

**Mendelova univerzita v Brně
Provozně ekonomická fakulta**

Rodinné podniky

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Doc. Ing. Lea Kubíčková, Ph.D.

Denisa Vinkláríková

Brno 2016

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Lee Kubíčkové, Ph.D. za její ochotný a vstřícný přístup, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování této bakalářské práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Rodinné podniky** vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 1. května 2016

Abstract

Vinkláríková, D. Family Business. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2016. The aim of bachelor thesis is to define a specifics of the family business; secondly, the indication of segmentation family business and lastly, the definition of strengths and weaknesses. A part of this bachelor thesis is a collection of primary and secondary data which are analysed. The primary data are gained by in-depth interviews with family businesses from the Czech Republic. The final part of the thesis is formed by a discussion. This part of bachelor thesis is compare strengths and weaknesses in theory with real values.

Keywords

Family business, strengths and weaknesses, funding, conflicts, discipleship

Abstrakt

Vinkláríková, D. Rodinné podniky. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Cílem bakalářské práce je definovat specifika rodinného podnikání, nastínit jejich členění a určit silné a slabé stránky rodinného podnikání. Součástí práce je sběr primárních a sekundárních dat, které jsou následně analyzována. Primární data jsou získaná metodou hloubkových rozhovorů s rodinnými podniky z České republiky. V závěru práce je vytvořena diskuze, která srovnává silné a slabé stránky v teorii se skutečnými hodnotami.

Klíčová slova

Rodinné podniky, silné a slabé stránky, financování, konflikty, následovnictví

Obsah

1	Úvod a cíl práce	11
1.1	Úvod práce	11
1.2	Cíl práce.....	12
2	Metodika	13
3	Literární rešerše	14
3.1	Podnikání.....	14
3.2	Rodina.....	15
3.3	Rodinné podnikání	16
3.4	Rodinné instituce	18
3.5	Životní cykly rodinného podniku.....	19
3.6	Měření vlivu rodiny na podnik.....	21
3.7	Rodinné podniky v České republice.....	23
3.8	Rodinné podnikání ve světě	26
3.9	Typy rodinných podniků	29
3.10	Firemní kultura	30
3.11	Řízení rodinného podniku	32
3.11.1	Management vlastníků.....	33
3.11.2	Rodinný management	33
3.11.3	Spolupráce s externími managery	35
3.12	Silné a slabé stránky rodinného podnikání.....	36
3.12.1	Silné stránky.....	36
3.12.2	Slabé stránky.....	37
3.13	Otázka nástupnictví.....	39
3.14	Financování podniku	43
3.14.1	Vlastní zdroje financování	43
3.14.2	Cizí zdroje financování.....	44

4	Analytická část	46
4.1	Zpracování sekundárních dat	46
4.2	Zpracování primárních dat	54
4.3	Výsledky hloubkových rozhovorů	57
5	Specifika rodinného podnikání	63
6	Diskuze	65
7	Závěr	67
8	Literatura	68
9	Seznam obrázků	71
A	Ukázky webových stránek konkrétních rodinných podniků	73

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod práce

V současné době nejen v České republice, ale po celém světě existuje mnoho rodinných podniků. Tato forma podnikání patří k populárním a neustále se rozrůstá o další a další rodinné podniky. V České republice sice nemají takové zastoupení, jako například v zemích západní Evropy, ale i přesto jsou zákazníci vyhledávány čím dál častěji. Jde o podniky, jejichž majitelé a společníci jsou rodinnými příslušníky a mají většinové zastoupení v řídicích a statutárních orgánech. U této formy podnikání dochází k úzkému propojení řídicích a vlastnických funkcí. Na podnikání mají vliv rodinné i pracovní vztahy, které jsou od sebe někdy velmi těžko oddělitelné.

Mezi hlavní výhody rodinného podnikání patří především vzájemná spolupráce pracovníků, ochota si pomáhat, loajalita k podniku a předávání zkušeností v rámci podniku. Pracovní prostředí v rodinném podniku je velice přátelské a řídicí struktura podniku pevně daná. Nejen tyto aspekty působí na zákazníky věrohodně a vyvolávají v nich pocit jistoty. Na rozdíl od nerodinných podniků je zde kladen mnohem větší důraz na kvalitu odvedené práce a zachování dobrého jména podniku. Situaci v podniku mohou někdy narušit rodinné konflikty. Ty se řadí mezi slabé stránky tohoto druhu podnikání. Další nevýhodou může být například rivalita mezi rodinnými příslušníky pracující v podniku. Problémovou oblastí pak bývá otázka týkající se nástupnictví v podniku.

Po srovnání silných a slabých stránek však většina zástupců rodinných podniků tvrdí, že v jimi zvoleném typu podnikání převládají především výhody a jsou s tímto druhem podnikání převážně spokojeni. K založení vlastního rodinného podniku je láká především možnost vlastní organizace času a práce, nebo i zhotovení výrobků dle vlastních představ a přání. Dle mého názoru má rodinné podnikání nejen v České republice ale i po celém světě velkou budoucnost a je rozhodně velice perspektivním odvětvím v podnikání.

1.2 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je definovat specifika rodinných podniků, nastínit jejich členění a určit silné a slabé stránky rodinného podnikání. Teoretickými východiskými pro tuto práci jsou především názory odborníků, kteří se touto problematikou zabývají.

Dílčím cílem práce je na základě shromážděných primárních dat od konkrétních rodinných firem navrhnout efektivní řešení pro nedostatky či problémy, které budou zjištěny během tohoto testování. Tato data jsou získána metodou hloubkových rozhovorů. Vyskytovat se však nemusí jen nedostatky, ale i výhody. U těch je navrženo, jak by se daly nejlépe využít, aby byly pro danou firmu přínosem.

V poslední části práce je vytvořen prostor pro diskuzi a závěr, kde jsou shrnuty poznatky, kterých bylo dosaženo během testování.

2 Metodika práce

K vypracování první části práce a to literární rešerše je využito odborné literatury a internetových zdrojů. Všechny použité zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury na konci této práce. Citace zdrojů a literatury je v souladu s citační normou ČSB ISO 690.

V další části práce následuje sběr primárních a sekundárních dat. Sekundární data jsou získána z různých statistik, ročenek a ostatních zdrojů, které se zabývají touto problematikou. Tato data jsou následně zpřehledněna a znázorněna pomocí grafů s příslušnými komentáři.

Poté následuje sběr primárních dat od konkrétních rodinných firem působících především na českém trhu. Tato data jsou zjišťována metodou hloubkových rozhovorů. Rozhovory jsou provedeny v celkem devíti rodinných podnicích. Jako vzorek jsou vybrány pouze obchodní společnosti, konkrétně společnosti s ručením omezeným. Po získání potřebných informací z hloubkových rozhovorů od konkrétních rodinných podniků jsou tato data vyhodnocena a prezentována pomocí myšlenkových map.

Dále jsou v práci použity standartní vědecko-výzkumné metody, jako je analýza, komparace či syntéza. Analýza, neboli rozložení celku na elementární části, má za cíl identifikovat podstatné vlastnosti jednotlivých částí celku a poznat jejich podstatu. Tato metoda je použita především při sběru primárních a sekundárních dat v této práci. Metoda komparace má za úkol analyzovat a porovnat jednotlivé pozorované jevy. Této metody je využito především v kapitole Diskuze, kde jsou porovnávány silné a slabé stránky zjištěné z teoretických východisek spolu se skutečnými hodnotami získané z hloubkových rozhovorů. V neposlední řadě je využito i metody syntézy, která jednotlivé části, vztahy a souvislosti spojuje a sjednocuje do určitého celku. Všechny získané poznatky jsou shrnuty v závěru této práce.

3 Literární rešerše

3.1 Podnikání

Živnostenské podnikání je podle živnostenského zákona definováno jako soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem pod vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost a za účelem dosažení zisku (§ 2, odst. 1).

Podnikatele pak můžeme vymežit podle Obchodního zákoníku těmito body:

1. Osoba, která je zapsána v obchodním rejstříku.
2. Osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění.
3. Osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů.
4. Fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu (§ 2, odst. 2).

Vladimír Němec ve své knize Řízení a ekonomika firmy definuje podnikatele následovně: „Pod tímto pojmem se rozumí nejen fyzická osoba (jednotlivec, v zákoně o daních z příjmů nazývaný osobou samostatně výdělečně činnou – OSVČ), ale i právnická osoba (společnost nebo družstvo)“ (Němec, 1998).

Další druhy podnikání najdeme v obchodním zákoníku a živnostenském zákoně. Mohou to být obchodní společnosti, družstva nebo již zmíněná OSVČ neboli osoba samostatně výdělečně činná. Obchodní společnosti se dělí na osobní a kapitálové. Do osobních řadíme veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost, do kapitálových patří společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Nejpoužívanější formou v rámci rodinného podnikání je společnost s ručením omezeným (dále jen s.r.o.).

Podnik je podle obchodního zákoníku definován následovně: „*Podnikem se rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.*“ (§ 5, odst. 1). Stručně řečeno: „*Podnikem se rozumí soubor hmotných, osobních i nehmotných složek podnikání*“ (Němec, 1998).

3.2 Rodina

Rodinu lze definovat několika způsoby. Záleží, jaký vědecký přístup uplatníme. Různé oblasti stejných věd přistupují k pojmu rodina odlišně.

Rodina se dá definovat jako malá skupina osob, které jsou navzájem spojeny manželskými, příbuzenskými nebo jinými obdobnými vztahy a především společným způsobem života. Mezi hlavní funkce rodiny patří především funkce reprodukční, ekonomická, socializační a emocionální (Lovasová, 2006).

Podle psychologického slovníku je rodina „*společenská skupina spojená manželstvím nebo pokrevními vztahy, odpovědností a vzájemnou pomocí*“ (Hartl, Hartlová, 2000).

Na základě vnitřní struktury můžeme rodinu dělit na rodinu základní, která se skládá z otce, matky a dětí. Druhým typem je rodina rozšířená, do které zahrnujeme navíc i prarodiče, tety, strýce a další příbuzné (Střelec, 1978).

Uvnitř rodiny panují pevné vazby. Členové rodiny si navzájem plně důvěřují. Ve správně fungující rodině se členové navzájem podporují a pomáhají si, jsou vzájemně propojení. Právě tato silná pouta a soudržnost mezi členy rodiny mohou být v obchodní sféře jejich silnou stránkou a výhodou na trhu. Mnozí zákazníci hledají právě tohoto rodinného firemního ducha, který v nich vyvolává pocit důvěry.

Rodina je definovaná v zákonu o rodině č. 94/1963 Sb. Je součástí soukromého práva, které se zabývá manželstvím, založením rodiny a výchovou dětí.

Vztahy mezi členy rodiny se promítají do rodinného podniku a v mnohých případech komplikují řídicí proces. Většina podnikatelských rozhodnutí je společným rozhodnutím rodiny. A rodina je zase po celý život ovlivňována podnikáním a zájmy firmy. K vedení rodinného podniku je potřeba dělat hodně kompromisů mezi vlastním životem a podnikáním. Proto je velmi důležité najít rovnováhu mezi oběma stranami, jinak požadovaných výsledků lze jen stěží dosáhnout (Hesková, Vojtko, 2008).

3.3 Rodinné podnikání

Rodinné podniky jsou jedním z nejstarších a často se vyskytujících typů podnikání na světě. I přesto pro ně neexistuje jednotná definice.

Pavla Odehnalová, autorka knihy *Přednosti a meze rodinného podnikání*, definuje rodinný podnik takto: *„Za rodinný podnik lze označit podnik, který zahrnuje několik generací a kde faktor rodiny zasahuje do života a chodu podniku“* (Odehnalová, 2011).

Další definicí může být například tato: *„Rodinný podnik je podnik vlastněný, případně i řízený rodinou/rodinami, či vybranými členy rodiny, přičemž se předpokládá, že podnik bude předán následující generaci“* (Koráb, 2008).

Rodinné podnikání je dle Heskové charakteristické tím, že vlastnictví podniku se předává v rámci jedné rodiny z generace na generaci. Firmu založí nejčastěji rodiče, kteří zde později zaměstnají své potomky nebo další členy rodiny a zbylá pracovní místa zaplní nerodinnými příslušníky. U dětí jde zpočátku o méně významnou funkci ve firmě, postupně se však vypracovávají, až dosáhnou vyšší a vyšší pozice a nakonec vedení i vlastnictví celého podniku převzou.

Rozeznáváme tři typy definic rodinných podniků:

- Rodinný podnik – rodina má zásadní vliv na řízení a rozvoj podniku a strategickým cílem je firmu předat další generaci.
- Rodinný podnik – definovaný na základě vlastnické kontroly (např. podílu akcií) zakladatelem a jeho potomky.
- Rodinný podnik – je podnikem několika generací. Rodina podnik přímo řídí, majetek firmy je ve vlastnictví rodiny, více než jeden člen rodiny je v TOP managementu firmy (Hesková, 2008).

Jeden z hlavních znaků rodinných podniků je splynutí tří obecných funkcí a to funkce firemní, osobní a rodinné funkce. Díky spojení těchto tří funkcí v jeden celek většinou nedochází ke střetu více osob ve vedení firmy. Také je jasně daná hierarchie pracovních pozic členů v podniku (Hesková, 2008).

Mezi důležité faktory úspěšného podnikání je také motivace členů rodiny.

Na vlastním podnikání jim záleží mnohem více než někomu, kdo je zaměstnaný v podniku, ke kterému nemá žádné pouto. Pokud je podnik v jejich vlastnictví a pod jejich vedením, snaží se a jsou motivováni o to víc, aby se podniku dařilo a prosperoval. Dokonce mohou být ochotni i více riskovat, vkládat do firmy vlastní kapitál a to vše proto, aby dosáhli úspěchu.

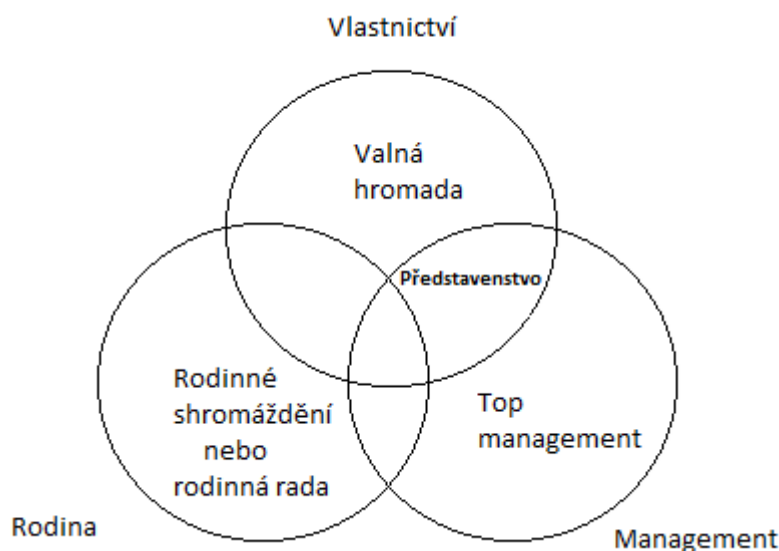
Znakem rodinných firem je i spojení názvu firmy se jménem zakladatele a členů rodiny. Příkladem může být Baťa, Petrof nebo Ford (Hesková, 2008).

3.4 Rodinné instituce

Jako všechny typy podnikání, tak i rodinné podnikání obnáší určitý vnitřní řád a strukturu. Dle Korába se jednotlivé instituce či orgány pro řízení rodinných záležitostí v podniku liší podle velikosti podniku, podle velikosti (šíře) rodiny nebo podle počtu generací v podniku. Většina podniků však používá některé z následujících institucí:

- **Rodinné setkání** – nejjednodušší typ orgánu podniku. Jedná se o neformální setkání členů rodiny například u „stolu v kuchyni“.
- **Rodinné shromáždění (fórum)** – jde již o formalizovanější orgán, ve kterém se setkává více nukleárních rodin například v podnicích třetí generace. Zde podnik vlastní a řídí několik různých rodinných větví. Pro tento typ orgánu je typické, že setkání se opakují pravidelně (zpravidla jedenkrát ročně).
- **Rodinná rada** – formalizovaný orgán, který je nezbytný v bratraneckých konfederacích. Většinou se dělí na rodinnou dozorčí radu, vnitřní radu a rodinný výkonný výbor. Je složen ze zástupců rodin a zabývá se plánováním, tvorbou pravidel a rodinných politik, dále posilováním komunikace a důvěry mezi rodinami.
- **Další instituce** – například setkání akcionářů, akcionářský rodinný výbor, rodinný vzdělávací výbor atd. (Koráb, 2008).

Tento obrázek zobrazuje základní řídicí struktury rodinného podniku:



Obr. 1: Základní řídicí struktury rodinného podniku

Zdroj: (Governing the Family-Run Business, 2001)

3.5 Životní cykly rodinného podniku

Rodinný podnik si prochází několika cykly během doby jeho existence a fungování. Na tomto schématu jsou vidět jednotlivá období vývoje podniku. Vývoj podniku je současně spojen s plynutím osobního a pracovního života.

Jak je uvádí firma RSM TACOMA Family Office ve svém článku¹, při založení podniku jsou nejčastěji použity osobní či rodinné finance, proto je kladen důraz na to, aby prvotní stádium podniku bylo úspěšné a v budoucnu se dala očekávat minimálně návratnost prvotní investice. Dalším krokem je rozvoj firmy, který souvisí s dalším dodatečným kapitálem potřebným na její rozšíření a posílení. Po proniknutí na trh je potřeba firmu a její fungování stále zdokonalovat a vylepšovat, jelikož konkurence je v dnešní době opravdu veliká a rodinné podniky se s ní potýkají na všech trzích.

Pokud se podniku podaří pozici na trhu stabilizovat, může provádět další rozhodnutí týkající se budoucího vývoje firmy. V této fázi by se měla firma snažit získat další nové zakázky a tím podnik dále zvětšovat a rozšiřovat.

Poslední fáze je jedna z nejobtížnějších, i když se tak na první pohled nemusí zdát. Přichází na řadu otázka nástupnictví, zda podnik převezme někdo z rodiny nebo v opačném případě, zda se vlastník či vlastníci budou firmy muset vzdát a prodat ji. Majitelé do své firmy nekládají jen vlastní finanční kapitál ale i emoce. K firmě mají velké citové pouto. Často se tak pro ně tento krok jeví jako těžce řešitelný a náročný.

¹ Zdroj: (RSM Family Office, 2015)



Obr. 2: Životní cykly rodinného podniku

Zdroj: (RSM Family Office, 2015)

3.6 Měření vlivu rodiny na podnik

Pro vyjádření působení vlivu rodiny na firmu se používá model F-PEC (Family influence through Power, Experience, Culture), který slouží k rozlišování a porovnávání rodinných podniků.

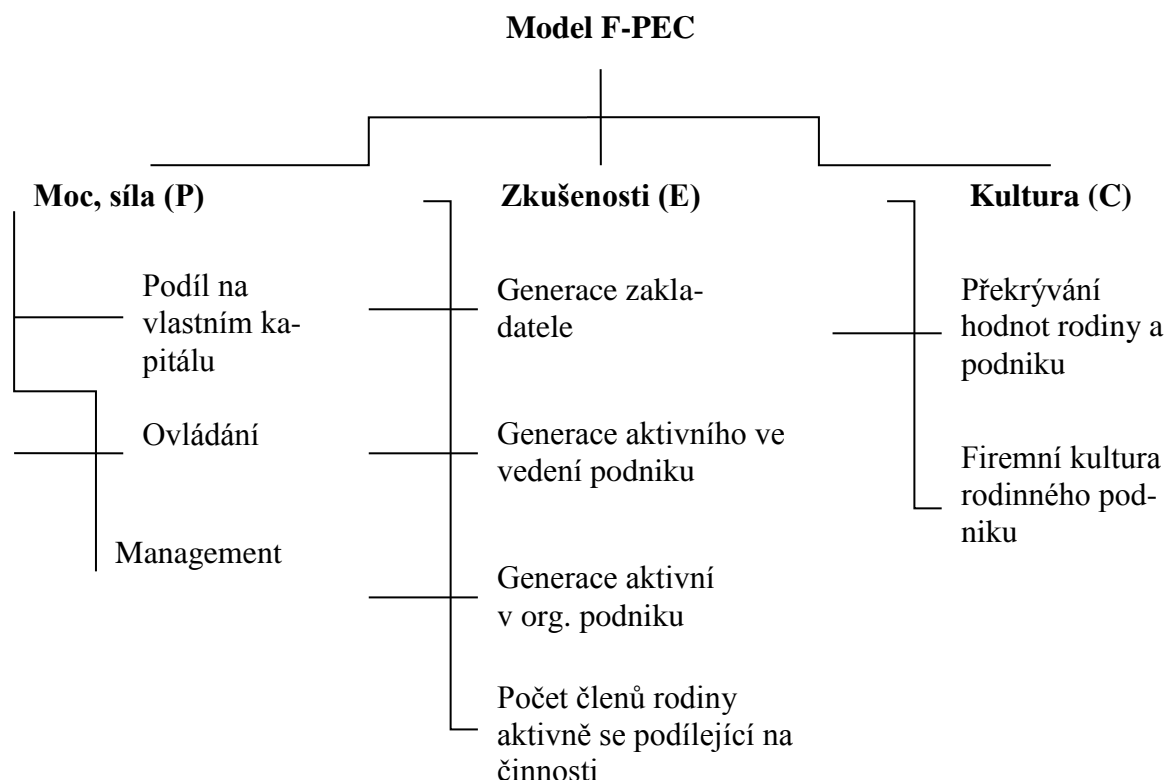
Model F-PEC se zakládá na 3 pilířích:

- Moc, síla (Power)
- Zkušenosti (Experience)
- Kultura (Culture)

(Koráb, 2008)

Propojení a síla těchto tří pilířů pak zobrazují míru zainteresovanosti rodiny v podniku.

Specifikaci modelu uvádí ve své publikaci Koráb, na obrázku je znázorněn základní princip fungování F-PEC modelu:



Obr. 3: Model F-PEC

Zdroj: (Koráb, 2008)

Rodina má na podnik určitý vliv a to buď přímý, nebo nepřímý. Nepřímo může rodina podnik ovlivňovat prostřednictvím vlastnictví nebo přes svoji účast v statutárních orgánech podniku.

Model F-PEC slouží jako nástroj pro mezinárodní srovnávací studie a tak nestaví na právním systému dané země.

Ve vztahu k vlastnictví se v modelu bere za základ podíl na hlasovacích právech vyhrazených v rodině. Je potřeba určit procentuální podíl rodiny na vlastnictví a z toho plynoucí práva ke kontrole a vedení rodinné firmy. Model F-PEC předpokládá růst vlivu rodiny s každou další generací (Koráb, 2008).

3.7 Rodinné podniky v České republice

V České republice nepatří rodinné podniky mezi nejsledovanější typy podnikání, proto o nich nemáme moc údajů. Odhadovaný podíl mezi všemi hospodářskými subjekty je přibližně 30% (Koráb, 2008).

Pro rodinné podniky v České republice je charakteristické, že *„nejsou právně odlišeny od ostatních forem podnikání, proto pro ně platí stejná pravidla jako pro jakékoliv jiné podnikatelské subjekty v ČR. Určitým specifikem je ovšem zaměstnávání členů rodiny, které je v pracovním právu zvlášť upraveno“* (Hesková, 2008).

Co se týče historie rodinných podniků v České republice, jejich rozvoj rodinného podnikání nastal zejména až po tzv. sametové revoluci, kdy došlo k pádu tehdejšího totalitního režimu, který veškeré pokusy či aktivity spojené s rodinným podnikáním výrazně potlačoval. Později se malé podniky rozšířily zejména v éře první republiky a to zejména v oblasti malých živností. Tyto živnosti se pak nejčastěji dědily z otce na syna, a tak mohla rodinná živnost fungovat i po několik generací (Koráb, 2008).

V květnovém vydání roku 2015 sestavil časopis Forbes (5/2015) žebříček 10 nejlepších rodinných podniků v České republice. Žebříček je sestaven dle výše tržeb a podle ukazatele EBITDA, což je zisk před odečtením odpisů a úroků. Forbes tento ukazatel definuje následovně: *„EBITDA vypovídá o schopnosti generovat volnou hotovost a tržby jako měřítko absolutní velikosti a tržního vlivu. Každému z těchto dvou kritérií byla přiřazena stejná váha,“*. U obou hodnot byl použit průměr za poslední tři až čtyři roky.

První příčku obsadila firma Metalimex, která podniká v těžbě uhlí, dále se specializuje na energetiku, strojírenství a další. Firma prosperuje jak na domácích tak zahraničních trzích, v čele stojí rodina Otavových. Tato firma vévodila stejnému žebříčku sestaveného v roce 2014 časopisem Forbes, tudíž opět potvrdila svoje prvenství.

Na druhém místě se umístila firma Synot Holding (stejně tomu bylo i v roce 2014). Firmu založil Ivo Valenta, v současnosti mu s chodem firmy pomáhá několik členů jeho rodiny. Synot Holding podniká především v oblasti hazardu. Název rodinného podniku Synot vznikl spojením slov „synové“ a „otec“. Podobně jako Metalimex se firma úspěšně prosazuje jak na tuzemském tak na zahraničním trhu, podniká v celkem 11 státech Evropy a snaží se dále rozšiřovat na další kontinenty.

O jednu příčku si oproti roku 2014 polepšila společnost Kofola, která se v roce 2015 umístila na čtvrtém místě. Tato firma hojně používá televizní reklamy jako formu své marketingové strategie. Snad každý zná reklamy se zlatým prasátkem nebo šišlajícím psem, které patří k nejoblíbenějším a nejvydařenějším reklamám vůbec. Časopis Forbes sestavil stejný žebříček i v roce 2014, odkud vychází naše srovnávání.

Zdroj: (Forbes, 2015)

TOP 10 českých rodinných firem:

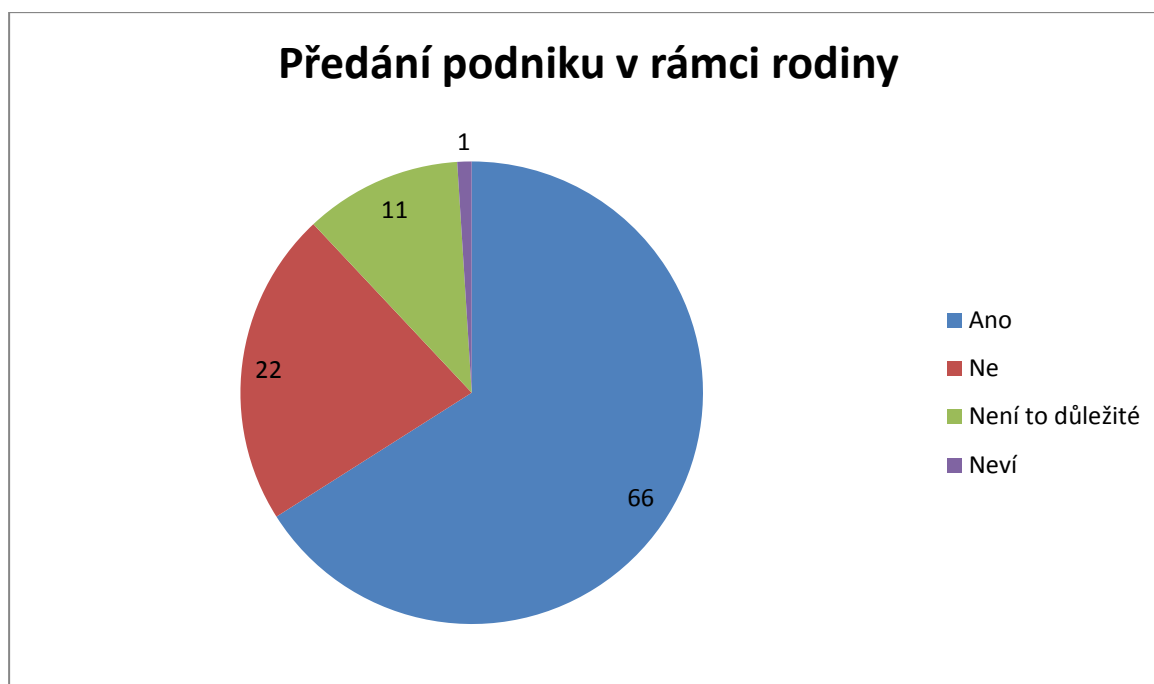
1. Metalimex
2. Synot holding
3. Juta
4. Kofola
5. Safichem Group
6. DEK
7. Agrostroj Pelhřimov
8. Hruška
9. Hopi
10. Promet Group

Zdroj: (Forbes, 2015)

V květnu 2014 proběhl průzkum o situaci rodinných firem v České republice, který nechala provést společnost Equa bank. Jako výzkumná metoda bylo použito telefonické dotazování. Průzkumu se celkem zúčastnilo 100 rodinných firem z celé České republiky. Téměř 82 % dotázaných podniků považuje za hlavní výhodu rodinného podnikání flexibilitu. Mezi další výhody patří stabilita, atmosféra ve firmě a etika. Pro 43 % nemá rodinný podnik žádnou nevýhodu. Do průzkumu byla zařazena i otázka ohledně nástupnictví rodinných příslušníků do vedení firmy. Pro celých 66% respondentů je důležité, aby podnik předali v rámci rodiny (viz Obr. 4: Předání podniku v rámci rodiny).

Zdroj: (AMSP ČR, 2014)

Následující graf zobrazuje výsledky průzkumu zabývající se předáním podniku v rámci rodiny sestavené společností Equa bank:



Obr. 4: Předání podniku v rámci rodiny

Zdroj: (AMSP ČR, 2014)

3.8 Rodinné podnikání ve světě

Ve světovém měřítku mají rodinné firmy především povahu obchodních organizací „Předpokládá se, že rodinami bylo původně založeno až 90 % podniků po celém světě. Počet firem, které jsou vlastněny nebo ovládány rodinou, se ve světě odhaduje na 65 – 80 % “ (Hesková, 2008). Z tohoto tvrzení můžeme usoudit, že rodinné podnikání výrazně ovlivnilo vznik podnikání jako takového. Je to jedna z prvních a důležitých forem podnikání.

Rodinné firmy mají pro vyspělé tržní ekonomiky velký význam. Představují významný podíl na celkovém počtu zaregistrovaných podnikatelských subjektů i tvorbě hrubého domácího produktu a mají zásadní význam pro rozvoj a zachování zaměstnanosti (Hesková, Vojtko, 2008). Rodinné podniky mají tedy význam jak v domácím, tak světovém měřítku. Jsou hlavním prvkem malého a středního podnikání a jeho rozvoje.

Ekonomický deník v červenci 2015 zveřejnil žebříček 10 nejbohatších firem na světě. Výsledky sestavila společnost Credit Suisse, která do svého žebříčku začlenila 920 rodinných společností. Rodinné podniky pochází celkem z 35 zemí světa. Celých 64 % tvoří rodinné firmy z asijských ekonomik, které se v poslední době velice rychle rozvíjí. Na základě výsledků statistik bylo zjištěno, že pouze třetina rodinných podniků zůstává skutečně rodinnými do druhé generace vlastníků. Do generace třetí to vydrží 12 % a pouhá 3 % zůstávají rodinnými podniky i po čtvrtou generaci. Jak je přímo uvedeno v článku Ekonomického deníku: *„Některé firmy jsou vlastněny rodinami po mnoho generací, ale žádná taková firma se neobejde bez menších či větších roztržek mezi rodinnými vlastníky.“* Z toho vyplývá, že zejména tato forma podnikání je velice náchylná na vnitřní konflikty. Členové rodiny tak mohou ztratit nejen léty budovaný rodinný podnik, ale především dobré vztahy mezi sebou. Často se tak stává, že právě kvůli rozdílným názorům v podnikání se členové rodiny a zároveň vlastníci či zaměstnanci podniku, už nikdy nesmíří. Hádky mezi členy rodiny ve velkých a známých společnostech jsou propírány i veřejně.

Žebříček „top ten“ nejlepších světových rodinných firem podle ekonomického deníku z července 2015:

- 1.** NOVARTIS - první místo v kategorii rodinných firem obsadila původem švýcarská farmaceutická firma Novartis, která patří k největším výrobcům léčiv na světě.
- 2.** ROCHE – jedná se o další švýcarskou farmaceutickou firmu. Tato firma vyvíjí jedny z neúčinnějších léků pro léčbu rakoviny.
- 3.** WALMART – tento americký obchodní řetězec se umístil na třetím místě
- 4.** FACEBOOK
- 5.** ANHEUSER-BUSCH
- 6.** ORACLE
- 7.** SAMSUNG ELECTRONICS
- 8.** VOLKSWAGEN
- 9.** KINDER MORGAN
- 10.** NIKE

Zdroj: (Blog TCBS, 2015)

3.9 Typy rodinných podniků

Jednotlivé typy rodinných podniků se dle Strážovské dají rozlišit podle příbuzenského vztahu mezi členy podniku.

L. Strážovská uvádí ve své knize Rodinné podnikání 3 typy rodinných firem:

1, Rodičovská firma – u tohoto typu rodinného podniku je dominantní pozice zastoupena jedním z rodičů, zpravidla otcem. Ten na sebe přebírá zodpovědnost za pozici majitele a současně „šéfa“. Jedná se o nejčastější typ rodinných firem.

2, Manželská firma – tvoří ji pár, který společně vlastní podnik. Tato forma může vzniknout dvěma způsoby. V prvním jeden z manželů podniká a druhý se k němu připojí až po uzavření manželství. Tento způsob u nás není moc obvyklý. Ve druhém založí podnik manželé dohromady na základě společného rozhodnutí. Tento typ je častější. Můžeme rozlišit několik kombinací vztahů mezi partnery:

- Podnik řídí pouze jeden z manželů, druhý se stará o chod firmy jako je třeba účetnictví, zásobování, prodej nebo propagace.
- Oba partneři se podílí na řízení firmy společně. Mají stejné kompetence a rozdělné úkoly.
- Jeden z manželů řídí podnik, druhý do podniku vstoupil pouze z ekonomických důvodů, například nižší náklady, drobná výpomoc. Druhý z manželů však dává přednost práci v jiné sféře. V případě ženy může jít o preferenci péče o rodinu.

3, Příbuzenská firma – v tomto případě firmu vedou sourozenci, jejich manželé, případně další příbuzní. Často však nastává problém při spolupráci a hlavně při rozdělení zisku (Strážovská, 2002).

Vyskytují se časté neshody, soupeření a nedostatek spolupráce, které mohou vést až k rozpadu podniku. Příbuzenská firma je specifická tím, že může zaměstnávat rodiče. Můžou se hodit jejich zkušenosti, naopak může uškodit jejich snaha zasahovat do chodu firmy.

3.10 Firemní kultura

„Firemní kulturu chápeme jako systém materiálních a duchovních hodnot a jevů ve vzájemné interakci, vlastní dané firmě, odrážející její individualitu“ (Srpová, Řehoř, 2010).

Firemní kultura se projevuje v chování a vzájemné spolupráci. Materiální kulturu reprezentují fyzické předměty. Naopak nemateriální prvky kultury jsou například normy, pravidla, vzorce chování, zákony, hodnoty, ceremoniály, rituály, symboly, zvyky a další. Všechny tyto prvky jsou výsledkem lidské činnosti. Jelikož však byly vytvořeny pouze rozumem a city, nedá se na ně sahat, lze je však vyjádřit a předat. Silná firemní kultura se vyznačuje tím, že zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na firmu. Zaměstnanci podniku s v něm tak lehce orientují. V podniku jsou vytvořeny podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci a umožňují rychlé rozhodování. V podniku převládá týmový duch, jeho zázemí je stabilizované. Zaměstnanci podniku jsou motivováni k práci (Srpová, Řehoř, 2010).

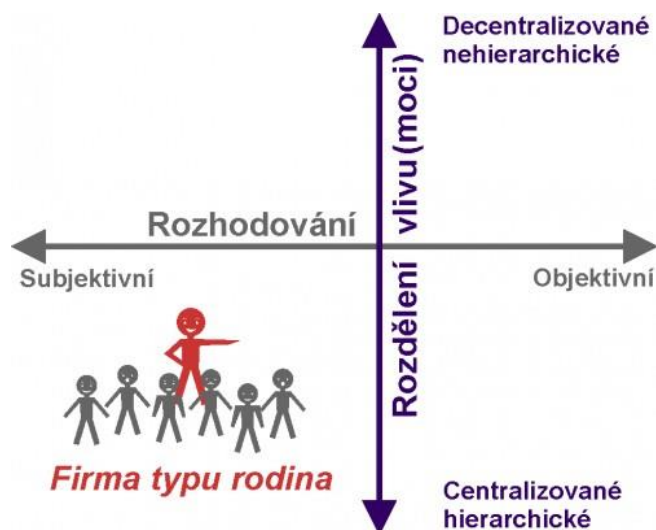
M. Hesková rozděluje kulturu v rodinném podniku následovně:

- **Paternalistická kultura** – hlavní charakteristikou tohoto typu kultury je pokračovat v rodinné tradici a zachovat ji. Hlavní reprezentant firmy je její zakladatel a ostatní členové rodiny, kteří se podílejí na důležitých rozhodnutích. Jednání podniku vychází z minulosti, v podniku jsou jasně stanovené priority. Názory cizích zaměstnanců jsou v tomto druhu firemní kultury spíše potlačovány. Hlava rodiny i podniku vykazuje známky paternalismu a snaží se regulovat životy ostatních členů rodinného podniku.

Hlava rodiny provádí důležitá rozhodnutí, která jsou podporována ostatními členy rodiny. Záporným prvkem této kultury je otázka plánování nástupnictví, která se téměř neřeší. Touto kulturou se vyznačují především malé rodinné podniky se stabilním ekonomickým prostředím.

- **Liberální kultura** – má mnoho společných znaků s paternalistickou formou firemní kultury. Na rozdíl od té se ale vyznačuje určitou mírou volnosti. Zaměstnancům podniku je ponechána volnost v řešení daných otázek v podnikání. Jednotliví zaměstnanci podniku tak mají možnost projevit svoji kreativitu. Je požadován iniciativní přístup a flexibilita od zaměstnanců podniku. Hrozbou tohoto typu firemní kultury může být fakt, že se pracovníci firmy nemusí chovat v souladu s hodnotami zakladatele, což by se mohlo projevit při řešení otázky nástupnictví.
- **Participativní kultura** – je založena na rovnostářství a skupinových pozicích. Zaměstnanci mají možnost ve větší míře zapojit svůj talent do pracovní činnosti rodinného podniku, což může vyústit do převahy zaměstnanců v podniku a může tak dojít ke ztrátě kontroly zakladatele podniku nad jeho řízením. Tato forma firemní kultury vychází z kolektivního skupinového přístupu k rozhodování. To je však časově náročné. Tento typ firemní kultury se v rodinných podnicích spíše nevyskytuje. Pokud se v podniku někdy vyskytne, jedná se pouze o dočasné časové období, nepřetrvává po celou dobu jeho fungování (Hesková, 2008).

Firemní kulturu i způsob přemýšlení v rodinném podniku popisuje následující obrázek.



Obr. 5: Firemní kultura a způsob přemýšlení v rodinném podniku

Zdroj: (Blog TCBS, 2015)

3.11 Řízení rodinného podniku

V různých publikacích se můžeme dočíst, že největším rozdílem mezi rodinným a nerodinným podnikem je způsob řízení podniku. V rodinných firmách jsou na řídících pozicích ve většině případů členové rodiny. Vlastník podniku však není jediný, který v podniku rozhoduje. S velikostí podniku roste i delegování pravomocí.

Koráb a kolektiv ve své knize uvádí možné druhy organizace řízení rodinného podniku. Jedná se o managementu vlastníků, rodinný management a spolupráci s externím manažerem (Koráb a kol., 2008).

3.11.1 Management vlastníků

V této variantě organizování řízení rodinného podniku náleží příslušné vedoucí pozice pouze jednomu vlastníku nebo více vlastníků. V této formě se tak vychází z toho, že veškeré pozice ve vrcholovém vedení jsou obsazeny vlastníky podniku. Je tak jasné, kdo tu má největší pravomoci. Zásadní roli v řízení podniku má však počet vlastníků daného podniku. Podnik může mít i více vlastníků, kteří se podílejí na vrcholovém řízení podniku. Pak nastává otázka, zda je efektivnější varianta jednoho nebo více vlastníků ve vrcholovém rozhodování.

Jediný vlastník má všechny pravomoce, řídí podnik samostatně a má především ve veškerém rozhodování poslední slovo. Mluvíme pak o managementu samovládce. Pokud je tento jediný vlastník schopný, podnik pod jeho vedením vzkvétá a prosperuje. Jakmile se však do vedení postaví jediná osoba, která na této pozici není zrovna výkonná, do problému se tak dostává celý podnik.

V situaci, kdy má podnik více vlastníků mluvíme o partnerském managementu. V podniku může dojít k souladu rozhodování všech vlastníků, řízení podniku se tak může stát efektivnější. Na druhé straně však hrozí riziko střetu názorů, které s sebou přináší negativní dopad na podnik.

3.11.2 Rodinný management

Tato forma řízení je charakteristická tím, že se ve funkci vrcholového řízení mohou podílet dva nebo více členů, bez ohledu na to, zda mají v podniku majetkový podíl či nikoliv. Pro příklad se může jednat o situaci, kdy celý podnik vlastní pouze otec, ale na vrcholovém řízení se podílí otec spolu se svými syny. Rodinný management se dělí následovně:

- *Sourozenecký management*

Sourozenci se společně podílejí na řízení podniku. Ohrožením podniku se v tomto případě může stát sourozenecká rivalita a vzájemné konflikty mezi nimi. Vztahy sourozenců ovlivňují nepřímo i celý podnik. Pokud se sourozenci dostanou do

pozice jediných vlastníků podniku, jsou odkázáni na vzájemnou přízeň a pochopení. Důležitá je i dobrá komunikace mezi nimi.

- *Management se zapojením zetů a snach*

Při zapojení zetů a snach do vrcholového řízení podniku obecně platí, že se spíše nejedná o dobré rozhodnutí. Může dojít k určitým sporům mezi členy rodiny, které mohou zapříčinit rozvrácení rodiny a v nejhorším případě až zánik rodinného podniku.

- *Management „klanu“*

Na řízení podniku se podílí širší příbuzní, jako například strýcové a tety nebo bratřenci a sestřenice. Předpoklad pro tento typ řízení je velikost rodiny. V tomto případě je velice důležité vybrat vhodné budoucí vlastníky s patřičným vzděláním, aby bylo řízení podniku efektivní.

Tento druh organizace řízení podniku se vyskytuje zřídka a to především z toho důvodu, že rodinné podniky v odpovídající velikosti existují v dnešní době už jen ve velice malém počtu.

Příkladem úspěšného českého rodinného podniku s rodinným managementem jako formou řízení podniku je například firma Ptáček, zabývající se sanitárním nábytkem. Jak uvádí článek v Živnostenských listech: „*Záchodové mísy, umyvadla, sprchové kouty a vůbec celé koupelny jsou alfou a omegou pro rodinu Ptáčkových.*“ Firmu vede otec Zdeněk a jeho dva synové. Jedná se o jednu z nejúspěšnějších firem v České republice.

Příkladem úspěšné firmy s rodinným managementem ve stejném oboru podnikání je i firma Siko, kterou založila maminka Jaroslava a dnes ji vedou především její dva synové, pod jejichž vedením se firmě velice daří.

Jako poslední příklad je možno uvést firmu Koh-i-noor, která je také velice úspěšným českým rodinným podnikem a prosazuje se na trhu s papírnickými, školními a kancelářskými potřebami. Otec Vlastislav Bříza vlastní 70 % podniku, zbytek je rovným dílem rozdělen mezi jeho dva syny.

Zdroj: (RSM Family Office, 2015)

3.11.3 Spolupráce s externím manažerem

V dnešní době, v mnoha rodinných podnicích spolupracují členové rodiny s externími manažery. V některých případech se stává, že se rodina řízení plně vzdá a pak zaujímá jen místo v dozorčích radách podniku. Řízení podniku je pak zcela ponecháno na externích manažerech. V této situaci dochází k úplnému oddělení vlastnictví kapitálu a řídicích pravomocí.

Výhodou tohoto typu řízení je, že nedochází ke konfliktům uvnitř rodiny. Rodina na rozhodnutí manažerů samozřejmě dohlíží, ale zůstává pouze v pozici vlastníků. Jakmile není rodina s řízením manažerů spokojená, může je odvolat, aniž by vznikl konflikt uvnitř rodiny.

Další výhodou je kvalifikovanost a odbornost řídicích pracovníků. Tato vlastnost je v dnešní moderní době nezbytnou vlastností pro úspěšné fungování podniku.

Příkladem řízení podniku s externím manažerem je firma Oetker, která podniká v potravinářském průmyslu. Vedení podniku zde tvoří čtyři manažeři, ze kterých je pouze jeden rodinný příslušník a ostatní zde slouží jako externí manažeři. Tento jediný vlastník coby rodinný příslušník má však právo veta.

Zdroj: (Oetker-group, 2012)

3.12 Silné a slabé stránky rodinného podnikání

Jako každý typ podnikání, tak i rodinné podnikání s sebou přináší určité výhody a nevýhody. Tyto aspekty pak významně ovlivňují chod celého podniku i jeho konkurenceschopnost.

3.12.1 Silné stránky

Odehnalová (2011) ve své knize *Přednosti a meze rodinného podnikání* uvádí a srovnává hned několik silných a slabých stránek rodinných podniků.

K silným stránkám rodinného podniku na rozdíl od ostatních forem podnikání patří zejména větší vzájemné pochopení a shoda mezi osobami, co by zaměstnanci podniku. V podniku všichni vědí, jaké v něm má kdo postavení a jakou moc a autoritu má s touto funkcí spojenou. Na rozdíl od nerodinných firem zde ve většině případů nedochází k bojům o moc, zaměstnanci drží při sobě a zaměstnavatel, neboli člen rodiny, který podnik vlastní nad nimi drží ochrannou ruku. Rozhodovací pravomoci jsou předem jasně definovány, tudíž je rozhodování v rodinném podniku efektivnější a rychlejší.

Další silnou stránkou členů a zaměstnanců rodinného podnikání je daleko větší pracovitost, větší výkonnost a vysoká motivace k pracovnímu nasazení. Často se setkáváme se zaměstnanci rodinných firem, kteří jsou v rámci jejich podniku ochotni pracovat nad rámec svých povinností a přes stanovenou pracovní dobu.

Za těchto okolností by většina zaměstnanců rozhodně nebyla ochotna pracovat, a pokud ano, tak jen po značném zvýšení jejich mzdy. Jejich motivem je samotná rodina, soudržnost v krizových situacích. Z tohoto důvodu mnoho rodinných podniků přečká i velmi těžké časy. Vědomí možné ztráty rodinného majetku drží rodinu pohromadě a to se projeví i na snaze udržet podnik i přes nepříznivé výsledky s vidinou budoucího zlepšení.

Mezi hlavní výhody malých podniků patří i jejich:

- Flexibilita neboli schopnost rychle se adaptovat na požadavky a výkyvy trhu.
- Jednoduchá organizační struktura.
- Osobní vztah k zaměstnancům.
- Blízký vztah k zákazníkovi.
- Méně rozsáhlá administrativa.
- Menší náročnost provozních činností na energie a suroviny (Srpková, Řehoř, 2010).

3.12.2 Slabé stránky

V rodinném podniku jsou pracovní a rodinné vztahy propojené a navzájem se prolínají. Jak píše sama autorka Odehnalová *„Rodinné vazby ovlivňují rozhodování v podniku a naopak vztahy pracovní se často promítají v rodinném životě.“* Aby byla rodina schopna čelit velkému náporu, je nutné předem stanovit meze, kam až mohou rodinné a pracovní vztahy zajít. Pokud by nastala situace, že by tyto meze nebyly dodržovány, může to ohrozit jak podnik, tak samotnou rodinu a dojít až k jejímu rozpadu či zániku podniku.

V dnešní době se nejvíce rodinných firem rozpadá právě z důvodu vzájemných neshod na pracovišti. Nerespektování hranice práce – domov může mít za následek postupný rozpad rodiny i podniku. Autorka v článku přímo uvádí: *„Faktor rodiny se tak stává předností na straně jedné a mezí na straně druhé.“* Většina vlastníků úspěšných rodinných firem si zakládá na tom, aby zanechali své pracovní problémy na pracovišti a domů přišli s čistou hlavou.

Dalším častým problémem v oblasti rodinného podnikání je prosazování rodinných příslušníků ve firmě neboli nepotismus. V mnohých případech se stává, že vedoucí pracovníci prosazují na danou pozici v podniku člověka, který nemá potřebné znalosti a kompetence pracovat na stanovené pozici.

Upřednostňovaný rodinný příslušník je na své pozici pak nevýkonný a jeho práci musí zastat ostatní zaměstnanci podniku, kteří však mají své práce dost. Následné protěžování rodinných příslušníků je pro danou firmu velice kontraproduktivní. Sám pracovník je pak zbytkem zaměstnanců zavržen a stává se původcem konfliktů. Nejen pro ostatní zaměstnance, ale i pro celý podnik je to demotivující a vede k poklesu se to na pracovním výkonu.

Tento problém popisuje i publikace „*Rules for nepotism*“ (Aronoff, Ward, 1993), kde se autoři touto slabinou zabývají velice podrobně:

"But in order to avoid potential pitfalls and ensure that relatives work together effectively, the company should establish formal guidelines regarding hiring, responsibilities, reporting structure, training, and succession. These guidelines will be different depending on the family's size, culture, history, and line of business, in addition to other factors."

Zdroj: (Inc. Nepotism, 2011)

Slabou stránkou rodinného podnikání dle Odehnalové je rivalita mezi sourozenci, v případě, že se jednomu z nich dostane větší moc a privilegia, než tomu druhému. Může nastat problém s upřednostňováním staršího sourozence před mladším nebo naopak situace, kdy starší ze sourozenců neunesou větší úspěch toho mladšího. Boje uvnitř rodiny patří k nejhorším problémům, a pokud k nim dochází, hrozí pak celkový negativní dopad na celý podnik.

Zdroj: (Odehnalová, 2006)

Mezi další slabé stránky rodinného podnikání patří:

- Horší přístup ke kapitálu.
- Vzdělávání v oblasti podnikání.
- Omezené inovační kapacity, nízké výdaje do vědy a výzkumu (Srpová, Řehoř, 2010).

3.13 Otázka nástupnictví

Jak uvádí Koráb ve své publikaci, otázka budoucnosti firmy a úvahy, komu rodinný podnik předat, je jedna z nejproblémovějších otázek tohoto typu podnikání. Výsledná řešení jsou dvě – firmu prodat anebo ji předávat z generace na generaci. Pro druhou variantu se přiklání většina podnikatelů. Současní vlastníci rodinných podniků mají již od počátku jasný záměr předat firmu svým potomkům. Zde ovšem nastává kritický bod. Je nutné se dobře rozhodnout, který z možných kandidátů by byl nejvhodnější a nejschopnější na vedoucí pozici v podniku. Dále je důležité zvolit vhodnou dobu předání. V případě, že vlastník firmy má jen jediného potomka je řešení předem jasné. Tento jediný kandidát je předurčen stát se hlavou rodinného podniku a na tuto pozici by měl být připravován. Ani tato volba se nemusí zdát jako bezproblémová. Může se totiž stát, že dcera nebo syn nemusí mít patřičné nadání či zájem. V některých případech se potomci chtějí vydat úplně jiným směrem, než je jejich předurčení.

Bylo již zmíněno, že společnost Credit Suisse sestavila žebříček nejbohatších rodinných firem světa². Na základě výsledků jejího šetření bylo také zjištěno, že pouze třetina rodinných podniků zůstává skutečně rodinnými do druhé generace vlastníků. Do generace třetí to vydrží 12 % a pouhá 3 % zůstávají rodinnými podniky i po čtvrtou generaci.

² Zdroj: (Blog TBCS, 2015)

V závislosti na řízení rodinného podniku je definováno několik typů zakladatelů rodinných podniků. K nim patří:

- Monarcha – odmítá z podniku dobrovolně odejít a v mnoha případech umírá v době, kdy ještě stále pracuje v rodinném podniku.
- Generál – souhlasí s tím, že odejde, ale přesto velice často vytváří konflikty a intriky, aby se znovu dostal do vedení podniku.

- Velvyslanec – pro vedení rodinného podniku vytvoří funkci generálního ředitele a tak nadále zůstává v podniku. Často se stává členem představenstva anebo si ponechá právo zastupovat rodinnou firmu navenek.
- Znovuzrozený podnikatel – předá podnik, avšak nadále s ním zůstává v kontaktu, někdy založí i nový, konkurenční podnik (Strážovská, 2002).

Jedním z problémů nástupnictví a předání podniku může být vztah mezi otcem a synem. Otec jako zakladatel podniku se může chovat ke svému dospělému synovi, zaměstnanci podniku, jako rodič ke svému dítěti. Neustále svého syna kontroluje, diriguje a opravuje ho. To se samozřejmě synovi před zraky ostatních zaměstnanců v podniku nelíbí. „*Mnohdy dochází ke generačnímu konfliktu, kdy otec považuje nápady svého syna za příliš nezralé a syn naopak neuznává otcovy metody řízení coby absolutně zastaralé. Tak vzniká mezi oběma silné napětí*“ (Srpová, Řehoř, 2010).

Dalším problémem může být rivalita mezi sourozenci.

Anna Staňková ve své knize Podnikáme úspěšně s malou firmou, uvádí Dayerův model, ze kterého lze vycházet při rozhodování o nástupnictví.

Model zdůrazňuje 4 složky:

1. **Volbu kariéry** - Jsou to faktory, které ovlivňují rozhodování osoby pro jeho/její kariéru jako „podnikatele“. Jsou to například:
Osobnostní faktory, sociální faktory a ekonomické faktory.
2. **Kariérní specializaci** – Jedná se především o zkušenosti z dětství a dospívání, pracovní zkušenosti, vzdělání, síť kontaktů a kariérní orientaci.
3. **Kariérní možnosti.**
4. **Kariérní rozvoj.**

(Staňková, 2007)

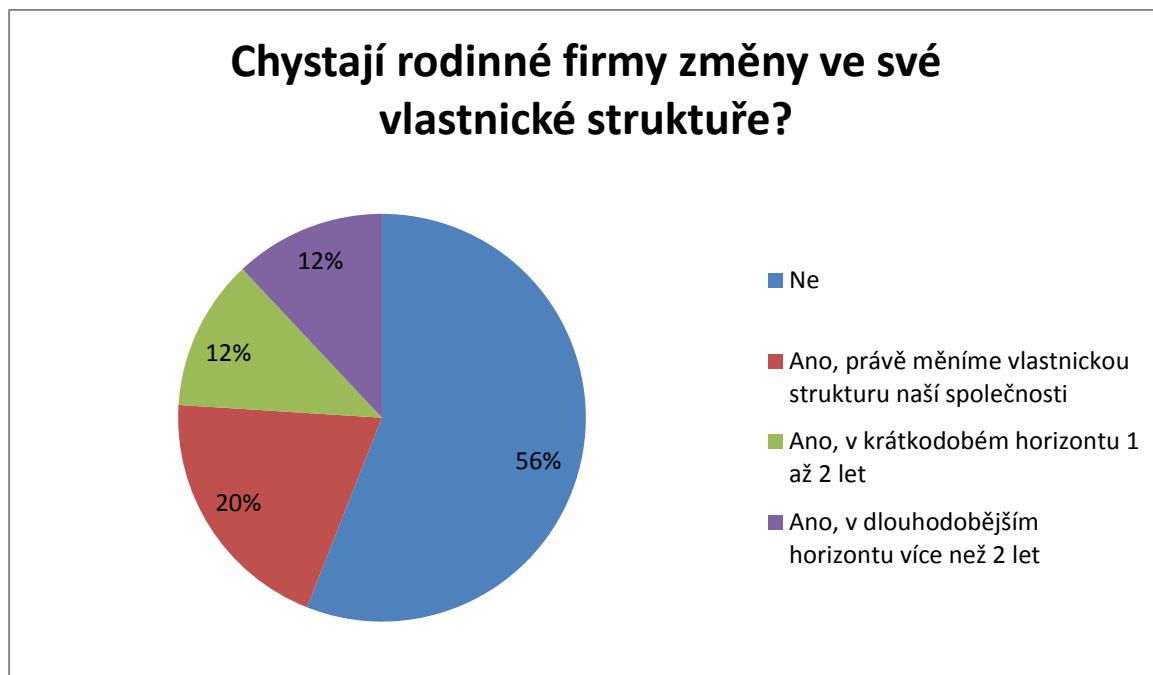
Nad otázkou nástupnictví a předávání podniku další generaci je velice důležité začít včas přemýšlet. „Mezi lidmi panuje velmi rozšířený omyl, že výměna generací je událost, k níž dochází ve chvíli, kdy se majitel podniku odhodlá odejít do ústraní.“ (Koráb, 2008).

Ve skutečnosti je to proces, který se rozbíhá už v období, kdy jsou potencionální následníci ještě dětmi. Podnikatel by měl uvnitř své rodiny vytvářet a pěstovat vztah dětí k podniku, touhu ujmout se vedení rodinného podniku dlouho předtím, než je tato problematika aktuální. Je nutné vytvořit a vzbudit zájem u dětí o následnictví v podniku. Plánování by mělo začít v době, kdy je již zřejmé, že má podnik pevné základy, je stabilní a má dobré budoucí perspektivy (Koráb, 2008).

Tento důležitý fakt si však neuvědomí mnoho podnikatelů. Většina z nich otázku předání podniku odkládá. Časopis Ekonom v roce 2012³ zkoumal, v jaké míře se rodinné firmy chystají na změny ve své vlastnické struktuře (viz Obr. 7-8).

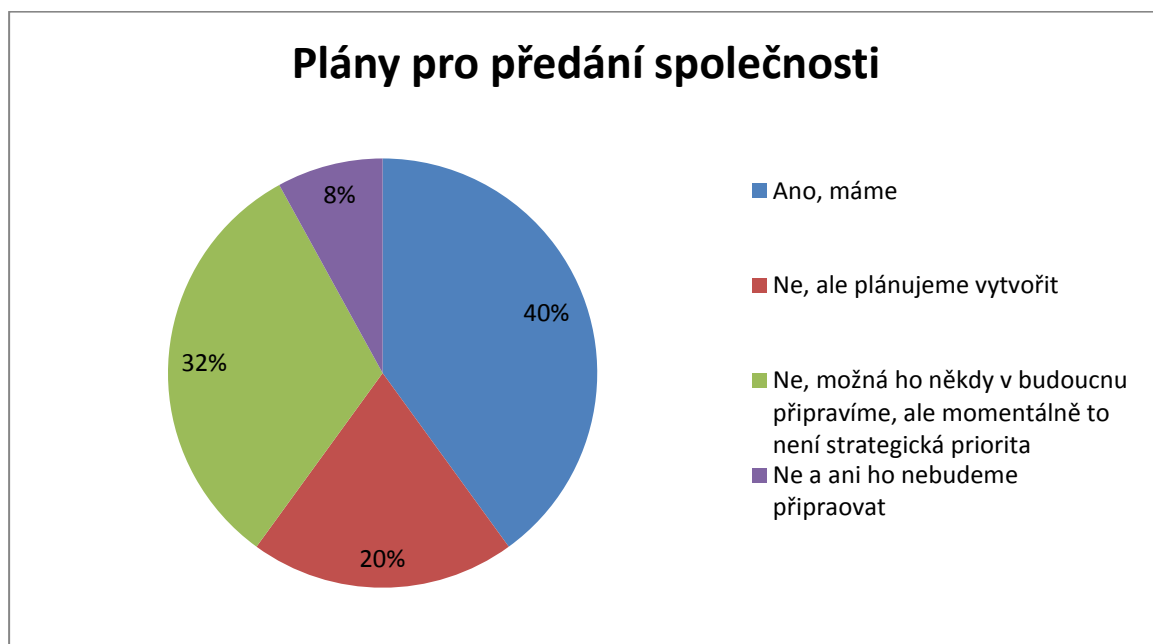
³ Zdroj: (Ekonom, 2012)

Procentuální výsledky jsou uvedeny v následujících grafech:



Obr. 6: Chystají rodinné firmy změny ve své vlastnické struktuře?

Zdroj: (AMSP ČR, 2014)



Obr. 7: Plány pro předání společnosti

Zdroj: (AMSP ČR, 2014)

3.14 Financování podniku

Jedním z nejdůležitějších aspektů, které je nutné v rodinném podniku nezbytně provést, je správné financování podniku. K založení podniku je třeba mít určitý kapitál. Ten je následně potřebný i k pořízení dlouhodobého majetku a neobejde se bez něj ani celkový chod podniku. K financování podniku můžeme použít buď vlastní prostředky anebo prostředky z cizích zdrojů.

Často se stává, že vlastní prostředky jsou nedostatečné, a tak nastává rozhodnutí využít cizí zdroje. Podnikatel má na výběr celou řadu možností, kde získat vypůjčené prostředky pro jeho podnik. Touto problematikou se budou zabývat následující podkapitoly (Veber, Srpová, 2012).

3.14.1 Vlastní zdroje financování

- Vklady vlastníků

Téměř u každého podnikání je potřebný počáteční vklad osob, které se rozhodnou podnikat. Rozdíl je jen v tom, zda je zákonem povinné vložit do společnosti základní kapitál a jeho následná výše. U osob, které podnikají samostatně na základě živnostenského oprávnění, a dále u veřejné obchodní společnosti není stanoven povinný počáteční vklad. Jinak je tomu u kapitálových společností, jako je společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Ty mají zákonem stanovený počáteční vklad do podniku.

- Zisk

Pokud je použit zisk jako zdroj financování, pak se mluví o samofinancování.

Výhoda použití zisku je taková, že nevznikají náklady na cizí zdroje, nezvyšuje se objem závazků a snižuje se riziko plynoucí ze zadlužení. Naopak značnou nevýhodou je fakt, že zisk není stabilní zdroj. Podnik musí zisk nejprve vytvořit v dostatečném objemu a teprve potom ho může využít k financování podniku či jiných projektů.

- Odpisy

Odpisy jsou peněžním vyjádřením opotřebovanosti dlouhodobého majetku za určité období. Odpisy jsou pro podnik stabilním interním finančním zdrojem. Odpisy na rozdíl od zisku nepodléhají zdanění. Velikost odpisů závisí na rozsahu investičního majetku, jeho ocenění a dalších faktorech.

3.14.2 Cizí zdroje financování

- Úvěry

Úvěry patří k nejpoužívanějším zdrojům cizího kapitálu. Dělí se na úvěry bankovní a obchodní. U bankovních úvěrů je cenou za jejich poskytnutí úrok a ostatní výdeje spojené s jeho poskytnutím (bankovní poplatky). Bankovní úvěry poskytují banky na základě žádosti podniku. Obchodní úvěry jsou poskytovány od dodavatelů nebo odběratelů. Častější je úvěr dodavatelský, který se realizuje jako odklad platby za provedenou dodávku výrobků nebo služeb o dohodnutý počet dnů. Pro důvěryhodnost obchodních vztahů je důležité dodržet stanovený termín odložené platby. Úvěr odběratelský se poskytuje v odvětvích s dlouhou dobou výroby (např. stavebnictví).

- Tiché společenství

Je to další forma financování, kdy podnikatel od konkrétní osoby (tichého společníka) získává vklady, které může využít pro své podnikání. Tichým společníkem může být fyzická i právnická osoba. Nevýhodou je, že tento společník obvykle požaduje vyšší výnosy, než třeba věřitelé u úvěrů.

- Rizikový kapitál

Jedná se o zajímavý zdroj financování pro projekty, které s sebou přináší vyšší riziko při realizaci, ale i vysoký výnos. Tento zdroj financování funguje na takovém principu, že fond rizikového kapitálu (investor) vstupuje do podniku formou navýšení základního kapitálu podniku. Tak získá podnik potřebné finanční zdroje. Po několika letech je kapitálový podíl fondu rizikového kapitálu odprodán. Investice se pak vrací zpět do fondu.

- Business Angels

Jde o individuálního investora, který poskytuje vlastní kapitál na financování perspektivních malých a středních podniků, které mají výrazný růstový potenciál. Je to obdoba rizikového kapitálu, rozdíl je však v tom, že jejich realizace probíhá v menších objemech a prostřednictvím jednoho investora (Veber, Srpová, 2012).

Další možností po vyčerpání vlastních úspor je možnost vypůjčení finančních prostředků od příbuzných a přátel. Ti jsou obecně trpělivější než investoři a flexibilnější v oblasti splácení zapůjčených finančních prostředků. Ovšem i tato forma s sebou přináší určitá rizika. Některá přátelství zničila nerealistická očekávání. Proto je důležité držet se několika pravidel, aby se těmto případům předešlo. Důležitým pravidlem jsou například:

- Postavit peněžní výpomoc striktně na obchodním principu.
- Ujasnit si, zda se jedná o půjčku nebo podíl ve firmě.
- Sepsat vše písemnou formou.
- Vyjasnit si splácení peněz.
- Objasnit možné příležitosti a rizika (Staňková, 2007).

Možnostmi financování podniku se podrobně zabývá i publikace „*Finance in family business*“ (Gallo, Vilaseca, 1996).

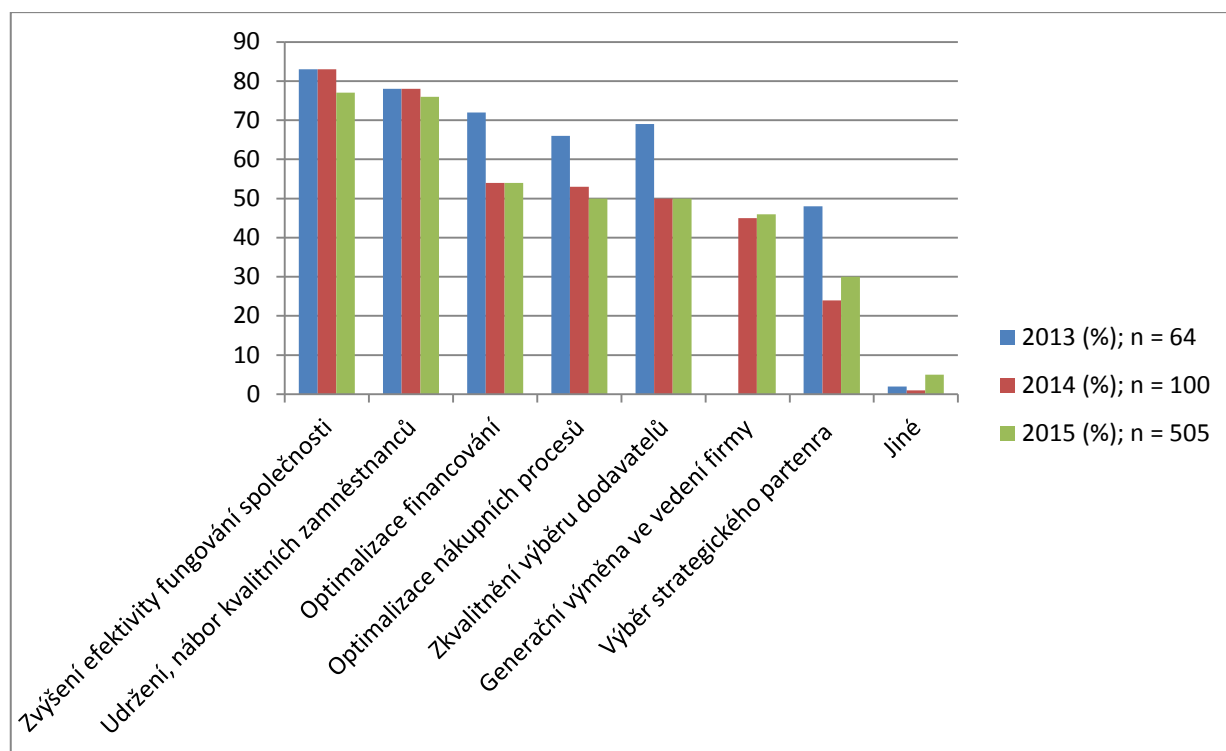
4 Analytická část

Analytická část se věnuje sběru a následné analýze primárních a sekundárních dat. Nejprve jsou zpracovaná data sekundární, která jsou získána z různých statistik, ročenek a ostatních zdrojů, které se zabývají problematikou rodinného podnikání. Následně jsou sbírána primární data. Primární data jsou získávána od samotných podnikatelů v České republice, kteří vlastní a provozují rodinný podnik. Jako metoda je využito hloubkových rozhovorů, které slouží jako hlavní zdroj informací. Získané informace od samotných podnikatelů jsou setříděny a následně vyhodnoceny.

4.1 Zpracování sekundárních dat

Na základě vyhodnocení prováděných výzkumů společnosti AMSP ČR mezi rodinnými firmami lze dojít k zajímavým výsledkům. Ke srovnání budou použity 3 výzkumy společnosti AMSP ČR a to z roku 2013, 2014 a 2015 (viz Obr. 8 – 12).

1. Které z následujících oblastí vidíte jako prioritu pro Vaši další činnost?

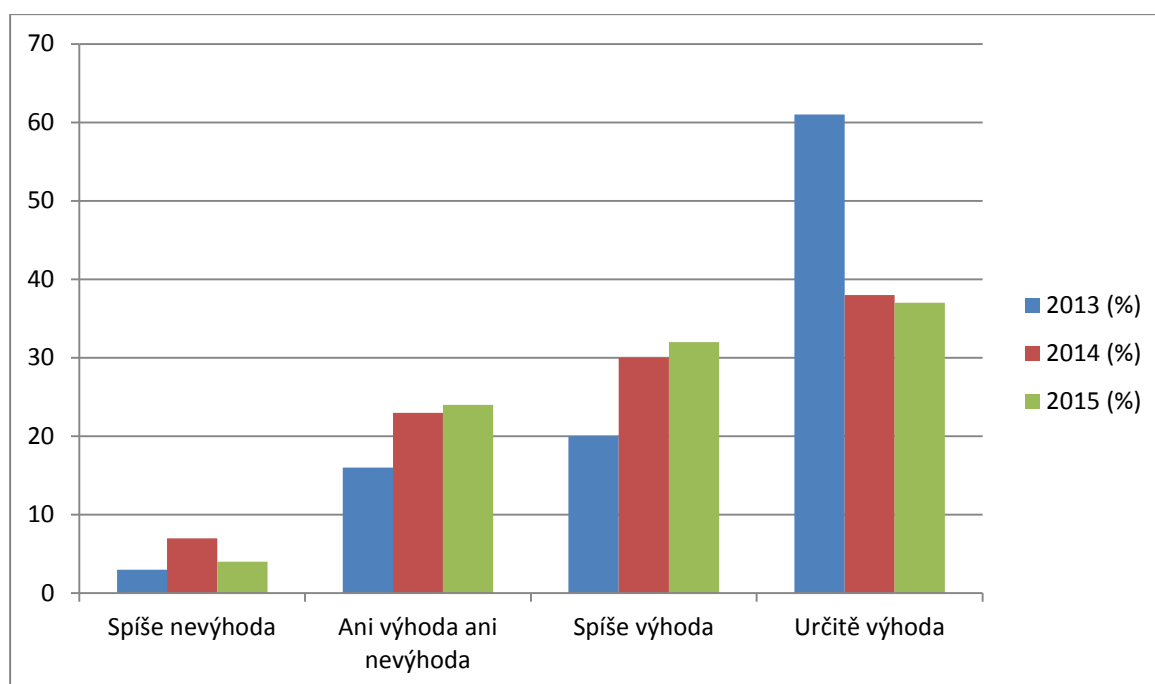


Obr. 8: Priorita pro další činnost

Zdroj: (AMSP ČR, 2013 - 2015)

Po srovnání všech let, ve kterých byl výzkum prováděn, lze vidět, že vždy je nejvíce preferovaná priorita „zvýšení efektivity fungování společnosti“. Druhou další důležitou prioritou je pak získání a udržení kvalitních zaměstnanců v podniku.

2. Je výhoda být rodinnou firmou?

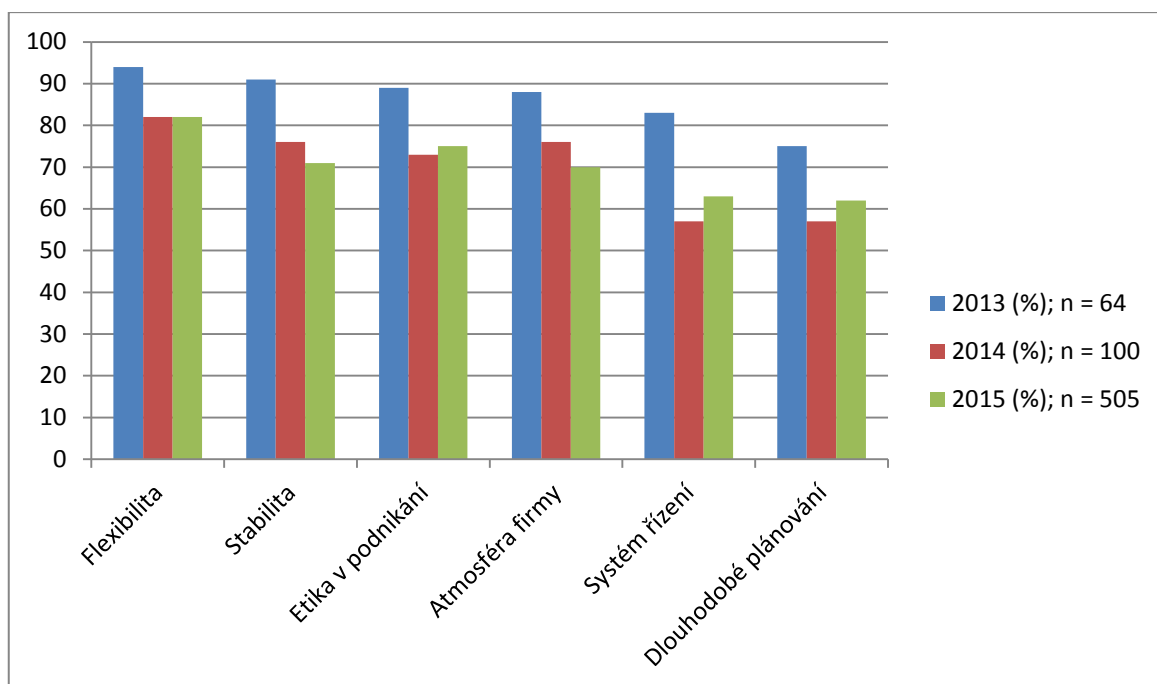


Obr. 9: Je výhoda být rodinnou firmou?

Zdroj: (AMSP ČR, 2013 - 2015)

Být rodinným podnikem považuje za bezprostřední výhodu nejvíce respondentů. Z grafu lze však vidět, že „optimistický pohled“ na tuto otázku se každým rokem snižuje.

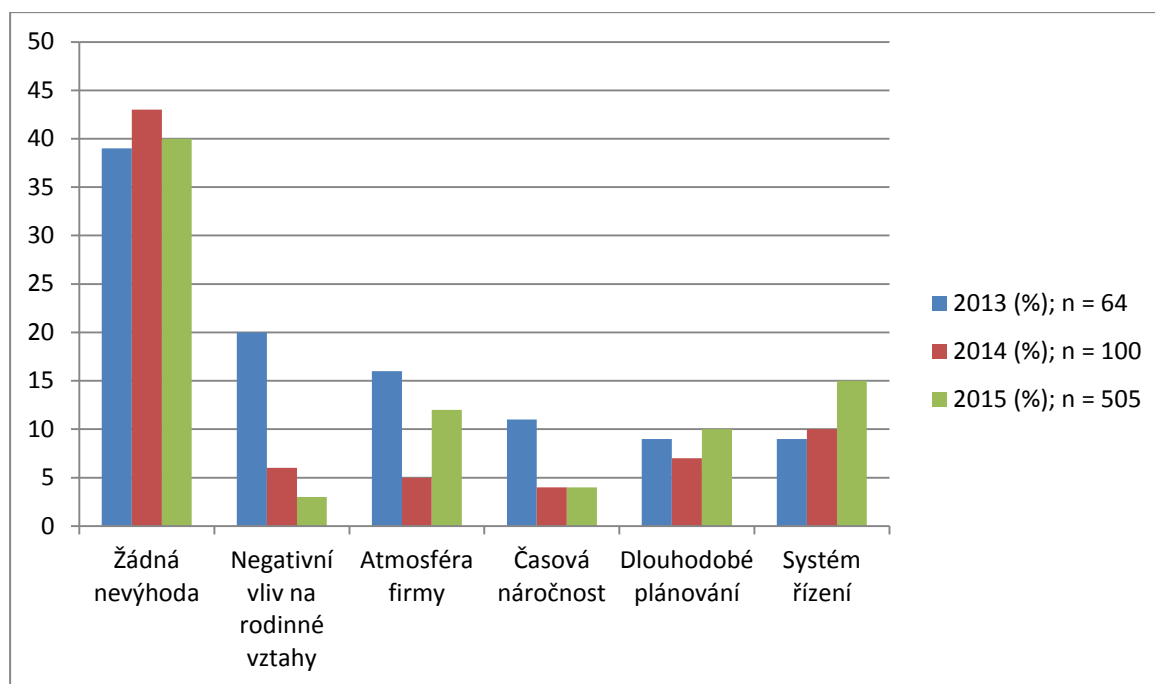
3. Jaké jsou konkrétní výhody rodinného podnikání?



Obr. 10: Výhody rodinného podnikání

Zdroj: (AMSP ČR, 2013 - 2015)

4. Jaké jsou konkrétní nevýhody rodinného podnikání?

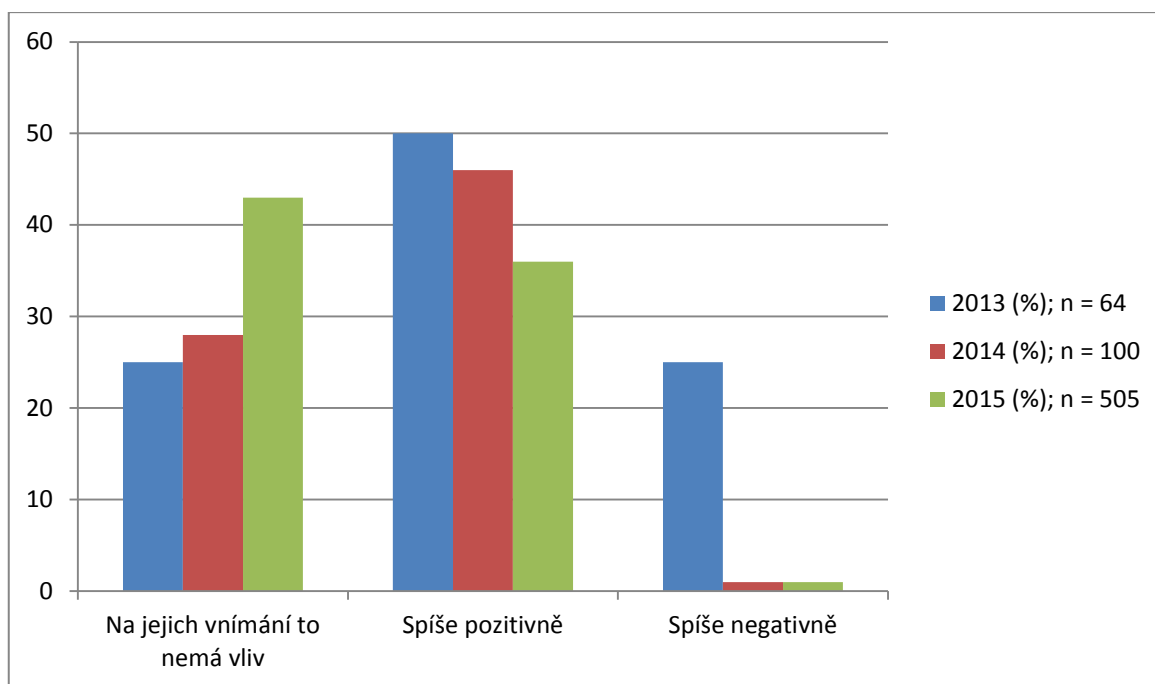


Obr. 11: Nevýhody rodinného podnikání

Zdroj: (AMSP ČR, 2013 - 2015)

V roce 2013 nemá rodinná firma žádnou nevýhodu pro 39 %, v roce 2014 pro 43 % a v roce 2015 pro 40 % respondentů.

5. Jak vnímají zákazníci fakt, že se jedná o rodinnou firmu?



Obr. 12: Jak vnímají zákazníci fakt, že se jedná o rodinnou firmu?

Zdroj: (AMSP ČR, 2013 - 2015)

Většina zákazníků hodnotí rodinnou firmu spíše pozitivně.

Hlavní shrnutí výzkumu v roce 2013:

- Většina rodinných firem očekává udržení společnosti či mírný vzestup, mírný pokles pak očekává jen 14 % oslovených společností
- 81 % podniků vnímá „rodinnost“ svého podnikání jako výhodu
- Rodinné firmy jsou dle respondentů lépe vnímány jak u zákazníků, tak u obchodních partnerů
- Přestože rodinné podniky považují svůj rodinný charakter za výhodu, důležitým problémem je možné vidět v možném negativním vlivu na rodinné vztahy
- Mezi nejčastější cíle pro budoucnost rodinných firem je zlepšení efektivity a nábor, udržení kvalitních zaměstnanců
- Většina rodinných firem plánuje předat společnost v rámci rodiny

- Přibližně 70 % společností chce firmu v budoucnu předat v rámci rodiny

Hlavní shrnutí výzkumu v roce 2014:

- Generační výměnu nepřežije 70 % podniků
- Více než polovina rodinných firem ještě nezačala řešit otázku nástupnictví
- Růst tržeb očekává necelá polovina rodinných podniků, pokles očekává pouze desetina
- Dvě třetiny rodinných podniků chtějí tradici v rodině předávat dále, polovina z nich přitom s předáváním ještě nezačala
- Rodinné firmy odhadují celý proces předání na poměrně dlouhou dobu

Hlavní shrnutí výzkumu v roce 2015:

- Podobně jako v roce 2014, tak i v tomto roce považuje většina respondentů charakter rodinné firmy za výhodu pro fungování podniku
- 50 % zástupců firem uvádí, že ve firmě pracují jejich děti, třetině z nich bylo při zapojení do firmy mezi 18-21 lety
- 9 z 10 zástupců firem souhlasí, že podnik je třeba předat ještě za života, naopak předání podniku závětí není podle většiny respondentů vhodná varianta
- 58 % respondentů by za výhodných podmínek bylo ochotno firmu prodat mimo rodinu
- 9 z 10 respondentů má pocit, že své děti zapojili do práce v podniku v ideálním věku
- 68 % respondentů považuje za nezbytné, aby nástupce majitele podniku měl praxi i v jiných firmách, a to i tehdy, je-li z rodiny

Tímto tématem se zabývá internetová publikace OnBusiness, která vydala v září 2015 článek vyzdvihující převahu žen ve vedení rodinných podniků. Celkový podíl žen ve vrcholovém managementu dle OnBusiness je v průměru 22 %.

„Na ředitelských postech rodinných firem pracuje průměrně pět žen, další čtyři se na některou z vedoucích funkcí momentálně připravují.“

Dále článek uvádí, že více než polovina (55 %) rodinných firem má v představenstvu alespoň jednu ženu. 70 % rodinných firem, které se zúčastnily průzkumu, má mezi kandidáty na post příštího generálního ředitele ženu, ve 30 % je žena v nejužším výběru na tuto funkci.

„Jednou z nejúspěšnějších podnikatelek v České republice je zakladatelka rodinné firmy SIKO KOUPELNY a.s. paní Jaroslava Valová, která se mimo jiné před dvěma lety stala právě držitelkou titulu EY Podnikatel roku hlavního města Prahy a Středočeského kraje.“

Zdroj: (Redakce 2, 2015)

Zajímavé poznatky a informace přináší i průzkum z oblasti rodinného podnikání (Josef Svoboda, 2011).

Na základě výsledků tohoto průzkumu byla hlavním důvodem pro založení rodinné firmy především touha začít podnikat (85,71 %), druhou odpovědí byl tlak vnějších okolností, jako například ztráta zaměstnání či nedostatek financí (14,29 %).

Další otázkou pak byla hlavní činnost v podnikání Vaší firmy. Odpovědi byly následující:

- Poskytování služeb (50 %)
- Obchodní činnost (35,71 %)
- Výrobní činnost (28,57 %)

Zdroj: (Josef Svoboda, 2011)

4.2 Zpracování primárních dat

Primární data, získaná od samotných českých podnikatelů, jsou data zobrazující fungování rodinného podnikání v praxi. Data byla získána metodou hloubkových rozhovorů s jednotlivými rodinnými podniky. Tyto rodinné podniky jsou následně ve stručnosti představeny. Jelikož se jedná o kvalitativní data, která nelze popsat popisnými statistickými charakteristikami, jsou výsledky prezentovány pomocí myšlenkových map (viz kapitola 4. 3 Výsledky hloubkových rozhovorů).

1. AMD group, s. r. o.

Tato menší stavební rodinná firma se specializuje především na prodej otvorových výplní všech druhů, jako jsou například okna a dveře z různých materiálů, protipožární stěny nebo hliníkové pláště. Ve vedení podniku stojí silná trojice v podobě otce a jeho dvou synů, kteří se starají o chod celého podniku. Firma se řídí heslem „Kvalita za dostupnou cenu“ a tím si také získala množství nových i současných zákazníků. Na trhu působí relativně krátce, ve svém oboru podnikají teprve 3. rokem, ale i po takové době jsou schopni porovnat výhody a nevýhody, které s sebou rodinné podnikání přináší.

2. Lekeš, s. r. o.

Firma Lekeš s. r. o. se specializuje na klempířské a zámečnické práce jak pro soukromé osoby, tak jako i subdodávky pro stavební firmy. Mají vlastní kompletně zařízenou dílnu a vyrábí na zakázku dle požadavků zákazníka. Pan Lekeš začal podnikat od roku 1995 na základě živnostenského listu, v roce 2005 však vznikla společnost s ručením omezeným, ve které je nyní zaměstnaná téměř celá rodina Lekešů. Účetnictví ve firmě má na starost manželka pana Lekeše, jejich syn v podniku pracuje jako technik.

3. SynCare Plus, s.r.o.

Značka SynCare již od roku 1996 přináší na trh profesionální dermokosmetické přípravky na hranici lékařské a estetické péče. Vysokou úroveň přípravků potvrzují tisíce spolupracujících lékařů, lékáren a kosmetických salonů v Čechách, na Moravě, na Slovensku, v Německu, v Rakousku, ve Velké Británii a v Řecku. Firmu založili manželé Svobodovi, kteří letos oslaví 20. leté výročí založení jejich podniku. Za tuto dobu fungování již poznali silné ale i slabé stránky rodinného podnikání.

4. E. Z. Barák, s. r. o.

Rodinný podnik pana Baráka byl založen již v roce 1998 a nabízí kvalitní služby v oboru elektroinstalačních a zámečnických prací. Jde o specialisty na výrobu, montáž a servis bran, závor, garážových vrat včetně pohonů, zámečnických úprav a elektroinstalací. Hlavní předností této firmy je neustálé zkvalitňování a vylepšování nabízených služeb a s tím související profesionálně vyškolený personál.

5. Jelínek, s. r. o.

Kvalitní nábytek z masivního dřeva začal vyrábět již pradědeček pana Ing. Tomáše Jelínka, nynějšího ředitele společnosti. Tato rodinná řemeslná firma funguje již po čtyři generace a podniká nejen na českém, ale i na zahraničním trhu. S vedením podniku pomáhají panu Jelínkovi jeho dva synové. Historie firmy sahá až do roku 1897 a během své existence prošla mnoha událostmi, jako například i nedávnou ekonomickou krizí. I přes všechny úspěchy a nesnáze podnik v současné době prosperuje a rozrůstá se. V podniku je zaměstnaných celkem 60 zaměstnanců, kteří dbají a starají se o kvalitu nabízených výrobků. Kvalita a poctivě odvedená práce jsou totiž jedním z faktorů výroby, na kterém si tato tradiční rodinná firma zakládá.

6. Beach Resort Original, s. r. o.

Bratři Filové začali s vlastním podnikáním v roce 2011, kdy se rozhodli založit si rodinný podnik. Společně provozují taneční disko club především pro mladé lidi. Přes týden ale prostory využívají jako restauraci, ve které jako vyučení kuchaři oba vaří. Také zde pořádají akce, jako jsou například rauty, večírky, oslavy, promo akce, soukromé akce a podobné události na objednávku. O chod podniku se starají sami, pouze s účetnictvím jim pomáhá jejich matka. Dále zaměstnávají především sezónně několik brigádníků. Budování vlastního podniku není lehká práce, společně se však shodují, že se tato dřina vyplácí. Možná i proto vidí v rodinném podnikání více výhod než nevýhod.

7. Slomak spol., s. r. o.

Rodinný podnik Slomak spol. s. r. o. původně založil otec, pan Jaroslav Slováček, spolu se svým synem Michalem Slováčkem. Po smrti pana Jaroslava Slováčka se plného vedení firmy ujal jeho syn, kterému v podniku vypomáhá jeho starší sestra s účetnictvím. V podniku pracuje však mnohem více rodinných příslušníků, například také mladší sestra na pozici fakturantky a skladnice nebo třeba švagr pana Slováčka, který ve firmě pracuje jako mistr montáže. Tato rodinná firma, fungující od roku 2000 jako společnost s ručením omezeným, se specializuje především na opravu hydraulických zvedáků a náhradních dílů. V posledních pár letech vyrábí firma sama též díly nové. Všichni členové rodiny se shodují na tom, že vzájemná práce v podniku je nekonfliktní a rodinné podnikání hodnotí velice pozitivně, s převahou výhod.

8. Elekrika.info, s. r. o.

Tato firma funguje již od roku 1998 pod stálým vedením manželů Minaříkových. Jedná se o rodinnou firmu podnikající v odborné žurnalistice, kde si manželé společně otevřeli vlastní redakci. Jde o redakci zpracovávající informace především v oblasti instalační elektrotechniky. Jako výstupy jsou pak různé články, diskuzní témata, videoklipy, videorozhovory a další informační služby. Všechny části jsou tematicky spojovány. Jako jednatel ve firmě působí paní Alena Minaříková. Spolu s manželem v podniku zaměstnávají další 4 zaměstnance.

9. Feress, s. r. o.

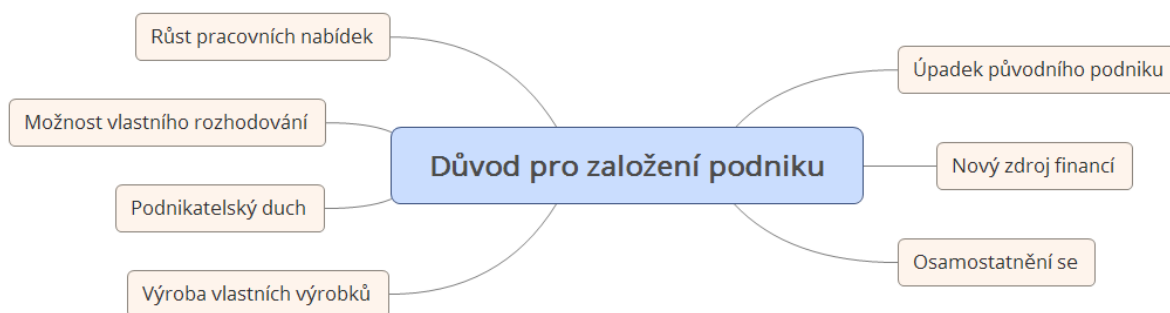
Jde o rodinný podnik pod vedením bratrů pana Libora a Jindřicha Svobodových, kteří společně podnikají už od roku 1994, společnost s ručením omezeným však založili až v roce 2006. Podnik se zaměřuje na obrábění kovů a plastů. Doménou podniku je kusová až malokusová výroba od drobných dílů, až do rozměrové kapacity obráběcích strojů. Firma disponuje celkem 8 obráběcími stroji a v současné době je v podniku zaměstnáno celkem 9 zaměstnanců.

4.3 Výsledky hloubkových rozhovorů

Informace získané z hloubkových rozhovorů od konkrétních rodinných firem jsou velice rozsáhlé a přinesly mnoho užitečných poznatků, které jsou následně shrnuty a graficky znázorněny pomocí myšlenkových map. Tyto myšlenkové mapy pomohou informace a poznatky lépe zpracovat a především zpřehlednit (viz Obr. 13-19).

1. Důvod pro založení podniku

Důvodů pro založení podniku je hned několik. U odpovědí záleží, zda se jedná o podnik nově zavedený nebo podnik, který se předává z generace na generaci. Mezi nejčastější odpovědi patří snaha osamostatnit se a vytvořit vlastní prosperující podnik, který zajistí dostatečné zisky.

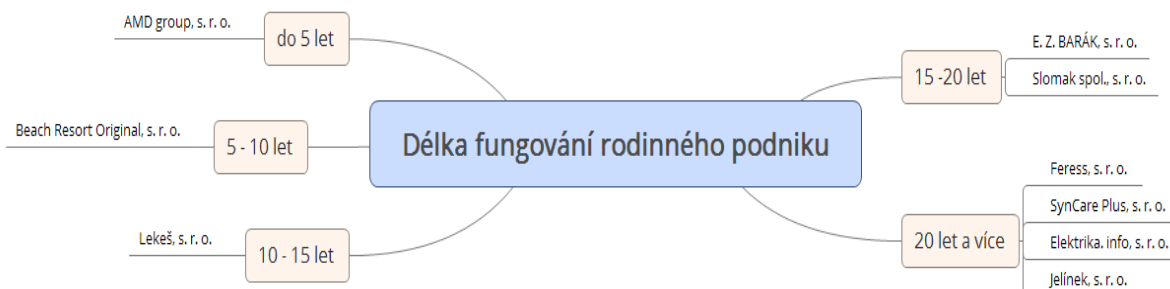


Obr. 13: Důvod pro založení podniku

Zdroj: Hlubkové rozhovory

2. Délka fungování rodinného podniku

Další otázkou strukturovaného rozhovoru byla doba, po kterou již rodinný podnik funguje. I zde jsou odlišné odpovědi odvíjející se od stejného faktoru, který je výše uveden, a to zda se jedná o podnik nově zavedený či převzatý po starší generaci.

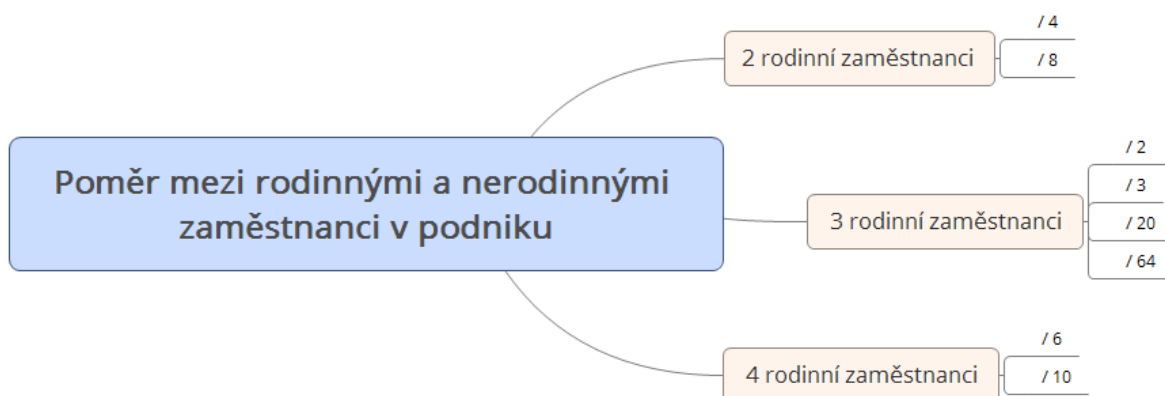


Obr. 14: Délka fungování rodinného podniku

Zdroj: Hlubkové rozhovory

3. Poměr mezi rodinnými a nerodinnými zaměstnanci v podniku

Vzájemný poměr mezi rodinnými a nerodinnými zaměstnanci v podniku záleží především na velikosti celého podniku. Tento poměr je znázorněn na myšlenkové mapě.

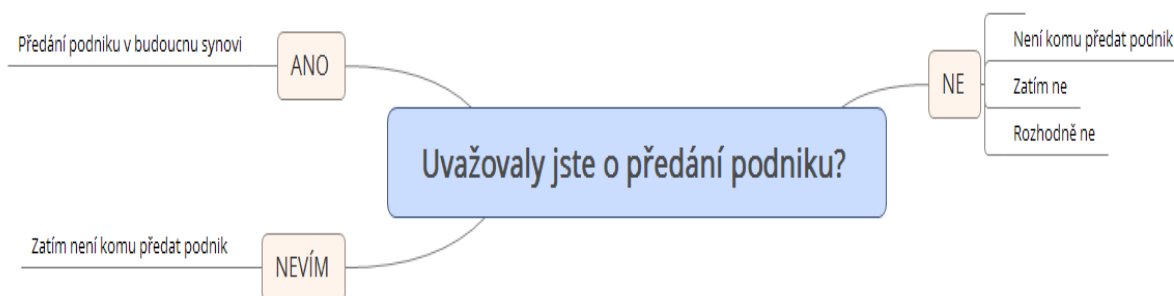


Obr. 15: Poměr mezi rodinnými a nerodinnými zaměstnanci v podniku

Zdroj: Hloubkové rozhovory

4. Uvažovaly jste o předání podniku?

Poměrně citlivá je otázka týkající se předání podniku. Pouze dva rodinné podniky v rámci hloubkových rozhovorů uvedly, že mají v plánu v budoucnu předat vedení podniku na děti. Jde o firmu Lekeš, s. r. o., ve které v současné době stojí ve vedení otec, pan Lekeš. Vedení chce předat synovi, který v podniku již pracuje. Druhým podnikem je firma Jelínek, s. r. o., kde je situace podobná. Nerozhodní v této situaci jsou také celkem dva podniky. Jde o firmy SynCare Plus s.r.o. a Elekrika.info s. r. o., v jejichž čele stojí manželé Svobodovi a Minaříkovi. Vedení těchto firem odpovědělo na otázku týkající se předání podniku neurčitě, jelikož mají děti ještě malé a nad řešením tohoto problému zatím nepřemýšleli. Ostatní firmy se k této otázce vyjádřily negativně.

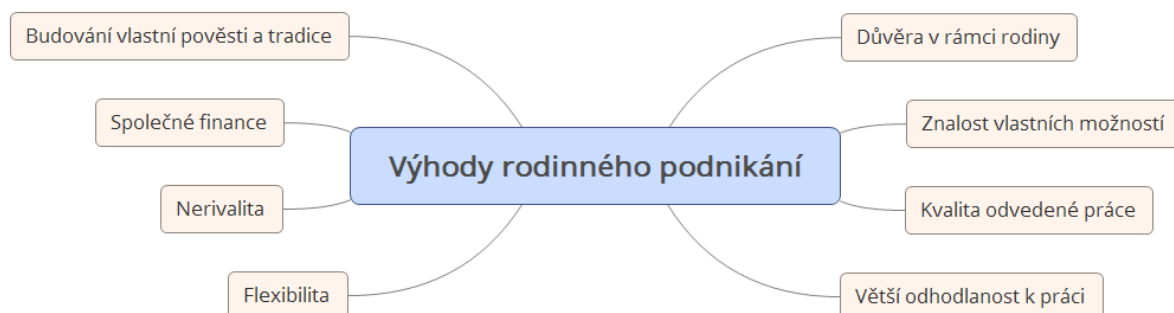


Obr. 16: Uvažovaly jste o předání podniku?

Zdroj: Hlubkové rozhovory

5. Výhody rodinného podnikání

Co se týče rodinného podnikání, tak se firmy většinou shodují na tom, že výhody z tohoto typu podnikání převažují nad nedostatky. Mezi největší výhody patří vztahy v rámci rodiny. Rodinní příslušníci navzájem znají své možnosti a ví, co od sebe mohou očekávat. Panuje mezi nimi velká důvěra a oddanost k práci je mnohem větší, než je tomu v ostatních nerodinných podnicích. Od toho se také odvíjí kvalita odvedené práce. Velkým motivem je také fakt, že zaměstnanci budují vlastní podnik, pověst i tradici.

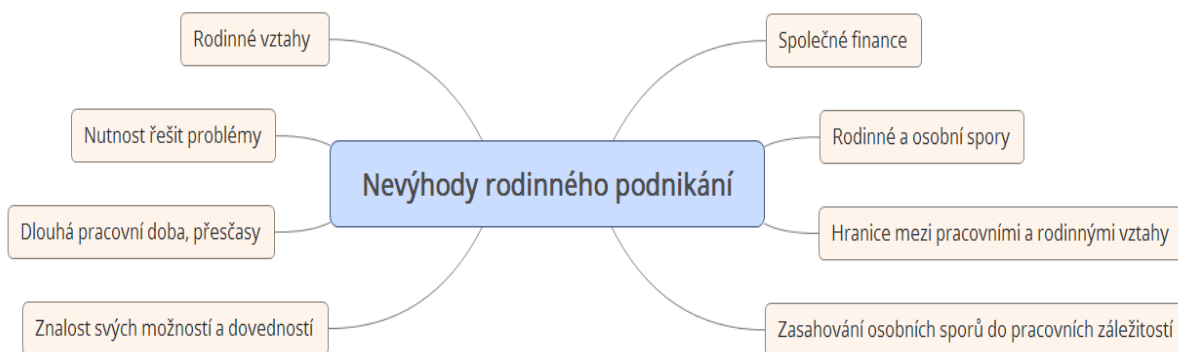


Obr. 17: Výhody rodinného podnikání

Zdroj: Hlubkové rozhovory

6. Nevýhody rodinného podnikání

Jako u každého typu podnikání, tak i u rodinného existují taktéž nevýhody plynoucí z tohoto podnikání. Jde především vzájemné proplétání osobních a pracovních záležitostí. Zaměstnanci rodinných podniků vidí největší nevýhodu rodinného podnikání v tom, že neexistuje přesně daná hranice mezi prací a domovem. Často se tak například řeší pracovní problémy v prostředí domova a naopak. Někdy dochází k hádkám, které pak vyhrocují a zhoršují rodinné vztahy. Znalost svých možností a dovedností je faktor, který se vyskytuje i výše uvedených výhod rodinného podnikání. Tento faktor považují rodinné podniky za kladný a zároveň záporný, jelikož z něj plynou výhody, ale i značné nevýhody.

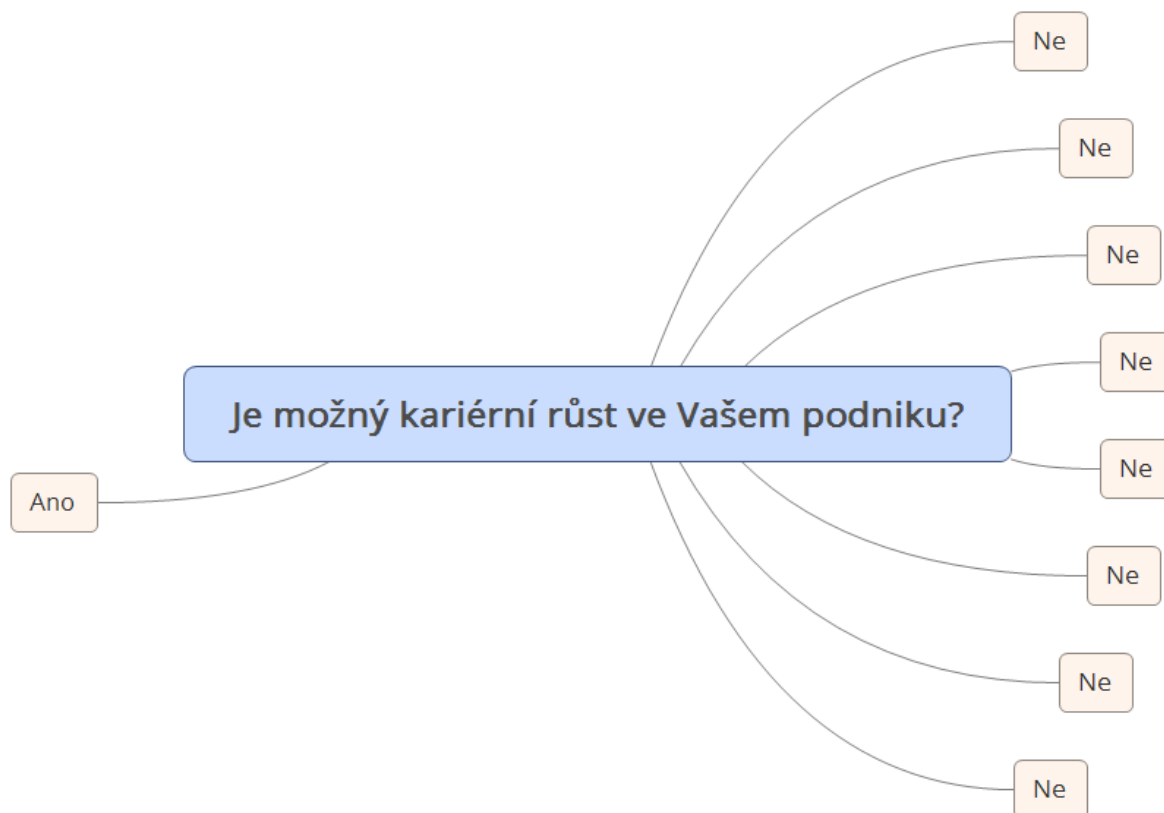


Obr. 18: Nevýhody rodinného podnikání

Zdroj: Hlubkové rozhovory

7. Je možný kariérní růst ve Vašem podniku?

Již na první pohled lze z myšlenkové mapy vidět, že možnost kariérního růstu v rodinných podnicích je spíše nereálná. Téměř většina dotázaných rodinných firem tuto možnost okamžitě zavrhuje. Pouze jediný respondent uvádí, že tato možnost je pro šikovné lidi v podniku reálná. Opět jde o firmu Jelínek s. r. o., která zaměstnává okolo 64 zaměstnanců, a tudíž si změnu pozice u některých zaměstnanců může dovolit.



Obr. 19: Je možný kariérní růst ve Vašem podniku?

Zdroj: Hlubkové rozhovory

5 Specifika rodinného podnikání

Hlavním cílem této kapitoly bude určit specifika rodinného podnikání, dále pak silné a slabé stránky a odhalit hlavní problémové oblasti tohoto typu podnikání.

K tomu bude využito získaných informací a poznatků z hloubkových rozhovorů od konkrétních rodinných firem.

Na základě sběru primárních a sekundárních dat a jejich následné analýze je společným problémem pro rodinné podniky především kariérní růst zaměstnanců podniku. Mezi oslovenými podniky odpověděla pouze jediná firma kladně, a to, že kariérní růst v jejich podniku je pro jejich zaměstnance možný. Ostatní dotazované podniky tuto možnost okamžitě vyloučily.

V rodinných podnicích je struktura zaměstnanců zpravidla předem jasně daná a většinou se nemění. To pak brání v kariérním růstu zaměstnanců.

Dalším problémem převládající především v rodinných podnicích je odborné vzdělávání vlastních zaměstnanců. Těm se tohoto vzdělávání většinou nedostává, a tak se ani nezvyšuje jejich kvalifikovanost. U tohoto problému je příčina především ve vedení podniku, které by se mělo o vzdělávání svých zaměstnanců postarat. Řešením je například najmutí externí firmy zaměřující se na tuto problematiku.

V některých případech a situacích se za velký problém v rodinných podnicích ukazuje být zastupitelnost vedení podniku. V případě nemoci, dovolené a jiné nepřítomnosti vedení v podniku chybí zástupce, na kterého by se mohli zaměstnanci a především zákazníci obrátit. V těchto případech dá většinou vedení podniku svým zaměstnancům pouze stručné instrukce, kterými se mají v jejich nepřítomnosti řídit. Pokud však nastane nečekaná či nestandardní situace, rodinný podnik se s tímto problémem velice špatně a především neflexibilně vyrovnává.

Naopak jako velká výhoda pro rodinné podnikání se ukázalo být snadnější získání důvěry zákazníků v porovnání s nerodinnými firmami. Zákazníci mají v rodinných podnicích větší důvěru a k nákupu je láká především rodinná atmosféra, která v podniku převládá. Dále pak zákazníkům vyhovuje osobní přístup zaměstnanců podniku a jejich ochota.

6 Diskuze

Pomocí hloubkových rozhovorů se podařilo získat názory a pohledy na fungování rodinných podniků od konkrétních rodinných firem. Díky tomu lze nyní porovnat silné a slabé stránky rodinného podnikání zjištěné v teoretické části se skutečnými hodnotami získané od konkrétních podnikatelů. Metoda hloubkových rozhovorů je časově velice náročná. K dispozici bylo celkem devět respondentů. Z toho důvodu není cílem této práce výsledky zobecňovat.

Jako jednu z největších výhod rodinného podnikání, kterou se lze v odborné literatuře dočíst, je především vzájemné pochopení a shoda mezi osobami, co by zaměstnanci podniku. Tento fakt se potvrdil i v praxi. Mezi rodinnými podniky převládá názor, že je mnohem lepší pracovat v rodinném kolektivu, než v cizím prostředí.

Další teoretickou silnou stránkou rodinného podnikání je znalost vnitřní struktury podniku. Všichni vědí, jaké má kdo v podniku postavení. I tato výhoda se potvrdila v běžném životě. Nedochozí tak ke zbytečným zmatkům a každý ví, na koho se může s konkrétním problémem obrátit. Díky této znalosti pak nedochází k bojům o moc, zaměstnanci drží při sobě a zaměstnavatel jako člen rodiny nad nimi drží ochrannou ruku.

V neposlední řadě je nutné zmínit výhodu, která se opět potvrdila jak v teorii, tak v praxi, a to, že zaměstnanci rodinného podniku jsou mnohem pracovitější, výkonnější a mnohem lépe motivováni k práci, než zaměstnanci nerodinných podniků. Zaměstnanci tak hájí a šíří dobré jméno podniku a zákazníci se k nim pak rádi vracejí.

Naopak, co se týče slabých stránek rodinného podnikání, odborná literatura uvádí, že velkou nevýhodou rodinného podnikání je propojení rodinných a pracovních vztahů na pracovišti. Na základě hloubkových rozhovorů, které byly provedeny s konkrétními rodinnými podniky se tento fakt potvrdil.

Podnikatelé uvádějí, že velice často dochází k nerespektování hranice práce – domov, a tak si rodinné problémy přináší s sebou na pracoviště a naopak.

Další slabou stránkou rodinného podnikání uvedený v odborné literatuře je nepotismus neboli prosazování rodinných příslušníků v podniku. Tento problém však nebyl během testování zaznamenán u žádné z oslovených rodinných firem. To ovšem nevylučuje, že problém nepotismu v běžném životě neexistuje.

Jako poslední slabou stránku lze uvést například rivalitu mezi sourozenci. Ani tato nevýhoda nebyla během praktického testování zaznamenána. V rámci dotazovaných podniků jsou podniky, v jejichž vedení stojí sourozenci. Žádný z podniků však tento fakt nevedl jako slabou stránku v rodinném podnikání.

7 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo určit specifika, silné a slabé stránky rodinného podnikání.

K tomuto určení bylo nezbytné nasbírat primární a sekundární data, ze kterých lze vyvodit patřičné závěry. Sekundární data byla získána ze statistik a ročenek zabývajících se touto problematikou. Pro získání primárních dat byla použita metoda hloubkových rozhovorů s konkrétními rodinnými podniky. Tato data byla následně zpracována a prezentována pomocí myšlenkových map.

Při analyzování primárních a sekundárních dat jsem došla k závěru, že hlavním společným problémem pro rodinné podniky je především kariérní růst. Dotazované podniky uvedly, že kariérní růst ve firmě není pro jejich zaměstnance možný. Pouze jediný z dotazovaných rodinných podniků tuto možnost nezavrhnul. Tato skutečnost je dána především tím, že struktura zaměstnanců je v rodinných podnicích většinou předem jasně definovaná a nemění se. Možnost kariérního růstu je pak pro zaměstnance podniku velmi malá.

Další slabou stránkou, která je specifická především pro rodinné podniky, je odborné vzdělávání vlastních zaměstnanců. Těm se tohoto vzdělávání většinou nedostává, a tak se ani nezvyšuje jejich kvalifikovanost. Příčina tohoto problému je především ve vedení podniku, které o vzdělávání vlastních zaměstnanců rozhoduje. Tento problém se dá řešit například najmutím externí firmy, která se touto problematikou zabývá.

V rodinných podnicích však převažují spíše výhody plynoucí z tohoto typu podnikání. Příkladem může být například snadnější získání důvěry zákazníků v porovnání s nerodinnými podniky. Další výhody jsou například osobní přístup k zákazníkům, flexibilita, vstřícnost, ochota, důraz na kvalitu a dobré jméno firmy. Tyto všechny aspekty působí na zákazníky kladným dojmem a do rodinných prodejen se rádi vrací.

8 Literatura

- ARONOFF, C.E., WARD, J.L. *Rules for nepotism*. Nation's Business, 1993
- GALLO, M.A., VILASECA, A. *Finance in family business*. Family Business Review, vol. 9, no. 4, winter 1996
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000, 774 s. ISBN 80-7178-303-x.
- HESKOVÁ, M., VOJTKO, V. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. 1. české vyd. Zeleneč: Profess Consulting, 2008, 138 s. ISBN 978-80-7259-062-9.
- KORÁB, V., HANZELKOVÁ A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, vi, 166 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6
- LOVASOVÁ, L. *Rodinné vztahy*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006, 32 s. ISBN 80-86991-66-0.
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Živnostenský zákon*. [online]. 1.12.2015 [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument166698.html>
- NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy* [online]. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 315 s. [cit. 2015-11-22]. ISBN 80-7169-613-7.
- ODEHNALOVÁ, P. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 144 s. ISBN 978-80-210-5603-9.
- SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.
- STRÁŽOVSKÁ, E., STRÁŽOVSKÁ, L. 2002. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint, 2002, 178 s. ISBN 80-89085-00-8.
- STŘELEČEK, S. *Kapitoly z teorie rodinné výchovy*. 1. vyd. Brno: Univerzita J.E. Purkyně, 1978, 104 s.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd.

Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

ZÁKONY ČR. *Obchodní zákoník*. [online]. 1.1.2014 [cit. 2015-11-02].

Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/89-2012-obcansky-zakonik/>

ZÁKONY ČR. *Zákon o rodině*. [online]. 3. 2. 2012 [cit. 2015-10-21].

Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-rodine>

Online zdroje

AMSP ČR. Rodinné firmy. . [online]. 1.6.2013 [cit. 2016-01-26]. Dostupné

z: http://www.amsp.cz/uploads/Pruzkumy/Vysledky_22.pdf

AMSP ČR. Situace rodinných firem. . [online]. 1.4.2015 [cit. 2016-01-26]. Dostupné

z: http://www.amsp.cz/uploads/dokumenty_2015/Pruzkumy/Vysledky_32.pruzkumu_rod.firmy_AMSP_CR_na_web.pdf

AMSP ČR. Situace rodinných firem. . [online]. 1.5.2014 [cit. 2015-09-25]. Dostupné

z: [http://www.amsp.cz/uploads/Pruzkumy/Vysledky_26._pruzkumu_](http://www.amsp.cz/uploads/Pruzkumy/Vysledky_26._pruzkumu_AMSP_CR.pdf)

[AMSP_CR.pdf](http://www.amsp.cz/uploads/Pruzkumy/Vysledky_26._pruzkumu_AMSP_CR.pdf)

EKONOM. Rodinné firmy na křižovatce. . [online]. 28.6.2012 [cit. 2016-01-13].

Dostupné z: [http://www.amsp.cz/uploads/dokumenty/](http://www.amsp.cz/uploads/dokumenty/Rodinne_firmy_na_krizovatce.pdf)

[Rodinne_firmy_na_krizovatce.pdf](http://www.amsp.cz/uploads/dokumenty/Rodinne_firmy_na_krizovatce.pdf)

HONZA BLOUDEK. MOHOU BÝT RODINNÉ FIRMY DLOUHODOBĚ

ÚSPĚŠNÉ?.. [online]. 31.05.2011 [cit. 2015-11-21]. Dostupné

z: <http://blog.tcbs.cz/cs/mohou-byt-rodinne-firmy-dlouhodobě-uspesne/>

INC. NEPOTISM. [online]. 17.5.2011 [cit. 2016-01-18].

Dostupné z: <http://www.inc.com/encyclopedia/nepotism.html>

JAROSLAV MAŠEK. Největší rodinné firmy roku 2015: zakladatelům se do důchodu

nechce. . [online]. 6.5.2015 [cit. 2015-09-03]. Dostupné

z: [http://www.forbes.cz/nejvetsi-rodinne-firmy-roku-2015-zakladatelum-se-](http://www.forbes.cz/nejvetsi-rodinne-firmy-roku-2015-zakladatelum-se-do-duchodu-nechce/)

[do-duchodu-nechce/](http://www.forbes.cz/nejvetsi-rodinne-firmy-roku-2015-zakladatelum-se-do-duchodu-nechce/)

- JOHN A. DAVIS. Governing the Family-Run Business. . [online]. 4.8.2001 [cit. 2015-11-21]. Dostupné z: <http://hbswk.hbs.edu/item/governing-the-family-run-business>
- JOSEF SVOBODA. Rodinné podnikání v ČR. . [online]. 5.5.2011 [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <https://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/rodinne-podnikani-v-cr/>
- KATEŘINA KOTALOVÁ. Na čem založily byznys nejbohatší rodinné firmy v Česku? Budete se divit.... . [online]. 6.7.2015 [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: <http://www.rsmfamilyoffice.eu/blog/rodinne-firmy-dvacet-pet-let-po-revoluci-jak-dal/>
- OETKER-GROUP. Advisory Board. . [online]. 14.10.2012 [cit. 2015-10-25]. Dostupné z: <http://www.oetker-group.com/en/profile/advisory-board.html>
- PAVLA ODEHNALOVÁ. Přednosti a meze rodinného podnikání. . [online]. 4.12.2006 [cit. 2015-12-13]. Dostupné z: <http://www.gate2biotech.cz/prednosti-a-meze-rodinneho-podnikani/>
- PERT MUSIL. TOP10: Tyto rodinné firmy jsou nejbohatší na světě. . [online]. 23.7.2015 [cit. 2015-09-24]. Dostupné z: <http://blog.tcbs.cz/cs/mohou-byt-rodinne-firmy-dlouhodobě-úspěšně/>
- REDAKCE 2. Ve vedení rodinných firem je výrazně více žen. . [online]. 1.9.2015 [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <http://onbusiness.cz/ve-vedeni-rodinnych-firem-je-vyrazne-vice-zen-2034>
- RSM TACOMA. Rodinné firmy dvacet pět let po revoluci, jak dál?. . [online]. 9.7.2014 [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: <http://www.rsmfamilyoffice.eu/blog/rodinne-firmy-dvacet-pet-let-po-revoluci-jak-dal/>

9 Seznam obrázků

Obr. 1	Základní řídicí struktury	19
Obr. 2	Životní cykly rodinného podniku	20
Obr. 3	Model F-PEC	22
Obr. 4	Předání podniku v rámci rodiny	26
Obr. 5	Firemní kultura a způsob přemýšlení v rodinném podniku	32
Obr. 6	Chystají rodinné firmy změny ve své vlastnické struktuře?	42
Obr. 7	Plány pro předání společnosti	42
Obr. 8	Priorita pro další činnost	47
Obr. 9	Je výhoda být rodinnou firmou?	48
Obr. 10	Výhody rodinného podnikání	49
Obr. 11	Nevýhody rodinného podnikání	50
Obr. 12	Jak vnímají zákazníci fakt, že se jedná o rodinnou firmu?	51
Obr. 13	Důvod pro založení podniku	58
Obr. 14	Délka fungování rodinného podniku	58
Obr. 15	Poměr mezi rodinnými a nerodinnými zaměstnanci v podniku	59
Obr. 16	Uvažovaly jste o předání podniku?	60
Obr. 17	Výhody rodinného podnikání	60
Obr. 18	Nevýhody rodinného podnikání	61
Obr. 19	Je možný kariéerní růst ve Vašem podniku?	62

Přílohy

A Ukázky webových stránek konkrétních rodinných podniků

AMD

group s.r.o.

REALIZATIONS THROUGHOUT THE WORLD

ÚVOD

O NÁS

PRODUKTY

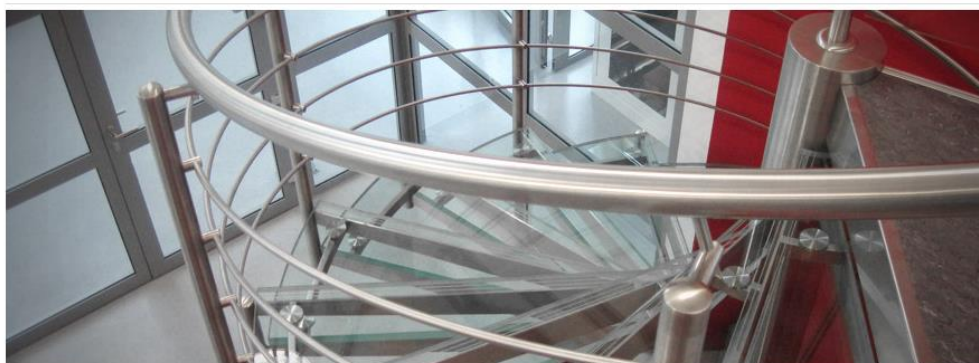
REFERENCE

KONTAKT

Pracujeme po celém světě
I u Vás doma

LEKEŠ

Klempířství a zámečnictví



• ÚVODNÍ STRANA

• O NÁS

• ZÁMEČNICTVÍ

- Zábradlí
- Schodiště
- Přístřešky, světlíky
- Ostatní

Klempířské a zámečnické práce pro soukromé osoby i jako subdodávky pro stavební firmy.

- disponujeme kompletně zařízenou klempířskou a zámečnickou dílnou
- orientujeme se na stavební zámečnictví, stavební a bytové doplňky z nerez, hliníku a oceli
- provádíme veškeré klempířské práce
- vyrábíme na zakázku dle požadavků zákazníka
- máme dlouholeté zkušenosti
- klademe důraz na kvalitu provedených prací

AMBULANCE
DERMATOLOGIE A
ESTETICKÉ MEDICÍNY
VAŠE LÉKÁRNA / VÁS
KOSMETICKÝ SALON
E-OBCHOD
KOSMETIKY SYNCARE
VŠE O
DERMOKOSMETICE
SYNCARE
ŠKOLENÍ, SEMINÁŘE,
VÝSTAVY, ROZHOVORY,
FIREMNÍ AKCE
KONTAKTY,
NAVŠTÍVÍME VÁS,
DISKUZNÍ FÓRUM



SynCare
dotyk medicíny
v kosmetické péči

 To se mi líbí 91

PŘIHLÁŠIT SE
VYTVOŘIT ÚČET

Chcete MAXIMUM informací? [zaregistrujte se](#) nebo se přihlašte

- 
+ vyberte kosmetiku SynCare
podle typu nebo problému vaší pokožky
- 
+ dermatologická ordinace
ordinace dermatologie a estetické medicíny
- 
+ Diskutujte a ptejte se
- 
+ zeptejte se odborníků
kožního lékaře nebo kosmetičky



profesionální kosmetika / derma kosmetika / přírodní bio kosmetika



E.Z. BARÁK, s.r.o.

I malý kašpárek dokáže zahrát velké divadlo.

Vyhledávání

ÚVOD

POSUV VS. KŘÍDLLO

BRÁNY POSUVNÉ

BRÁNY KŘÍDLOVÉ

BRÁNY SAMONOSNÉ

ZÁVORY

ZÁBRANY, MŘÍŽE

POPTÁVKA

KONTAKT

SLUŽBY A SERVIS

Vítejte na stránkách firmy E.Z. BARÁK, s.r.o. specialisty na výrobu, montáž a servis bran, závor, garážových vrat včetně pohonů, zámečnických úprav a elektroinstalací

Vítáme Vás na stránkách naší firmy,

jsme rodinná firma založená 21.1.1998 v Brně s dlouholetou zkušeností v daných oborech.

Naše společnost Vám nabízí kvalitní služby v oboru **elektroinstalačních a zámečnických prací**. Nabízíme Vám provedení veškerých elektromontážních prací, včetně domovních instalací NN, VN i VVN rozvodů dále pak hromosvodů a slaboproudých rozvodů. Realizujeme zabezpečení objektů, revize elektrozařízení NN a VN, zámečnické práce. Zabýváme se montáží oplocení, **výrobou bran a vrat na zakázku včetně pohonů a ovládní**. Provádíme výměnu a opravy stavebního kování a zámků.

Zajišťujeme kompletní údržbu objektů, areálů, domů a to včetně revizí, pravidelných měsíčních odečtů měřených veličin a přípravy podkladů k fakturaci. Neváhejte a využijte našich kvalitních služeb, které realizujeme s využitím moderních metod. Naš profesionální personál je Vám vždy připraven pomoci.

Naší předností je neustálé zkvalitňování a vylepšování námi nabízených služeb. Důkazem je stále vzrůstající počet spokojených zákazníků.

Kontakt

E.Z. BARÁK, s.r.o.

Slaměnkova 23
Brno
Jihomoravský kraj
61400 Brno
ČR

+420 602 737 815

ladislav.barak@ezbarak.cz

Brány

[Brána posuvná- výplň 3D pletivo](#)



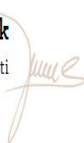
Naše vize

Kvalitní nábytek z masivního dřeva začal vyrábět náš prapradědeček a v jeho tradici pokračujeme již přes 110 let. V krvi nám už po čtyři generace koluje vášeň pro dřevo a pro poctivou řemeslnou práci, promítnutou do každého detailu. Společně se snažíme, aby se naše jméno stalo synonymem pro nejkvalitnější nábytek z masivu a nejlepší péči o zákazníky nejen v Česku, ale i v celé Evropě.

VÍCE O NÁS

Ing. Tomáš Jelínek

ředitel společnosti



[ÚVOD](#) | [O CLUBU](#) | [PROGRAM CLUBU](#) | [DENNÍ MENU](#) | [RAUTY A VEČÍRKY](#) | [FOTOGALERIE](#) | [KONTAKT](#)



[Úvodní stránka](#)
[Mapa stránek](#)
[RSS](#)
[Tisk](#)

[Úvod](#)
[Kontakt](#)
[Novinky](#)
[Smluvní podmínky](#)

SLOMAK spol. s r. o.

Oprava a prodej autoagregátů

Nákupní košík
položek: 0
Košík: 0,00 Kč

Hledat

KATEGORIE

- Karosa
- Avia
- Tatra
- Liaz
- Přívěs
- Hydraulika

KONTAKT

SLOMAK spol. s r.o.
Sazovice 216
Sazovice
76301

slomak@slomak.cz
+420577105456, 577106434
+420603259477, 603209700
IČO:25583557
DIČ:CZ25583557



www.slomak.cz
SLOMAK
mobil: 603 209 700

Oprava a prodej autoagregátů Liaz, Tatra, Avia, Karosa

SLOMAK spol. s r.o. se zabývá opravou a prodejem náhradních dílů na nákladní vozidla Liaz, Tatra, Avia, Karosa. Naše firma sídlí v obci Sazovice nedaleko od Zlína-Malenovic.


NOVĚ PŘIDANÉ ZBOŽÍ



Válec vypínací spojky T148
362,00 Kč





Kompresor Jamal Knorr 2 píšť.
10 122,00 Kč



Prohledat portál

[PRO INZERENTY](#)
[PRO ČTENÁŘE](#)
[O NÁS](#)
[NOVINKY](#)
[NÁŠ POHLED](#)
[KONTAKT](#)
[UDÁLOSTI](#)

Elektrika.cz slaví 18 let!

Jak se vysílalo živě z AMPERu 2016

Nový seriál Systémové instalace SI#2016

VŠE O PORTÁLE

- [O nás v Elektrice](#)
- [Naše reference](#)
- [Foto historie portálu](#)
- [Všechny kontakty](#)

PRO ČTENÁŘE


- [Pro odborníky](#)
- [Pro skalní uživatele](#)
- [Pro neodborníky](#)
- [Pro provozovatele](#)

PRO INZERENTY

- [Přínosy pro zadavatele](#)
- [Možnosti inzerce](#)
- [Ceník](#)
- [Inzerce na přání](#)

NEJHLEDANĚJŠÍ

- [Verifikační místa v ČR a SK](#)
- [Proč vybrat portál Elektrika](#)
- [Historická fotogalerie redakce](#)
- [Naši klienti ...](#)



KLICPEROVA 36, BRNO - LIŠEŇ, PSČ: 628 00
JINDŘICH SVOBODA

✉ INFO@FERESS.CZ
☎ TEL: 603 41 78 68

ÚVODNÍ STRÁNKA


O NÁS


NAŠE STROJE

VOLNÁ MÍSTA

KONTAKTY

CNC obrábění
Zámečnická výroba
Montáže

 [KONTAKTUJTE NÁS](#)



VOLNÉ POZICE

2014-01-29 Montér - servisní technik

Přijmeme pracovníka pro montáž jednoúčelových strojů a přípravků, vyučeního nejlépe v oboru nástrojář, nebo strojní zámečnick. Požadujeme samostatnost, zodpovědnost ...

[VÍCE INFORMACÍ](#)

PROVOZOVNA

NACHÁZÍTE SE [▶ ÚVODNÍ STRÁNKA](#)



FERESS

Společnost FERESS s.r.o. se zaměřuje na obrábění kovů a plastů na moderních CNC i klasických strojích. Naši doménou je kusová až malosériová výroba od drobných dílů až do rozměrové kapacity našich strojů. Komplikované díly je možné jako mezioperaci svařit a potom znovu obrábět. Jsme schopni provést i montáž a seřízení funkčních celků.

VYRÁBÍME