



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

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

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

ZKRÁCENÁ VERZE DISERTAČNÍ PRÁCE

SHORT VERSION OF DOCTORAL THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Pavla Srbová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

BRNO 2023

Klíčová slova

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

Keywords

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

Místo uložení práce

Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

Oddělení pro vědu a výzkum

Kolejní 2906/4

612 00 Brno

OBSAH

Úvod	4
1 Analýza současného stavu poznání v oblasti specifík rodinných podniků, jejich výkonnosti a schopnosti tvořit hodnotu	5
1.1 Vymezení rodinného podniku	5
1.2 Specifika rodinných podniků	5
1.2.1 Kontrola rodinného podniku	5
1.2.2 Dlouhodobá udržitelnost rodinného podniku.....	6
1.2.3 Sociální zodpovědnost majitelů rodinných podniků & rodinné vztahy	7
1.3 Výkonnost a tvorba hodnoty rodinných podniků	8
1.3.1 Vliv rodiny na výkonnost rodinných podniků	8
1.3.2 Tvorba hodnoty rodinného podniku.....	9
1.3.3 Náklady na kapitál	10
2 Cíl práce, data a metodologie.....	10
2.1 Popis výzkumného souboru	11
2.1.1 Sběr, úprava a popis primárních dat (dotazníkové šetření).....	11
2.1.2 Sběr, úprava a popis kvantitativních (sekundárních) dat	11
2.2 Metody analýzy dat	14
2.2.1 Vyhodnocení specifík českých rodinných podniků	14
2.2.2 Modely měřící míru rodinnosti rodinných podniků.....	14
2.2.3 Specifika rodinných podniků a jejich vztah k výkonnosti a schopnosti tvořit hodnotu	15
3 Vyhodnocení specifík českých rodinných podniků	17
3.1 Kontrola rodinného podniku	17
3.2 Dlouhodobá udržitelnost rodinného podniku.....	18
3.3 Sociální zodpovědnost majitelů rodinných podniků & rodinné vztahy	19
4 Modely měřící míru rodinnosti rodinných podniků.....	20
4.1 Teoretický model specifík rodinných podniků	20
4.2 Sociální zodpovědnost majitelů rodinných podniků & rodinné vztahy	23
5 Specifika rodinných podniků a jejich vztah k výkonnosti a schopnosti tvořit hodnotu ...	24
5.1 Vyhodnocení vztahů na základě modelů se dvěma proměnnými	24
5.2 Vyhodnocení vztahů na základě modelů s více proměnnými	25
6 Shrnutí výsledků disertační práce	28
6.1 Shrnutí specifík analyzovaných rodinných podniků	28
6.2 Shrnutí vlivu specifík rodinných podniků na výkonnost a tvorbu hodnoty	33
6.3 Přínosy disertační práce	35
Závěr	36
Zdroje.....	37
Profesní životopis	40
Přehled publikací	41

ÚVOD

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

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

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

Tato práce si proto klade za cíl popsat specifika českých RPs a identifikovat ta z nich, která ovlivňují výkonnost RPs a tím i jejich schopnost tvořit hodnotu. Jedná se o specifika vycházející z propojení rodiny s podnikáním, jako jsou sociální zodpovědnost & rodinné vztahy, dlouhodobá udržitelnost a kontrola rodinného podniku. Z důvodu krátké historie RPs, není v ČR jejich problematika doposud řádně prozkoumána. V počátcích zpracování této práce nebyl v ČR zpracovaný postup, který by při oceňování RP zohledňoval jeho specifika. Na konci roku 2022 byl publikován první takovýto postup v knize *Určování hodnoty rodinných podniků v procesu nástupnictví* (Režňáková a kol., 2022a). Uvedený postup využívá výsledky této disertační práce a je součástí výše zmíněného projektu. Zároveň s touto knihou byl zveřejněn i software (Režňáková a kol., 2022c) a metodika (Režňáková a kol., 2022b) umožňující ocenění RP. Výsledky disertační práce proto mají přispět k rozvoji znalostí o českém rodinném podnikání.

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

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

1.1 VYMEZENÍ RODINNÉHO PODNIKU

Neexistuje výstižná, měřitelná a všeobecně uznávaná definice RP. Cílem používaných definic je většinou odlišení RP od běžného podniku, tj. neRP. Vzhledem k jedinečnému právnímu zázemí v různých státech není možné přijmout univerzální definici pro všechny RPs. Mohou být ale vymezeny podstatné znaky, které by měla každá definice obsahovat. Jedná se o: podíl rodiny na vlastnictví podniku, míru zapojení rodiny do řízení podniku, nebo členství ve výkonné či dozorčí radě k udržení kontroly nad podnikem (Hnilica a Machek, 2015). V menších podnicích je majitel na pozici ředitele a manažera (*owner-manager*) (Machek a Hnilica, 2019).

Dle české definice (MPO, 2022) je zjednodušeně řečeno, za RP je považován podnikatelský subjekt, ve kterém členové jedné rodiny vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace. Dále v něm musí být zapojeny alespoň dvě osoby z dané rodiny.

1.2 SPECIFIKA RODINNÝCH PODNIKŮ

Specifika RPs vedou k jedinečnému chování podnikatelů (rodiny) a tím k formulaci nefinančních cílů, toto chování je dáno mírou důležitosti SEW pro danou rodinu. SEW chápat jako unikátní soubor nefinančních cílů (Peláez-León a Sánchez-Marín, 2021). Mezi nefinanční rodinné cíle patří zachování vlastnictví podniku v rodině, udržení kontroly nad podnikem, předání podniku v rodině a zaměstnávání rodinných členů (Binz a kol., 2017).

Zisk je pro rodinné podnikání důležitý stejně jako pro nerodinné podnikání, ale v případě RPs může být jeho výše ovlivněna i jinými (nefinančními) cíli, jako je zaměstnání členů rodiny či poskytování služeb komunitě. Podle Castillo a Wakefield (2006) rodinné vztahy vylepšují či potlačují výkon podniku. Například, pokud má rodina velké výdaje, pak je prioritou podniku peněžní tok a mohou být proto omezovány výdaje v podniku. Pokud chce rodina tvořit bohatství a předat majetek dalším generacím, pak může být podnikání zaměřeno na získání nelikvidních aktiv a vlastnictví akcií. Úspěšný RP se tedy vyznačuje nejen růstem produktivity, konkurenceschopností a vytvářením pracovních míst, ale také udržováním tradičních hodnot. Hodnotové myšlení je považováno za základ úspěšného rodinného podnikání. RPs mají dlouhodobou strategii ve vztahu ke stakeholderům včetně zaměstnanců, zákazníků, akcionářů a místních komunit. Je také důležité sladovat potřeby rodiny a podnikání. Změny v rodině, vlastnictví podniku nebo podnikání jako celku mohou způsobit problémy pro celý systém tvořený rodinou a podnikem (Castillo a Wakefield, 2006).

V návaznosti na nefinanční cíle je text rozdělen na tři kapitoly popisující specifika RPs.

1.2.1 KONTROLA RODINNÉHO PODNIKU

K udržení kontroly nad podnikem rodinou, a tím i zachování hodnot a tradic rodiny, je důležité zajistit splnění jednoho z hlavních podnikových cílů – zachování podniku napříč generacemi. Vliv rodiny na podnikání je ovlivněn jejím podílem na strategických rozhodnutích. Spojení vlastnictví a řízení umožňuje zaměření na nefinanční cíle rodiny. Udržení kontroly a vlivu v RP je dle nedílnou součástí SEW. Větší kontrola je uplatňována, pokud je člen rodiny ve vedení

RP a pokud jmenuje případné členy vrcholového managementu. Kontrolu může vykonávat zakladatel, jeho nástupce nebo více členů rodiny. Kontrole podniku, a tedy i vlivu rodiny v podniku, napomáhá nejen koncentrované vlastnictví a přidělená role členů rodiny, ale i osobní charisma majitele či majitelů a vztahy mezi nimi. Důraz na nefinanční cíle, a tím i na SEW, je vyšší v případě vyššího podílu rodiny na vlastnictví podniku, a tedy i vyššího podílu rodiny na strategických rozhodnutích (Berrone, Cruz a Gomez-Mejia, 2012).

Vlastnictví v RPs není jednotné a ovlivňuje jej mnoho faktorů s dopady na podnik i samotnou rodinu. Tyto faktory lze strukturovat do šesti prolínajících se dimenzí (Daspit a kol., 2018): 1. počet rodin nebo členů rodiny, které mají podíl na vlastnictví podniku; 2. procento vlastnictví podniku rodinou; 3. rozdělení vlastnictví mezi členy rodiny; 4. rodinné vazby mezi současnými vlastníky; 5. demografické charakteristiky vlastníků jako je pohlaví či národnost; 6. zapojení vlastníků v podniku. Uvedené dimenze lze upravit tak, aby byly platné i v případě řízení RP. Stačí nahradit slovo *vlastnictví* slovem *řízení*, respektive slovo *vlastník* nahradit slovem *manažer*.

Vlastnická struktura a preference vlastníků umožňují využívání zdrojů a schopností, které zvyšují v podniku zisk. Dle Hoopes a Miller (2006) může vést koncentrované vlastnictví k jedinečným příležitostem pro udržitelnou konkurenční výhodu. Heterogenita vzniká, protože vlastníci preferují různé způsoby vlastnictví a kontroly (např. zapojení nerodinných manažerů). Předpoklad je, že s rostoucí koncentrací vlastnictví mají vlastníci větší motivaci i schopnosti zapojit se do řízení podniku (např. Hoopes a Miller, 2006). Většinový podíl v podniku v ruku jedné rodiny a její kontrola nad strategickými rozhodnutími jsou důležité faktory řízení podniku rodinou a jejího vlivu v podniku, které ovlivňují SEW (Berrone, Cruz a Gomez-Mejia, 2012). Mezi další patří obsazení většiny výkonných pozic členy rodiny a převaha rodiny v řídicím orgánu. V soukromých RPs je míra vlastnictví rodinou obvykle vyšší než 50 % a často má rodina 100% podíl v podniku. V těchto podnicích je mnohem více patrné emoční připoutání rodiny k podniku.

Souhrnně lze také vyvodit závěr, že pokud RP klade důraz na nefinanční cíle, a tím i na SEW, má nízkou míru zadlužení a není ochoten akceptovat vstup externích investorů.

1.2.2 DLOUHODOBÁ UDRŽITELNOST RODINNÉHO PODNIKU

RPs nejsou obvykle zaměřeny pouze na tvorbu bohatství a jejich majitelé jsou ochotni bojovat za jejich existenci v případě krize (Westhead a Howorth, 2006). Cílem rodinného podnikání je udržet jeho kontinuitu (Berrone, Cruz a Gomez-Mejia (2012). Jedná se o charakteristiku, která tyto podniky odlišuje od jiných podniků a umožňuje rodině chovat se tak, aby tohoto cíle dosáhla, např. za cenu nižších aktuálních zisků. Obecně platí, že pro dlouhodobý úspěch podniku je důležitý jeho růst. Vzhledem k tomu, že rodinné dědictví a blahobyt následujících generací mohou být vázány na stabilitu podniku, mají členové rodiny zájem zajistit kontinuitu podniku napříč generacemi (Miroshnychenko a kol., 2021). Rodina má tendenci ve stabilním prostředí investovat více do podniku v očekávání udržení mezigenerační kontroly než podniky, které jsou tlačeny mnoha vlastníky (rozptýleným vlastnictvím) a vedoucími pracovníky k dosahování co nejvyšších čtvrtletních zisků (Miroshnychenko a kol., 2021). Současně tento postoj může vést k omezování rizikových, a tím i výnosnějších investic.

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

Předání RP, proces nástupnictví, je jedna z nejtěžších organizačních změn, které musí každý úspěšný RP čelit. Kvůli nevyhnutelnosti tohoto procesu je podstatné mu věnovat pozornost a mít včas vytvořený nástupnický plán (Trevinyo-Rodríguez a Tàpies, 2010). Silná motivace pokračovat v podnikání i v další generaci a rodinná harmonie jsou považovány za klíčové motivy úspěšného předání podniku (Gilding, Gregory a Cosson, 2015). Pokud přechod v rodině není žádoucí či možný, je důležité nalézt včas alternativu (Matser a Lievens, 2011). V takovém případě lze očekávat pokles SEW z důvodu nemožnosti udržet podnik v rodině.

De Massis, Chua a Chrisman (2008) identifikovali faktory, které ovlivňují předání RP. Vliv na úspěšné předání, i úspěšné pokračování podniku po předání, mají nejen schopnosti nástupce, jeho připravenost a motivace, ale také vztahy k dalším členům rodiny, k nerodinným zaměstnancům, k dodavatelům a odběratelům. S uvedenými faktory, pak také souvisí výkonnost podniku a její případné změny způsobené novým vedením, které mohou vést k nedostatku financí na pokrytí nákladů nebo k omezení rozsahu podnikání. Důvodem je například vyplacení podílů dalším potomkům, najmutí profesionálních manažerů z důvodu nezkušenosti nástupce, ale také změna tržních podmínek, která negativně ovlivňuje motivaci nástupce. Vliv na úspěch předání tak mají i události, které vedly k procesu předání. Pokud tyto události nebyly předvídané a rodina se na ně nesnažila připravit mohou mít na pokračování podniku negativní dopad. Připravenost podniku, a tedy i jasné vymezení rolí zainteresovaných osob, může podnik ochránit před případnými ztrátami vlivem změny situace v rodině. Uvedené faktory mají dopad i na předávání znalostí v podniku. Komplexnost procesu nástupnictví vede k vysokému počtu nevydařených předání podniků. Očekává se nárůst předání v EU, což představuje makroekonomickou výzvu (Matser a Lievens, 2011). ČR je aktuálně v situaci, kdy dochází k první mezigenerační výměně v RPs.

1.2.3 SOCIÁLNÍ ZODPOVĚDNOST MAJITELŮ RODINNÝCH PODNIKŮ & RODINNÉ VZTAHY

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

Empirické důkazy ukazují, že kvůli silné identifikaci se jménem podniku a vlivem vnějšího okolí, kdy veřejné odsouzení by mohlo mít pro podnik vážné následky, vykazují RPs vyšší úroveň společenské odpovědnosti a soudržnosti s okolím podniku a pečují o pozitivní image rodiny a její reputaci (Berrone, Cruz a Gomez-Mejia, 2012). Pokud se vlastníci a manažeři osobně identifikují s podnikem, jsou ochotnější podporovat společensky zodpovědné aktivity. RP často nese jméno rodiny a je s ní neoddělitelně svázán. Rodina má také významný vliv na zaměstnance svého podniku, ale i na celý interní proces a kvalitu služeb a produktů. Špatná reputace by poškodila jméno rodiny, a tím i SEW. V neRPs se manažeři neobávají o pověst rodiny, což odlišuje rozhodování rodinných a nerodinných manažerů.

V RP jsou nerodinní zaměstnanci často považováni za členy rodiny (Berrone, Cruz a Gomez-Mejia, 2012). V těchto podnicích je obvykle stabilnější zaměstnání než v běžných podnicích, kdy bez tlaků shareholderů a burzovních trhů není důvod snižovat stavy zaměstnanců, ti tak mají větší jistotu zaměstnání i během krize (Villalonga a Amit, 2020). V RPs také hraje důležitou roli důvěra; nerodinní zaměstnanci věří, že pokud je důvěryhodná rodina (má dobrou pověst ve společnosti), pak je důvěryhodné i podnikání (Neff, 2015).

Kvůli důrazu na nefinanční cíle podnikání v RPs se jejich majitelé chovají společensky zodpovědně i vůči okolí (externí altruismus). RPs lépe reagují na požadavky externích stakeholderů než běžné podniky, lépe pečují o životní prostředí, komunitu a své zákazníky.

Silné rodinné vazby mohou působit i negativně. Emoční připoutání může vést k podněcování sporů mezi členy rodiny a potenciálními nástupci. Rodinná kontrola a identifikace s rodinou mohou vést k tomu, že dědicové se cítí v pasti rodiny a podniku a cítí se na ní plně závislí (Schulze a kol., 2001 v Kellermanns, Eddleston a Zellweger, 2012). Tlak na vstup do RP bez ohledu na osobní preference (Freudenberger, Freedheim a Kurtz, 1989 v Kellermanns, Eddleston a Zellweger, 2012) vede k tomu, že vícegenerační záměry mohou být spojeny s negativními emocemi.

1.3 VÝKONNOST A TVORBA HODNOTY RODINNÝCH PODNIKŮ

RPs jsou často hodnoceny na základě jejich finanční výkonnosti a výzkum je zaměřen na identifikaci faktorů, které jejich výkonnost ovlivňují. Výkonnosti RPs se věnuje velké množství autorů (viz Pindado a Requejo, 2015). Často uváděným přístupem je obrácená u-křivka, podle které s rostoucím vlivem rodiny na podnikání roste i výkonnost, ale jen do chvíle, kdy začnou převažovat vlivy negativní (především konflikty mezi členy rodiny) (např. Minichilli, Corbetta a MacMillan, 2010).

K hodnocení finanční výkonnosti jsou nejčastěji používána kritéria jako jsou *rentabilita aktiv (ROA)*; *zhodnocení vývoje tržeb* nebo *rentabilita tržeb (ROS)*; *zisk a jeho vývoj, rentabilita vlastního kapitálu (ROE)*. U veřejně obchodovaných společností je jako ukazatel hodnoty podniku také využíváno *Tobinovo Q*, *tržní hodnota podniku* nebo *tržní podíl a jeho vývoj*. K identifikaci důvodů ve výkonnosti podniků je však nutné zkoumat všechny oblasti činnosti podniku, aby bylo možné zjistit, v čem jsou hlavní rozdíly.

1.3.1 VLIV RODINY NA VÝKONNOST RODINNÝCH PODNIKŮ

V RPs je důležité věnovat pozornost tomu, za jakých podmínek dosahuje podnik lepších či horších výsledků. Shrnutí faktorů ovlivňujících výkonnost RPs uvádí *Tabulka 1* dále.

Z analyzovaných studií plyne, že rodinné podnikání se projevuje negativním vlivem na výkonnost především v případě soukromých RPs, zatímco v případě podniků kótovaných na burze se tento vliv zdá opačný.¹ Možným vysvětlením je to, že soukromé RPs jsou menší a mladší a že mají vlastnictví propojené s řízením, což umožňuje podporu nefinančních cílů. U veřejně obchodovaných společností vstupují do rozhodování nerodinní akcionáři, což může vést k tlaku na vyšší výkonnost, a zároveň je vlastnictví odděleno od řízení a lze proto očekávat menší emoční připoutání rodiny k podniku, viz Barontini a Caprio (2006). Avšak oddělení vlastnictví a řízení vede k růstu agenturních nákladů, které mohou snižovat výkonnost podniku. Naopak dle Minichilli, Corbetta a MacMillan (2010) vykazují soukromé RPs lepší výkonnost než ty, které jsou veřejně obchodované; jako důvod uvádí větší svobodu rozhodování. Také dle Miroshnychenko et al. (2021) mají RPs vyšší růst než nerodinné, ale tento pozitivní efekt se liší v různých typech RPs, v závislosti na podnikovém cyklu a je také ovlivněn institucionálním prostředím, kdy je silnější ve více demokratických státech. Naopak nedemokratické prostředí vede k čerpání soukromých benefitů, což vede ke zpomalení růstu RPs.

Tabulka 1 – Přehled faktorů ovlivňujících výkonnost rodinných podniků

Pozitivní vliv	Negativní vliv
Zastoupení nerodinných příslušníků v řídicí struktuře.	Přítomnost nerodinných manažerů společně s rodinnými má potenciál v podniku vytvářet konflikty
Členové rodiny jsou ve vrcholných pozicích (CEO, vrcholoví manažeři, předsedové)	
Zakladatel je ve funkci CEO, nebo ve funkci předsedy představenstva, pokud CEO není z rodiny.	

¹ Z výsledků výzkumu provedeného v rámci projektu TAČR *Rodinné podniky: generátory hodnoty a stanovení hodnoty v procesu nástupnictví (TL02000434)* vyplynulo, že soukromé rodinné podniky dosahují vyšší výkonnosti v porovnání s nerodinnými podniky – viz Režňáková a kol. (2023 – v recenzním řízení).

Pozitivní vliv	Negativní vliv
Potomci zakladatele jsou ve funkci ředitele	Ve funkci CEO nebo předsedy jsou potomci zakladatele
Menšinový akcionáři nejsou nepříznivě ovlivněni, pokud je podnik vlastněn rodinou	Kontrola rodinou může vést ke konfliktům s minoritními akcionáři
Vztahy v rodině, vize zakladatele	Konflikty mezi rodinnými manažery
	Udržování a zlepšování životního stylu majitelů
	Nejasné dělení rolí rodiny v podniku
Altruismus, důvěra a paternalismus	
Osobní rozvoj zaměstnanců, jejich externí vzdělávání	Zaměstnávání i méně schopných a méně ambiciózních členů rodiny
Udržení podniku v rodině	Zapojení nastupující generace může vést ke vzniku konfliktů; problémy spojené s nástupnictvím
Koncentrované vlastnictví	Rozdělení rodinného vlastnictví

Zdroj: vlastní zpracování dle literatury

1.3.2 TVORBA HODNOTY RODINNÉHO PODNIKU

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

Hodnota podniku je odvozována od *schopnosti* podniku vytvářet budoucí užitek vlastníkům podniku. Většina autorů hodnotí podniky z pohledu finanční výkonnosti, kdy hodnota podniku je dána součtem současných hodnot očekávaných příjmů (např. Koller a kol., 2010). Obecně platí, že podnik tvoří hodnotu pro své vlastníky, pokud investovaný kapitál má v budoucnu vyšší hodnotu. Hodnota vytvářená podnikem, je rozdílem mezi příjmem peněžních prostředků a výdaji na provedené investice, upravené tak, aby reflektovaly časovou hodnotu peněz a riziko (Koller a kol., 2010). Aby byl odhad hodnoty co nejpřesnější, je potřebné poznat faktory, které ho mohou ovlivňovat. V případě RPs je důležité zohlednit i nefinanční benefity, které rodině plynou z vlastnictví RP (SEW dle Gomez-Mejia a kol. (2007) neboli emoční (nefinanční) hodnota dle Astrachan a Jaskiewicz (2008) a Zellweger a Astrachan (2008)).

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

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

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

Martínez-Romero, Rojo-Ramírez a Casado-Belmonte (2020) zkoumali generátory hodnoty identifikované v Koller a kol. (2010) a Damodaran (2006) a jejich vliv na růst hodnoty. **Generátory hodnoty** jsou faktory, které v souhrnu určují hodnotu podniku, umožňují udržet a zvyšovat rentabilitu investovaného kapitálu (např. tvorbou efektivní struktury nákladů a objemem investic). Mezi nejvýznamnější generátory hodnoty patří: *růst příjmů, řízení nákladů* a *efektivní financování*. V krátkodobém horizontu lze hodnotu podniku ovlivnit efektivním využitím výrobních faktorů pořízených podnikem. K tomu lze využít měřítka jako jsou ukazatele prodeje (např. dosahovaná cena a prodané množství), ukazatele měřící provozní

efektivitu (např. materiálové náklady a mzdové náklady na jednici) nebo ukazatele měřící využití majetku (např. obrátkovost zásob a doba splatnosti pohledávek).

1.3.3 NÁKLADY NA KAPITÁL

Otázka měření vlivu rodiny na podnik se přenáší i na náklady kapitálu. Snaha vytvořit speciální postup určování nákladů kapitálu pro RPs naráží na validitu teoreticky navrženého modelu, který by měl být odvozen na velkém počtu pozorování (dat RPs). Vhodnějším přístupem se proto jeví použití postupů pro určování hodnoty soukromých malých a středních podniků. Jednou z možností je využití *beta koeficientu* (pro model CAPM), který vychází z účetních dat podniku, tj. *účetní beta* (*BACC*, *accounting beta*) (Sarmiento-Sabogal a Sadeghi, 2014):

$$BACC_{it} = \frac{Cov(dRA_{i,t}; dRA_m)}{Var(dRA_m)} \quad (2)$$

kde RA_i je výnosnost investovaného kapitálu podniku i vypočtená na základě účetních dat podniku v oboru podnikání, RA_m je průměrná výnosová míra v daném oboru podnikání, d reprezentuje změnu logaritmicky transformovaného účetního ukazatele podniku i v období t , což je $dRA_{it} = \ln(1 + RA_{it}) - \ln(1 + RA_{it-1})$. Jedná se o zpožděnou variantu ukazatele účetního výnosu. Existuje více teoretických možností k odvození *účetního beta koeficientu* (ROE, ROA, provozní CF apod.). Pro stanovení nákladů vlastního kapitálu mikro, malých a středních podniků je potřebné přepočítat beta koeficienty vypočtené na základě účetních dat na celkové nezadlužené beta koeficienty. Výhodou tohoto přístupu je, že zohledňuje přímo informace o podniku (St-Pierre a Bahri, 2006).

2 CÍL PRÁCE, DATA A METODOLOGIE

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

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

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

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

- VO 1.** Jaká jsou specifika rodinných podniků v ČR a jsou tato specifika stejná jako v jiných zemích?
- VO 2.** Přispívá *míra rodinnosti*, tj. míra shody s teoretickými předpoklady fungování rodinných podniků, k vysvětlení rozdílů ve výkonnosti rodinných podniků a v jejich schopnosti tvořit hodnotu?

První výzkumná otázka (VO₁) vychází z dílčích cílů 1 a 3. Druhá výzkumná otázka (VO₂) vychází z dílčích cílů 2, 4 a 5. K ověření typických znaků rodinných podniků byly na základě literární rešerše formulovány dílčí otázky pro majitele rodinných podniků (*viz Tabulka 3 dále*).

2.1 POPIS VÝZKUMNÉHO SOUBORU

Po vymezení cíle výzkumu a výzkumných otázek nezbytných k jeho dosažení, bylo nejprve nutné identifikovat RPs a následně byl zahájen sběr dat v srpnu 2019. Sběr dat byl výrazně ovlivněn epidemiologickou situací (pandemie COVIDu-19). Aby bylo dosaženo cíle práce, byly od majitelů RPs získávány kvantitativní i kvalitativní informace. V případě kvantitativních informací jde o sběr dat, která jsou obsažena v účetních výkazech podniků především za poslední tři roky (2016 až 2018) – sekundární data. Druhou částí výzkumu je online dotazování k získání primárních dat. K tomu byl určen dotazník, který zahrnuje především otázky zaměřené na kvalitativní informace. Otázky v dotazníku byly formulovány na základě literární rešerše s cílem zodpovědět výzkumné otázky vycházejících z cíle práce.

Objektem výzkumu jsou české RPs, které jsou v souladu s definicí přijatou usnesením vlády ČR (č. 330 ze dne 13. 5. 2019). K ponechání podniku ve výzkumu bylo také nutné potvrdit, že současní majitelé považují svůj podnik za rodinný. Pokud rodina nepovažuje svůj podnik za rodinný, i když splňuje formální definici rodinného podnikání, není tento podnik typickým RP, ve kterém je důležitá vazba rodiny na podnik.

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

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

Respondentem dotazníku byl majitel RP. Sběr dat pomocí dotazníku byl zahájen v srpnu 2019 a ukončen až na začátku roku 2021 z důvodu epidemiologické situace. Jedním z důvodů odmítnuté spolupráce byly obavy majitelů RPs z poskytování důvěrných informací. Výsledný počet vyplněných dotazníků je 233, návratnost činí 9 %. Byly vyřazeny dotazníky (21), ve kterých majitelé uvedli, že svůj podnik nepovažují za rodinný, nebo majitelé neměli většinový podíl v podniku. Celkový počet dotazníků, které byly dále analyzovány, je 212.

Výsledný soubor zahrnuje podniky, které splňují tato kritéria: RP dle definice i dle názoru majitelů; rodina vlastní více než 50 % v těchto podnicích, nebo má většinová hlasovací práva a jedná se o mikro, malé a střední podniky dle počtu zaměstnanců.

2.1.2 SBĚR, ÚPRAVA A POPIS KVANTITATIVNÍCH (SEKUNDÁRNÍCH) DAT

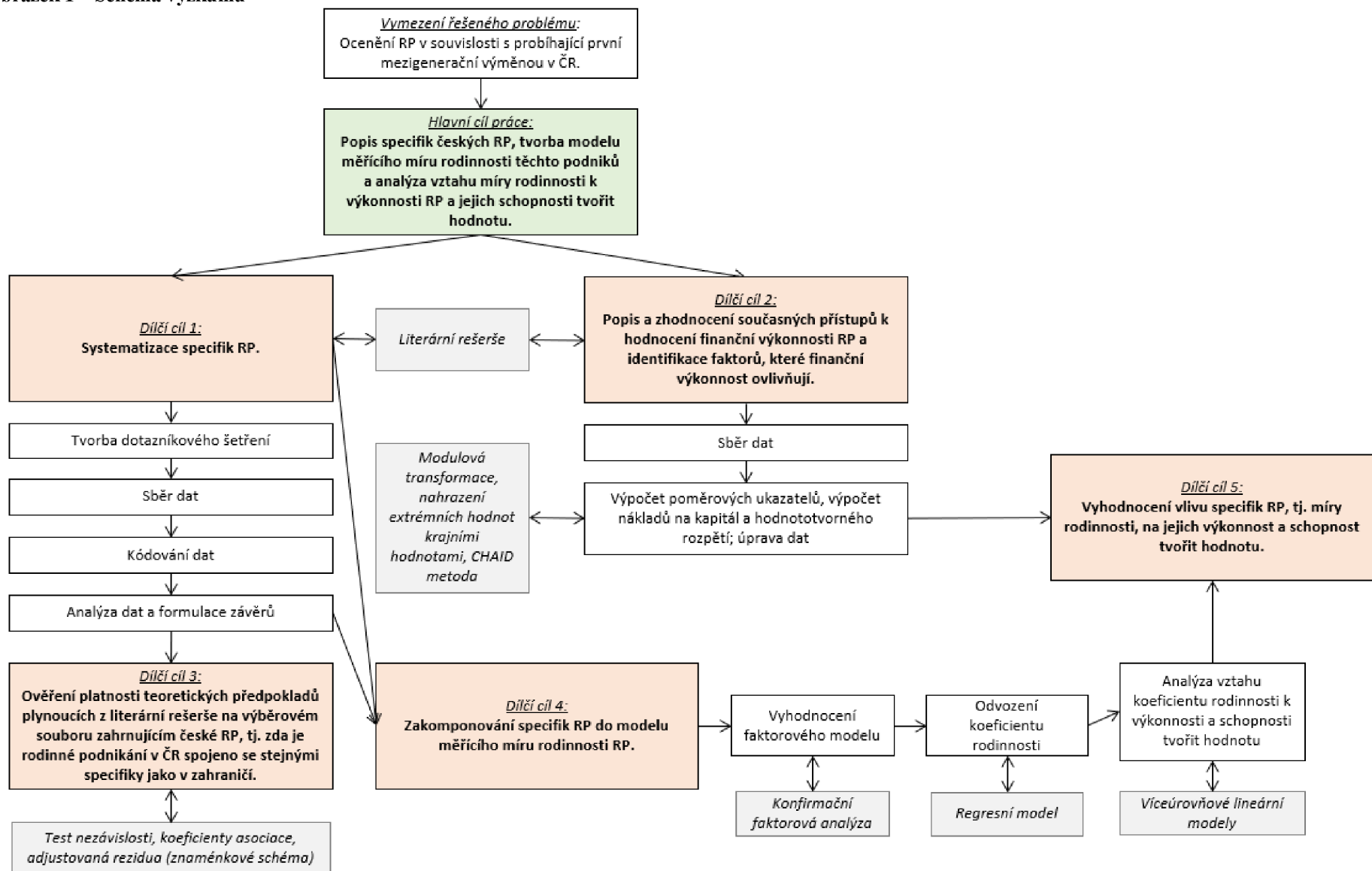
Celkem byla vytvořena databáze čítající 168 podniků, pro které jsou dostupná kvalitativní data (dotazník) i kvantitativní data (účetní výkazy). Dostupnost účetních dat se mění v letech – viz. *Tabulka 2*. Pro část těchto podniků jsou dostupné pouze výkazy ve zjednodušeném rozsahu. Část dat byla doplněna na základě konzultací s majiteli podniků, případně za využití informací v příloze k účetní závěrce. Přesto bylo nutné doplnit další chybějící data za roky 2016 a 2017, k tomu byla využita technika rozhodovacích.

Tabulka 2 – Počet podniků, pro které byla získána kvalitativní i kvantitativní data v jednotlivých letech

	2014	2015	2016	2017	2018
Počet	0	10	152	166	168

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 1 – Schéma výzkumu



Tabulka 3 – Charakteristiky rodinných podniků a s nimi související otázky pro majitele rodinných podniků

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

Zdroj: vlastní zpracování

2.2 METODY ANALÝZY DAT

Mezi metody, které byly využity při zpracování této analýza a syntéza, abstrakce a konkretizace, indukce a dedukce. Mezi výzkumné metody patří také statistické metody k analýze dat a vyhodnocení vztahů mezi nimi. Popis užitých statistických metod je rozdělen na tři části: 1. vyhodnocení kvalitativních dat a vztahů mezi nimi; 2. tvorba modelu za využití konfirmační faktorové analýzy a 3. vyhodnocení vztahu kvalitativních a kvantitativních dat. K vyhodnocení dat byly použity tyto programy: IBM SPSS Statistics, IBM SPSS Amos a JASP.

2.2.1 VYHODNOCENÍ SPECIFIK ČESKÝCH RODINNÝCH PODNIKŮ

Odpovědi respondentů byly po kontrole dat nejprve popsány na základě četností a následně byly k další analýze použity míry založené na chí-kvadrátu za účelem zjištění asociací mezi proměnnými. Bylo provedeno 1. *hledání souvislostí mezi proměnnými*, 2. *zkoumání síly těchto souvislostí* a 3. *popis jejich povahy a struktury*. Rozdíly v odpovědích byly zjišťovány na základě výpočtu statistiky *chí-kvadrát testu* χ^2 (test nezávislosti). K určení síly vztahu mezi proměnnými byly spočítány *koeficienty asociace*. Tento koeficient je číslo zpravidla od 0 do 1. Vyšší hodnota koeficientu vyjadřuje silnější souvislost mezi proměnnými. K analýze dat byl použit *fi koeficient* (r_ϕ) a *Cramerovo V* (V). Jako další krok byla vypočítána *adjustovaná rezidua* (popř. *znaménkové schéma*) k analýze vztahů mezi kategoriemi proměnných. Adjustované reziduum je založené na rozdílu mezi pozorovanou a očekávanou četností.

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

2.2.2 MODEL MĚŘÍCÍ MÍRU RODINNOSTI RODINNÝCH PODNIKŮ

K vytvoření modelu vycházejícího z dat získaných v dotazníkovém šetření byla použita *konfirmační faktorová analýza*. *Konfirmační faktorová analýza* je metodou vícerozměrné analýzy a používá se k ověření škál a formulovaných předpokladů (Rabušic, Soukup a Mareš, 2019). Ke tvorbě modelu byl použit faktorový model, který předpokládá, že skupina proměnných (pozorované proměnné) je součástí jednoho faktoru (nepozorované proměnné). Faktorová analýza tak umožňuje redukci počtu proměnných tvorbou nové, tzv. nepozorované, proměnné. Předpokladem funkčnosti modelu složeného z více faktorů, je funkčnost jednofaktorových modelů (Soukup, 2022).

K vyhodnocení kvality modelu jsou použita tato kritéria, která jsou výstupem použitého softwaru AMOS: *GFI* (*goodness-of-fit-index*), *AGFI* (*adjusted goodness-of-fit-index*), *CFI* (*Comparative Fit Index*) a *TLI* (*Tucker-Lewis Index*), jejichž doporučená hodnota je více než 0,9. Dále: *RMSEA* (*Root Mean Square Error of Approximation*), které hodnotí chybovost modelu a jehož doporučená hodnota je více než 0,08; případně až 0,1. *BIC* (*Bayesian Schwartz's Information Criteria*), které je určeno ke srovnání více modelů mezi sebou, kdy vhodnější je model s nižší hodnotou informačního kritéria.

Po zadání vstupních dat do modelu jsou spočítány faktorové zátěže. Dle faktorových zátěží lze vyhodnotit vliv jednotlivých proměnných v modelu. Jako odhadovací technika modelu byla použita metoda maximální věrohodnosti (*maximum likelihood*). Výsledkem je vytvořený faktorový model, u kterého je vyhodnocena jeho kvalita dle výše uvedených kritérií.

Z faktorového modelu lze následně odvodit regresní rovnici, která umožňuje každému podniku přiřadit tzv. faktorové skóre. Vzniknou tak nové proměnné, které jsou odvozeny ze souboru kvalitativních otázek. Ty lze následně zkoumat ve vztahu k dalším proměnným, v této práci k výkonnosti a schopnosti podniku tvořit hodnotu.

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

Předmětem této práce není analýza kvantitativních podnikových dat, ale zhodnocení jejich vztahu se specifiky RPs. Za tímto účelem jsou v práci použity *víceúrovňové lineární modely*. Cílem výzkumu bylo zjistit, zda charakteristiky RPs prezentované nově vytvořenými proměnnými, mají vliv na jejich výkonnost a schopnost podniku tvořit hodnotu. Na datech za tři roky (2016-2018) byl proto odvozen lineární smíšený model (*linear mixed model*). Jako vysvětlovaná proměnná v modelech byla použita rentabilita vlastního kapitálu (*ROE*) a hodnototvorné rozpětí (*ROE-r_e*).

K výpočtu hodnototvorného rozpětí bylo nutné určit náklady na kapitál. K jejich výpočtu byl použit model CAPM. Jako bezriziková výnosová míra byl zvolen výnos desetiletého státního dluhopisu. S ohledem na období vyhodnocovaných dat byla použita sazba 2,01 %, tj. sazba na konci roku 2018. Výnos trhu byl zvolen s ohledem na výnos indexu PX za celou jeho historii (průměr denních výnosů), a to 5,88 %. K výpočtu byly použity hodnoty celkového nezadluženého beta koeficientu spočítané na základě 34 602 malých a středních podniků působících v ČR uvedené v *Tabulka 4*. Následně pro výpočet hodnoty zadluženého beta koeficientu byla použita sazba daně z příjmů ve výši 19 %.

Tabulka 4 – Hodnoty účetních beta koeficientů dle jednotlivých oborů

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

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

Průměrná hodnota rentability vlastního kapitálu v celém analyzovaném souboru je 28,4 %. Jedná se o poměrně vysokou hodnotu, co může být dáno obdobím hospodářského růstu, ale především nízkým vlastním kapitálem podniků. Průměrná hodnota hodnototvorného rozpětí je pak 1,1 %, kdy průměrné náklady na kapitál jsou 15 %. Část podniků v analyzovaném souboru netvoří hodnotu pro vlastníky; z hodnot uvedených v následující tabulce (*Tabulka 5*) je vidět, že průměrná hodnota hodnototvorného rozpětí byla v roce 2018 záporná.

Tabulka 5 – Průměrná hodnota vysvětlovaných proměnných a nákladů na kapitál

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

Zdroj: vlastní zpracování

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

$$ROE \text{ (resp. } ROE - r_e) = f(FR) \quad (3)$$

Transformovaná a doplněná data jsou poté použita ke tvorbě komplexnějšího modelu, který zahrnuje více ukazatelů (viz rovnice 4 a 5). Do tohoto modelu vstupují jako vysvětlující proměnné ty, které reflektují generátory hodnoty (popsány dále) a jako kontrolní proměnné pak věk podniku, jeho velikost a obor podnikání.

Všechny vysvětlující finanční poměrové ukazatele použité v modelech byly transformovány pomocí modulové transformace dat (za účelem dosažení lepšího rozložení dat), očištěny o extrémní hodnoty a doplněny o chybějící proměnné pomocí techniky rozhodovací stromů (*CHAID metoda*).

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

VÍCEÚROVŇOVÉ LINEÁRNÍ MODELY

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

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

$$ROE_{it} = \gamma + \alpha * F_i + \beta * X_{it} + \zeta * Y_j + b_0 + \varepsilon_{it} + v_i \quad (4)$$

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

V práci byl také použit model s interakcemi. Obecný model s jednou interakcí lze zapsat následovně:

$$Y = \gamma + \alpha * X_1 + \beta * X_2 + \zeta * (X_1 * X_2) + \varepsilon \quad (5)$$

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

FINANČNÍ UKAZATELE POUŽITÉ V MODELECH

Jako vysvětlující proměnné byly v modelech kromě proměnných odvozených z kvalitativních dat (faktorové skóre) použity finanční poměrové ukazatele reflektující generátory hodnoty. Zisková marže (podíl provozního výsledku hospodaření na tržbách) rozdělena na nákladové ukazatele, tj. podíl osobních nákladů na tržbách (*PC/S=osobní náklady/tržby*), podíl spotřeby

materiálu a energie na tržbách ($MEC/S = \text{materiál \& energie/tržby}$) a podíl služeb na tržbách ($SE/S = \text{služby/tržby}$); investice do pracovního kapitálu a dlouhodobého majetku nebyly použity z důvodu krátké časové řady (dva roky v případě, že byla dostupná data podniku za celé analyzované období, tj. 2016 až 2018), a byly nahrazeny obratem aktiv ($S/TA = \text{tržby/celková aktiva}$) měřícím využití dlouhodobého majetku a likviditou ($CA/CL = \text{oběžná aktiva/krátkodobé závazky}$), což lze považovat za určitou formu aproximace čistého pracovního kapitálu; struktura zdrojů financování je pak prezentována ukazatelem zadluženosti ($TL/TA = \text{celkové dluhy/celková aktiva}$).

3 VYHODNOCENÍ SPECIFIK ČESKÝCH RODINNÝCH PODNIKŮ

Na základě literární rešerše byl vytvořen přehled specifik RPs a byly k nim formulovány otázky pro majitele RPs – viz *Tabulka 3*. Specifika RPs a s nimi související otázky jsou nejprve vyhodnoceny pomocí četností a následně jsou mezi nimi hledány vztahy a je hodnocena síla a povaha těchto vztahů. Text je dále uspořádán do třech kapitol: *kontrola rodinného podniku*, *dlouhodobá udržitelnost rodinného podniku* a *sociální zodpovědnost majitelů rodinných podniků & rodinné vztahy*.

3.1 KONTROLA RODINNÉHO PODNIKU

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

Podnik vede rodina. V RPs mají členové rodiny obvykle majoritu ve vedení. V analyzovaném souboru (212 respondentů) je menšina rodinných příslušníků ve vedení 40 podniků (což je 18,87 %, v osmi z nich jsou pouze nerodinní příslušníci). Pouze 19 majitelů je ochotno předat vedení podniku nerodinným manažerům. Prozatím nelze vyhodnotit, zda poroste ochota předat vedení podniku externím manažerům s dalšími generacemi rodiny jakožto vlastníky podniku. Důvodem položení této otázky bylo, že s ochotou přenechat vedení externím manažerům klesá emoční vázanost rodiny k podniku. Na datech z belgických soukromých RPs (Vandekerckhof a kol., 2015), stejně jako na analyzovaných datech, lze potvrdit názor, že pro rodinné podnikání je charakteristická neochota rodiny akceptovat externí manažery, kdy důvodem může být právě důraz na nefinanční cíle podnikání.

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

Strategické řízení podniku je v rukou člena rodiny. 90 % respondentů uvedlo, že strategické rozhodování je stále v rukou zakladatele. Hlavním důvodem předání zodpovědnosti v podniku je mezigenerační výměna a zapojení další generace. Podnik je obvykle zakládán otcem rodiny a následně převeden na syna. V RPs mají dle předešlých výzkumů ženy tradičně větší roli a jsou častěji zastoupeny v managementu než v nerodinných podnicích. Dle Meroňo-

Cerdán a López-Nicolás (2017) umožňuje především generační obměna ženám dostat se do vedení podniků. Toto zjištění nelze zatím na českých datech potvrdit, protože většinu podniků vlastní a řídí zakladatelé. Lze pouze konstatovat, že v 66 % případů jsou ženy zastoupeny ve vedení bez ohledu na generaci vlastníka. Data ovšem poukazují na to, že s růstem počtu zaměstnanců, je větší šance, že je ve vedení podniku i žena.

Rodina není ochotna akceptovat vstup investora, který není z rodiny. Protože rodina buduje podnik i pro další generace, není většinou (v 69 % případů) ochotna akceptovat nerodinné investory. Důležité je ale zmínit, že *třetina respondentů uvedla, že je ochotna akceptovat nerodinného investora*. Neochota akceptovat nerodinného investora je uváděna jako jedna z charakteristik RPs (např. Andres, 2008), které dbají na udržování rodinných cílů (specifik RPs). Data také neukazují na to, že by byl vztah mezi plánem podnik předat a ochotou akceptovat nerodinné investory.

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

3.2 DLOUHODOBÁ UDRŽITELNOST RODINNÉHO PODNIKU

V podniku jsou formulovány dlouhodobé plány. Z analyzovaných dat vyplývá, že *pro české RPs není charakteristické sestavování formalizovaných strategických plánů*. Pokud je ale uvažováno o dlouhodobém plánování, jakožto o úmyslu zachovat podnik rodinným i v dalších generacích, pak tuto skutečnost lze na datech potvrdit. Většina (88 %) současných majitelů plánuje předat podnik další generaci.

Existuje nástupce, který v budoucnu může převzít podnik. U 88 % analyzovaných RPs je možné zachování rodinného charakteru i po předání. Většina současných majitelů (83 %) chce zároveň po předání v podniku nadále působit, a to často i v případě, že mají v plánu podnik prodat externím zájemcům. Majitelé, kteří mají v plánu předat podnik svým zaměstnancům, chtějí v podniku vždy nadále zůstat. Plán majitelů udržet podnik v rodině má vliv na jeho řízení kvůli důležitosti emoční hodnoty (Gomez-Mejia a kol., 2007). Pokud současný majitel nevidí možnost předat svůj podnik potomkům, pak emoční připoutanost k podniku klesá. Bez silného důrazu na nefinanční faktory se důležitějším faktorem stává ziskovost (Sciascia, Mazzola, Kellermanns, 2014). Prodej podniku jeho stávajícím zaměstnancům, se kterými současný majitel spolupracuje, nemusí výrazně ovlivnit emoční hodnotu, protože je důvěra v jeho další pokračování dle představ majitele. Každý úspěšný RP tak projde procesem předání další generaci – procesem nástupnictví. Udržování rodinného charakteru podniku je jednou z klíčových kategorií emočního bohatství v podniku, a to je považováno za nejdůležitější faktor, kterým se RPs odlišují od nerodinných.

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

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

3.3 SOCIÁLNÍ ZODPOVĚDNOST MAJITELŮ RODINNÝCH PODNIKŮ & RODINNÉ VZTAHY

V rodině jsou dobré vztahy. RP poskytuje pracovní příležitosti přednostně pro členy rodiny. Na datech bylo prokázáno, že při výběru zaměstnanců se velká část majitelů rozhoduje na základě doporučení či vztahu k uchazeči. Jedná se o altruistické chování k členům rodiny (např. Cruz a kol., 2014). Celkem 53,77 % respondentů uvedlo, že přednost mají členové rodiny nebo upřednostňují doporučení od členů rodiny a stávajících zaměstnanců, popřípadě se jedná o kombinaci faktorů jako je doporučení a schopnosti uchazeče. Ale *pouze 10,37 % z těchto respondentů uvedlo, že přednost má vždy rodinný příslušník*. Respondenti většinou nepotvrdili, že by rodinné podnikání vedlo k častějším neshodám v rodině. S tvrzením, že rodinné podnikání vede k častějším neshodám v rodině, ale souhlasí 35 % respondentů. Pokud není dokončeno předání podniku, pak toto procento vzroste na 42,31 % respondentů z podniků, kde je ve vedení více generací, a 77,8 % respondentů z podniků, které vlastní více generací. Pokud již proběhlo předání řízení podniku další generaci, pak s tvrzením souhlasí 52,38 % respondentů. Z literatury plyne, že problémy v rodině negativně ovlivňují motivaci majitele a roste jeho ochota podnik prodat (Zellweger a Astrachan, 2008). Respondenti ale uvedli, že i neshody v rodině mohou vést k posílení vzájemných vztahů.

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

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

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

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

Z provedené analýzy dat vyplývá, že pokud majitel podniku souhlasí s tím, že rodinné podnikání vede k utužení rodiny, pak je pro něj důležitý názor okolí na podnik i spokojenost členů rodiny. Ze získaných výsledků lze také usuzovat, že RPs se snaží sladit potřeby rodiny a podnikání, upřednostňovat rodinné, případně komunitní zájmy před úzkým zaměřením na finanční cíle. RPs vytváří podmínky pro sladování profesního a rodinného života rodičů pečujících o děti, jako i podporují rozvoj regionů, ve kterých působí.

4 MODEL MĚŘÍCÍ MÍRU RODINNOSTI RODINNÝCH PODNIKŮ

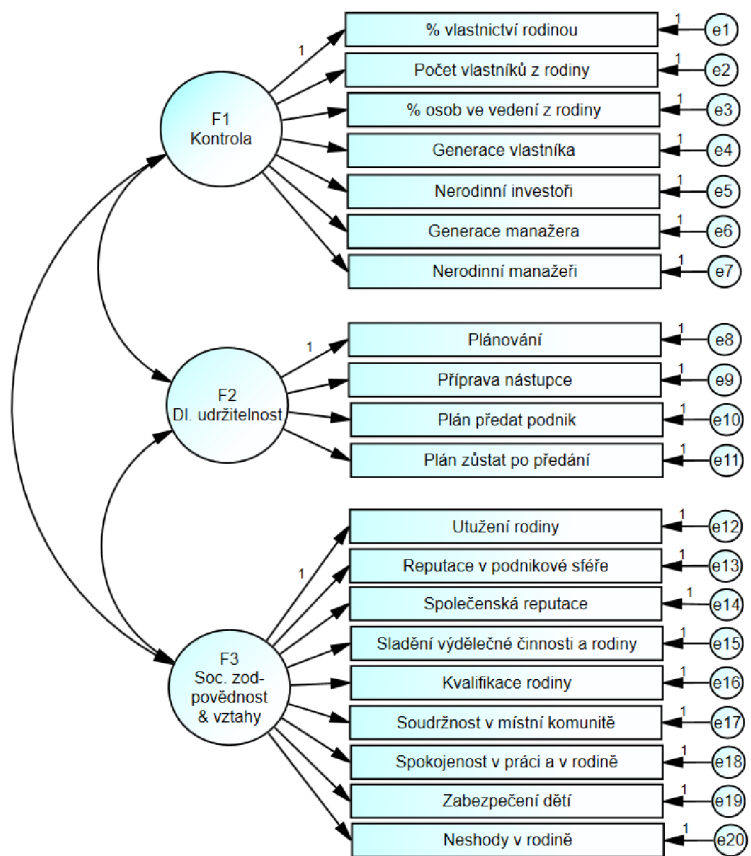
4.1 TEORETICKÝ MODEL SPECIFIK RODINNÝCH PODNIKŮ

Dále je prezentován teoretický faktorový model skládající se z uvedených třech oblastí (faktorů; *Obrázek 2*). Model je složen z faktorů označených jako: *F1 kontrola*; *F2 dlouhodobá udržitelnost* a *F3 sociální zodpovědnost & rodinné vztahy*. Tyto faktory vycházejí z předpokladu, že podstata RP je lépe vystižena, pokud:

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

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

Obrázek 2 – Teoretický třífaktorový model prezentující specifika rodinných podniků



Zdroj: vlastní zpracování dle literární rešerše

Faktor *F1 kontrola* (Tabulka 6) vychází z předpokladu, že podnik vykazuje více znaků rodinného podnikání, jeli větší procento vlastnictví v rukou jedné rodiny, jedná se o mladší podnik s méně rozptýleným vlastnictvím mezi více rodinných členů a podnik, kde není ochota akceptovat nerodinné investory. Rodina má k podniku silnější vztah, pokud se jedná o první generaci, která podnik vybuodovala a do řízení nejsou zapojeny osoby mimo rodinu.

Tabulka 6 – Proměnné zahrnuté do faktoru F1

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

Zdroj: vlastní zpracování

Druhou charakteristikou prezentovanou faktorem *F2 dlouhodobá udržitelnost* je cíl a možnost zachování podniku jako rodinného i v budoucnu. Tento faktor *F2* a v něm použité proměnné uvedené v následující tabulce (Tabulka 7) vychází z předpokladu, že pouze takový

podnik, u kterého je možné předpokládat zachování v rodině i v dalších generacích, se *chová* jako rodinný.

Tabulka 7 – Proměnné zahrnuté do faktoru F2

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

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední faktor *F3 sociální zodpovědnost & rodinné vztahy* prezentuje skutečnost, že lépe funguje RP, pokud se rodina chová společensky zodpovědně a jsou v ní dobré vztahy. Do faktoru *F3* byly proto zvažovány následující proměnné využívající 5ti bodovou Likertovu škálu (*naprosto nesouhlasím, spíše nesouhlasím, nevím, spíše souhlasím, naprosto souhlasím*). Použité proměnné uvedené v *Tabulka 8* vycházejí z předpokladu, že fungování RP (a tedy i jeho výkonnost), je ovlivněno vazbou rodiny k podniku. Ta je silnější, pokud spolu rodina vychází dobře, tj. rodinné podnikání přináší rodině výhody jako je zvyšování kvalifikace rodiny, zabezpečení dětí do budoucna a zajištění work-life balance. Dalším důležitým aspektem je působení podniku, a tedy i rodiny, na okolí podniku. Dobré jméno podniku ve společnosti, a tedy i rodiny, má pozitivní vliv na fungování podnikání.

Tabulka 8 – Proměnné zahrnuté do faktoru F3

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

Zdroj: vlastní zpracování

První uvedený faktor – *F1 kontrola* – lze obtížně vyhodnotit, protože analyzované podniky vykazují v případě proměnných zahrnutých do tohoto faktoru minimální rozdíly. Jsou to převážně podniky, ve kterých rodina vlastní 100% podíl, sama si podnik řídí a podnik vlastní i řídí zakladatelé. Tudíž je následně obtížné zkoumat vliv této oblasti na výkonnost. Dále jsou proto prezentovány faktory *F2* a *F3* vycházející z kapitoly o dlouhodobé udržitelnosti a sociální zodpovědnosti podnikající rodiny a o rodinných vztazích jako dva jednofaktorové modely (nebyla mezi nimi zjištěna provázanost). Tento postup vychází ze skutečnosti, že pokud není vhodný samostatný jednofaktorový model, pak není vhodný ani celý uvedený teoretický model.

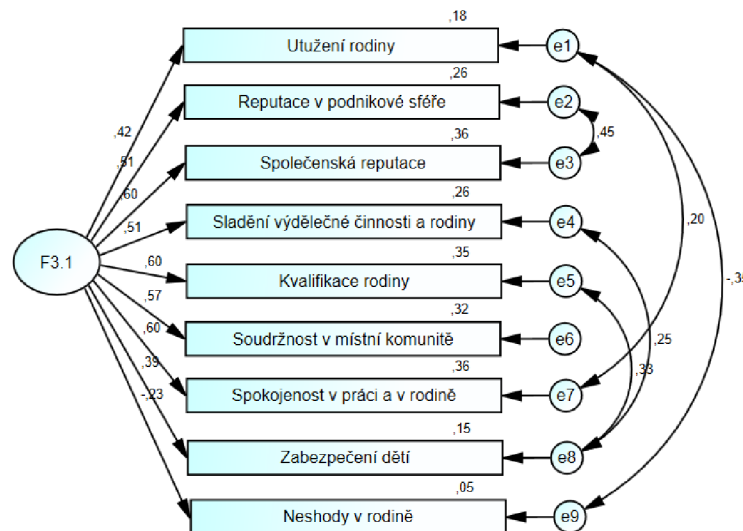
4.2 SOCIÁLNÍ ZODPOVĚDNOST MAJITELŮ RODINNÝCH PODNIKŮ & RODINNÉ VZTAHY

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

Graf 1 zachycuje výsledný faktor *F3.1* a proměnné, které ho ovlivňují. Faktor *F3.1* se všemi proměnnými prezentuje skutečnost, že podnik je více rodinný, pokud jeho majitelé mají v rodině dobré vztahy a chovají se společensky zodpovědně.

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

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



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Na základě parametrů *modelu F3.1* byla následně odvozena rovnice k výpočtu faktorového skóre pro jednotlivé RPs. K výpočtu faktorového skóre byla použita regresní metoda a výsledkem je *rovnice č. 25*. Po dosazení do uvedené rovnice jsou výsledkem hodnoty faktorového skóre (*F3.1*) pro jednotlivé podniky. Za proměnné jsou dosazovány hodnoty od -2 *naprosto nesouhlasím* do +2 *naprosto souhlasím*. Vyšší hodnotu faktorového skóre mají podniky, které považujeme dle literární rešerše za více rodinné, tj. mají vyšší *miru rodinnosti*. Nejvyšší hodnoty faktorového skóre by tak podnik dosáhnul, pokud rodinné podnikání vede ke spokojenosti rodiny a utužení rodinných vztahů a nevede k neshodám, vede k rozvoji členů rodiny a umožňuje zajištění budoucnosti pro děti, ale také vede k dobré reputaci rodiny v podnikovém sektoru i ve společnosti jako celku. Tedy v případě, že majitel podniku odpoví kladně na co nejvíce uvedených otázek s výjimkou *Neshod v rodině*, které působí opačným směrem.

$$\begin{aligned}
F3.1 = & 0,036 * \textit{Utužení rodiny} \\
& + 0,045 * \textit{Reputace v podnikové sféře} \\
& + 0,084 * \textit{Společenská reputace} \\
& + 0,064 * \textit{Sladění výdělečné činnosti a rodiny} \\
& + 0,100 * \textit{Kvalifikace rodiny} \\
& + 0,099 * \textit{Soudržnost v místní komunitě} \\
& + 0,098 * \textit{Spokojenost v práci a v rodině} \\
& + 0,004 * \textit{Zabezpečení dětí} \\
& - 0,013 * \textit{Neshody v rodině}
\end{aligned}
\tag{6}$$

S ohledem na skutečnost, že výsledné hodnoty hodnotící kvalitu uvedeného modelu jsou na hranici doporučených hodnot, byl vytvořen i druhý faktorový model *F3.2*. Model byl vystaven za stejných předpokladů jako první uvedený model a byly také zvažovány stejné proměnné. Rozdíl je pouze v tom, že v tomto druhém modelu byly na základě hodnot standardizované zátěže vynechány proměnné *Zabezpečení dětí* a *Neshody rodině*, které mají nejmenší vliv na výslednou hodnotu faktorového skóre. Cílem bylo porovnat výsledky obou těchto modelů. Kritéria hodnotící model jsou v tomto případě v souladu s doporučeními. Na základě parametrů modelu byla následně opět odvozena rovnice výpočtu faktorového skóre pro jednotlivé RPs.

Obdobně byl vytvořen model pro druhou oblast specifík RPs, kterou je dlouhodobá udržitelnost, tj. jednofaktorový model *F2 dl. Udržitelnost*. I přesto, že vytvořený model splnil kritéria kvality modelu, nebyl shledán vhodným k hodnocení dlouhodobé udržitelnosti RP. V odvozené rovnici převažoval vliv jedné proměnné (*Plán předat podnik*) a ostatní specifika RPs byla v modelu upozaděna. Přesto byl zkoumán vztah proměnné odvozené z tohoto modelu k výkonnosti, kdy nebyl zjištěn statisticky významný vztah.

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

Dalším krokem bylo zjistit, zda mají nově vytvořené proměnné odvozené z modelů vliv na výkonnost podniku, tj. proměnné *F3 (F3.1; F3.2)*, tedy jestli jsou rozdíly ve výkonnosti RPs při různé *míře rodinnosti*, tj. při různých hodnotách faktorového skóre. K tomuto účelu byl použit lineární smíšený model vhodný pro analýzu panelových dat.

Jako ukazatel výkonnosti podniku (*závisle proměnná*) byla zvolena rentabilita vlastního kapitálu (*ROE*) spočítaná jako *podíl výsledku hospodaření po zdanění (EAT) na vlastním kapitálu podniku* a poté hodnototvorné rozpětí (*ROE-r_e*).

Dále jsou nejdříve uvedeny modely hodnotící pouze vztah dvou proměnných. Poté jsou modely rozšířeny o další proměnné k lepšímu pochopení vazeb mezi *mírou rodinnosti* a výkonností a schopností podniku tvořit hodnotu. Jako další vysvětlující proměnné jsou do modelů proto přidány ukazatele reflektující generátory hodnoty a kontrolní proměnné (viz metodika práce).

5.1 VYHODNOCENÍ VZTAHŮ NA ZÁKLADĚ MODELŮ SE DVĚMA PROMĚNNÝMI

K vyhodnocení vztahu *ROE* a proměnné *F3 sociální zodpovědnost & rodinné vztahy*, byly použity obě vytvořené proměnné odvozené z faktorových modelů. V případě, že je k vyhodnocení vazby na *ROE* použita proměnná *F3.1*, jsou výsledky analýzy uvedeny v následující tabulce (*Tabulka 9*).

Tabulka 9 – ROE: odhad fixních parametrů modelu pro F3.1

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

Zdroj: vlastní zpracování

Vytvořená proměnná F3.1 je v modelu statisticky významná (Sig. <0,05). Různá výše F3.1 je tedy spojena s různou výší ROE. To vede k závěru, že s růstem proměnné F3.1, tj., s větší sociální zodpovědností a lepšími rodinnými vztahy (jinak řečeno s vyšší *mirou rodinnosti*), roste ROE. **Čím větší je hodnota proměnné F3.1, tím je podnik rentabilnější (měřeno pomocí ROE).**

V případě, že je k vyhodnocení vazby na ROE použita proměnná F3.2 (s vynechanými proměnnými), pak dojde k poklesu statistické významnosti, ale F3.2 je v modelu stále statisticky významná na 5% hladině významnosti (Sig. <0,05).

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

Tabulka 10 – ROE- r_e : odhad fixních parametrů modelu pro F3.1

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

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi proměnnými ROE- r_e a faktorem *rodinnosti* byl zjištěn statisticky významný vztah, pokud je s F3.1, uvažováno jako s hlavním efektem v modelu – viz Tabulka 10. Z toho lze vyvodit **závěr, že s růstem F3.2, tj. s růstem rodinnosti, podnik tvoří vyšší hodnotu.**

Ve vztahu dvou proměnných nebyl v tomto modelu nalezen statisticky významný vztah, ale po přidání finančních ukazatelů reflektujících generátory hodnoty a kontrolních proměnných do modelu je proměnná F3.2. statisticky významná na hladině významnosti 10 %, proto je i v případě vztahu ROE- r_e a vytvořeného *faktoru rodinnosti* dále prezentován vztah pouze s faktorovým skóre F3.1.

Obdobně jako v případě proměnných F3, byl zkoumán i vztah proměnné F2 ke schopnosti podniku tvořit hodnotu. Nebyl prokázán statisticky významný vztah mezi proměnnou ROE- r_e a proměnnou F2 *dl. udržitelnost* (Sig. 0,328). Protože v případě proměnné F2 *dl. udržitelnost*, nebyl zjištěn statisticky významný vztah k některému z ukazatelů výkonnosti, ani ke schopnosti podniku tvořit hodnotu, dále již této proměnné v textu není věnována pozornost.

5.2 VYHODNOCENÍ VZTAHŮ NA ZÁKLADĚ MODELŮ S VÍCE PROMĚNNÝMI

Vliv obou nových proměnných zaměřených na zhodnocení sociální zodpovědnosti majitelů rodinných podniků & rodinných vztahů (F3.1 i F3.2) na finanční ukazatele a na tvorbu hodnoty podniku je obdobný, proto budou další modely zahrnovat pouze faktor F3.1; tedy proměnnou, která je odvozena z modelu bez vynechaných proměnných. Tento postup vychází z úvahy (s odkazem na literární rešerši), že model se všemi proměnnými lépe vystihuje podstatu sociální zodpovědnosti majitelů RPs & rodinných vztahů prezentovaných tímto modelem, proto jsou akceptovány i hodnoty modelu na hranici doporučených hodnot.

Jako první byl odvozen model, kde vysvětlovanou proměnnou je ROE – viz Tabulka 11.

Tabulka 11 – ROE a jeho vztah k F3.1 a dalším poměrovým ukazatelům

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

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

Zdroj: vlastní zpracování

Z Tabulka 11 plyne, že i po přidání dalších finančních ukazatelů, zůstává proměnná **F3.1** statisticky významná ($p=10\%$). Stále platí, že s růstem **F3.1** je spojen i růst **ROE**. Rozdíly ve výkonosti tak nepomáhají vysvětlit pouze další finanční ukazatele, ale i přístup rodiny k podnikání. Z provedené analýzy dat plyne, že podniky s vyšší *mirou rodinnosti* mají vyšší výkonnost.

Kromě toho výsledky ukazují, že vyšší **ROE** je spojeno s vyšší zadlužeností podniku, vyšší likviditou a nižším podílem personálních nákladů na tržbách. Nebyly zjištěny rozdíly v rentabilitě způsobené oborem podnikání a velikostí podniku, ale z analýzy výsledků plyne, že rozdíl v **ROE** je dán stářím podniku, kdy mladší podniky mají vyšší **ROE**. Pokud by do modelu nebyl zařazen rok zjistíme, že mikro podniky (tedy podniky, které jsou obvykle i mladší) mají větší **ROE**. S ohledem na to, že data byla transformována lze určit pouze směr působení daných proměnných, ale již nelze vyčíslit přesný vliv, tj. nelze určit o kolik procent se změní **ROE**, pokud např. vzroste **F3.1** o jednotku. To platí i pro následující modely.

Rozdíl, který lze pozorovat po přidání interakcí do modelu je ten, že jako hlavní efekt již není statisticky významná proměnná **F3.1**, ta je ovšem významná v interakci s likviditou, obratem aktiv a podílem osobních nákladů na tržbách. **S růstem podílu osobních nákladů na tržbách a s růstem obratu aktiv roste pozitivní vliv F3.1 na ROE. Opačně působí růst běžné likvidity.**

Tabulka 12 – ROE- r_e a jeho vztah k F3.1 a dalším poměrovým ukazatelům

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

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

Poznámka 2: V tabulce není kvůli přehlednosti výsledků uvedena kontrolní proměnná obor podnikání s ohledem na množství kategorií použitých NACE kódů. Celá tabulka je uvedena v disertační práci (tabulka 9.1). Počet oborů byl navýšen oproti předchozím modelům, protože hodnoty účetních beta koeficientů jsou k dispozici za více oborů a podoborů (viz Tabulka 4).

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud je obdobný model odvozen pro ROE- r_e , je proměnná F3.1 opět statisticky významná na hladině významnosti 10 %. Z Tabulka 12 plyne, že **i po přidání dalších finančních ukazatelů, tj. dalších vysvětlujících proměnných, zůstává proměnná F3.1 statisticky významná ($p=10$ %).** Z toho lze vyvodit, že s růstem F3.1 je spojena i lepší tvorba hodnoty v RP. Rozdíly v tvorbě hodnoty podniku tak nepomáhají vysvětlit pouze další finanční ukazatele, ale i přístup rodiny k podnikání. Z provedené analýzy dat plyne, že podniky s vyšší mírou rodinnosti tvoří vyšší hodnotu.

Rozdíl, který lze pozorovat po přidání interakcí do modelu je ten, že jako hlavní efekt již není statisticky významná proměnná F3.1, ta je ovšem významná v interakci s dalšími proměnnými, shodně s modelem ROE s interakcemi. **Proto platí, že s růstem podílu osobních nákladů na tržbách a s růstem obrátu aktiv roste pozitivní vliv F3.1 na ROE- r_e .** Opačně působí růst běžné likvidity.

Souhrnně, s růstem F3.1, roste ROE i ROE- r_e . Z toho lze usuzovat, že **pokud se rodina chová více společensky zodpovědně a jsou v ní dobré vztahy, tj. má vyšší faktor rodinnosti, dosahuje vyšší výkonnosti podniku, i vyššího růstu jeho hodnoty.**

6 SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ DISERTAČNÍ PRÁCE

6.1 SHRNU TÍ SPECIFIK ANALYZOVANÝCH RODINNÝCH PODNIKŮ

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

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

V následující tabulce (*Tabulka 13*) je uvedeno souhrnné a zjednodušující vyhodnocení specifíků, které byly ověřovány.

Z literatury vyplývá (např. Berrone, Cruz a Gomez-Mejia, 2012), že hlavním cílem rodinného podnikání je dlouhodobá udržitelnost. Cílem tedy není dosáhnout, co nejvyššího finančního zhodnocení ihned, ale formulovat strategické plány. Provedený výzkum ukázal, že není samozřejmé, že by v RPs byly formulovány strategické plány. Tvorbu formalizovaných strategických plánů potvrdila pouze necelá čtvrtina majitelů. Důvodem mohou být nedostatečné manažerské dovednosti. Dalších 15 % respondentů pak uvedlo, že tvoří plán na tři roky. Zbylí respondenti netvoří plán vůbec (16 %), nebo plánují nejdéle v horizontu jednoho roku (31 %).

Tabulka 13 – Vyhodnocení kvalitativních charakteristik rodinných podniků

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

Zdroj: vlastní zpracování

I přesto, že oficiální dlouhodobý plán v podniku často neexistuje, většina majitelů ví, že chce podnik předat svým potomkům a s ohledem na to k podniku přistupují. Dalo by se tedy říct, že RPs se chovají podle strategického cíle, kterým je zachovat podnik jako rodinný i v dalších generacích, pokud je to možné, ale nemají většinou zpracovaný dlouhodobý plán podnikání. Nedostatečné plánování je považované za jeden z důvodů selhání převodu podniku na další generaci, problémy způsobují nečekané situace (např. Matsler a Lievens, 2011). Dle Ward (2011) pouze zhruba dvě třetiny majitelů zvládnou předat podnik svým potomkům. Přitom zvládnutý proces předání následně ovlivní vztah nástupců k podniku, tedy i to, jakou důležitost bude nová generace přikládat nefinančním cílům. V ČR nelze statisticky hodnotit úspěšnost procesu předání, protože většina podniků je v rukou první generace, případně druhé, a zakladatel stále v podniku na nějaké pozici působí. Předcházet neúspěšnému předání podniku lze včasnou přípravou nástupce na převzetí, např. vytvořením nástupnického plánu (Trevinyo-Rodríguez a Tàpies, 2010). Svého nástupce již na převzetí připravuje 34 % ze všech majitelů, kteří se zapojili do výzkumu. Pokud jsou bráni v úvahu pouze respondenti, kteří chtějí zachovat podnik jako rodinný, pak svého nástupce již připravuje na převzetí 41 % z nich. V případě, že

jsou mezi respondenty, kteří chtějí podnik zachovat jako rodinný, započítáni i ti, kteří uvedli, že zatím nemají plány ohledně budoucnosti, je uvedené procento nižší, a to 39 %. Majitelé, kteří již znají svého nástupce, ho téměř vždy připravují.

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

Aby měl podnik dlouhodobou perspektivu, pak rodina klade důraz na udržení kontroly v podniku. Z Usnesení EP ze dne 8. 9. 2015 plyne, že za klíčový faktor úspěchu považuje 87 % podnikatelů provozujících RP právě udržení kontroly nad podnikem. Z výzkumných dat plyne, že ve vedení RP má rodina většinu v 81 % případů; v 73 % jsou ve vedení pouze členové dané rodiny. Pouze osm podniků nevede rodina majitele, ale externí manažer. Vysoký podíl členů jedné rodiny ve vedení lze podpořit i tím, že pro rodinné podnikání je charakteristická neochota rodiny akceptovat externí manažery (Vandekerckhof a kol., 2015). Z odpovědí respondentů plyne, že pro 29 % majitelů je důležité, aby si kontrolu udržela pouze rodina, dalších 23 % akceptuje i názory nerodinných členů, ale do vedení podniku by je nezapojili. Většina majitelů (79,25 %) tedy souhlasí, že kontrolu nad podnikem si musí udržet rodina, případně je možné využít názor nerodinných zaměstnanců a zapojit je do vedení. Pro dalších 25 majitelů (11,79 %) je důležité, aby byly do vedení zapojeny i osoby mimo rodinu. Pouze 9 % majitelů uvedlo, že je ochotno předat kontrolu nad podnikem externím manažerům. S ochotou přenechat vedení externím manažerům, klesá emoční vázanost rodiny k podniku (Vandekerckhof a kol., 2015). Pokud se zaměříme na ochotu akceptovat nerodinné investory, tak v případě tohoto faktoru sice převažuje neochota akceptovat investora, který není z rodiny, ale 31 % respondentů uvedlo, že je ochotno akceptovat nerodinného investora. Pouze 7,5 % respondentů pak uvažuje i o tom, že by se vzdali většinového podílu v podniku. Stejně jako neochota akceptovat nerodinného manažera, je i neochota akceptovat nerodinného investora uváděna jako jedna z charakteristik RPs (např. Andres, 2008).

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

Nefinanční, především emoční, faktory mohou mít na fungování RP i negativní vliv, a to především v případě, že vznikají konflikty v rodině. Problémy v rodině mají obvykle negativní vliv na motivaci majitele budovat RP a roste jeho ochota podnik prodat (Zellweger a Astrachan, 2008). Majitelé nebyli přímo dotázáni, zda mají v rodině konflikty s ohledem na obavu, že se nebudou ochotni o tuto informaci podělit. Byl jim ale položen dotaz, zda jsou toho

názoru, že rodinné podnikání vede k častějším neshodám v rodině a zda vede rodinné podnikání k vyšší spokojenosti v práci a v rodině a k utužení rodiny. Z odpovědí plyne, že i přesto, že způsobuje rodinné podnikání neshody v rodině, v celkovém pohledu vede k větší spokojenosti a utužuje rodinu. Většina majitelů je ale toho názoru, že kvůli rodinnému podnikání problémy v rodině nevznikají, lze proto předpokládat, že v těchto podnicích nejsou aktuálně rodinné konflikty, které by měly negativní vliv na podnik. Přesto analyzovaný soubor zahrnuje třetinu respondentů, kteří uvedli, že rodinné podnikání vede k častějším neshodám v rodině. Jsou to často majitelé podniků, které nejsou zcela předané další generaci.

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

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

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

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

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

Třetina majitelů RPs je ochotna akceptovat nerodinné investory. S RPs je spojována i neochota akceptovat nerodinné investory. 31 % respondentů ale uvedlo, že jsou otevření spolupráci s nerodinnými investory za podmínky, že si udrží většinové vlastnictví.

Pouze 10 % majitelů uvedlo, že mají při výběru zaměstnanců přednost členové rodiny. Jako další specifikum uváděné ve spojení s RPs je přednostní zaměstnávání členů rodiny. To ale potvrdilo pouze 10 % respondentů. Ale pro téměř 50 % analyzovaných podniků

platí, že jsou v nich zaměstnaní lidé, kteří se znali ještě před nástupem do daného podniku. RPs tak kladou důraz na doporučení stávajících zaměstnanců.

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

Vlastnictví. S ohledem na délku rodinného podnikání v ČR bylo pouze hodnoceno, zda je rozdíl ve vedení či vlastnictví podniku zakladateli a jinou generací ve vztahu k dalším proměnným. RPs v ČR jsou zřídka kdy vlastněné či řízené pozdější generací, než je druhá. Pokud podnik vede první generace, tedy zakladatelé, pak jej obvykle i první generace vlastní. Vzhledem k tomu, že jsou tyto dvě proměnné silně provázány, mají vztah ke stejným proměnným. Na těchto vztazích je dobře ověřitelná i věrohodnost posbíraných dat. Plyne z nich totiž, že pokud jsou podniky vlastněny či řízeny zakladateli, pak se jedná o podniky s menším počtem zaměstnanců, mladší, mající jednoho vlastníka, strategické rozhodování je v rukou zakladatele a není vyplácen podíl na zisku. Za zmínku stojí ještě některé další zjištěné vztahy k těmto proměnným, tedy ke generaci vlastníků. Kromě proměnných, které byly shodné pro generaci vlastníků i manažerů, bylo také zjištěno, že pokud je podnik v rukou zakladatelů, mají tito zakladatelé častěji vyhraněný názor na tvrzení, že *rodinné podnikání vede k rozvoji rodiny*. Tito respondenti uvedli, že podnik buď vede, nebo nevede k rozvoji rodiny; v dalších generacích se častěji objevuje odpověď *nevím*. Pro první generaci manažerů pak platí, že v těchto podnicích převažují osoby, které se znaly ještě před nástupem do podnikání. Tato skutečnost souvisí i s menším počtem zaměstnanců v mladších, a tedy i menších, podnicích.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.2 SHRUTÍ VLIVU SPECIFIK RODINNÝCH PODNIKŮ NA VÝKONNOST A TVORBU HODNOTY

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

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

Tato práce vychází z předpokladu, že RPs, které nenaplnují specifika rodinného podnikání (naplňují je méně), budou mít jinou výkonnost a jinou schopnost tvořit hodnotu. Rozdíly v podnicích se projevují v naplňování specifík RPs, proto byl za pomoci konfirmační faktorové analýzy vytvořen teoretický faktorový model prezentující specifika RPs. Jedná se o třífaktorový model, který vychází z předpokladu, že podnik se *chová* více rodinně, pokud ho rodina kontroluje vlastnický i manažersky; pokud má rodina s podnikem plány i do budoucnosti; pokud jsou v rodině dobré vztahy a podnikání jí přináší lepší společenské postavení. Vznikl tak model, jehož faktory prezentují **kontrolu (F1); dlouhodobou udržitelnost (F2); sociální zodpovědnost & rodinné vztahy (F3)**. Každý z těchto faktorů je tvořen souborem proměnných, pro která byla data čerpána z provedeného dotazníkového šetření mezi majiteli RPs. Po úvaze byl **F1 kontrola** vycházející z předpokladu, že více rodinně se *chová* podnik za předpokladu koncentrovaného vlastnictví v rukou jedné rodiny (respektive jednotlivce, který má k podniku emoční vazbu), vyloučen z důvodu nízké variability dat. Podniky zapojené do výzkumu jsou podniky mladší (většinou vlastněné a řízené první generací rodiny) a majitel má v těchto podnicích převážně 100% vlastnický podíl. V důsledku toho nebylo možné potvrdit kompletní třífaktorový model. Tento závěr vychází z předpokladu, že pokud má platit kompletní model, musí být kvalitní i jednotlivé faktory. Proto byla dále věnována pozornost pouze faktorům **F2 dlouhodobá udržitelnost a F3 sociální zodpovědnost & rodinné vztahy** a tyto dva faktory byly hodnoceny odděleně jako dva jednofaktorové modely.

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

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

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

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

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

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

K lepšímu porozumění zjištěného výsledku **byly do modelu přidány další finanční poměrové ukazatele**. Jde o ukazatele reflektující generátory hodnoty. Zisková marže byla nahrazeny nákladovými ukazateli; dále byly použity ukazatele obratu aktiv, likvidity a zadluženosti. Kromě těchto ukazatelů bylo v modelech zohledněno i stáří podniku, jeho velikost a obor podnikání. Z výsledků plyne, že **i po přidání těchto finančních ukazatelů zůstává proměnná F3.1 statisticky významná na hladině významnosti 10 % (p -hodnota klesla na 0,084)**. Stále platí, že s růstem *F3.1* je spojen i růst *ROE*, ale vyšší *ROE* je spojeno také s vyšším zadlužením podniku a vyšší běžnou likviditou a nižším podílem personálních nákladů na tržbách.

V dalším kroku **byly do modelu přidány interakce finančních poměrových ukazatelů s proměnnou F3.1**. Účinek jedné proměnné tvořící interakci, závisí na úrovni druhé proměnné v této interakci. Po přidání interakcí do modelu už není proměnná *F3.1* jako hlavní efekt (bez interakce) statisticky významná. Tato proměnná je ale významná právě v interakci s finančními ukazateli, a to s běžnou likviditou ($p=0,08$), obratem aktiv ($p=0,012$) a podílem personálních nákladů na tržbách ($p=0,004$). Z modelu lze vyvodit, že s růstem obratu aktiv a podílu osobních nákladů na tržbách, roste pozitivní vliv postojů rodiny a rodinných vztahů prezentovaných proměnnou *F3.1* na *ROE*. Zatímco s růstem běžné likvidity tento vliv klesá.

Posledním částí práce byla **analýza vztahu proměnné F3.1 a schopnosti podniku tvořit hodnotu**, přičemž byl použit ukazatel EVA equity, tj. EVA pro vlastníky. Schopnost podniku tvořit hodnotu byla spočítána pomocí tzv. *hodnototvorného rozpětí*, tedy na základě rozdílu mezi výnosností investovaného kapitálu a nákladů kapitálu, tj. *ROE-r_e*. K výpočtu nákladů na kapitál byly použity hodnoty účetních beta koeficientů pro jednotlivé obory. Stejně

jako v případě vztahu s ROE, byl i v tomto případě zjištěn statisticky významný vztah mezi proměnnými, a to mezi proměnnou *F3.1* a schopností podniku tvořit hodnotu. Proto lze i zde vyvodit závěr, že různá výše *F3.1* je spojena s různou výší *ROE-r_e*, kdy s růstem *F3.1* roste i *ROE-r_e*. **Vyšší faktor rodinnosti, resp. vyšší sociální zodpovědnost & dobré rodinné vztahy jsou spojeny s tvorbou vyšší hodnoty podniku.** Model byl opět odvozen na stejném počtu hodnot jako v případě modelu s *ROE*. Faktor rodinnosti zůstává významným i po přidání další proměnných do modelu. Po přidání interakcí do modelu už není proměnná *F3.1* jako hlavní efekt (bez interakce) statisticky významná. Tato proměnná je ale významná právě v interakci s finančními ukazateli, a to s běžnou likviditou ($p=0,027$), obratem aktiv ($p=0,000$) a podílem personálních nákladů na tržbách ($p=0,008$), stejně jako tomu bylo v případě modelu s *ROE*. Proto lze i zde odvodit závěr, že s růstem obratu aktiv a podílu osobních nákladů na tržbách, roste pozitivní vliv postojů rodiny a rodinných vztahů prezentovaných proměnnou *F3.1* na *ROE-r_e*. Zatímco s růstem běžné likvidity tento vliv klesá.

Z dosažených výsledků lze souhrnně vyvodit závěr, že přístup rodiny k podnikání a vztahy v rodině mají vliv na výkonnost podniku a na tvorbu hodnoty. Lépe se daří RP (má vyšší rentabilitu vlastního kapitálu a tvoří vyšší hodnotu), pokud rodinné podnikání vede k utužení rodiny, v rodině nejsou neshody, podnikání umožňuje rodině sladění osobního života s prací a zabezpečení dětí do budoucnosti, ale také přináší rodině dobrou reputaci v podnikové sféře, v místní komunitě a ve společnosti obecně.

6.3 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE

Splněním definovaných cílů práce vznikly přínosy v rovině teoretické, praktické i pedagogické.

Přínosy pro rozvoj teorie a praxe:

- vytvoření uceleného přehledu o specifických RPs a jejich vlivu na výkonnost s tvorbou hodnoty;
- vyhodnocení specifík na vzorku českých RPs;
- vytvoření modelu prezentujícího specifika RPs v ČR a odvození *faktoru rodinnosti* prezentujícího sociální zodpovědnost & rodinné vztahy;
- vyhodnocení vlivu specifík RPs prezentovaných faktorem rodinnosti na výkonnost a tvorbu hodnoty RP.

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

V práci byl vytvořen model prezentující tato specifika RPs. Z něj byla odvozena rovnice, která umožňuje spočítat tzv. *míru rodinnosti* jednotlivých RPs. Ta byla poté zkoumána ve vztahu k výkonnosti a schopnosti RPs tvořit hodnotu. Kromě teoretického přínosu má proto práce přínos i pro praxi, kdy vytvořený model může být použit k vyhodnocení *míry rodinnosti* konkrétního podniku. Faktor rodinnosti byl použit k úpravě postupu stanovení hodnoty RPs v rámci projektu *Rodinné podniky: Generátory hodnoty a stanovení hodnoty v procesu nástupnictví* (TAČR: TL02000434).

Využití výsledků práce ve vzdělávací činnosti:

Přínosem pro pedagogickou oblast je systematizace specifík RPs a jejich vlivu na výkonnost a tvorbu hodnoty těchto podniků. Zpracovaný přehled umožní studentům porozumět odlišnostem RPs od běžných (nerodinných) podniků. Protože práce obsahuje vyhodnocení

těchto odlišností na vzorku českých RPs, mohou si studenti také udělat představu o specifických RPs přímo v ČR.

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

ZÁVĚR

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

Tato disertační práce se zaměřila na problematiku specifík RPs a jejich vlivu na finanční výkonnost a schopnost tvorby hodnoty těchto podniků. V práci byla popsána specifika RPs, která byla poté vyhodnocena na vzorku českých RPs. Následně byl vytvořen faktorový model reprezentující právě tato specifika. Z faktorového modelu byla odvozena regresní rovnice a vypočteno faktorové skóre pro jednotlivé podniky. Nakonec byl zkoumán vliv specifík RPs prezentovaných faktorovým modelem na výkonnost RP (*ROE*) a jeho schopnost tvořit hodnotu (*ROE-r_e*). Z výsledků plyne, že růst vytvořeného faktoru prezentujícího sociální zodpovědnost & rodinné vztahy, tj. vyšší *míra rodinnosti*, je spojen s růstem rentability vlastního kapitálu a lepší schopnosti podniku tvořit hodnotu.

ZDROJE

- ANDRES, C. Large shareholders and firm performance—An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*. 2008, 14(4), 431-445. ISSN 0929-1199. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.05.003>
- ASTRACHAN, J. H., a JASKIEWICZ, P. Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review*. 2008, 21(2), 139-149. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00115.x>
- BARONTINI, R., a CAPRIO, L. The Effect of Family Control on Firm Value and Performance: Evidence from Continental Europe. *European Financial Management*. 2006, 12(5), 689-723. ISSN 1354-7798. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1468-036X.2006.00273.x>
- BERRONE, P., CRUZ, C., a GOMEZ-MEJIA, L. R. Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*. 2012, 25(3), 258-279. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- BINZ, C. A., FERGUSON, K. E., PIEPER, T. M., a ASTRACHAN, J. H. Family business goals, corporate citizenship behaviour and firm performance: disentangling the connections. *International Journal of Management and Enterprise Development*. 2017, 16(1/2). ISSN 0149-2063. Dostupné z: <https://doi.org/10.1504/IJMED.2017.082549>
- BLOCK, J. Long-term orientation of firms. In J. Block, *Long-term Orientation of Family Firms*. Gabler, 2009. 42-57. ISBN 978-3-8349-8412-8. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8412-8_3
- CASTILLO, J., a WAKEFIELD, M. W. An Exploration of Firm Performance Factors in Family Businesses: Do Families Value Only the "Bottom Line"? *Journal of Small Business Strategy*. 2006, 17(2), 37-52. ISSN 1081-8510. Dostupné z: <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/67>
- CENNAMO, C., BERRONE, P., CRUZ, C., a GOMEZ-MEJIA, L. R. Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More about their Stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2012, 36(6), 1153-1173. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x>
- CRUZ, C., LARRAZA-KINTANA, M., GARCÉS-GALDEANO, L., a BERRONE, P. Are Family Firms Really More Socially Responsible? *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2014, 38(6), 1295-1316. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/etap.12125>
- DAMODARAN, A. *Damodaran on valuation: Security analysis for investment and corporate finance*. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons, 2006. ISBN 978-041751212.
- DASPIT, J. J., CHRISMAN, J. J., SHARMA, P., PEARSON, A. W., a MAHTO, R. V. Governance as a Source of Family Firm Heterogeneity. *Journal of Business Research*. 2018, 84, 293-300. ISSN 0148-2963. ISSN 0148-2963. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.041>
- DAWSON, A., a MUSSOLINO, D. Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature? *Journal of Family Business Strategy*. 2014, 5(2), 169-183. ISSN 1877-8585. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.11.004>
- DE MASSIS, A., CHUA, J. H., a CHRISMAN, J. J. Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*. 2008, 21(2), 183-199. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- DYER, W. G. Are Family Firms Really Better? Reexamining "Examining the 'Family Effect' on Firm Performance". *Family Business Review*. 2018, 31(2), 240-248. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0894486518776516>
- FREUDENBERGER, H. J., FREEDHEIM, D. K., a KURTZ, T. S. Treatment of individuals in family businesses. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*. 1989, 26(1), 47-53. ISSN 0033-3204. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/h0085404>
- GILDING, M., GREGORY, S., a COSSON, B. Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2015, 39(2), 299-312. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/etap.12040>
- GOMEZ-MEJIA, L. R., HAYNES, K. T., NÚÑEZ-NICKEL, M., JACOBSON, K. J. L., a MOYANO-FUENTES, J. Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*. 2007, 52(1), 106-137. ISSN 0001-8392. Dostupné z: <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- HNILICA, J., a MACHEK, O. Toward a Measurable Definition of Family Business: Surname Matching and its Application in the Czech Republic. *International Advances in Economic Research*. 2015, 21(1), 119-120. ISSN 1083-0898. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11294-014-9487-7>
- HOOPEES, D. G., a MILLER, D. Ownership Preferences, Competitive Heterogeneity, and Family-Controlled Businesses. *Family Business Review*. 2006, 19(2), 89-101. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00064.x>

- KARRA, N., TRACEY, P., a PHILLIPS, N. Altruism and Agency in the Family Firm: Exploring the Role of Family, Kinship, and Ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2006, 30(6), 861-877. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00157.x>
- KELLERMANN, F. W., EDDLESTON, K. A., a ZELLWEGER, T. M. Article Commentary: Extending the Socioemotional Wealth Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2012, 36(6), 1175-1182. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00544.x>
- KEULENEER, L., a VERHOOG, W. (Eds.). *Recent trends in valuation: from strategy to value*. John Wiley & Sons, 2005. ISBN 978-0-470-86231-5.
- KOLLER, T., M. H. GOEDHART, D. WESSELS a COPELAND, T. E. *Valuation: measuring and managing the value of companies*. 5th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-42465-0.
- LANGMAN, M. A. a LUGT M. G. H. *Bedrijfsoverdrachten in het MKB, moeilijk of makkelijk?* ING & MKB, 2005. ISBN 90-6919-145-8.
- MACHEK, O., a HNILICA, J. The effects of goals attainment on CEO-owner satisfaction and the role of family involvement. *Journal of Family Business Management*. 2019, 10(2), 116-127. ISSN 2043-6238. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2019-0034>
- MARTÍNEZ-ROMERO, M. J., ROJO-RAMÍREZ, A. A., a CASADO-BELMONTE, M. DEL P. Value creation in privately held family businesses: The moderating role of socioemotional wealth. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. 2020, 37(3), 283-299. ISSN 1936-4490. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/cjas.1540>
- MATSER, I., a LIEVENS, J. The succession scorecard, a tool to assist family business's trans-generational continuity. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*. 2011, 3(2). ISSN 1742-5379. Dostupné z: <https://doi.org/10.1504/IJEV.2011.039336>
- MEROÑO-CERDÁN, Á. L., a LÓPEZ-NICOLÁS, C. Women in management: Are family firms somehow special? *Journal of Management & Organization*. 2017, 23(2), 224-240. ISSN 1833-3672. Dostupné z: <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.67>
- MILLER, D., a LE BRETON-MILLER, I. Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*. 2006, 19(1), 73-87. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>
- MINICHILLI, A., CORBETTA, G., a MACMILLAN, I. C. Top Management Teams in Family-Controlled Companies: 'Familianness', 'Faultlines', and Their Impact on Financial Performance. *Journal of Management Studies*. 2010, 47(2), 205-222. ISSN 0022-2380. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00888.x>
- MIROSHNYCHENKO, I., DE MASSIS, A., MILLER, D., a BARONTINI, R. Family Business Growth Around the World. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2021, 45(4), 682-708. ISSN 1042-2587. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1042258720913028>
- NEFF, J. E. Shared vision promotes family firm performance. *Frontiers in Psychology*. 2015, 6. ISSN 1664-1078. Dostupné z: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00646>
- PELÁEZ-LEÓN, J. D., a SÁNCHEZ-MARÍN, G. Socioemotional wealth and human resource policies: effects on family firm performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2021, 28(1), 109-135. ISSN 1355-2554. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/IJEBr-05-2021-0404>
- PINDADO, J., a REQUEJO, I. Family Business Performance from a Governance Perspective: A Review of Empirical Research. *International Journal of Management Reviews*. 2015, 17(3), 279-311. ISSN 1460-8545. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12040>
- PUSPONEGORO, N. H., RACHMAWATI, R., FAH N., NOTODIPUTRO, K. A., a SARTONO, B. Linear Mixed Model for Analyzing Longitudinal Data: A Simulation Study of Children Growth Differences. *Procedia Computer Science*. 2017, 116, 284-291. ISSN 1877-0509. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.10.071>
- RABUŠIC, L., P. SOUKUP A P. MAREŠ. *Statistická analýza sociálněvědních dat (prostřednictvím SPSS)*. 2., přepracované vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2019. ISBN 978-80-210-9248-8.
- REŽŇÁKOVÁ, M.; BRYCHTA, K.; KARAS, M.; PETRŮ, N.; PĚTA, J.; SRBOVÁ, P.; TOMÁŠKOVÁ, A. a ŽIŽLAVSKÝ, O. *Určování hodnoty rodinných podniků v procesu nástupnictví*. společenské vědy. společenské vědy. Brno: VUTIUM, 2022a. ISBN 978-80-214-6130-7.
- REŽŇÁKOVÁ, M., KARAS M., SRBOVÁ, P., PĚTA, J. a BRYCHTA, K. *Metodika určování hodnoty rodinných podniků v procesu nástupnictví*. Brno: Fakulta podnikatelská VUT, 2022b. URL: <https://hodnotapodniku.fbm.vutbr.cz/>.
- REŽŇÁKOVÁ, M.; WEIRICH, P.; KARAS, M.; PĚTA, J.; SRBOVÁ, P.: *Kalkulačka; Webová aplikace určena k výpočtu hodnoty českých rodinných podniků*, 2022c. URL: <https://hodnotapodniku.fbm.vutbr.cz/kalkulacka>.

- REŽŇÁKOVÁ, M., SRBOVÁ, P., KARAS, M., PĚTA, J. a MICHALÍKOVÁ, E. (2023 – v recenzním řízení). Performance of Family Businesses in the Specific Conditions of CEE Countries: The Case of the Czech Republic.
- SARMIENTO-SABOGAL, J., a SADEGHI, M. (2014). Estimating the cost of equity for private firms using accounting fundamentals. *Applied Economics*. 2014, 47(3), 288-301. ISSN 0003-6846. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/00036846.2014.969826>
- SCIASCIA, S., MAZZOLA, P., a KELLERMANN, F. W. Family management and profitability in private family-owned firms: Introducing generational stage and the socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*. 2014, 5(2), 131-137. ISSN 1877-8585. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.03.001>
- SCHULZE, W. S., LUBATKIN, M. H., DINO, R. N., a BUCHHOLTZ, A. K. Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*. 2001, 12(2), 99-116. ISSN 1047-7039. Dostupné z: <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>
- SCHULZE, W. S., LUBATKIN, M. H., a DINO, R. N. Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial and Decision Economics*. 2002, 23(4-5), 247-259. ISSN 1099-1468. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/mde.1064>
- SOUKUP, P. *Pokročilá analýza dat v SPSS a AMOS*. Masarykova univerzita, 2022. ISBN 978-80-210-9935-7.
- ST-PIERRE, J. a BAHRI, M. The use of the accounting beta as an overall risk indicator for unlisted companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2006, 13(4), 546-561. ISSN 1462-6004. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/14626000610705741>
- TREVINYO-RODRÍQUEZ, R. N. a TAPIES, J. Effective Knowledge Transfer in Family Firms. In: *IESE Business School Working Paper No. 865*, 2010. Dostupné z: <https://ssrn.com/abstract=1673904> nebo <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1673904>
- Usnesení Evropského parlamentu (EP) ze dne 8. září 2015 o rodinných podnicích v Evropě (2014/2210(INI)). *Evropský parlament* [online]. [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2015-0290+0+DOC+XML+V0//CS>
- Usnesení vlády České republiky č. 330 o vymezení rodinného podniku v České republice ze dne 13. května 2019. Dostupné z: <https://apps.odok.cz/>
- VANDEKERKHOF, P., STEIJVERS, T., HENDRIKS, W., a VOORDECKERS, W. The Effect of Organizational Characteristics on the Appointment of Nonfamily Managers in Private Family Firms. *Family Business Review*. 2015, 28(2), 104-122. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0894486513514274>
- VILLALONGA, B., a AMIT, R. Family ownership. *Oxford Review of Economic Policy*. 2020, 36(2), 241-257. ISSN 0266-903X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/oxrep/gra007>
- WARD, J. L. *Keeping the Family Business Healthy*. Palgrave Macmillan US, 2011. ISBN 978-0-230-11121-9. Dostupné z: <https://doi.org/10.1057/9780230116122>
- WEST, B. T. Analyzing Longitudinal Data With the Linear Mixed Models Procedure in SPSS. *Evaluation & Health Professions*. 2009, 32(3), 207-228. ISSN 0163-2787. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0163278709338554>
- WESTHEAD, P., a HOWORTH, C. 10 Identification of different types of private family firms. *Handbook of research on family business*. Northampton, MA: Edward Elgar, 2006. ISBN 978-184-5424-107
- WILLIAMS, R. Interaction effects between continuous variables (Optional). In: Richard Williams, Sociology, University of Notre Dame [online], 2015. [cit. 2022-07-09]. Dostupné z: https://www3.nd.edu/~rwilliam/stats2/l55.pdf?fbclid=IwAR2yH-19f1VbXw7_mMgdVHKA6Ziu5P1rjyteYf-SCAqafMBF9YZE4Dd4Wdw
- ZELLWEGER, T. M., a ASTRACHAN, J. H. On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*. 2008, 21(4), 347-363. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00129.x>
- Změna definice rodinného podniku v České republice. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (MPO)* [online], 2022. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/zmena-definice-rodinneho-podniku-v-ceske-republice---265670/>

PROFESNÍ ŽIVOTOPIS

OSOBNÍ ÚDAJE

Jméno a příjmení: Pavla Srbová
Datum a místo narození: 16. 3.1993, Nové Město na Moravě
E-mail: pavla.srbova@vutbr.cz
ORCID ID 0000-0003-4076-9829

VZDĚLÁNÍ

2017 – trvá Řízení a ekonomika podniku (Ph.D.), FP VUT v Brně
2019 – 2019 Měsíční zahraniční pobyt v *Research Institute for Family Business*,
Wirtschaftsuniversität Wien, Rakousko
2015 – 2017 Účetnictví a finanční řízení podniku (Ing.), FP VUT v Brně
2015 – 2015 Půlroční zahraniční studijní pobyt University of Oslo, Norsko
2012 – 2015 Účetnictví a daně (Bc.), FP VUT v Brně
2004 – 2012 Gymnázium Vincence Makovského se sportovními třídami Nové Město
na Moravě

PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

2022 – trvá Akademický pracovník – asistent, VUT Brno
2018 – trvá Asistentka jednatele, účetní, Oskola s.r.o., Brno
2017 – trvá Výuka ekonomických předmětů a analýza ekonomických dat, VUT Brno
(součást doktorského studia)
2013 – trvá Organizátor v základním článku Hnutí Brontosaurus, Brno
2019 – 2022 Členka kontrolní revizní komise Hnutí Brontosaurus, Brno
2017 – 2018 Ekonom, Moravská zemská knihovna, Brno

VÝUKA PŘEDMĚTŮ

Daňová soustava
Finance podniku
Finanční management pro informatiky
Finanční řízení a investování
Nákladové účetnictví
Rating a oceňování podniku
Základy financování

OSTATNÍ ZKUŠENOSTI

3. místo v soutěži Atlas Copco Services 2019, ocenění diplomové práce
3. místo v soutěži FINDiplomka 2017, pořadatel Česká asociace pro finanční řízení, ocenění
diplomové práce

PŘEHLED PUBLIKACÍ

Odborná kniha:

1. REŽŇÁKOVÁ, M.; BRYCHTA, K.; KARAS, M.; PETRŮ, N.; PĚTA, J.; SRBOVÁ, P.; TOMÁŠKOVÁ, A. a ŽÍŽLAVSKÝ, O. *Určování hodnoty rodinných podniků v procesu nástupnictví*. společenské vědy. společenské vědy. Brno: VUTIUM, 2022. ISBN 978-80-214-6130-7.

Metodika:

2. REŽŇÁKOVÁ, M., KARAS M., SRBOVÁ, P., PĚTA, J. a BRYCHTA, K. Metodika určování hodnoty rodinných podniků v procesu nástupnictví. Brno: Fakulta podnikatelská VUT, 2022. URL: <https://hodnotapodniku.fbm.vutbr.cz/>.

Software:

3. REŽŇÁKOVÁ, M.; WEIRICH, P.; KARAS, M.; PĚTA, J.; SRBOVÁ, P.: Kalkulačka; *Webová aplikace určena k výpočtu hodnoty českých rodinných podniků*, 2022. URL: <https://hodnotapodniku.fbm.vutbr.cz/kalkulacka>.

Článek v časopise evidovaném v databázi SCOPUS:

4. SRBOVÁ, P.; REŽŇÁKOVÁ, M.; TOMÁŠKOVÁ, A. Socially responsible activities and the economic performance of family businesses. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 2023, roč. 7, č. 1, s. 1-19. ISSN: 2572-7931.
5. KARAS, M.; SRBOVÁ, P. Predicting bankruptcy in construction business: Traditional model validation and formulation of a new model. *Journal of International Studies*, 2019, roč. 12, č. 1, s. 283-296. ISSN: 2306-3483.

Článek v časopise – odesláno do recenzního řízení:

6. REŽŇÁKOVÁ, M.; SRBOVÁ, P.; KARAS, M.; PĚTA, J.; MICHALÍKOVÁ, E. Deeper Insight into the Performance of Family Businesses: What Causes Differences in Performance between Family and Non-family Businesses?

Článek ve sborníku z konference evidovaném na WOS:

7. SRBOVÁ, P. Family business owners plan over the long term: framework of research and preliminary results covering the Czech Republic. In *DOKBAT 2019 - 15th Annual International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers (Vol. 15)*. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, Faculty of Management and Economics, 2019, s. 962-969. doi: 10.7441/dokbat.2019.094. ISBN 978-80-7454-893-2.
8. SRBOVÁ, P.; REŽŇÁKOVÁ, M. Prediction of economic growth to determine the growth rate of business value. In *European Financial Systems 2019, Proceedings of the 16th International Scientific Conference*. Brno: 2019. s. 560-567. ISBN 978-80-210-9338-6.

Článek ve sborníku čekajícím na evidenci na WOS:

9. KARAS, M.; REŽŇÁKOVÁ, M.; SRBOVÁ, P. *Predicting the Value of Czech Family Businesses: What Factors Influence Value Creation?*. 8th Annual International Scientific Conference Business Trends 2022. First. Plzeň: ZČU v Plzni, Fakulta ekonomická, 2022. ISBN: 978-80-261-1126-9.
10. SRBOVÁ, P.; REŽŇÁKOVÁ, M. *The Family Influence on Business: Czech Family Companies*. The 20th International Scientific Conference Globalization and its Socio-Economic Consequences 2020. SHS Web of Conferences. Slovakia: EDP Sciences, 2021. s. 1-11. ISBN 9781713824145. ISSN 2261-2424.
11. SRBOVÁ, P.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Succession planning in family businesses: the role of long-term plans*. Economic and Social Development. Book Series: International

Scientific Conference on Economic and Social Development. 2021. s. 126-135. ISSN 1849-7535.

12. SRBOVÁ, P.; REŽŇÁKOVÁ, M.; PĚTA, J. *Family Firms Specifics: Business Impact on Family Climate*. 18th International Scientific Conference: Perspectives of Business and Entrepreneurship Development. 2021. s. 135-141. ISBN 978-80-214-6005-8.
13. SRBOVÁ, P.; REŽŇÁKOVÁ, M.; KARAS, M.; PĚTA, J. *Do family businesses perform better than non-family businesses? The situation in Czech companies*. Contemporary issues in economy. Poland: Instytut Badań Gospodarczych, 2021. s. 147-147. doi: 10.24136/eep.abs.2021.1. ISBN 978-83-65605-38-2.

Článek ve sborníku z konference nevidovaném na WOS:

14. SRBOVÁ, P. Využití vybraných bankrotních modelů k predikci bankrotu ve stavebnictví. In: *Workshop specifického výzkumu 2017*. VUT v Brně, FP, 2017, s. 83. ISBN 978-80-214-5598-6.

Abstrakt ve sborníku z konference nevidovaném na WOS:

15. SRBOVÁ, P.; KARAS, M., REŽŇÁKOVÁ, M. Value Creation in Private Family Businesses: Case of the Czech Republic. The Gears of Legacies: Next-generations Driving Family Business Renewal and Endurance. *The International Family Enterprise Research Academy (IFERA) Inc.*, 2022. s. 48-48. ISBN 979-12-210-1420-4.
16. SRBOVÁ, P.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Společenské vnímání rodinného podnikání*. Rodinné podnikání. 2021. s. 31. ISBN 978-80-7408-232-0.
17. SRBOVÁ, P.; REŽŇÁKOVÁ, M. Value of private family firms and its specifics. Generations to Generations: Bridging Past and Future in Family Business. *The International Family Enterprise Research Academy (IFERA) Inc.*, 2020. s. 200-200. ISBN 979-12-200-6730-0.