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*. 1989, 26(1), 47-53. ISSN 0033-3204. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/h0085404>

GERŠLOVÁ, J. *Vádemékum vědecké a odborné práce: analýza a metaanalýza dat*. 3., přeprac. vyd. Praha: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-807-4310-027.

GILDING, M., GREGORY, S., a COSSON, B. Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2015, 39(2), 299-312. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/etap.12040>

GOMEZ-MEJIA, L. R., CHIRICO, F., MARTIN, G., a BAÛ, M. Best Among the Worst or Worst Among the Best ? Socioemotional Wealth and Risk-Performance Returns for Family and Non-family Firms Under Financial Distress. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2021. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/10422587211057420>

GOMEZ-MEJIA, L. R., HAYNES, K. T., NÚÑEZ-NICKEL, M., JACOBSON, K. J. L., a MOYANO-FUENTES, J. Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*. 2007, 52(1), 106-137. ISSN 0001-8392. Dostupné z: <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>

GONZÁLEZ-CRUZ, T. F., a CRUZ-ROS, S. When does family involvement produce superior performance in SME family business? *Journal of Business Research*. 2016, 69(4), 1452-1457. ISSN 0148-2963. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.124>

HABBERSHON, T. G., a WILLIAMS, M. L. A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*. 1999, 12(1), 1-25. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>

HALILI, E., SALEH, A. S., a ZEITUN, R. Governance and long-term operating performance of family and non-family firms in Australia. *Studies in Economics and Finance*. 2015, 32(4), 398-421. ISSN 1086-7376. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/SEF-02-2014-0034>

HANSEN, C., BLOCK, J., a NEUENKIRCH, M. Family firm performance over the business cycle: a meta-analysis. *Journal of Economic Surveys*. 2020, 34(3), 476-511. ISSN 1467-6419. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/joes.12364>

HENDL, J. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 3., přeprac. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-807-3674-823.

HERNÁNDEZ-LINARES, R., KELLERMANN, F. W., LÓPEZ-FERNÁNDEZ, M. C., a SARKAR, S. The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance. *BRQ Business Research Quarterly*. 2020, 23(3), 174-192. ISSN 2340-9444. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/2340944420941438>

HERNÁNDEZ-PERLINES, F., COVIN, J. G., a RIBEIRO-SORIANO, D. E. Entrepreneurial orientation, concern for socioemotional wealth preservation, and family firm performance. *Journal of Business Research*. 2021, 126, 197-208. ISSN 0148-2963. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.050>

HIGASHIJIMA, Y., YAMAMOTO, A., NAKAMURA, T., NAKAMURA, M., a MATSUO, M. Missing data imputation using regression tree model for sparse data collected via wide area ubiquitous network. In: *2010 10th IEEE/IPSJ International Symposium on Applications and the Internet* (189-192), 2010. IEEE.

HNILICA, J., a MACHEK, O. Toward a Measurable Definition of Family Business: Surname Matching and its Application in the Czech Republic. *International Advances in Economic Research*. 2015, 21(1), 119-120. ISSN 1083-0898. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11294-014-9487-7>

HOFFMANN, C., JASKIEWICZ, P., WULF, T., a COMBS, J. G. The Effect of Transgenerational Control Intention on Family-Firm Performance: It Depends Who Pursues It. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2019, 43(3), 629-646. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1042258717730025>

HONIG, B., a KARLSSON, T. Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*. 2004, 30(1), 29-48. ISSN 0149-2063. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jm.2002.11.002>

HOOPE, D. G., a MILLER, D. Ownership Preferences, Competitive Heterogeneity, and Family-Controlled Businesses. *Family Business Review*. 2006, 19(2), 89-101. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00064.x>

HOWORTH, C., WRIGHT, M., WESTHEAD, P., a ALLCOCK, D. Company metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts. *Small Business Economics*. 2016, 47(3), 803-817. ISSN 0921-898X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9761-6>

HSU, W. -T., CHEN, H. -L., a CHENG, C. -Y. Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*. 2013, 48(1), 1-12. ISSN 1090-9516. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.001>

CHEN, M., XIAO, J. Z., a ZHAO, Y. Confucianism, successor choice, and firm performance in family firms: Evidence from China. *Journal of Corporate Finance*. 2021, 69. ISSN 0929-1199. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.102023>

CHIRICO, F., WELSH, D. H. B., IRELAND, R. D., a SIEGER, P. Family versus Non-Family Firm Franchisors: Behavioural and Performance Differences. *Journal of Management Studies*. 2021, 58(1), 165-200. ISSN 0022-2380. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/joms.12567>

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu* (2., aktualizované vydání). Grada, 2016. ISBN 8027192250.

CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H., DE MASSIS, A., MINOLA, T., a VISMARA, S. Management processes and strategy execution in family firms: from “what” to “how”. *Small Business Economics*. 2016, 47(3), 719-734. ISSN 0921-898X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9772-3>

CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H., PEARSON, A. W., a BARNETT, T. Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2012, 36(2), 267-293. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>

CHUA, J. H., CHRISMAN, J. J., a BERGIEL, E. B. An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2009, 33(2), 355-372. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00294.x>

CHU, W. Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size. *Asia Pacific Journal of Management*. 2011, 28(4), 833-851. ISSN 0149-2063. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9180-1>

IBRAHIM, H., a SAMAD, F. A. Corporate Governance Mechanisms and Performance of Public-Listed Family-Ownership in Malaysia. *International Journal of Economics and Finance*. 2011, 3(1). ISSN 1916-971X. Dostupné z: <https://doi.org/10.5539/ijef.v3n1p105>

International Family Research Academy (IFERA). About [online], 2023. [cit. 2023-07-28]. Dostupné z: <https://ifera.org/about/>

INGRAM, T., KRAŠNICKA, T., a GŁÓD, G. Relationships between familiness, innovation and organizational performance in Polish family businesses. *Creativity and Innovation Management*. 2020, 29(4), 701-718. ISSN 1467-8691. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/caim.12407>

IP, B., a JACOBS, G. Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2006, 13(3), 326-350. ISSN 1462-6004. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/14626000610680235>

JASKIEWICZ, P., COMBS, J. G., a RAU, S. B. Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. 2015, 30(1), 29-49. ISSN 0883-9026. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.001>

JIMENEZ-CASTILLO, L., a HOY, F. Origins of Family Business Research. *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*. 2019, 19-39. ISBN 978-3-319-77676-7. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_2

JOHN, J. A., a DRAPER, N. R. An Alternative Family of Transformations. *Journal of the Royal Statistical Society: Series C (Applied Statistics)*. 1980, 29(2), 190-197. ISSN 0035-9254. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/2986305>

KAMMERLANDER, N., SIEGER, P., VOORDECKERS, W., a ZELLWEGER, T. Value creation in family firms: A model of fit. *Journal of Family Business Strategy*. 2015, 6(2), 63-72. ISSN 1877-8585. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.001>

KAPLAN, R. S., a NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*. 1996, 74, 75-85.

KARAS, M., a REŽŇÁKOVÁ, M. The role of financial constraint factors in predicting SME default. *Equilibrium*. 2021, 16(4), 859-883. ISSN 1689-765X. Dostupné z: <https://doi.org/10.24136/eq.2021.032>

KARAS, M.; REŽŇÁKOVÁ, M. a SRBOVÁ, P. *Predicting the Value of Czech Family Businesses: What Factors Influence Value Creation?*. 8th Annual International Scientific Conference Business Trends 2022. First. Plzeň: ZČU v Plzni, Fakulta ekonomická, 2022. ISBN: 978-80-261-1126-9.

KARRA, N., TRACEY, P., a PHILLIPS, N. Altruism and Agency in the Family Firm: Exploring the Role of Family, Kinship, and Ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2006, 30(6), 861-877. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00157.x>

KELLERMANN, F. W., EDDLESTON, K. A., a ZELLWEGER, T. M. Article Commentary: Extending the Socioemotional Wealth Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2012, 36(6), 1175-1182. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00544.x>

KLEIN, S. B., ASTRACHAN, J. H., a SMYRNIOS, K. X. The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2005, 29(3), 321-339. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00086.x>

KEULENEER, L., a VERHOOG, W. (Eds.). *Recent trends in valuation: from strategy to value*. John Wiley & Sons, 2005. ISBN 978-0-470-86231-5.

KOLLER, T., M. H. GOEDHART, D. WESSELS a COPELAND, T. E. *Valuation: measuring and managing the value of companies*. 5th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-42465-0.

KORÁB, V., A. HANZELKOVÁ a MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.

LANGMAN, M. A. a LUGT M. G. H. *Bedrijfsverdrachten in het MKB, moeilijk of makkelijk?* ING & MKB, 2005. ISBN 90-6919-145-8.

LANSBERG, I. The Succession Conspiracy. *Family Business Review*. 1988, 1(2), 119-143. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x>

LARDON, A., DELOOF, M., a JORISSEN, A. Outside CEOs, board control and the financing policy of small privately held family firms. *Journal of Family Business Strategy*. 2017, 8(1), 29-41. ISSN 1877-8585. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.01.002>

LE BRETON-MILLER, I., MILLER, D., a STEIER, L. P. Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2004, 28(4), 305-328. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>

LEUNG, S., RICHARDSON, G., a JAGGI, B. Corporate board and board committee independence, firm performance, and family ownership concentration: An analysis based on Hong Kong firms. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*. 2014, 10(1), 16-31. ISSN 1815-5669. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2013.11.002>

LUMPKIN, G. T., a BRIGHAM, K. H. Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2011, 35(6), 1149-1169. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00495.x>

MACHEK, O. *Rodinné firmy*. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-638-8.

MACHEK, O. Comparative performance of foreign and domestic family firms in Czech Republic. *Journal of International Studies*. 2016, 9(1), 205-218. ISSN 071-8330. Dostupné z: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2016/9-1/15>

MACHEK, O., a HNILICA, J. The effects of goals attainment on CEO-owner satisfaction and the role of family involvement. *Journal of Family Business Management*. 2019, 10(2), 116-127. ISSN 2043-6238. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2019-0034>

MACHEK, O., a HNILICA, J. Evaluating the Impact of Family Presence in Ownership and Management on Financial Performance of Firms Using Matched-Pair Investigation. *Politická ekonomie*. 2015a, 63(3), 347-362. ISSN 0032-3233. Dostupné z: <https://doi.org/10.18267/j.polek.1007>

MACHEK, O., a HNILICA, J. Copreneurship and its impact of Financial Characteristics of companies. *Ekonomický časopis*. 2015b, 63(2), 152-166.

MACHEK, O., a HNILICA, J. Do family firms use less debt than other firms? Empirical evidence from the czech medium and large companies. In: *5th International Conference on Development, Energy, Environment and Economics*, 2014. Dostupné z: <https://doi.org/10.13140/2.1.2054.8161>

MACHEK, O., a KUBÍČEK, A. The relationship between ownership concentration and performance in Czech Republic. *Journal of International Studies*. 2018, 11(1), 177-186. ISSN 071-8330. Dostupné z: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-1/13>

MACHEK, O., a POKORNÝ, T. *Rate of failure of Czech family firms (Míra úpadku českých rodinných podniků)*. Acta Oeconomica Pragensia. 2016, 24(3), 24-34. ISSN 0572-3043. Dostupné z: <https://doi.org/10.18267/j.aop.534>

MANDL, I. Overview of family business relevant issues. Final Report, project on behalf of the European Commission, Vienna. *Austrian Institute for SME Research*, 2008.

MARSZALEK, J. (2018). Personal determinants of the family business capital structure – Central and Eastern European analysis. In *10th International scientific conference “New challenges of economic and business development - 2018: productivity and economic growth”*: May 10-12 2018: Riga, Latvia. Riga: University of Latvia, 2018, s. 432–442.

MARTIN, W. L., MCKELVIE, A., a LUMPKIN, G. T. Centralization and delegation practices in family versus non-family SMEs: a Rasch analysis. *Small Business Economics*. 2016, 47(3), 755-769. ISSN 0921-898X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9762-5>

MAŘÍK, M. A KOL. *Metody oceňování podniku: proces ocenění-základní metody a postupy*. Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5.

MAŘÍK, M. a MAŘÍKOVÁ, P. Přírůžky k diskontní míře – teoretické a praktické problémy modelu rizika země. *Odhadce a oceňování podniku*. č. 1/2014. 2014, 20, s. 5-17, ISSN 1213-8223.

MARTÍNEZ-ALONSO, R., MARTÍNEZ-ROMERO, M. J., a ROJO-RAMÍREZ, A. A. Refining the influence of family involvement in management on firm performance: The mediating role of technological innovation efficiency. *BRQ Business Research Quarterly*. 2020. ISSN 2340-9444. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/2340944420957330>

MARTÍNEZ-GARCÍA, I., BASCO, R., a GÓMEZ-ANSÓN, S. Dancing with giants: Contextualizing state and family ownership effects on firm performance in the Gulf Cooperation Council. *Journal of Family Business Strategy*. 2021, 12(4). ISSN 1877-8585. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100373>

MARTÍNEZ-ROMERO, M. J., ROJO-RAMÍREZ, A. A., a CASADO-BELMONTE, M. DEL P. Value creation in privately held family businesses: The moderating role of socioemotional wealth. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. 2020, 37(3), 283-299. ISSN 1936-4490. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/cjas.1540>

MASSET, P., UZELAC, I., a WEISSKOPF, J. -P. Family Ownership, Asset Levels, and Firm Performance in Western European Hospitality Companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2019, 43(6), 867-889. ISSN 1096-3480. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1096348019849665>

MATSER, I., a LIEVENS, J. The succession scorecard, a tool to assist family business's trans-generational continuity. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*. 2011, 3(2). ISSN 1742-5379. Dostupné z: <https://doi.org/10.1504/IJEV.2011.039336>

MAURY, B. Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*. 2006, 12(2), 321-341. ISSN 0929-1199. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2005.02.002>

MAZZOLA, P., MARCHISIO, G., a ASTRACHAN, J. Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation. *Family Business Review*. 2008, 21(3), 239-258. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00126.x>

MCCONAUGHY, D. L. Is the Cost of Capital Different for Family Firms? *Family Business Review*. 1999, 12(4), 353–360. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00353.x>

MEMILI, E., FANG, E. P. C., KELLERMANN, F. W., a WELSH, D. H. B. Role conflicts of family members in family firms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2015, 24(1), 143-151. ISSN 1359-432X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.839549>

MEROÑO-CERDÁN, Á. L., a LÓPEZ-NICOLÁS, C. Women in management: Are family firms somehow special? *Journal of Management & Organization*. 2017, 23(2), 224-240. ISSN 1833-3672. Dostupné z: <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.67>

MICHIELS, A., a MOLLY, V. Financing Decisions in Family Businesses: A Review and Suggestions for Developing the Field. *Family Business Review*. 2017, 30(4), 369-399. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0894486517736958>

MILLER, D., a LE BRETON-MILLER, I. Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*. 2006, 19(1), 73-87. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>

MILLER, D., STEIER, L., a LE BRETON-MILLER, I. Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*. 2003, 18(4), 513-531. ISSN 0883-9026. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00058-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-2)

MINICHILLI, A., CORBETTA, G., a MACMILLAN, I. C. Top Management Teams in Family-Controlled Companies: 'Familiness', 'Faultlines', and Their Impact on Financial Performance. *Journal of Management Studies*. 2010, 47(2), 205-222. ISSN 0022-2380. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00888.x>

MIROSHNYCHENKO, I., DE MASSIS, A., MILLER, D., a BARONTINI, R. Family Business Growth Around the World. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2021, 45(4), 682-708. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1042258720913028>

MUÑOZ-BULLÓN, F., SANCHEZ-BUENO, M. J., a DE MASSIS, A. The Effects on Innovation Performance in Family and Nonfamily Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2020, 44(5), 996-1031. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1042258719879674>

NEFF, J. E. Shared vision promotes family firm performance. *Frontiers in Psychology*. 2015, 6. ISSN 1664-1078. Dostupné z: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00646>

NEJMAN, Z., SADLOWSKA-WRZESINSKA, J., JALOWIEC, T., a WOJTASZEK, H. Analysis of Factors Influencing the Motivation of Production Workers: Experiences of Polish Family Businesses. *European Research Studies Journal*. 2021, XXIV(1), 646-662. ISSN 1108-2976. Dostupné z: <https://doi.org/10.35808/ersj/1985>

ODEHNALOVÁ, P. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 144 s. ISBN 978-80-210-5603-9.

OSWALD, S. L., MUSE, L. A., a RUTHERFORD, M. W. The Influence of Large Stake Family Control on Performance: Is It Agency or Entrenchment? *Journal of Small Business Management*. 2009, 47(1), 116-135. ISSN 0047-2778. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00264.x>

PACHECO, L. Performance vs. Family Ownership and Management: The Case of Portuguese Wine Firms. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. 2019, 7(3), 7-24. ISSN 2353-883X. Dostupné z: <https://doi.org/10.15678/EBER.2019.070301>

PAIVA, I. S., a CARVALHO, L. C. Family Business and Performance: The Power of Women. In: *ICGR 2018 International Conference on Gender Research*. 2018, s. 286. Academic Conferences and publishing limited.

PALALIĆ, R., a SMAJIĆ, H. Socioemotional wealth (SEW) as the driver of business performance in family businesses in Bosnia and Herzegovina: the mediating role of transformational leadership. *Journal of Family Business Management*. 2021. ISSN 2043-6238. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2021-0067>.

PATEL, P. C., a GUEDES, M. J. Do family firms perform better under financial constraints? Financial constraints, family firms and performance. *Managerial and Decision Economics*. 2021. ISSN 1099-1468. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/mde.3428>

PELÁEZ-LEÓN, J. D., a SÁNCHEZ-MARÍN, G. Socioemotional wealth and human resource policies: effects on family firm performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2021, 28(1), 109-135. ISSN 1355-2554. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-05-2021-0404>

PETRŮ, N. *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Sciencepress, 2018. ISBN 978-80-7408-162-0.

PETRŮ, N., a HAVLÍČEK, K. Family entrepreneurship in the Czech Republic on the verge of first generation handover. *Journal of International Studies*. 2017, 10(4), 119-130. ISSN 071-8330. Dostupné z: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2017/10-4/9>

PINDADO, J., a REQUEJO, I. Family Business Performance from a Governance Perspective: A Review of Empirical Research. *International Journal of Management Reviews*. 2015, 17(3), 279-311. ISSN 1460-8545. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12040>

PINTO, J. E. *Equity asset valuation*. Second edition. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-57143-9.

PITTINO, D., VISINTIN, F., MINICHILLI, A., a COMPAGNO, C. Family involvement in governance and firm performance in industrial districts. The moderating role of the industry's technological paradigm. *Entrepreneurship & Regional Development*. 2021, 33(7-8), 514-531. ISSN 0898-5626. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/08985626.2021.1925848>

PONGELLI, C., CAROLI, M. G., a CUCCULELLI, M. Family business going abroad: the effect of family ownership on foreign market entry mode decisions. *Small Business Economics*. 2016, 47(3), 787-801. ISSN 0921-898X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9763-4>

PORFÍRIO, J. A., FELÍCIO, J. A., a CARRILHO, T. Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*. 2020, 115, 250-257. ISSN 0148-2963. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054>

PUSPONEGORO, N. H., RACHMAWATI, R., FAH N., NOTODIPUTRO, K. A., a SARTONO, B. Linear Mixed Model for Analyzing Longitudinal Data: A Simulation Study of Children Growth Differences. *Procedia Computer Science*. 2017, 116, 284-291. ISSN 1877-0509. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.10.071>

RABUŠIC, L., P. SOUKUP A P. MAREŠ. *Statistická analýza sociálněvědních dat (prostřednictvím SPSS)*. 2., přepracované vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2019. ISBN 978-80-210-9248-8.

RAMÍREZ, Y., DIEGUEZ-SOTO, J., a MANZANEQUE, M. How does intellectual capital efficiency affect firm performance? The moderating role of family management. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2020, 70(2), 297-324. ISSN 1741-0401. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2019-0119>

RAMÓN-LLORENS, M. C., GARCÍA-MECA, E., a DURÉNDEZ, A. Influence of CEO characteristics in family firms internationalization. *International Business Review*. 2017, 26(4), 786-799. ISSN 0969-5931. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.01.007>

REŽŇÁKOVÁ, M.; BRYCHTA, K.; KARAS, M.; PETRŮ, N.; PĚTA, J.; SRBOVÁ, P.; TOMÁŠKOVÁ, A. a ŽIŽLAVSKÝ, O. *Určování hodnoty rodinných podniků v procesu nástupnictví*. společenské vědy. společenské vědy. Brno: VUTIUM, 2022a. ISBN 978-80-214-6130-7.

REŽŇÁKOVÁ, M., KARAS M., SRBOVÁ, P., PĚTA, J. a BRYCHTA, K. Metodika určování hodnoty rodinných podniků v procesu nástupnictví. Brno: Fakulta podnikatelská VUT, 2022b. URL: <https://hodnotapodniku.fbm.vutbr.cz/>.

REŽŇÁKOVÁ, M.; WEIRICH, P.; KARAS, M.; PĚTA, J.; SRBOVÁ, P.: Kalkulačka; *Webová aplikace určena k výpočtu hodnoty českých rodinných podniků*, 2022c. URL: <https://hodnotapodniku.fbm.vutbr.cz/kalkulacka>.

REŽŇÁKOVÁ, M., SRBOVÁ, P., KARAS, M., PĚTA, J. a MICHALÍKOVÁ, E. (2023 – v recenzním řízení). Performance of Family Businesses in the Specific Conditions of CEE Countries: The Case of the Czech Republic.

RIMARČÍK, M. *Štatistika pre prax*. Vydáno vlastním nákladem, 2007. ISBN 978-80-969813-1-1.

SAIDAT, Z., SILVA, M., a SEAMAN, C. The relationship between corporate governance and financial performance. *Journal of Family Business Management*. 2019, 9(1), 54-78. ISSN 2043-6238. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2017-0036>

SALVATO, C., a MELIN, L. Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital. *Family Business Review*. 2008, 21(3), 259-276. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00127.x>

SÁNCHEZ-MARÍN, G., MEROÑO-CERDÁN, Á. L., a CARRASCO-HERNÁNDEZ, A. J. Formalized HR practices and firm performance: an empirical comparison of family and non-family firms. *The International Journal of Human Resource Management*. 2019, 30(7), 1084-1110. ISSN 0958-5192. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1289547>

SANTORO, G., MESSENI-PETRUZZELLI, A., a DEL GIUDICE, M. Searching for resilience: the impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *Small Business Economics*. 2021, 57(1), 455-471. ISSN 0921-898X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00319-x>

SARMIENTO-SABOGAL, J., a SADEGHI, M. (2014). Estimating the cost of equity for private firms using accounting fundamentals. *Applied Economics*. 2014, 47(3), 288-301. ISSN 0003-6846. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/00036846.2014.969826>

SCIASCIA, S., MAZZOLA, P., a KELLERMANN, F. W. Family management and profitability in private family-owned firms: Introducing generational stage and the socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*. 2014, 5(2), 131-137. ISSN 1877-8585. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.03.001>

SCIASCIA, S., a MAZZOLA, P. Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance. *Family Business Review*. 2008, 21(4), 331-345. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00133.x>

SERRANO, C. C. a LETAMENDIA, L. N. Value Creation in Listed European Family Firms (2001-2010). *Banca March and IE Business School*, 2012. Dostupné z: http://foreigners.textovirtual.com/empresasfamiliares/62/53818/ex_summary_english.pdf

SHARMA, P. An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*. 2004, 17(1), 1-36. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>

SHARMA, P., HOY, F., ASTRACHAN, J. H., a KOIRANEN, M. The practice-driven evolution of family business education. *Journal of Business Research*. 2007, 60(10), 1012-1021. ISSN 0148-2963. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.010>

SCHMID, A., a SENDER, A. How social capital influences performance in family firms: the moderating role of nepotism. *The International Journal of Human Resource Management*. 2021, 32(18), 3973-3993. ISSN 0958-5192. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674355>

SCHREIBER, J. B., NORA, A., STAGE, F. K., BARLOW, E. A., a KING, J. Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *The Journal of Educational Research*. 2006, 99(6), 323-338. ISSN 0022-0671. Dostupné z: <https://doi.org/10.3200/JOER.99.6.323-338>

SCHULZE, W. S., LUBATKIN, M. H., DINO, R. N., a BUCHHOLTZ, A. K. Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*. 2001, 12(2), 99-116. ISSN 1047-7039. Dostupné z: <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>

SCHULZE, W. S., LUBATKIN, M. H., a DINO, R. N. Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial and Decision Economics*. 2002, 23(4-5), 247-259. ISSN 1099-1468. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/mde.1064>

SCHULZE, W. S., LUBATKIN, M. H., a DINO, R. N. Exploring the Agency Consequences Of Ownership Dispersion Among the Directors of Private Family Firms. *Academy of Management Journal*. 2003, 46(2), 179-194. ISSN 0001-4273. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/30040613>

SIMARASL, N., JIANG, D. S., KELLERMANN, F. W., a DEBICKI, B. J. Unmasking the Social Ghost in the Machine: How the Need to Belong and Family Business Potency Affect Family Firm Performance. *Family Business Review*. 2020, 33(4), 351-371. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0894486520948992>

SMAJÍČ, H., PALALÍČ, R., & AHMAD, N. Future perspective of socioemotional wealth (SEW) in family businesses. *Journal of Family Business Management*. 2022. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2022-0070>

SOUKUP, P. *Pokročilá analýza dat v SPSS a AMOS*. Masarykova univerzita, 2022. ISBN 978-80-210-9935-7.

ST-PIERRE, J. a BAHRI, M. The use of the accounting beta as an overall risk indicator for unlisted companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2006, 13(4), 546-561. ISSN 1462-6004. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/14626000610705741>

STAMM, I., a LUBINSKI, C. Crossroads of family business research and firm demography—A critical assessment of family business survival rates. *Journal of Family Business Strategy*. 2011, 2(3), 117-127. ISSN 1877-8585. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.07.002>

Stanovisko Evropského hospodářského a sociálního výboru k tématu Rodinné podniky v Evropě jako zdroj budoucího růstu a lepších pracovních míst 2016/C 013/3 (Stanovisko EHSV). Úřední věstník Evropské unie, svazek 59. (INT. 765, Rodinné podniky, 17. září 2015), 2016. [cit. 2019-01-16]. ISSN 1977-0863. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=OJ:C:2016:013:TOC>

STEWART, A., a HITT, M. A. Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? *Family Business Review*. 2012, 25(1), 58-86. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>

SYMEONIDOU, N., DETIENNE, D. R., a CHIRICO, F. The persistence of family firms: How does performance threshold affect family firm exit? *Small Business Economics*. 2021, 1-13. ISSN 0921-898X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00482-9>

SYNEK, M., H. SEDLÁČKOVÁ a VÁVROVÁ, H. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce: analýza a metaanalýza dat*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-802-4512-129.

ŠIROKÝ, J. a kol. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.

TAGIURI, R., a DAVIS, J. A. On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*. 1992, 5(1), 43-62. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x>

TIHANYI, L., ELLSTRAND, A. E., DAILY, C. M., a DALTON, D. R. Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification. *Journal of Management*. 2000, 26(6), 1157-1177. ISSN 0149-2063. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/014920630002600605>

TOGNAZZO, A., a NEUBAUM, D. O. Family Business Leaders' Metaphors and Firm Performance: Exploring the "Roots" and "Shoots" of Symbolic Meanings. *Family Business Review*. 2020, 33(2), 130-151. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0894486520910874>

TREVINYO-RODRÍQUEZ, R. N. a TÀPIES, J. Effective Knowledge Transfer in Family Firms. In: *IESE Business School Working Paper No. 865*, 2010. Dostupné z: <https://ssrn.com/abstract=1673904> nebo <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1673904>

Usnesení Evropského parlamentu (EP) ze dne 8. září 2015 o rodinných podnicích v Evropě (2014/2210(INI)). *Evropský parlament* [online]. [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2015-0290+0+DOC+XML+V0//CS>

Usnesení vlády České republiky č. 330 o vymezení rodinného podniku v České republice ze dne 13. května 2019. Dostupné z: <https://apps.odok.cz/>

Usnesení vlády České republiky č. 535 k úpravě definice rodinného podniku v České republice ze dne 11. května 2020. Dostupné z: <https://apps.odok.cz/>

Usnesení vlády České republiky č. 899 o definici rodinného podniku v České republice ze dne 18. října 2021. Dostupné z: <https://apps.odok.cz/>

VANDEKERKHOF, P., STEIJVERS, T., HENDRIKS, W., a VOORDECKERS, W. The Effect of Organizational Characteristics on the Appointment of Nonfamily Managers in Private Family Firms. *Family Business Review*. 2015, 28(2), 104-122. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0894486513514274>

VELTRI, S., MAZZOTTA, R., a RUBINO, F. E. Board diversity and corporate social performance: Does the family firm status matter? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2021, 28(6), 1664-1679. ISSN 1535-3966. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/csr.2136>

VILLALONGA, B., a AMIT, R. Family ownership. *Oxford Review of Economic Policy*. 2020, 36(2), 241-257. ISSN 0266-903X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa007>

VILLALONGA, B., a AMIT, R. How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*. 2006, 80(2), 385-417. ISSN 0304-405X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>

VOS, E. A. Differences in risk measurement for small unlisted businesses. *The Journal of Entrepreneurial Finance*. 1992, 1(3), 255-267. ISSN 2373-1753.

Vyhledávač rodinných firem. BusinessInfo.cz [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/nastroje/vyhledavac-rodinnych-firem/>

Vymezení rodinného podniku v České republice 140/18 (HK ČR); T: 31. 12. 2018. In: *Hospodářská komora České republiky* [online], 2018. [cit. 2019-01-11]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/legislation/140-18-vymezeni-rodinneho-podniku-v-ceske-republice-t-31-12-2018/>

Výroční průzkum k trendům rodinného podnikání (květen 2018). *The Association of Small and Medium-sized Enterprises and Crafts of the Czech Republic (AMSP ČR)*, 2018. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/app/content/files/dokumenty/Pruzkum-amp-rodinne-2018-firmy.pdf>

WANG, K., XU, Y., WANG, C., TAN, M., a CHEN, P. A Corrected Goodness-of-Fit Index (CGFI) for Model Evaluation in Structural Equation Modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*. 2020, 27(5), 735-749. ISSN 1070-5511. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/10705511.2019.1695213>

WARD J. L. *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuous Growth, Profitability, and Family Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

WARD, J. L. *Keeping the Family Business Healthy*. Palgrave Macmillan US, 2011. ISBN 978-0-230-11121-9. Dostupné z: <https://doi.org/10.1057/9780230116122>

WEST, B. T. Analyzing Longitudinal Data With the Linear Mixed Models Procedure in SPSS. *Evaluation & Health Professions*. 2009, 32(3), 207-228. ISSN 0163-2787. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0163278709338554>

WESTHEAD, P., a HOWORTH, C. 10 Identification of different types of private family firms. *Handbook of research on family business*. Northampton, MA: Edward Elgar, 2006. ISBN 978-184-5424-107

WERNER, A., SCHELL, S., a HAUNSCHILD, L. How does a succession influence investment decisions, credit financing and business performance in small and medium-sized family firms? *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2021, 17(1), 423-446. ISSN: 1554-7191. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00613-5>

WIKLUND, J., DIMOV, D., KATZ, J., a SHEPHERD, D. Europe and Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship: Frameworks And Empirical Investigations From Forthcoming Leaders Of European Research*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 2006, 1-8. ISBN 978-0-76231-329-7. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S1074-7540\(06\)09001-5](https://doi.org/10.1016/S1074-7540(06)09001-5)

WILLIAMS, R. Interaction effects between continuous variables (Optional). In: Richard Williams, Sociology, University of Notre Dame [online], 2015. [cit. 2022-07-09]. Dostupné z: https://www3.nd.edu/~rwilliam/stats2/155.pdf?fbclid=IwAR2yH-19f1VbXw7_mMgdVHKA6Ziu5P1rjyteYf-SCAqafMBF9YZE4Dd4Wdw

WILLIAMS JR, R. I. Measuring family business performance: research trends and suggestions. *Journal of Family Business Management*. 2018, 8(2), 146-168. ISSN 2043-6238. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JFBM-12-2017-0047>

XIA, Y., a YANG, Y. RMSEA, CFI, and TLI in structural equation modeling with ordered categorical data: The story they tell depends on the estimation methods. *Behavior Research Methods*. 2019, 51(1), 409-428. ISSN 1554-351X. Dostupné z: <https://doi.org/10.3758/s13428-018-1055-2>

YEZZA, H., CHABAUD, D., DANA, L. P., a MAALAOUI, A. The impact of bridging social capital in family firms' performance: exploring the mediation role of successor's social skills, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. 2021, 27(8), 2009-2027. ISSN 1355-2554. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/IJEBr-01-2021-0032>

ZELLWEGER, T. Total value: Determining the true value of privately held firms. In *Academy of Management Conference*, 2006.

ZELLWEGER, T. M., a ASTRACHAN, J. H. On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*. 2008, 21(4), 347-363. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00129.x>

ZELLWEGER, T. M., EDDLESTON, K. A., a KELLERMANNNS, F. W. Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*. 2010, 1(1), 54-63. ISSN 1877-8585. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>

ZELLWEGER, T. M., KELLERMANNNS, F. W., CHRISMAN, J. J., a CHUA, J. H. Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control. *Organization Science*. 2012, 23(3), 851-868. ISSN 1047-7039. Dostupné z: <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0665>

ZONA, F. CEO leadership and board decision processes in family-controlled firms: comparing family and non-family CEOs. *Small Business Economics*. 2016, 47(3), 735-753. ISSN 0921-898X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9764-3>

Změna definice rodinného podniku v České republice. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (MPO)* [online], 2022. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/zmena-definice-rodinneho-podniku-v-ceske-republice---265670/>

SEZNAM ZKRATEK

AMSP ČR	Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR
BV	Hodnota podniku (<i>business value</i>)
CAPM	Model oceňování kapitálových aktiv (<i>capital asset pricing model</i>)
CEO	Ředitel podniku (<i>chief executive officer</i>)
CF	Peněžní toky (<i>cash flow</i>)
DCF	Diskontované peněžní toky (<i>discounted cash flow</i>)
DFPB	Diskontované finanční benefit (<i>discounted financial private benefits</i>)
EC	Emoční náklady (<i>emotional costs</i>)
EFB	Asociace zastupující rodinné podniky v Evropě (<i>European Family Businesses</i>)
EFBB	Barometr rodinných podniků (<i>European Family Business Barometer</i>)
EHSV	Evropský hospodářský a sociální výbor
EK	Evropská komise
EP	Evropský parlament
EV	Emoční hodnota (<i>emotional value</i>)
EVA	Ekonomická přidaná hodnota (<i>economic value added</i>)
ER	Emoční benefity (<i>emotional returns</i>)
FCF	Volné peněžní toky (<i>free cash flow</i>)
FCFF	Volné peněžní toky do podniku (<i>free cash flow to firm</i>)
F-PEC	Škála k hodnocení rodinnosti podniku (<i>family influence on power, experience, and culture</i>)
FV	Finanční (peněžní) hodnota (<i>financial value</i>)
HK ČR	Hospodářská komora České republiky
LFC	Veřejně obchodované společnosti (<i>listed family companies</i>)
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSME	Mikro, malé a střední podniky (<i>Micro, Small and Medium Enterprises</i>)
MSP (SME)	Malé a střední podniky (<i>Small and Medium Enterprises</i>)
NACE	Statistická klasifikace ekonomických činností
NeRP	Nerodinný podnik
NOA	Čistá operační aktiva (<i>net operating assets</i>)
NOPAT	Čistý operační zisk pod zdanění (<i>net operating profit after taxes</i>)
PFC	Soukromé společnosti (<i>private family companies</i>)
r_e	Náklady na vlastní kapitál
ROA	Rentabilita aktiv (<i>return on assets</i>)
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (<i>return on equity</i>)
ROC	Rentabilita nákladů (<i>return on costs</i>)
ROCE	Rentabilita dlouhodobého kapitálu (<i>return on capital employed</i>)
ROS	Rentabilita tržeb (<i>return on sales</i>)
ROI	Rentabilita investic (<i>return on investment</i>)
ROIC	Výnosnost investovaného kapitálu (<i>return on invested capital</i>)
RP	Rodinný podnik
SEW	Socioemocionální bohatství (<i>socioemotional wealth</i>)
TAČR	Technologická agentura České republiky
UP	Uživatelská příručka
VO	Výzkumná otázka
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál (<i>weighted average cost of capital</i>)

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Obor podnikání dle NACE klasifikace	77
Graf 2 – Podniky dle počtu zaměstnanců	78
Graf 3 – Rozložení hodnot transformované ROE podle roků	89
Graf 4 – Rozložení hodnot transformovaného hodnototvorného rozpětí podle roků	89
Graf 5 – Boxplot ROE, ukázka nahrazení extrémních hodnot	93
Graf 6 – Jaký je podíl rodiny na vlastnictví podniku? [%]	97
Graf 7 – V rukou kolika osob je podíl rodiny v podniku? [%]	98
Graf 8 – Jaký je největší podíl člena rodiny v podniku? [%]	98
Graf 9 – Procento členů rodiny ve vedení podniku [%]	99
Graf 10 – Je rodina ochotna předat vedení nerodinnému manažerovi? [%]	101
Graf 11 – Je strategické rozhodování plně v kompetenci zakladatele? [%]	104
Graf 12 – Zakladatel podniku	105
Graf 13 – Má současný majitel jasné záměry ohledně budoucího vývoje podniku?	110
Graf 14 – Plánuje současný majitel předat podnik členům rodiny?	111
Graf 15 – Přípravuje majitel, který má v plánu svůj podnik v budoucnu předat rodině, již svého nástupce?	112
Graf 16 – Plán současného majitele zůstat v podniku i po jeho předání a pozice, na které chce zůstat	113
Graf 17 – Vyhodnocení názorů majitelů na vliv rodinného podnikání na rodinu a na zaměstnávání známých	118
Graf 18 – Má při výběru zaměstnanců přednost rodinný příslušník?	119
Graf 19 – Jak je v podniku vnímáno, pokud si zaměstnanec vezme do práce dítě?	120
Graf 20 – Vyhodnocení názorů majitelů na vliv rodinného podnikání na okolí podniku	121
Graf 21 – Silné vztahy mezi proměnnými týkajícími se vlivu podnikání na rodinu	124
Graf 22 – Diagraf s výsledky jednofaktorového modelu F3.1 ve standardizované podobě	134
Graf 23 – Faktorové skóre a jeho rozložení pro model F3.1	138
Graf 24 – Diagraf s výsledky jednofaktorového modelu F3.2 ve standardizované podobě	139
Graf 25 – Faktorové skóre a jeho rozložení pro model F3.2	141
Graf 26 – Diagraf s výsledky jednofaktorového modelu F2 ve standardizované podobě	142
Graf 27 – Faktorové skóre a jeho rozložení pro model F2	144

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Podstata rodinného podnikání.....	16
Obrázek 2 – Podíl rodinných podniků na celkovém počtu podniků v jednotlivých státech Evropy	20
Obrázek 3 – Příklady hodnoty rodinného podniku	57
Obrázek 4 – Schéma výzkumu.....	69
Obrázek 5 – Konfirmační faktorová analýza: teoretický model se dvěma faktory	85
Obrázek 6 – Podíl služeb na tržbách (SeS), ukázka doplnění chybějících hodnot.....	94
Obrázek 7 – Teoretický třífaktorový model prezentující specifika rodinných podniků.....	130

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Kategorie SEW a jejich klíčová témata.....	24
Tabulka 2 – Přehled vybraných výzkumů zaměřených na hodnocení vlivu rodiny na výkonnost podniku.....	43
Tabulka 3 – Přehled ukazatelů používaných k hodnocení výkonnosti v poslední čtyřech letech	45
Tabulka 4 – Přehled faktorů ovlivňujících výkonnost rodinných podniků	52
Tabulka 5 – Charakteristiky rodinných podniků a s nimi související otázky pro majitele rodinných podniků.....	73
Tabulka 6 – Právní forma podnikání	76
Tabulka 7 – Počet podniků, pro které byla získána účetní data a jejich rozdělení dle velikosti.....	79
Tabulka 8 – Počet podniků, pro které byla získána kvalitativní i kvantitativní data v jednotlivých letech.....	80
Tabulka 9 – Hodnoty účetních beta koeficientů dle jednotlivých oborů.....	88
Tabulka 10 – Průměrná hodnota vysvětlovaných proměnných a nákladů na kapitál.....	88
Tabulka 11 – Generátory hodnoty: původní hodnoty a hodnoty po úpravě dat	95
Tabulka 12 – Kolik osob tvoří vedení podniku a kolik z nich jsou členové rodiny?	100
Tabulka 13 – Generace vlastníků a manažerů.....	102
Tabulka 14 – Vztah neúplného předání podniku a názoru na neshody v rodině	103
Tabulka 15 – Pokud není ve vedení podniku zakladatel, komu bylo vedení předáno?	104
Tabulka 16 – Ochota akceptovat nerod. investora vs. předání podniku členům rodiny	106
Tabulka 17 – Udržení kontroly rodinou vs. ochota akceptovat nerodinné investory	107
Tabulka 18 – Plán majitele zůstat v podniku i po jeho předání s ohledem na skutečnost, zda již majitel ví, že podnik předá rodině.....	112
Tabulka 19 – Statisticky významné vztahy mezi proměnnými týkajícími se vlivu podnikání na rodinu	127
Tabulka 20 – Proměnné zahrnuté do faktoru F1	131
Tabulka 21 – Proměnné zahrnuté do faktoru F2	132
Tabulka 22 – Proměnné zahrnuté do faktoru F3	133
Tabulka 23 – Konfirmační faktorová analýza: vyhodnocení kvality modelu F3.1	135
Tabulka 24 – Model F3.1: nestandardizované a standardizované faktorové zátěže modelu včetně testů statistické významnosti.....	136
Tabulka 25 – Faktorové skóre a jeho vyhodnocení pro model F3.1	137
Tabulka 26 – Konfirmační faktorová analýza: vyhodnocení kvality modelu F3.2	139
Tabulka 27 – Model F3.2: Nestandardizované a standardizované faktorové zátěže modelu včetně testů statistické významnosti.....	140
Tabulka 28 – Faktorové skóre a jeho vyhodnocení pro model F3.2	141
Tabulka 29 – Model F2: Nestandardizované a standardizované faktorové zátěže modelu včetně testů statistické významnosti.....	142
Tabulka 30 – Konfirmační faktorová analýza: vyhodnocení kvality modelu F2	143
Tabulka 31 – Faktorové skóre a jeho vyhodnocení.....	144
Tabulka 32 – ROE: odhad fixních parametrů modelu pro F3.1	146
Tabulka 33 – ROE: odhad kovariančních parametrů modelu pro F3.1	146
Tabulka 34 – ROE: odhad fixních parametrů modelu pro F3.2	146
Tabulka 35 – ROE: odhad kovariančních parametrů modelu pro F3.2	147

Tabulka 36 – ROE- r_e : odhad fixních parametrů modelu pro F3.1	147
Tabulka 37 – ROE- r_e : odhad kovariančních parametrů modelu pro F3.1	147
Tabulka 38 – ROE- r_e : odhad fixních parametrů modelu pro F3.2	148
Tabulka 39 – ROE- r_e : odhad kovariančních parametrů modelu pro F3.2	148
Tabulka 40 – ROE a jeho vztah k F3.1 a dalším poměrovým ukazatelům	149
Tabulka 41 – Model s interakcemi: ROE a jeho vztah k F3.1 a dalším poměrovým ukazatelům	150
Tabulka 42 – ROE- r_e a jeho vztah k F3.1 a dalším poměrovým ukazatelům	151
Tabulka 43 – Model s interakcemi: ROE- r_e a jeho vztah k F3.1 a dalším poměrovým ukazatelům	152
Tabulka 44 – Vyhodnocení kvalitativních charakteristik rodinných podniků	154

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Profesní životopis

Příloha č. 2: Přehled publikací a zapojení do projektů

Příloha č. 3: Dotazník pro majitele rodinných podniků

Příloha č. 4: Upravený dotazník k hodnocení vztahů mezi proměnnými

Příloha č. 5: Poměrové ukazatele: vzorce

Příloha č. 6: Popisná statistika kvantitativních dat

Příloha č. 7: Statisticky významné vztahy mezi proměnnými

Příloha č. 8: Doplnění dat pomocí CHAID metody

Příloha č. 9: ROE- r_e a jeho vztah k F3.1 a dalším poměrovým ukazatelům: úplné výsledky

PŘÍLOHA Č. 1: PROFESNÍ ŽIVOTOPIS

OSOBNÍ ÚDAJE

Jméno a příjmení: Pavla Srbová
Datum a místo narození: 16. 3.1993, Nové Město na Moravě
E-mail: pavla.srbova@vutbr.cz
ORCID ID 0000-0003-4076-9829
WOS ID GDA-5683-2022

VZDĚLÁNÍ

2017 – trvá Řízení a ekonomika podniku (Ph.D.), FP VUT v Brně
2019 – 2019 Měsíční zahraniční pobyt v *Research Institute for Family Business*,
Wirtschaftsuniversität Wien, Rakousko
2015 – 2017 Účetnictví a finanční řízení podniku (Ing.), FP VUT v Brně
2015 – 2015 Půlroční zahraniční studijní pobyt University of Oslo, Norsko
2012 – 2015 Účetnictví a daně (Bc.), FP VUT v Brně
2004 – 2012 Gymnázium Vincence Makovského se sportovními třídami Nové Město
na Moravě

PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

2022 – trvá Akademický pracovník – asistent, VUT Brno
2018 – trvá Asistentka jednatele, účetní, Oskola s.r.o., Brno
2017 – trvá Výuka ekonomických předmětů a analýza ekonomických dat, VUT Brno
(součást doktorského studia)
2013 – trvá Organizátor v základním článku Hnutí Brontosaurus, Brno
2019 – 2022 Členka kontrolní revizní komise Hnutí Brontosaurus, Brno
2017 – 2018 Ekonom, Moravská zemská knihovna, Brno

VÝUKA PŘEDMĚTŮ

Daňová soustava
Finance podniku
Finanční management pro informatiky
Finanční řízení a investování
Nákladové účetnictví
Rating a oceňování podniku
Základy financování

OSTATNÍ ZKUŠENOSTI

3. místo v soutěži Atlas Copco Services 2019, ocenění diplomové práce
3. místo v soutěži FINDiplomka 2017, pořadatel Česká asociace pro finanční řízení, ocenění diplomové práce

PŘÍLOHA Č. 2: PŘEHLED PUBLIKACÍ A ZAPOJENÍ DO PROJEKTŮ

PŘEHLED PUBLIKACÍ

Odborná kniha:

REŽŇÁKOVÁ, M.; BRYCHTA, K.; KARAS, M.; PETRŮ, N.; PĚTA, J.; SRBOVÁ, P.; TOMÁŠKOVÁ, A. a ŽIŽLAVSKÝ, O. *Určování hodnoty rodinných podniků v procesu nástupnictví*. společenské vědy. společenské vědy. Brno: VUTIUM, 2022. ISBN 978-80-214-6130-7.

Metodika:

REŽŇÁKOVÁ, M., KARAS M., SRBOVÁ, P., PĚTA, J. a BRYCHTA, K. *Metodika určování hodnoty rodinných podniků v procesu nástupnictví*. Brno: Fakulta podnikatelská VUT, 2022. URL: <https://hodnotapodniku.fbm.vutbr.cz/>.

Software:

REŽŇÁKOVÁ, M.; WEIRICH, P.; KARAS, M.; PĚTA, J.; SRBOVÁ, P.: *Kalkulačka; Webová aplikace určena k výpočtu hodnoty českých rodinných podniků*, 2022. URL: <https://hodnotapodniku.fbm.vutbr.cz/kalkulacka>.

Článek v časopise evidovaném v databázi SCOPUS:

SRBOVÁ, P.; REŽŇÁKOVÁ, M.; TOMÁŠKOVÁ, A. Socially responsible activities and the economic performance of family businesses. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 2023, roč. 7, č. 1, s. 1-19. ISSN: 2572-7931.

KARAS, M.; SRBOVÁ, P. Predicting bankruptcy in construction business: Traditional model validation and formulation of a new model. *Journal of International Studies*, 2019, roč. 12, č. 1, s. 283-296. ISSN: 2306-3483.

Článek v časopise – odesláno do recenzního řízení

REŽŇÁKOVÁ, M.; SRBOVÁ, P.; KARAS, M.; PĚTA, J; MICHALÍKOVÁ, E. Deeper Insight into the Performance of Family Businesses: What Causes Differences in Performance between Family and Non-family Businesses?

Článek ve sborníku z konference evidovaném na WOS:

SRBOVÁ, P. Family business owners plan over the long term: framework of research and preliminary results covering the Czech Republic. *In DOKBAT 2019 - 15th Annual International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers (Vol. 15)*. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, Faculty of Management and Economics, 2019, s. 962-969. doi: 10.7441/dokbat.2019.094. ISBN 978-80-7454-893-2.

SRBOVÁ, P.; REŽŇÁKOVÁ, M. Prediction of economic growth to determine the growth rate of business value. In *European Financial Systems 2019, Proceedings of the 16th International Scientific Conference*. Brno: 2019. s. 560-567. ISBN 978-80-210-9338-6.

Článek ve sborníku čekajícím na evidenci na WOS:

KARAS, M.; REŽŇÁKOVÁ, M.; SRBOVÁ, P. *Predicting the Value of Czech Family Businesses: What Factors Influence Value Creation?*. 8th Annual International Scientific Conference Business Trends 2022. First. Plzeň: ZČU v Plzni, Fakulta ekonomická, 2022. ISBN: 978-80-261-1126-9.

SRBOVÁ, P.; REŽŇÁKOVÁ, M. *The Family Influence on Business: Czech Family Companies*. The 20th International Scientific Conference Globalization and its Socio-Economic Consequences 2020. SHS Web of Conferences. Slovakia: EDP Sciences, 2021. s. 1-11. ISBN 9781713824145. ISSN 2261-2424.

SRBOVÁ, P.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Succession planning in family businesses: the role of long-term plans*. Economic and Social Development. Book Series: International Scientific Conference on Economic and Social Development. 2021. s. 126-135. ISSN 1849-7535.

SRBOVÁ, P.; REŽŇÁKOVÁ, M.; PĚTA, J. *Family Firms Specifics: Business Impact on Family Climate*. 18th International Scientific Conference: Perspectives of Business and Entrepreneurship Development. 2021. s. 135-141. ISBN 978-80-214-6005-8.

SRBOVÁ, P.; REŽŇÁKOVÁ, M.; KARAS, M.; PĚTA, J. *Do family businesses perform better than non-family businesses? The situation in Czech companies*. Contemporary issues in economy. Poland: Instytut Badań Gospodarczych, 2021. s. 147-147. doi: 10.24136/eep.abs.2021.1. ISBN 978-83-65605-38-2.

Článek ve sborníku z konference nevidovaném na WOS:

SRBOVÁ, P. Využití vybraných bankrotních modelů k predikci bankrotu ve stavebnictví. In: *Workshop specifického výzkumu 2017*. VUT v Brně, FP, 2017, s. 83. ISBN 978-80-214-5598-6.

Abstrakt ve sborníku z konference nevidovaném na WOS:

SRBOVÁ, P.; KARAS, M., REŽŇÁKOVÁ, M. Value Creation in Private Family Businesses: Case of the Czech Republic. The Gears of Legacies: Next-generations Driving Family Business Renewal and Endurance. *The International Family Enterprise Research Academy (IFERA) Inc.*, 2022. s. 48-48. ISBN 979-12-210-1420-4.

SRBOVÁ, P.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Společenské vnímání rodinného podnikání*. Rodinné podnikání. 2021. s. 31. ISBN 978-80-7408-232-0.

SRBOVÁ, P.; REŽŇÁKOVÁ, M. Value of private family firms and its specifics. Generations to Generations: Bridging Past and Future in Family Business. *The International Family Enterprise Research Academy (IFERA) Inc.*, 2020. s. 200-200. ISBN 979-12-200-6730-0.

ZAPOJENÍ DO ŘEŠENÍ PROJEKTŮ

2022 – 2024 Vývojové trendy vybraných aspektů finančního řízení podniku (SpVV), číslo projektu: FP-S-22-7935, hlavní řešitel: doc. Ing. Karas Michal, Ph.D.

2019 – 2022 Rodinné podniky: Generátory hodnoty a stanovení hodnoty v procesu nástupnictví (TAČR), číslo projektu: TL02000434, hlavní řešitel: prof. Ing. Režňáková Mária, CSc.

2020 – 2021 Predikční modely ve financích – specifika MSP (SpVV), číslo projektu: FP-S-20-6466, hlavní řešitel: doc. Ing. Karas Michal, Ph.D.

2018 – 2019 Predikční modely ve financích: analýza faktorů a predikce bankrotu, výkonnosti a hodnoty podniku (SpVV), číslo projektu: FP-S-18-5234, hlavní řešitel: prof. Ing. Režňáková Mária, CSc.

PŘÍLOHA Č. 3: DOTAZNÍK PRO MAJITELE RODINNÝCH PODNIKŮ (PAPÍROVÁ VERZE)

1. Název Vašeho podniku:

2. IČO:

3. Právní forma podnikání:

- s.r.o. • a.s.
- jiná: _____

4. Hlavní obor podnikání:

5. Další hlavní obor podnikání v případě, že jich máte více:

6. Uvedte vedlejší obor/y podnikání v případě, že jej/je máte:

7. Považujete se za rodinný podnik?

- Ano • Ne

8. Kolik zaměstnanců měl Váš podnik ke konci roku 2018?

9. Kolik zaměstnanců podniku jsou členové Vaší rodiny?

10. Zakladatelem podniku je:

- Otec • Matka
- Oba partneři • Podnik nebyl založen jako rodinný
- Jiné: _____

11. Pracoval někdo z rodinných příslušníků v hlavním oboru činnosti podniku již před založením podniku?

- Ano • Ne

12. Uvedte počet let praxe před zahájením vlastního podnikání:

13. Uvedte rok zahájení vlastního podnikání:

14. Měl zakladatel podniku před jeho založením manažerské zkušenosti ve vedení jiného podniku?

- Ano • Ne

15. Jaký byl počet let praxe ve vedení jiného podniku před zahájením vlastního podnikání?

16. Uvedte aktuální podíl rodiny (všech rodinných příslušníků celkem) na vlastnictví podniku [%]:

17. V rukou kolika osob je tento podíl?

18. Jaký je největší podíl jednotlivce? [%]

19. Byl(a) byste ochoten(ochotna) akceptovat vstup investora, který není členem rodiny?

- Ano • Ne

20. Pokud byste byl ochoten(ochotna) akceptovat vstup nerodinného investora, jaké části podílu byste se vzdal(a) v jeho prospěch? [%]

21. Z jakého důvodu byste byl(a) ochoten(ochotna) akceptovat vstup investora? (know-how investora, navýšení finančních zdrojů, kontakty na odběratele apod.)

22. Je strategické rozhodování v podniku plně v kompetenci zakladatele (zakladatelů)?

- Ano • Ne

23. Pokud není strategické rozhodování plně v kompetenci zakladatele (zakladatelů), po kolika letech došlo ke změně?

24. Jaký byl důvod této změny (navazuje na otázku 23)?

25. Komu bylo vedení podniku předáno? (př. syn, dcera) (navazuje na otázku 23)

26. Která generace je vlastníkem podniku?

- Zakladatelé
- Třetí
- Druhá
- Jiné: _____

27. Která generace řídí podnik?

- Zakladatelé
- Třetí
- Druhá
- Jiné: _____

28. Je pro Vás důležité udržet si kontrolu nad podnikem?

- Kontrolu nad firmou si musí udržet rodina.
- Kontrola nad firmou musí zůstat rodinně, ale je pro nás důležitý názor nerodinných členů.
- Do vedení firmy mohou být zapojeni schopní manažeři, kteří nejsou členy rodiny.
- Je pro nás důležité, aby do vedení firmy byli zapojeni i schopní manažeři, kteří nejsou členy rodiny.
- Jsem ochoten předat kontrolu v podniku vhodnému manažerovi mimo rodinu.

29. Máte jasné plány ohledně budoucího vývoje Vašeho podniku?

- tvoříme strategické plány
- máme roční plán
- nemáme zpracovaný plán
- tvoříme výhled na tři roky
- plánujeme krátkodobě

30. Kolik let ještě plánujete podnik vést, než jej předáte svému nástupci (či prodáte)?

31. Plánujete v budoucnosti předat vedení podniku členům rodiny?

- Ano, již vím, komu budu podnik předávat.
- Ano, ale zatím nemám vybraného nástupce.
- Ne, podnik neplánuji předat členům rodiny.

32. Pokud plánujete předat vedení podniku členům rodiny, připravujete již svého nástupce na převzetí podniku?

Uvedte ano, i v případě, že připravujete zatím na převzetí více členů rodiny a není zcela jasné, kdo z nich firmu převezmé.

- Ano
- Ne

33. Pokud neplánujete předat vedení podniku členům rodiny:

- Podnik plánujeme předat někomu ze zaměstnanců (osobě působící v podniku).
- Podnik plánujeme prodat zatím neznámému kupci.
- Podnik plánujeme prodat a kupce již hledáme.
- Podnik plánujeme prodat již známému kupci.
- Jiné: _____

34. Jak se podle Vás projeví změna vedení na chodu podniku?

35. Plánujete po předání nadále působit v podniku?

- Ano, plánuji zůstat jako nezávislý konzultant.
- Ano, plánuji zůstat v představenstvu nebo v dozorčí radě.
- Ano, plánuji zůstat na jiné funkci.
- Ne, plánuji z firmy zcela odejít.

36. Kolik osob tvoří vedení podniku?

37. Jaký je počet žen ve vedení podniku?

38. Jaký je počet rodinných příslušníků ve vedení podniku?

39. Jak často probíhají rodinná jednání ohledně řízení podniku?

40. Zaměstnáváte osoby se změněnou pracovní schopností?

- Ano
- Ne

41. Pokud ano, kolik osob se změněnou pracovní schopností zaměstnáváte?

42. Co si myslíte o tvrzení, že rodinné podnikání vede k častějším neshodám v rodině?

	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Rodinné podnikání vede k častějším neshodám v rodině					

43. Jak se rozhodujete při výběru zaměstnanců?

- Při výběru zaměstnanců má přednost vždy rodinný příslušník.
- Rozhodujeme se podle doporučení od členů rodiny.
- Rozhodujeme se podle doporučení od zaměstnanců.
- Rozhodujeme se podle doporučení od kamarádů.
- Jiné: _____

44. V podniku pracují převážně osoby, které se znaly ještě před zaměstnáním v podniku.

- Ano
- Ne

45. Kolik zaměstnanců pracuje v podniku na zkrácený/částečný úvazek?

46. Uvedte, z jakých důvodů zaměstnáváte zaměstnance na zkrácený/částečný úvazek (péče o dítě, studium, důchod apod.):

47. Jak je u Vás v podniku vnímáno, pokud si zaměstnanec vezme do práce dítě?

- Nikdo se nad tím nepozastavuje.
- Stává se to
- Je to výjimečně tolerováno
- Je to nepřipustné.
- Podnik zajišťuje péči o děti.

48. Organizuje Váš podnik akce pro zaměstnance a jejich děti (akce pro rodiny s dětmi)?

- Ano
- Ne

49. Pokud organizujete akce pro rodiny s dětmi, kolik akcí ročně?

50. Mají zaměstnanci možnost home-office?

- Ano
- Ne

51. Podporujete společensky prospěšné aktivity ve svém okolí?

- Ano
- Ne

52. Jakou částku dáváte ročně na tyto společensky prospěšné aktivity?

53. Zhodnoťte úroveň řízení v podniku:

	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
kompetence a zodpovědnost je jasně rozdělena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
chybí nám obsazení některých vedoucích pozic	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
některé činnosti outsourcujeme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

54. V čem vidíte přednost Vašeho podniku před konkurencí (konkurenční výhodu)?

	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
schopnost rychle reagovat na požadavky zákazníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
schopnost sdílet zkušenosti a předávat znalosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
máme loajální a inovativní zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

nejnovější technologie a dostatečná výrobní kapacita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dobré jméno (resp. značka) podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vysoká kvalita produktů a služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
provádíme inovace výrobků rychleji než konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nízké náklady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

55. Jaké jsou další konkurenční výhody Vašeho podniku kromě výše uvedených?

56. Vyjádřete svůj názor o následujících tvrzeních:

	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Rodinné podnikání vede k utužení rodiny.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rodinné podnikání je spojeno s vyšší reputací rodiny v podnikové sféře.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rodinné podnikání je spojeno s vysokou společenskou reputací (uznáním) členů rodiny.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rodinné podnikání dává možnost lépe sladit výdělečnou činnost a péči o rodinu než zaměstnanecký pracovní poměr.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rodinné podnikání umožňuje zabezpečit děti pro budoucnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rodinné podnikání umožňuje lepší rozvoj a zvyšování kvalifikace členů rodiny.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rodinné podnikání vede k větší soudržnosti v místní komunitě.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rodinné podnikání vede k vyšší spokojenosti v práci i v rodině.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

57. Dospěli jste již do takové úrovně tvorby zisku, že vyplácíte podíly ze zisku?

- Ano
- Ne

58. Jaké jsou reálné možnosti zvyšování ziskovosti ve Vašem podniku?

	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Úspora provozních nákladů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omezení některých činností.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvyšování prodeje v tuzemsku.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvyšování exportu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expanze do jiných oborů podnikání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fúze s jinou společností.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovace produktů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

59. Jaké jsou další reálné možnosti zvyšování ziskovosti ve Vašem podniku?

60. Jaké procento tržeb jsou tržby z exportu? [%]

61. Uveďte tři státy, do kterých exportujete. Napište je v pořadí dle velikosti exportu (jako první uveďte stát, kam exportujete nejvíce).

62. Jakou část provozních nákladů byste označili za fixní, tj. neměnicí se v závislosti na objemu poskytovaných služeb (odhad v procentech)?

63. Průměrná roční úroková sazba z dlouhodobých úvěrů za rok 2018. [%]

64. Průměrná roční úroková sazba z krátkodobých úvěrů za rok 2018. [%]

65. Vlastníte pohledávky z obchodních vztahů, které jsou po splatnosti?

- Ano
- Ne

66. Pokud vlastníte pohledávky z obchodních vztahů po splatnosti, jaké procento tvoří z celkové výše pohledávek? [%]

67. Jak Vás můžeme kontaktovat pro doplnění druhé části dotazníku? Prosím uveďte e-mailový a telefonický kontakt.

Jedná se o účetní informace za posledních 5 let, pokud nejsou k dispozici veřejně a o doplňující informace o leasingu, dotacích či investicích. Tyto informace nejsou součástí tohoto dotazníku, protože se jedná o konkrétní čísla, která si nemusíte pamatovat. Veškeré Vámi poskytnuté informace budou zpracovány anonymně.

68. Jste ochotni spolupracovat s námi i v budoucnu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

69. Prostor pro Vaše vyjádření:

PŘÍLOHA Č. 4: UPRAVENÝ DOTAZNÍK K HODNOCENÍ VZTAHŮ MEZI PROMĚNNÝMI

– pro účely některých testů byly některé kategorie proměnných sloučeny dle této tabulky

Proměnná	Upravené kategorie	Popis provedené úpravy
Proměnné hodnocené v dotazníku na Lickertově škále	<ul style="list-style-type: none"> • souhlasím • nevím • nesouhlasím 	<p>Původních 5 kategorií bylo skoučeno do třech následujícím způsobem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>souhlasím</i> nahradilo <i>naprosto souhlasím</i> a <i>spíše souhlasím</i> • <i>nevím</i> zůstalo zachováno • <i>nesouhlasím</i> nahradilo <i>naprosto nesouhlasím</i> a <i>spíše nesouhlasím</i>
Generace vlastníků a manažerů	<ul style="list-style-type: none"> • Zakladatelé • ostatní 	Ponechány pouze dvě kategorie <i>zakladatelé</i> a <i>ostatní</i> , kdy do kategorie <i>ostatní</i> jsou zařazeny všechny podniky, které byly předány nebo částečně předány (buď vlastnictví, nebo vedení v závislosti na otázce).
Zakladatel podniku	<ul style="list-style-type: none"> • někdo z rodiny • podnik nebyl založen jako rodinný 	V případě této otázky byly v odpovědích ponechány pouze dvě možnosti, a to, že <i>byl podnik založen danou rodinnou</i> , nebo <i>se rodinným stal až později v průběhu jeho existence</i> . Tyto dvě možnosti nahradily původní rozdělení na <i>otec</i> , <i>matka</i> aj.
Rok založení podniku	<ul style="list-style-type: none"> • <2001 • ⟨2001;2009⟩ • >2009 	Přesný rok založení byl nahrazen množinami roků
Počet zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • <5 • ⟨5;10⟩ • ⟨10;50⟩ • více 	Přesný počet zaměstnanců byl nahrazen množinami počtu zaměstnanců
Počet zaměstnanců z rodiny	<ul style="list-style-type: none"> • 0,1,2 • více 	Přesný počet zaměstnanců z rodiny byl nahrazen množinami počtu rodinných zaměstnanců
Podíl rodiny ve vedení podniku	<ul style="list-style-type: none"> • >50% • ≤50% 	Z uvedeného počtu členů rodiny a celkového počtu osob ve vedení podniku byl určen podíl rodiny na vedení daného podniku
Ženy ve vedení	<ul style="list-style-type: none"> • ano • ne 	Počet žen ve vedení byl nahrazen možností, zda jsou či nejsou ve vedení ženy. Přesný počet byl tedy nahrazen možností <i>ano</i> či <i>ne</i> .
Plán předat podnik členům rodiny	<ul style="list-style-type: none"> • ano • ne 	Spojeno <i>ano</i> , <i>vím komu podnik předám</i> a <i>ano</i> , <i>nevím komu podnik předám</i> do jedné možnosti <i>ano</i> . Odpověď <i>ne</i> zůstala zachována.
Výběr zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • doporučení • standardní výběrové řízení • ostatní 	Odpovědi byly rozděleny do třech skupin. Do doporučení spadá <i>přednost má vždy rodinný příslušník, rozhodujeme se podle doporučení od členů rodiny či zaměstnanců, kombinace faktorů</i> . Do kategorie <i>standardní výběrové řízení</i> pak byly zařazeny odpovědi, ze kterých plynulo, že pro výběr zaměstnanců jsou důležité primárně schopnosti a kvalifikace uchazečů. Do skupiny <i>ostatní</i> byly začleněny odpovědi, které nebylo možné zařadit do kategorií výše (nejčastěji se jednalo o podnik bez zaměstnanců)
Názor na děti v práci	<ul style="list-style-type: none"> • nepřipustné 	Byl snížen počet kategorií tak, že do kategorie uvedené jako <i>ostatní</i> byly zařazeny následující odpovědi: <i>podnik zajišťuje péči o dítě; nikdo se nepozastavuje nad dětmi v práci; stává se, že jsou děti v práci</i> .

	<ul style="list-style-type: none"> • výjimečně tolerováno • ostatní 	
Plánování	<ul style="list-style-type: none"> • žádný plán • je sestaven plán (kromě strategického plánu) • Strategický plán 	Veškeré délky plánů byly spojeny do jedné skupiny a zvlášť byl ponechán pouze <i>strategický plán</i> . Tzn., že bylo spojeno <i>krátkodobé plánování, roční plánování, tři leté plánování</i> .
Názor na zapojení nerodinných osob do vedení podniku	<ul style="list-style-type: none"> • kontrola v rukou rodiny • zapojení i nerodinných manažerů je možné • zapojení i nerodinných manažerů je důležité 	<p>Odpovědi byly spojeny následovně:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>kontrolu si musí udržet rodina a kontrolu si musí udržet rodina, ale je pro nás důležitý názor osob mimo rodinu</i> • <i>nerodinní manažeři se mohou zapojit do vedení</i> • <i>do vedení se musí zapojit nerodinní manažeři, případně jsem ochoten předat podnik</i>

PŘÍLOHA Č. 5: POMĚROVÉ UKAZATELE: VZORCE

1	CTA	$\frac{C}{TA}$	$\frac{\text{cash and cash equivalents}}{\text{total assets}}$	$\frac{\text{finanční majetek}}{\text{celková aktiva}}$ *finanční majetek = peníze + účty v bankách + krátkodobý finanční majetek
2	CACL	$\frac{CA}{CL}$	$\frac{\text{current assets}}{\text{total current liabilities}}$	běžná likvidita = $\frac{\text{krátkodobá aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$ *krátkodobá aktiva = oběžná aktiva – dlouhodobé pohledávky + časové rozlišení aktiv *krátkodobé závazky včetně krátkodobých bankovních úvěrů + časové rozlišení pasiv
3	CAS	$\frac{CA}{S}$	$\frac{\text{current assets}}{\text{sales}}$	$\frac{\text{krátkodobá aktiva}}{\text{tržby}}$ *Tržby = tržby za prodej zboží + tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb
4	CCC	CCC = SHP + DCP - TCPP	Cash Conversion Cycle = Stock holding period + debtor collection period – trade creditors payment period	Obratový cyklus peněz = doba obratu zásob + doba obratu kr. pohledávek – doba obratu kr.závazků
5	CG	$\frac{\text{Cap (t)}}{\text{Cap (t - 1)}} - 1$	capital growth = $\frac{\text{capital (t)}}{\text{capital (t - 1)}} - 1$ *capital = equity capital + long-term debts	$\Delta \text{ kapitálu} = \frac{\text{kapitál (t)}}{\text{kapitál (t - 1)}} - 1$ *kapitál = vlastní kapitál + dlouhodobé závazky + rezervy + krátkodobé bankovní úvěry
6	CashR	$\frac{C}{CL}$	Cash Ratio = $\frac{\text{cash and cash equivalents}}{\text{total current liabilities}}$	okamžitá likvidita = $\frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$ *krátkodobé závazky včetně časového rozlišení pasivního

7	DCP	$\frac{TD * 365}{S}$	Debtor collection period = $\frac{\text{trade debtors} * 365}{\text{sales}}$	Doba obratu pohledávek = $\frac{\text{kr. pohledávky z obchodních vztahů} * 365}{\text{tržby}}$ <i>*kr. pohledávky z obchodních vztahů včetně časového rozlišení aktiv (ČRA)</i>
8	ROCE	$\frac{OP}{Cap}$	Return on Capital Employed = $\frac{\text{operating profit}}{\text{capital}}$	rentabilita investovaného kapitálu = $\frac{\text{korigovaný provozní VH}}{\text{kapitál}}$ <i>*korigovaný provozní VH = provozní VH – zisk z prodaného dlouhodobého majetku</i>
9	ROS	$\frac{OP}{S}$	Return of sales = $\frac{\text{operating profit}}{\text{sales}}$	rentabilita tržeb = $\frac{\text{korigovaný provozní VH}}{\text{tržby}}$
10	ROA	$\frac{OP}{TA}$	Return of assets = $\frac{\text{operating profit}}{\text{total assets}}$	rentabilita aktiv = $\frac{\text{korigovaný provozní VH}}{\text{celková aktiva}}$
11	OCFIE	$\frac{OCF}{IE}$	$\frac{\text{operating CF}}{\text{interest expenses}}$ <i>*operating CF = operating profit + amortizaton</i>	$\frac{\text{provozní CF}}{\text{nákladové úroky}}$ <i>*provozní CF = korigovaný provozní VH + odpisy dl. majetku</i>
12	OCFTA	$\frac{OCF}{TA}$	$\frac{\text{operating CF}}{\text{total assets}}$	$\frac{\text{provozní CF}}{\text{celková aktiva}}$
13	EG	$\frac{OP(t)}{OP(t-1)} - 1$	Earnings growth = $\frac{\text{operating profit (t)}}{\text{operating profit (t-1)}} - 1$	$\Delta \text{ zisku} = \frac{\text{korigovaný provozní VH (t)}}{\text{korigovaný provozní VH (t-1)}} - 1$
14	IATA	$\frac{IA}{TA}$	$\frac{\text{intangible assets}}{\text{total assets}}$	$\frac{\text{nemovitý majetek}}{\text{celková aktiva}}$
15	ROE	$\frac{EAT}{E}$	Return of equity = $\frac{\text{net income (EAT)}}{\text{equity}}$	rentabilita vlastního kapitálu = $\frac{\text{zisk za účetní období}}{\text{vlastní kapitál + rezervy}}$
16	QR	$\frac{CA - ST}{CL}$	Quick Ratio = $\frac{\text{current assets} - \text{stock}}{\text{total current liabilities}}$	pohotová likvidita = $\frac{\text{krátkodobá aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$

17	RETA	$\frac{RE}{TA}$	$\frac{\text{retained earnings}}{\text{total assets}}$	$\frac{\text{zadržené zisky}}{\text{celková aktiva}}$ *zadržené zisky = VH běžného účetního období + VH min. let
18	STA	$\frac{S}{TA}$	$\frac{\text{sales}}{\text{total assets}}$	$\frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$
19	STTA	$\frac{ST}{TA}$	$\frac{\text{stock}}{\text{total assets}}$	$\frac{\text{zásoby}}{\text{celková aktiva}}$
20	STTA_A	$\frac{S}{\text{Tan. A}}$	$\frac{\text{sales}}{\text{tangible assets}}$	$\frac{\text{tržby}}{\text{movitý dlouhodobý majetek}}$ * movitý DM = dl. hmotný majetek – pozemky a stavby
21	SG	$\frac{S(t)}{S(t-1)} - 1$	Sales growth = $\frac{\text{sales (t)}}{\text{sales (t-1)}} - 1$	$\Delta \text{tržeb} = \frac{\text{tržby (t)}}{\text{tržby (t-1)}} - 1$
22	SHP	$\frac{ST * 365}{S}$	Stock holding period = $\frac{\text{stock} * 365}{\text{sales}}$	Doba obratu zásob = $\frac{\text{zásoby} * 365}{\text{tržby}}$
23	TCTA	$\frac{TC}{TA}$	$\frac{\text{trade creditors}}{\text{total assets}}$	$\frac{\text{závazky z obchodních vztahů (kr. +dl.) + ČRP}}{\text{celková aktiva}}$
24	TCTL	$\frac{TC}{TL}$	$\frac{\text{trade creditors}}{\text{total liabilities}}$	$\frac{\text{závazky z obchodních vztahů}}{\text{celkové dluhy}}$ *celkové dluhy = cizí zdroje – rezervy (jinak: závazky + časové rozlišení pasiv)
25	TCPP	$\frac{\text{TCPP} * 365}{S}$	Trade creditor payment period = $\frac{\text{trade creditors} * 365}{\text{sales}}$	Doba obratu závazků = $\frac{\text{kr. závazky z obchodních vztahů} * 365}{\text{tržby}}$ * kr. závazky z obchodních vztahů = krátkodobé závazky včetně časové rozlišení pasiv (ČRP)

26	TDTA	$\frac{TD}{TA}$	$\frac{\text{trade debtors}}{\text{total assets}}$	$\frac{\text{pohledávky z obchodních vztahů (kr. +dl.) + ČRA}}{\text{celková aktiva}}$
27	TLTA	$\frac{TL}{TA}$	$\frac{\text{total liabilities}}{\text{total assets}}$	$\text{zadluženost} = \frac{\text{celkové dluhy}}{\text{celková aktiva}}$
28	WCS	$\frac{WC}{S}$	$\frac{\text{working capital}}{\text{sales}}$	$\frac{\text{pracovní kapitál}}{\text{tržby}}$ <i>*pracovní kapitál = krátkodobá aktiva – krátkodobé závazky</i>
29	WCTA	$\frac{WC}{TA}$	$\frac{\text{working capital}}{\text{total assets}}$	$\frac{\text{pracovní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$
30	TCTD	$\frac{TC}{TD}$	$\frac{\text{trade creditors}}{\text{trade debtors}}$	$\frac{\text{závazky z obchodních vztahů}}{\text{pohledávky z obchodních vztahů}}$
31	TAG	$\frac{TA(t)}{TA(t-1)} - 1$	Total assets growth = $\frac{\text{total assets (t)}}{\text{total assets (t-1)}} - 1$	$\Delta \text{ celkových aktiv} = \frac{\text{celková aktiva (t)}}{\text{celková aktiva (t-1)}} - 1$
32	FAG	$\frac{FA(t)}{FA(t-1)} - 1$	Fixed assets growth = $\frac{\text{fixed assets (t)}}{\text{fixed assets (t-1)}} - 1$	$\Delta \text{ dlouhodobého majetku} = \frac{\text{dl. majetek (t)}}{\text{dl. majetek (t-1)}} - 1$
33	InS	$\frac{In}{S}$	$\frac{\text{investment}}{\text{sales}}$	$\frac{\text{investice}}{\text{tržby}}$ <i>* investice = DM (t) - DM (t-1) + odpis (t)</i>
34	InFA	$\frac{In}{FA}$	$\frac{\text{investment}}{\text{fixed assets}}$	$\frac{\text{investice}}{\text{dl. majetek}}$
35	InNI	$\frac{In}{NI(EAT)}$	$\frac{\text{investment}}{\text{net income (EAT)}}$	$\frac{\text{investice}}{\text{zisk za účetní období}}$
36	OPNu.E	$\frac{OP}{\sum \text{Emp.}}$	$\frac{\text{operating profit}}{\text{number of employes}}$	$\frac{\text{korigovaný provozní VH}}{\text{počet zaměstnanců}}$ <i>*počet zaměstnanců – střední hodnota intervalu</i>

37	PCS	$\frac{PC}{S}$	$\frac{\text{personal costs}}{\text{sales}}$	$\frac{\text{osobní náklady}}{\text{tržby}}$
38	SeS	$\frac{Se}{S}$	$\frac{\text{services}}{\text{sales}}$	$\frac{\text{služby}}{\text{tržby}}$
39	1-EAT/EBT	$\frac{1 - EAT}{EBT}$	$\frac{1 - EAT}{EBT}$	$\frac{1 - \text{zisk za účetní období}}{\text{zisk před zdaněním}}$
40	1-EBT/OP	$\frac{1 - EBT}{OP}$	$\frac{1 - EBT}{\text{operating profit}}$	$\frac{1 - \text{zisk před zdaněním}}{\text{korigovaný provozní VH}}$
41	DividendPOratio	$\frac{Div(t)}{OP(t - 1)}$	$\frac{\text{dividends (t)}}{\text{operating profit(t - 1)}}$ *dividends = E(t)-E(t-1)-EAT(t)	$\frac{\text{dividendy (t)}}{\text{korogovaný provozní VH (t - 1)}}$ *dividendy = vlastní kapitál(t)-vlastní kapitál(t-1)-EAT(t)
42	MECS	$\frac{MEC}{S}$	$\frac{\text{material + energy consumption}}{\text{sales}}$	$\frac{\text{spotřeba materiálu a energie}}{\text{tržby}}$
43	PCOP	$\frac{PCE}{OP}$	$\frac{\text{personal costs}}{\text{operating profit}}$	$\frac{\text{osobní náklady}}{\text{korogovaný provozní VH}}$

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA Č. 6: POPISNÁ STATISTIKA KVANTITATIVNÍCH DAT

Tato příloha obsahuje tabulky s popisnou statistikou poměrových ukazatelů.

- v první tabulce (*Tabulka 6.1*) jsou uvedeny výsledky původních neupravených dat;
- ve druhé tabulce (*Tabulka 6.2*) jsou uvedeny výsledky transformovaných dat;
 - transformovaná proměnná má v názvu zkratkou *TR*;
- ve třetí tabulce (*Tabulka 6.3*) jsou uvedeny výsledky transformovaných dat očištěných o extrémní hodnoty;
 - upravení ukazatele o extrémní hodnoty je označeno zkratkou *Ex* v názvu proměnné;
 - extrémní hodnoty byly nahrazeny krajními hodnotami;
 - pokud proměnná neobsahuje označení *Ex*, pak to znamená, že se v ní extrémní hodnoty nevyskytovaly;
- ve čtvrté tabulce (*Tabulka 6.4*) jsou uvedeny výsledky transformovaných dat očištěných o extrémní hodnoty a doplněných pomocí metody CHAID (výsledky doplnění jsou v příloze č. 8)
 - tabulka nezahrnuje všechny proměnné. Proměnná *CCC*, *OCFIE* a *IATA* byly vynechány z důvodu velkého počtu extrémních hodnot; *ukazatele rentability* jsou závisle proměnnou proto nebyly doplněny a zároveň nebyly ani použity k doplnění dat.

Tabulka 6.1: Popisná statistika – původní neočištěná data

	N	Minimum	Maximum	Průměr	Std. odchylka	Šikmost		Špičatost	
	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Std. Chyba	Statistika	Std. Chyba
CA/CL	439	-625,333	1 533,670	13,742	118,049	9,166	0,117	124,460	0,233
CA/S	468	0,000	309,761	1,204	14,344	21,413	0,113	461,391	0,225
CashR	411	-6,209	144,500	2,037	10,239	10,181	0,120	118,585	0,240
C/TA	414	0,000	0,993	0,216	0,231	1,283	0,120	0,918	0,239
CCC	348	-166,256	5 2946,300	235,082	2 837,316	18,585	0,131	346,244	0,261
DCP	449	0,017	1 971,760	69,698	128,028	9,659	0,115	123,742	0,230
EG	435	-245,143	60,375	-0,424	14,758	-11,979	0,117	186,587	0,234
IA/TA	422	0,000	1,269	0,012	0,077	12,241	0,119	181,247	0,237
In/FA	301	-6,074	2,708	0,130	0,785	-4,292	0,140	29,523	0,280
In/NI	277	-106,044	274,827	2,873	26,099	5,700	0,146	53,752	0,292
In/S	319	-2,065	55,617	0,231	3,126	17,600	0,137	312,646	0,272
MEC/S	331	0,001	389,012	1,466	21,371	18,182	0,134	330,709	0,267
OCF/IE	295	-957,500	3 270,560	63,233	270,779	7,648	0,142	80,508	0,283
OCF/TA	470	-4,146	1,399	0,077	0,380	-5,662	0,113	55,391	0,225
OP/Nu.E	470	-1 197 000,000	1 365 000,000	86 834,895	242 116,814	1,186	0,113	7,947	0,225
PC/OP	449	-257,925	378,333	3,406	32,880	1,651	0,115	58,896	0,230
PC/S	448	0,016	157,888	0,640	7,458	21,066	0,115	445,138	0,230
QR	429	-625,333	1531,000	13,063	119,090	9,110	0,118	122,638	0,235
RE/TA	398	-6,467	0,966	0,176	0,698	-3,925	0,122	26,339	0,244
ROA	469	-4,146	1,304	0,040	0,372	-5,939	0,113	58,182	0,225
ROCE	468	-33,765	52,333	0,183	3,012	7,994	0,113	227,139	0,225
ROE	397	-6,547	33,143	0,284	1,832	14,754	0,122	263,775	0,244
ROS	468	-6,333	38,981	0,068	1,860	19,537	0,113	412,626	0,225
Se/S	327	0,011	113,260	0,635	6,254	18,027	0,135	325,628	0,269

Tabulka 6.1: Popisná statistika – původní neočištěná data

	N	Minimum	Maximum	Průměr	Std. odchylka	Šikmost		Špičatost	
	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Std. Chyba	Statistika	Statistika
SG	430	-1,000	3 811,000	9,455	183,784	20,726	0,118	429,718	0,235
SHP	404	0,000	5 6508,900	187,304	2 811,599	20,046	0,121	402,530	0,242
S/TA	457	0,002	38,641	2,348	3,129	6,565	0,114	59,170	0,228
S/TTA_A	371	-33,019	2 112,880	32,766	133,980	12,564	0,127	178,054	0,253
ST/TA	409	0,000	0,7644	0,143	0,173	1,364	0,121	1,277	0,241
TAG	461	-0,724	38,912	0,359	2,222	13,667	0,114	215,753	0,227
TC/PP	363	-3,990	5 534,380	48,917	291,427	18,529	0,128	349,531	0,255
TC/TA	354	-0,050	1,057	0,164	0,196	1,653	0,130	2,598	0,259
TC/TD	359	-1,835	71,111	2,435	7,606	6,631	0,129	47,946	0,257
TC/TL	373	-0,260	0,909	0,272	0,259	0,775	0,126	-0,489	0,252
TD/TA	377	0,000	0,764	0,179	0,168	1,117	0,126	0,803	0,251
TL/TA	469	0,001	5,244	0,668	0,576	2,964	0,113	14,481	0,225
WC/S	455	-3,493	217,373	0,680	10,206	21,175	0,114	450,532	0,228
WC/TA	458	-3,305	1,100	0,213	0,506	-2,038	0,114	9,289	0,228

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6.2: Popisná statistika – transformovaná data

	N	Minimum	Maximum	Průměr	Std. odchylka	Šikmost		Špičatost	
	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Std. chyba	Statistika	Std. chyba
CA/CL_TR	439	-0,998	0,999	0,611	0,244	-1,926	0,117	10,351	0,233
CA/S_TR	468	0,000	0,997	0,288	0,151	1,216	0,113	2,535	0,225
CashR_TR	411	-0,861	0,993	0,313	0,274	0,442	0,120	0,013	0,240
CCC_TR	348	-0,994	1,000	0,763	0,581	-2,499	0,131	4,452	0,261
C/TA_TR	414	0,000	0,498	0,152	0,136	0,748	0,120	-0,587	0,239
DCP_TR	449	0,017	0,999	0,924	0,162	-3,585	0,115	13,244	0,230
EG_TR	435	-0,996	0,984	0,060	0,492	-0,095	0,117	-0,993	0,234
IA/TA_TR	422	0,000	0,559	0,009	0,043	8,371	0,119	83,455	0,237
In/FA_TR	301	-0,859	0,730	0,116	0,266	-0,950	0,140	1,742	0,280
In/NI_TR	277	-0,991	0,996	0,190	0,506	-0,518	0,146	-0,375	0,292
In/S_TR	319	-0,674	0,982	0,041	0,127	1,957	0,137	19,630	0,272
MEC/S_TR	331	0,001	0,997	0,194	0,141	1,107	0,134	4,065	0,267
OCF/IE_TR	295	-0,999	1,000	0,664	0,600	-2,098	0,142	2,752	0,283
OCF/TA_TR	470	-0,806	0,583	0,075	0,166	-1,375	0,113	5,769	0,225
OPNu.E_TR	470	-1,000	1,000	0,532	0,827	-1,259	0,113	-0,346	0,225
PC/OP_TR	449	-0,996	0,997	0,418	0,633	-1,223	0,115	-0,036	0,230
PC/S_TR	448	0,015	0,994	0,194	0,125	1,937	0,115	7,657	0,230
QR_TR	429	-0,998	0,999	0,541	0,266	-1,332	0,118	6,078	0,235
RE/TA_TR	398	-0,866	0,491	0,143	0,289	-1,156	0,122	0,851	0,244
ROA TR	469	-0,806	0,566	0,048	0,161	-1,291	0,113	5,812	0,225
ROCE_TR	468	-0,971	0,981	0,105	0,251	-0,652	0,113	3,199	0,225
ROE_TR	397	-0,868	0,971	0,119	0,237	-0,278	0,122	2,681	0,244
ROS_TR	468	-0,864	0,975	0,023	0,149	-1,833	0,113	13,153	0,225
Se/S_TR	327	0,011	0,991	0,201	0,133	1,404	0,135	3,721	0,269

Tabulka 6.2: Popisná statistika – transformovaná data									
	N	Minimum	Maximum	Průměr	Std. odchylka	Šikmost		Špičatost	
	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Std. chyba	Statistika	Statistika
SG_TR	430	-0,500	1,000	0,104	0,262	0,901	0,118	1,705	0,235
SHP_TR	404	0,000	1,000	0,668	0,429	-0,856	0,121	-1,186	0,242
S/TA_TR	457	0,002	0,975	0,597	0,188	-0,829	0,114	0,698	0,228
S/TTA_A_TR	371	-0,971	1,000	0,847	0,194	-3,831	0,127	24,016	0,253
ST/TA_TR	409	0,000	0,433	0,108	0,116	0,885	0,121	-0,284	0,241
TAG_TR	461	-0,420	0,975	0,094	0,234	0,905	0,114	1,549	0,227
TC/PP_TR	363	-0,800	1,000	0,854	0,247	-3,153	0,128	12,783	0,255
TC/TA_TR	354	-0,048	0,514	0,121	0,122	1,003	0,130	0,151	0,259
TC/TD_TR	359	-0,647	0,986	0,430	0,261	-0,078	0,129	0,475	0,257
TC/TL_TR	373	-0,206	0,476	0,184	0,149	0,312	0,126	-1,009	0,252
TD/TA_TR	377	0,000	0,433	0,136	0,110	0,580	0,126	-0,501	0,251
TL/TA_TR	469	0,001	0,840	0,351	0,162	0,073	0,113	-0,203	0,225
WC/S_TR	455	-0,777	0,995	0,117	0,239	-0,189	0,114	2,152	0,228
WC/TA_TR	458	-0,768	0,524	0,147	0,257	-0,979	0,114	0,746	0,228

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6.3: Popisná statistika – transformovaná data očištěná o extrémní hodnoty

	N	Minimum	Maximum	Průměr	Std. odchylka	Šikmost		Špičatost	
	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Std. Chyba	Statistika	Std. Chyba
CA/CL_TR_Ex	439	0,066	0,999	0,618	0,211	-0,363	0,117	-0,093	0,233
CA/S_TR_Ex	468	0,000	0,843	0,287	0,149	1,081	0,113	1,748	0,225
CashR_TR_Ex	411	0,001	0,993	0,316	0,269	0,650	0,120	-0,639	0,240
C/TA_TR	414	0,000	0,498	0,152	0,136	0,748	0,120	-0,587	0,239
DCP_TR_Ex	449	0,861	0,999	0,960	0,043	-1,533	0,115	0,871	0,230
EG_TR	435	-0,996	0,984	0,060	0,492	-0,095	0,117	-0,993	0,234
In/FA_TR	301	-0,859	0,730	0,116	0,266	-0,950	0,140	1,742	0,280
In/S_TR_Ex	319	-0,166	0,259	0,037	0,080	0,713	0,137	1,776	0,272
MEC/S_TR	331	0,001	0,997	0,194	0,141	1,107	0,134	4,065	0,267
OCF/TA_TR_Ex	470	-0,380	0,566	0,079	0,150	-0,586	0,113	2,147	0,225
OPNu.E_TR	470	-1,000	1,000	0,532	0,827	-1,259	0,113	-0,346	0,225
PC/OP_TR	449	-0,996	0,997	0,418	0,633	-1,223	0,115	-0,036	0,230
PC/S_TR_Ex	448	0,015	0,590	0,191	0,113	0,986	0,115	1,489	0,230
QR_TR_Ex	429	-0,478	0,999	0,545	0,249	-0,600	0,118	1,382	0,235
RE/TA_TR	398	-0,866	0,491	0,143	0,289	-1,156	0,122	0,851	0,244
ROA TR O Ex	469	-0,340	0,465	0,053	0,141	-0,370	0,113	1,728	0,225
ROCE_TR_Ex	468	-0,555	0,792	0,109	0,234	-0,267	0,113	1,620	0,225
ROE_TR_Ex	397	-0,619	0,863	0,119	0,233	-0,168	0,122	2,103	0,244
ROS_TR_Ex	468	-0,214	0,309	0,033	0,097	-0,402	0,113	1,504	0,225
Se/S_TR_Ex	327	0,011	0,765	0,201	0,130	1,097	0,135	1,348	0,269
SG_TR_Ex	430	-0,500	0,973	0,104	0,262	0,894	0,118	1,680	0,235
SHP_TR	404	0,000	1,000	0,668	0,429	-0,856	0,121	-1,186	0,242
S/TA_TR	457	0,002	0,975	0,597	0,188	-0,829	0,114	0,698	0,228
S/TTA_A_TR_Ex	371	0,340	1,000	0,856	0,150	-1,861	0,127	3,520	0,253

Tabulka 6.3: Popisná statistika – transformovaná data očištěná o extrémní hodnoty

	N	Minimum	Maximum	Průměr	Std. odchylka	Šikmost		Špičatost	
	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Std. Chyba	Statistika	Std. Chyba
ST/TA_TR	409	0,000	0,433	0,108	0,116	0,885	0,121	-0,284	0,241
TAG_TR_Ex	461	-0,420	0,929	0,094	0,233	0,886	0,114	1,463	0,227
TC/PP_TR_Ex	363	0,500	1,000	0,882	0,153	-1,585	0,128	1,144	0,255
TC/TA_TR	354	-0,048	0,514	0,121	0,122	1,003	0,130	0,151	0,259
TC/TD_TR	359	-0,647	0,986	0,430	0,261	-0,078	0,129	0,475	0,257
TC/TL_TR	373	-0,206	0,476	0,184	0,149	0,312	0,126	-1,009	0,252
TD/TA_TR	377	0,000	0,433	0,136	0,110	0,580	0,126	-0,501	0,251
TL/TA_TR	469	0,001	0,840	0,351	0,162	0,073	0,113	-0,203	0,225
WC/S_TR_Ex	455	-0,673	0,890	0,118	0,235	-0,115	0,114	1,696	0,228
WC/TA_TR	458	-0,768	0,524	0,147	0,257	-0,979	0,114	0,746	0,228

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6.4: Popisná statistika – transformovaná, očištěná a doplněná data

	N	Minimum	Maximum	Průměr	Std. odchylka	Šikmost		Špičatost	
	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Std. Chyba	Statistika	Std. Chyba
CA/CL_TR_Ex_COMPL	486	0,066	0,999	0,630	0,206	-0,496	0,111	0,047	0,221
CA/S_TR_Ex_COMPL	486	0,000	0,843	0,289	0,146	1,063	0,111	1,848	0,221
CashR_TR_Ex_COMPL	486	0,001	0,993	0,325	0,260	0,619	0,111	-0,636	0,221
C/TA_TR_COMPL	486	0,000	0,498	0,178	0,141	0,319	0,111	-1,267	0,221
DCP_TR_Ex_COMPL	486	0,861	0,999	0,957	0,044	-1,254	0,111	0,128	0,221
EG_TR_COMPL	486	-0,996	0,984	0,036	0,485	-0,021	0,111	-1,013	0,221
In/FA_TR_COMPL	486	-0,859	0,730	0,116	0,210	-1,198	0,111	4,462	0,221
In/NI_TR_COMPL	486	-0,991	0,996	0,073	0,416	0,166	0,111	0,101	0,221
In/S_TR_Ex_COMPL	486	-0,166	0,259	0,035	0,068	0,900	0,111	3,420	0,221
MEC/S_TR_COMPL	486	0,001	0,997	0,183	0,126	1,267	0,111	5,064	0,221
OPNu.E_TR_COMPL	486	-1,000	1,000	0,527	0,815	-1,255	0,111	-0,306	0,221
PC/OP_TR_COMPL	486	-0,996	0,997	0,424	0,623	-1,258	0,111	0,062	0,221
PC/S_TR_Ex_COMPL	486	0,015	0,590	0,194	0,109	0,921	0,111	1,541	0,221
QR_TR_Ex_COMPL	486	-0,478	0,999	0,577	0,258	-0,609	0,111	0,907	0,221
Se/S_TR_Ex_COMPL	486	0,011	0,765	0,203	0,111	1,146	0,111	2,457	0,221
SG_TR_Ex_COMPL	486	-0,500	0,973	0,097	0,252	0,978	0,111	1,979	0,221
SHP_TR_COMPL	486	0,000	1,000	0,695	0,404	-1,070	0,111	-0,736	0,221
S/TA_TR_COMPL	486	0,002	0,975	0,593	0,185	-0,760	0,111	0,675	0,221
S/TTA_A_TR_Ex_COMPL	486	0,340	1,000	0,861	0,139	-1,959	0,111	4,231	0,221
ST/TA_TR_COMPL	486	0,000	0,433	0,095	0,110	1,151	0,111	0,283	0,221
TAG_TR_Ex_COMPL	486	-0,420	0,929	0,093	0,227	0,925	0,111	1,719	0,221
TC/PP_TR_Ex_COMPL	486	0,500	1,000	0,900	0,140	-1,929	0,111	2,471	0,221
TC/TA_TR_COMPL	486	-0,048	0,514	0,092	0,115	1,391	0,111	1,134	0,221
TC/TD_TR_COMPL	486	-0,647	0,986	0,424	0,233	-0,056	0,111	1,109	0,221

Tabulka 6.4: Popisná statistika – tranformovaná, očištěná a doplněná data

	N	Minimum	Maximum	Průměr	Std. odchylka	Šikmost		Špičatost	
	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Std. Chyba	Statistika	Statistika
TC/TL_TR_COMPL	486	-0,206	0,476	0,150	0,145	0,718	0,111	-0,684	0,221
TD/TA_TR_COMPL	486	0,000	0,433	0,116	0,104	0,970	0,111	0,085	0,221
TL/TA_TR_COMPL	486	0,001	0,840	0,352	0,160	0,062	0,111	-0,155	0,221
WC/S_TR_Ex_COMPL	486	-0,673	0,890	0,121	0,230	-0,145	0,111	1,824	0,221
WC/TA_TR_COMPL	486	-0,768	0,524	0,153	0,255	-1,013	0,111	0,781	0,221

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA Č. 7: STATISTICKY VÝZNAMNÉ VZTAHY MEZI PROMĚNNÝMI

V této příloze jsou k dispozici výsledky analýzy numerizovaných kvalitativních dat, která je popsána v textu. U nadpisu nad tabulkami je vždy uvedeno číslo a název kapitoly a její části, ke které se dané tabulky vztahují.

VIZ KAPITOLA 3.1 Kontrola rodinného podniku

PODNADPIS: PODNIK VEDE RODINA

Tabulka 7.1 – Seznam proměnných, které mají statisticky významný vztah s podílem rodiny ve vedení podniku

Podíl rodiny ve vedení	Chí-kvadrát	df	p-hodnota	Cramerovo V	Fisherův exaktní test (p-hodnota)
Obor podnikání	6,554	2	0,038	0,177	
Počet zaměstnanců celkem	9,331	3	0,025	0,210	
100 % vlastní rodina*	12,587	1	<0,001	0,244	0,001
Zapojení nerodinných manažerů	17,009	2	<0,001	0,283	
Hendikepovaní zaměstnanci	8,602	1	0,003	0,201	
Zaměstnanci rodinní vs nerodinní	9,330	2	0,009	0,210	
RP zvyšuje spokojenost v práci i v rodině	6,173	2	0,046	0,171	
Růst exportu	6,724	2	0,035	0,178	

*1 sloupec (25%) má nižší očekávanou četnost než 5

Obor podnikání: vyloučen obor zemědělství, lesnictví a rybářství (pouze 3 podniky)

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.2 – Vztah podílu rodiny ve vedení podniku s dalšími proměnnými: povaha vztahu (znaménkové schéma)

Podíl rodiny ve vedení	Obor podnikání				Počet zaměstnanců				Rodina vlastní 100 %	
	Služby	Zemědělství, lesnictví, rybářství	Zpracovatelský průmysl	Stavebnictví	<5	(5;10)	(10;50)	více	ne	ano
≤ 50 %	-	o	+	o	-	o	o	++	+++	---
> 50 %	+	o	-	o	+	o	o	--	---	+++

Podíl rodiny ve vedení	Zapojení nerod. manažerů			Hendikepovaní zaměstnanci		Zaměstnanci rod. vs nerodinní			Spokojenost			Export		
	zapojení ner. členů	názor nerod. členů	rodina	ne	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano
≤ 50 %	+++	---	o	--	++	++	--	o	o	+	o	o	o	+
> 50 %	---	+++	o	++	--	--	++	o	o	-	o	o	o	-

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.3 – Seznam proměnných, které mají statisticky významný vztah s názorem majitelů na udržení kontroly v podniku

Zapojení nerodinných manažerů	Chí-kvadrát	df	p-hodnota	Cramerovo V
Počet zaměstnanců celkem	14,004	6	0,030	0,182
Nerodinný investor	31,145	2	<0,001	0,383
Podíl rodiny ve vedení	17,009	2	<0,001	0,283
Hendikepovaní zaměstnanci	6,514	2	0,039	0,175
Zaměstnanci rodinní vs nerodinní	11,353	4	0,023	0,164
Podpora společensky prospěšných aktivit	8,426	2	0,015	0,199
Konkurenční výhoda: inovace	11,807	4	0,019	0,167
Růst exportu	18,359	4	<0,001	0,208
Expanze do jiných oborů podnikání	12,682	4	0,013	0,173
Realizace fúze	15,252	4	0,004	0,190

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.4 – Vztah kontroly rodiny v podniku s dalšími proměnnými: povaha vztahu (znaménkové schéma)

Zapojení nerodinných manažerů	Počet zaměstnanců				Nerodinný investor		Podíl rodiny ve vedení		Hendikepovaní zaměstnanci	
	<5	(5;10)	(10;50)	více	ne	ano	≤ 50 %	> 50 %	ne	ano
zapojení ner. členů	o	o	o	o	o	o	+++	---	o	o
názor ner. členů	++	o	o	-	+++	---	---	+++	+	-
rodina	-	o	o	o	---	+++	o	o	o	o

Zapojení nerodinných manažerů	Zaměstnanci rodinní vs nerodinní			Podpora spol. pros. aktivit		KV: inovace		
	výběrové řízení	doporučení a kominace	přednost má rodina	ne	ano	ne	nevím	ano
zapojení ner. členů	+	o	o	o	o	o	-	o
názor ner. členů	--	+	o	++	--	o	+	--
rodina	o	o	o	-	+	o	o	o

Zapojení nerodinných manažerů	Růst: export			Růst: expanze do jiných oborů			Realizace fúze		
	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano
zapojení ner. členů	o	o	o	o	o	o	-	o	+
názor ner. členů	++	o	---	o	o	o	+++	-	o
rodina	--	o	+++	o	-	+++	-	+	o

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

PODNADPIS: PODNIK JE V RUKOU PRVNÍ ČI DRUHÉ GENERACE

Tabulka 7.5 – Seznam proměnných, které mají statisticky významný vztah s generací vlastníků v podniku

Generace vlastníků	Chí-kvadrát	df	p-hodnota	Cramerovo V
Počet zaměstnanců celkem	8,177	3	0,042	0,196
Rok založení	19,476	2	<0,001	0,303
Strategie na zakladateli	33,929	1	<0,001	0,400
Generace manažerů	111,562	1	<0,001	0,725
Outsourcing	9,717	2	0,008	0,214
RP zvyšuje kvalifikaci členů rodiny	5,941	2	0,051	0,167
Vyplácení podílů	4,628	1	0,031	0,148

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.6 – Vztah generace vlastníků rodiny v podniku s dalšími proměnnými: povaha vztahu (znaménkové schéma)

Generace vlastníků	Počet zaměstnanců				Rok založení			Strategie na zakladateli	
	<5	(5;10)	(10;50)	více	<2001	(2001;2009)	>2009	ne	ano
první	+	o	o	-	---	o	+++	---	+++
ostatní	-	o	o	+	+++	o	---	+++	---

Generace vlastníků	Generace manažerů		Outsourcing			Kvalifikace rodiny			Vyplácení podílů	
	první	ostatní	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	ano
první	---	+++	--	o	++	o	-	o	+	-
ostatní	+++	---	++	o	--	o	+	o	-	+

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.7 – Seznam proměnných, které mají statisticky významný vztah s generací manažerů v podniku

Generace manažerů	Chí-kvadrát	df	p-hodnota	Cramerovo V/fi koeficient	Fisherův exaktní test (testová statistika/p-hodnota)
Obor podnikání	13,729	2	0,001	0,256	
Počet zaměstnanců celkem	23,817	3	<0,001	0,335	
Počet zaměstnanců z rodiny	8,531	1	0,003	0,201	
Zakladatel podniku	5,662	1	0,017	0,163	
Rok založení	22,942	2	<0,001	0,329	
Strategie na zakladateli	29,265	1	<0,001	0,372	
Generace vlastníků	111,562	1	<0,001	0,725	
Plán předat podnik rodině	6,140	1	0,013	0,170	
Plán zůstat v podniku po předání	4,029	1	0,045	0,138	
Hendikepovaní zaměstnanci	5,375	1	0,020	0,159	
Zaměstnanci – známí	3,833	1	0,050	0,134	
Konkurenční výhoda: reakce na zákazníka					9,979/0,003
Konkurenční výhoda: nové technologie	6,525	2	0,038	0,175	
Konkurenční výhoda: inovace	9,314	2	0,009	0,210	
Vyplácení podílů	3,858	1	0,050	0,135	
Expanze do jiných oborů podnikání	5,970	2	0,051	0,168	

Obor podnikání: vyloučen obor zemědělství, lesnictví a rybářství (pouze 3 podniky)

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.8 – Vztah generace manažerů v podniku s dalšími proměnnými: povaha vztahu (znaménkové schéma)

Generace manažerů	Obor				Počet zaměstnanců				Zaměstnanci z rodiny	
	Služby	Zemědělství, lesnictví, rybářství	Zpracovatelský průmysl	Stavebnictví	<5	(5;10)	(10;50)	více	>2	≤2
první	o	o	---	o	++	o	-	---	--	++
ostatní	o	o	+++	o	--	o	+	+++	++	--

Generace manažerů	Zakladatel z rodiny		Rok			Strategické rozhodování rodina		Generace vlastníků	
	ne	ano	<2001	(2001;2009)	>2009	ne	ano	první	ostatní
první	+	-	---	o	+++	---	+++	+++	---
ostatní	-	+	+++	o	---	+++	---	---	+++

Generace manažerů	Převod		Plán zůstat v podniku		Hendikepování zaměstnanci		Zaměstnanci známí		KV: reakce na zákazníky		
	ne	ano	ne	ano	ne	ano	ne	ano	ne	nevím	ano
první	+	-	+	-	+	-	-	+	-	--	+++
ostatní	-	+	-	+	-	+	+	-	+	++	---

Generace manažerů	KV: nové technologie			KV: inovace			Výplata podílů		Zisk: expanze		
	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	ano	ne	nevím	ano
první	o	+	-	--	++	o	+	-	o	+	o
ostatní	o	-	+	++	--	o	-	+	o	-	o

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

PODNADPIS: STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU JE V RUKOU ČLENA RODINY

Tabulka 7.9 – Seznam proměnných, které mají statisticky významný vztah s tím, zda je strategické rozhodování v rukou zakladatele podniku

Strategie na zakladateli	Chí-kvadrát	df	p-hodnota	Cramerovo V	Fisherův exaktní test (p-hodnota)
Počet zaměstnanců celkem	11,506	3	0,009	0,235	0,006
Počet zaměstnanců z rodiny	4,193	1	0,041	0,142	
Rok založení	10,539	2	0,005	0,225	
Generace vlastníků	33,216	1	<0,001	0,399	
Generace manažerů	28,582	1	<0,001	0,370	
Ženy ve vedení	3,866	1	0,049	0,136	
Hendikepování zaměstnanci	9,907	1	0,002	0,218	

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.10 – Vztah kontroly rodiny v podniku s dalšími proměnnými: povaha vztahu (znaménkové schéma)

Strategie na zakladateli	Počet zaměstnanců				Zaměstnanci z rodiny		Rok založení		
	<5	{5;10}	{10;50}	více	>2	≤2	<2001	{2001;2009}	>2009
ne	--	o	o	+	+	-	+	o	--
ano	++	o	o	-	-	+	-	o	++

Strategie na zakladateli	Generace vlastníků		Generace manažerů		Ženy ve vedení		Hendikepování zaměstnanci	
	první	ostatní	první	ostatní	ne	ano	ne	ano
ne	---	+++	---	+++	-	+	--	++
ano	+++	---	+++	---	+	-	++	--

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

PODNADPIS: RODINA NENÍ OCHOTNA AKCEPTOVAT VSTUP INVESTORA, KTERÝ NENÍ Z RODINY

Tabulka 7.11 – Seznam proměnných, které mají statisticky významný vztah s názorem majitelů na akceptování nerodinného investora

Nerodinný investor	Chi-kvadrát	df	p-hodnota	Cramerovo V
Zapojení nerodinných manažerů	31,145	2	<0,001	0,383
Příprava nástupce	4,211	1	0,04	0,141
Akce pro zaměstnance	5,815	1	0,016	0,166
Home Office	5,886	1	0,018	0,162
Úspora v některých činnostech	8,660	2	0,013	0,202
Realizace fúze	23,187	2	<0,001	0,331

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.12 – Vztah ochoty akceptovat nerodinného investora s dalšími proměnnými: povaha vztahu (znaménkové schéma)

Nerodinný investor	Zapojení nerodinných manažerů			Příprava nástupce		Akce pro zaměstnance		Home office	
	zapojení ner. členů	zapojení ner. členů	zapojení ner. členů	ne	ano	ne	ano	ne	ano
ne	o	+++	---	-	+	+	-	+	-
ano	o	---	+++	+	-	-	+	-	+

Nerodinný investor	Úspora v některých činnostech			Realizace fúze		
	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano
ne	o	++	o	+++	o	---
ano	o	--	o	---	o	+++

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.13 – Znaménkové schéma pro vztah mezi udržením kontroly rodinou v podniku a ochotou akceptovat nerodinné investory (znaménkové schéma)

		Nerodinný investor	
		ne	ano
Zapojení nerodinných manažerů	Jsem ochoten předat kontrolu	--	++
	Důležité je zapojit do vedení i nerodinné členy	o	o
	Do vedení mohou být zapojeni nerodinní manažeri	---	+++
	Kontrola musí zůstat rodinně, ale je důležitý názor nerodinných členů	o	o
	Kontrolu si musí udržet rodina	+++	---

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

VIZ KAPITOLA 3.2 Dlouhodobá udržitelnost rodinného podniku

PODNADPIS: V PODNIKU JSOU FORMULOVÁNY DLOUHODOBÉ PLÁNY

Tabulka 7.14 – Seznam proměnných, které mají statisticky významný vztah k délce sestavovaných plánů v podniku

Záměry (sestavování plánů)	Chí-kvadrát	df	p-hodnota	Cramerovo V	Fisherův exaktní test (testová statistika/p-hodnota)
Počet zaměstnanců celkem	19,054	6	0,004	0,212	
Praxe rodina	6,261	2	0,044	0,172	
Praxe zakladatele	13,619	2	0,001	0,253	
Plán předat podnik rodinně	5,533	2	0,063	0,162	
Příprava nástupce	9,203	2	0,010	0,208	
Zaměstnanci rodinní vs nerodinní	23,470	4	<0,001	0,235	
Zaměstnanci – známí	13,299	2	0,001	0,250	
Home Office	8,275	2	0,016	0,198	
Podpora společensky prospěšných aktivit	12,039	2	0,002	0,238	
Konkurenční výhoda: reakce na zákazníka					7,980/0,037
Konkurenční výhoda: loajální zaměstnanci					9,264/0,043
Konkurenční výhoda: nové technologie	9,744	4	0,045	0,152	
RP je spojeno s vyšší reputací v podnikové sféře	10,342	4	0,035	0,156	
Vyplácení podílů	9,265	2	0,010	0,209	
Růst prodeje v tuzemsku*	10,425	4	0,034	0,157	10,294/0,028
Růst exportu	19,099	4	0,001	0,212	
Expanze do jiných oborů podnikání	10,929	4	0,027	0,161	
Růst inovace*	12,035	4	0,017	0,168	13,224/0,008

*22,2 % sloupců má očekávanou četnost < 5.

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.15 – Vztah délky sestavovaných plánů v rodinném podniku s dalšími proměnnými: povaha vztahu (znaménkové schéma)

Záměry (sestavování plánů)	Počet zaměstnanců				Praxe rodina		Praxe zakladatel		Příprava nástupce	
	<5	(5;10)	(10;50)	více	ne	ano	ne	ano	ne	ano
žádný	++	o	o	o	o	o	+	-	o	o
max. 3 roky	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
strategický	-	o	o	++	-	+	---	+++	--	++

Záměry (sestavování plánů)	Zaměstnanci rodinní vs nerodinní			Zaměstnanci známí		Home office		Podpora spol. pros. aktivit		KV: reakce na zákazníky		
	výběrové řízení	doporučení a kominace	přednost má rodina	ne	ano	ne	ano	ne	ano	ne	nevím	ano
žádný	o	o	+++	--	++	o	o	+	-	o	+	--
max. 3 roky	o	+	o	o	o	+	-	o	o	o	-	o
strategický	++	o	o	+	-	--	++	--	++	o	o	o

Záměry (sestavování plánů)	KV: loajální zaměstnanci			KV: nové technologie			Reputace v podnikové sféře			Vyplácení podílů	
	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	ano
žádný	o	o	o	o	o	o	-	o	o	o	o
max. 3 roky	o	o	o	o	o	o	+	o	-	o	o
strategický	o	-	++	o	-	++	o	o	+	--	++

Záměry (sestavování plánů)	Růst prodeje v tuzemsku			Růst exportu			Expanze do jiných oborů			Růst inovace		
	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano
žádný	+	o	--	++	o	--	o	o	o	o	o	o
max. 3 roky	-	o	o	o	++	o	o	o	o	o	o	o
strategický	o	o	o	o	--	+	o	--	+	o	-	++

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

PODNADPIS: EXISTUJE NÁSTUPCE, KTERÝ V BUDOUCNU MŮŽE PREVZÍT PODNIK

a) Současný majitel plánuje po předání v podniku nadále působit.

Tabulka 7.16 – Seznam proměnných, které mají statisticky významný vztah s plánem majitele zůstat v podniku i po jeho předání

Plán zůstat v podniku po předání	Chí-kvadrát	df	p-hodnota	Cramerovo V
Počet zaměstnanců celkem	19,922	3	<0,001	0,307
Počet zaměstnanců z rodiny	7,367	1	0,011	0,186
Generace manažerů	4,029	1	0,045	0,138
Plán předat podnik rodině	55,191	1	<0,001	0,510
Příprava nástupce	13,500	1	<0,001	0,252
Hendikepování zaměstnanci	4,556	1	0,033	0,147
Zaměstnanci rodinní vs nerodinní	8,013	2	0,018	0,194
Akce pro zaměstnance	4,323	1	0,038	0,143
Podpora společensky prospěšných aktivit	11,149	1	0,001	0,229
Konkurenční výhoda: nové technologie	8,508	2	0,014	0,200
Konkurenční výhoda: inovace	8,688	2	0,013	0,202
Expanze do jiných oborů podnikání	7,810	2	0,020	0,192

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.17 – Vztah plánu současného majitele zůstat po předání nadále v podniku s dalšími proměnnými: povaha vztahu (znaménkové schéma)

Plán zůstat po předání	Počet zaměstnanců				Zaměstnanci z rodiny		Generace manažera		Plán předat podnik rodině		Příprava nástupce	
	<5	(5;10)	(10;50)	více	>2	≤2	ostatní	první	ne	ano	ne	ano
ne	+++	o	---	o	--	++	-	+	+++	---	+++	---
ano	---	o	+++	o	++	--	+	-	---	+++	---	+++

Plán zůstat po předání	Hendikepování zaměstnanci		Zaměstnanci rodinní vs nerodinní			Akce pro zaměstnance		Podpora spol. pros. aktivit		KV: nové technologie		
	ne	ano	výběrové řízení	doporučení a kominace	Přednost má rodina	ne	ano	ne	ano	ne	nevím	ano
ne	+	-	-	o	+	+	-	+++	---	o	o	--
ano	-	+	+	o	-	-	+	---	+++	o	o	++

Plán zůstat po předání	KV: inovace			Expanze do jiných oborů		
	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano
ne	o	++	-	o	++	o
ano	o	--	+	o	--	o

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

b) Majitel plánuje předat podnik v budoucnu členům rodiny

Tabulka 7.18 – Seznam proměnných, které mají statisticky významný vztah s plánem majitele předat podnik v budoucnu členům rodiny

Plán předat podnik rodině	Chi-kvadrát	df	p-hodnota	Cramerovo V
Obor podnikání	10,785	2	0,005	0,227
Počet zaměstnanců celkem	7,983	3	0,046	0,194
Počet zaměstnanců z rodiny	6,866	1	0,009	0,180
Generace manažerů	6,140	1	0,023	0,170
Příprava nástupce	38,995	1	<0,001	0,429
Plán zůstat v podniku po předání	55,191	1	<0,001	0,510
Dítě v práci	7,631	2	0,022	0,190

Obor podnikání: vyloučen obor zemědělství, lesnictví a rybářství (pouze 3 podniky)

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.19 – Vztah plánu předání podniku s dalšími proměnnými: povaha vztahu (znaménkové schéma)

Plán předat podnik rodině	Obor podnikání				Počet zaměstnanců				Zaměstnanci z rodiny		Generace manažerů	
	Služby	Zemědělství, lesnictví, rybářství	Zpracovatelský průmysl	Stavebnictví	<5	<5;10)	<10;50)	více	>2	≤2	první	ostatní
ne	++	o	--	o	+	o	o	o	--	++	+	-
ano	--	o	++	o	-	o	o	o	++	--	-	+

Plán předat podnik rodině	Příprava nástupce		Plán zůstat v podniku		Dítě v práci			Růst: inovace		
	ne	ano	ne	ano	nepřípustné	výjimečně tolerováno	děti mohou být v práci	ne	nevím	ano
ne	+++	---	+++	---	++	o	o	++	o	o
ano	---	+++	---	+++	--	o	o	--	o	o

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

c) Probíhá příprava nástupce z rodiny na převzetí podniku v budoucnu.

Tabulka 7.20 – Seznam proměnných, které mají statisticky významný vztah s přípravou nástupce na převzetí podniku

Příprava nástupce	Chi-kvadrát	df	p-hodnota	Cramerovo V
Počet zaměstnanců celkem	10,166	3	0,017	0,219
Počet zaměstnanců z rodiny	9,135	1	0,003	0,208
Rok založení	8,803	2	0,012	0,204
Praxe zakladatele	4,777	1	0,029	0,150
Nerodinný investor	4,211	1	0,040	0,141
Záměry (sestavování plánů)	9,203	2	0,010	0,208
Plán předat podnik rodině	38,995	1	<0,001	0,429
Plán zůstat v podniku po předání	13,500	1	<0,001	0,252
Dítě v práci	6,077	2	0,048	0,169
Akce pro zaměstnance	4,071	1	0,044	0,139
Konkurenční výhoda: inovace	5,793	2	0,055	0,165
RP vede k utužení rodiny	10,803	2	0,005	0,226
RP je spojeno s vyšší společenskou reputací	6,045	2	0,049	0,169

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.21 – Vztah mezi přípravou nástupce na převzetí podniku a dalšími proměnnými: povaha vztahu (znaménkové schéma)

Příprava nástupce	Počet zaměstnanců				Zaměstnanci z rodiny		Rok založení			Praxe zakladatele	
	<5	(5;10)	(10;50)	více	>2	≤2	<2001	(2001;2009)	>2009	ne	ano
ne	o	o	o	--	--	++	--	o	+	+	-
ano	o	o	o	++	++	--	++	o	-	-	+

Příprava nástupce	Nerodinný investor		Záměry (sestavování plánů)			Plán předat podnik rodině		Plán zůstat po předání	
	ne	ano	žádný	max. 3 roky	strategický	ne	ano	ne	ano
ne	-	+	o	o	--	+++	---	+++	---
ano	+	-	o	o	++	---	+++	---	+++

Příprava nástupce	Dítě v práci			Akce pro zaměstnance		KV: inovace			Utužení rodiny			Společenská reputace		
	nepřípustné	výjimečně tolerováno	děti mohou být v práci	ne	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano
ne	+	o	o	+	-	o	+	-	o	++	--	o	+	o
ano	-	o	o	-	+	o	-	+	o	--	++	o	-	o

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

VIZ KAPITOLA 3.3 Sociální zodpovědnost majitelů rodinných podniků

PODNADPIS: VLIV PODNIKÁNÍ NA RODINU – VZTAHY MEZI NÁZORY MAJITELŮ

Tabulka 7.22 – Rodinné podnikání vede k utužení rodiny: statisticky významné vztahy a jejich síla

RP vede k utužení rodiny	Chí-kvadrát	df	p-hodnota	Cramerovo V	Fisherův exaktní test (testová statistika/p-hodnota)
Příprava nástupce	10,803	2	0,005	0,226	
Neshody v rodině	44,814	4	<0,001	0,325	
Dítě v práci	9,687	4	0,046	0,151	
Home Office	6,161	2	0,046	0,170	
Konkurenční výhoda: reakce na zákazníky					7,322/0,054
Konkurenční výhoda: loajální zaměstnanci					10,357/0,025
RP je spojeno s vyšší reputací v podnikové sféře*	33,521	4	<0,001	0,281	33,377/<0,001
RP je spojeno s vyšší společenskou reputací	29,657	4	<0,001	0,264	
RP umožňuje sladění péče o rodinu a práci	11,602	4	0,021	0,165	
RP umožňuje zabezpečení dítěte					12,564/0,009
RP zvyšuje kvalifikaci členů rodiny	17,049	4	0,002	0,201	
RP zvyšuje soudržnost v místní komunitě	19,237	4	<0,001	0,213	
RP zvyšuje spokojenost v práci i v rodině	53,984	4	<0,001	0,357	

*22,2 % sloupců má očekávanou četnost < 5.

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.23 – Rodinné podnikání vede k utužení rodiny: povaha vztahu (znaménkové schéma)

Utužení rodiny	Reputace v podnikové sféře			Společenská reputace			Work-life balance			Zabezpečení dětí		
	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano
ne	+	o	o	+++	o	o	o	o	o	o	--	+
nevím	o	+++	---	o	+++	---	o	++	--	o	++	-
ano	--	--	+++	-	o	+++	o	--	++	o	o	o

Utužení rodiny	Kvalifikace rodiny			Soudržnost v komunitě			Spokojenost			Neshody v rodině		
	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano
ne	o	o	o	++	o	-	+++	o	---	---	o	+++
nevím	o	+++	--	o	+	-	o	+++	---	--	o	o
ano	o	--	+++	-	--	+++	---	---	+++	+++	o	---

Utužení rodiny	Příprava nástupce		Dítě v práci			Home office		KV: loajální zaměstnanci			KV: reakce na zákazníky		
	ne	ano	nepřípustné	výjimečně tolerováno	děti mohou být v práci	ne	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano
ne	o	o	o	++	o	o	o	o	o	o	o	o	o
nevím	++	--	o	o	o	o	o	o	++	--	o	o	o
ano	--	++	o	o	o	-	+	o	o	o	o	-	+

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.24 – Rodinné podnikání je spojeno s vyšší reputací v podnikové sféře: statisticky významné vztahy a jejich síla

RP je spojeno s vyšší reputací v podnikové sféře	Chi-kvadrát	df	p-hodnota	Cramerovo V	Fisherův exaktní test (testová statistika/p-hodnota)
Záměry (sestavování plánů)	10,342	4	0,035	0,156	
Neshody v rodině	10,639	4	0,031	0,158	
Akce pro zaměstnance	8,735	2	0,013	0,203	
Home Office	6,213	2	0,045	0,171	
Konkurenční výhoda: inovace	12,353	4	0,015	0,171	
RP vede k utužení rodiny*	33,521	4	<0,001	0,281	33,377/<0,001
RP je spojeno s vyšší společenskou reputací	102,080	4	<0,001	0,491	
RP umožňuje sladění péče o rodinu a práci*	14,461	4	0,006	0,486	13,207/0,007
RP umožňuje zabezpečení dítěte					8,367/0,60
RP zvyšuje kvalifikaci členů rodiny*	36,007	4	<0,001	0,291	27,876/<0,001
RP zvyšuje soudržnost v místní komunitě	50,410	4	<0,001	0,345	
RP zvyšuje spokojenost v práci i v rodině*	13,816	4	0,008	0,181	12,975/0,009
Růst exportu	9,306	4	0,054	0,148	

*22,2 % sloupců má očekávanou četnost < 5.

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.25 – Rodinné podnikání je spojeno s vyšší reputací v podnikové sféře: povaha vztahu (znaménkové schéma)

Reputace v podnikové sféře	Utužení rodiny			Společenská reputace			Work-life balance			Kvalifikace rodiny		
	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano
ne	+	o	--	+++	o	---	+	o	o	+++	o	--
nevím	o	+++	--	o	+++	---	o	++	o	o	+	-
ano	o	---	+++	--	---	+++	o	-	+	---	o	+++

Reputace v podnikové sféře	Soudržnost v komunitě			Spokojenost			Neshody v rodině			Záměry (sestavování plánů)		
	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	není plán	krátkodobý plán	strategický plán
ne	+++	o	--	+	o	o	o	o	o	-	+	o
nevím	o	+++	--	o	++	--	-	++	o	o	o	o
ano	-	--	+++	o	-	++	++	--	o	o	-	+

Reputace v podnikové sféře	Akce pro zaměstnance		Home office		KV: inovace			Růst: export		
	ne	ano	ne	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano
ne	o	o	o	o	o	-	o	--	o	+
nevím	+	-	+	-	o	++	--	o	o	o
ano	--	++	o	o	o	o	+	o	o	o

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.26 – Rodinné podnikání je spojeno s vyšší společenskou reputací: statisticky významné vztahy a jejich síla

RP je spojeno s vyšší společenskou reputací	Chí-kvadrát	df	p-hodnota	Cramerovo V
Rok založení	14,865	4	0,005	0,187
Příprava nástupce	6,045	2	0,049	0,169
RP vede k utužení rodiny	29,57	4	<0,001	0,264
RP je spojeno s vyšší reputací v podnikové sféře	102,080	4	<0,001	0,491
RP umožňuje sladění péče o rodinu a práci	24,097	4	<0,001	0,238
RP zvyšuje kvalifikaci členů rodiny	31,207	4	<0,001	0,271
RP zvyšuje soudržnost v místní komunitě	47,510	4	<0,001	0,335
RP zvyšuje spokojenost v práci i v rodině	24,090	4	<0,001	0,238

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.27 – Rodinné podnikání je spojeno s vyšší společenskou reputací: povaha vztahu (znam. schéma)

Společenská reputace	Utužení rodiny			Reputace v podnikové sféře			Work-life balance			Kvalifikace rodiny		
	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano
ne	+++	o	-	+++	o	--	+++	o	---	+++	o	---
nevím	o	+++	o	o	+++	---	-	o	o	o	+	o
ano	o	---	+++	---	---	+++	o	o	+	---	o	+++

Společenská reputace	Soudržnost v komunitě			Spokojenost			Rok založení			Příprava nástupce	
	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	<2001	(2001;2009)	>2009	ne	ano
ne	+++	o	---	+++	o	o	o	o	--	o	o
nevím	o	+++	-	o	+++	-	-	o	++	+	-
ano	-	---	+++	o	-	+++	o	o	o	o	o

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.28 – Rodinné podnikání umožňuje sladění péče o rodinu s prací: statisticky významné vztahy a jejich síla

RP umožňuje sladění péče o rodinu a práci	Chí-kvadrát	df	p-hodnota	Cramerovo V	Fisherův exaktní test (testová statistika/p-hodnota)
Neshody*	9,836	4	0,042	0,152	8,577/0,064
Konkurenční výhoda: kvalita					8,621/0,41
RP vede k utužení rodiny	11,602	4	0,021	0,165	
RP je spojeno s vyšší reputací v podnikové sféře*	14,610	4	0,006	0,186	13,207/0,007
RP je spojeno s vyšší společenskou reputací	24,097	4	<0,001	0,238	
RP umožňuje zabezpečení dítěte					24,128/<0,001
RP zvyšuje kvalifikaci členů rodiny					33,790/<0,001
RP zvyšuje spokojenost v práci i v rodině*	40,745	4	<0,001	0,310	34,223/<0,001
Vyplácení podílů	6,105	2	0,047	0,170	
Úspora v některých činnostech*	8,909	4	0,063	0,145	9,588/0,042

*22,2 % sloupců má očekávanou četnost < 5.

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.29 – Rodinné podnikání umožňuje sladění péče o rodinu s prací: povaha vztahu (zn. schéma)

Work-life balance	Utužení rodiny			Reputace v podnikové sféře			Společenská reputace			Zabezpečení dětí		
	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano
ne	o	o	o	+	o	o	+++	-	o	+++	o	--
nevím	o	++	--	o	++	-	o	o	o	o	++	o
ano	o	--	++	o	o	+	---	o	+	--	o	+++

Work-life balance	Kvalifikace rodiny			Spokojenost			KV: kvalita			Vyplácení podílů		Úspora v některých činnostech		
	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	ano	ne	nevím	ano
ne	+++	o	---	+++	o	---	o	o	o	+	-	o	o	o
nevím	o	+++	--	o	+++	--	o	o	o	o	o	o	o	o
ano	-	---	+++	---	--	+++	o	-	+	o	o	-	o	o

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.30 – Rodinné podnikání umožňuje zabezpečení dítěte: statisticky významné vztahy a jejich síla

RP umožňuje zabezpečení dítěte	Chí-kvadrát	df	p-hodnota	Cramerovo V	Fisherův exaktní test (testová statistika/p-hodnota)
Plán zůstat po předání	5,120	2	0,077	0,155	
Ženy ve vedení	5,478	2	0,065	0,161	
Konkurenční výhoda: loajální zaměstnanci					9,862/0,025
RP vede k utužení rodiny					12,564/0,009
RP je spojeno s vyšší reputací v podnikové sféře					8,367/0,060
RP umožňuje sladění péče o rodinu a práci					24,128/<0,001
RP zvyšuje kvalifikaci členů rodiny					31,663/<0,001
RP zvyšuje soudržnost v místní komunitě					8,905/0,050
RP zvyšuje spokojenost v práci i v rodině					18,395/0,001

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.31 – Rodinné podnikání umožňuje zabezpečení dítěte: povaha vztahu

Zabezpečení dětí	Utužení rodiny			Work-life balance			Kvalifikace rodiny			Soudržnost v komunitě		
	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano
ne	o	o	o	+++	o	--	+++	o	---	+	-	o
nevím	--	++	o	o	++	o	o	+++	--	o	o	o
ano	+	-	o	--	o	+++	o	---	+++	o	o	o

Zabezpečení dětí	Spokojenost			Plán zůstat po předání		Ženy ve vedení		KV: loajální zaměstnanci		
	ne	nevím	ano	ne	ano	ne	ano	ne	nevím	ano
ne	++	o	o	o	o	o	o	o	o	o
nevím	o	+++	-	o	o	o	o	o	+	o
ano	o	-	+	-	+	o	o	o	-	+

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.32 – Rodinné podnikání zvyšuje kvalifikaci členů rodiny: statisticky významné vztahy a jejich síla

RP zvyšuje kvalifikaci členů rodiny	Chí-kvadrát	df	p-hodnota	Cramerovo V	Fisherův exaktní test (testová statistika/p-hodnota)
Generace vlastníků	5,941	2	0,051	0,167	
Příprava nástupce	5,541	2	0,063	0,162	
Home Office	6,608	2	0,037	0,177	
Konkurenční výhoda: nové technologie	13,514	4	0,009	0,179	
Konkurenční výhoda: kvalita					12,236/0,006
RP vede k utužení rodiny	17,049	4	0,002	0,201	
RP je spojeno s vyšší reputací v podnikové sféře*	36,007	4	<0,001	0,291	27,876/<0,001
RP je spojeno s vyšší společenskou reputací	31,207	4	<0,001	0,271	
RP umožňuje sladění péče o rodinu a práci					33,790/<0,001
RP umožňuje zabezpečení dítěte					31,663/<0,001
RP zvyšuje soudržnost v místní komunitě*	26,397	4	<0,001	0,250	19,452/<0,001
RP zvyšuje spokojenost v práci i v rodině*	26,143	4	<0,001	0,248	22,335/<0,001
Růst inovace					8,868/0,050

*22,2 % sloupců má očekávanou četnost < 5.

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.33 – Rodinné podnikání zvyšuje kvalifikaci členů rodiny: povaha vztahu (znaménkové schéma)

Kvalifikace rodiny	Utužení rodiny			Reputace v podnikové sféře			Společenská reputace			Work-life balance		
	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano
ne	o	o	o	+++	o	---	+++	o	---	+++	o	-
nevím	o	+++	--	o	+	o	o	+	o	o	+++	---
ano	o	--	+++	--	-	+++	---	o	+++	---	--	+++

Kvalifikace rodiny	Zabezpečení dětí			Soudržnost v komunitě			Spokojenost			Generace vlastníků	
	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	první	ostatní
ne	+++	o	o	+++	o	-	+++	o	o	o	o
nevím	o	+++	---	o	o	o	o	+++	--	--	++
ano	---	--	+++	-	o	+	-	-	+++	o	o

Kvalifikace rodiny	Home Office		KV: nové technologie			KV: kvalita			Růst: inovace		
	ne	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano
ne	o	o	o	-	o	o	o	o	o	o	o
nevím	++	--	o	++	--	o	++	--	o	++	o
ano	o	o	o	o	o	-	o	+	o	o	o

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.34 – Rodinné podnikání zvyšuje soudržnost v místní komunitě: stat. význ. vztahy a jejich síla

RP zvyšuje soudržnost v místní komunitě	Chi-kvadrát	df	p-hodnota	Cramerovo V	Fisherův exaktní test (testová statistika/p-hodnota)
Konkurenční výhoda: reakce na zákazníky					7,450/0,058
Konkurenční výhoda: nové technologie	12,516	4	0,014	0,172	
Konkurenční výhoda: dobré jméno					8,549/0,032
RP vede k utužení rodiny	19,237	4	<0,001	0,213	
RP je spojeno s vyšší reputací v podnikové sféře	50,410	4	<0,001	0,345	
RP je spojeno s vyšší společenskou reputací	47,510	4	<0,001	0,335	
RP umožňuje zabezpečení dítěte					8,905/0,050
RP zvyšuje kvalifikaci členů rodiny*	26,397	4	<0,001	0,250	19,452/<0,001
RP zvyšuje spokojenost v práci i v rodině	30,040	4	<0,001	0,266	

*22,2 % sloupců má očekávanou četnost < 5.

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.35 – Rodinné podnikání zvyšuje soudržnost v místní komunitě: povaha vztahu (znam. schéma)

Soudržnost v komunitě	Utužení rodiny			Reputace v podnikové sféře			Společenská reputace			Zabezpečení dětí		
	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano
ne	++	o	-	+++	o	-	+++	o	--	+	o	o
nevím	o	+	--	o	+++	--	o	+++	---	-	o	o
ano	-	-	+++	--	--	+++	----	-	+++	o	o	o

Soudržnost v komunitě	Kvalifikace rodiny			Spokojenost			KV: nové technologie			KV: dobré jméno		
	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano
ne	+++	o	-	++	o	o	+++	o	o	++	o	o
nevím	o	o	o	o	+++	---	o	o	o	o	o	o
ano	-	o	+	o	--	+++	o	o	o	o	o	+

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.36 – Rodinné podnikání a jeho vliv na neshody v rodině: stat. významné vztahy a jejich síla

Neshody v rodině	Chi-kvadrát	df	p-hodnota	Cramerovo V	Fisherův exaktní test (testová statistika/p-hodnota)
Počet zaměstnanců z rodiny	6,139	2	0,046	0,170	
Hendikepovaní zaměstnanci	6,461	2	0,040	0,175	
Zaměstnanci rodinní vs nerodinní	11,879	4	0,018	0,167	
Obsazení vedoucích pozic*	18,501	4	0,001	0,209	14,539/0,004
Konkurenční výhoda: loajální zaměstnanci					8,773/0,053
Konkurenční výhoda: inovace	9,233	4	0,056	0,148	
Konkurenční výhoda: nízké náklady	11,675	4	0,020	0,166	
RP vede k utužení rodiny	44,814	4	<0,001	0,325	
RP je spojeno s vyšší reputací v podnikové sféře	10,639	4	0,031	0,158	
RP umožňuje sladění péče o rodinu a práci*	9,836	4	0,043	0,152	8,577/0,064
RP zvyšuje spokojenost v práci i v rodině	22,956	4	<0,001	0,233	
Úspora provozních nákladů					9,191/0,043

*22,2 % sloupců má očekávanou četnost < 5.

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.37 – Rodinné podnikání a jeho vliv na neshody v rodině: povaha vztahu (znaménkové schéma)

Neshody v rodině	Utuzení rodiny			Reputace v podnikové sféře			Spokojenost			KV: nízké náklady		
	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano
ne	---	--	+++	o	-	++	-	--	+++	o	--	+
nevím	o	o	o	o	++	--	o	o	o	o	++	o
ano	+++	o	---	o	o	o	++	+	---	o	o	o

Neshody v rodině	Počet zaměstnanců z rodiny		Hendikepování zaměstnanci		Zaměstnanci rodinní vs nerodinní		
	>2	≤2	ne	ano	výběrové řízení	doporučení a kominace	přednost má rodina
ne	o	o	+	-	o	+	---
nevím	o	o	o	o	o	o	o
ano	+	-	-	+	o	o	+

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.38 – Rodinné podnikání a jeho vliv na spokojenost v práci a v rodině: statisticky významné vztahy a jejich síla

RP zvyšuje spokojenost v práci i v rodině	Chí-kvadrát	df	p-hodnota	Cramerovo V	Fisherův exaktní test (testová statistika/p-hodnota)
Počet zaměstnanců celkem	12,372	6	0,054	0,171	
Ženy ve vedení	7,627	2	0,022	0,190	
Podíl rodiny ve vedení	6,173	2	0,046	0,171	
Neshody v rodině	22,956	4	<0,001	0,233	
Zaměstnanci rodinní vs nerodinní	10,824	4	0,029	0,160	
Home Office	6,310	2	0,043	0,173	
Konkurenční výhoda: loajální zaměstnanci					12,530/0,008
Konkurenční výhoda: kvalita					10,214/0,015
RP vede k utužení rodiny	53,984	4	<0,001	0,357	
RP je spojeno s vyšší reputací v podnikové sféře*	13,816	4	0,008	0,181	12,975/0,009
RP je spojeno s vyšší společenskou reputací	24,090	4	<0,001	0,238	
RP umožňuje sladění péče o rodinu a práci*	40,745	4	<0,001	0,310	34,223/<0,001
RP umožňuje zabezpečení dítěte					18,395/0,001
RP zvyšuje kvalifikaci členů rodiny*	26,143	4	<0,001	0,248	22,335/<0,001
RP zvyšuje soudržnost v místní komunitě	30,040	4	<0,001	0,266	
Úspora provozních nákladů					9,409/0,038
Realizace fúze	12,169	4	0,016	0,169	

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 7.39 – Rodinné podnikání a jeho vliv na spokojenost v práci a v rodině: povaha vztahu (znaménkové schéma)

Spokojenost	Utuzení rodiny			Reputace v podnikové sféře			Společenská reputace			Work-life balance		
	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano
ne	+++	o	---	+	o	o	+++	o	o	+++	o	---
nevím	o	+++	---	o	++	-	o	+++	-	o	+++	--
ano	---	---	+++	o	--	++	o	-	+++	---	--	+++

Spokojenost	Zabezpečení dětí			Kvalifikace rodiny			Soudržnost v komunitě			Neshody v rodině		
	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano
ne	++	o	o	+++	o	-	++	o	o	-	o	++
nevím	o	+++	-	o	+++	-	o	+++	--	--	o	+
ano	o	-	+	o	--	+++	o	---	+++	+++	o	---

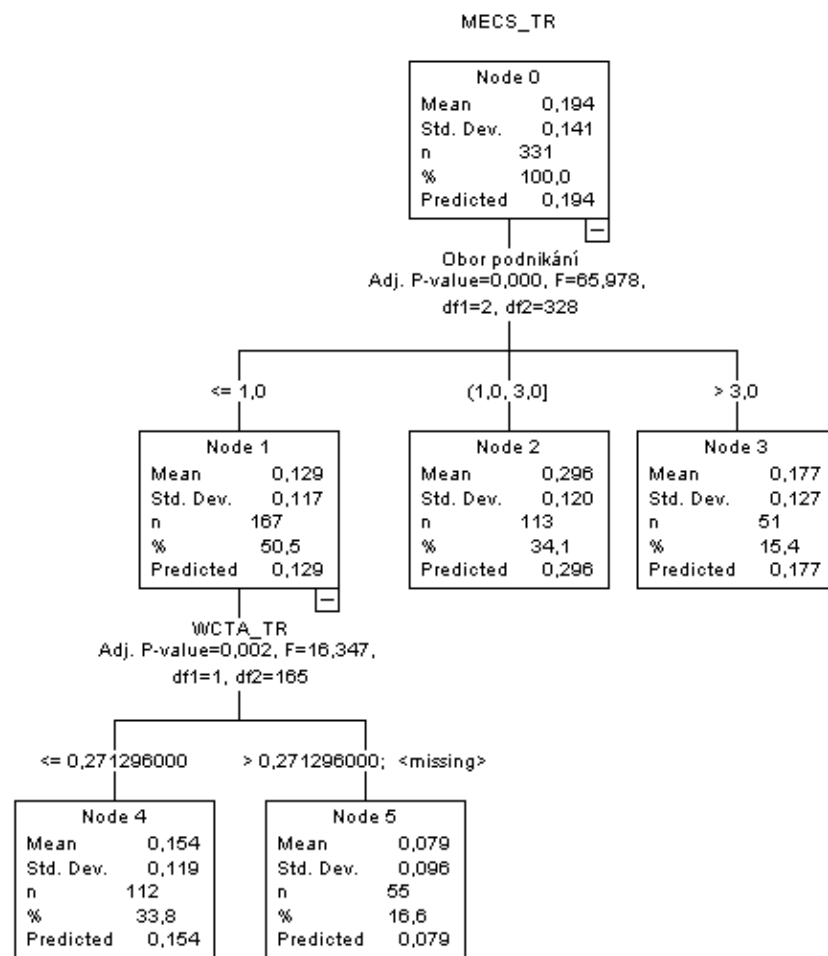
Spokojenost	Počet zaměstnanců				Ženy ve vedení		Podíl rodiny ve vedení		Zaměstnanci rodinní vs nerodinní			Home office	
	<5	(5;10)	(10;50)	více	ne	ano	≤50%	>50%	výběrové řízení	doporučení a kominace	Přednost má rodina	ne	ano
ne	o	o	++	o	o	o	o	o	o	o	o	+	-
nevím	o	o	o	o	+	--	+	-	o	--	+	o	o
ano	o	o	o	o	-	+	o	o	o	++	-	o	o

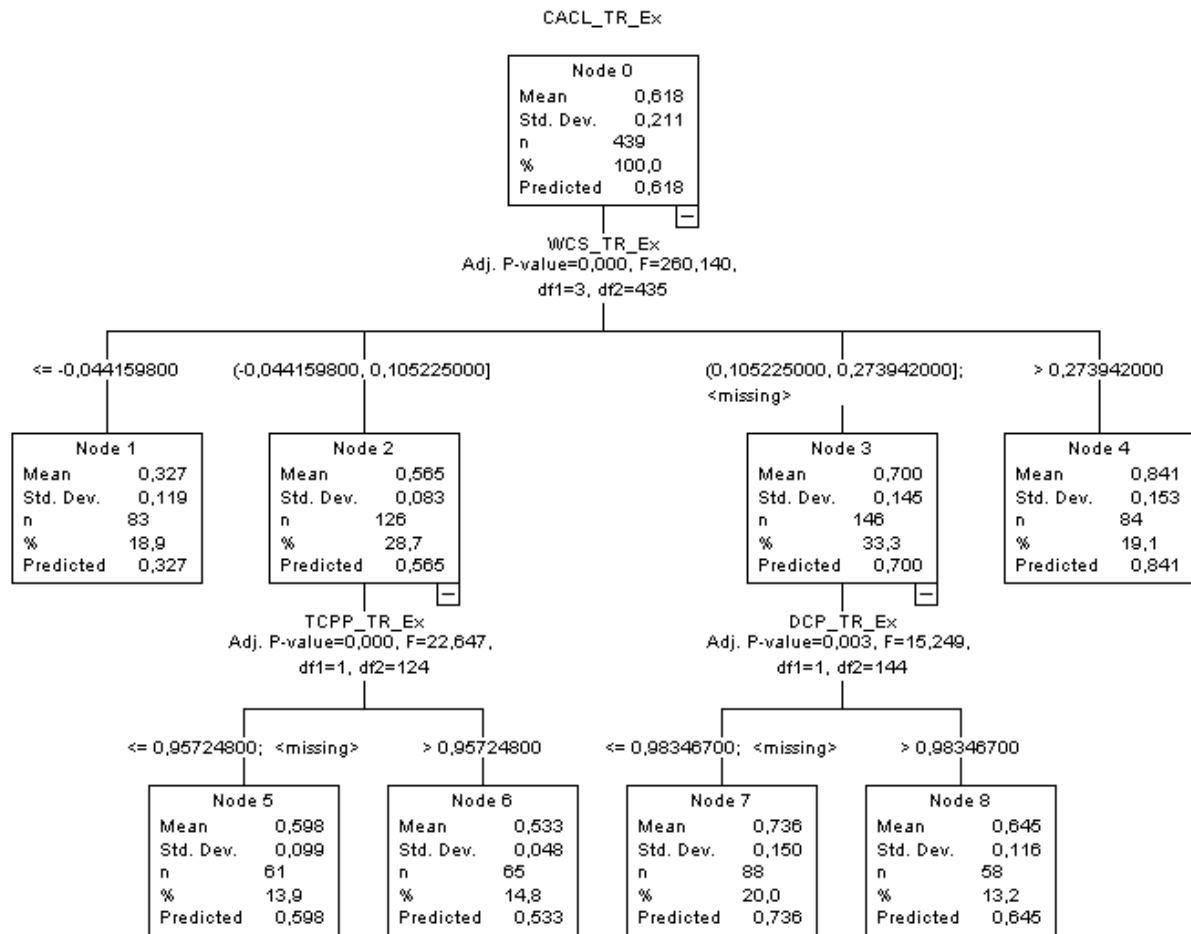
Spokojenost	KV: loajální zaměstnanci			KV: kvalita			Úspora provozních nákladů			Realizace fúze		
	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím	ano
ne	o	o	o	o	o	o	-	o	+	-	++	o
nevím	o	+++	---	o	++	--	o	o	-	o	o	o
ano	o	o	+	o	o	+	o	o	o	+	o	o

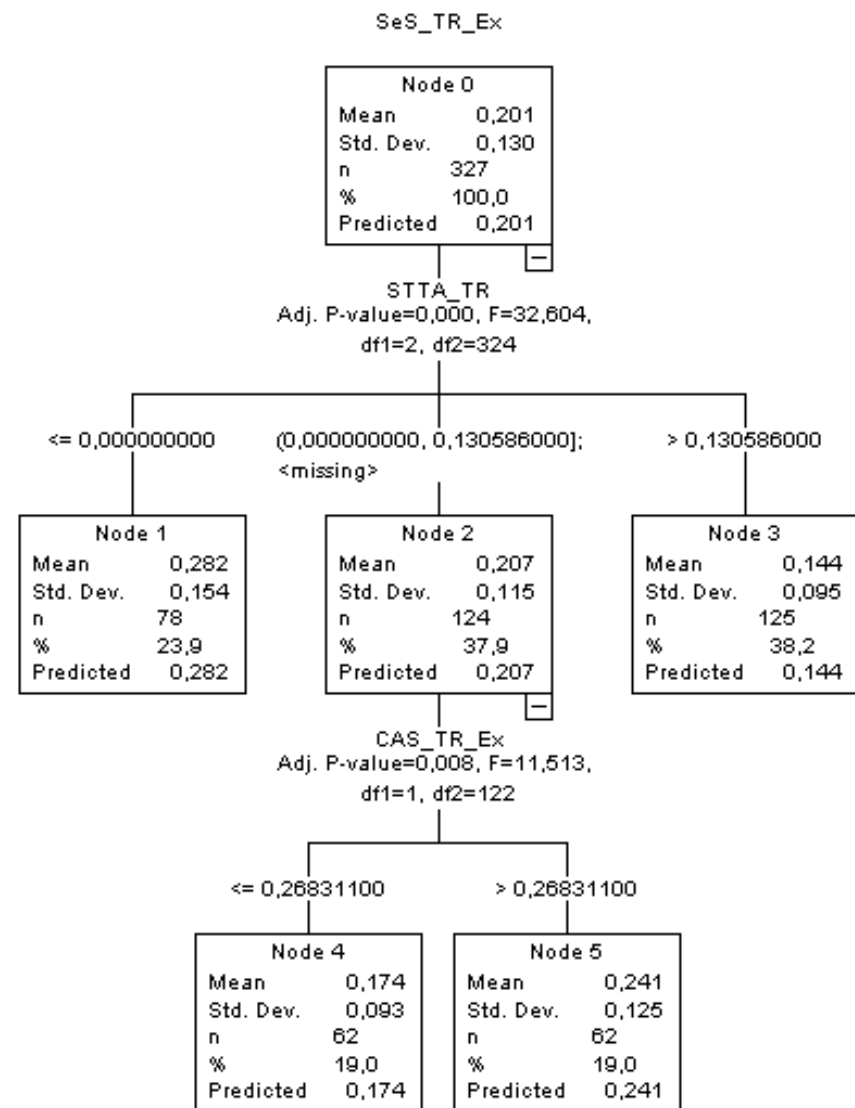
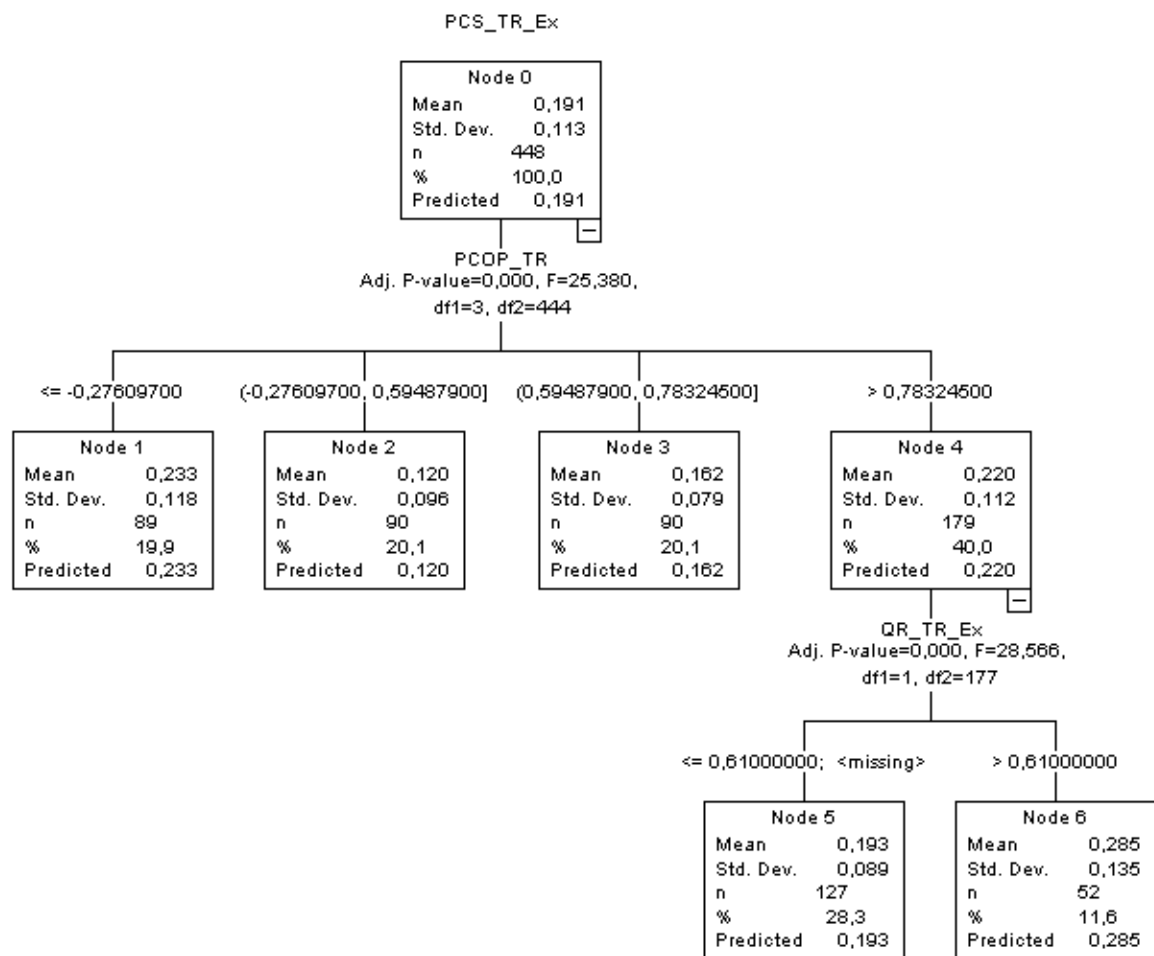
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

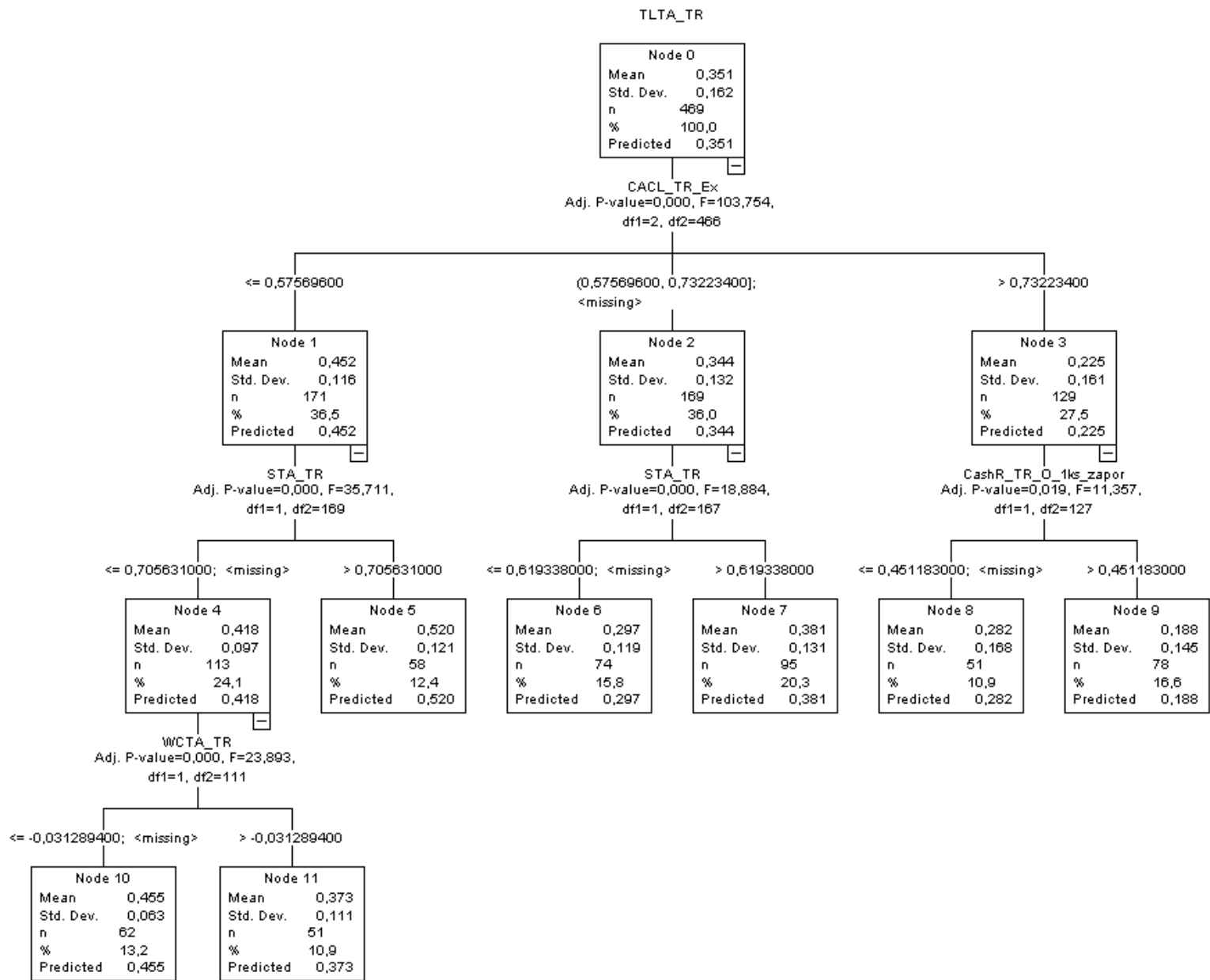
PŘÍLOHA Č. 8: DOPLNĚNÍ DAT POMOCÍ CHAID METODY

V této příloze je uvedeno doplnění proměnných použitých ve smíšených lineárních modelech v této práci. Výsledky doplnění všech proměnných jsou uvedeny v *příloze 6*.









**PŘÍLOHA Č. 9: ROE- R_E A JEHO VZTAH K F3.1 A DALŠÍM
POMĚROVÝM UKAZATELŮM: ÚPLNÉ VÝSLEDKY**

Tabulka 9.1: Model bez interakcí mezi proměnnými							
Parametr	Odhad	Std. chyba	df	t	Sig.	95% Interval spolehlivosti	
						dolní meze	horní meze
Intercept	0,267	0,259	91,713	1,028	0,306	-0,248	0,782
[Velikost=mikro]	0,094	0,079	76,899	1,185	0,240	-0,064	0,252
[Velikost=malý]	0,071	0,076	73,924	0,940	0,350	-0,080	0,222
[Velikost=střední]	0 ^b	0,000					
[obor_podrobne=A]	-0,261	0,258	74,904	-1,012	0,315	-0,776	0,253
[obor_podrobne=N]	-0,199	0,231	76,039	-0,861	0,392	-0,658	0,261
[obor_podrobne=P]	-0,155	0,247	78,236	-0,628	0,532	-0,648	0,337
[obor_podrobne=R]	-0,109	0,234	75,010	-0,467	0,642	-0,575	0,356
[obor_podrobne=S]	-0,032	0,221	75,459	-0,143	0,887	-0,471	0,408
[obor_podrobne=K]	-0,372	0,304	75,050	-1,224	0,225	-0,977	0,233
[obor_podrobne=Q]	-0,261	0,254	73,842	-1,027	0,308	-0,767	0,245
[obor_podrobne=C_10-11]	-0,122	0,239	76,384	-0,509	0,613	-0,598	0,354
[obor_podrobne=C_13-15]	-0,178	0,300	74,893	-0,593	0,555	-0,776	0,420
[obor_podrobne=C_16-18]	-0,215	0,235	77,623	-0,916	0,363	-0,683	0,253
[obor_podrobne=C_19-24]	-0,065	0,243	78,176	-0,268	0,790	-0,548	0,418
[obor_podrobne=C_25-27]	-0,075	0,223	75,682	-0,336	0,738	-0,519	0,369
[obor_podrobne=C_28-30]	-0,097	0,228	76,380	-0,426	0,671	-0,551	0,357
[obor_podrobne=C_28-33]	-0,121	0,309	75,779	-0,392	0,696	-0,738	0,495
[obor_podrobne=C_31-33]	-0,064	0,229	76,673	-0,278	0,782	-0,520	0,393
[obor_podrobne=F]	-0,198	0,216	75,601	-0,917	0,362	-0,628	0,232
[obor_podrobne=G]	-0,241	0,217	74,526	-1,110	0,270	-0,673	0,191
[obor_podrobne=E]	-0,105	0,247	74,655	-0,424	0,673	-0,596	0,387
[obor_podrobne=I]	0,153	0,248	81,498	0,616	0,540	-0,340	0,645
[obor_podrobne=J]	-0,217	0,228	75,293	-0,953	0,344	-0,671	0,237
[obor_podrobne=L]	-0,358	0,230	75,564	-1,558	0,123	-0,815	0,100
[obor_podrobne=M_69]	-0,049	0,261	74,798	-0,189	0,850	-0,569	0,470
[obor_podrobne=M_70]	-0,196	0,335	127,276	-0,585	0,560	-0,858	0,467
[obor_podrobne=M_71]	-0,221	0,254	74,199	-0,869	0,388	-0,728	0,286
[obor_podrobne=M_74-75]	0 ^b	0					
[Rok=<2001] ^o	-0,102	0,055	83,473	-1,855	0,068	-0,211	-0,007
[Rok={2001, 2009}] ^o	-0,110	0,065	85,645	-1,697	0,093	-0,240	0,019
[Rok=>2009]	0 ^b	0,000					
F3.1 ^o	0,107	0,058	79,398	1,833	0,071	-0,009	0,222
TL/TA	-0,207	0,168	226,313	-1,229	0,220	-0,538	0,125
CA/CL	0,171	0,107	283,829	1,597	0,111	-0,040	0,381
S/TA	-0,060	0,117	187,329	-0,514	0,608	-0,292	0,171
PC/S*	-0,415	0,182	191,569	-2,277	0,024	-0,775	-0,056
Se/S	-0,143	0,158	288,020	-0,907	0,365	-0,454	0,168
MEC/S	-0,301	0,158	256,789	-1,911	0,057	-0,612	0,009

Tabulka 9.2: Model s interakcemi mezi proměnnými

Parametr	Odhad	Std. chyba	df	t	Sig.	95% interval spolehl.	
						dolní meze	horní meze
Intercept	0,377	0,308	120,070	1,222	0,244	-0,234	0,987
[Velikost=mikro]	-0,094	0,057	82,889	-1,636	0,106	-0,207	0,020
[Velikost=malý] ^o	-0,112	0,067	84,531	-1,665	0,100	-0,245	0,022
[Velikost=střední]	0 ^b	0,000					
[obor_podrobne=A]	-0,409	0,266	73,373	-1,540	0,128	-0,939	0,120
[obor_podrobne=N]	-0,211	0,235	72,759	-0,898	0,372	-0,679	0,257
[obor_podrobne=P]	-0,180	0,252	74,753	-0,716	0,476	-0,683	0,322
[obor_podrobne=R]	-0,072	0,238	72,039	-0,301	0,764	-0,546	0,403
[obor_podrobne=S]	-0,038	0,225	72,668	-0,170	0,866	-0,487	0,410
[obor_podrobne=K]	-0,730	0,327	77,014	-2,233	0,028	-1,381	-0,079
[obor_podrobne=Q]	-0,251	0,259	71,149	-0,967	0,337	-0,768	0,266
[obor_podrobne=C_10-11]	-0,141	0,244	73,462	-0,580	0,564	-0,627	0,344
[obor_podrobne=C_13-15]	-0,235	0,306	71,925	-0,766	0,446	-0,845	0,376
[obor_podrobne=C_16-18]	-0,270	0,239	74,333	-1,128	0,263	-0,747	0,207
[obor_podrobne=C_19-24]	-0,128	0,248	75,379	-0,515	0,608	-0,621	0,366
[obor_podrobne=C_25-27]	-0,130	0,228	72,881	-0,568	0,572	-0,584	0,325
[obor_podrobne=C_28-30]	-0,114	0,232	73,090	-0,493	0,623	-0,577	0,348
[obor_podrobne=C_28-33]	-0,193	0,315	72,775	-0,613	0,542	-0,821	0,435
[obor_podrobne=C_31-33]	-0,117	0,234	73,603	-0,501	0,618	-0,583	0,349
[obor_podrobne=F]	-0,235	0,220	72,501	-1,069	0,289	-0,674	0,203
[obor_podrobne=G]	-0,291	0,222	72,490	-1,310	0,194	-0,734	0,152
[obor_podrobne=E]	-0,214	0,254	72,453	-0,845	0,401	-0,720	0,291
[obor_podrobne=I]	0,073	0,253	78,197	0,290	0,773	-0,430	0,576
[obor_podrobne=J]	-0,245	0,233	72,724	-1,054	0,295	-0,709	0,219
[obor_podrobne=L]	-0,358	0,234	72,854	-1,530	0,130	-0,825	0,108
[obor_podrobne=M_69]	-0,101	0,268	72,326	-0,377	0,707	-0,634	0,433
[obor_podrobne=M_70]	-0,164	0,337	116,241	-0,487	0,627	-0,832	0,503
[obor_podrobne=M_71]	-0,188	0,260	71,542	-0,721	0,473	-0,707	0,331
[obor_podrobne=M_74-75]	0 ^b	0					
[Rok=<2001]	-0,094	0,057	82,889	-1,636	0,106	-0,207	-0,020
[Rok=(2001, 2009)]	-0,112	0,067	84,531	-1,665	0,100	-0,245	0,022
[Rok=>2009]	0 ^b	0,000					
F3.1	-0,258	0,427	211,506	-0,604	0,546	-1,100	0,584
TL/TA	-0,047	0,260	280,564	-0,181	0,857	-0,558	0,465
CA/CL**	0,482	0,177	329,446	2,723	0,007	0,134	0,830
S/TA**	-0,488	0,162	221,554	-3,019	0,003	-0,807	-0,170
PC/S***	-1,001	0,256	228,621	-3,903	0,000	-1,506	-0,496
Se/S	-0,064	0,217	251,843	-2,294	0,769	-0,491	0,363
MEC/S	-0,249	0,202	207,175	-1,233	0,219	-0,647	0,149
F3.1 x TL/TA	-0,201	0,527	299,725	-0,381	0,703	-1,237	0,835
F3.1 x CA/CL*	-0,786	0,355	335,140	-2,216	0,027	-1,484	-0,088
F3.1 x S/TA***	1,363	0,342	206,079	3,988	0,000	0,689	2,037
F3.1 x PC/S**	1,546	0,578	201,337	2,677	0,008	0,407	2,685
F3.1 x Se/S	-0,536	0,474	269,447	-1,129	0,260	-1,470	0,398
F3.1 x MEC/S	-0,164	0,485	181,074	-0,338	0,736	-1,120	0,792