

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2010 - 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

JAN ZVOLSKÝ

**Rodinné podnikání – následnictví, výkonnost
a konkurenceschopnost**

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Soňa Cupalová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL – TIME STUDIES

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

JAN ZVOLSKÝ

**Family Business – succession, efficiency
and competitiveness**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Soňa Cupalová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jan Zvolský.....

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Ing. Soně Cupalové za inspiraci, náměty, cenné rady a odborné vedení mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá tématem rodinného podnikání, se kterým je spojena problematika následnictví. Je zaměřena na charakteristiku daného tématu a jeho specifické rysy. Cílem teoretické části bylo objasnit, čím se liší rodinné podnikání od ostatních druhů, a také jaké jsou výhody a nevýhody této činnosti. Teoretické poznatky byly dále využity v praktické části, která obsahuje příklad českého rodinného podniku, ve kterém jsem měl možnost sledovat jeho řízení a dále jak se současné vedení zabývá problematikou následnictví.

Klíčové pojmy

Bakalářské práce, generační obměny, konkurenční výhody, manažerské vedení, plánování, problematika následnictví, rodinné podnikání, rozhovory, vlastnictví, řízení podniku, výkonnost podniku.

Annotation

My bachelor thesis deals with the theme of the family business which is connected with the problems of succession. The thesis focuses on the characteristic of given theme and its specific features. The aim of the theoretical part is to clarify the difference between the family business and the other types of business and it is also mentioned the advantages and disadvantages of the family business. The practical part concerns the example of the Czech family business. I had possibility to observe the management of this type of business and I also focus on the current management of the succession.

Key words

Bachelor's thesis, business performance, competitive advantages, corporate management, family business, generational change, managerial leadership, planning, property, talks, the issue of succession.

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1. DEFINICE RODINNÉHO PODNIKÁNÍ	10
2. CHARAKTERISTIKA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ.....	11
3. FÁZE ŽIVOTNÍHO CYKLU RODINNÉHO PODNIKU	12
3.1. Rodinný podnik ve fázi zavádění	13
3.2. Rodinný podnik ve fázi růstu	13
3.3. Rodinný podnik ve fázi zralosti.....	14
4. ŘÍZENÍ RODINNÉHO PODNIKÁNÍ	15
4.1. Organizace řízení v rodinných podnicích.....	18
4.1.1. Management vlastníků	19
4.1.2. Rodinný management.....	19
4.1.3. Spolupráce s externími manažery	20
4.1.4. Oddělení řízení a kapitálu.....	20
5. PROBLÉMY RODINNÝCH PODNIKŮ	21
5.1. Silné a slabé stránky rodinného podniku	21
5.1.1. Silné stránky	22
5.1.2. Slabé stránky.....	23
6. ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ NÁSLEDNICTVÍ.....	27
6.1. Problémy generační obměny	27
6.2. Plánování generační výměny ve vedení rodinného podniku.....	28
6.3. Převod vlastnictví	32
7. VÝKONNOST A KONKURENCESCHOPNOST RODINNÉHO PODNIKU	33
7.1. Strategie zaručující úspěšnou budoucí existenci	35
PRAKTICKÁ ČÁST	37
8. RODINNÉ PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	37
8.1. Rodinného podnikání v ČR - historie	38
8.2. Rodinný podnik Baťa.....	40
8.3. Rodinné podnikání v ČR - současnost	42
8.3.1. Právní forma	42
8.3.2. Formy rodinných firem.....	43

8.3.3.	Typy rodinných firem.....	43
8.4.	Vybrané meze, přednosti a problémy rodinných podniků v ČR	44
8.5.	Problematika spojená s následnictvím	45
9.	PŘÍKLAD RODINNÉHO PODNIKU	46
9.1.	Fokus optik a.s.	46
9.1.1.	Historie společnosti	46
9.1.2.	Předmět činnosti.....	48
9.1.3.	Společenská odpovědnost.....	49
9.1.4.	Prognóza do budoucnosti.....	49
9.1.5.	Řízení podniku	50
9.1.6.	Následnictví společnosti.....	52
9.1.7.	SWOT Analýza	54
	ZÁVĚR.....	55
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	57
	SEZNAM TABULEK	62

ÚVOD

Během posledních let je v České republice rodinné podnikání považováno za jedno z nejdiskutovanějších témat, a to ve všech úrovních. Rodinné podnikání představuje velice zajímavé téma, které stále není dostatečně probádáno. Počet rodinných podniků není dodnes přesně stanoven, protože doposud nebyly vytvořeny žádné odpovídající statistiky ani výzkumy. Ve skutečnosti se odhaduje, že rodinné firmy tvoří 70-95 % z celkového počtu podniků v jednotlivých světových ekonomikách.

Rodinné podnikání jsem si jako téma bakalářské práce zvolil nejen z důvodu, že se jedná o téma velice důležité pro všechny světové ekonomiky, tj. rodinné firmy tvoří většinu ze všech registrovaných firem na světě, vytváří většinu pracovních míst a podílí se výrazně na tvorbě HDP, ale i proto, že představuje oblast, která je stále z velké části neprobádaná a po několik let opomíjená.

Oblast rodinného podnikání je značně rozsáhlá, proto hlavním cílem mé práce bylo využití dostupné literatury k vytvoření jednotné charakteristiky a pokud možno přesné definice, která by zachytila podstatu rodinného podnikání. Dalším cílem bylo znázornění hlavních odchylek tohoto typu podnikání od podnikání klasického, a proč je tak úspěšné ve světě i v České republice. A to přesto, že bylo u nás poznamenáno historií, během které bylo soukromé podnikání pozastaveno.

Významným cílem mé práce bylo zaměřením se na zásadní problematiku, která má výrazný vliv na budoucí vývoj všech rodinných podniků. Jedním ze zásadních problémů je předávání podniku z jedné generace na druhou, tento problém představuje největší hrozbu, které musí během své existence čelit každá rodinná firma, pokud současný majitel chce udržet firmu pro nadcházející generace. Proto jsem se ve své práci tímto problémem zabýval a pokusil se ho rozebrat tak, aby rodinné podniky měly možnost předejít případnému ohrožení na jejich existenci.

Teoretická část je zaměřena na objasnění pojmu rodinné podnikání a především na to, čím se rodinný podnik liší od podniku nerodinného typu. Dále jsou zde zachyceny výhody rodinného podnikání, ale také veškerá úskalí, se kterými se většina firem potýká. V teoretické části jsou dále zachyceny silné a slabé stránky, které jsou pro rodinné firmy specifické.

V praktické části je rozepsána situace rodinného podnikání od dávné minulosti až po jeho současnost, neboli průběh, jakým se rodinné podnikání vyvíjelo v České republice.

Součástí praktické části je charakteristika daného tématu uvedená na konkrétním příkladu, a to na jednom ze známých českých rodinných podniků, ve kterém jsem měl možnost pozorovat nejen jeho současné počínání na trhu, ale především to, čím se podnik vyznačuje, co považuje za svoje silné stránky a naopak, co patří mezi největší slabiny a hrozby, které mohou negativně ovlivnit nebo ohrozit další působení firmy. Nedílnou součástí je stanovení prognózy, neboli směru jakým se podnik chystá ubírat ve své blízké budoucnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1. DEFINICE RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

I přes téměř tisíciletou tradici rodinného podnikání stále neexistuje souhrnná definice, která by přesně vyjadřovala význam tohoto druhu podnikání. V odborné literatuře se setkáváme s mnoha teoriemi, které mají odlišný pohled na toto téma. Jsou využívána různá kritéria, podle kterých je definován pojem rodinný podnik. K nejčastěji využívaným kritériím patří například vlastnictví (procento podniku, které vlastní rodina) nebo počet generací, které jsou v podniku zaměstnávány. K tomu patří i další významná kritéria jako například úmysl rodiny předat podnik další generaci.

Autor Vojtěch Koráb vysvětluje pojem rodinný podnik jednou ze širokých definic takto: *„Rodinný podnik je takový, kde má rodina strategický vliv na další směřování podniku (nikoli však nutně strategickou většinu ve smyslu akcií) a kde existuje záměr stávajících vlastníků udržet podnik v rodině.“*¹

Naproti tomu autorka Lenka Strážovská uvedla ve své knize úzkou definici, která definuje rodinné podnikání jako: *„Za rodinný podnik lze považovat takový podnik, kde se angažuje více rodinných generací, rodina podnik přímo řídí a také vlastní, a více než jeden člen rodiny v něm má významné manažerské postavení.“*²

S. Kleinová rozlišuje dva přístupy k rodinnému podnikání³:

1. Komponentní přístup „komponent of involvement approach“

Komponentní přístup se zaměřuje na odlišnosti rodinného a nerodinného podnikání. Středem pozornosti jsou variace prvků, jež fungují pouze v rodinném podniku a souvisí se zapojením rodiny do podnikového procesu (rodinné vlastnictví, následnictví aj.). Většina teoretiků se zaměřuje na tyto složky např. podíl rodiny na vlastnictví. Hlavním problémem podle S. Kleinové stále zůstává neexistence základu v jednotlivých teoriích pro

¹ KORÁB, V., A. HANZALCOVÁ. a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.

² STRÁŽOVSKÁ, L., E. STRÁŽOVSKÁ. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint VRFA, 2002. ISBN 80-247-1069-2.

³ RÖDL, CH., W. SCHEFFLER und M. WINTER. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. KLEIN, S. *Internationale Familienunternehmen – Definition und Selbstbild*. S. 4-6. ISBN 978-3-406-57770-3.

odvození definice. Mnozí autoři tvrdí, že není dostatek komponentů pro zachycení podstaty rodinných firem.

2. Přístup založený na chování „essence approach“

Je zaměřen na chování rodinných firem. Podmínkou zařazení podniku do kategorie rodinných firem je to, že se musí chovat jako rodinný. Začlenění rodinných příslušníků do podnikání představuje pouze splnění jednoho z mnoha předpokladů. Převážně dochází ke sledování chování, které je ovlivňováno specifickými vlivy rodiny, kterými se podnik odlišuje od podniku nerodinného typu. Právě splynutím rodiny a podniku se vytváří rodinným podnikům možnost vyvinout zvláštní zdroje, které se těžko napodobují a označují se jako „rodinnost“.

2. CHARAKTERISTIKA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

Rodinné podnikání zastává ve světové ekonomice významnou roli. V porovnání s jinými státy zůstává rodinné podnikání v České republice stále nedoceno. Rodinné podnikání zde nemá vlastní kategorii, proto je zařazeno do oblasti klasického podnikání, ve kterém se nerozlišují vlastnické charakteristiky. Odlišnosti od klasického podnikání jsou jak v oblasti personální a psychologické, tak i v oblasti ekonomické a hospodářské. Dochází zde pouze k určitému zobecnění, které vede k nedocení rodiny a rodinných vztahů v podnikatelské rovině. Obecně vztahy nelze ve spojení s tímto tématem opomíjet.

Firmy rodinného typu si zakládají na vybudování dobrého jména a tradici, které si snaží za každých okolností udržet. Proto jim záleží na kvalitě jimi poskytovaných služeb a výrobků. Orientace klasických podniků je odlišná od podniků rodinného charakteru, které se spíše zaměřují na dlouhodobý zisk, nikoli na zisk krátkodobý.

Svým působením vykazují na trhu větší schopnost vytvářet volná pracovní místa, což napomáhá k řešení problému v oblasti nezaměstnanosti. Tato schopnost zřejmě souvisí s jejich vysokým sociálním cítěním. Tento druh podnikání se potýká s řadou problémů. Jedním z nich je problematika generačního předávání, na kterém jsou firmy závislé a v mnoha případech na něm ztroskotávají. Jedná se o dlouhodobý proces, který vyžaduje brzké zapracování potomků do podnikání.

Síla rodinného podnikání souvisí s jeho charakteristickými vlastnostmi, například s vysokým smyslem pro sociální citění. Významnými faktory jsou motivace, důraz na kvalitu a tradici. Těmito charakteristikami se zásadně liší rodinné podnikání od klasického nerodinného podnikání.⁴

O tom, jak je rodinné podnikání důležité pro zdraví ekonomiky a jak veliký má v České republice potenciál, vypovídá tvrzení předsedy Sdružení podnikatelů ČR Bedřicha Dandy, podle kterého minimálně 140 tisíc českých živností registrovaných na fyzické osoby lze charakterizovat jako rodinné podniky. Obdobně lze označit také asi pětinu společností s ručením omezeným. Tyto společnosti tvoří zejména skupinu malého a středního podnikání.⁵

3. FÁZE ŽIVOTNÍHO CYKLU RODINNÉHO PODNIKU

Práce je zaměřena na dva koncepty, které budou využity k objasnění problematiky životního cyklu rodinných firem. Prvním je koncept vytvořený podle Rosenbauera, tím druhým je koncept, jenž zveřejnil ve svých pracích Goehler. Oba modely jsou v této kapitole podrobněji popsány. Pro vysvětlení jednotlivých fází životního cyklu rodinného podniku bude dále využit model dle Rosenbauera.

Model dle Rosenbauera⁶ vychází z předpokladu, že začínající podnikatel objeví nevyužitý potenciál, který se snaží rozvíjet. Podnikatel přitom představuje hnací sílu. Společně s realizací podnikatelského záměru začíná fáze růstu podniku. Respektive se v tomto modelu vychází z toho, že v průkopnické fázi, posléze ve fázi ranného růstu z podniku odchází generace, která jej zakládala, protože ke konci fáze růstu dochází ke generační obměně. Po uzavření generační obměny dochází k životnímu cyklu, během kterého se schyluje ke konci působení prvního vlastníka podniku.

⁴ *Význam rodinného podnikání pro ČR*. [online]. © 12. 10. 2010 [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <http://www.rodinnefirmy.eu>

⁵ STINGL, T. *Profesionální rodina, s.r.o.* [online]. © 10. 11. 2008 [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <http://www.profit.cz/profesionalni-rodina-sro/9525.html>

⁶ ROSENBAUER, C. *Methamorphose-Modell des Lebenszyklus von Familienunternehmen*. 1994. S. 99.

Jinak je orientován model dle Goehlera⁷, který je tvořen dvěma fázemi. V té první se koncentruje na fázi zralosti a obratu, dále je zaměřen na problémy související s druhou fází životního cyklu. V tomto případě se fáze založení podniku neztotožňuje se samotným aktem jeho založení, tím je myšlen například zápis do obchodního rejstříku. Za fázi založení je považován okamžik, kdy podnik začíná nabývat významu. Tato fáze je spojena s počátečním nadšením podnikatele a vysokou motivací zaměstnanců. Druhou fází tohoto modelu je přestárnutí firmy a z toho plynoucí problémy např. konflikty zájmů a chybějící kvalifikace vedení.

3.1. Rodinný podnik ve fázi zavádění

Ve fázi zavádění neboli v době založení rodinného podniku nelze s přesností určit, zdali se bude jednat o podnik rodinného nebo nerodinného typu, ve smyslu, bude-li docházet ke generační obměně. Podnik se často zakládá dvěma bezdětnými osobami, tudíž se zatím rodina v pozadí podniku nevyskytuje. Fáze zavádění lze rozdělit do dvou základních kroků. Prvním krokem se rozumí nápad, posléze touha osamostatnit se, být svým pánem a prosadit vlastní nápady.

V některých případech se může jednat o potřebu vyplývající z nezaměstnanosti. Na fázi nápadu navazuje fáze plánování s hlavním cílem vypracovat nejpodrobnější koncepci, která se týká rozsahu a oboru podnikání. Na straně jedné stojí orientace na trh, a plánování na straně druhé. Toto lze považovat za faktory úspěšného zavedení podniku. Jedná se o přesné kroky nového podnikání, kdy se přemýšlí o prvních investicích. Doba trvání této fáze se odvíjí od rozsahu a komplexnosti podnikání.⁸

3.2. Rodinný podnik ve fázi růstu

Po překonání typických překážek ve fázi zavádění dochází k proměně okolí podniku v tom smyslu, že končí dominance poptávky. Jinak řečeno je u konce období, během kterého podnik poptává různé produkty (zařízení) a služby (poradenství) a v tomto okamžiku začíná působit také strana nabídky. Rodinný podnik začíná s produkcí vlastních výrobků, které začíná nabízet na trhu. Rychlost růstu trhu je často větší než

⁷ GOEHLER, A.W. *Der Erfolg forsser Familienunternehmen im fortgeschrittenen Marktlebenszyklus*. St. Allen, 1999, S. 84.

⁸ KLEIN, S. *Familienunternehmen*. 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. S. 67. ISBN 3-409-21703-7.

rychlost, jakou se podnik rozvíjí. To se ovšem mění v momentě, kdy trh dosahuje určité velikosti, která přiláká ostatní potenciální konkurenty. V této fázi životního cyklu je potřeba vyvíjet vysoké úsilí a koncentrovat se na oblast tržní strategie, která je důležitá pro vymezení tržních problémů.

Rovněž může nastat situace, kdy zakladatel nezvládá pečovat o své významné zákazníky rovnocenně, což vede k problémům s klienty, kteří se cítí poškozováni. Je to zapříčiněno přístupem k zákazníkovi, proto by se měli podnikatelé zaměřit na udržení této konkurenční zbraně a dbát na spokojenost všech svých zákazníků. Z toho vyplývá základní úkol pro rychle se rozvíjející rodinné firmy, které by se měly zaměřit na přizpůsobení organizační struktury a struktury řízení velikosti podniku.⁹

3.3. Rodinný podnik ve fázi zralosti

Slabiny, které byly ukrývány ve fázi růstu, nyní vyplývají na povrch. Reakce spočívá v tom, že podnik rozšiřuje nabídku svých produktů pomocí různých inovací. Vyrábí více druhů výrobků, než je z pohledu hospodárnosti účelné, což způsobuje zatížení rentability a výrobní kapacity podniku.

Ve fázi zralosti se poprvé rodinný podnik setkává s poklesem zisku a stagnujícím obratem. Tuto situaci je nutné řešit. Jednou z možných konkurenčních výhod, která by znamenala řešení v této fázi, je dané vůdcovství v nákladech na celém svém trhu.¹⁰ Pokud podnik dosáhne takovéto pozice, je chráněn před všemi silami prostředí, ve kterém působí. Nákladový vůdce má tu výhodu, že může úspěšně vést cenovou válku s konkurenty. Tato strategie rodinného podniku je účinná pouze tehdy, pokud má podnik jasnou orientaci na cíl. To znamená, že podnik musí podřídit tomuto cíli veškeré své počínání.

Brychta¹¹ uvedl jako další možnost pro získání konkurenční výhody, kterou lze aplikovat pouze v této fázi zralosti, stanovení další strategie, ve které se podnik snaží diferencovat své výrobky a služby od ostatních podniků.

⁹ KLEIN, S. *Familienunternehmen*. 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. S. 68. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁰ WIMMER, R. *Et al Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* Wiesbaden. 1996. S. 128.

¹¹ BRYCHTA, I. *Podnikání rodinných příslušníků 2005-2006*. Praha: ASPI, a.s. 2005. S. 368. ISBN 80-7357-119-6.

Fáze zralosti se vyznačuje tím, že přírůstky trhu, které se dají rozdělit mezi stávající konkurenty, jsou již nulové. Pokud se povede rodinnému podniku své produkty diferencovat, dochází často k novému růstu podniku, protože se podaří navýšit zájem zákazníků. Další možností, jak zajistit přežití rodinného podniku ve fázi zralosti, nebo nastartovat další růst, je koncentrace na významné oblasti např. regionální výhody.¹²

4. ŘÍZENÍ RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

Rosenstiel a Gebert definují řízení jako¹³:

1. „řízení je skupinový jev, který zahrnuje interakci mezi dvěma nebo více osobami,“
2. „intencionální sociální působení, přičemž existují rozdíly v tom, kdo, jak a kým je ovlivňován,“
3. „řízení směřující prostřednictvím komunikace k dosažení cílů.“

Rodinný podnik se liší od toho nerodinného především tím, že politika firmy je ovlivňována určitým počtem rodin, nejčastěji pouze jednou. Takováto rodina si zajišťuje značný vliv díky podílu na řízení firmy, ale také tím, že vykonává vlastnickou funkci a s tím související kontrolní funkci.

Majitelé podniku zastupující pozici vlastníka jsou zmocněni učinit rozhodnutí týkající se určení osoby, která bude podnik řídit. V souvislosti s tím stále méně pracovníků je ochotno respektovat toto právní oprávnění k řízení, které je dle zákona legitimováno vlastnictvím jeho výrobních prostředků. K získání pravého zmocnění k řízení je třeba, aby byl vedoucí pracovník přijat svými podřízenými.

Jmenování členů managementu do funkce je prováděno ve všech podnicích stejně, jak v těch rodinných, tak i v těch nerodinných. Jedinými oblastmi, ve kterých se liší, jsou kritéria přijetí a postup jmenování. Proces jmenování vedoucího pracovníka do funkce se liší stupněm formalizace, v rodinných podnicích převládá méně formální přístup, kde

¹² KLEIN, S. *Familienunternehmen*. 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. S. 69. ISBN 3-409-21703-7.

¹³ ROSENSTIEL, L., D. GEBERT. *Führungsforschung und Organisations-/Socialpsychologie*. 1995. In: KLEIN, S. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*. 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. S. 204. ISBN 3-409-21703-7.

se nevyužívají fixní kritéria a na členy rodiny se často neuplatňují stejná kritéria jako na externí uchazeče.

To směřuje k nižší akceptaci rodinných členů v managementu, i když mají vyšší nebo rovnocennou kvalifikaci, než externí uchazeči. Z tohoto důvodu je důležitá transparentnost postupu jmenování a stanovených kritérií pro výběr vhodného pracovníka.¹⁴

Podle Strážovské je pro rodinné firmy významným momentem okamžik, kdy je vhodné si položit otázku ohledně převzetí řízení firmy. Problém související s touto otázkou se vyskytuje často v podnicích, které jsou závislé na podnikateli. V tomto případě vzniká nebezpečí, že se jedná o předání vedoucí pozice, nikoliv však o skutečné řízení. Nástupce v těchto podnicích se musí nejprve zaměřit na převzetí normy vedené skupiny, tím si získá důvěru všech podřízených. Poté je nutné si upevnit svou vedoucí pozici, to učiní tím, že změní podnikové normy. Jediné, co nesmí nástupce učinit, je to, že bude dělat stejné věci jako jeho předchůdce.¹⁵

Autoři French a Raven¹⁶ rozlišují v řízení podniku několik manažerských druhů moci. Tou první je myšlena moc legitimní/zákonná, ve které je vedoucí pracovník respektován díky svému postavení. Kvůli této moci dochází k ovlivnění zmocnění k řízení vedoucího pracovníka. Další je referenční moc, v tomto případě je manažer chápán ostatními jako vzor, se kterým se chtějí porovnávat. Moc expertní/odborná znamená, že znalosti vedoucího pracovníka jsou na vyšší úrovni než u ostatních zaměstnanců. V poslední řadě to jsou moci odměňovat, motivovat a donucovací moc.

S tím je spojené manažerské vedení, které autoři Veber a Srpová definovali¹⁷ jako: „*vedení představuje jednu z důležitých funkcí manažera, která spočívá v přesvědčování a aktivaci výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny stanovené záměry, cíle a úkoly*“.

¹⁴ KLEIN, S. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*. 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2004. S. 203-217. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁵ STRÁŽOVSKÁ, L., E. STRÁŽOVSKÁ. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint VRFA, 2002. S. 67. ISBN 80-247-1069-2.

¹⁶ FRENCH, J. R. B. jr., B. RAVEN. *The bases of social power*. In: Cartwright, D. *Studies in social power*. University of Michigan. 1959. In: KLEIN, S. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*. 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2004. S. 206. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁷ VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: GRADA. 2005. S. 57. ISBN 80-247-1069-2.

Z důvodu rostoucí úrovně profesionalismu v managementu rodinných firem se do řízení stále častěji zapojují externí manažeři. V případě růstu obrátu se vytváří možnost, jak získat nebo zaměstnat nové manažery, které lze patřičně ohodnotit. S rostoucím obrátem dále souvisí růst velikosti podnikových orgánů.

Jelikož je v rodinných podnicích mnohdy nedostatek kvalifikovaných členů rodiny, je majitel nucen najmout externí pracovníky, kteří jsou dosazeni na potřebné pozice. Do vedení podniku lze rodinného příslušníka jmenovat v případě, má-li minimálně stejnou kvalifikaci jako externí manažeři. Pro podnik je podstatná odborná kvalifikace, zkušenosti s vedením týmu, osobní předpoklady a znalost podniku i branže, ve které se pohybuje.

Od člena rodiny jmenovaného do vedoucí funkce se očekává větší angažovanost než od externího uchazeče, protože pracuje s vlastními penězi a na vlastní riziko. Rodinní příslušníci, kteří jsou odhodláni v podniku pracovat, musí podřít své osobní cíle těm rodinným a především podnikovým zájmům a cílům. V rodinném podniku probíhá výběr manažerů pod vedením vlastníka podniku, ale v případě, rozhoduje-li se dosadit na vedoucí pozici některého ze svých potomků, měl by se z důvodu objektivnosti poradit s profesionálním poradcem.

Také může využít možnosti přizvat nezávislé experty, kteří provedou zhodnocení jeho nástupce nebo může obdržet ověření o schopnostech potomka, a to za pomoci hodnocení v cizím prostředí (např. pokud potenciální nástupce pracoval i v jiné firmě, ve které se dokázal prosadit bez pomoci rodiny).

Častým problémem je ukončení pracovního poměru s nekompetentním rodinným příslušníkem, který je ve firmě zaměstnaný. Další potíže představují vznik nedůvěry nebo závidosti. Další potíže se objevují také mezi otcem a dětmi, kteří se snaží svými výkony přesvědčit otce o svých schopnostech. Otec toto chování chápe často opačně, tedy jako útok na jeho pozici v podniku.

Většina majitelů podniku si přeje, aby jejich nástupcem byl právě jeden ze členů rodiny. Někdy k tomu nemusí dojít, protože děti mnohdy odmítají do podniku vstoupit. Často je to dáno jejich zdráháním, pohodlností nebo přesvědčením, že jim chybí patřičná kreativita, koncepční a racionální myšlení potřebné pro podnikání. Rozhodne-li se

potomek pro následnictví, je mu ve většině případů umožněno. Pro nástupce je velice důležitá podpora vlastníků podniku, bez které je jeho počínání velice obtížné.¹⁸

Handler¹⁹ tvrdí, že: „*předání vedení je úspěšné a nástupce je spokojen za předpokladu, pokud se vyplní jeho cíle a očekávání.*“

Následovnictví s pocitem bezmoci je kontraproduktivní. Vztah k předchůdci má veliký vliv na hodnocení nástupnictví. Pokud nástupce získá od předchůdce co nejvíc uznání a porozumění, tím je proces generační výměny chápán pozitivněji. Kladný vliv má také podpora sourozenců.

Dále je zřejmé, že se v tomto druhu podnikání nejčastěji uplatňuje klasický patriarchální a autoritativní styl řízení, kdy hlavní břímě řízení stojí na bedrech členů rodiny, která podnik vlastní. V současné době už neplatí, že všechna rozhodnutí provádí sám vlastník rodinné firmy, ale stále častěji se setkáváme s vícestranným rozhodováním, a to i v případě menších firem. V závislosti na velikosti rodinného podniku se čím dál více uplatňuje princip delegování rozhodovacích pravomocí.²⁰

4.1. Organizace řízení v rodinných podnicích

Forma řízení rodinných podniků závisí na dvou faktorech, jednak na velikosti (měřeno počtem zaměstnanců) a také na stádiu, ve kterém se podnik nachází. Jedná se o tyto formy:

- management vlastníků, management rodiny, management vlastníka/rodiny s účastí externích manažerů, a čisté řízení prostřednictvím externích manažerů (oddělení kapitálu a řízení).

¹⁸ KLEIN, S. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagung*. 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2004. S. 203-227. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁹ HANDLER, W. C. *The sucession Experiance of the Next Generation*. In: FBR v (3), S. 283. 1992. In: KLEIN, S. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2004. S. 368. ISBN 3-409-21703-7.

²⁰ KORÁB, V., F. KALOUDA., J. L. R. SALQUEIRO., M. S. A. GARCÍA. *Jak pracují malé rodinné firmy*. VUT Brno. 1998. S. 67. ISBN 80-214-1121-X.

4.1.1. Management vlastníků

Jedná se o situaci, kdy daná vedoucí pozice patří jednomu vlastníkovi nebo vícero vlastníků současně. Vychází se tedy z předpokladu, že veškeré vedoucí pozice náleží vlastníkům podniku.

Má-li podnik pouze jednoho vlastníka, lze tuto formu řízení označit jako management samovládcy. V tomto případě je rozhodovací pravomoc pouze v rukou jedné osoby. Tato forma má své výhody a nevýhody. Dochází zde ke vzniku autoritativní struktury, což představuje nevýhodu při řešení komplexních problémů. Naproti tomu představuje rychlejší a jasnější komunikaci.

Vlastní-li podnik vícero vlastníků, potom hovoříme o partnerském managementu. Vlastníci a management spadají do jedné skupiny, kdy všichni vlastníci jsou členy vrcholového vedení. Kvůli různým úmyslům, přáním a vůlím zde dochází často ke konfliktům mezi vlastníky. V případě této formy se často vyskytuje organizace společenství partnerů.²¹

4.1.2. Rodinný management

Rodinným managementem rozumíme takové řízení, při kterém se na vedení podniku podílí dva, nebo více členů rodiny. Přitom nezáleží na majetkovém podílu. Může se jednat o příklad, kdy otci patří 100 % podniku, ale na vrcholovém řízení se podílí také jeho dva synové. Pokud by synové měli majetkový podíl, jednalo by se o kombinaci rodinného a partnerského managementu. Nejznámější formou rodinného managementu je sourozenecký management.

U této formy uvedl autor Barnes²², že například pro dceru a mladšího bratra je problematické smířit se s tím, že oba zastávají rovnocenné funkce, ba dokonce mladší bratr zastává funkci významnější. Další formou je management se zapojením zeťů

²¹ KORÁB, V., A. HANZALKOVÁ a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. S. 30-31. ISBN 978-80-251-1843-6.

²² BARNES, L. B. *Incongruent hierarchies: daughter and younger sons as company CEOs*. In: *Family Business Research I*. Berlin. 1998. S. 20.

a snach. Vyskytují se dva případy, v tom prvním snachy a zeťové jsou ochotni převzít hodnoty rodiny, ale v případě druhém zastávají pouze vlastní cíle.²³

4.1.3. Spolupráce s externími manažery

Ve většině rodinných podniků pracují členové rodiny společně s externími manažery. Podle výzkumu, který byl prováděn v Německu na vzorku 850 rodinných podniků, tak 14 % z nich vedou externí manažeři podnik bez účasti rodinných příslušníků. Zde dochází k úplnému oddělení vlastnictví kapitálu a řídicích pravomocí. Rodina si často v takových případech zachovává pozici v dozorčí radě.

V dalších 44 % zastává veškeré řídicí funkce rodina. Ve zbytku rodinných podniků, tedy ve 42 % se podílí na vedení jak členové rodiny, tak externí manažeři. Podle výzkumu s rostoucím obratem podniku zároveň roste počet externích manažerů ve vrcholovém vedení.²⁴

4.1.4. Oddělení řízení a kapitálu

Jedná se o naprosté oddělení řídicí a vlastnické funkce, kdy vlastníci podniku do řízení nezasahují. Tato myšlenka byla diskutována už v 70. letech 20. století v angloamerickém prostoru.²⁵

Podle Hanzalkové nelze přesně určit, zdali má tato forma pozitivní nebo negativní dopad na řízení. Jako možnou výhodu této formy autorka uvedla, že zde nevznikají konflikty uvnitř rodiny. Příkladem může být, že se rodina vyvaruje situaci, kdy nepochopený člen rodiny bude svými příbuznými odvolán.²⁶

²³ KORÁB, V., A. HANZALKOVÁ a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. S. 32. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁴ KORÁB, V., A. HANZALKOVÁ a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. S. 33. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁵ BERLE, A., G. MEANS. *The modern corporation and private properte*. New York. 1972

²⁶ HANZALKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. S. 306. ISBN 951-39-1909-9.

5. PROBLÉMY RODINNÝCH PODNIKŮ

„Mezi hlavní problémové okruhy, které musí rodinné podniky řešit, patří: komunikace, motivace, profesionalizace vs. nepotismus, decentralizace, koordinace, týmová práce, nové struktury, nedostatek kapitálu vs. kontrola ze strany rodiny, strategické plánování, plánování výměny generací, internacionalizace, strategie růstu.“²⁷

Rodinné podniky čelí často velkému množství úskalí, které způsobuje vzájemné působení dvou odlišných systémů rodinného podniku, a to systému rodiny a podniku. Ačkoliv jsou tyto systémy tvořeny totožnými osobami, každý z nich představuje odlišný svět. Nepostradatelnou složkou těchto světů jsou cíle, očekávání a priority. Jedno z hlavních úskalí představuje, do jaké míry se dokáží členové rodiny mezi těmito systémy pohybovat a přizpůsobit své chování. Systémy rodiny a podniku se vzájemně překrývají.²⁸

Existují tři oblasti způsobující problémy rodinným podnikům²⁹:

1. **Podnikatelská strategie** – zabezpečení dlouhodobé strategie podniku získáním kapitálu určeného k růstu podniku a přizpůsobení se změnám, což představuje nové potřeby podniku.
2. **Stát** – daňová politika.
3. **Rodina** – nátlak rodiny, obsazení vedoucích pozic a problém následnictví.

5.1. Silné a slabé stránky rodinného podniku

Rodinné podnikání představuje originální model řízení podniku, který má své klady, ale také různá úskalí. Výhodou je soudržnost členů rodiny, významnou úlohu tvoří neformální vazby a silná firemní kultura. Jednou z předností je kladení vysokého důrazu na kvalitu poskytovaných produktů, z důvodu udržení dobrého jména firmy. Firmy rodinného charakteru mají často vyšší návratnost investovaného kapitálu, protože se nesoustředí na samotný zisk, ale naopak své vydělané peníze investují zpět do podniku a dalšího rozvoje.

²⁷ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. S. 18.

²⁸ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. S. 19-20.

²⁹ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. S. 20.

Za určitých okolností může mít rodinné podnikání negativní dopad na celou rodinu. To se děje v okamžiku, kdy se do podnikání angažuje celá rodina a podniku se nedaří, pak je zasažena rodina jako celek. To představuje jedno z mnoha rizik. V opačném případě, kdy se podniku daří, je to chápáno jako výhoda, protože se daří všem členům rodiny.³⁰

5.1.1. Silné stránky

Silné stránky podniku napomáhají navyšovat jeho konkurenceschopnost. Těmito silnými stránkami jsou³¹:

- **Vzájemná shoda mezi osobami:** společné zájmy všech členů rodiny, kteří pracují v podniku společně. Pozitivum je prostředí plné důvěry, kde nedochází k boji o moc.³²
- **Angažovanost:** společný prospěch všech pracovníků, kteří jsou schopni se přizpůsobit všem nárokům. Rodina bere podnik za svůj výtvar, což přispívá k navýšení pocitu společné zodpovědnosti.³³
- **Flexibilita ohledně práce, času a peněz:** rodina věnuje veškerý svůj čas podniku, který je potřebný k tomu, aby se podnik mohl neustále rozvíjet. Často podřizuje své potřeby v domácnosti potřebám finanční pružnosti podniku. Tato pružnost představuje významnou konkurenční výhodu.
- **Dlouhodobý záměr:** rodinné podniky mají často dlouhodobou vizi svých cílů. Napomáhá lépe zvládat nepředvídatelné situace a vede k větší ochotě reinvestovat.
- **Stabilní kultura:** celková kultura rodinných podniků bývá obvykle stabilní. Je získávána prostřednictvím dlouhodobé působnosti vedoucích pracovníků, kteří jsou zainteresováni na úspěchu svého podniku.

³⁰ KORÁB, V., A. HANZALKOVÁ a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2008. S. 50-60. ISBN 978-80-251-1843-6.

³¹ KORÁB, V., A. HANZALKOVÁ a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2008. S. 62-64. ISBN 978-80-251-1843-6.

³² CASADO, F. *Un valor en alza. ABC. 20 de junio, Sec. Análisis*, III. 1994. In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podnikání a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. S. 10.

³³ KETS DE VRIES, M. F. *Family business: Human dilemmas in the family firm*. London: International Thomson Business Press. 1996. S. 200. ISBN 0-415-11462-4.

- **Rychlost při přijímání rozhodování:** je-li přesně stanovena pravomoc, rozhodovací proces bývá přidělen jedné nebo dvěma významným osobám.
- **Hrdost a důvěryhodnost:** vyšší úroveň služeb je způsobována právě angažovaností jednotlivých členů rodinného podniku, která se projevuje i vůči zákazníkům. Zaměstnanci jim věnují větší pozornost a jsou vůči nim srdnatější. Jedná se o určitý nástroj marketingu.
- **Efektivita:** ve srovnání s ostatními podniky dokáží rodinné firmy lépe využívat prostředky, které mají k dispozici. Dokáží vykazovat vyšší účinnost a rentabilitu i přesto, že jsou v porovnání s nerodinnými podniky, co se týče velikosti, menší.
- **Produktivita:** ze dvou důvodů dosahují tyto podniky vyšší produktivity: 1) menší divergence cílů, 2) účinnějším způsobem dokáží vynakládat prostředky, které mají k dispozici, aby dosáhly maximální rentability kapitálu.³⁴

Mezi další silné stránky rodinného podniku patří malá závislost na finančních trzích a burze, která omezuje jejich aktivitu pouze v nepatrné míře. Dále mezi ně řadíme týmovou práci a začlenění externích pracovníků po určité době do rodiny.

5.1.2. Slabé stránky

Slabé stránky rodinných podniků lze rozdělit do dvou kategorií, na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní slabé stránky řadíme emociální a firemní tlaky.³⁵

1. **Vnitřní slabé stránky** rodinných podniků vycházejí ze samotného jádra. Rodinný podnik by se měl snažit jejich záporný vliv co nejvíce eliminovat, protože narozdíl od vnějších slabých stránek jsou podnikem ovlivnitelné.
 - a) **Emocionální tlaky** vyjadřují první komplex vnitřních slabých stránek. Vytvářejí se díky střetu rodinného a podnikového systému. Oba tyto systémy stojí na úplně odlišných principech, proto jejich konflikty mohou ohrozit existenci firmy. Mezi nejvýznamnější emocionální tlaky, které mají špatný dopad na celkovou politiku

³⁴ ALBI, E. La empresa familiar. *Dirección y Progreso*, N. 130, 1993. In: KORÁB, V. *Determinanty rozvoje malých rodinných firem*. Habilitační práce VUT v Brně, Fakulta podnikatelská. 2001. S. 13.

³⁵ KORÁB, V., A. HANZALCOVÁ a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2008. S. 64-94. ISBN 978-80-251-1843-6.

firmy, patří zejména nepřátelství mezi rodiči a dětmi nebo rivalita mezi sourozenci.

- **Vztah otec – syn**

„Otec“ zakladatel rodinného podniku, chápe podnik jako pokračování sama sebe, neboli jako způsob osobní seberealizace. Podnik také představuje určité prodloužení domácnosti v tom smyslu, že vztahy existující uvnitř rodiny se často přenášejí do jádra podniku. Otec často považuje osoby, které s ním pracují nebo spíše pracují pro něj, za své nástroje. Projevuje se to tím, že si přisvojí veškerou moc a nepostoupí ani malou část pravomocí druhým. Otec cíleně zaměstnává syna v podniku, aby ho časem převzal.

„Syn“ v určité fázi života přichází přirozený vzdor vůči otci, který dává najevo. V průběhu dospívání začíná usilovat o větší podíl kontroly nad rodinným podnikem. Zároveň pocíťuje otcovu odmítavost vzdát se autority a přenést ji na něj. Citový nátlak může způsobit, že syn začne uvažovat o odchodu z rodinné firmy. Dítěti jde především o uznání ze strany otce. Pokud dojde k převzetí podniku do synových rukou, problémy narůstají. Potomek se snaží o inovaci otcových zastaralých metod v řízení podniku. V případě sebemenší chyby je kritizován svými spolupracovníky, kteří mu jeho pozici závidí.

- **Rivalita mezi sourozenci**

Mnohdy je podceňována už samotným otcem, kdy se sám rozhodl, který z jeho potomků převezme „štafetu“, ale soupeření mezi sourozenci je běžné. V rodinném prostředí je chápána jako soutěživost, která je užitečná pro vzájemné vztahy. Nicméně rivalita v rodinném podniku má negativní dopad na jeho vedení, narušuje rozhodovací proces a přesáhne-li určité hranice, může zapříčinit rozpad celého podniku.

Autor Kets de Vries³⁶ poukazuje na další psychodynamické problémy rodinných podniků. Mezi nejznámější patří:

- **Nepotismus:** upřednostňování členů rodiny před externími zaměstnanci.
- **Syndrom rozmazleného dítěte:** způsobený zaneprázdněním podnikatele.
- **Rodinné mýty:** pevně zakotvené představy o rodině a jejím fungování.
- **Duch pána (patrona):** problém představuje autokratické vedení podniku ze strany podnikatele.

Existuje spousta možností pro potlačení těchto emocionálních tlaků. Významnou úlohu zde hraje komunikace, která zmírňuje napětí mezi zaměstnanci v daném podniku. Další možností jak tyto tlaky potlačit je vypracování strategického plánu, který je vytvářen rodinou konsensuálně a má za úkol řešit zásadní problémy. Jednou z variant je vytvoření rodinné rady, sepsání hodnot a zprostředkování komunikace mezi členy rodiny na pravidelných setkáních.

b) **Firemní tlaky** představují problémy především podnikového charakteru, které vycházejí z interakce rodiny a podniku. Tyto tlaky se objevují ve všech fázích manažerského procesu, tj. organizování, řízení, plánování a kontroly.³⁷

2. **Vnější slabé stránky** „vnější tlaky“ nejsou firmou přímo ovlivnitelné, pouze v některých případech je může podnik kontrolovat, a to pouze nepřímo. Tyto stránky negativně působí na jeho konkurenceschopné postavení na trhu. Nejčastěji si vlastníci podniků stěžují na příliš vysoké nájemné. I přesto, že rodinné podniky patří k pilířům produktivní ekonomiky, tak je veřejné mínění často opomíjí. Veřejné mínění často více diskutuje o otázkách jiných podnikatelských kultur a přitom zapomíná, že rodinné podniky tvoří páteř světové ekonomiky.

³⁶ KETS DE VRIES, M. F. *Family business: Human dilemmas in the family firm*. London: International Thomson Business Press. 1996. S. 23. ISBN 0-415-11462-4.

³⁷ JIRÁSEK, J.: *Transformační řízení*. Praha: GRADA. 1993. S. 56. ISBN 80-85623-71-4.

Autoři Tagiuri a Davis³⁸ prokázali na základě výzkumu, že některé rysy mohou znamenat pro rodinné podniky jak výhodu tak zároveň i nevýhodu. Jednotlivé vlastnosti jsou znázorněny v následující tabulce:

Tabulka č. 1: Dvojitě atributy rodinných firem

Nevýhody pro rodinnou firmu (-)	Vlastnost (atribut)	Výhody pro rodinnou firmu (+)
Zmatky v řízení firmy. Nevhodné směřování záležitosti rodiny, firmy a vlastnictví. Nedostatek podnikatelské objektivitu.	Zdvojené (resp. vzájemně se překrývající) role	Zvýšená loajalita k firmě. Rychlé a efektivní rozhodování.
Svazující pocit důsledku příliš úzkých a osobních vztahů. V důsledku toho hrozí odcizení od rodiny i firmy.	Sdílená identita	Zvýšená loajalita k firmě. Silný pocit poslání. Objektivnější rozhodování ve firemních záležitostech.
Členové rodiny mohou vzájemně poukazovat na své slabiny. Zklamání z dětství mohou vést k nedostatku důvěry v pozdějších pracovních vztazích.	Celoživotní společná historie členů rodiny	Příbuzní mohou stavět na silných stránkách a kompenzovat navzájem případné slabiny. Pevné vztahy mohou pomoci při překonávání překážek a krizí.
Nedostatek objektivitu v komunikaci. Odpor nebo pocit viny mohou komplikovat pracovní vztahy. Může se objevit skrytá nenávisť.	Emoční zapojení a ambivalence	Vyjádření pozitivních emocí podporuje loajalitu a důvěru.
Může odstartovat citlivé reakce, které poškozují komunikaci a vytvářejí podmínky pro vznik osobních konfliktů.	Soukromý jazyk	Umožňuje efektivnější komunikaci a větší míru důvěrnosti.
Může u příbuzných vést k pocitu, že jsou příliš úzce sledováni a v podnikání až „uvěznění“.	Vzájemná znalost soukromého života	Lepší komunikace a podnikatelská rozhodnutí, která podporují firmu, vlastníky i rodinu.
Při nestejném vnímání mohou mezi členy rodiny vzniknout konflikty.	Smysl připisovaný rodinné firmě	Firemní symbolika může vypěstovat silný pocit poslání i u zaměstnanců.

Zdroj: KORÁB, V., A. HANZALCOVÁ a M. MIHALISKO. Rodinné podnikání. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.

³⁸ TAGIURI, R. & DAVIS, J. A. *Bivalent attributes of the family firm*. Family Business Review, 9 (2), 1996. In: KORÁB, V., A. HANZALCOVÁ a M. MIHALISKO. Rodinné podnikání. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2008. S. 61. ISBN 978-80-251-1843-6.

6. ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ NÁSLEDNICTVÍ

„Předání podniku je posledním, ale největším testem manažerských dovedností generace, která z podniku odchází.“³⁹

Autor Vojtěch Koráb považuje generační obměnu za klíčovou strategickou záležitostí, která zároveň představuje pro podnik druhou nejzávažnější vývojovou krizí. Nejedná se o jednorázovou činnost, naopak je velice komplikovaná a musí být důkladně a především dlouhodobě připravována. Důležité je položení a vyřešení několika otázek: kdy je vhodné období pro předání podniku? Kdo je ideálním kandidátem k následnictví? Co vše je potřebné k předání?⁴⁰

Stejného názoru je autor Macháček, který tvrdí⁴¹: *„každý podnik by měl věnovat generační výměně značnou pozornost a vyvinout vysoké úsilí, aby tato záležitost proběhla bez větších problémů, protože více než polovina rodinných podniků nedokáže první generační výměnu úspěšně realizovat (předání podniku ze zakladatele na potomky)“.*

Druhou generační výměnu, což znamená předání podniku ze zakladatelových potomků na další generaci, dokáže úspěšně uskutečnit pouze každý dvanáctý podnik. Tento problém by mohlo vyřešit zavedení managementu zaměřeného na problematiku spojenou s následnictvím nebo využití poradenské činnosti.⁴²

6.1. Problémy generační obměny

Obtíže při generační výměně často plynou ze samotného podcenění. Mnohdy dochází k uspěchání tohoto procesu, který má dlouhodobý charakter a může trvat i několik let. Závažné problémy vznikají často uvnitř rodiny, kde dochází ke konfliktům mezi předchůdcem a následovníkem. Další potíže způsobí např. ztráta důvěry.

³⁹ VEBER, J. a kol. *Management – Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Management Press. 2009. S. 557. ISBN 978-80-7261-200-0.

⁴⁰ KORÁB, V., A. HANZALKOVÁ a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2008. S. 126-128. ISBN 978-80-251-1843-6.

⁴¹ MACHÁČEK, I. *Rodinné podnikání v otázkách a odpovědích*. Praha: ASPI, a. s. 2005. S. 45. ISBN 80-7357-099-8.

⁴² VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: GRADA. 2008. S. 67. ISBN 978-80-247-2409-6.

„Předání podniku se dá považovat za úspěšné tehdy, pokud je zajištěna úspěšná existence a další růst daného rodinného podniku a jsou zachována stávající pracovní místa. Pokud je nalezen nástupce s odpovídajícími odbornými a osobními předpoklady, který převezme rodinný podnik, a pokud byly respektovány rozdílné zájmy v rodinném systému.“⁴³

Velice důležité je uvědomit si, že proces předávání podniku je zcela jiný než založení podniku, a to především z důvodu odlišnosti charakterů dvou hlavních aktérů (zakladatele a jeho nástupce). Zakladatel působí jako průkopník, který je ochoten udělat pro podnik cokoliv, naproti tomu nástupce se chová často diplomaticky.

Vzájemně prožívají tento proces v několika fázích. Zakladatel (senior) prožívá nejprve nechuť předat podnik. Postupem času si ale uvědomuje nutnost předání podniku další generaci. V posledních fázích přichází předání rodinného podniku a odloučení se od něj. Nástupce zprvu pochybuje a převládá u něj odpor k převzetí podniku, který vyplývá ze vztahu k současnému majiteli. V poslední fázi dochází k překonání odporu a převzetí podniku.⁴⁴

6.2. Plánování generační výměny ve vedení rodinného podniku

K tomu, aby rodinný podnik přežil, je třeba posuzovat následnictví z dvou základních hledisek:

1. plánování způsobu předání vlastnictví s dostatečným časovým předstihem,
2. naplánovat průběh generační výměny ve vedení podniku.

Rodinný podnik naráží během generační výměny na několik překážek, které se začínají objevovat ve chvíli, kdy majitel podniku začíná přemýšlet o obměně ve vedení a kdy si pokládá základní otázky: jak k této problematice přistoupit? Kdo je vhodným nástupcem? Kdy je vhodný okamžik začít s plánováním?⁴⁵

⁴³ KORÁB, V., A. HANZALKOVÁ a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2008. S. 130. ISBN 978-80-251-1843-6.

⁴⁴ KORÁB, V., A. HANZALKOVÁ a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2008. S. 128-129. ISBN 978-80-251-1843-6.

⁴⁵ KORÁB, V., A. HANZALKOVÁ a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2008. S. 131-132. ISBN 978-80-251-1843-6.

1. Výběr vhodného nástupce

Otázka, kdo vystřídá vlastníka na pozici vedoucího podniku, patří k nejsložitějším ze všech. V případě druhé a následující výměny generace by měl vedoucí pracovník zvážit zavedení profesionálního řízení, což může napomoci k oddělení podnikového řízení a rodinného života. Při předávání podniku je důležité, aby dosavadní majitel oddělil podnikové zájmy od zájmů rodiny a soustředil se na to, co bude nejlepší pro zachování podniku.

Vlastník by měl při výběru nástupce zvážit veškeré varianty. Ne vždy musí být prvorozený potomek správná volba, a to z důvodu, že nemusí mít vhodné schopnosti pro vedení podniku. Jednou z možností je využití společného řízení, kdy společně rozhodují všichni potomci. Druhou možností je zavedení profesionálního managementu. O vhodném nástupci by měla rozhodovat rodinná rada z důvodu zamezení učinění nenapravitelné chyby, které by se mohl dopustit současný vlastník v případě samostatného rozhodování.⁴⁶

2. Načasování generační výměny

„Je dosti rozšířeno, že výměna generací je událostí, k níž dochází ve chvíli, kdy se majitel podniku odhodlá odejít do ústraní. Ve skutečnosti je výměna generací procesem, který se rozbíhá již ve chvíli, kdy potenciální následníci jsou ještě dětmi.“⁴⁷

Výměnu generací z časového hlediska nelze určit přesně. Jak uvedla autorka Lea: *„je důležité, aby při tvorbě první myšlenky majitel podniku vytvářel uvnitř rodiny zájem o převzetí“*. Lea nazývá tento způsob jednání jako marketingovou strategii určenou pro rodinný podnik. Za pomoci této strategie se daří majiteli vštěpovat pozitivní nadhled na podnik a jeho prospěch. V první fázi je důležité vzbudit zájem u rodiny po řízení podniku a držení majetku. Jde tedy o vyvolání zájmu o následnictví.⁴⁸

⁴⁶ KORÁB, V., A. HANZALKOVÁ a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2008. S. 131-132. ISBN 978-80-251-1843-6.

⁴⁷ HODGETS, M. R., F. D. KURATKO. *Effektive small business management*. 4. vyd. USA: Harcourt brace Jovanovich. 1992. S. 634. ISBN 0-15-520904-3. In: KORÁB, V., A. HANZALKOVÁ a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2008. S. 133. ISBN 978-80-251-1843-6.

⁴⁸ LEA, J. W. *La sucesión del management en la empresa familiar*. Barcelona: Ed. Granica. 1993. In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. S. 16.

Koráb⁴⁹ uvedl ve své knize překážky, které způsobují odložení nebo v horším případě úplné opomíjení plánování generační výměny.

- Podnikatelé se silným egem se nedokáží smířit s předáním podniku.
- Malé a střední podniky se zaměřují pouze na krátkodobé problémy.
- Rodinný podnik je považovaný za vlastníkův úspěch, tudíž odchod do ústraní je nemyslitelný a nepřekonatelný problém.
- Obava, zdali bude nástupce schopen podnik řídit. S tím souvisí pocit žárlivosti.
- Problém pro některé vlastníky je vybrat jednoho ze svých potomků jako nástupce.
- Dalším problémem jsou zaměstnanci, kteří nemusí nového vedoucího přijmout.

Koráb⁵⁰ dále uvedl aspekty, které vlastníkům mohou pomoci při generační výměně.

- a) Stárnutí znamená pro spoustu podnikatelů stav, kdy přestávají zvládat vedoucí pozici v rodinném podniku.
- b) Pro přežití podniku je nezbytné předat podnik další generaci, tím zachová současný majitel rodinnou tradici.
- c) Zákon o dani dědické umožňuje dědicům neplatit vysoké poplatky.

3. Správný přístup ke generační výměně

„Prvořadým úkolem je řádné plánování celého procesu následnictví.“⁵¹

Převod rodinného podniku na další generaci představuje velmi složitý proces. V době realizace tohoto procesu vlastník podniku naráží na různé překážky, které jeho průběh negativně ovlivňují. Proto jsou v práci rozepsána doporučení důležitá pro přechod z jedné generace na druhou, které uvedl ve své knize autor Vojtěch Koráb.⁵²

⁴⁹ KORÁB, V., A. HANZALKOVÁ a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2008. S. 134-135. ISBN 978-80-251-1843-6.

⁵⁰ KORÁB, V., A. HANZALKOVÁ a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2008. S. 136. ISBN 978-80-251-1843-6.

⁵¹ KORÁB, V., A. HANZALKOVÁ a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2008. S. 136. ISBN 978-80-251-1843-6.

⁵² KORÁB, V., A. HANZALKOVÁ a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2008. S. 137-139. ISBN 978-80-251-1843-6.

1. Zachycení vhodného okamžiku pro plánování generační výměny: jelikož se jedná o dlouhodobý proces, je třeba výměnu důkladně naplánovat tak, aby probíhala bez větších problémů. Proto by měl majitel postupně přecházet do ústraní, a jeho nástupce by měl v tomto přechodném období postupně získávat jeho důvěru.
2. Náčrt plánu generační výměny: jedná se o vytvoření vlastního plánu, který obsahuje stanovené cíle, lhůty a prostředky. Toto je nezbytné pro plánování a realizaci generační výměny.
3. Zajištění procesu získávání zkušeností a vzdělávání pro potomky, kteří projevují zájem podílet se na vedení podniku: tento proces je tvořen úkoly, které musí zájemci o vedení splnit. Výsledky určí jejich pokrok a rozvoj.
4. Objasnění vztahů rodina vs. podnik: jedná se o střet zájmů rodiny a podniku. K vyřešení tohoto střetu slouží vytvoření rodinné rady nebo sepsání protokolu.
5. Závazek všech členů rodiny k vypracování plánu generační výměny: vlastník celý proces řídí s tím, že členové rodiny se nebojí vyjádřit svůj názor. Tím se zamezí vzniku konfliktů uvnitř rodiny.⁵³
6. Odlišení rolí vlastníka podniku a vedoucího pracovníka: do vedoucí pozice by měla být jmenována pouze osoba, která splňuje dané požadavky. V případě, že jde o člena rodiny, ten by měl být do vedoucí pozice dosazen pouze za předpokladu, splní-li všechny požadavky.⁵⁴

⁵³ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. S. 28.

⁵⁴ ARAGONES, J. *La sucesión en las empresas familiares*, *Capital Humano*, N. 33. 1991. pp. 24. In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. S. 28.

6.3. Převod vlastnictví

„Velký vliv na existenci rodinné firmy má plánování převodu vlastnictví.“⁵⁵

V mnoha případech je vhodné obrátit se na profesionální právní a daňové poradce. Krach rodinných podniků je často způsoben nesprávným plánováním a provedením této činnosti.

Plánování převodu vlastnictví lze rozdělit do dvou fází⁵⁶:

1. **Příprava vlastnictví:** podnikatel v této fázi řeší mnoho problému, s kterými souvisí následující otázky.
 - Volba právní formy - je nutné zvážit možnost přejít z fyzické na právnickou osobu, což by přineslo výhody z hlediska následnictví.
 - Možnost ustanovení správcovství - znamená svěřením vlastnictví jiné osobě nebo instituci ke správě ve prospěch třetí strany. To má za následek pružnější převod vlastnictví.
 - Uvažování o účasti v podniku a jeho vlastnictví - je důležité zvážit, zdali jsou vhodným způsobem kompenzováni ti členové rodiny, kteří nemají účast na majetku a kontrole, a ti, kteří nejsou v podniku žádoucí.
2. **Nástupnická listina:** v případě rozhodnutí pro tento postup je důležité vycházet z platného právního rámce, který stanoví pravidla pro převod dědictví. Je třeba si ověřit, zda neexistují pravidla, která podporují koncentraci v rodinných podnicích (např. vytvoření opatření, která zamezí vstupu nežádoucích osob do podniku).

⁵⁵ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. S. 18.

⁵⁶ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. S. 19.

7. VÝKONNOST A KONKURENCESCHOPNOST RODINNÉHO PODNIKU

„Rodinné firmy jsou často dávány do souvislosti s malým obchodním provozem ‚otec a syn‘, živnostníky nebo vlastníky podniků sídlící ‚na rohu‘. Spousty mezinárodních rodinných firem např. Baťa, Ford dokazují, že tomu tak není.“⁵⁷

I přes veliký počet malých rodinných podniků je rodinné podnikání zastoupeno ve světě velkým množstvím mezinárodních firem. Většina lidí se domnívá, že rodinné firmy jsou ekonomicky bezvýznamné. Pravda je zcela opačná. Rodinné podniky jsou velmi důležité pro tvorbu HDP. Přispívají k zaměstnanosti, která se ve světových ekonomikách pohybuje mezi 45 – 70%.⁵⁸

Ziskové rodinné společnosti se snaží zisk udržet, ve většině případů 2/3 zisku investují zpět do firmy. Podíl na HDP ve světě není vůbec malý. Například ve Finsku je 50 %, ve Francii 60 %, v Německu 55 %, ve Velké Británii 49 %. Tato čísla dokazují, že rodinné podnikání má ve světě velký potenciál. Bohužel do tohoto výčtu nemůžeme zahrnout i Českou republiku, a to z prostého důvodu, že u nás neexistují žádné výzkumy, které by dokazovaly efektivnost rodinných podniků.

Rodinné firmy v jednotlivých ekonomikách reprezentují přibližně 70 – 95% z celkového počtu firem. V EU například rodinné firmy tvoří cca 8 5% ze všech podniků, v USA je to téměř 90%.⁵⁹

Podle autorky Strážovské se úspěšný rodinný podnik vyznačuje následujícími hodnotami: důvěryhodností, kolektivním dobrem, vzděláním a rozvojem, etickým chováním, důrazem na hodnoty, spravedlností, otevřeností, praktickým realismem, ochotou riskovat, sebedůvěrou, podnikavostí - tzn. pevnými a silnými hodnotami.⁶⁰

⁵⁷ NEUBAUER, F., A. LANK. *The family business. Its governance and sustainability*. London: MacMillan Press Ltd. 1998. ISBN 0-415-920-94-9.

⁵⁸ KORÁB, V., F. KALOUDA., J. L. R. SALQUEIRO., M. S. A. GARCÍA. *Jak pracují malé rodinné firmy*. VUT Brno. 1998. S. 55. ISBN 80-214-1121-X.

⁵⁹ HANZALCOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. S. 222. ISBN 951-39-1909-9.

⁶⁰ STRÁŽOVSKÁ, L., E. STRÁŽOVSKÁ. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint VRFA, 2002. S. 78. ISBN 80-247-1069-2

Autoři Aronoff a Ward považují tyto hodnoty za významnou konkurenční výhodu rodinných podniků, neboť tvoří základ podnikové kultury. Hodnoty utváří vzorce chování a rozhodování, zvyšují motivaci zaměstnanců i rodiny, napomáhají dlouhodobému vnímání podniku a adaptaci na změny, zlepšují strategické plánování a implementaci strategie.⁶¹

Autor Koreinen⁶² na své konferenci uvedl jako další znaky úspěšných rodinných firem:

- podnik se - silným vůdcem, silným podnikatelským duchem a řízením, kvalitními obchodními dovednostmi a kvalifikací, zodpovědnými vlastníky se srdcem a etickým chováním, úspěšným postupem založeného na společně akceptovaných pravidlech a vizích.

Rodinné firmy jsou budovány s perspektivou dlouhodobé existence. Cílem nebývá dosáhnout nejrychleji co největšího zisku, ale naopak přetrvává cíl zajistit obživu, a to nejen současné generaci. V podnicích rodinného typu funguje větší pospolitost členů rodiny, velkou roli hrají emoce a city. To znamená silnou firemní kulturu. Rodinné firmy mají v průměru vyšší návratnost investovaného kapitálu. Nesoustředí se na samotný zisk, ale na to jak ho investovat.⁶³

Zvýšení výkonnosti podniku lze uskutečnit implementací systému, který bude využívaný v souvislosti s vizí a strategií podniku, jak uvedl autor Veber ve své knize. Důležité je integrovat různé pohledy na výkonnost tzn. pohled zákazníka, výrobního či finančního manažera a vlastníka podniku.

Dále Veber uvedl, že pro konkurenci a konkurenceschopnost je významný proces marketingu, který toto téma uchopuje tak, aby do produktů vytvářených daným podnikem byly integrovány jen takové konkurenční výhody, které si zákazník konkrétního tržního segmentu žádá, očekává a také akceptuje. Je-li mu nabízeno více těchto výhod za přiměřenou cenu, je to výhoda pro rodinný podnik. Konkurenční

⁶¹ ARONOFF, C. E., J. L. WARD. *Family business values: How to assure a legacy of continuity and succes*. Family business leadership series. 2001. Georgia: Marietta. In: KORÁB, V., A. HANZÁLKOVÁ a M. MIHALSKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2008. S. 57. ISBN 978-80-251-1843-6.

⁶² KORAINEN, M. *Přínosy rodinného podnikání pro firmu, rodinu a jednotlivce*. Konference na téma: rodinné firmy na evropské platformě – konkurenční výhody a výzvy. Brno. 2007.

⁶³ *Rodinné podnikání*. [online]. [cit. 2013-02-16]. Dostupné z: <http://finance.idnes.cz/rodinne-podnikani.cz>

výhody vnáší do produktu inovativní marketing, tak aby byla zachována integrita osy prosperity v krocích inovace - vyšší konkurenceschopnost - vyšší prosperita.⁶⁴

7.1. Strategie zaručující úspěšnou budoucí existenci

Strategie je oblast, ve které se podniky často dopouštějí závažných chyb. Podniky jsou ohrožovány změnami podnikového prostředí, proto mnohdy zpochybňují smysl dlouhodobé strategie. Právě dlouhodobě orientované strategie stojí za úspěchem rodinné firmy i ve vysokém konkurenčním prostředí.⁶⁵

Systém Weissman „10 schodů k úspěchu“⁶⁶

Jedná se o systém poradenství, který provádí firma Weissman&Cie. Provádí rodinné firmy v jejich specifické problematice, kdy jejím hlavním cílem je zajistit firmám dlouhodobý úspěch. Systém Weissman byl poprvé využit v roce 1987 a byl představen Prof. Dr. Arnoldem Weissmanem jako „10 schodů k úspěchu“, od té doby je neustále rozvíjen a doposud pomohl více než 900 rodinným podnikům.

Systém lze rozdělit do tří oblastí poradenství: strategie, kokpit a realizace.

A. Strategie podniku: schody 1 až 6 pomáhají podniku rozvíjet stávající strategie a zároveň tvořit nová strategická zaměření. Podniková strategie přispívá k zabezpečení dlouhodobé konkurenceschopnosti rodinných podniků.

1. Univerzální princip úspěchu je základem systému Weissman. Jakákoli forma má něco společného s dosažením cíle. Hlavním cílem je cíl přežít. S připojením dalších principů získáme mnoho univerzálních zásad. Např. princip odlišnosti má vliv v konkurenčním boji.
2. Vize a poslání podniku. Silná vize je základem pro úspěch podnikové strategie. Jakým způsobem bude realizována, záleží často na podnikové kultuře.

⁶⁴ VEBER, J. a kol. *Management – Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Management Press. 2009. S. 450. ISBN 978-80-7261-200-0.

⁶⁵ RÖDL, CH.; W. SCHEFFLER, M. WINTER. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck. 2008. WEISSMAN, A. *Erfolgsstrategien für die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen – 10 Stufen zum Erfolg*. S. 373. ISBN 978-3-406-57770-3.

⁶⁶ WEISSMANN & Cie. [online]. © 2010. [cit. 2013-02-20]. Systém Weissman. Dostupné z: <<http://www.weissman.de/de/System-Weissman-11.html>>.

3. Analýza okolí podniku je důležitá pro přizpůsobení se podmínkám trhu a jeho okolí. K provedení je možno využít analýzu PEST. Je důležité sledovat nejen konkurenci, ale také tržní segmenty a strukturu zákazníků.
4. Analýza podnikové situace tvoří nejtěžší úkol podniku. V tomto případě je nezbytné provést SWOT analýzu pro získání objektivního obrazu podniku. Cílem je najít klíčové kompetence, které mají význam pro podnikovou strategii.
5. Obchodní model je složen z faktorů úspěchu, které tvoří hodnoty podniku. Úspěšné rodinné podniky se vyznačují obchodním modelem, který je činí jedinečným. Pozitivní vliv na úspěch má koncentrace na klíčové kompetence, diferenci a umístění na trhu.
6. Strategie pro rodinný podnik se vyvíjí na základě obchodního modelu. Hlavním cílem je zvýšení podnikové hodnoty.

B. Manažerský kokpit: zde začíná strategické řízení, které má za následek dosažení cílů v podnikové praxi.

7. + 8. Operacionalizace strategie pomocí manažerského kokpitu. Tento systém zobrazuje strategie pomocí vypadajících podnikových ukazatelů. Spojuje fázi vypracování strategických cílů s realizací. Dále kontroluje, zdali jsou cíle plněny podle stanoveného plánu.

C. Realizace podnikové strategie

9. + 10. Realizace a implementace strategie. Podnikový úspěchy přichází teprve s realizací a zakotvením strategie v podniku. Ta je úspěšná tehdy, když zaměstnanci přizpůsobí své chování a jednání dané strategii.

Tvorba strategie představuje 10% úspěchu, proto je nesmírně důležitá její realizace, která tvoří 90% z celkového úspěchu. Je-li vytvořen slibný strategický koncept, stále to neznamena, že bude úspěšně realizován. Dvě třetiny strategií ztroskotávají právě na její realizaci. Proto je nezbytně důležité provádět pravidelné kontroly implementace strategie, zavést management cílů, opatření a projektů, a také vytvořit vhodnou podnikovou kulturu.

Jak uvedl autor Veber⁶⁷ ve své knize, je důležité dodržovat následující čtyři kroky, které slouží pro úspěšnou realizaci strategie. Těmi jsou:

- znalost a akceptace strategie,
- prověření organizace a struktur,
- potřebné kompetence zaměstnanců,
- přizpůsobení a vývoj systému.

PRAKTICKÁ ČÁST

8. RODINNÉ PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE

V České republice je rodinné podnikání dáváno do souvislosti s malými firmičkami, které jsou na úrovni typu „táta, máma a syn“. Přitom ve světě tvoří rodinné firmy 80% veškerého podnikání. U nás zatím gigantické firmy pod kontrolou rodiny nevznikají, přesto mezi malými a středními podniky roste počet těch, které poznaly jak výhody, tak i nevýhody tohoto druhu podnikání.⁶⁸

Čeští podnikatelé v převážné většině zakládali své podniky před dvaceti lety, kdy se u nás rodinné podnikání nejvíce rozvíjelo, i když zcela odlišným tempem, než tomu bylo ve vyspělých zemích. Jiní přebírali firmy po svých rodičích nebo je získávali privatizací. V České republice neexistuje pro rodinné podnikání vlastní kategorie, proto je zahrnováno do podnikání klasického, ve kterém nedochází k rozlišování vlastnictví. Mezi klasickým a rodinným podnikáním se vyskytují odlišnosti v oblasti personální a psychologické, ale také v oblasti ekonomické a hospodářské. Zobecnění těchto oblastí způsobuje nedocenění rodiny a rodinných vztahů, které nelze opomíjet.

V České republice neexistují statistické údaje, které by dokládaly přesný počet rodinných podniků, přínos k HDP nebo k zaměstnanosti. Jediný statistický údaj pochází z roku 2007, který uvádí počet podnikatelů působících v podnikání, tj. 83,9 % z celkového počtu podnikatelských subjektů. V zahraničí je podíl podstatně vyšší, ale to

⁶⁷ VEBER, J. a kol. *Management – Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Management Press. 2009. S. 245. ISBN 978-80-7261-200-0.

⁶⁸ ODEHNALOVÁ, P. *Význam rodinného podnikání pro ČR*. [online]. © 9. 11. 2007. [2013-03-08]. Dostupné z: www.moderni-rizeni.ihned.cz

může být zapříčiněno historií, kdy v druhé polovině 20. století bylo rodinné podnikání v ČR znemožněno.⁶⁹

8.1. Rodinného podnikání v ČR - historie

Rodinné podnikání v České republice má dlouholetou tradici. Prvopočátek sahá do doby, kdy na našem území figurovala pospolitá společnost. K tomu, aby se mohlo rozvíjet, muselo čelit několika úskalím a překonat mnoho překážek. Firmy se například musely vypořádat s politickou situací (jejími tlaky), sociálním režimem a feudálním útlakem.⁷⁰

1. Rozkvět rodinného podnikání do roku 1918

České země byly součástí bývalého Rakouska – Uherska a rodinné podnikání se ubíralo stejnou cestou jako v sousedících německy mluvících zemích. První známky rodinného podnikání byly zachyceny ve středověku, kdy existovali kupci a řemeslníci. Důležitým okamžikem pro vývoj byla průmyslová revoluce na přelomu 18. a 19. století. Tehdy se začaly utvářet první společnosti, které neměly daleko do dnešní podoby.⁷¹

2. Období první republiky

V roce 1918 se Československá republika odtrhla od feudálně kapitalistické monarchie Rakouska – Uherska a převzala 75% průmyslového potenciálu, ale pouze 25% tehdejšího trhu. Československo představovalo exportně vyspělou zemi, kde byl trh otevřený a přístupný. Rodinné podnikání vzkvétalo a otevíral se prostor pro vznik malých živností např. řemesel.⁷²

3. Situace během 2. světové války a poválečného období

Československá republika patřila mezi nejlépe fungující demokraticky zaměřené země v Evropě. Její tržní ekonomika se zařadila mezi 10 nejvyspělejších ekonomik v Evropě

⁶⁹ PETERKA, P. *Rodinné podnikání dobře zvažte, má nejen řadu kladů, ale skrývá i velkou past.* [online] © 12. 11. 2007 [2013-03-08]. Dostupné z: www.podnikani.idnes.cz/rodinne-podnikani.cz

⁷⁰ FILIPOVÁ, H., Z. PANCZAKOVÁ. *Nejlepší čas rozjet firmu ihned!* [online]. © 25. 3. 2010 [2013-03-10]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-41746320-nejlepsi-cas-rozjet-firmu-hned>.

⁷¹ KLEIN, S. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*. 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2004. S. 20. ISBN 3-409-21703-7.

⁷² KLEIN, S. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*. 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2004. S. 21. ISBN 3-409-21703-7.

a mezi 15 ekonomik na světě. Československá ekonomika se mohla pochlubit stabilní měnou a také bohatou průmyslovou základnou.⁷³

Vzhledem ke ztrátám na životech a na majetku způsobených 2. světovou válkou nebyla průmyslová základna narušena do takové míry, jako tomu bylo v jiných evropských státech. Průmyslová základna byla v roce 1948 nejen obnovena, dokonce i narostla o 10%. Na konci tohoto období došlo k vytvoření tzv. „železné opony“ a rozdělení světa na dvě části. Československo spadalo do sovětské sféry.⁷⁴

4. Etapa od roku 1948 až do roku 1989

Rok 1948 znamenal pro Československo komunistický převrat, během kterého došlo k znárodnění 95% průmyslu. V průběhu dalších let došlo k celkovému znárodnění soukromého sektoru. V tomto období došlo ke zrušení demokracie a potlačení tržních principů. Znárodnění znamenalo pro rodinné podniky životní tragedii, a to nejen osobní, ale také ekonomickou. Rodiny přišly o veškerý příjem a také o letitou tradici.⁷⁵

5. Rok 1989

Nejdůležitějším faktem, který se udál v tomto roce, byl pád východního bloku. V Československu se uskutečnila Sametová revoluce, která zapříčinila změny ve vlastnictví a liberalizaci cen. Největším přínosem pro podnikatele byla privatizace, která měla za následek navrácení znárodněných podniků zpět do rukou majitelů.⁷⁶

Nově utvářející se česká ekonomika čelila několika problémům, které lze rozdělit na tři části:⁷⁷

- makroekonomický vývoj (vyšší růst mezd v porovnání s produktivitou práce, nezaměstnanost), mikroekonomické problémy (např. diskriminační daňový systém), specifické problémy (nízká morálka, zastaralé zařízení).

⁷³ DYBA, K. *Business development in Central and eastern Europe and its implications for the economic integration of CEEC in a wider Europe*. VUT Brno. 1995. In: HANZALKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. S. 25. ISBN 951-39-1909-9.

⁷⁴ JIRÁSEK, J. *Transformační řízení*. Praha: GRADA. 1993. S 50. ISBN 80-85623-71-4.

⁷⁵ HESKOVÁ, M., V. VOJTKO. *Rodinné firmy: regionálního rozvoje*. 1. vyd. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o. 2008. S. 103. ISBN 978-80-7259-062-9.

⁷⁶ HESKOVÁ, M., V. VOJTKO. *Rodinné firmy: regionálního rozvoje*. 1. vyd. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o. 2008. S. 104. ISBN 978-80-7259-062-9.

⁷⁷ HANZALKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. S. 31. ISBN 951-39-1909-9.

8.2. Rodinný podnik Baťa

„Čas je víc než peníze“

V roce 1894 Tomáš Baťa v období krize zakládá společně s bratrem Antonínem a sestrou Annou živnost. Z krize se dostávají zavedením mechanizace „nákupem strojů“, díky ní stoupá produktivita práce. V roce 1914 se Tomášovi a jeho ženě Marii narodil syn Tomáš Jan Baťa. Během 1. světové války podnik přežívá díky zakázkám pro armádu Rakouska-Uherska, pro kterou vyráběl gumové holinky. V roce 1918 se rozpadá Habsburská monarchie a vzniká 1. Československá republika, poté přichází další období krize, na kterou podnik reaguje snížením platů o 40 % a zavedením 50% slev. Veškerá konkurence je zničena.

V období 1904-1914 Tomáš Baťa opouští funkci vedoucího pracovníka podniku a nechává se zaměstnat jako řadový pracovník v továrně FORD, zde se setkává s pásovou výrobou a stává se stoupencem Taylorismu. V roce 1927 přizpůsobuje pásovou výrobu svému podniku. Baťovi podniky se stávají prvními, které ji využívají v oblasti obuvnictví. Dělníci podávají nejvyšší výkony v nejkratším čase. Dále dochází k rozdělení továren na samostatně hospodařící jednotky, což vede k zvýšení rychlosti a kvality výrobků. Zaměstnanci se podílejí na zisku. Tomáš Baťa přidává také sociální rozměr, kdy nechává postavit nemocnici a čtvrt domků pro své zaměstnance.

Tomáš Baťa je obklopen správnými lidmi, měl prvotřídní tým vedoucích pracovníků, kteří mu pomáhali v řízení. Jako pravá ruka mu byl o 22 let mladší bratr Jan. Tomáš Baťa se stal starostou Zlína. Československo se stává největším vývozcem obuvi na světě. Zaměstnanci se radují a jsou vděční svému zaměstnavateli, ale ne všichni sdílejí toto nadšení. Ševci a drobní výrobci protestují. K nim se přidává levice, která kritizuje Baťu za to, že vytvořil dělnickou aristokracii. Přesto Baťa zakládá školu práce a touží po pracovní rodině, která bude udržovat jeho systém.

V roce 1929 přichází další krize v podobě zřízení celní bariéry, to představuje zablokování odbytu obuvi. Tomáš Baťa na to reaguje tím, že podniká cestu do Švýcarska, kde zakládá holdingovou společnost. Když nemůže vyvážet obuv, bude vyvážet továrny.

V roce 1931 podniká svoji nejdelší obchodní cestu. Cestuje přes blízký východ až do Indie, kde je ohromen bídou, proto zde zakládá továrnu pro místní trh. Tomáš Baťa pokračuje ve své cestě a zakládá továrny v dalších zemích a městech např. v Djakartě. Absolventi školy práce „mladí muži“ jsou začleněni do řízení. Když se Tomáš Baťa vrací zpět do Zlína, je vítán jako hrdina. Krize je překonána a vzniká mezinárodní impérium. Dne 12. 7. 1932 Tomáš Baťa na vrcholu své slávy umírá při nehodě osobního letounu. Bratr Jan Baťa se stává novým šéfem. Je obklopen sehraným týmem bývalých vedoucích a pokračuje v bratrově díle.

V podniku je vytvořeno bankovní konto, které využívají téměř všichni zaměstnanci. Slouží jako banka, kde mají zaměstnanci 10% úrok. Tento systém přináší ovoce, protože podnik se stává nezávislým na bankách. Může tedy investovat z vlastních peněz.

V roce 1938 je v Baťových továrnách a v distribuci zaměstnáváno nad 65 tisíc lidí. Nyní podnik ohrožuje politická situace v Německu. Lidé odjíždějí ze Zlína s materiálem a stroji, aby zřizovali po světě nové pobočky např. v Kanadě. V předvečer války pro záchranu podniku zahajuje Jan Baťa výstavbu výškové budovy, kde má kancelář ve výtahu, odkud sleduje dění v podniku. Československo je okupováno 16. 3. 1939, Baťa svěřuje závod do rukou ředitelů a sám odjíždí do USA. Baťovi závody jsou znárodněny hned po válce, ještě před tím, než se v Československu dostali k moci komunisté.

V roce 1946 Tomáš Jan Baťa zakládá novou organizaci „Baťa shoe organization“. Jejím úkolem je sesbírat roztroušené podniky po celém světě a vytvořit z nich opět organizaci. Evropa je rozdělena po válce na dvě části a tři čtvrtiny baťova impéria zůstávají za železnou oponou. Tomáš Jan Baťa se soustředí na udržení závodu na západě. Produktivita umožňuje konsolidaci a novou expanzi. Vzniká nová továrna SVIT a baťovské dovolené střídají letní kempy.

V 70. letech celkový počet zaměstnanců činí 70 tisíc. V 80. letech plynou velké zisky ze závodů v Zimbabwe a Senegal. Po 40. letech vládnutí komunistů T. J. Baťa předává podnik svému synovi (Thomas Jorge Baťa) a stoupenci nového řízení. T. J. B. se navrácí do Zlína. Tomáš Jan Baťa představuje symbol naděje pro novou prosperitu.

V té době narůstá konkurence. Přání zákazníka musí být uspokojeno. Baťa přizpůsobuje a mění od základu dlouho zaběhnutý systém. Podnik SVIT byl po 40 let odříznut od západního světa, kdy fungoval bez investic a inovací. Po pádu východního bloku podnik krachuje a 7 tisíc zaměstnanců přichází o práci. Po pádu Berlínské zdi začíná honba za levnou pracovní silou. Západní továrny jsou neefektivní a zavírají se. Dodnes pracuje ve světě v baťovských továrnách a distribuci přes 40 tisíc zaměstnanců.⁷⁸

8.3. Rodinné podnikání v ČR - současnost

8.3.1. Právní forma

„Rodinné podniky v ČR nejsou právně odlišeny od ostatních forem podnikání, proto pro ně platí stejná pravidla jako pro jakékoliv jiné podnikatelské subjekty v ČR. Určitým specifikem je ovšem zaměstnávání členů rodiny, které je v pracovním právu zvlášť upraveno.“⁷⁹

Dle listiny základních práv a svobod má každý občan České republiky právo na provozování podnikatelské a jiné hospodářské činnosti. Podnikání je dále upraveno obchodním zákoníkem a živnostenským zákonem. Také je regulováno občanským zákoníkem, zákonem o účetnictví a zákonem o dani z příjmu.

Z důvodu neexistence definice rodinného podnikání je třeba si definovat samostatně rodinu a podnikání. Občanský zákoník zahrnuje pouze pojem „domácnost“, která je tvořena fyzickými osobami žijícími na jednom místě za společné náklady. Přesnou definici rodiny v něm nenajdeme.⁸⁰

Definici pojmu „podnikání“ nalezneme několik. Právo definuje podnikání jako: *„soustavnou činnost, která je prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem zisku“.*⁸¹

⁷⁸ Baťa – rodina, která chtěla about celý svět. [online]. 2003. [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: www.youtube.com/watch?v=ApbyLxTkkre.

⁷⁹ HESKOVÁ, M., V. VOJTKO. *Rodinné firmy: regionálního rozvoje*. 1. vyd. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o. 2008. S. 104. ISBN 978-80-7259-062-9.

⁸⁰ BRYCHTA, I. *Podnikání rodinných příslušníků 2005-2006*. Praha: ASPI, a. s. S. 4. ISBN 80-7357-119-6.

⁸¹ VEBER, J. a kol. *Management – Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Management Press. 2009. S. 245. ISBN 978-80-7261-200-0.

8.3.2. Formy rodinných firem

Rozlišujeme tři základní formy rodinných firem:⁸²

1. Podnikání prováděné fyzickou osobou je nejčastěji uplatňovanou formou. Její výhodou je poměrně jednoduché zahájení podnikatelské činnosti. Nevýhodou je plná zodpovědnost podnikatele. Podobu nabírá v okamžiku, kdy fyzická osoba podniká na základě živnostenského oprávnění. Dále podniká pod vlastním jménem a ručí celým svým majetkem.
2. Podnikání provozované fyzickou osobou společně s rodinnými příslušníky přináší nevýhodu, kterou je rozštěpení rodinného podnikání.
3. Podnikání právnických osob má podobu obchodních společností. PO mají omezenou odpovědnost, ale musí podstoupit náročnější proces registrace.

Další možností, jak realizovat rodinné podnikání, je uzavření smlouvy o sdružení osob bez právní subjektivity (v případě manželů) nebo prostřednictvím účasti tichého společníka, který je zavázán poskytnout podnikatelskému subjektu vklad, kvůli kterému má právo podílet se na podnikání.

8.3.3. Typy rodinných firem

Rozlišujeme čtyři základní typy, které se odlišují jednak velikostí, ale také stářím:⁸³

1. Tradiční velké podniky s dlouholetou tradicí „delší jak 100 let“ – jedná se o podniky, které byly v roce 1948 znárodněny a v roce 1989 navraceny zpět do rukou vlastníků. Např. Baťa.
2. Tradiční malé podniky – těmi jsou řemeslné podniky nebo restaurace, které se předávaly z generace na generaci. Nejčastější formou je živnost.
3. Nově založené malé a velké podniky po roce 1989 – tyto dva poslední typy se vyznačují specifickými rysy. Často se nepovažují za rodinné, protože nemají

⁸² MACHÁČEK, I. *Rodinné podnikání v otázkách a odpovědích*. Praha: ASPI, a. s. 2005. S. 71. ISBN 80-7357-099-8.

⁸³ MACHÁČEK, I. *Rodinné podnikání v otázkách a odpovědích*. Praha: ASPI, a. s. 2005. S. 73. ISBN 80-7357-099-8.

většinou vlastní firemní kulturu. Nacházejí se stále ve fázi, kdy je vlastní první generace.

8.4. Vybrané meze, přednosti a problémy rodinných podniků v ČR

Jednotlivé meze, přednosti a problémy se výrazně liší u podniků rodinného typu od těch, které mají podniky typu nerodinného. Těmi jsou:⁸⁴

Přednosti podniků

- Cílevědomost a oddanost stvořitelů podniku vytvořit něco, co přetrvá i pro další generace. Soudržnost členů rodiny při vytváření podnikové kultury. Členové rodiny jsou správně motivováni a odhodláni pracovat nepřetržitě i v nepříznivých podmínkách. V těchto podnicích má dále investovaný kapitál mnohem větší návratnost.

Meze podniků

- Především zde převládá nutnost odlišení hranice mezi podnikem a rodinným životem (rozpad rodiny často zapříčiní i pád podniku). Další hrozbu představuje přenesení podnikových sporů do domácnosti a zaměstnávání členů rodiny, kteří jsou upřednostňováni před lidmi s vyšším vzděláním a praktickými zkušenostmi.

Problémy podniků

Dle Hanzalkové, která provedla výzkum mezi tradičními českými rodinnými podniky, lze rozdělit problémy do tří skupin.⁸⁵

1. Vnější problémy

- Nízká podpora podnikání ze strany státu, problematické toky informací plynoucí ze strany státu k podnikateli, složitá orientace v legislativě, výška zdanění, která stěžuje možnost investovat zisk do nových technologií, nízká morálka týkající se platební schopnosti, dostupnost externích zdrojů pro financování.

⁸⁴ ODEHNALOVÁ, P. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Gate2Biotech. [online]. © 4. 12. 2006. [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: [www: <http://www.gate2biotech.cz/prednosti-a-meze-rodinneho-podnikani/>](http://www.gate2biotech.cz/prednosti-a-meze-rodinneho-podnikani/).

⁸⁵ HANZALKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. S. 252-255. ISBN 951-39-1909-9.

2. Vnitřní problémy

- Nerozšířené portfolio podnikových produktů, zastaralé výrobní vybavení, zanedbávání strategického plánování, nízký počet kvalifikovaných zaměstnanců (v závislosti na regionech), nedostatečná motivace zaměstnanců.

3. Specifické problémy

- udržení firemní kontinuity, snaha o udržení kultury a podnikových hodnot, snaha o nenarušení vztahů v rodině, závazek vůči předchůdcům působících v podniku.

8.5. Problematika spojená s následnictvím

„Většina českých rodinných firem existuje v nové či obnovené struktuře zhruba dvacet let a většinou jsou stále v rukou první generace. Dosud se sice otázkou ohledně nástupnictví nemusely zabývat, ale dříve či později ji budou muset řešit.“⁸⁶

Proces následnictví je v České republice ve většině případů řízen špatným způsobem nebo k jeho řízení vůbec nedojde. Podle procentuálního vyjádření 70 % rodinných firem nepřežije předání podniku z první generace na druhou. Dostane-li se podnik k výměně druhé generace na třetí, tuto fázi nepřežije celých 10 % rodinných podniků.

K tomu, aby byla generační výměna považována za úspěšnou, je třeba vzbudit zájem potomků o převzetí podniku a zodpovědnosti za jeho řízení. Je-li potomek do převzetí násilně nucen, dochází ke konfliktům uvnitř rodiny, které se přenáší negativně na podnik, což může ohrozit jeho budoucí vývoj. Významnou roli hrají externí zaměstnanci v případě, že stojí ve vedení podniku. Těm často chybí osobní vztah k dané firmě, tudíž nemají potřebu předávat podnik rodinnému příslušníkovi.

Častým problémem, kterého se dopouští majitel podniku, je dosazování rodinných příslušníků na vedoucí pozici i přesto, že nemají patřičné zkušenosti a vzdělání (nepotismus). V případě autokratického vedoucího je velkým problémem neschopnost delegovat svou pravomoc na následující generaci.

⁸⁶ FILIPOVÁ, H., Z. PANCZAKOVÁ. *Nejlepší čas rozjet firmu hned!* Ekonom.ihned.cz [online]. © 25.3.2010. [cit. 2010-4-20]. Dostupné z: [www: <http://ekonom.ihned.cz/c1-41746320-nejlepsi-cas-rozjet-firmu-hned>](http://ekonom.ihned.cz/c1-41746320-nejlepsi-cas-rozjet-firmu-hned).

9. PŘÍKLAD RODINNÉHO PODNIKU

9.1. Fokus optik a.s.

„A uvidíte!“

Společnost Fokus optik a.s. patří k největším subjektům oční optiky na území České republiky. Svým klientům zajišťuje komplexní služby týkající se oční optiky, dále se zaměřuje na poskytování veškerých produktů spojených s touto činností, které jsou dostupné pro každého zákazníka.

Sídlo: Třeboradická 1110/50, Praha 8

Počet zaměstnanců: cca 400

Rok založení: 1991

Majitel: Ing. Jiří Los

9.1.1. Historie společnosti

Společnost Fokus optik byla založena v porevolučním období, tedy před více než dvaceti lety. V České republice se tehdy vytvářely na trhu nové příležitosti jak se osamostatnit a započít vlastní podnikatelskou činnost. Trh byl plný nedostatků, které se podnikatelé pokoušeli zacetit svými podnikatelskými záměry, což mělo za následek vznik několika nových firem a podniků.

Podnik byl založen v roce 1991 Ing. Jiřím Losem, který je majitelem i v současné době společně s dalšími dvěma nejmenovanými majiteli. Tehdy se nedalo ještě hovořit o podniku rodinného typu. V současné době je tomu však jinak, protože na jeho řízení se podílí i manželka pana Lose, Renata Losová. Dále i jejich tři děti jsou postupně seznamovány s provozem a začleňovány do pracovního kolektivu. Společnost se postupně vypracovávala do společnosti silných a ekonomicky prosperujících firem v České republice.

Z podniku o velikosti jedné pobočky se postupně vyvinula společnost, která nyní patří k největším firmám se zaměřením na oční optiku. V současné době je podnik tvořen 91 pobočkami rozmístěnými po celém území České republiky, jen v Praze nalezneme 26

provozoven nesoucích název Fokus optik. Jedním z milníků této společnosti byl rok 2009, kdy expandovala na území našeho východního souseda, Slovenské republiky. Na tomto území se dnes nachází 55 provozoven. V jejích plánech nyní figuruje upevnění pozice na tomto trhu a další rozšiřování v podobě otevírání nových poboček.

Během vývoje docházelo k rozšiřování společnosti v podobě otevírání nových poboček. To mělo za následek vytvoření centrály podniku, která je nyní považována za sídlo společnosti, nalezneme ji v Praze v Kobylisích. Z tohoto místa probíhá veškeré řízení a rozhodování, které ovlivňuje budoucnost podniku.

S vybudováním centrály vzniklo mnoho nových pracovních míst, což bylo i ku prospěchu české ekonomiky. V minulosti Fokus optik a.s. vytvářel pracovní místa pouze pro osoby se zaměřením na oční optiku nebo optometrii, ale nyní mají možnost pracovat v ryze české firmě i lidé s jiným uplatněním např. v účetnictví, IT oddělení atd.

Společnost si musela projít během vývoje kromě příjemných období, kdy vzkvétala a nabírala na velikosti, také těžkými chvílemi a situacemi, které nebyly jednoduché a měly zásadní vliv na její budoucnost. Příkladem je zapojení externích manažerů do vedení.

Jak bylo v literatuře zmiňováno, tak rodinný podnik se liší od toho nerodinného tím, že je ovlivňován většinou jednou rodinou, která si zajišťuje značný vliv podílem na řízení firmy. Ale s rostoucí profesionalizací bylo v tomto případě nezbytné zapojit do vedení externí manažery, kteří byli do své funkce jmenováni.

Právě tito externí manažeři způsobili velké rozepře mezi personálem a vlastníky podniku. Za vším stálo nesmyslné nastavení kritérií, které byly jednotlivé pobočky povinné plnit. V případě nesplnění těchto kritérií docházelo k snížení platového ohodnocení, což vyvolalo silné ohlasy a protesty ze strany zaměstnanců. Kritéria byla nastavena tak vysoko, že některé pobočky sídlící na méně frekventovaných místech neměly velké šance, jak tyto požadavky splnit.

Odpor zaměstnanců byl tak silný, že vlastník společnosti byl nucen učinit patřičné změny ve vedení podniku a v celém systému firmy. Tento konflikt způsobil zbrždění rozvoje společnosti. Z toho plyne ponaučení pro současné vedení, které se nyní snaží podobným problémům předejít a vést společnost tak, aby neohrozilo její budoucnost.⁸⁷

9.1.2. Předmět činnosti

Hlavní činností podniku Fokus optik a.s. je poskytování služeb v oblasti oční optiky a nabízení produktů, které s ní souvisí. Velkou konkurenční výhodou, kterou tato společnost využívá, je přítomnost očního lékaře v jednotlivých pobočkách. Činností lékaře je stanovení diagnózy pacienta v místě prodejny, čímž se šetří čas klienta, a to je pro podnik velice důležité.

Nabídka společnosti je velice bohatá, obsahuje široký výběr produktů cenově zajímavých jak pro českého, tak i pro slovenského zákazníka. Těm nejnáročnějším zákazníkům nabízí módní hity od nejluxusnějších značek, jimiž jsou například Gucci, Hugo Boss atd. Společnost se také může prezentovat vlastní značkou obrub CROWN, se kterou vstupuje na trh. Od roku 2011 je sortiment rozšířen o řadu CROWN Premium. Samozřejmě je nabídkou kontaktních čoček a roztoků. V segmentu brýlových skel je předním dodavatelem firma SWISS optik.

V roce 2011 založila společnost Fokus optik a.s. svůj věrnostní program pro zákazníky, který nese název Fokus optik klub. V současné době má cca 50 000 členů. Věrnostní program přináší svým členům nespočet výhod, jako např. možnost nakupovat za zvýhodněné ceny, v případě nákupu se klientům střádají body, za které získávají poukázky využitelné pro další slevy. Konkrétní výhodou tohoto členství je vyšetření zraku zdarma.

Jednou z dalších služeb, kterou Fokus optik a.s lidem nabízí, je poradna ohledně očí, kdy jsou odborníci k dispozici na internetu, na kterém poradí nebo zodpoví patřičné otázky z oblasti péče o oči, optiky, vyšetření zraku a očních onemocnění. Tato služba lidem nejen usnadní rozhodování, ale také ušetří čas.⁸⁸

⁸⁷ Firemní materiály společnosti Fokus optik.

⁸⁸ Fokus optik. [online]. [cit. 2013-03-09]. Dostupné z: www.fokusoptik.cz

9.1.3. Společenská odpovědnost

Ta je nezbytnou součástí podnikové politiky i předpokladem pro dosažení daných úspěchů. Základy, které tvoří společenskou zodpovědnost, jsou poctivé podnikání, ohleduplnost k životnímu prostředí při výrobě daných produktů a odpovědnost k lidem nejen působícím ve firmě, ale také vůči všem okolo. Podle vlastníka podniku Ing. Jiřího Lose se kromě snahy o co nejlepší péči o zákazníky, zaměřují také na kultivaci prostředí, ve kterém žijeme.

Angažovanost firmy Fokus optik a.s. je podtržena dlouholetou podporou školy pro nevidomé a slabozraké v Brně. Dále je aktivní na poli sportu, kde sponzoruje například mistra Evropy v automobilových závodech do vrchu, nebo jsou pod záštitou firmy pořádány amatérské turnaje v plážovém volejbale.⁸⁹

9.1.4. Prognóza do budoucnosti

Společnost Fokus optik a.s. v minulosti dokázala, že je v jejích silách se na trhu pevně usadit a dlouhodobě udržet. V současnosti patří mezi nejzvučnější a největší společnosti, které působí v oblasti oční optiky na našem a slovenském území. Za 22 let své existence se jí podařilo vydobýt takové postavení na trhu, které jí přináší odměnu v podobě dlouhodobé prosperity a dobré pověsti mezi zákazníky.

I přes hospodářskou recesi se podniku v minulých letech dařilo relativně dobře, což dokazují fakta, jako expanze na území Slovenska a otevírání nových poboček, jak na Slovensku, tak i v České republice. Důkazem jsou nejen rozsáhlé investice vložené do rozvoje podniku, ale také tržby, které se dlouhodobě pohybují na předem stanovené úrovni. Kvůli těmto výsledkům patří společnosti významné místo v tomto podnikatelském segmentu.

Během rozhovoru odpověděl Ing. Jiří Los na otázku: Jak se projeví současná hospodářská situace na plánech podniku? „Jako pro všechny firmy v České republice, tak i pro nás to není nic příjemného. Kupní síla klesla a konkurence v tomto segmentu naopak vzrostla, z těchto důvodů nás nečeká lehké období. Proto plány společnosti musí

⁸⁹ Fokus optik. [online]. [cit. 2013-03-09]. Dostupné z: www.fokusoptik.cz

být skromnější v tom smyslu, že bude klíčové si udržet současnou pozici na trhu a pokud možno se pokusit o další rozšiřování. Pokud se bude vše vyvíjet tímto směrem, bude vedení spokojeno.“ Dále dodal, že bude velice klíčové vytvoření vhodné strategie podniku.

Jakým směrem se bude společnost ubírat v příštím roce? „Záměrem pro rodinný podnik Fokus optik na rok 2013 a následující roky bude expanze na zahraniční trh, ale jak jsem zmiňoval v předešlé otázce to, co budeme preferovat, je udržení a pokud možno posílení současné tržní pozice. Mým přáním je, aby podnik prosperoval co možná nejdéle, aby nedocházelo k zavírání poboček, ale naopak, aby docházelo k rozšiřování firmy v podobě otevírání nových poboček nesoucí název Fokus optik.

Dalším cílem je udržení podniku pro další generace, proto je nezbytné, aby se vedení podniku začalo touto otázkou zabývat, i když se v současné době nejedná o téma aktuální, je třeba brát tuto problematiku na vědomí a řešit ji. Případný zánik podniku by byl pro mne zklamáním“.

9.1.5. Řízení podniku

V čele společnosti stojí od samotného založení její vlastní Ing. Jiří Los, který má rozhodující vliv na řízení celé firmy Fokus optik a.s. Jako majoritní vlastník zastává dvě funkce, v první řadě vystupuje jako generální ředitel, ale zároveň vykonává funkci předsedy představenstva. Dále se na řízení společnosti podílejí další dva vlastníci, kteří jsou součástí představenstva.

Během rozvoje společnosti a jejího rozšiřování byli vlastníci podniku nuceni v rámci rostoucí úrovně profesionalismu v managementu zaměstnávat externí manažery, kterým postoupili část pravomoci. V řízení společnosti se vystřídaly dvě dekády externích manažerů, se kterými bohužel nebyl pan Jiří Los spokojen, a proto byli manažeři ze svých funkcí odvoláni. Důvody, proč bylo tak učiněno byly především neuspokojivé výsledky společnosti a konflikty se zaměstnanci, kteří byli nespokojeni s požadavky na jejich výkony a finančním ohodnocením.

V rozhovoru na otázku, jak je obtížné, svěřit podnik do cizích rukou zodpověděl Jiří Los takto: „Svěření podniku do cizích rukou je velký risk, ale zároveň krok, který společnost posune dál, pokud je v našich představách, aby se neustále rozvíjela. S růstem podniku je spojené angažování dalších členů do týmu, který se stará o jeho řízení. Od toho je personální řízení, které by mělo posoudit, zdali je dotyčný člověk vhodným kandidátem pro danou pozici.“

Jedná-li se o proces výběru a nábory nových zaměstnanců, tak tuto činnost vykonává personální oddělení společnosti, pro které je důležité, aby daný uchazeč splňoval veškerá kritéria, která jsou stanovena pro přijetí do podniku. V tomto případě majitelé podniku do procesu nezasahují, pouze vždy učiní konečné rozhodnutí, zdali je daný uchazeč vhodný pro potřeby společnosti Fokus optik a.s.

V současné době organizace řízení této společnosti vypadá tak, že panuje úzká spolupráce vrcholového vedení s externími manažery. Podnik Fokus optik a.s. se tedy řadí k 42 % dalších rodinných podniků, které využívají řízení za pomoci externích manažerů. Do budoucnosti by tomu mělo být jinak, podle pana Jiřího Lose, by měl vzniknout rodinný management (podle literatury se jedná o případ, kdy se na vedení podniku podílí dva a více členů rodiny), protože i v tomto případě je přáním majitele firmy postupně zapojit do vedení některého ze svých potomků.

Většina majitelů podniků si přeje, aby jejich nástupcem byl právě člen rodiny. Jak jsem uvedl v literatuře, tak k tomu nemusí mnohdy dojít, protože děti často odmítají do podniku vstoupit. To ale není tento případ, protože potomci Jiřího a Renaty Losových jsou již ve firmě zaměstnáváni a postupně seznamováni s provozem. Dnes nelze přesně určit a předpovědět, zdali jeden z potomků podnik převezme a bude tak stát v jeho čele. Otázkou bude, který z potomků převezme pomyslnou štafetu. S tím je spojena problematika následnictví.

Pokud bych měl citovat slova, pan Jiřího Lose, ten se v souvislosti s touto problematikou vyjádřil takto: „Bohužel se nyní ke generační výměně schyluje, i když si to velice nerad připouštím, tak je čas se touto otázkou zabývat. Největším problémem bude, který z potomků bude mít chuť stát se novým majitelem této společnosti.“

Podle Jiřího Lose, jsou řízení podniku a vlastnictví akcií dvě zcela odlišné věci: „Nelze si říct, že vlastním určité množství akcií a dále se nebudu starat o to, jak se podniku daří.“ Největší snahou Jiřího Lose je oddělení života v podnikání a rodinného života. Řešení každodenních problémů ve firmě se snaží nepřenášet do rodinného prostředí, ale jak sám přiznal, ne vždy je to věc snadná.

V současné době žádné konkrétní plány, co se týče jeho osoby, nemá. Postupně se připravuje na předání vedení další generaci, ale zároveň se musí připravit na situaci, kdy podnik nepřevzme některý z potomků a bude muset uvažovat o odprodání části firmy jiným akcionářům. On sám si je vědom, že v současné době zastává ve společnosti pozici, která bude neopakovatelná.

Další otázkou, která směřovala na Jiřího Lose, jako vlastníka podniku byla: „Co nebo kdo měl největší vliv na úspěchu společnosti Fokus optik a.s.“? Odpověď byla poměrně jasná: „Na úspěch společnosti mělo vliv to, že jsem se dokázal obklopit lidmi, kteří měli společný záměr a cíl. Bylo důležité, že jsem nebyl jediný, který si přál úspěch této společnosti.“⁹⁰

9.1.6. Následnictví společnosti

Jak bylo uvedeno v teoretické části, představuje generační obměna klíčovou strategickou záležitostí a zároveň znamená pro podnik druhou největší vývojovou krizí. Důležité je položení tří otázek: Kdy je vhodné období pro předání podniku? Kdo je ideálním kandidátem k následnictví? Co vše je potřebné k předání?

V době vzniku společnosti se nehovořilo o podniku rodinného typu, tudíž se nepředpokládalo, že v budoucnosti dojde k situaci, kdy se bude muset vedení zabývat touto problematikou. Hlavní příčinou, proč podnik vznikl, byla touha osamostatnit se a být svobodný. Postupem času se z podniku vytvořila jedna z velkých rodinných firem v České republice. Tudíž je nutné nebrat tuto problematiku na lehkou váhu. V současné době, kromě vrcholového vedení pracuje ve společnosti i manželka Renata Losová, která vykonává pozici kontrolora jednotlivých poboček, proto se dá nyní hovořit o podniku rodinného typu.

⁹⁰ *Rozhovor s Jiřím Losem* dne 8. 3. 2013 na téma: společnost Fokus optik a rodinné podnikání.

⁹¹ Firemní materiály společnosti Fokus optik.

Manželé Losovi mají tři potomky, jimiž jsou dva synové a jedna dcera. Z důvodu toho, že všichni stále studují, jsou ve firmě zaměstnáváni pouze brigádně. Ve firmě vykonávají administrativní práce v sídle společnosti. V tomto případě může dojít k rivalitě mezi sourozenci, což je podle literatury jeden z problémů rodinného podnikání. Vzájemné soupeření potomků představuje rivalitu, která je sice užitečná pro vzájemné vztahy, ale často má negativní dopad na vedení, protože přesáhne-li určité hranice, může zapříčinit rozpad celého podniku.

Na tuto otázku, kdo je vhodným kandidátem na převzetí vedoucí pozice, nedokázal odpovědět ani pan Los, který v žádném případě nechce své potomky do následnictví nutit. Podle jeho názoru by to bylo kontraproduktivní a vedlo by to spíše k vytvoření negativního postoje k převzetí ze strany dětí. Děti jsou chápány jako běžní zaměstnanci a bude pouze na nich, zdali se rozhodnou pro převzetí vedoucí pozice nebo se vydají vlastní cestou.

Pro Losovi je důležité, aby jejich děti byly spokojené, a v žádném případě je nebudou do něčeho nutit. Pokud se rozhodnou pro jinou profesi, tak je budou podporovat a v případě potřeby jim s čímkoliv pomohou.⁹²

⁹² *Rozhovor s Jiřím Losem* dne 8. 3. 2013 na téma: společnost Fokus optik a rodinné podnikání.

9.1.7. SWOT Analýza

Tabulka č. 2: SWOT Analýza společnosti Fokus optik a.s.

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none">• Činorodost vlastníka podniku.• Profesionalizace zaměstnanců – neustálé vzdělávání. Pořádání školení, která navyšují odbornou kvalifikaci pracovníků.• Odbornost zaměstnanců vedoucí jednotlivé provozovny, kteří vykonávají svou práci svědomitě a spolehlivě. Na každé pozici jsou kvalifikovaní lidé s dlouholetou praxí.• Moderní technologie, díky níž jsou služby a produkty na vysoké úrovni.• Vlastní dílna, která se nachází v sídle společnosti.	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none">• Úroveň marketingových aktivit.• Nedostatečná znalost cizích jazyků u některých zaměstnanců.• Motivace a zájem podílet se na expanzi podniku některých zaměstnanců.
<p style="text-align: center;">Příležitosti podniku</p> <ul style="list-style-type: none">• Expanze na zahraniční trh.• Navyšování počtu poboček na Slovensku.• Získání konkurenčních výhod v podobě kvalitních dodavatelů skel a obrub.• V případě pražských poboček – snaha o využití potenciálu kupní síly zahraničních turistů.	<p style="text-align: center;">Hrozby podniku</p> <ul style="list-style-type: none">• Příliš vysoká konkurence a přesycenost českého trhu.• Současná ekonomická situace, která způsobuje pokles poptávky. Daňové zatížení.• Ztráta kvalifikovaných zaměstnanců, kteří využívají k odchodu nabídek od konkurence.• Levné zboží, které je dováženo z Asie.

Zdroj: Firemní materiály společnosti Fokus optik.

ZÁVĚR

Na závěr je třeba poznamenat, že rodinné podnikání představuje stále nepředvídatelnou oblast, pro kterou neexistuje žádná rada k tomu, jak se zachovat, abychom vytvořili fungující podnik, se kterým dlouhodobě uspějeme na trhu. Majitelé firem mají možnost vyhledat pouze pár rad, jak a na co se zaměřit, na co si dát pozor, ale jak se zachovají a jakým stylem svou firmu povedou, je už pouze na jejich uvážení.

Uvedeme-li to na příkladu, je velmi snadné si přechíst, že největším úskalím pro rodinné podnikání je předávání podniku z jedné generace na druhou, ale veškeré rozhodnutí, jak k takovému problému přistoupit, je pouze na vlastníkovu podniku. V praktické části jsem se zabýval podnikem, se kterým jsem měl možnost spolupracovat. Tento podnik se nyní nachází v situaci, kdy se problematika následnictví stává aktuálním tématem. Bude-li majitel chtít, aby podnik fungoval dlouhodobě, bude se muset tímto tématem pečlivě zabývat. Už je pouze na vedení, zdali veškerou přípravu zanedbá a dostane se do úskalí, které často způsobí zánik podniku nebo k ní přistoupí s veškerou vážností.

Měl jsem možnost pozorovat, jak ve firmě čelí případným konfliktům a jak se s nimi vypořádávají. Viděl jsem, že toto rodinné podnikání má své výhody i nevýhody, že mají vlastní přístup k podnikání, specifické plány a jak odhadují další vývoj a svou existenci. Vést nerodinný podnik znamená prosperovat, vydělávat peníze, být ten nejlepší. Jde o vytvoření co nejvyššího zisku a zaměřování se na podnikání v současnosti. Naproti tomu rodinné podniky myslí především do budoucna. Zaměřují se na to, aby podnik prosperoval co nejlépe a dosahoval zisku dlouhodobě. Aby se podnik neustále rozvíjel a byl připraven pro další generace.

Každá generace zanechává v podniku vlastní stopu, můžeme tedy zaznamenat rozdíly mezi jednotlivými generacemi. Čím větším počtem generačních výměn rodinný podnik prošel, tím větší zodpovědnost má současný majitel, aby podnik uchoval i pro další generaci. Podnikání pro první generaci je plné očekávání, zdali se podnik uchytí. Naopak pro čtvrtou generaci je velký závazek vést podnik, který byl doposud úspěšný. Funguje zde větší motivace uchovat podnik pro další generace.

Podle mého názoru má rodinný podnik oproti nerodinnému obrovské výhody. Základem všeho je naučit se vypořádat s odlišnostmi a proměnit je ve své výhody. Vezmeme-li

v úvahu příbuzné ze strany vlastníka podniku, je nutné se vyvarovat nešvarů jako protežování rodinných příslušníků, kteří se chtějí na firmě jen „přiživit“. Nebo v případě, pracuje-li ve firmě jak manžel v roli majitele tak i manželka na některé z vedoucích pozic, je nutné se pokusit o oddělení rodinného života od toho pracovního, i když je to velice složitá úloha.

Manželé se vidají jak na pracovišti, tak i poté v domácnosti. Problémem je, že nemají jiné zážitky, řeší stejné problémy, což může být velice unavující. Na druhou stranu velkou výhodou je, že se manželská firma nemusí obávat okradení ze strany obchodního partnera. Jedním z dalších problémů je neexistence jednotné definice rodinných podniků, proto je velice důležité se začít touto problematikou zabývat, sjednotit ji a dále rozšiřovat terminologii rodinného podnikání.

Tento druh podnikání oplývá velkým potenciálem, který je důležitý pro budoucnost všech ekonomik. Co se týče podnikového okolí, to se v současnosti mění stále rychleji, a nelze jeho vývoj dlouhodobě předvídat. Pro podnik je stále obtížnější dosahovat v tomto dynamickém prostředí požadovaného úspěchu. Rodinné firmy disponují významným potenciálem. Jestli využijí své specifické výhody vyplývající ze vztahu podnikání a rodiny, osobního majetku, podnikatelského ducha i samotného podniku, a pokud překonají své slabé stránky, mohou se v budoucnu stát mnohem úspěšnějšími, než nyní jsou.

Pro zlepšení situace je nutné, aby se o tuto problematiku začal zajímat nejen stát, státní orgány nebo vědeční pracovníci, ale i široká veřejnost a sami podnikatelé. Mnohdy si totiž ani neuvědomí, že vlastní rodinný podnik, na což by měli být hrdí. Je třeba, aby vznikla nejen výzkumná centra zabývající se touto problematikou, ale i vzdělávací instituce, které by rodinným podnikům poskytovaly poradenství na míru jejich specifickým problémům.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

KORÁB, V., A. HANZALKOVÁ. a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.

KORÁB, V., F. KALOUDA., J. L. R. SALQUEIRO., M. S. A. GARCÍA. *Jak pracují malé rodinné firmy*. VUT Brno. 1998. ISBN 80-214-1121-X.

KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008.

STRÁŽOVSKÁ, L., E. STRÁŽOVSKÁ. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint VRFA, 2002. ISBN 80-247-1069-2.

BRYCHTA, I. *Podnikání rodinných příslušníků 2005-2006*. Praha: ASPI, a.s. 2005. ISBN 80-7357-119-6.

VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: GRADA. 2005. ISBN 80-247-1069-2.

VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: GRADA. 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

VEBER, J. a kol. *Management – Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Management Press. 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

JIRÁSEK, J.: *Transformační řízení*. Praha: GRADA. 1993. ISBN 80-85623-71-4.

MACHÁČEK, I. *Rodinné podnikání v otázkách a odpovědích*. Praha: ASPI, a.s. 2005. ISBN 80-7357-099-8.

HESKOVÁ, M., V. VOJTKO. *Rodinné firmy: regionálního rozvoje*. 1. vyd. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o. 2008. S. 103. ISBN 978-80-7259-062-9.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

- GOEHLER, A.W. *Der Erfolg forsser Familienunternehmen im fortgeschrittenen Marktlebenszyklus*. St. Allen, 1999.
- ROSENBAUER, C. *Methamorphose-Modell des Lebenszyklus von Familienunternehmen*. 1994.
- BARNES, L. B. *Incongruent hierarchies: daughter and younger sons as company CEOs*. In: *Family Business Research I*. Berlin. 1998.
- BERLE, A., G. MEANS. *The modern corporation and private properte*. New York. 1972
- WIMMER, R. *Et al Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* Wiesbaden. 1996.
- KETS DE VRIES, M. F. *Family business: Human dilemmas in the family firm*. London: International Thomson Business Press. 1996. ISBN 0-415-11462-4.
- NEUBAUER, F., A. LANK. *The family business. Its governance and sustainability*. London: MacMillan Press Ltd. 1998. ISBN 0-415-920-94-9.
- KLEIN, S. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*. 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2004. ISBN 3-409-21703-7.
- ROSENSTIEL, L., D. GEBER. *Führungsforschung und Organisations-/Socialpsychologie*. 1995. In: KLEIN, S. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*. 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2004. S. 204. ISBN 3-409-21703-7.
- FRENCH, J. R. B. jr., B. RAVEN. *The bases of social power*. In: Cartwright, D. *Studies in social power*. University of Michigan. 1959. In: KLEIN. S. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*. 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2004. ISBN 3-409-21703-7.
- HANDLER, W. C. *The sucecession Experiance of the Next Generation*. In: FBR v (3). 1992. In: KLEIN, S. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2004. ISBN 3-409-21703-7.

RÖDL, CH., W. SCHEFFLER und M. WINTER. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. KLEIN, S. *Internationale Familienunternehmen – Definition und Selbstbild*. ISBN 978-3-406-57770-3.

RÖDL, CH.; W. SCHEFFLER, M. WINTER. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck. 2008. WEISSMAN, A. *Erfolgsstrategien für die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen – 10 Stufen zum Erfolg*. S. 373. ISBN 978-3-406-57770-3.

CASADO, F. *Un valor en alza*. ABC. 20 de junio, Sec. Análisis, III. 1994. In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podnikání a perspektivy jejich rozvoje*. 2008.

LEA, J. W. *La sucesión del management en la empresa familiar*. Barcelona: Ed. Granica. 1993. In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008.

ARAGONES, J. *La sucesión en las empresas familiares*, Cupital Humano, N. 33. 1991. pp. 24. In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008.

HODGETS, M. R., F. D. KURATKO. *Effektive small business management*. 4. vyd. USA:Harcourt brace Jovanovich. 1992. S. ISBN 0-15-520904-3. In: KORÁB, V., A. HANZALCOVÁ a M. MIHALSKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.

ARONOFF, C. E., J. L. WARD. *Family business values: How to assure a legacy of continuity and succes*. Family business leadership series. 2001. Georgia: Marietta. In: KORÁB, V., A. HANZALCOVÁ a M. MIHALSKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2008. S. 57. ISBN 978-80-251-1843-6.

TAGIURI, R. & DAVIS, J. A. *Bivalent attributes of the family firm*. Family Business Review, 9 (2), 1996. In: KORÁB, V., A. HANZALCOVÁ a M. MIHALSKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s. 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.

DYBA, K. *Business development in Central and eastern Europe and its iplications for the economic integration of CEEC in a wider Europe*. VUT Brno. 1995. In: HANZALCOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple*

Case Study on the Present Challenges. University of Jyväskylä. 2004. ISBN 951-39-1909-9.

HANZALCOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. ISBN 951-39-1909-9.

Seznam použitých internetových zdrojů

Význam rodinného podnikání pro ČR. [online]. © 12. 10. 2010 [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <http://www.rodinnefirmy.eu>

STINGL, T. *Profesionální rodina, s.r.o.* [online]. © 10. 11. 2008 [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <http://www.profit.cz/professionalni-rodina-sro/9525.html>

Rodinné podnikání. [online]. [cit. 2013-02-16]. Dostupné z: <http://finance.idnes.cz/rodinne-podnikani.cz>

ODEHNALOVÁ, P. *Význam rodinného podnikání pro ČR*. [online]. © 9. 11. 2007. [2013-03-08]. Dostupné z: www.moderni-rizeni.ihned.cz

ODEHNALOVÁ, P. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Gate2Biotech. [online]. © 4. 12. 2006. [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: [www: http://www.gate2biotech.cz/prednosti-a-meze-rodinneho-podnikani/](http://www.gate2biotech.cz/prednosti-a-meze-rodinneho-podnikani/).

PETERKA, P. *Rodinné podnikání dobře zvažte, má nejen řadu kladů, ale skrývá i velkou past*. [online] © 12. 11. 2007 [2013-03-08]. Dostupné z: www.podnikani.idnes.cz/rodinne-podnikani.cz

FILIPOVÁ, H., Z. PANCZAKOVÁ. *Nejlepší čas rozjet firmu ihned!* [online]. © 25. 3. 2010 [2013-03-10]. Dostupné z: [www: http://ekonom.ihned.cz/c1-41746320-nejlepsi-cas-rozjet-firmu-hned](http://ekonom.ihned.cz/c1-41746320-nejlepsi-cas-rozjet-firmu-hned).

WEISMANN & Cie. [online]. © 2010. [cit. 2013-02-20]. *System Weissman*. Dostupné z: <http://www.weissman.de/de/System-Weissman-11.html>.

Fokus optik. [online]. [cit. 2013-03-09]. Dostupné z: www.fokusoptik.cz

Baťa – rodina, která chtěla about celý svět. [online]. 2003. [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: www.youtube.com/watch?v=ApbyLxTkkre.

Seznam ostatních zdrojů

ALBI, E. La empresa familiar. *Dirección y Progreso*, N. 130, 1993. In: KORÁB, V. *Determinanty rozvoje malých rodinných firem*. Habilitační práce VUT v Brně, Fakulta podnikatelská. 2001.

KORAINEN, M. *Přínosy rodinného podnikání pro firmu, rodinu a jednotlivce*. Konference na téma: rodinné firmy na evropské platformě – konkurenční výhody a výzvy. Brno. 2007

Firemní materiály společnosti Fokus optik.

Rozhovor s Jiřím Losem dne 8. 3. 2013 na téma: společnost Fokus optik a rodinné podnikání.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Dvojité atributy rodinných firem	25
Tabulka 2: SWOT Analýza společnosti fokus optik, a.s.	54

Jméno autora: Jan Zvolský

Obor: Evropská hospodářsko-správní studia

Forma studia: Prezenční

Název práce: Rodinné podnikání – následnictví, výkonnost a konkurenceschopnost

Rok: 2013

Počet stran bez příloh: 49

Počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 11

Počet internetových zdrojů: 10

Vedoucí práce: Ing. Soňa Cupalová