

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání – cestovní ruch



Rodinné podnikání ve vybraném regionu České republiky

Vedoucí bakalářské práce
doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Autor
Veronika Trinklová

České Budějovice
2008

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu
Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika TRINKLOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Rodinné podnikání ve vybraném regionu České republiky**

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

Cíl práce:

Analýza rodinného podnikání v regionu Českobudějovicko. Provedení marketingového výzkumu a zpracování případových studií.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Analýza forem podnikání ve vybraném regionu
3. Provedení marketingového výzkumu
4. Zpracování případových studií

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární přehled. 4. Analýza forem podnikání a marketingový výzkum. 5. Případové studie. 6. Závěr. 7. Literatura. 8. Přílohy.
Práce je součástí řešení výzkumného záměru MSM 6007665806.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- Bednářová, D., Parmová, D.: Malé a střední podnikání. České Budějovice: JU ZF, 2004.
Brychta, I.: Meritum - Podnikání rodinných příslušníků 2005 - 2006. Praha: ASPI, a.s., 2005.
Hesková, M. a kol.: Kooperace II - forma rozvoje regionálního trhu. Praha: Profess Consulting, 2006.
Hesková, M. a kol.: Cestovní ruch. Praha: Fortuna, 2006.
Jáč, I., Rydvalová, P., Žižka, M.: Inovace v malém a středním podnikání. Brno: Computer Press, 2005.
Vodáček, L., Vodáčková, O.: Malé a střední podniky: konkurence a aliance v EU. Praha: Management Press, 2004.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2007

Termín odevzdání bakalářské práce: 20. dubna 2008

prof. Ing. Magdaléna Hrabáňková, CSc.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 28. února 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Rodinné podnikání ve vybraném regionu České republiky“ vypracovala samostatně pod vedením doc. Ing. Marie Heskové, CSc. na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích dne 16. dubna 2008

vlastnoruční podpis autorky

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Marii Heskové, CSc. za veškeré podněty a připomínky, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Poděkování patří také majitelům rodinných firem za spolupráci a poskytnutí informací a podkladů o jejich podnicích.

Anotace

Předmětem bakalářské práce na téma „Rodinné podnikání ve vybrané oblasti České republiky“ je pokusit se upozornit na důležitost rodinných podniků v rámci národní ekonomiky a analyzovat jejich stav ve vybrané oblasti. Jedná se o analýzu týkající se vymezení základních charakteristik rodinných podniků v dané oblasti a problémů, kterým musí čelit. V bakalářské práci jsem se pokusila poukázat na specifika rodinného podnikání.

Annotation

This bachelor thesis deals with “Family business in chosen area of Czech republic” and attempts to draw the attention to importance of the family business within the national economy and to analyze its state within the chosen area. The analysis is aimed on specifying of basic characteristics of family businesses in given area and on problems that the businesses are facing to. In my bachelor thesis I am trying to point out the special points of family business.

Klíčová slova:

Rodinné podnikání, problematika rodinného podnikání, zvláštnosti, vztahy, konflikty, podpora.

Keywords:

Family business, family business issue, specialities, relations, conflicts, support.

Obsah

1. ÚVOD	1
2. CÍL PRÁCE A METODIKA	3
3. LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
3.1 ZÁKLADNÍ FAKTICKÉ A TEORETICKÉ VYMEZENÍ POJMU „RODINNÉ PODNIKÁNÍ“	5
3.2 TYPOLOGIE RODINNÝCH PODNIKŮ.....	7
3.3 KLADY A ZÁPORY RODINNÉHO PODNIKÁNÍ	9
3.4 SOUČASNÉ TRENDY V PODPOŘE RODINNÉHO PODNIKÁNÍ	14
4. SITUAČNÍ ANALÝZA - MARKETINGOVÝ VÝZKUM	17
4.1 SITUAČNÍ ANALÝZA - ORP ČESKÉ BUDĚJOVICE	17
4.1.1 Základní geografická charakteristika a poloha.....	18
4.1.2 Historický vývoj	18
4.1.3 Obyvatelstvo a bytový fond.....	19
4.1.4 Dopravní síť.....	20
4.1.5 Školství	21
4.1.6 Cestovní ruch	21
4.1.7 Ekonomická situace	23
4.1.8 Širší vztahy regionu	25
4.1.9 Závěry situační analýzy.....	25
4.2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	27
4.2.1 Výsledky dotazování.....	27
4.2.2 Shrnutí a interpretace výsledků výzkumu.....	34
5. PŘÍPADOVÉ STUDIE	36
5.1 PŘÍPADOVÁ STUDIE 1 – TRUHLÁŘSTVÍ TRINKL	36
5.1.1 Úvod.....	36
5.1.2 Historie a organizace podniku.....	36
5.1.3 Časová linie (Obrázek č. 5)	37
5.1.4 Produkty.....	38
5.1.5 Genogram (Obrázek č. 6)	39
5.1.6 Charakteristiky a vzájemné působení vztahu rodina – rodinný podnik.....	39

5.1.7 Otázky do budoucna a doporučení pro řešení.....	40
5. 2 PŘÍPADOVÁ STUDIE 2 – RESTAURANT-PENZION.....	41
5.2.1 Úvod.....	41
5.2.2 Historie a organizace podniku.....	43
5.2.3 Časová linie (Obrázek č. 7)	45
5.2.4 Produkty.....	46
5.2.5 Genogram (Obrázek č. 8)	48
5.2.6 Charakteristiky a vzájemné působení vztahu rodina – rodinný podnik.....	48
5.2.7 Závěr	49
6. ZÁVĚR	50
7. SUMMARY	53
8. LITERATURA.....	54
MONOGRAFIE.....	54
INTERNETOVÉ ZDROJE.....	54
9. PŘÍLOHA – DOTAZNÍK POUŽITÝ PRO ÚČELY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	57
10. SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	60

1. Úvod

Rodinné podnikání patří v současné době k velice často diskutovaným a řešeným tématům, kterému je u nás i ve světě věnována stále rostoucí pozornost. Rodinné podniky jsou totiž považované za velmi podstatnou součást ekonomiky a v posledních letech vznikají dokonce mezinárodní organizace zabývající se touto problematikou. Podle Evropského uskopení rodinných podniků jsou rodinné podniky zdrojem inovací pro ekonomiku, přirozenými inkubátory podnikatelské kultury a klíčem k zachování a rozvoji zaměstnanosti. Mimoto jsou drobní a malí podnikatelé, mezi něž se řadí převážná část rodinných podniků, všeobecně považováni za stabilizující prvek ekonomiky vytvářející zdravé podnikatelské prostředí, zvyšující dynamiku trhu, posilující vnitřní a zahraniční obchod, umožňující vznik nových pracovních míst a svými výrobky a službami přispívající k udržení a obnovení tradic a specifík regionů země.

Také v historii České republiky má rodinné podnikání významnou úlohu a dlouholetou tradici. Přesto však v České republice nebylo rodinné podnikání dosud plně uznáno jako specifická forma podnikání a co se týče současné situace a atmosféry českého podnikatelského prostředí, i přes nepopiratelný přínos naší ekonomice a přes několik podniknutých opatření a kroků v podpoře malého a středního podnikání zůstávají malí a drobní podnikatelé spíše znevýhodňováni jak ze strany státu tak i bankovních institucí a musí tak čelit spoustě překážek a problémům, které jim brání v rozvoji, z nichž nejčastějšími a nejzásadnějšími jsou obtížný přístup k finančním prostředkům, zajišťujícím založení a plynulý chod podniku, velké daňové zatížení, slabé stránky legislativy spolu s pomalou a komplikovanou administrativou, nedostatečné informační a poradenské služby a s tím vším související malá konkurenceschopnost.

U rodinných podniků navíc vystupuje rodinný prvek jako specifikum, které může mít na jednu stranu posilující vliv ale na druhou stranu také velmi oslabující vliv. Vzhledem k významnosti, složitosti a citlivosti problematiky rodinného podnikání je třeba se této oblasti podniků důkladně věnovat. Jak bylo výše zmíněno, rodinné podnikání ještě nebylo v naší zemi dosud plně uznáno jako samostatná forma podnikání a to jak na úrovni vládní tak také z velké části na úrovni akademické. Z tohoto pohledu je současný stav poznání týkající se stavu rodinných podniků v České republice teprve v počátcích.

Výše uvedené skutečnosti vedly ke vzniku tématu této práce a provedení marketingového výzkumu rodinných podniků v oblasti Českobudějovicka. Téma „rodinné podnikání“ je mi navíc blízké, neboť se od narození pohybuji v prostředí rodinného podnikání. Můj otec je živnostník a současný majitel již třígenerační truhlářské firmy, kterou založil můj praděda ve třicátých letech minulého století a kterou jsem použila také pro jednu ze svých případových studií.

2. Cíl práce a metodika

Cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav rodinného podnikání ve vybrané oblasti České republiky prostřednictvím marketingového výzkumu a zpracovat případové studie na příkladu vybraných rodinných firem. Jako výchozí hypotézy jsem si zvolila následující tvrzení:

Převážná část rodinných podniků daného území má charakter malého podniku vlastněného a řízeného živnostníkem.

Rodinné podnikání v rámci vybraného území je z velké části vzhledem k jeho přerušení komunistickým režimem ještě v počátečních fázích rozvoje.

Rodinné podniky stále musí čelit četným problémům a překážkám vyplývajícím jednak z tenké hranice mezi rodinnou a podnikáním a jednak z nedostatků a rázu českého podnikatelského prostředí.

Velká část rodinných podniků nemá vyjasněnou otázku nástupnictví.

Jako oblast zkoumání pro bakalářskou práci jsem si zvolila oblast Českobudějovicka. Území je vymezeno podle správního obvodu obce s rozšířenou působností České Budějovice. Tento obvod leží uprostřed Jihočeského kraje a počtem 148 tis. obyvatel je obvod nejlidnatějším v kraji, téměř dvě třetiny žijí ve městě České Budějovice. Skládá se z 79 obcí, z toho 5 měst (České Budějovice, Hluboká nad Vltavou, Lišov, Rudolfov, Zliv). Podíl obyvatel v produktivním věku (15 – 65 let) patří v kraji mezi nejvyšší, průměrný věk dosahuje 39,5 roku. Také podíl ekonomicky aktivních obyvatel (52,2 %) patří mezi nejvyšší v kraji. Téměř 60 % z nich je zaměstnáno v různých oblastech služeb, podstatný vliv mají především školství (Jihočeská univerzita a řada středních škol) a zdravotnictví. Vlivem soustředění výrobních kapacit a rozvoje terciární sféry je ve správním obvodu dlouhodobě nejnižší míra nezaměstnanosti (okolo 4,5%). V obvodu se nachází 36 931 podnikatelských subjektů celkem, z nichž malí a drobní podnikatelé tvoří převážnou část a sice okolo 80 %. Mezi nejfrekventovanější odvětví činností, ve kterých subjekty podnikají, patří obchod a opravy motorových vozidel (29,4 %), činnosti v oblasti nemovitostí (19,7 %), průmysl (12,4 %) a stavebnictví (10,3 %).

Potřebnou látku pro zjištění dosavadního teoretického stavu poznání v oblasti rodinného podnikání a vypracování teoretické části bakalářské práce jsem získala z odborné literatury

uvedené v přehledu použité literatury. Konkrétnější a aktuálnější informace jsem čerpala z uvedených webových stránek.

Co se týče použitých metod, pro identifikaci rodinných podniků jsem využila především spolupráci s obecními úřady jednotlivých obcí a měst a informací dostupných na internetu. Většinu informací jsem ovšem získala prostřednictvím tzv. metody snowball, při které mi již oslovení rodinní podnikatelé nebo oslovení obyvatelé obcí poskytli typy nebo dokonce kontakty na další rodinné podnikatele. Pro účely marketingového výzkumu byl sestaven dotazník o 16 otázkách, kdy si dotazovaní mohli zpravidla vybrat z několika nabízených možností odpovědi, v dalším případě šlo o otázky otevřené. Otázky se týkaly základní charakteristiky rodinného podniku (název, sídlo, obor podnikání, trvání podniku, počet zaměstnanců, členové rodiny pracující v podniku, významnost v rámci republiky apod.), problémů, překážek, které musí podnik řešit, otázka předání rodinného podniku, a jednak míry zainteresovanosti na vzniku a členství v Asociaci rodinného podnikání. Dotazovaní byli oslovoováni především osobně a telefonicky, v několika případech také prostřednictvím e-mailu. Kromě několika případů (kdy např. v jednom případě byl oslovený neochoten dotazník zodpovědět, v druhém případě pramenila neochota z náhlého vážného onemocnění, v dalším případě šlo o podnik nacházející se v počáteční fázi likvidace) probíhalo oslovování a dotazování jednotlivých rodinných podnikatelů celkem bezproblémově. Asi nejkomplicovanější částí pro mě bylo samotné vyhledávání rodinných podnikatelů a jejich kontaktování. Pro zpracování získaných informací jsem použila klasické statistické metody (absolutní, relativní četnost) a výsledky převedla do grafické podoby (viz. marketingový výzkum). Při získávání informací pro účely případové studie jsem vedla individuální hloubkové rozhovory s majiteli vybraných rodinných podniků a část informací jsem čerpala také z poskytnutých podnikových dokumentů a internetových stránek.

3. Literární přehled

3.1 Základní faktické a teoretické vymezení pojmu „rodinné podnikání“

Rodinné podnikání má v historii České republiky významnou úlohu. Důkazem jsou mezinárodně známé podniky Baťa, Budweiser, Škoda a jiné. Nadějný předválečný vývoj byl však přerušena druhou světovou válkou, poté komunistickým režimem. V průběhu let, kdy byla v České republice centrálně plánovaná ekonomika, byly rodinné podniky doslova likvidovány a podnikání jako takové bylo do konce osmdesátých let utlumeno a násilně potlačováno. Teprve po roce 1989 mohli lidé opět začít soukromě podnikat (Kozlová, 2007). „Odrazovým můstkem“ se pro mnohé stal rok 1991, kdy byl přijat zákon o živnostenském podnikání č. 455/91 Sb (Hesková, 2006). Mnoho rodinných podniků, které se snažily navázat na přerušenu prvorepublikovou tradici, však muselo začít téměř od začátku (Kozlová, 2007).

Tyto a jiné vlivy měly za následek, že se situace týkající rodinných podniků v České republice od ostatních především vyspělých ekonomik liší. Rodinnému podnikání je ve světě věnována mimořádná pozornost, je zde totiž považováno za páteř ekonomiky. Rodinné firmy patří mezi základní pilíře všech vyspělých tržních ekonomik a jejich podíl na tvorbě HDP často překračuje až 80 % (Šindelka, 2007). Podle Stingla (2004) se rodinné podnikání některých zemích dokonce vydělilo jako samostatná disciplína managementu. V zahraničí existují specializované kurzy a dokonce samostatné univerzitní katedry rodinného podnikání. Existuje také sdružení rodinného podnikání, které má osm tisíc členů, v roce 1990 vznikla mezinárodní organizace rodinných firem, která má členy z více než padesáti zemí (Kozlová, 2007) a v roce 1997 bylo založeno Evropské uskupení rodinných podniků GEEF (Hesková, 2006). Nejvíce rodinných podniků je ve Spojených státech amerických (více než 95 %), následuje Itálie (také okolo 95 %) a Švédsko (90 %), dále Švýcarsko (85 %), Španělsko (80 %), Velká Británie (75 %) a Portugalsko (70%) (Hanzelková, 2004). Navíc v rámci celé Evropské unie, která si rodinných podniků váží jako přínosu speciální kvality do evropské ekonomiky a společnosti, patří podpora a rozvoj rodinného podnikání na přední místa její politiky.

K 1. květnu 2004 se do Evropské unie začlenila také Česká republika a tím byla zapojena nejen do struktur vnitřního evropského trhu, ale i do jednotné evropské politiky a strategií

rozvoje. Avšak co se týče oblasti rodinného podnikání je Česká republika stále značně pozadu. V evropském srovnání je počet českých rodinných podniků nižší, odhaduje se 1/3 všech firem, což je důsledek především dlouholetého přerušení soukromého podnikání komunistickým režimem. V České republice také můžeme najít mnoho podniků, které vznikly až po roce 1989, což souvisí s faktem, že většina rodinných podniků je ještě poměrně mladých a mají charakter převážně malých a středních podniků. Ve srovnání například s Amerikou, kde má mnoho rodinných podniků formu velkých nadnárodních společností jako např. Aneheuser-Busch, Wal-Mart, Ford Motor Company, Loews Corporation a spousta dalších, se u nás často jedná spíše o tradiční živnostníky, rodinné restaurace, malé obchody, pekárny a podobně (Kozlová, 2007). V této souvislosti můžeme „zabrousit“ také do oblasti cestovního ruchu, jež je považován za společensko-ekonomický fenomén a odvětví ekonomiky se stále rostoucím významem (Hesková, 2006). Neboť mnoho stravovacích zařízení, pensionů, hotelů, cestovních kanceláří apod. především menšího rázu spadá nejen u nás právě do kategorie rodinného podnikání.

Co se týče naší legislativy, ta pojem rodinné podnikání ani rodinný podnik samostatně nedefinuje. V zákonech nenalezneme ani definici pojmu rodina, i přesto že existuje zákon o rodině. Základní prameny rodinného podnikání vycházejí z Ústavy ČR a zákona o rodině, který definuje např. pojmy manželé a manželství. Dále občanský zákoník v § 115–117 vymezuje pojmy jako domácnost a osoby blízké a v § 136, § 143–151 společné jmění manželů. Jinak v ČR pro rodinné podniky platí stejná pravidla jako pro kterýkoliv podnik, tzn. řídí se také zákonem o živnostenském podnikání (455/91 Sb), obchodním zákoníkem hlavně v případě obchodních společností a jinými příslušnými paragrafy dalších zákonů nezbytných pro podnikatelskou činnost jako např. zákon o daních z příjmů (Brychta, 2005). Absence adekvátního právního prostředí má negativní vliv na vývoj rodinných podniků, jde zejména o nedostatek právních jistot a nedostatečnou vymahatelnost práva. Zvláště banky se obávají financovat malé a střední podniky hlavně ze strachu, že své peníze nedostanou zpět (Bednářová, Parmová, 2004).

I přes nedostatečné vymezení v zákoně je možné najít mnoho definic rodinného podniku jak v zahraniční tak i v domácí literatuře a na internetu, které se od sebe liší především volbou kritérií pro definování rodinného podniku a kladením důrazu na jednotlivé z nich, avšak společným zakotvujícím prvkem je zásadní role rodiny v podniku a jejich vzájemné působení a ovlivňování. Podle elektronické encyklopedie Wikipedia je rodinným podnikem

společnost vlastněná, kontrolovaná a řízená členy jedné nebo několika rodin. Roli rodiny ještě zřetelněji vyzdvihuje definice autorů Habbershona, Williamsové a Kaye (1999), která uvádí, že firma je rodinným podnikem tehdy, když role rodiny má podstatný a prokazatelný vliv na fungování a výkonnost vedeného podniku. Podle výzkumu KPMG a Family Business Australia, který zpracovali Glassop, Hagel a Waddell (2006), je za rozhodující kritérium při definování rodinného podniku rodinné vlastnictví. Podle téměř 70% respondentů musí být rodinný podnik řízen rodinou. Další dvě nejčastější kritéria, která respondenti uvedli jako určující při definování rodinného podniku, jsou zapojení rodiny do podnikání a potenciální předání podniku členovi rodiny. Obdobným způsobem charakterizuje rodinný podnik Hesková (2006) na základě kritérií přijatých na Massachusetts Mutual Life Company, která uskutečnila rozsáhlý výzkum amerických rodinných podniků a uvádí, že rodinným podnikem je podnik, který splňuje alespoň jedno z uvedených kritérií:

- majitel považuje svůj podnik za rodinný,
- majitel má v budoucnu záměr předat podnik blízkému příbuznému,
- v rodinné firmě mimo majitele pracuje jako zaměstnanec minimálně jeden člen rodiny.

K tomu ještě dodává několik charakteristik často se vyskytujících u rodinných podniků jako vícegenerační ráz podniku, zaměstnávání také jiných osob kromě členů rodiny, přičemž řízení firmy a finanční kontrolu vykonávají výhradně majitelé – členové rodiny, dále sem lze zařadit také dlouhodobé ambice členů rodiny, osobní schopnosti, aspirace a cíle pro budoucí generace.

3.2 Typologie rodinných podniků

Rodinné podniky lze rozdělit do skupin na základě různých segmentačních kritérií. Jedním takovým kritériem může být velikost podniku. Jelikož více než dvě třetiny rodinných podniků mají charakter malých a středních podniků, můžeme v případě tohoto rozdělování vycházet z definice o MSP platné od roku 2005, kdy středně velký podnik je takový podnik, který zaměstnává méně než 250 osob, jeho obrat může dosáhnout 50 miliónů EUR ročně a jeho bilance plateb nesmí přesáhnout 43 miliónů EUR. Za malý podnik je považován takový podnik, který zaměstnává méně než 50 osob, jeho obrat je nejvýše 10 miliónů EUR ročně a finanční bilance nesmí přesáhnout 10 miliónů EUR. Dále lze členit podniky na mikropodniky, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejich obrat nebo bilance je 2 milióny EUR ročně. Všechny druhy podniků musí splňovat také kritérium nezávislosti, což znamená,

že není více než 25 % kapitálu a hlasovacích práv ve vlastnictví jiného subjektu (Bednářová, Parmová, 2004).

Dále lze rodinné podniky dělit podle právní formy. Podle Brychty (2005) lze rozlišit dvě formy rodinného podnikání. Základní formou rodinného podnikání je samostatný podnik fyzické osoby. Ostatní rodinní příslušníci mohou za určitých podmínek s podnikatelem spolupracovat nebo být, s výjimkou druhého z manželů, v zaměstnaneckém poměru nebo pomáhat na základě dohod mimo pracovní poměr. Tato forma se v případě rodinných podniků vyskytuje nejčastěji. Druhou možností je podnikání v rámci právnické osoby, podoba rodinné firmy – obchodní společnost, zpravidla společnost s ručením omezeným. Rodinní příslušníci se v tomto případě na podnikání právnické osoby podílejí většinou v zaměstnaneckém poměru nebo na základě dohod mimo pracovní poměr. Hesková (2006) ještě uvádí, že tyto dvě formy mohou mít další varianty, např. manželé tvoří dva samostatné podniky, členové rodiny jsou společníky větší obchodní společnosti apod.

Další možné rozdělení rodinných podniků může vycházet z pohledu rodinných vztahů. Hesková (2006) ve své literatuře na základě tohoto kritéria rozlišuje tři typy rodinných firem: rodičovský, manželský a příbuzenský. V případě rodičovského podniku má hlavní pozici v podniku jeden z rodičů, nejčastěji otec. Pokud je rodič autoritativní, přebírá na sebe obvykle většinu kompetencí, týkajících se rozhodování a plánování. Výhodou takového uspořádání je zřetelné rozdělení kompetencí, nevýhodou je však konzervativní přístup ke změnám ve firmě a malá samostatnost dětí. U manželského typu rodinného podniku je podnik tvořen manželským párem. Existují dva způsoby, jak společný podnik vytvořit. Buď je jeden z manželů vlastníkem podniku a druhý do podniku vstoupí, nebo se manželé pro založení podniku rozhodnou společně. V případě manželského typu rodinného podniku může dojít k několika možnostem vztahů mezi manžely. Jeden z partnerů může mít řídicí funkci a druhý funkci podpůrnou, například starost o účetnictví, zásobování a podobně. Další možností je rovnocenné postavení obou partnerů, kdy oba mají společné kompetence, vykonávají velmi podobnou činnost a často mají rovnocenné vzdělání. Další variantou je situace, kdy jeden z partnerů byl do podnikání vtažen z ekonomických důvodů, například kvůli nižším nákladům, má však tendenci pracovat v jiné sféře. Příbuzenský typ rodinného podniku je podnik, ve kterém společně pracují sourozenci nebo jejich partneři, případně jiní příbuzní. Nebezpečím těchto podniků je jejich výrazná tendence k rozpadu. Příčinou bývají

nejasně dohodnuté kompetence, neschopnost flexibilně řešit krizové situace, pocit nespravedlnosti při dělení zisku a také neshody při rozdělování práce.

Na základě definic rodinného podniku je zřejmé, že v rodinném podniku dochází k prolínání dvou sfér, a sice té obchodní a rodinné. Z pohledu té rodinné složky lze rodinné podniky dělit ještě dále podle charakteru rodiny, která podnik vede, a podle přijatých vzorů týkajících se nakládání s autoritou, dosahování cílů, přijímání rozhodnutí a řešení problémů. Toto dělení také uvádí ve své literatuře Hesková (2006) a částečně tím rozvíjí předchozí rozdělení rodinných podniků, kde mohou působit následující typy rodin: patriarchální, participativní a konfliktní. O rodinném podniku s patriarchálním typem rodiny mluvíme tehdy, když zde vystupuje jen jeden dominantní vůdce, zpravidla otec, kterému je zbytek rodiny podřízen. Veškerý rodinný život a důležitá rozhodnutí spadají do kompetence vůdce a ostatní členové se mají jen poslušně podříditi. U podniku s participativní rodinou jsou do rozhodování a vedení zapojeni pokud možno všichni členové rodiny. Vůdce s ostatními úzce spolupracuje, diskutuje a bere v úvahu jejich názory a připomínky. Důraz je kladen na společné hodnoty a dodržování rodinné solidarity. Tento typ firem je velmi stabilní a má dobré podnikatelské perspektivy. V případě konfliktní rodiny existují mezi členy velké rozpory, co se týče hodnot, názorů a zájmů. Z toho pramení nízká motivace, vzájemná nedůvěra a četné krize a konflikty, které často vyústí v zánik podniku samotného.

3.3 Klady a zápory rodinného podnikání

O přínosech a některých překážkách rodinného podnikání již bylo v předchozím textu něco málo řečeno. Nyní se otázkou předností a úskalí rodinného podnikání budu zabývat více dopodrobna. Jak už bylo několikrát zmíněno, naprostá většina rodinných podniků má ráz malých a středních podniků, tudíž můžeme říci, že podobné výhody a nevýhody, které se vyskytují u malých a středních podniků, najdeme i u těch rodinných. Začneme nejdříve těmi klady.

Podle Bednářové a Parmové (2004) patří mezi kladné charakteristiky malých a středních podniků:

- vytváření zdravého podnikatelského prostředí,
- zvyšování dynamiky trhu,
- vysoká flexibilita a adaptabilita

- dynamický zdroj inovací,
- role stabilizujícího prvku ekonomického systému,
- schopnost absorbovat podstatnou část pracovních sil uvolněných z velkých podniků, zmírňovat negativní důsledky strukturálních změn, působit jako subdodavatelé velkých podniků,
- vytváření pracovních příležitostí za nízkých kapitálových nákladů, podmínek pro vývoj a zavádění nových technologií,
- vyplňování okrajových oblastí trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé a tím decentralizují podnikatelské aktivity a napomáhají rychlejšímu rozvoji regionů, menších měst a obcí.

Evropské uskupení rodinných podniků dále ještě z těch všeobecnějších kladných charakteristik uvádí, že rodinné podniky jsou zdrojem inovací pro ekonomiku, přirozenými inkubátory podnikatelské kultury a klíčem k zachování a rozvoji zaměstnanosti a mají dlouhodobý vliv na zájmy investičních skupin, včetně zaměstnanců, zákazníků, lokální komunity a akcionářů.

V rodinném podniku mají velkou váhu mezilidské vztahy a nemalou roli zde hrají emoce a city. Tato úzká hranice mezi životem rodiny a podnikáním může přinést samozřejmě mnoho komplikací, ale zároveň může z druhé strany tvořit jedinečný posilující prvek podniku. Hesková (2006) mezi výhody rodinného podnikání z pohledu vlivu rodiny zařazuje následující tvrzení:

- zpravidla větší motivace rodinných příslušníků ve vztahu k „vlastnímu“ podnikání,
- tendence vybudovat rodinnou tradici podnikání v určitém oboru činnosti,
- širší prostor pro seberealizaci a vyzkoušení schopností členů rodiny.

Podobné klady potvrzuje a rozvádí i výzkum Hanzelkové (2004), který organizovala Brno International Business School. Tento výzkum si kladl za cíl zmapovat stávající ekonomickou situaci středních a velkých tradičních českých rodinných podniků a identifikoval u těchto podniků celou řadu výrazných silných stránek, typických pro rodinné podniky obecně – obrovské podnikatelské nasazení a snaha vybudovat podnik s perspektivou dlouhodobé existence za hranice několika generací. Pokud je na podniku rodina závislá, není pro ni důležitý jen okamžitý zisk, management se soustředí také na dlouhodobou kvalitu svých produktů nebo služeb a také na kvalitu svých dodavatelů. Rodinné podniky jsou proto také obvykle považovány za spolehlivější obchodní partnery. S tím souvisí důraz, který vedení rodinného podniku klade na dobré jméno a pověst, na hodnotový systém, vnímání

podniku jako rodinné hodnoty, vztah k předkům a rodinnou hrdost a s tím spojenou silnou motivaci podnik rozvíjet, silné tendence ke společensky odpovědnému chování a jiné. Tyto klady shrnuje také Evropské uskupení rodinných podniků a uvádí, že pro rodinné podniky je charakteristický důraz na dlouhodobé úspěchy firmy a transformace rodinných hodnot s vysokým smyslem pro sociální odpovědnost.

Přes četné a nepopiratelné klady musí však většina rodinných podniků překonávat mnoho překážek a těžkostí souvisejících především s jejich velikostí (a z ní vyplývající ekonomické síly), s nepříznivou atmosférou českého podnikatelského prostředí a negativními aspekty působení rodinné sféry. Za zápory malých a středních podniků obecně Bednářová a Parmová (2004) považují:

- malou ekonomickou sílu v porovnání s velkými podniky,
- obtížný přístup ke kapitálu omezující možnost financování rozvojových aktivit,
- horší přístup k odbornému vzdělání, nižší dostupnost potřebných informací a poradenských služeb,
- nekalá konkurence ze strany velkých podniků a dumpingové ceny dovážených produktů,
- konkurence obchodních řetězců vytvářených kapitálově silnými firmami,
- slabá pozice v soutěži o veřejné zakázky,
- platební nekázeň způsobující druhotnou platební neschopnost,
- vysoké administrativní a daňové zatížení,
- nedostatečný marketing, informační a kontrolní systém.

Jako nejvýraznější externí problémy výzkum Hanzelkové (2004) označuje neefektivitu státního sektoru, byrokracii a diskriminační tendence státních orgánů vůči podnikům s českým kapitálem, nedostatečné a opožděné toky informací mezi státem a podnikatelskou sférou, zcela nedostatečnou podporu podnikání. Dalším problémem je nepřehledná a nesrozumitelná legislativa a velmi špatná vymahatelnost práva. Dále je to vysoké zdanění, které neumožňuje reinvestovat a obnovovat zastaralé technologie, vysokou kriminalitu, časté neetické jednání a nízkou důvěru mezi podnikateli, špatnou platební morálku. Jako problém označuje také posilující korunu, respektive nečinnost vlády při pomoci českým exportérům, špatnou dostupnost investičních úvěrů a externích zdrojů financování, celkovou nestabilitu českého podnikatelského prostředí, nízkou ochranu před sílícími tlaky levných asijských výrobců a jiné.

Z hlediska vzájemného působení rodiny a podniku Hesková (2006) zmiňuje tato negativa:

- stírá se rozdíl mezi prací a rodinným životem, problémy firmy zasahují do rodinného života,
- snaha respektovat hierarchii z rodinného života zasahuje do rozhodnutí o tvorbě organizační struktury firmy a operativního řízení,
- pro řízení rodinné firmy je těžké být stejně kritický k členům vlastní rodiny jako k ostatním zaměstnancům,
- v některých případech při zaměstnání rodinného pracovníka může být pracovní místo obsazeno méně kvalifikovaným pracovníkem,
- častým problémem je zaměňování majetku firmy s majetkem rodiny,
- vznikají konflikty mezi zájmy rodiny a zájmy podniku.

Tyto zápory znovu více konkretizuje a dále rozvíjí výzkum Hanzelkové (2004). Podle výzkumu čelí tradiční české rodinné podniky také mnohým interním problémům. Obtížné je například udržování dobrých vztahů mezi četnými členy rodiny - vlastníky, zejména s ohledem na fakt, že tito mají od podnikání často rozdílná očekávání. Nevýhodou je také negativní pocit závazku k předkům a z toho plynoucí ztížené prosazování změn. Typické pro rodinné podniky jsou také ztížené podmínky pro nalezení externích investorů. Rodinné podniky bývají z tohoto pohledu považovány za rizikovější v důsledku rodinných vztahů a psychodynamiky, které podnikání rodinných podniků prostupují.

V rodinném podniku se často objevují problémy související se zaměstnáváním příbuzných, jako např. protekce a protěžování rodinných příslušníků (častou situací je takzvaný nepotismus – výběr lidí do řídicích funkcí na základě příbuzenských vztahů či přátelství) a z toho často plynoucí zatížení podniku z důvodu neschopnosti dosazeného příbuzného, dále může být problémem intimnější a shovívavější chování vůči příbuzným, jejich lepší odměňování či beztrestnost a z toho plynoucí konflikty s ostatními zaměstnanci.

Nevýhodou rodinných podniků je také častější výskyt střetu zájmů než v podnicích, které rysy rodinného podnikání nemají. Jedním z důvodů může být snaha členů přizpůsobit podnik svým cílům právě proto, že v budoucnu ho budou chtít řídit. S tím souvisí tlak na současného podnikatele, aby takové členy ustanovil svými dědici. Tím vzniká prostor pro další střet zájmů, zvláště pokud je v podniku zaměstnáno více členů rodiny, kteří se domnívají, že právě oni jsou tím správným dědicem. Nejasnosti v této oblasti mohou vést až k bankrotu podniku, jeho prodeji nebo postupnému úpadku. Tento boj také může způsobit rozpad rodiny. Problematika ukončení a předávání rodinného podniku má svá vlastní specifika.

Podle výzkumu Hanzelkové patří mezi nejčastější problémy, se kterými se rodinné podniky potýkají, právě zajištění kontinuity podniku. Nalezení další generace členů rodiny, kteří jsou ochotni podnik převzít, je velmi obtížné pro mnohé podniky především z důvodu padesátiletého přerušení podnikatelské tradice, případně odcizení některé z větví rodiny. Potenciální nástupci často působí ve zcela odlišných oborech nebo žijí ve vzdálených regionech. Dalším častým problémem je postupná re-koncentrace vlastnictví. V současné době je majetek často velmi rozdroben mezi mnoho členů vzdálených rodinných větví. Problémem je i obnovení tradiční kultury a hodnot v podnicích.

Pro rodinné podniky je také typický syndrom „zkaženého dítěte“, který může eventuálně ohrozit existenci podniku. Podle Hanzelkové (2004) je typickým protagonistou tvrdě pracující podnikatel, případně oba rodiče. Kvůli omezenému času zanedbávají svou rodinu a výchovu dětí. Zpravidla počítají s tím, že jejich potomek bude jednou pokračovat v řízení jejich prosperujícího podniku. Neuvědomují si však, že k převzetí podniku je potřebné soustavné vzdělání a příprava na život. Nedostatek podnikatelských znalostí, spojený s potenciální sourozeneckou rivalitou, může způsobit pád společnosti. Neodmyslitelně k mnoha rodinným podnikům patří tendence k autokracii. Mnoho zakladatelů- podnikatelů jsou spíše autokratické osobnosti, někdy víc než je nutné. Tento charakteristický rys může být prospěšný ve startovací fázi rodinného podniku, avšak později může způsobit vážné problémy. Lidé, kteří chtějí pracovat pod takto autokratickou rolí jsou pravděpodobně poddanou osobou, která nemá schopnosti dále řídit společnost. Často bývá vnitřní kultura v těchto společnostech příliš nesnášenlivá a ignorující externí rozvoj. Přílišná tendence zakladatelů k autoritativnímu stylu řízení s sebou nese i další negativa, například neochotu vstoupit do podniku nebo odchod některých členů rodiny, nefungující komunikaci v podniku, obtížné nalezení nástupce v další generaci, zaměňování rolí v rodině a v podniku a jiné.

Ke konfliktům a problémům může v rodinných podnicích docházet i z mnoha jiných důvodů, které se liší od podniku k podniku, avšak tou hlavní nejčastější příčinou je tenká, často těžce rozeznatelná hranice mezi osobním a pracovním životem v rodinném podnikání a negativní důsledky její nevyváženosti a nepřesného vymezení.

3.4 Současné trendy v podpoře rodinného podnikání

Jak už bylo také jednou výše zmíněno, problematika rodinného podnikání je stále častěji řešené téma nejen ve světě ale i u nás, zvláště po vstupu České republiky do Evropské unie. Vzhledem k přínosům a výjimečnosti rodinných podniků je třeba je podporovat v jejich činnosti a odstraňovat zbytečné překážky, které musí překonávat. Ve světě bylo v oblasti podpory rodinných podniků podniknuto mnoho zásadních kroků a Česká republika je v tomto ohledu značně pozadu.

V mnoha evropských, ale i mimoevropských zemích př. Rakousko, Francie, USA najdeme řadu organizací a sdružení, které se zabývají podporou a pomocí rodinnému podnikání (viz první podkapitola literární rešerše). Prostřednictvím činnosti těchto vládních nebo soukromých organizací je rodinným podnikům nabízena podpora a pomoc. Tyto instituce jsou zaměřeny hlavně na poradenství, možnosti financování, poskytují pomoc při hledání kontaktů, ale také nabízejí prostor v podnikatelských inkubátorech (Šindelka, 2007). V České republice takováto podpora absolutně chybí. V zemi, kde má rodinné podnikání takovou tradici je nynější přístup k rodinnému podnikání až zahanbující (Odehnalová, 2007).

Několik kroků bylo v naší zemi zatím podniknuto hlavně v podpoře malých a středních podniků, jež má samozřejmě značný vliv také na rodinné podniky. Od 1. 5. 2002 začala na území ČR fungovat síť regionálních poradenských a informačních center pro poskytování dotovaných poradenských služeb malým a středním firmám (Bednářová, Parmová, 2004) a určitou reprezentativní, podpůrnou a poradenskou roli také hraje Asociace malých a středních podniků (AMSP), jejímž posláním je vytvářet optimální podmínky pro dynamický rozvoj malých a středních podniků, živnostníků a soukromého podnikání v České republice a hájit společné zájmy jejích členů a která spolupracuje i s jinými mezinárodními organizacemi podobného rázu v rámci EU (www.amspace.cz). Avšak centra, sdružení či organizace zaměřené přímo na problematiku rodinných firem v naší republice nenajdeme. Nezbývá než doufat, že se zapojením České republiky do strategií Evropského společenství, mezi jejíž politické priority určitě podpora rodinných podniků patří, se současná situace týkající se podpory rodinných podniků znatelnělepší. V dokumentech Rady Evropy můžeme najít návrhy pro další rozvoj rodinných podniků:

- úprava regulačního prostředí a efektivní hodnocení dopadů,

- odstranění negativních dopadů zdanění rodinných podniků a vytvoření jednotných podmínek u různých aktiv,
- zajištění publicity pro příklady dobré praxe v oblasti transferu podniků,
- vytvoření efektivnějšího propojení mezi univerzitami a malými podniky,
- zlepšení vztahů mezi bankovními a finančními standardy a rodinnými podniky,
- zlepšení přístupu malých podniků k dotačním programům EU a členských států v oblasti výzkumu a vývoje,
- vytváření nediskriminačního prostředí pro všechny typy podniků a zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků.

Dalším iniciátorem ke zlepšení situace v podpoře rodinného podnikání by mohl být příliv a osvojení si současných trendů v posílení konkurenceschopnosti malých podniků a v podnikání jako takovém ze zahraničí jako je např. tzv. „síťové podnikání“, vznik podnikatelských inkubátorů a klastrů.

V současné době roste vlivem globalizace důraz na kooperaci jak uvnitř podniku tak především vně podniku. Podnikání nabývá a bude nabývat stále více síťového charakteru, přičemž původní význam pojmu „síťové podnikání“ se rozšiřuje o další dimenze. Jde o vytváření vazeb nejen mezi podnikatelskými, nýbrž i nepodnikatelskými subjekty za účelem dosažení vyššího zisku a celkového společného efektu. Lze říci, že vytváření síťového charakteru podnikání je především pro malé a střední podniky jednou z mála cest, jak být konkurenceschopnými vůči silným, mnohdy vysoce integrovaným partnerům (www.ipm-plzen.cz). Podle Vodáčka a Vodáčkové (2004) už nemusí být konkurence chápána jen jako soupeř, nýbrž jedním z klíčů k úspěchu v podnikání je vyrovnat se s konkurenčními podnikatelskými partnery. Vyrovnat se s konkurencí znamená ji „přemoci“, „žít s ní v míru“ nebo s ní „spolupracovat“. I podle Bednářové a Parmové (2004) je jednou z cest, jak čelit nerovným podmínkám vůči velkým podnikům, vytváření regionálních sítí, což může pomoci malým a středním podnikům nejen na domácí půdě, ale i v tvrdé evropské a globální konkurenci. Tyto sítě existují na horizontální i vertikální úrovni a jde především o spojení menších a větších nezávislých firem do skupin, které tak vytvářejí ucelenější výrobní program s větší ekonomickou a vyjednávací silou. Vytváření těchto sítí v ČR iniciuje program Hospodářské komory ČR nazvaný „Partner – síť spolupráce“. Úspěšnost této cesty lze doložit na příkladech např. z USA, Itálie, Francie nebo Rakouska.

Bednářová a Parmová (2004) se zmiňují i o problematice inkubátorů. Inkubátor lze označit jako „jednotku intenzivní péče“ o začínající podnikatele. Myšlenka vytvoření „ochranné atmosféry“ pro počátek podnikání vyšla z poznání, že řada neúspěchů nových firem nebyla spojena s technologickou stránkou podnikání, ale příčina tkvěla v oblasti obchodní, organizační či finanční. Inkubátory vznikly nejprve v Americe, počátkem šedesátých let, a to zejména u tamních univerzit. Mezinárodní zkušenosti nejen z Ameriky, ale i ze zemí Evropy, Asie a Austrálie, dokazují, že možnost zahájit podnikání za zvýhodněných podmínek je skutečně efektivní pomocí drobnému podnikání.

Jedním z problémů českého podnikatelského prostředí je přetrvávající izolace firem. Podpora z evropských fondů se proto zaměřuje i na zakládání a rozvoj klastrů. Klaster je soubor regionálně propojených společností (podnikatelů) a přidružených institucí a organizací, zejména institucí terciárního vzdělávání (vysokých škol, vyšších odborných škol), jejichž vazby mají potenciál k upevnění a zvýšení jejich konkurenceschopnosti. Zúčastněné společnosti si navzájem konkurují, ale současně jsou nuceny řešit řadu obdobných problémů (vzdělávání zaměstnanců, přístup ke stejným dodavatelům, spolupráce s výzkumnými a vývojovými kapacitami, nedostatečné zdroje na výzkum apod.). Díky spolupráci v těchto oblastech mohou řadu svých omezení překonat a získat konkurenční výhodu, která se těžko napodobuje. Jedná se tedy o všestranně výhodné partnerství firem, vysokých škol a regionálních institucí, které má řadu přínosů pro všechny jeho členské subjekty.

Jistě by se našlo mnoho dalších efektivních příkladů především ze zahraničí pro podporu a rozvoj rodinného podnikání, avšak jde především o osobní iniciativu jednotlivých podnikatelů a složek podnikatelského prostředí spolu se zapojením státu jako partnera (ne jako protivníka), aby byli tyto již vyzkoušené a fungující „recepty“ zachyceny a úspěšně aplikovány do českého podnikatelského prostředí. Nejlepší způsob je hledat a učit se u těch úspěšných.

4.1.1 Základní geografická charakteristika a poloha

Správní obvod obce s rozšířenou působností České Budějovice leží uprostřed Jihočeského kraje. Jeho povrch tvoří převážně plochá rybníčnatá krajina Českobudějovické pánve. Českobudějovická pánev je zřetelně ohraničena terénními vyvýšeninami: Lišovský práh ji na severovýchodě odděluje od Třeboňské pánve, na jihovýchodě a jihu se nachází podhůří Novohradských hor, na jihozápadě a západě pak podhůří Šumavy, konkrétně Blanský les s Kletí. Osou území je řeka Vltava, do které se v Českých Budějovicích vlévá řeka Malše. Vodní dílo Římov na této řece se stalo zásobárnou pitné vody pro značnou část celého kraje. Rozlohou 924 km² je Českobudějovicko čtvrtým největším správním obvodem v kraji. Z celkové plochy obvodu představuje 54 % zemědělská a 29 % lesní půda. Podíl vodních ploch dosahuje třetí nejvyšší hodnoty v kraji. Podnebí je mírně teplé, vlhké a s mírnou zimou.

Obec s rozšířenou působností České Budějovice zahrnuje 79 obcí (Adamov, Borek, Borovnice, Boršov nad Vltavou, Bošilec, Branišov, Břehov, Čakov, Čejkovice, České Budějovice, Dasný, Dívčice, Dobrá Voda u Českých Budějovic, Doubravice, Doudleby, Drahotěšice, Dříteň, Dubičné, Dubné, Dynín, Habří, Heřmaň, Hlavatce, Hlincová Hora, Hluboká nad Vltavou, Homole, Hosín, Hradce, Hrdějovice, Hůry, Hvozdec, Chotýčany, Jankov, Jivno, Kamenný Újezd, Komařice, Kvítkovice, Ledenice, Libín, Libníč, Lipí, Lišov, Litvínovice, Mazelov, Mokrý Lom, Mydlovary, Nákří, Nedabyle, Neplachov, Nová Ves, Olešník, Pištín, Planá, Plav, Radošovice, Roudné, Rudolfov, Římov, Sedlec, Ševětín, Srubec, Staré Hodějovice, Štěpánovice, Strážkovice, Strýčice, Strížov, Úsilné, Včelná, Vidov, Vitín, Vlkov, Vrábče, Vráto, Záboří, Žabovřesky, Zahájí, Závraty, Zliv, Zvíkov), z toho 5 měst (České Budějovice, Hluboká nad Vltavou, Lišov, Rudolfov, Zliv).

4.1.2 Historický vývoj

Dějiny společnosti začínají v této oblasti soustavně dobou bronzovou. Z jejího staršího období pocházejí nálezy např. bronzů, které zde zanechali obchodníci procházející krajem. Teprve 14. století před n.l. znamená začátek osídlení jižních a jihozápadních Čech - pánve Českobudějovické a Plzeňské - kmeny z horního Podunají s vyspělou kulturou a přinášejí s sebou zvláštní způsob pohřbů - v mohylách. Do 5. stol. před n.l. sahají začátky laténské kultury - keltské kmeny zachvacují svými přesuny střední Evropu a přicházejí i do jižních Čech. Po odchodu Keltů do příchodu Slovanů byly jižní Čechy považovány za liduprázdné. Koncem 5. a v 6. stol. n. l. se objevují v prázdných prostorách jižních Čech Slované. Kolem

9. stol., při stále postupujícím centralizačním procesu se stávali Slované v Pošumaví s ostatními jihočeskými slovanskými kmeny součástí rozsáhlého území kmene Zličanů. Na kmenové knížectví Zličanů navázali Slavníkovci, jejichž panství sahalo až na Plzeňsko k řece Mži. Vyvražděním Slavníkovců roku 995 jsou jižní Čechy trvale sloučeny s českou říší. Etnická i politická hranice zabíhala tehdy hluboko do dnešního Rakouska.

České Budějovice nechal založit český král Přemysl Otakar II. v roce 1265, samotné založení a projekci města provedl králův rytíř Hirzo. Nové královské město mělo představovat doposud chybějící odpovídající základnu královské moci v jižních Čechách a být protiváhou moci Vítkovců (resp. Rožmberků). Tento účel po většinu času zdatně plnilo, což bylo důvodem několikasetletého nepřátelství mezi těmito dvěma „lokálními mocnostmi“ a město tak v průběhu historie muselo čelit mnohým nepokojům. Po mimořádném rozkvětu města (zejména díky rozsáhlé těžbě stříbra a příjmům z vaření piva, obchodu se solí, sukem či rybničního hospodaření) v relativně klidném 16. století Budějovice opět čelily těžkým časům, za stavovského povstání stály na straně císaře a přečkaly několikeré obležení. Během třicátých let se díky bojům ve středních a severních Čechách staly Budějovice dočasně hlavním městem, do kterého se přesunuly některé důležité úřady z Prahy. V červenci 1641 vypukl ve městě požár, během něhož lehly popelem asi 2/3 města. Další výrazný vzestup Českých Budějovic nastal na počátku 20. století, když sem přesídlila správa kraje z Písku a Tábora. Z málo významného devítitisícového města se díky tomu a železnici stalo významné centrum. V roce 1949 se České Budějovice staly hlavním městem nově zřízeného Jihočeského kraje. V roce 2000 se staly hlavním městem nového Budějovického kraje, který byl v květnu 2001 přejmenován na Jihočeský kraj. V srpnu 2002 bylo město postiženo mohutnými povodněmi, při nichž Malše a Vltava zaplavily velkou část města (včetně historického centra) a způsobily značné škody. Krásná zákoutí přírody, kterou se zatím nepodařilo zničit, zůstaly však po všechny doby. Zůstanou i nadále?

4.1.3 Obyvatelstvo a bytový fond

Počtem 148 tis. obyvatel je obvod nejlidnatějším v kraji, téměř dvě třetiny žijí ve městě České Budějovice. To se odráží v hustotě zalidnění, která je se 160 obyvateli na 1 km² nejvyšší v kraji. Odpovídá tomu i sídelní struktura. Drtivá většina obyvatel města jsou Češi (94,9 % podle sčítání lidu 2001). Významnou etnickou menšinu tvoří Romové, kteří se ovšem většinou hlásí k české národnosti (oproti odhadovanému počtu necelých 2000 Romů se k romské národnosti přihlásilo v roce 2001 jen 125 obyvatel). Významný je též počet

obyvatel slovenské národnosti (1,15 %). Podíl obyvatel v produktivním věku (15 – 65 let) patří v kraji mezi nejvyšší, průměrný věk dosahuje 39,5 roku. Celkový přírůstek počtu obyvatel od roku 1991 (o 2,9 %) byl plně zajištěn kladným výsledkem stěhování. Podíl ekonomicky aktivních obyvatel (52,2 %) patří mezi nejvyšší v kraji. Téměř 60 % z nich je zaměstnáno v různých oblastech služeb, podstatný vliv zde mají především školství (Jihočeská univerzita a řada středních škol) a zdravotnictví. Vlivem soustředění výrobních kapacit a rozvoje terciární sféry je ve správním obvodu dlouhodobě nejnižší míra nezaměstnanosti (4,46 % k 31. 12. 2003). Kromě vlastních obyvatel nachází v obvodu zaměstnání více než 12 tisíc dojíždějících, zatímco za prací vyjíždí přes 6 tisíc osob.

Strukturu domovního a bytového fondu do značné míry ovlivňuje centrum obvodu a další města. Nejvyšších hodnot v kraji dosahuje obydlenost domů i bytů. Také podíl bytů v panelové výstavbě (37,9 %) je v kraji nejvyšší. Naopak průměrné stáří domovního fondu patří k nejnižším v kraji a vůbec nejmenší je obytná plocha bytu (49,5 m²). Specifikem regionu je rovněž nejvyšší podíl bytů obydlených jen přechodně (27,0 % z neobydlených bytů). Intenzita bytové výstavby v letech 1997-2003 (17,8 bytu na 1 000 obyvatel) je jen mírně nad průměrem kraje, ale průměrná obytná plocha 1 bytu je v kraji největší. Výstavba se koncentruje především v obcích v okolí Českých Budějovic.

4.1.4 Dopravní síť

Územím procházejí důležité mezinárodní silniční a železniční koridory s významným uzlem v Českých Budějovicích. V roce 1827 se město České Budějovice stalo výchozím bodem budované koněspřežné dráhy do Lince. Ta byla o 50 let později přebudována na standardní železniční trať o rozchodu 1435 mm. Stávající silniční síť dostatečně zajišťuje základní dopravní dostupnost měst a obcí. Městská hromadná doprava vznikla v Budějovicích už v roce 1909 zavedením tramvajové (k nádraží, první předváděcí jízda byla již 2. 12. 1908) a trolejbusové (ke hřbitovu) dopravy. První trať byla označena P a vedla od nádraží přes Pražské předměstí k dělostřeleckým kasárnám. Celá trať měla asi 3 kilometry. Druhá trať byla označena L a vedla na předměstí Linecké. Po této trati se začalo jezdit až v roce 1910. Protože se do systému zvláště přes válku neinvestovaly žádné peníze, v roce 1950, ačkoliv existovaly plány na rozšíření sítě, tramvajová doprava zanikla. Trolejbusy ji začaly nahrazovat již od roku 1946, avšak provoz vydržel jen do roku 1971. Autobusové linky postupně přibývaly a v roce 1988 měly tratě cca 200 km. V roce 1991 byla síť trolejbusů znovu obnovena; původní záměr z 80. let byl, že trolejbusové linky budou jezdit

přes JE Temelín až do Týna nad Vltavou. Trolejbusy dnes zajišťují dopravu na 6 linkách o celkové délce 52,3 kilometru. Autobusy zajišťují dopravu na třinácti linkách o celkové délce 156 kilometrů a zajíždějí i do některých vzdálenějších obcí, které jsou zařazeny do vnějších tarifních pásem. Jihozápadně od města je bývalé vojenské letiště Planá, u kterého existují plány na využití k civilní letecké dopravě.

4.1.5 Školství

Ve školním roce 2004/2005 působilo v Českých Budějovicích 27 mateřských škol (24 státních, 2 katolické a 1 soukromá; celkem 2465 dětí), 19 základních škol (18 státních a 1 katolická; 9458 žáků), 6 základních uměleckých škol (4 státní a 2 soukromé; 2700 žáků), 19 středních odborných škol či učilišť (13 státních a 6 soukromých; 8 180 žáků), 7 gymnázií (4 státní, 2 soukromé a 1 katolické; 2899 studentů), 6 vyšších odborných škol (1241 studentů) a 3 vysoké školy (Jihočeská univerzita s více než 8800 studenty, Vysoká škola evropských a regionálních studií s 240 studenty a Vysoká škola technická a ekonomická).

4.1.6 Cestovní ruch

Město České Budějovice je sídlem mnoha kulturních institucí, divadel, knihoven, výstavních sál, galerií, ale je zde také státní komorní filharmonie, observatoř a planetárium. Z náboženských organizací má největší význam římskokatolická církev, k níž se hlásí 23,9 % obyvatel. Typickými návštěvníky oblasti jsou lidé mající rádi přírodu, památky, kulturu a historii, aktivní dovolenou a pobyt a oceňují klid a kvalitní životní prostředí. České Budějovice jsou častým cílem turistů z Německa, Rakouska, ale též i států Asie, či dalších zemí. Jednak samy mají mnoho cenných historických památek, jednak jsou přirozeným centrem turisticky atraktivního Jihočeského kraje.

V Českých Budějovicích lze za největší turistické atrakce považovat historické jádro se čtvercovým náměstím Přemysla Otakara II., které je městskou památkovou rezervací, se Samsonovou kašnou, renesanční budovou radnice a Černou věží, dále Piaristické náměstí, přilehlý dominikánský klášter s kostelem Obětování Panny Marie, katedrála svatého Mikuláše atd. Městské divadlo se nazývá Jihočeské divadlo České Budějovice. Hrají se zde činoherní i operní a operetní představení. Ve městě se nachází též řada muzeí, například Jihočeské muzeum, Muzeum koněspřežky, Jihočeské motocyklové muzeum či Budvar muzeum České Budějovice. V blízkém okolí města se nachází Hluboká nad Vltavou s jedním

z nejnavštěvovanějších zámků v Česku – Hlubokou, lovecký zámek Ohrada s blízkou zoologickou zahradou, turisticky hojně navštěvované a na seznamu UNESCO zapsané město Český Krumlov a ves Hosín se známým kostelem. Významné je též bývalé hornické městečko Rudolfov s naučnou stezkou v okolí a obec Dobrá Voda s barokním kostelem Panny Marie Bolestné. Pro venkovskou architekturu jsou typické stavby postavené ve stylu tzv. selského baroka. Původní ráz si nejvíce zachovaly Holašovice, zařazené do Seznamu chráněných památek UNESCO. Turistické atraktivitě města odpovídá velké množství ubytovacích zařízení (hotely, penziony), z nichž některé stojí přímo na náměstí (Grand hotel Zvon, Hotel Dvořák). Severně od centra se nachází i největší z budějovických hotelů, výšková stavba z r. 1982 pojmenovaná po družebním běloruském městě Gomel.

Mezi přírodní zajímavosti metropole České Budějovice a okolí patří:

- přírodní rezervace Vrbenské rybníky na severozápadním okraji města
- přírodní památka Tůně u Špačků na jižním okraji města na břehu řeky Malše
- stromovka – park na západojihozápad od centra města (významný krajinný prvek)
- památné stromy: jinan dvoulaločný u piaristického kláštera a v areálu Lannovy loděnice, lípa malolistá u plaveckého stadionu, buk lesní červenolistý v Dukelské ulici
- park Na Sadech – malý parčík v centru města s kolonií havranů polních
- chráněná krajinná oblast Blanský les – západně a jihozápadně od města

K rekreaci jsou využívány také rybníky (Bezdrv, Dehtář, Dvořiště). Cyklistické stezky v mírném terénu nabízejí příjemné a bezpečné trasy i pro netréované výletníky nebo pro rodiny s dětmi, např. cyklotrasy – Nakolice-Hranice, Příhřaniční nebo Blata nebo naučné stezky – Cesta drahokamů, Sokolí hnízdo, Vyšenskými kopci nebo Paměti Novohradska. Sjíždění řek je velice populární na Vltavě – ráji vodáků, ale také na Otavě, Nežárce či Lužnici. Pro všechny milovníky vodních sportů se nabízejí nejen jihočeské rybníky, ale i rozsáhlá oblast přehrady Orlický náhon, vzdálená 15 km od Písku. Možnost koupání poskytují také údolní nádrž Jordán v Táboře, pískovny v Roudné u Soběslavi a ve Vlkově u Veselí nad Lužnicí. Rybníky Adamovský a Nový Kanclíř uspokojí požadavky i nejnáročnějších sportovních rybářů.

4.1.7 Ekonomická situace

V oblasti obce s rozšířenou působností České Budějovice převažuje zpracovatelský průmysl (výroba potravin a nápojů, dopravních prostředků, strojů a zařízení, textilní a oděvní průmysl) a funguje zde mnoho firem především potravinářského, strojního a elektrotechnického průmyslu. Zemědělství se orientuje na rostlinnou výrobu, převažuje pěstování obilovin, olejnin a brambor. V živočišné výrobě chov skotu a prasat. Dlouholetou tradici má v jižních Čechách rybníkářství. Cestovní ruch zaznamenal v posledních letech největší nárůst podílu na podnikatelských aktivitách.

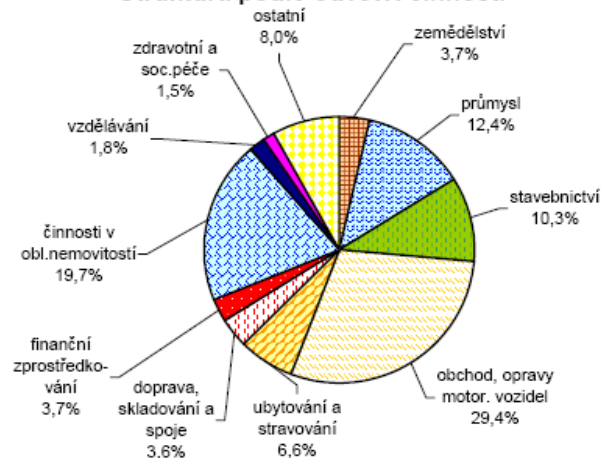
Relativně malá vzdálenost od významných rakouských a jiných evropských průmyslových center otevírá široké možnosti pro české, ale i zahraniční podnikatele. Mnoho firem již bezprostřední blízkost německých a rakouských obchodních partnerů využilo a navázalo oboustranně výhodné obchodní kontrakty.

Obrázek č. 2 Ekonomické subjekty se sídlem na území správního obvodu České Budějovice

Ekonomické subjekty podle počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců	Počet subjektů celkem	v tom			
		v sídle správního obvodu		v ostatních obcích	
		celkem	podíl (%)	celkem	podíl (%)
Celkem	36 931	25 302	100,0	11 628	100,0
neuveдено	8 362	5 882	23,2	2 480	21,3
bez zaměstnanců	23 563	15 648	61,8	7 915	68,1
1 - 5	3 447	2 577	10,2	870	7,5
6 - 19	1 039	800	3,2	239	2,1
20 - 99	419	306	1,2	113	1,0
100 - 499	76	65	0,3	11	0,1
500 - 999	16	16	0,1	-	x
1 000 a více	9	8	0,0	1	0,0

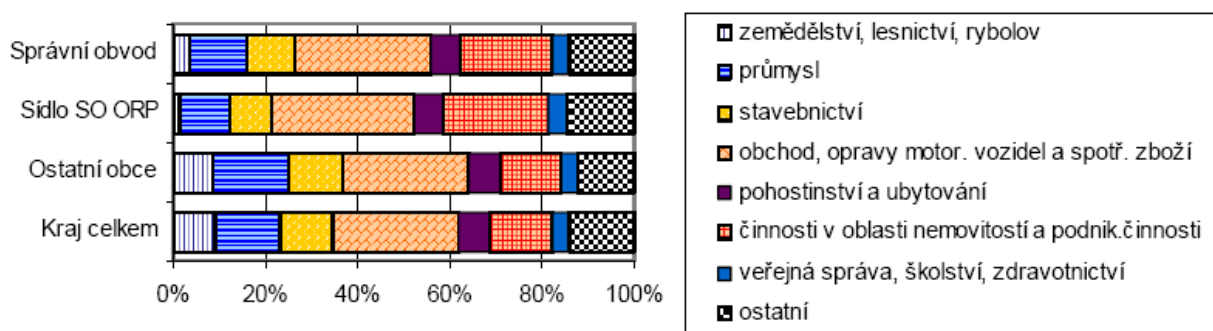
Struktura podle odvětví činnosti



Ekonomické subjekty podle právní formy

	Počet subjektů celkem	v tom			
		v sídle správního obvodu		v ostatních obcích	
		celkem	podíl (%)	celkem	podíl (%)
Celkem	36 931	25 303	100,0	11 628	100,0
z toho:					
fyzické osoby	29 346	19 539	77,2	9 807	84,3
z toho zapsané v obchodním rejstříku	409	297	1,5	112	1,1
obchodní společnosti	4 319	3 481	13,8	838	7,2
z toho akciové společnosti	281	245	7,0	36	4,3
družstva	325	287	1,1	38	0,3
státní podniky	16	15	0,1	1	0,0

Obrázek č. 3 Struktura subjektů podle odvětví činnosti



Obrázek č. 4 Největší zaměstnavatelé

Název	Převažující činnost
Nemocnice České Budějovice, a.s.	ústavní zdravotní péče
VLTAVA - LABE - PRESS, a.s., České Budějovice	vydavatelství
ROBERT BOSCH, s.r.o., České Budějovice	výroba dílů a příslušenství motorových vozidel
MADETA a.s., České Budějovice	zpracování mléka, výroba mlékárenských výrobků a sýrů
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích	vysokoškolské vzdělávání
Jihočeská energetika a.s., České Budějovice	rozvod elektřiny a obchod s elektřinou
Vodovody a kanalizace Jižní Čechy a.s., České Budějovice	úprava a rozvod pitné a užitkové vody

Zdroj: ČSÚ

Významné podniky:

- Budějovický Budvar – pivovar
- Budějovický měšťanský pivovar – pivo Samson
- Duropack Bupak Obaly a.s. - vývoj, výroba a prodej vlnité lepenky a obalů z vlnité lepenky
- GAMA – vývoj, výroba a prodej spotřebního zdravotnického materiálu, laboratorních a veterinárních produktů z plastů
- Gamex – výroba potravinářských obalů
- Jihočeské tiskárny – výroba etiket a papírových obalů
- Koh-i-Noor Hardtmuth – výroba školních a kancelářských potřeb
- Madeta – mlékárny
- Motor Jikov - strojírenská výroba, tlaková slévárna, slévárna litiny, nástrojárna
- Robert Bosch – vývoj a výroba komponent motorů pro osobní automobily
- Slévárna České Budějovice

4.1.8 Širší vztahy regionu

Jihočeský kraj podporuje přeshraniční spolupráci všech subjektů na jeho území, které vycházejí z jejich vlastního zájmu a iniciativy, především obcí, euroregionů, škol, hospodářských komor, neziskových organizací, univerzit atd. Na regionální úrovni udržuje úzkou spolupráci se sousedními regiony Horní Rakousko, Dolní Rakousko, Dolní Bavorsko. Další spolupráce probíhá s Kantonem Bern, Košickým samosprávným krajem a regionem Bretaň ve Francii. Jihočeský kraj participuje na činnosti řady přeshraničních sdružení, od dubna 2004 otevřel svoji stálou kancelář v Bruselu, hejtman Jihočeského kraje je členem Výboru regionů EU.

Nejvýznamnějšími partnery Jihočeského kraje jako regionu v zahraniční spolupráci jsou jeho bezprostřední sousedé, tj. země Horní Rakousko, vládní okres Dolní Bavorsko a země Dolní Rakousko. S těmito regiony uzavřel Jihočeský kraj písemné dohody o spolupráci. Tyto dohody vytváří pro spolupráci potřebný institucionální rámec a definují oblasti, ve kterých bude tato spolupráce prioritně probíhat.

Memorandum o spolupráci podepsal Jihočeský kraj se Samosprávným košickým krajem na Slovensku a s Kantonem Bern ve Švýcarsku. Tato memoranda jsou deklarací vůle signatářů, podporovat nastartování spolupráce a její rozvoj v rámcových oblastech.

Zatím volná spolupráce probíhá částečně také mezi regionálními samosprávami, ale převážně mezi řadou samostatných partnerů z Jihočeského kraje a regionu Bretaň ve Francii.

4.1.9 Závěry situační analýzy

Oblast obce s rozšířenou působností České Budějovice představuje bránu do jihočeského regionu. Díky svým přírodním krásám, historickému a kulturnímu bohatství se tato oblast stala zajímavou a přitažlivou destinací. Metropolí a centrem oblasti je město České Budějovice, kde se soustřeďuje většina obyvatel regionu, je také střediskem správy kraje, zdravotnictví, školství, průmyslu, obchodu a kultury.

Bohatou historii sahající až do 14. stol. př. n. l. dokládají nesčetné památky a pozůstatky po kulturách dávno minulých, které v průběhu let toto území osidlovaly.

Oblast zahrnuje 79 obcí, z toho 5 měst. Počtem 148 tis. obyvatel je obvod nejlidnatějším v kraji, téměř dvě třetiny žijí ve městě České Budějovice. To se odráží v hustotě zalidnění,

kteřá je se 160 obyvateli na 1 km² nejvyšší v kraji. Podíl obyvatel v produktivním věku (15 – 65 let) a podíl ekonomicky aktivních obyvatel (52,2 %) patří také v kraji mezi nejvyšší a navíc je ve správním obvodu dlouhodobě nejnižší míra nezaměstnanosti. Téměř 60 % obyvatelstva je zaměstnáno v různých oblastech služeb, podstatný vliv zde mají především školství (Jihočeská univerzita a řada středních škol) a zdravotnictví.

Převažuje zde zpracovatelský průmysl a zemědělství se orientuje na rostlinnou výrobu. Dlouholetou tradici má v jižních Čechách rybníkářství. Cestovní ruch zaznamenal v posledních letech největší nárůst podílu na podnikatelských aktivitách. Mezi významné podniky působící v regionu patří např. Budvar, Bosch nebo Madeta.

Jihočeský kraj podporuje přeshraniční spolupráci všech subjektů na jeho území, které vycházejí z jejich vlastního zájmu a iniciativy, především obcí, euroregionů, škol, hospodářských komor, neziskových organizací, univerzit atd. Na regionální úrovni udržuje úzkou spolupráci se sousedními regiony Horní Rakousko, Dolní Rakousko, Dolní Bavorsko. Další spolupráce probíhá s Kantonem Bern, Košickým samosprávným krajem a regionem Bretaň ve Francii. Jihočeský kraj participuje na činnosti řady přeshraničních sdružení, od dubna 2004 otevřel svoji stálou kancelář v Bruselu, hejtman Jihočeského kraje je členem Výboru regionů EU.

4.2 Marketingový výzkum

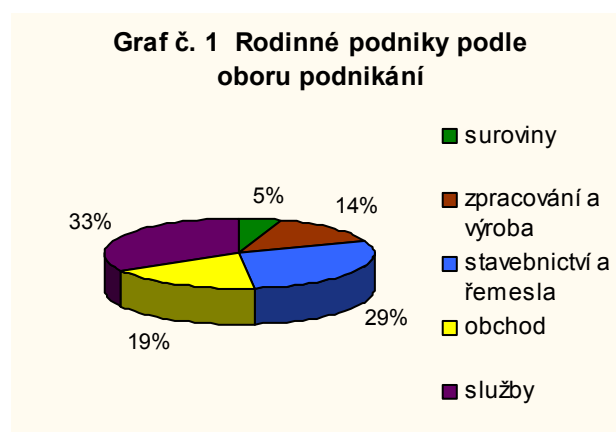
Pro účely vlastního marketingového výzkumu zaměřeného na zkoumání rodinných firem v oblasti Českobudějovicka byl sestaven dotazník o 16 otázkách. Většinu tvořily otázky uzavřené polytomické, dále pak otevřené s volnou odpovědí. Otázky se týkaly jednak základní charakteristiky rodinného podniku (název, sídlo, obor podnikání, trvání podniku, počet zaměstnanců, členové rodiny pracující v podniku, významnost v rámci republiky apod.), problémů, překážek, které musí podnik řešit, otázky předání rodinného podniku, a jednak míry zainteresovanosti na vzniku a členství v Asociaci rodinného podnikání. Základním zkoumaným souborem byli rodinní podnikatelé ve správním obvodu obce s rozšířenou působností České Budějovice. Dotazování byli osloveni především osobně a telefonicky, v několika případech také prostřednictvím e-mailu. Celkem bylo získáno 21 vyplněných dotazníků.

4.2.1 Výsledky dotazování

Pro hodnocení získaných dat z dotazníků jsem použila základní statistické metody, jako jsou absolutní a relativní četnost, a zpracované výsledky jsem poté vyjádřila ve formě výšečových grafů.

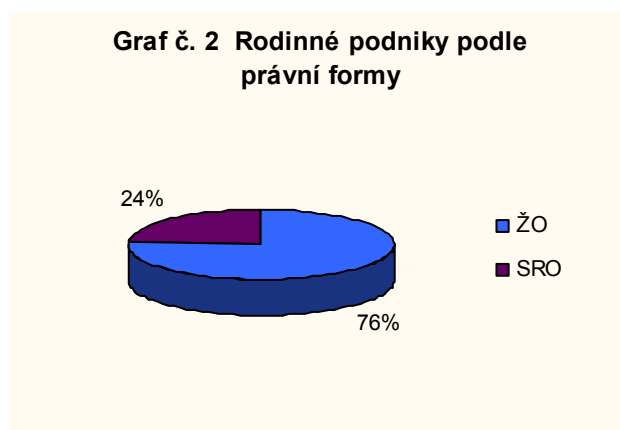
Otázka č. 1) V jakém oboru podnikáte?

První bod dotazníku se týká oboru podnikání jednotlivých podniků. Naprostá většina dotazovaných rodinných podniků podniká v oboru služby a v oboru stavebnictví a řemesla. Další místo zaujalo podnikání v oboru obchod a v oboru zpracování a výroba. 5 % podniků se řadilo do oboru podnikání suroviny (zemědělství).



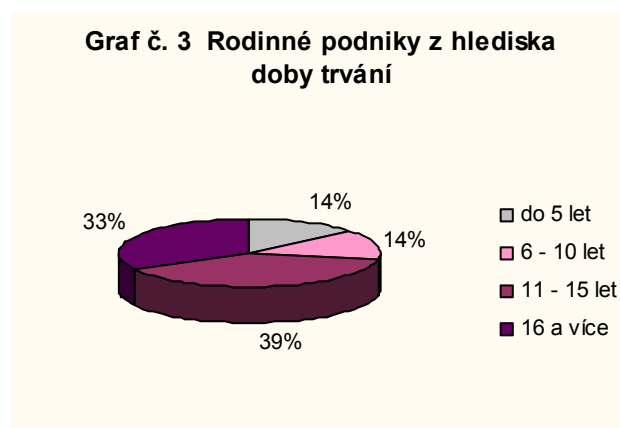
Otázka č. 2) Jakou právní podobu má Váš rodinný podnik?

Ve druhém bodě dotazníku byli rodinní podnikatelé tázáni na právní formu podniku. Převážná většina rodinných podniků ve vybrané oblasti, tj. 76 %, uvedla jako svou právní formu živnostník – fyzická osoba, zbytek pak společnost s ručením omezeným.



Otázka č. 3) Jak dlouho podnikáte?

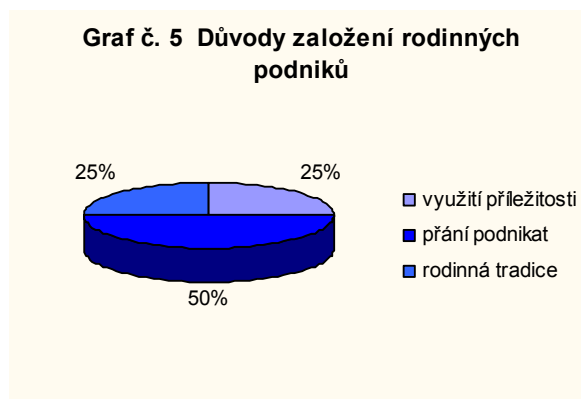
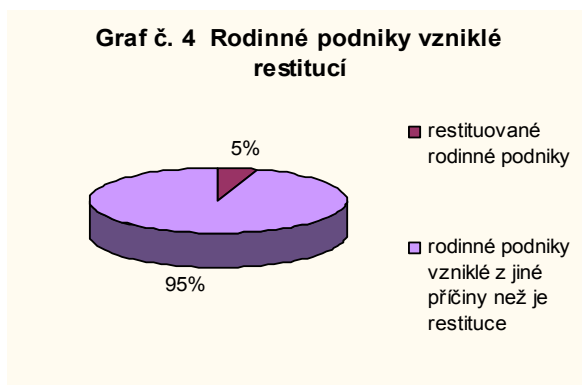
Doba trvání většiny podniků nepřesahuje hranici 15 let. Mezi ty, kteří uvedli 16 a více let (tj. 33 % dotazovaných), se řadí také několik podniků s výjimečně dlouholetou tradicí, jako např. 120 let nebo neuvěřitelných 350 let.



Otázka č. 4) Rodinný podnik vznikl v souvislosti s restitucí? a otázka č. 5) Uveďte, prosím, důvod založení Vaší firmy:

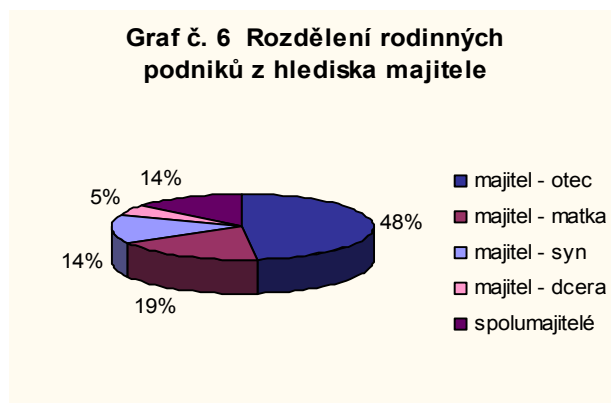
Dále byli rodinní podnikatelé dotazováni na kořeny vzniku jejich podniku a jejich hlavní motivaci k jeho založení. Pouze 5 % dotazovaných uvedlo vznik v souvislosti s restitucí, mezi ostatními bylo hlavní motivací přání podnikat (zpravidla po revoluci – revoluční

entusiasmus) v oblíbeném nebo vystudovaném oboru, být nezávislý, sám svým pánem, mít vlastní podnik. Mezi dalšími uvedenými motivačními faktory byla zmíněna návaznost na rodinnou tradici nebo využití určité příležitosti, ať už v okolí (výhodná koupě objektu) či na trhu (neobvyklý nápad - produkt).

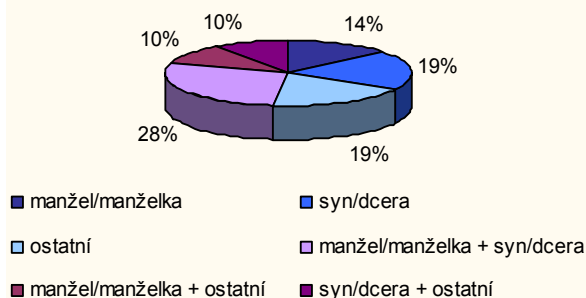


Otázka č. 6) Členové rodiny pracující ve firmě a otázka č. 7) Kdo má v podniku rozhodující pravomoci?

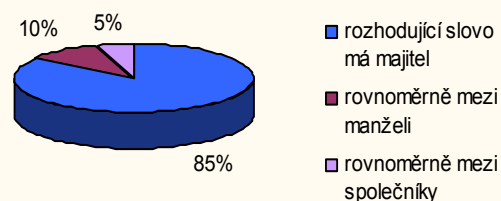
V rozhodující části sledovaných podniků má hlavní slovo a pravomoci majitel, kterého v téměř polovině podniků představuje otec rodiny. V ostatních podnicích jsou pravomoci rozděleny rovnoměrně mezi společníky - spolumajiteli, ve většině případů mezi manžely nebo rodičem a dítětem, v jednom případě byli společníky současně otec, syn a dcera. Ve většině případů jsou do podnikání zapojeni i další členové rodiny, zpravidla byli uváděni manžel/ka s dětmi nebo ostatní členové rodiny jako rodiče majitelů, jejich sourozenci, zeťové či švagři.



Graf č. 7 Členové rodiny zapojení do rodinného podnikání



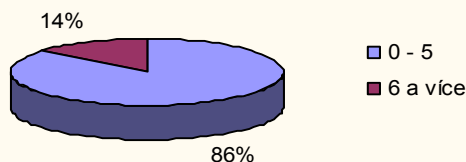
Graf č. 8 Rozdělení pravomocí v rodinných firmách



Otázka č. 8) Kolik má firma zaměstnanců (kromě uvedených v bodě č. 6)

Naprostá většina z dotazovaných nezaměstnává více než 5 zaměstnanců a polovina sledovaných firem nezaměstnává žádného zaměstnance. V těchto případech jde vyloženě už o mikropodniky. Naproti tomu mezi 14 % zbývajících firem patří podniky, které zaměstnávají dokonce od 25 do 70 zaměstnanců.

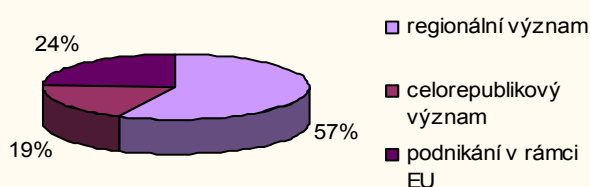
Graf č. 9 Rozdělení rodinných podniků z hlediska počtu zaměstnanců



Otázka č. 9) Podnikání Vašeho rodinného podniku má charakter:

. Nadpoloviční většina dotazovaných vymezila míru své působnosti pouze v rámci regionu. Naproti tomu 24 % zbylých podniků uvedlo četné aktivity už i v rámci Evropské unie, především v zemích jako je Rakousko, Německo nebo Francie.

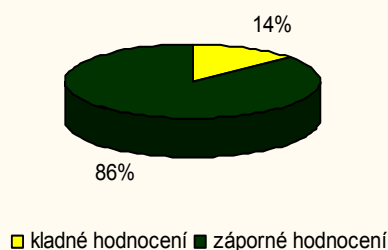
Graf č. 10 Rozsah působnosti rodinných podniků



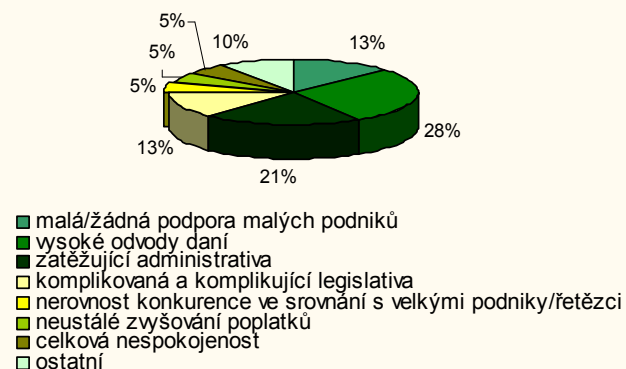
Otázka č. 10) Vytváří stát podle Vašeho názoru podmínky pro rozvoj rodinného podnikání? (Pokud ne, uveďte největší problémy)

Více než tři čtvrtiny dotazovaných si myslí, že stát nevytváří vhodné podmínky pro rozvoj rodinného podnikání a jako nejčastější problémy a překážky rozvoje uvedli na prvním místě vysoké odvody daní, dále pak zatěžující administrativu, komplikovanou a komplikující legislativu a malou až žádnou podporu malých podniků ze strany státu. 5 % dotazovaných dokonce vyjádřilo svou celkovou nespokojenost a názor, že stát místo podpory naopak malým podnikům (doslova) „podkopává nohy“/„háže klacky pod nohy“. Mezi ostatními problémy byly zmíněny „stížnosti“ na malou dostupnost informací, na celkově špatnou a nepřející společenskou situaci, upadání cestovního ruchu či na velmi nízké výkupní ceny dobytka.

Graf č. 11 Podmínky pro rozvoj rodinného podnikání vytvořené státem

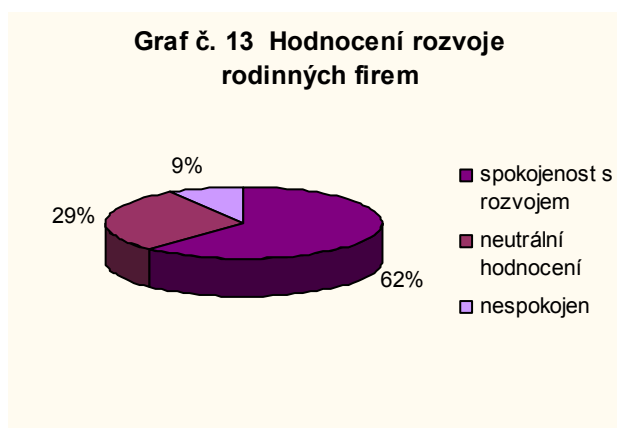


Graf č. 12 Nejčastěji uváděné překážky rozvoje rodinného podnikání



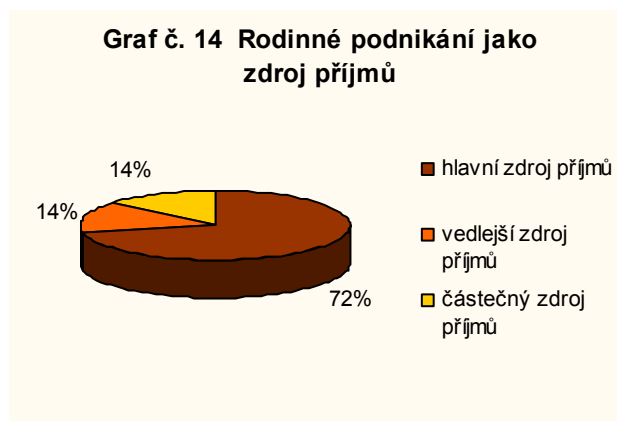
Otázka č. 11) Jak hodnotíte rozvoj firmy?

Přes většinovou nespokojenost s atmosférou pro rozvoj podnikání v České republice odpověděla většina rodinných podnikatelů na otázku ohledně míry spokojenosti s rozvojem svého podniku značně pozitivně. Celých 62 % dotazovaných vyjádřilo svou spokojenost s rozvojem, 29 % hodnotilo neutrálně a jen 9 % je nespokojených.



Otázka č. 12) Je rodinné podnikání jediným zdrojem příjmů Vaší rodiny?

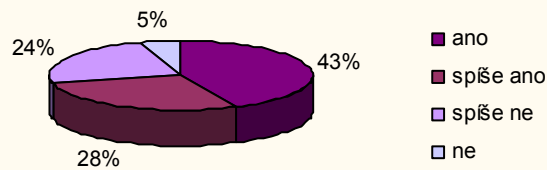
Pro celých 72 % dotazovaných je rodinné podnikání hlavním zdrojem příjmů a pro zbytek podniků pouze částečným nebo vedlejším zdrojem.



Otázka č. 13) Vidíte ve vašem rodinném podnikání perspektivu do budoucnosti?

Okolo 70 % dotazovaných vidí ve svém podnikání perspektivu do budoucna, avšak pouze necelá polovina si je touto perspektivou jistá. Třetina dotazovaných vyjádřila spíše obavy a nejistotu ohledně budoucího vývoje situace ve státě, v oboru podnikání, vývoje poptávky a otázky předání rodinné firmy.

**Graf č. 15 Rodinné podnikání -
perspektiva do budoucna?**



Otázka č. 14) Uvažujete o předání rodinné firmy? (Pokud ano, předpokládáte v souvislosti s předáním rodinného podniku řešení problémů?)

62 % rodinných podnikatelů vyjádřilo přání a plány svou firmu předat dále. Stejný počet firem v souvislosti s předáním nevidí žádný problém. Avšak přibližně jedna třetina z těch, co plánují svůj rodinný podnik předat, se problémů obává a jako příklady možných komplikací uvedli např. nezáměr nástupníka podnik převzít, malou zodpovědnost nástupníka v péči o udržení a rozvoj rodinného podniku a problémy s organizační strukturou a rozvržení pravomocí po předání firmy.

**Graf č. 16 Otázka předání rodinné
firmy**



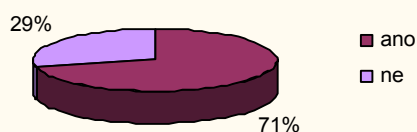
**Graf č. 17 Problémy v souvislosti s
předáním rodinné firmy**



Otázka č. 15) Myslíte, že by bylo vhodné, aby vznikla „Asociace rodinného podnikání“? Stal(a) byste se jejím členem?

Skoro dvě třetiny dotazovaných by uvítalo vznik „Asociace rodinného podnikání“, avšak 30 % z nich vyjádřilo určitou nedůvěru ohledně její účelnosti a správného fungování. Více než polovina dotazovaných pak uvedla, že by se případně stala i jejími členy.

Graf č. 18 Otázka vzniku "Asociace rodinného podnikání"



Graf č. 19 Otázka členství v "Asociaci rodinného podnikání"



4.2.2 Shrnutí a interpretace výsledků výzkumu

Ve správním obvodu obce s rozšířenou působností České Budějovice se nachází okolo 37 tisíc podnikatelských subjektů, z nichž přibližně dvě třetiny tvoří malé a střední podniky a z těchto dvou třetin lze odhadovat, že okolo 7 - 8 % podniků představují rodinné firmy. Tento odhad je velice přibližný a nepodložený žádnými důvěryhodnými a přesnými zdroji dat, jde čistě o systematicky provedený odhad, kdy jsem si stanovila průměrný počet rodinných podniků v poměru s počtem obyvatel a podnikatelských subjektů v jednotlivých obcích.

Na základě provedeného marketingového výzkumu by **charakteristika rodinných podniků** ve vymezené oblasti mohla vypadat následovně:

Převážná část rodinných podniků ve správním obvodu České Budějovice má charakter mikropodniků s počtem zaměstnanců 0 – 5 osob, jde především o fyzické osoby, které zahájily svou činnost po revoluci, kdy kromě porevolučního entusiasmu bylo hlavním důvodem přání věnovat se svobodně vybranému oboru podnikání a být nezávislý, pracovat sám na sebe. Mezi rodinnými podniky se ovšem objevuje i nemalé procento těch, jež vznikly na základě navázání na rodinnou tradici předávanou po generace, jejíž počátek se datuje mnohdy až sto let zpátky. Ve většině rodinných podniků má hlavní pravomoci majitel – otec a kromě něho jsou do podniku zapojeni nejčastěji jeho družka s dětmi, často i ostatní rodinní příslušníci jako jsou rodiče majitele, jeden z jeho sourozenců, zeť či švagr. Rozsah působnosti rodinných podniků má většinou pouze regionální charakter. Naprostá většina rodinných podnikatelů hodnotí situaci ve státě pro rozvoj rodinného podnikání jako nepříznivou a nejvíce si stěžují na vysoké odvody daní, zbytečně komplikovanou a komplikující administrativu a legislativu a na malou podporu malých podniků. I přesto je nadpoloviční většina s rozvojem svého podniku spokojena, rodinné podnikání je hlavním zdrojem jejich příjmů a vidí v něm perspektivu do budoucna. Velká část rodinných

podnikatelů také uvažuje o předání své firmy dalším generacím, avšak více než třetina z nich vyjádřila obavy ohledně řešení otázky nástupnictví. Co se týče otázky vzniku „Asociace rodinného podnikání“, zněly odpovědi v naprosté většině kladně a stejně tak i v otázce členství v této asociaci, i když zde byly často zmiňovány obavy a pochyby ohledně užitečnosti a účinnosti této asociace.

5. Případové studie

5.1 Případová studie 1 – Truhlářství Trinkl

5.1.1 Úvod

Pro první z mých případových studií jsem si vybrala rodinný podnik mého otce s názvem Truhlářství Trinkl. Jde o podnik s tradicí již tří generací. Vznikl na základě živnostenského oprávnění a předmětem podnikání je zpracování a výroba dřeva, dřevařských výrobků. Sídlem podniku je obec Dubné ležící přibližně 10 km západně od Českých Budějovic. V současnosti jde o podnik o pěti zaměstnancích, kde jako majitel a zároveň řídicí pracovník působí právě můj otec Milan Trinkl ml. Firma má převážně regionální význam, i když některé její zakázky směřují i do zemí EU, jako je např. Německo, Rakousko nebo Švýcarsko. Z hlediska hodnocení rozvoje podnik sice neupadá, ale dalo by se také říci, že se ani nijak zvlášť nevyvíjí, spíše stagnuje, a také je zde mnoho otazníků, co se týče budoucnosti.

5.1.2 Historie a organizace podniku

Úplné prvopočátky rodinného podniku Truhlářství Trinkl se datují až do roku 1934, kdy děda mého otce Vojtěch Trinkl založil truhlářskou firmu s oficiálním názvem Truhlářství Vojtěch Trinkl. Nejdříve firma fungovala v prostorách budovy, která se nacházela přímo na návsi obce Dubné a která ještě předtím také sloužila jako truhlárna, jejíž majitel zkrachoval. Dva roky po založení se firma přesunula do prostor dílny vystavěné samotným majitelem firmy, která se nacházela jen pár metrů dál od návsi obce (přibližně 100 m) a která byla součástí rodinného domu rodiny majitele. Tato dílna tvoří základy současných prostor podniku.

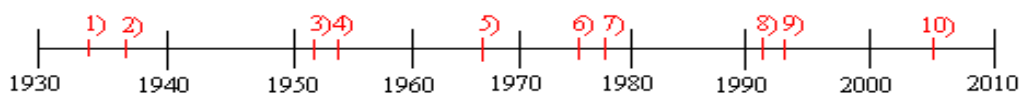
Zakladatel Vojtěch Trinkl pracoval v úplných začátcích pouze sám, v roce 1936 si k sobě přibral jednoho dělníka z nedaleké vesnice a jednoho učedníka, kterého si po vyučení ponechal. Pouze s těmito dvěma pomocníky pokračoval až do roku 1951, kdy k vyučení do firmy nastoupil Vojtěchův syn, otec mého otce, Milan Trinkl. Zároveň byli k předešlým dvěma dělníkům přibráni další tři. K roku 1951 se váže ještě jedna podstatná událost týkající se organizace firmy a sice, že pod tlakem komunistického režimu, který mírně řečeno nepřál soukromým podnikatelům, se podnik Truhlářství Vojtěch Trinkl zapojil do výrobního družstva truhlářů. V roce 1954 byla jako pomocná dělnice zapojena do chodu firmy i manželka Vojtěcha Trinkla Marie.

Milan Trinkl, syn Vojtěcha Trinkla, nastoupil do firmy jako dělník ihned po vyučení (od roku 52). V letech 1956 – 59 podstoupil vojenský výcvik a v roce 1962 nastoupil při

zaměstnání do průmyslové školy v Českých Budějovicích. Před jejím ukončením, v roce 1966, chvíli působil jako rozpočtář v kanceláři ústředí družstva truhlářů a po ukončení studia, v roce 1967, začal pracovat jako konstruktér v konstrukční kanceláři družstva, kde zpracovával návrhy a konstrukce nábytku. V těchto letech také (66 – 67) v rámci reorganizace proběhlo spojení družstva dřevodílen České Budějovice (pod které spadalo Truhlářství Vojtěch Trinkl) a družstva Lišovský nábytek do jednoho družstva se společným názvem Lišovský nábytek. Mezitím se organizace podniku Truhlářství Vojtěch Trinkl omezila pouze na spolupráci tří lidí: majitele Vojtěcha Trinkla, jeho ženy Marie a jednoho dělníka. V roce 1975 nastoupil Vojtěch Trinkl do důchodu, ale zažádal si u Místního národního výboru o povolení provádět doplňkové služby pro obyvatelstvo, které získal i jeho syn Milan a po práci (stále jako konstruktér) otci v dílně pomáhal.

Syn Milana Trinkla, Milan Trinkl mladší, se původně chtěl stát automechanikem, ale po domluvě a přesvědčování ze strany svého otce, se dal vyučit truhlářem. Po vyučení právě u Lišovského nábytku v letech 1977 – 80 nastoupil na truhlářskou průmyslovou školu ve Volyni, po jejímž ukončení začal pracovat jako technický pracovník ve vojenských stavbách v Praze. Vojenský výcvik podstoupil v letech 1983 – 85 a v roce 1988 vyjel za prací do africké Libye, kde strávil dva roky a získal zde finanční prostředky, díky nimž mohl obnovit tradici rodinného podniku. V roce 1991 založil se svým otcem firmu Truhlářství Trinkl, která přetrvává až do současnosti, tedy funguje už celých 17 let. Spolu se založením bylo provedeno rozšíření a modernizace prostor a vybavení dílny. Na počátku obnovené firmy spolupracovali jen Milan Trinkl starší a Milan Trinkl mladší, ale již po prvním roce podnikání zaměstnali prvního dělníka a poté postupem času nepravidelně dalších šest, z nichž mezitím dva odešli. Jak už bylo zmíněno výše, dnes má firma celkem 5 zaměstnanců. Rozhodující pravomoci má Milan Trinkl mladší, přičemž Milan Trinkl starší má spíše zastupující roli, poradenskou a dozorčí úlohu, také konstruuje a rýsuje plány produktů.

5.1.3 Časová linie (Obrázek č. 5)



- 1) 1934 – založení rodinného podniku
- 2) 1936 – změna prostor podniku – položení základů současné provozovně podniku
- nabírání prvních zaměstnanců

- 3) 1951 – vlivy komunistického režimu – podnik se stává součástí družstva
 - do podniku zapojen syn zakladatele Milan Trinkl jako uředník
 - nabírání dalších zaměstnanců
- 4) 1954 – do podniku zapojena žena zakladatele Marie Trinklová
- 5) 1966 – 67 – spojení družstev truhlářů v jednotný celek s názvem Lišovský nábytek
 - redukce zaměstnanců, organizace podniku se omezuje pouze na majitele, jeho ženu a jednoho dělníka, syn zakladatele zaměstnán jako konstruktér v ústředí družstva
- 6) 1975 – Vojtěch Trinkl odchází do důchodu, činnost firmy se omezuje jen na tzv. doplňkové služby obyvatelstvu (drobné zakázky)
- 7) 1977 – syn Milana Trinkla, Milan Trinkl mladší, zapojen do podniku jako uředník
- 8) 1991 – obnovení rodinného podniku – založení firmy Truhlářství Trinkl
- 9) 1993 – expanze, nabírání nových zaměstnanců, první zakázky ze zahraničí
- 10) 2005 – příliv velkých zakázek ze zemí EU

Z hlediska stádií růstu organizace podle L. E. Greniera se podnik pohybuje někde mezi stádiem Profesionálního řízení a stádiem Koordinace, neboť v průběhu vývoje na podnik působilo mnoho vnějších vlivů, především v období komunistického režimu, které zapříčinily jakési zbrzdění a nepravidelnost rozvoje podniku v mnoha aspektech, jako např. z hlediska úrovně řízení, plošného rozšíření působnosti firmy apod. Na druhou stranu má podnik celkem již stabilní pozici na trhu, proběhla zde již druhá generační obměna a mnohé aktivity firmy má internacionální charakter. Z toho vyplývá, že v důsledku nepravidelného rozvoje vykazuje firma jak některé prvky počátečního stádia růstu firmy, tak prvky z pozdějších stádií.

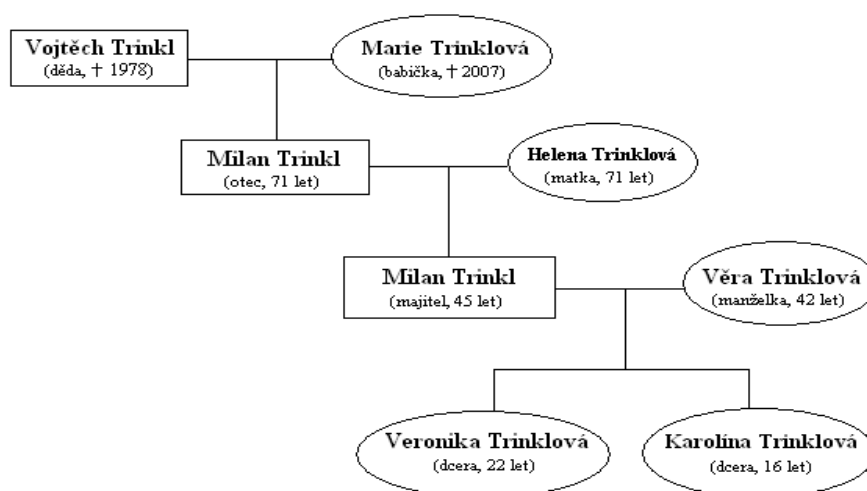
5.1.4 Produkty

Od dob založení rodinného podniku do současnosti se kostra produktového portfolia nějakým zásadním způsobem nezměnila. Vždy byla jen více či méně obměňována vzhledem ke specifickým dobám. Takovou kostru portfolia podniku vždy tvořily produkty jako je nábytek, okna, dveře a schody. Za dob Vojtěcha Trinkla tvořila velkou část jeho produkce také výroba rakví a necek apod. Za dob komunismu byly zase časté produkty zaměřené na vybavení domácností a kanceláří, především židle a stoly. V současnosti vzhledem k otevřenosti a pestrosti trhu je portfolio nabízených produktů velice široké a neustále se přizpůsobující a rozšiřující dle aktuální poptávky.

Současná nabídka produktů zahrnuje okna, schody, dveře (vchodové, vnitřní), venkovní brány, nábytek (skříně, noční, čajové stolky, stoly, židle, police, komplety – kuchyňské linky,

toalety atd.), dřevěné stropy nebo obklady stěn. Toto je výčet těch nejzákladnějších produktů, dále už se jedná spíše o produkty vytvořené dle specifických požadavků zákazníků. Co se týče rázu produktů, Truhlářství Trinkl nabízí výrobu produktů buď z lamina nebo z masivu nejrůznějších druhů dřev, nejčastěji z dubu, smrku, buku, olše, borovice, ale i modřínu, kaštanu, jasanu, třešně, švestky atd. Pokud jde o poskytované služby, spolu s nabídkou každého produktu je zároveň zajištěna kromě výroby jeho dodávka a montáž, dále je tu také možnost zpracování návrhů, renovace nebo i zprostředkování doplňkových služeb (tesařské, železářské práce).

5.1.5 Genogram (Obrázek č. 6) (z hlediska současného majitele podniku)



5.1.6 Charakteristiky a vzájemné působení vztahu rodina – rodinný podnik

Z teorie je známo, že rodinný podnik představuje průnik dvou sfér: podnikatelských a tradičních rodinných vztahů, které se navzájem velice silně ovlivňují, a to jak v pozitivním, tak v negativním směru.

Z pohledu rodinných vztahů lze rodinný podnik Truhlářství Trinkl zařadit mezi převážně rodičovskou firmu s patriarchálním stylem vedení, tudíž je zde patrný silný mužský řídicí prvek. Avšak tento prvek byl značně ovlivňován a svým způsobem i podporován dobrým rodinným zázemím, které vytvářela především manželka. V průběhu vývoje firmy měl vliv vztahů v rodině na podnik vždy spíše kladný a posilující charakter. Díky silnému rodinnému zázemí překonala firma mnoho těžkostí a nástrah, které jí připravila doba druhé světové války a

hned na to nastolení komunismu. Jejich překonání zase na druhou stranu ještě více ucelilo a stmelilo vztahy v rodině.

Vedení podniku zpravidla znamená velké pracovní zatížení bez pevné pracovní doby a navíc sebou podnikatelská činnost nese spoustu rizik, což dohromady mělo většinou za následek velké psychické zatížení a částečnou „ztrátu nervů“ především majitelů firmy a vzniku napětí v těžších životních situacích a okamžicích, což může vést k velkému konfliktu v rodinných vztazích, avšak na druhou stranu velké množství práce zároveň způsobilo, že na konflikty se nenašel čas a navíc v celku harmonické rodinné vztahy toto napětí ještě částečně zmírňovaly. K menším konfliktům nebo spíše střetům zájmů docházelo především při řešení otázky nástupnictví, kdy nástupníci měli většinou jiné představy o své budoucí kariéře. V prvním případě, kdy se řešila otázka pokračovatele Milana Trinkla staršího, byl hlavním mezníkem v rozhodování komunistický režim. Jako synovi živnostníka mu kromě kariéry truhláře byla povolena také kariéra zedníka, kotelníka, horníka, popeláře apod. Truhlářina byla tedy jasná volba. Postupem času však k řemeslu truhláře získal silný vztah. V druhém případě, při řešení otázky nástupnictví u Milana Trinkla mladšího, zde velkou roli sehrál především vliv a přesvědčování jeho otce.

Jinak v podniku docházelo ke klasickým menším konfliktům jako střet různých pohledů na věc, výměna názorů, střet „staré a nové školy“. Avšak pouto rodiny k podniku bylo vždy velmi silné vzhledem k dlouholeté tradici opřené o silné rodinné zázemí.

5.1.7 Otázky do budoucna a doporučení pro řešení

Vize budoucnosti podniku je velmi nejasná. Vzhledem k faktu, že potomky současného majitele Milana Trinkla jsou dvě dcery, pravděpodobnost nástupnictví se značně snižuje. Pro vedení truhlářské firmy je třeba znalostí a dovedností v oboru, ke kterým nesměruje ani jedna z nich, a také je zde potřeba silných nervů a silné osobnosti, což by se možná ještě částečně ovlivnit dalo, ale příklad velkého nejen psychického zatížení jejich otce je značně demotivující k převzetí podnikatelského břemene. Jednou ze záchranných alternativ, které mě napadají je, že si jedna z dcer vezme za muže šikovného truhláře, který bude schopen a bude také ochoten převzít a úspěšně vést tento rodinný podnik.

Firma má v současnosti celkem mnoho zakázek, ale z hlediska rozvoje, jak už bylo řečeno v úvodu, firma spíše stagnuje. Jednak je to zapříčiněno nedostatečnými marketingovými aktivitami, které se omezují na billboard a internetové stránky, a jednak zde také silně působí ne příliš příznivé a ideálně rozvinuté podnikatelské prostředí v České Republice a všeobecné problémy především drobných podnikatelů s tím spojené jako nedostatečná informovanost o

možnostech podpory ze strany EU, obtížný přístup k finančním prostředkům, zajišťujícím plynulý chod podniku a krytí rizik, velké daňové zatížení, slabé stránky legislativy apod.

Jako budoucí doporučení pro firmu mě napadá zvýšení marketingových aktivit (nechat si provést marketingový výzkum, analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy) a zvažování možností kooperace s jednou nebo více domácích či zahraničních firem, což se stává současným trendem a úspěšnou formou řešení neefektivnosti a malé konkurenceschopnosti malých a středních podniků.

5.2 Případová studie 2 – Restaurant-penzion

(na žádost majitelky anonymní)

5.2.1 Úvod

Pro další případovou studii jsem si zvolila rodinný podnik, který je v mnoha směrech naprosto výjimečný. Jednak jeho výjimečnost spočívá ve střetu hned několika velice zajímavých až neuvěřitelných paradoxů: Jedná se totiž o podnik, který je v současnosti v posledních fázích likvidace, i přestože byl donedávna považován za jeden z nejlepších podniků v oblasti pohostinství a gastronomie nejen na jihu Čech, ale i v rámci celé České republiky a jeho majitelka je navíc držitelkou ocenění „Podnikatelka roku“, jež je udělováno ženám, které při řízení firem dosahují nadprůměrných výsledků a zároveň dokáží svůj profesní život harmonizovat s tím rodinným. Jde o podnik, do kterého jeho provozovatelé vložili veškerý svůj um a originalitu, své pestré zkušenosti a znalosti, smysl pro dobrý vkus a nejvyšší kvalitu, vůli a síly, do kterého šli se vši svojí láskou a poctivostí, a přesto tento podnik nakonec dospěl do fáze zániku. Tyto skutečnosti podnítily moji zvědavost natolik, že jsem zatoužila zabývat se příběhem tohoto podniku více do hloubky.

Mezi další výjimečná specifika tohoto rodinného podniku patřil jeho ryze rodinný charakter. Do podniku totiž byla již od počátku zapojena celá rodina – kromě majitelky i její manžel, dva synové, dcera a manželky obou synů. Jako cizí pracovníky firma v průběhu let zaměstnávala vždy tak nanejvýš dvě až pět osob (číšník/číšnice, po krátkou dobu kuchař, uklízečka, v prvních letech zde působilo několik učňů), ale jinak se rodina snažila vždy vystačit si sama, neboť jak majitelka sama uvedla: „Bylo jen málo těch, kteří stačili tempu a stylu provozu podniku tak jako rodina.“ Tento fakt jistě přispěl k neklesající vysoké úrovni služeb a velké oblíbenosti podniku, ale možná byl také v jistém směru pro podnik osudným, neboť podnikání jako takové

představuje velké riziko a dřinu, a o to více jde-li o podnikání v gastronomii na vysoké úrovni poskytovaných služeb a je-li tomuto tlaku navíc dlouhodobě vystavena celá rodina.

Dalším specifickým podnikem, které již bylo výše zčásti zmíněno, byl již od začátku proklamovaný přední cíl podniku a jeho provozovatelů a sice provozovat gastronomii pro gurmány a náročné hosty a poskytovat pohostinské služby na té nejvyšší úrovni a v té největší kvalitě, přičemž hlavní segment, na který se firma zaměřila, představovala klientela z domácích i zahraničních podnikatelských kruhů, což do té doby bylo způsobem, nabídkou a individuálním přístupem k hostu především v Jižních Čechách celkem nevídané. Restaurace byla v Českých Budějovicích první, kdo nabízel salátový bufet se zeleninovými a speciálními saláty, přinesla použití mnoha nových surovin (řada z nich však byla známa z měšťanských kuchyní prvorepublikového Československa) a uplatnila ve své kuchyni tradiční osvědčené technologie.

Co se týče dalších podrobnějších charakteristik tohoto podniku, šlo o podnikání fyzické osoby, i když majitelka v průběhu trvání firmy vážně zvažovala o její přeměně na společnost s ručením omezeným, vzhledem k některým výhodám plynoucím z této právní formy oproti FO (např. při žádosti o úvěr). Funkce podniku se z počátku omezovala jen na poskytování pohostinských služeb, ale později se aktivity podniku rozrostly i o poskytování ubytovacích služeb, someliérství a catering. Provozovna firmy se nejdříve nacházela v Suchém Vrbném v Českých Budějovicích, poté se přesunula do Plané u Českých Budějovic. Prvního půl roku podnik fungoval bez zavíracího dne a bez přerušování, později bylo zavedeno volné úterý a pauza v restauraci mezi odpoledním a večerním provozem – s provozní dobou od 11 do 15 hodin a od 17 do 24 hodin. Později byla volným dnem neděle, kdy byl slabší provoz a synové majitelky chtěli skloubit volno s režimem svých dětí. Provoz probíhal ve třech střediscích, přičemž ve formance (výčepu), kde byla nižší cenová úroveň a užší nabídka jídel, bylo otevřeno i v odpoledních hodinách a „vládl“ zde manžel majitelky, vyučený sládek. V kuchyni měl hlavní slovo starší syn majitelky, vyučený kuchař s bohatou zahraniční praxí. Restaurantu a salonku vévodil mladší syn, číšník, přes svůj mladý věk rovněž s bohatými zkušenostmi z různých provozů včetně zahraničí. Spolu s ním působil v obsluze mladší dcera majitelky a v počátcích i sama majitelka.

Po jeho založení, které bylo obzvlášť komplikované, nabýval podnik i přes četné počáteční překážky a nedůvěru okolí stále většího významu a věhlasu nejen díky skvělému jídlu a servisu, ale také díky progresivním aktivitám a přístupu členů rodiny k podniku a jeho hostům, které posunuly význam podniku i za hranice České republiky. Podle očekávání byl podnik navštěvován především klientelou z vyšších kruhů, např. podnikateli hlavně z Německa a Rakouska, českými i zahraničními politiky, zahraničními velvyslanci, a kladná odezva na sebe

nenechala dlouho čekat. Příznivé hodnocení se objevovalo nejen v článkách novin a časopisů („restaurace synonymem dobrého jídla a pohody, chlouba jihočeského pohostinství“), ale také mnohé z výše zmíněných vysoce postavených osob poslaly majitelce podniku osobní písemné ohodnocení, z nichž několik jsem sama osobně měla to štěstí si přečíst, týkající se jejich spokojenosti s poskytovanými službami v podniku, a musím uznat, že šlo vždy o hodnocení více než lichotivé (nejvyšší spokojenost s nabízenými službami, kvalitou jídla a přátelskou atmosférou). I přes rostoucí význam a klientelu provozovatelé tohoto bezesporu výjimečného rodinného podniku „neusnuli na vavřínech“ a snažili se o neustálé zvyšování a inovování svých služeb při udržení vysokého standardu. Tak kde se tedy stala ta chyba?

5.2.2 Historie a organizace podniku

Rodiče majitelky byli precizní ve své práci, matka působila jako švadlena v prvotřídním módním salonu u Hany Podolské v Praze, s ambicemi na založení vlastního salonu, včetně schopností k podnikání, a otec byl vyučený truhlář. Podporovali majitelku v chuti ke vzdělání, ke schopnosti postarat se sama o sebe a nést následky a zároveň byla vedena k dosti tvrdé disciplíně, k pracovitosti a řádu. Možností vzdělání a praxe si majitelka vždy velmi vážila a plně je využívala. V 15 letech díky náhodě při náhradě kamarádky na sjednané brigádě v obsluze v hotelu přilnula k oboru služeb v pohostinství a tato zkušenost spolu se zálibou ve studiu cizích jazyků přivedla majitelku po maturitě na gymnázium ke studiu na Střední hotelové škole, což po revoluci vyvrcholilo touhou vlastnit a vést vlastní podnik.

Tendence k působení v oblasti gastronomie lze najít zase u prapředků manžela majitelky podniku – jeden byl pekařem a druhý řezníkem a obchodníkem s dobytkem. Navíc v obou rodinách, jak ze strany majitelky tak jejího manžela, byl vždy kladen důraz na tradici dobré domácí kuchyně. Avšak nit rodinných tradic byla přerušena jednotlivými režimy a válkami. Hlavní motivace k založení vlastního restaurantu na vysoké úrovni pak vyplynula z touhy po seberealizaci a zhodnocení profesních znalostí v gastronomii a cestovním ruchu, i rodinných receptů, a to vše bez zásahu nadřízených organizací či jiných orgánů. Jedním z dalších podnětů pak samozřejmě byl pád komunistického režimu, který konečně umožnil soukromé podnikání.

Založení podniku předcházely četné komplikace. Co se týče například shánění objektu pro provoz podniku, obzvláště po revoluci byla touha mnoha lidí podnikat a tudíž byl doslova „hlad“ po provozních prostorách a nebylo snadné si něco „urvat“. Aby toho nebylo pro začátek málo, hned u prvních majitelů objektu, který si rodina plánovala pronajmout jako provozovnu a nakonec i na několik let pronajala, narazila už od začátku na lidské sobectví a chamtivost ve

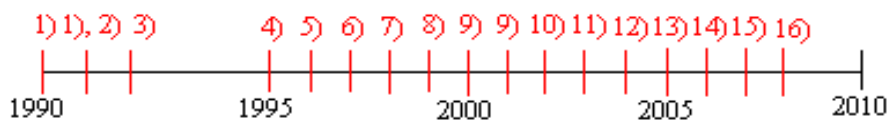
formě záměrného kličkování okolo sjednaných podmínek, jejich následné neplnění či měnění ve svůj prospěch. I přes to všechno byl rodinný podnik založen v roce 1991 a v roce 1992 byla zahájena činnost. Jak už bylo také výše zmíněno, do podnikání byla od začátku zapojena celá rodina, tzn. 7 osob – majitelka s manželem, dvěma syny, dcerou a dvěma snachami. Hned v prvních letech rodina zaměstnávala také několik zaměstnanců (kuchař, číšník, uklízečka) a navíc měla snahu prakticky vychovávat a vzdělávat několik učňů prostřednictvím placené praxe u nich v rodinné restauraci, to vše s cílem, že se vložené úsilí a zkušenosti časem vrátí, avšak opak byl pravdou. Většina zaměstnanců vysokým nárokům a tvrdé práci nestačila a učňové po praxi doslova „zmizeli“ a už se o nich nevědělo. Tato problematika vyvrcholila v roce 2000, kdy v celém objektu zůstala rodina na všechno úplně sama, čímž se už tak velký nápor stále více stupňoval a napětí rostlo, až vyústilo v rodinný rozkol. Ale bohužel to nebyl jediný problém. I přes značnou oblíbenost a rostoucí prosperitu podniku zde stále zasahovaly a působily silné negativní vlivy z okolí, které většinu pozitiv plynoucích z podnikání převážily.

V letech 1992, 2002 a 2007 se k překážkám v rozvoji podniku přidala i příroda, která ve formě povodní, přívalových dešťů a silných větrů způsobila značné škody na objektech provozoven podniku a přitížila mnohdy už i tak tíživé finanční situaci firmy. Dále zde působil slabě řečeno neochotný a neadekvátní přístup bank, pojišťoven a finančního úřadu k potřebám a zranitelnosti malého rodinného podniku. Silný zde byl samozřejmě i negativní lidský faktor, neboť i u druhého majitele objektu pronajímané provozovny (po přesídlení ze Suchého Vrbného do Plané v roce 1998 jako nouzové řešení po zmaření plánů na nový objekt bankou) se majitelka rodinné firmy nakonec setkala s hamižností a vypočítavostí, což se nakonec vystupňovalo v soudní spory v roce 2007. Celý rok 2007 byl takovým vyvrcholením a poslední kapkou veškerého napětí.

V roce 2007 v rodinném podniku působí už jen majitelka s manželem a dcerou, což už sám o sobě je velké břemeno při zachování úrovně poskytování služeb. Jediného zaměstnance, kterého přijali v roce 2005 a kterému od té doby předávali bohaté zkušenosti z oboru, byla majitelka nucena propustit, neboť zklamal jejich důvěru a podniku svým počínáním až škodil (dnes má objekt po majitelce v pronájmu právě on). K tomu všemu se přidala spoušť a nové opravy po orkánu Kyril, spory s pronajímateli, kontroly finančního úřadu, protahování a neefektivnost soudních jednání, neustálé výdaje, naprostá vyčerpanost, určitá omrzelost z neustálého překonávání překážek, ztráta nadšení z práce a z podnikání jako takového a ztráta víry v možnost lepších zítřků. To vše nakonec přivedlo majitelku k rozhodnutí z tohoto „rozjetého vlaku“, kterému se říká podnikání, vyskočit. A dodnes se majitelce po tomto skoku

hojí rány a asi ještě nějakou dobu budou. Jak sama uvedla: „Není ani tak těžké do tohoto rozjetého vlaku nastoupit, ale je neuvěřitelně komplikované a bolestivé z něj vyskočit.“

5.2.3 Časová linie (Obrázek č. 7)



- 1) 1990 – 1991 – shánění objektu k provozování oboru podnikání, velké obtíže
- 2) 1991 – jednání o pronájmu a rekonstrukce objektu v Suchém Vrbném, peripetie s majiteli objektu (manipulace, nedomluvené navýšení nájmu, lži a ústrky)
- 3) 18. březen 1992 – zahájení provozu restaurantu, v Českých Budějovicích velké pozdvižení - červenec - velká voda, pojišťovna ochotna hradit pouze etikety z drahých francouzských vín, nic víc, chybí peníze – splácení nájmu, úvěru, soukromých půjček
- krádež v objektu – škoda 200 tisíc, další půjčky a dluhy
- 4) 1995 - účast v celostátní soutěži Podnikatel roku na vyzvání – umístění mezi 15ti finalisty
- 5) 1996 - účast v celostátní soutěži Podnikatelka roku – 1. místo v kategorii fyzických osob, z toho plynoucí závazky včetně mediálních, snaha o využití i pro zviditelnění oboru gastronomie, drobného podnikání, mnozí se přiživují
- 6) 1997 – vyvrcholení problémů s majiteli pronajímaného objektu, snaha o zakoupení a rekonstrukci vlastního objektu, peripetie s bankami (neposkytnutí podpory, stáhnutí již potvrzeného a nezbytného úvěru), znemožnění dokončení vlastního objektu
- 7) 1998 - ocenění majitelky a přijetí za člena Společenstva gastronomů při NFHR ČR (Národní federace hotelů a restaurací České republiky) - velmi cenné, členů není mnoho, přísná kritéria, důraz na kvalitu jídla, servis a účast majitele při přípravě jídel – nikoli pouze řídicí funkce nebo snad pouze majitel firmy, vyžaduje i dlouhodobější tradici a stabilní úroveň
- výstavba vlastní restaurace definitivně nemožná – nezbytnost rychlého náhradního řešení – pronájem objektu v Plané
- 8) 1999 – úprava ubytovací části objektu – poskytování ubytovacích služeb
- 9) 2000 – 2001 - 1 a ½ roku pracuje rodina v celém objektu sama bez zaměstnanců, dokonce i bez uklízečky (nespokojenost provozovatelů s jejich výkony, častá nespolehlivost), nakonec (druhá polovina roku 2001) přijata uklízečka - spokojenost

- 10) 2002 – střet mnoha nepříjemných situací, stoupající napětí v rodině – nucený a ztrátový prodej vlastního bytu; povodně a přívalové deště – poškození objektu, spousta práce navíc, další výdaje, žádné příjmy; dlouhodobá nemožnost sehnat kvalitní číšníky a kuchaře – volný čas pro vlastní rodiny jednotlivých členů rodinné firmy silně omezován, vyčerpání, konflikty
- 11) 2003 - v lednu odchází mladší syn majitelky David za dramatickým okolností, chod firmy ochromen, větší vytižení zbývajících členů rodiny, další problémy s majiteli objektu, s bankami
- 12) 2004 – dramatický odchod i druhého syna – kuchaře, majitelka + dcera - zvládání nemožného, vyčerpávající snaha o udržení kvality a důvěryhodnosti
- 13) 2005 – zaměstnání číšníka, zaučování a zasvěcování ho do všech zkušeností, technologií a plánů, uvažování o spolupráci a podílnictví s ním
- 14) 2006 - prohlubování technických nedostatků objektu provozovny v Plané, netečnost ze strany majitelů objektu
- duben – začíná období velmi přísné až zaujaté kontroly ze strany finančního úřadu, trvá 1 a ½ roku
 - koncem roku zakládají oba synové v Českých Budějovicích vlastní podnik
- 15) 2007 – další nepříznivé události – škody po orkánu Kyril, neshody s majiteli objektu vyústující v soudní spor, tlak ze všech možných stran – FÚ, soud, pronajímatelé, zaměstnanci, rodina, vlastní svědomí a smysl pro poctivost - povinnost k zákazníkům – již neúnosné
- 16) 17. srpen 2008 – podepsání smlouvy o ukončení nájmu k 30. září 2008, ukončení činnosti podniku

5.2.4 Produkty

Neobvyklý přístup, kreativita a originalita zakladatelů podniku s cílem pozvednout gastronomii se odrážel i v sortimentu nabízených produktů a služeb. Nabídka jídelního lístku čitelná v šesti jazykových mutacích (Č, N, A, F, It, Šp – později zredukováno pouze na Č, N, A) sestávala obvykle ze 100 – 130 druhů jídel zahrnující jak tradiční české speciality tak četné speciality méně obvyklé, z nejrůznějších druhů mas včetně těch nejkvalitnějších amerických steaků, z mořských ryb a živočichů, speciality francouzské kuchyně, či bezmasá jídla. Průměrná cena jídel se pohybovala mezi 100 až 300 Kč, i když ceny některých specialit se mnohdy pohybovaly vysoko nad průměrem. Na začátku podnikatelské činnosti se v nabídce restaurantu vyskytovala i jídla typu závodního stravování v cenové relaci okolo 20 Kč, avšak majitelka od nich časem ustoupila, jelikož prý nebylo možno v jednom místě udržet vysokou gastronomii a závodní stravování zároveň. Pro představu pestrosti a originality nabídky produktů mohou uvést

několik příkladů těch méně obvyklých a tudíž i dražších jídel: Big Texan Steak (2, 041 kg za 2412 Kč), čtvrtkilogramový steak z pštrosa na banánech (340 Kč), steak z krokodýla (475 Kč), masová, rybí či kombinovaná mísa o hmotnosti 500 g pro čtyři osoby (1500 Kč). K nabídce jídel navíc patřil i výběr z 10 – 16 druhů zelenin a speciálních salátů, vybraných nápojů včetně 6 druhů točeného piva a vlastních cukrářských výrobků.

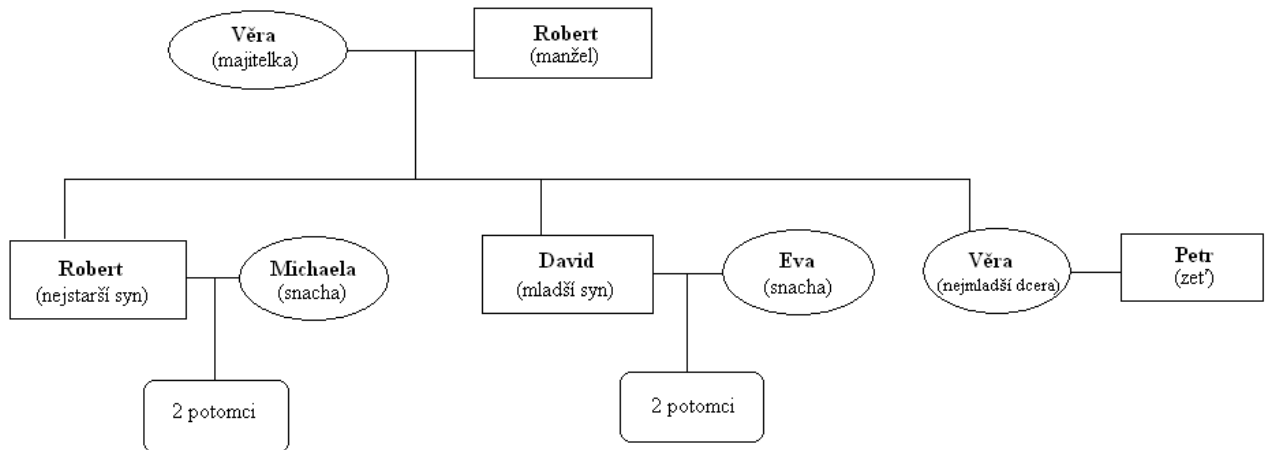
Co se poskytovaných služeb týče, kromě kvalitní obsluhy a příjemného vystupování nabízel podnik i další speciální a celkem pokrokové služby jako dokončování pokrmů před hostem (flambování masitých jídel a dezertů, dranzírování mas), příprava masového a sýrového fondue, servírování na horkém kameni. Také na děti zde v oblasti nabízených produktů a služeb nebylo zapomenuto a kromě speciálního dětského jídelníčku bylo možno zapůjčit si dětské bryndáčky, sedačky, polštářky, pastelky, bloky a jinou zábavu. V jednom z období své činnosti podnik také nabízel speciální donáškovou službu – jídlo až do bytu či kanceláře. Jídlo se přepravovalo v termálních obalech na vlastním porcelánovém nádobí a speciálních zahřátých podložkách proti vychladnutí, za kilometr se účtovalo přibližně 10 Kč. Trvale se tato služba zajišťovala pro stálé hosty restaurace.

Kromě klasických akcí jako jsou oslavy nejrůznějších příležitostí (narozeniny, svátky, výročí), svatby, pohřby apod. hostila rodinná restaurace i slavnostní hostiny a obchodní jednání většího významu, pořádala také bankety a rauty a jednou z jejích specialit byly nejrůznější tematické hody (obvykle 10-ti denní akce), jako příklad mohu uvést řízkové hody (30 druhů řízků), rybí, zvěřinové, steakové (20 druhů amerických steaků) a asi nejkurióznější šnekové hody. Jinak se zde konaly i jiné podobně zaměřené tematické akce: Kromě klasičtějších jako jsou Vánoce, Velikonoce, Mikuláš a Den dětí zde byly pořádány Dny rodinného stolu, Dny indonéské kuchyně nebo Dny kuchyně našich babiček.

Je zde ještě jedna specialita tohoto rodinného podniku, která se podílela na šíření jeho věhlasu a jedinečnosti, a sice již zmíněný Big Texan Steak. Jedna ze speciálních akcí tohoto podniku byla soutěž v pojídání 2,041 kilogramového steaku z býka kanadského masného plemene „Aberdeen Angus“. Tomu, kdo stihl tento obrovský kus masa spořádat do 60 min, byly předem zaplacené peníze vráceny (v ceně byly zahrnuty i nápoje a přílohy dle výběru) spolu s certifikátem a tričkem a byl zapsán do pamětní knihy. Ten, kdo to nestihl, přišel o 2412 Kč. Avšak při nejmenším měl každý zaručeno, že se pořádně nají. Tradice pojídání tohoto obřího steaku o hmotnosti skoro 2,5 kg pochází jak jinak než z Ameriky a je stará již okolo 50 let. Na tuto tradici je vázán příběh úspěšného texaského podnikatele Boba Lee, do jehož restaurace se steaky přišel hladový kovboj a necítil se nasycen dokud nespořádal právě 2,412 kg

steaků, od té doby se pořádají soutěže po celém světě v pojídání tohoto množství masa a rekordy se zaznamenávají do speciální knihy.

5.2.5 Genogram (Obrázek č. 8)



5.2.6 Charakteristiky a vzájemné působení vztahu rodina – rodinný podnik

Majitelka rodinného podniku a její rodina vstupovali do společného podnikání s mnoha ideály, se zaujetím pro věc a zároveň s tím nejčistším úmyslem: poskytovat špičkové služby a poctivě. Avšak s postupujícím časem přicházelo vystřízlivění z těchto ideálů o fungování podniku a společnosti. Majitelka osobně přirovnává podnikání k „rozjetému vlaku, z kterého nelze jinak než vyskočit, a když, tak jen s mnohými odřeninami ne-li zraněními“. V případě tohoto podniku navíc do toho pomyslného „rozjetého vlaku“ nastoupila hned na začátku celá rodina. Když ještě připočteme obrovský nápor spojený s poskytováním služeb v gastronomii pramenící z obsáhlé náplně práce a pohyblivé pracovní doby, máme tady potenciální „časovanou bombu“. Navíc dalším „polínkem do ohně“ také bylo, že rodina po celou dobu trvání podniku přebírala většinu práce a zátěže pouze a jen na sebe, což by při takovém náporu vydržel asi málokdo. Hlavní problém a kámen úrazu zde byl totiž ve vybudování spolehlivé zaměstnanecké kultury stejně zapálené pro věc jako rodina. Členové rodiny spolu trávili skoro 24 hodin denně šest dní v týdnu po několik let s minimálním volnem. Majitelka sama uznává, že to byl neuvěřitelně vyčerpávající nápor a že se pohádá snad každý s každým. Tento nápor nakonec vyústil v odchod obou synů z podniku a také rozhodně přispěl spolu s ostatními příčinami k samotnému zániku podniku.

Dalším nepříznivým faktorem pro fungování podniku byl přístup státu a vůbec celá společenská situace. Majitelka je toho názoru, že i přesto, že jsou živnostníci nejzranitelnější, je jim poskytována minimální ochrana a podpora a jsou jim spíše „házeny klacky pod nohy“. Mezi postřehy o překážkách při podnikání, které majitelka uvedla, bylo nespravedlivé nahlížení bank na živnostníky a neuctivé jednání s nimi i přes dlouholetou tradici, s tím spojené obtížné získávání úvěru, povrchnost a neúčelnost mnohých sdruženích a organizací podnikatelů, kterými majitelka prošla (doslova - spotřeba peněz a času pro nic). Co se týče společenské atmosféry, je zde stále citelné 50-ti leté přerušování vývoje komunistickým režimem a nepřipravenost fungovat v kapitalistickém prostředí. Projevy jsou znatelné např. v přístupu široké vrstvy společnosti ke gastronomii, kde stále platí přesvědčení, že správné je najít se dobře a hlavně levně, také je tu určitá nedůvěra k novotám a držení se zaběhnuté nabídky, stereotypů. Dále lze sledovat stále přetrvávající zkreslený pohled na podnikatele jako na „flákače vydělávající spousty peněz“, což souvisí s celkovou závistivou a nepřející atmosférou českého národa. Dalším postřehem majitelky podniku byly stále přetrvávající prvky rozdílného přístupu k pohlavím a zkresleného nahlížení na ženu jako na podnikatelku. Majitelka dodává, že málokdo si uvědomuje, o jak mnoho to má žena podnikatelka v dnešní společnosti těžší než muž podnikatel, což krásně vystihuje slogan: „Aby žena jako podnikatelka obstála, musí se chovat jako muž, vypadat jako žena a dřít jako mezek.“

5.2.7 Závěr

Rodinný podnik už sice fakticky zanikl, avšak v podvědomí členů rodiny bude pravděpodobně „ležet“ ještě dlouho, neboť pro ně znamenal dlouhou a významnou etapu jejich života. Na jedné straně (té negativní) pro ně představuje vzpomínku na nenaplněné ideály a sny o existenci tradiční rodinné firmy, kterou povedou a zdědí další generace rodiny, na období velké dřiny a odříkání, ale na druhou stranu pro ně znamená také vzpomínky na tisíce uspokojených hostů, rozzářených dětských tváří, nespočet uznání a ocenění a především obrovskou zkušenost. Jak se říká: „Všechno zlé je k něčemu dobré“, není tomu jinak ani v tomto případě. Potomci majitelky rodinného podniku vložili své za dlouhá léta nashromážděné zkušenosti do nového podniku, čímž je zhodnotili tím nejlepším způsobem, a v současné době spolu úspěšně vedou menší luxusní restauraci v centru Českých Budějovic, kde nabízejí pestré a originální produkty a služby na úrovni jak jinak než té nejvyšší a tím vlastně pokračují v rodinné tradici provozovat gastronomii poctivě, originálně a na vysoké úrovni.

6. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jaký je současný stav rodinných podniků ve správním obvodu obce s rozšířenou působností České Budějovice prostřednictvím marketingového výzkumu, a následně přiblížit tuto problematiku na několika případových studiích. Účelem této práce pak bylo vyzdvihnout důležitost a jedinečnost rodinného podnikání, poukázat na specifika a klíčové body problematiky rodinných podniků v dané oblasti a přispět tak ke komplexní analýze těchto podniků v České republice, která může pomoci k identifikaci a řešení nedostatků a překážek, kterým musí tyto podniky čelit a které jim zabraňují v růstu i v samotné existenci.

Teoretická část práce byla vstupem do současné situace rodinného podnikání v České republice. Byla provedena komparace se zahraničím, vymezení rodinných firem po stránce vědecké a právní, rozdělení těchto podniků podle různých kritérií. Dále byly vymezeny výhody a nevýhody vyplývající z rodinného podnikání a analyzována situace týkající se podpory a trendů v podpoře rodinného podnikání a malých a středních podniků všeobecně. V práci bylo využito vybraných výzkumů českých rodinných podniků a vědecké články týkající se této problematiky. Ověření výzkumných otázek nebo-li hypotéz bylo provedeno v praktické části pomocí marketingového výzkumu rodinných podniků realizovaného v rámci vybraného území. Marketingový výzkum je navíc podpořen kvalitativním výzkumem uskutečněným formou případových studií. Pro jejich sestavení byla nejprve provedena analýza podnikových dokumentů dvou vybraných rodinných firem následována hloubkovými individuálními rozhovory s jejich majiteli.

Hypotézy stanovené na počátku této práce se převážně potvrdily. Naprostá většina podniků ve správním obvodu České Budějovice má charakter mikropodniku vlastněného a řízeného živnostníkem, kterým je zpravidla otec rodiny. Éra komunismu se na rázu rodinného podnikání značně podepsala a bylo jen málo těch, kteří znovu navázali na tradici svých rodinných firem. Velká část rodinných podniků vznikla až po revoluci a tento jev je znatelný i u rodinných podniků ve správním obvodu České Budějovice. Marketingový výzkum prokázal, že většina šetřených rodinných podniků je poměrně mladých, s dobou trvání do 16 let a rozsah působnosti těchto podniků má většinou pouze regionální charakter: Rodinné firmy lze tedy charakterizovat jako firmy v počáteční fázi životního cyklu. Mnoho

podnikatelů také uvedlo, že jim mnohdy chybí především prostředky a technologie k tomu, aby mohly nějakým způsobem dále růst a rozvíjet se. S postupujícím časem rodinní podnikatelé dokonce ztrácejí chuť něco nového podnikat, což souvisí s otázkou problémů a překážek, které musí rodinné podniky překonávat. Jedná se především o externí povahu překážek, které lze přisoudit především přetrvávajícím nedostatkům podnikatelského prostředí pro rozvoj malých podniků a neefektivitě státního sektoru. Jako největší překážky majitelé rodinných podniků uváděli vysoké odvody daní, nepřehlednou a nesrozumitelnou administrativu a legislativu, malou informovanost a podporu. I přesto je nadpoloviční většina s rozvojem svého podniku spokojena a vidí perspektivu do budoucna, svou víru v lepší zítřky nevzdává a snaží se svou firmu vést co nejlépe, aby ji pak mohli pyšně předat svým potomkům. Velká část rodinných podnikatelů nevidí v předání podniku žádný problém, i když třetina z nich vyjádřila určité obavy týkající se ochoty nástupce podnik převzít a jeho schopností a spolehlivosti v řízení a zachování rodinného podniku.

Na výsledcích případových studií se mnohé poznatky vyplývající z marketingového výzkumu potvrdily a ještě více prohloubily. V obou případech jde o malé podniky řízené živnostníkem, z nichž jeden je stagnující a druhý zanikl. Na obou příkladech je také dobře vykreslen retardační vliv éry komunistického režimu, který měl vliv jednak na rozvoj a udržení tradice rodinných firem a jednak se také projevuje v nepřipravenosti české společnosti a státu existovat v tržním prostředí. Většina výše zmíněných externích překážek rodinného podnikání, vyplývajících z nesprávného nahlížení nejen ze strany státu a bankovních institucí ale v rámci celé společnosti, byla potvrzena a navíc rozšířena např. o časté neetické jednání a nízkou důvěru mezi podnikateli, špatnou platební morálku. Také se zde znatelně projeví silné a slabé prvky úzkého vzájemného působení rodiny a podniku. Silné stránky se projevují především ve vzájemné podpoře členů rodiny v podnikání, především při překonávání překážek, a ve zpětném působení podnikání na stmelování vztahů v rodině, v silné motivaci vybudovat a rozvíjet podnik s perspektivou dlouhodobé existence za hranice několika generací, kladení velkého důrazu na kvalitu produktů a služeb a na dobré jméno. Slabé stránky se skrývají především v citlivosti psychodynamiky rodinného podnikání, kdy může vzhledem k vypjatým situacím docházet k častým konfliktům v rámci rodinného podniku s možností vyústění v jeho zánik.

Rodinné podnikání je bezesporu významnou a nezbytnou součástí národních ekonomik, jejich stabilizující a zároveň dynamizující prvek, a proto je žádoucí vytvářet takové

podmínky, aby byl rodinným podnikům usnadněn jejich vznik a rozvoj. Bohužel situace v dnešní době je stále taková, že i přes nepopiratelný přínos naší ekonomice zůstávají tyto podniky trvale znevýhodňovány a nespravedlivě přehlíženy. Toto nepříznivé prostředí staví do cesty rodinným podnikům spoustu překážek navíc, které jim komplikují rozvoj a často mohou vést i k jejich zániku. Když se do podnikání vloží celá rodina nebo její část, už to je samo o sobě velké břímě a zodpovědnost do budoucna, ale když se k tomu všemu přidají nepříznivé podmínky a atmosféra pro podnikání, jde již o „vražednou“ kombinaci pro přežití rodinných podniků a vzhledem k jejich významnosti a přínosům je to kontraproduktivní. Proto je velmi nutné zaměřovat se na snižování těchto nevýhod, vytváření vhodných legislativních a ekonomických podmínek vedoucích k podpoře nových i stávajících rodinných podniků. Jedním z prvních takových kroků by mohlo být třeba právě založení „Asociace rodinného podnikání“. Určitou naději na zlepšení situace představuje také politika Evropské unie, která ve svých dokumentech týkajících se návrhů pro další rozvoj rodinných podniků popisuje v konkrétních krocích svůj záměr podílet se na odstraňování a zmírňování překážek rodinného podnikání a na podpoře v jeho rozvoji. Otázkou ale zůstává, do jaké míry se tato politika projeví v praxi a v jaké míře a jestli ji uplatníme i u nás v České republice.

7. Summary

The aim of this study is to analyze the current level of development of family businesses and their main characteristics in the České Budějovice area. In this study I would like to emphasize the importance and uniqueness of the family business and refer to the main problems and restraints on its development. I would like to contribute to the identification of the negatives that limit family businesses from harmonious functioning and development and in many cases even contribute to their failure.

In the theoretical part of this study I concentrated on the topic of the current state of the family business in the Czech Republic in comparison with abroad, its doctrinal and legal interpretation, its typology, advantages and disadvantages. Finally I mention elements which support family businesses and likely trends for the future. For the practical part of the study I used marketing research methods as well as case studies. According to the results of this study I can say that most of the hypotheses posed in the beginning of this study and supported by the corresponding literature were proved true.

The results of this study show the importance of family businesses for the economy and also society. Family businesses are considered to be an essential part of a healthy market economy - more flexible than the large companies, increasing the market dynamics and contributing to a greater mobility of workforces and resources and to greater stability of the whole economy. With regard to this importance it is desirable to create conditions favourable enough for starting, running and prospering this type of businesses.

However, there are still many problems that the family businesses have to face. Most of them are only small-sized stagnant companies that were established after the revolution in 1989. All the expenses connected with high taxes, slow administration, the unnecessary bureaucracy and too complicated legislature have a negative influence on their development. Access to capital is rather too complicated, there is lack of support from the state and the whole economic and social atmosphere seems to be unfavourable for family business and small-sized companies in general. In spite of that all, many family businessmen still believe in better future and handle their business as good and firm as they can to be able to hand it over to other generations.

8. Literatura

Monografie

1. BEDNÁŘOVÁ, D., PARMOVÁ, D.: *Malé a střední podnikání*. České Budějovice: Zemědělská ZF JU, 2004.
2. BRYCHTA, I. *Podnikání rodinných příslušníků 2005-2006*. Praha : Aspi, 2005. ISBN 80-7357-119-6.
3. HESKOVÁ, M. a kol.: *Cestovní ruch*. Praha: Fortuna, 2006, ISBN 80-7168-948-3.
4. HESKOVÁ, M. a kol.: *Kooperace II – forma rozvoje regionálního trhu*. Praha: Profess Consulting, 2006. ISBN 80-7259-054-4.
5. JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M.: *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.
6. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6.

Internetové zdroje

7. DUNEMANN, M., BARRETT, R.: *Family business and succession planning, review of the literature*. [on-line]. Faculty of Business and Economics, Monash University, Australia, červenec 2004. [cit. 12. 11. 2007]. Dostupné na www: http://www.buseco.monash.edu.au/units/FSBRU/FBSP_FSBRU%20Report.pdf
8. GLASSOP, L.; HAGEL, P.; WADDELL D.: *Family Business Needs Survey 2006. Fambiz and Family Business Austria* [on-line]. 2006. [cit. 12. 11. 2007]. Dostupné na www: <http://www.fambiz.com.au/forms/FamilyBusinessNeedsSurvey2006.pdf>

9. HANZELKOVÁ, A.: Re-Establishing Traditional Czech Family Businesses. *Bibs* [on-line]. 2004. [cit. 12. 1. 2008]. Dostupné na www: <<http://www.bibs.cz/ke-stazeni>>
10. KOZLOVÁ, K.: *Přednosti a meze rodinného podnikání*. [online]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce: Doc. PhDr. Božena Šmajsová-Buchtová, CSc. Brno, duben 2007. [cit. 14. 1. 2008].
Dostupné na www: http://is.muni.cz/th/76224/esf_m/DiplomovaPrace.doc
11. LEEDER, E., SYSEL, Z., LODL, P.: *Klastr, základní informace*. [on-line]. 2007. [cit. 16. 1. 2008]. dostupné na www: http://www.ipm-plzen.cz/import/1077034083_import-KLASTRY_zakladni_informace.pdf
12. ODEHNALOVÁ, P.: *Přednosti a meze rodinného podnikání*. [on-line]. 2007. [cit. 14. 1. 2008]. Dostupné na www: <http://www.gate2biotech.cz/prednosti-a-meze-rodinneho-podnikani/>
13. STINGL, T.: Profesionální rodina, s. r. o. *Profit* [on-line]. 2004, [cit. 1. 11. 2007]. Dostupné na www: <http://www.profit.cz/archiv.php?iEd=200445&iArt=9525&iSearch=>
14. ŠINDELKA, V.: *Rodinné firmy jsou páteří ekonomiky*. [online]. 17. duben 2007. [cit. 14. 1. 2008]. Dostupné na www: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/106251/>
15. ŠINDELKA, V.: *Hůla: Ve světě se rodinnému byznysu věnuje velká pozornost*. [online]. 21. květen 2007. [cit. 14. 1. 2008]. Dostupné na www: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/110843-hula-ve-svete-se-rodinnemu-byznysu-venuje-velka-pozornost/>
16. Webové stránky organizace Family Firm Institute <http://www.ffi.org/>
17. Webové stránky asociace The Family Enterprise Institute (IEF) <http://www.iefamiliar.com/>
18. Informační a pracovní server pro malé a střední podniky <http://www.ekoinfo.cz/>
19. Webové stránky internetové encyklopedie Wikipedie <http://www.wikipedia.org/>
20. Oficiální webové stránky Českého statistického úřadu <http://www.czso.cz/>
21. Oficiální webové stránky Portálu veřejné správy České republiky <http://portal.gov.cz/>
22. Oficiální webové stránky Ministerstva vnitra <http://www.mvcr.cz/>
23. Oficiální webové stránky Ministerstva průmyslu a obchodu <http://www.mpo.cz/>

24. Oficiální webové stránky Jihočeské hospodářské komory <http://www.jhk.cz/>
25. Webové stránky Oficiálního portálu pro podnikání a export <http://www.businessinfo.cz/>
26. Oficiální webové stránky Agentury pro podporu podnikání a financí
<http://www.czechinvest.org/>
27. Oficiální webové stránky Jihočeského kraje <http://www.kraj-jihocesky.cz/>
28. Oficiální webové stránky města České Budějovice [http://www.c-budejovice.cz /](http://www.c-budejovice.cz/)
29. Webové stránky rodinné firmy Truhlářství Trinkl <http://www.milantrinkl.wz.cz/>

9. Příloha – Dotazník použitý pro účely marketingového výzkumu

Dotazník

Dovolujeme si Vás v souvislosti s řešením výzkumného projektu na téma Stav rodinného podnikání v ČR požádat o spolupráci. Prosíme o odpovědi na následující okruh otázek. Vyplnění dotazníku (dotazování) Vám nezabere více než 20 minut. Výsledky dotazování budou použity anonymně, nebudou uváděna jednotlivá data. Výsledky výzkumu budou k dispozici koncem roku 2007 na webových stránkách www.ef.jcu.cz (katedra obchodu a cestovního ruchu).

01 V jakém oboru podnikáte?

- SUROVINY (zemědělství, myslivost, lesnictví, rybolov, chov ryb, těžba nerostných surovin)
- ZPRACOVÁNÍ A VÝROBA
- STAVEBNICTVÍ A ŘEMESLA
- OBCHOD
- SLUŽBY
- ČINNOST DOMÁCNOSTÍ

02 Jakou právní podobu má Váš rodinný podnik

- Živnostenské oprávnění
- Forma obchodní společnosti:
 - Společnost s ručením omezeným
 - Akciová společnost
 - Jiná (uveďte)

03 Jak dlouho podnikáte? (do 5 let, 5-10, 10-15)

- do 5 let
 - 5 – 10 let
 - 10 – 15 let
 - Jiné (např. pokračování rodinné firmy z roku 1920..) – uveďte:
-

04 Rodinný podnik vznikl v souvislosti s restitucí

- ANO (pokračujte otázkou č. 06)
- NE (pokračujte otázkou č. 05)

05 Uved'te, prosím, důvod založení Vaší firmy:.....
.....
.....

06 Členové rodiny pracující ve firmě.

- Majitel (např. otec, matka, syn, dcera...)
- Manžel/manželka
- Syn/dcera¹
- Ostatní členové (uved'te)

07 Kdo má v podniku rozhodující pravomoci? (slovní vyjádření).....
.....

08 Kolik má firma (podnik) zaměstnanců (kromě uvedených v bodě č. 06)?

09 Podnikání Vašeho rodinného podniku má charakter:

- Regionální
- Celorepublikový
- Podnikání v EU (vyjmenujte stát(y))

10 Vytváří stát podle Vašeho názoru podmínky pro rozvoj rodinného podnikání

- ANO
 - NE Uved'te největší problémy
-

11 Jak hodnotíte rozvoj firmy?

- Spokojenost s rozvojem
 - Neutrální hodnocení
 - Nespokojen Můžete uvést důvod nepříznivého vývoje?
-

12 Je rodinné podnikání jediným zdrojem příjmů Vaší rodiny.

- ANO
- NE
- Částečně - cca %

¹ Pokud více než jeden, uveďte počet do závorky

13 Vidíte ve podnikání vašem rodinném perspektivu do budoucnosti? (slovní vyjádření)

.....
.....
.....
.....

14 Uvažujete o předání rodinné firmy.

ANO NE

Pokud ANO - předpokládáte v souvislosti s předáním rodinného podniku řešení problémů (můžete uvést)

.....
.....
.....

15 Myslíte, že by bylo vhodné, aby vznikla „Asociace rodinného podnikání“?

▪ uvítal(a) byste její vznik?

ANO NE

▪ stal(a) byste se jejím členem?

ANO NE

16 Identifikační údaje

Název rodinného podniku

Jméno pod kterým je rodinný podnik uváděn (např. Zlaté stránky ...)

Sídlo rodinného podniku

Datum provedeného rozhovoru

Rozhovor vedl

10. Seznam obrázků a grafů

Obrázek č. 1 Administrativní mapa správního obvodu České Budějovice.....	17
Obrázek č. 2 Ekonomické subjekty se sídlem na území správního obvodu České Budějovice.....	23
Obrázek č. 3 Struktura subjektů podle odvětví činnosti.....	24
Obrázek č. 4 Největší zaměstnavatelé.....	24
Obrázek č. 5 Časová linie 1.....	37
Obrázek č. 6 Genogram 1.....	39
Obrázek č. 7 Časová linie 2.....	45
Obrázek č. 8 Genogram 2.....	48
Graf č. 1 Rodinné podniky podle oboru podnikání.....	27
Graf č. 2 Rodinné podniky podle právní formy.....	28
Graf č. 3 Rodinné podniky z hlediska doby trvání.....	28
Graf č. 4 Rodinné podniky vzniklé restitucí.....	29
Graf č. 5 Důvody založení rodinných podniků.....	29
Graf č. 6 Rozdělení rodinných podniků z hlediska majitele.....	29
Graf č. 7 Členové rodiny zapojení do rodinného podnikání.....	30
Graf č. 8 Rozdělení pravomocí v rodinných firmách.....	30
Graf č. 9 Rozdělení rodinných podniků z hlediska počtu zaměstnanců.....	30
Graf č. 10 Rozsah působnosti rodinných podniků.....	31
Graf č. 11 Podmínky pro rozvoj rodinného podnikání vytvořené státem.....	31
Graf č. 12 Nejčastěji uváděné překážky rozvoje rodinných podniků.....	31
Graf č. 13 Hodnocení rozvoje rodinných firem.....	32
Graf č. 14 Rodinné podnikání jako zdroj příjmů.....	32
Graf č. 15 Rodinné podnikání – perspektiva do budoucna.....	33
Graf č. 16 Otázka předání rodinné firmy.....	33
Graf č. 17 Problémy v souvislosti s předáním rodinné firmy.....	33
Graf č. 18 Otázka vzniku „Asociace rodinného podnikání“.....	34
Graf č. 19 Otázka členství v „Asociaci rodinného podnikání“.....	34

