

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Specifika rodinného podnikání

Specifics of Family Business

Bc. Kristýna Machová

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna MACHOVÁ**
Osobní číslo: **K15N0106P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Specifika rodinného podnikání**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

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

1. Vymezte rodinné podnikání a související pojmy.
2. Diskutujte přístup k rodinnému podnikání v tuzemsku i v zahraničí.
3. Analyzujte stav rodinného podnikání v České republice pomocí vhodných metod.
4. Zhodnoťte zjištěné informace a vytvořte závěry shrnující vybrané aspekty rodinného podnikání.

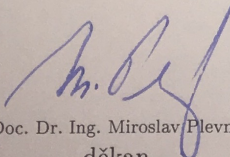
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

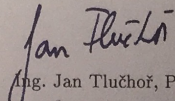
- **KORÁB, Vojtěch, HANZELKOVÁ, Alena, MICHALISKO, Marek.** *Rodinné podnikání. 1. vyd.* Brno: Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
- **ODEHNALOVÁ, Pavla.** *Přednosti a meze rodinného podnikání. 1. vyd.* Brno: Masarykova univerzita, 2011. 144 s. ISBN 978-80-210-5603-9.
- **POZA, Ernesto. J. DAUGHERTY, Mary S.** *Family Business. 4th ed.* Mason: South-Western Cengage Learning, 2013. 480 s. ISBN 978-1-285-05682-1.
- **SOUČEK, Zdeněk.** *Firma 21. století: předstihněme nejlepší. 2. vyd.* Praha: Professional Publishing, 2010. 258 s. ISBN 978-80-7431-007-2.
- **SOUČEK, Zdeněk.** *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny. Vydání první.* Praha: C. H. Beck, 2015. 426 s. ISBN 978-80-7400-572-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Specifika rodinného podnikání“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 24. dubna 2017

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D., která mě po celou dobu naší spolupráce odborně vedla a vždy měla cenné připomínky ke zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat všem zúčastněným respondentům z řad podnikatelských subjektů, kteří mi svými názory poskytli podklady ke zkoumané problematice a tím mi pomohli zrealizovat výzkum. Též bych poděkovala své rodině, která mě podporovala během celého mého studia.

Obsah

ÚVOD	7
1 ZÁKLADNÍ POJMY V SOUVISLOSTI S RODINNÝM PODNIKÁNÍM	9
1.1 RODINA.....	9
1.2 PODNIKÁNÍ	10
1.3 RODINNÉ PODNIKÁNÍ.....	12
2 ROLE RODINY V ŘÍZENÍ RODINNÝCH PODNIKŮ.....	15
2.1 TYPY RODINNÝCH PODNIKŮ	15
2.2 MODELY KRUHŮ A DALŠÍ MODELY	16
2.2.1 Model dvou kruhů.....	16
2.2.2 Model tří kruhů.....	17
2.2.3 Model F-PEC	18
3 PŘÍSTUP K RODINNÉMU PODNIKÁNÍ V ZAHRANIČÍ A V TUZEMSKU	20
3.1 RODINNÉ PODNIKÁNÍ - SÍTĚ	20
3.1.1 Hénokiens	20
3.1.2 Family Business Network.....	20
3.1.3 European Family Businesses	21
3.2 EVROPSKÁ UNIE.....	22
3.2.1 Zvláštní právní předpisy související s rodinným podnikáním v EU.....	24
3.3 SLOVENSKÁ REPUBLIKA	24
3.4 ČESKÁ REPUBLIKA.....	26
3.4.1 Rodinné podniky v tuzemsku	26
3.4.2 Zemědělské farmy v tuzemsku	32
4 PŘEDNOSTI A MEZE RODINNÉHO PODNIKÁNÍ.....	33
4.1 SILNÉ STRÁNKY RODINNÝCH PODNIKŮ	34
4.2 SLABÉ STRÁNKY RODINNÝCH PODNIKŮ	35
4.2.1 Vnitřní tlaky.....	36
4.2.2 Vnější tlaky	38
5 NÁSTUPNICTVÍ V RODINNÉM PODNIKU	40
5.1 PLÁNOVÁNÍ VÝMĚNY GENERACÍ	41
5.1.1 Předání rodinného podniku.....	43
5.1.2 Prodej rodinného podniku.....	44
5.1.3 Zánik rodinného podniku	45

6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	47
6.1	DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU, CÍLE VÝZKUMU A HYPOTÉZ	47
6.2	ORIENTAČNÍ ANALÝZA SITUACE	48
6.3	PLÁN VÝZKUMU	49
6.4	PŘEDVÝZKUM	51
6.5	REALIZACE VÝZKUMU	51
6.6	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	52
6.6.1	<i>Úvod do dotazníkového šetření</i>	52
6.6.2	<i>Struktura vzorku rodinných podniků</i>	55
6.6.3	<i>Rodina</i>	62
6.6.4	<i>Percepce</i>	68
6.6.5	<i>Generace vlastníků</i>	80
6.6.6	<i>Nástupnictví</i>	83
6.7	SHRnutí VÝSTUPŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	85
6.7.1	<i>Závěry zjištěné z dotazníkového šetření</i>	86
6.7.2	<i>Ověření hypotéz</i>	88
7	SHRnutí VYBRANÝCH ASPEKTŮ PROVEDENÉ ANALÝZY	94
	ZÁVĚR	97
	SEZNAM TABULEK	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ	101
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	102
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	104
	SEZNAM PŘÍLOH	113

Úvod

Předložená diplomová práce se soustředí na téma rodinného podnikání. Světoznámé značky jako například Baťa, Ford, Hilton, Ikea, Prada, Rolex, Volkswagen, Walmart, Zara a další jsou považovány za rodinné podniky. Tyto podniky se staly známými především díky tomu, že přežily několik generací a svým působením ovlivnily nejenom lokální, ale i světové trhy. Je podstatné zmínit, že se tedy jedná o nedílnou součást jak národního, tak i světového hospodářství. V mnoha zemích Evropy mají rodinné podniky dlouholetou tradici a tvoří až 85 % všech podniků. Tyto podniky vytvářejí okolo 70 % evropského hrubého domácího produktu a zároveň se podílejí na zaměstnávání 60 % pracovních sil v Evropě. Proto hrají významnou roli v síle a dynamice reálné ekonomiky. Rodinné podniky nejsou důležité jenom proto, že tvoří podstatný přínos pro ekonomiku, ale také proto, že přináší dlouhodobou stabilitu. (Kubíček 2016, European Family Businesses 2013a) V tuzemsku mají rodinné podniky menší zastoupení než v jiných zemích Evropy. Nicméně i tak, dle Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky, je odhadován zhruba jejich 30% podíl na tvorbě národního hrubého domácího produktu. (Břeňová 2015) Důvodem pouhého odhadu je skutečnost, že tato oblast podnikání není v Česku dosud právně ukotvena. A s tím souvisí i absence existence národní podpory rodinného podnikání v tuzemsku.

Cílem diplomové práce je zanalyzovat tematiku rodinného podnikání a na základě provedené analýzy vytvořit závěry, které shrnují vybrané aspekty. Za účelem dosažení cíle diplomové práce je využito cílů dílčích, a to zmapování teoretické části práce a následné zpracování návrhu výzkumu.

V práci jsou tedy nejprve použita sekundární data, která slouží k deskripci základních teoretických poznatků. Převážně se jedná o rešerši odborné literatury jak české, tak i zahraniční, dále odborných článků, případně studií a ostatních dostupných elektronických zdrojů. Získané teoretické poznatky jsou směřovány k poznání základních charakteristik rodinného podnikání, a to prostřednictvím vymezení základních pojmů a definic, které s tímto pojmem souvisí. Dále jsou uvedeny přístupy k rodinnému podnikání v tuzemsku i v zahraničí a jeho přednosti a meze.

Praktická část se zabývá výzkumem rodinných podniků, který byl proveden v rámci dotazníkového šetření. Smyslem výzkumu je zjištění základních informací o rodinných

podnicích v tuzemsku. V závěru práce jsou shrnuty vybrané aspekty rodinného podnikání v České republice.

1 Základní pojmy v souvislosti s rodinným podnikáním

Na úvod je vhodné vysvětlit základní pojmy, které jsou pro rodinné podnikání zásadní. Mezi tyto pojmy patří především rodina, podnikání, podnikatel, obchodní závod (nahradil předchozí označení pro podnik), příbuzenský vztah, švagrovství, rodinný závod a vlastnictví.

1.1 Rodina

Definování pojmu rodina je složité, jelikož jednotná definice pojmu neexistuje. Rodina může být definována různými způsoby a zároveň může být popsána z hlediska mnoha vědních disciplín, a to například z hlediska sociologie, demografie, práva nebo psychologie.

Dle Velkého psychologického slovníku (2010, s. 505) je rodina definována následovně, a to jako „*společenská skupina spojená manželstvím nebo pokrevními vztahy, odpovědností a vzájemnou pomocí*“. Mimo jiné jsou ve slovníku uvedeny následující dva základní pojmy související s rodinou:

- **rodina nukleární (jaderná)** - rodina, do níž jsou zahrnuti rodiče a jejich děti,
- **rodina širší** - rodina, do které se zahrnuje velký počet příbuzných jako například prarodiče, strýcové, tety, švagrové, sestřenice, bratřenci atd. (Hartl a Hartlová 2010)

Rodinu lze také popsat psychologickou charakteristikou dle Řezáče (1998, s. 192), a sice jako „*sociálním prostorem, který po celý život ovlivňuje socializaci osobnosti*“.

Dle autorů Petlina a Koráb (2015) je za hlavní atribut rodiny považováno manželství. Rodinu vymezili jako skupinu lidí, která je úzce spojená nejenom manželstvím, ale také sdílením společného způsobu života.

V návaznosti na myšlenku autorů Petlina a Koráb (2015), kteří považují za hlavní atribut rodiny manželství, je vhodné se zamyslet nad skutečností, zda pojem rodina je možné použít i pro nesezdané páry, které spolu žijí v jedné domácnosti a společně se podílejí na výchově svých dětí. Názory na tento typ soužití je různorodý a rozhodnutí o tom, zda se jedná i v tomto případě o rodinu, nelze jednoznačně potvrdit a ani vyvrátit. Z hlediska práva je uvažováno pouze o manželském soužití, případně o soužití v rámci registrovaného partnerství.

Dle české legislativy, konkrétně občanského zákoníku, oddíl Rodinné právo, není pojem rodina upraven. Tato část občanského zákoníku se zabývá manželstvím a dalšími rodinnými vztahy, které jsou upraveny v druhé hlavě - jde o příbuzenství, švagrovství a dále vztahy mezi dítětem a osobami odlišnými od rodičů. (ČESKO 2012a)

Pro úpravu osobních a majetkových vztahů mezi registrovanými partnery slouží zákon č. 115/2006 Sb., o registrovaném partnerství a změně některých souvisejících zákonů. (ČESKO 2006)

Dle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, je vymezen i **příbuzenský vztah**, a to v následujících paragrafech:

- § 771, kde je uvedeno, že příbuzenství je vztah osob, který je založen na pokrevním poutu, případně je vzniklý osvojením.
- § 772, který pojednává o vztahu příbuznosti osob z hlediska přímé a vedlejší linie.
- § 773, který vymezuje stupeň příbuzenství. V přímé linii se stupeň příbuzenství mezi dvěma osobami určuje dle počtu zrození, ve kterých pochází jedna od druhé, zatímco ve vedlejší linii, pokud mají společného předka, ale zároveň nepocházejí jedna od druhé. (ČESKO 2012a)

Mezi důležitý pojem patří i **švagrovství**, jež je také upraveno v zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v § 774. Švagrovství vzniká výhradně se vznikem manželství, které je mezi jedním manželem a příbuznými druhého manžela. Linie a stupeň švagrovství je dáno tím, *v jaké linii a „v jakém stupni je někdo příbuzný s jedním manželem, v takové linii a takovém stupni je sešvagřen s druhým manželem“*. Pokud manželství zaniklo smrtí jednoho z manželů, tak švagrovství nezaniká, pakliže manželství zaniklo rozvodem, tak zaniká i švagrovství. (ČESKO 2012a)

1.2 Podnikání

Na počátku 21. století nastaly zásadní změny, které vyplynuly ze skutečnosti, že došlo k rekodifikaci soukromého práva v roce 2012, a to zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který nabyl právní účinnosti od 1. 1. 2014. (ČESKO 2012a)

Legislativní definice **podnikání** byla upravena zákonem č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, který platil v letech 1992 až 2013. Tento zákon byl zrušen s přijetím zákona

č. 89/2012 Sb., občanský zákoník a nahrazen zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Aktuální zákon o obchodních korporacích neposkytuje konkrétní definici pojmu podnikání a ani pojmu podnikatel. (ČESKO 2012a, 2012b)

Avšak v zákonu č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 420 je poskytnuta následující definice **podnikatele**: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.” (ČESKO 2012a)

Dále je v zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 502 definován **obchodní závod** takto: „Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.” (ČESKO 2012a)

Rodinný závod je upraven v zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 700. Jedná se o závod, který splňuje základní kritéria, a to:

- V závodě společně pracují manželé, minimálně s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně příbuzenství, případně osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a zároveň závod musí být ve vlastnictví některé z těchto osob.
- Za členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu jsou považovány osoby, které trvale pracují pro rodinu, popřípadě pro rodinný závod.
- Dále lze za rodinný závod považovat ten, který je založen na trvalé společné práci pro rodinný závod a který je ve vlastnictví výše stanovených osob. (ČESKO 2012a)

Dle jazyka platné české legislativy už pojem podnik a ani firma neexistuje. Došlo k jejich nahrazení pojmy závod (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník) a obchodní korporace (zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích). V předložené diplomové práci je však nadále používán všeobecně známý pojem podnik.

Podnikem ve smyslu Nařízení Komise č. 800/2008 dne 6. 8. 2008 „se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky

vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost“. (Nařízení Komise 2008, Příloha 1)

Vlastnictví je výlučné právo osoby ke konkrétní věci. Jedná se o absolutní věcné právo.

1.3 Rodinné podnikání

Rodinné podnikání je v tuzemsku opomíjeným pojmem, kterému se nedostává dostatečné pozornosti. Není ani dostatečně upraveno v rámci české legislativy. Jak již bylo uvedeno výše, tak v občanském zákoníku je definován pouze rodinný závod, což nelze akceptovat jako uspokojivé řešení rodinných podniků v České republice.

V odborné literatuře, která se zabývá tématem rodinného podnikání, lze nalézt mnoho různých definic. Tyto definice jsou postaveny na řadě kritérií, ať už jsou například založeny na (Koráb 2008):

- procentech podniku, které rodina vlastní,
- počtu generací, které už byly a jsou v podniku zainteresovány,
- počtu členů rodiny, kteří pracují v podniku,
- míře strategického vlivu rodiny na podnik,
- úmyslu rodiny předat podnik další generaci.

Odlíšnost definic a kritérií, které mají vymezovat, zda se jedná o rodinný podnik, či nikoliv, vytváří problémy v praxi. A to například z důvodu, že nelze poté srovnávat výsledky různých výzkumů ohledně rodinných podniků, především nelze srovnávat statistické údaje o rodinném podnikání i mimo tuzemsko.

V závěru 20. století se projeví snahy odborníků zavést do nějak právně ohraničené problematiky rodinných podniků řád. Autoři Shanker a Astrachan (1996), kteří dle výzkumu podpořili využití tří vhodných definic. Tyto definice se odlišují mírou zapojení rodiny do podnikání.

- **Široká definice** - rodinný podnik, pokud má rodina strategický vliv z hlediska dalšího směřování podniku, ale rodina nemusí vlastnit strategickou většinu akcií. Současně existuje záměr udržení podniku v rodině i pro budoucí generace.

- **Středně široká definice** - rodinný podnik, pokud zakladatel nebo alespoň jeho potomci podnik řídí a mají nad ním vlastnickou kontrolu, čímž je myšlen podíl na akcích.
- **Úzká definice** - rodinný podnik, kde se angažuje více rodinných generací. Jedna rodina podnik současně řídí i vlastní a více než jeden člen rodiny má v podniku významné řídicí postavení. (Shanker a Astrachan 1996)

I přes veškerou snahu sjednotit pojem rodinné podnikání, tak se tyto tři definice v praxi příliš neujaly. (Koráb 2008)

Mnohé úvahy jsou založené na tom, že podnik je rodinný anebo nerodinný, jiná možnost kromě těchto dvou extrémů není, což neodpovídá realitě. I dle autorek publikace Podnikanie formou rodinných podnikov (2008) lze podniky rozdělit pouze do dvou skupin, a to na podniky rodinné a nerodinné.

Dále je možné uvést i cizojazyčnou definici rodinného podnikání, a to od Arquera z roku 1979 (in Petlina a Koráb 2015), ve které říká, že rodinný podnik je ten, který je v rukou skupiny lidí, jež jsou ve vzájemném příbuzenském vztahu. Tato definice poskytla možnost soustředit se i na malé podniky a mikropodniky, kdy jednotlivci v ČR kooperují s členy rodiny. V tomto případě je vhodné zmínit typy rodinných vazeb, a to:

- manžel versus manželka,
- matka nebo otec, nebo oba rodiče versus jedno nebo více dětí,
- oba rodiče nebo jeden z nich versus jedno či více dětí, nebo příbuzenský vztah s prarodiči (Petlina a Koráb 2015)

Autoři Petlina a Koráb (2015) uvedli definici, do které zahrnuli i své zkušenosti, a to, že za rodinný podnik je považován ten, který je vlastněn a kontrolován členy rodiny nebo vybranými členy na základě předpokladu, že bude předán následující generaci v budoucnosti.

V publikaci Podnikanie formou rodinných podnikov (2008) je uvedena definice, která byla akceptována Massachusetts Mutual Life Company v roce 1997, jež provedla výzkum amerických rodinných podniků a přijala nepřímá třídící kritéria, a to, že za rodinný podnik je považován ten, který splní alespoň jedno z následujících tří kritérií:

- *„majitel považuje svůj podnik za rodinný,*
- *majitel má v úmyslu předat svůj podnik blízkému příbuznému,*
- *kromě majitele pracuje jako řádný zaměstnanec podniku i jiný rodinný příslušník, který je součástí každodenního řídicího procesu podniku.“*
(Strážovská a kol. 2008, s. 10)

Poslední uvedená definice je výchozí pro praktickou část předložené diplomové práce. Za rodinný podnik je tedy považován ten, který splní alespoň jedno ze tří uvedených kritérií. Poslední uvedená definice byla zvolena z důvodu, že se autorka domnívá, že je vhodné, aby majitel považoval svůj podnik za rodinný, případně ho chtěl předat blízkému příbuznému. Kdyby tomu tak nebylo, nebylo by možné potvrdit a ani vyvrátit základní předpoklady vztahující se k rodinnému podnikání. Dále autorka souhlasí s tím, že rodinné podnikání je úzce spjata s rodinou a zainteresovaností příslušníků rodiny do chodu podniku, a proto by v rodinném podniku měli být zapojeni rodinní příslušníci. Dle názoru autorky jsou všechny tři kritéria adekvátní a je možné akceptovat tuto definici rodinného podniku. Mimo jiné se tyto tři kritéria vyskytují v odborné literatuře (např. Hesková 2006, Strážovská a kol. 2008), která se věnuje problematice rodinného podnikání.

2 Role rodiny v řízení rodinných podniků

Mezi hlavní znak, který odlišuje rodinné podniky od ostatních, nerodinných podniků, je ten, že alespoň jedna rodina má dominantní vliv na jeho politiku. Rodiny si toto postavení mohou získat tím, že se podílejí na jeho vedení. Velká většina zainteresovaných členů rodiny se pohybuje mezi záležitostmi, které jsou založeny jak na citové, tak i na podnikatelské bázi, jež vychází z čistého racionálního uvažování. Emocionální rozhodování u členů rodiny převažuje tehdy, pokud dojde ke stresovým situacím. Často tak dochází k neefektivnímu řešení problémů rodinného podniku. Mezi charakteristické rysy rodinného podniku patří i překrývání různých rolí, které jsou výraznější než u podniků ostatních. Překrývání rolí bude popsáno níže v rámci modelů dvou a tří kruhů. (Koráb 2008)

2.1 Typy rodinných podniků

Dle autorek Strážovská a kol. (2008) lze rozlišit **tři typy rodinných podniků** dle vzájemného vztahu rodinných příslušníků, tedy:

- **Rodičovský rodinný podnik** - jeden z rodičů má dominantní postavení, kdy vykonává roli majitele a šéfa současně.
- **Manželský rodinný podnik** - manželský pár vytvoří společný podnik, který může mít dvě základní podoby, a to, že jeden z partnerů je vlastník a druhý z manželského páru do podniku přistoupil, nebo manželé vytvořili podnik jako důsledek společného rozhodnutí. V manželském podniku může fungovat **několik modelů**, například model *přízpůsobivý* (druhý z manželského páru působí jako doplňující subjekt), *rivalitní* (partneři z manželského páru nejsou ochotni spolupracovat), *spolupracující* (manželé z manželského páru si vymezí kompetence, zároveň přijmou rovný příděl pracovních povinností a akceptují názory a kritiku toho druhého) a *nerozhodný* (manželé z manželského páru neumí oddělit rodinné záležitosti od podnikatelských, často se neumějí rozhodnout, zda upřednostnit fungování rodiny či naopak preferovat fungování podniku).
- **Příbuzenský rodinný podnik** - podnik, ve kterém pracují sourozenci nebo jejich manželé, popřípadě další příbuzní rodiny.

2.2 Modely kruhů a další modely

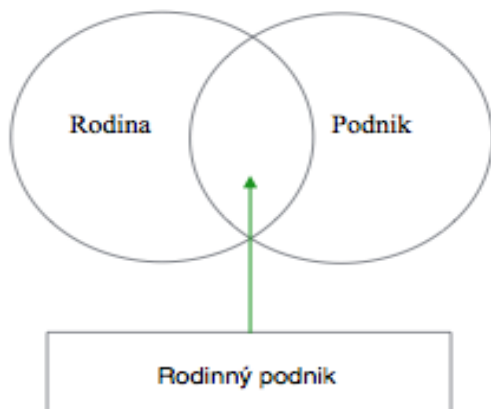
Pro určení překážek, kterým čelí rodinné podniky, je nezbytné nejdříve proniknout do hloubky celé problematiky. Zaměřit se na to, jak na sebe působí jednotlivé složky podílející se na existenci rodinného podniku. Pokud se na problém pohlíží z hlediska systémů, tak lze nalézt střet právě dvou systémů, a to podniku a rodiny. Tyto dva systémy jsou velmi úzce navzájem spjaty. Ačkoliv jsou tyto dva systémy provázány, tak jsou zároveň založeny na odlišných základech. Je tedy možné hovořit o dilematu, které je založeno na těchto dvou základních „protipólech“. K popisu slouží tzv. modely kruhů, které jsou uvedeny níže. (Odehnalová 2011, Koráb 2008)

Nedílnou součástí těchto systémů jsou vlastní cíle, priority a očekávání. (Tagiury a Davis 1992) Specifické síly, které jsou popisné pro každou z těchto složek, jsou současně hlavním zdrojem problémů, s nimiž se rodinný podnik musí vypořádat. Nejkomplikovanější situace nastává u člena rodiny, který vystupuje na vrcholu hierarchie rodinného podniku (rodiny). V této situaci musí hrát osoba až čtyři odlišné role. Hlavní kontrolní orgán, vedoucího podniku, vlastníka (případně společníka) podniku a hlavu rodiny. Odlišné role vyžadují i odlišný přístup. V některých případech dochází k úplnému odporu rolí, může dojít k poškození rodinného podniku anebo vztahů mezi příslušníky rodiny. (Koráb 2008)

2.2.1 Model dvou kruhů

Jedná se o model, který je tvořen dvěma kruhy (= systémy), které reprezentují rodinu a podnik. Schéma modelu dvou kruhů je zobrazeno na obrázku 1.

Obrázek 1: Schéma modelu dvou kruhů



Zdroj: vlastní zpracování dle Koráb a kol. (1998, s. 13)

Na obrázku 1 je zobrazeno schéma dvou kruhů, jejichž průnik představuje prostor rodinného podniku a vznikají zde jedinečné charakteristiky rodinných podniků plynoucí především z konkurenčních faktorů. (Odehnalová 2011) Zatímco je rodinný svět založen na silné citové stránce, tak podnikový svět se především soustředí na racionalitu a výsledky, což může vést k rozporům těchto dvou odlišných systémů. (Hesková a Vojtko 2008)

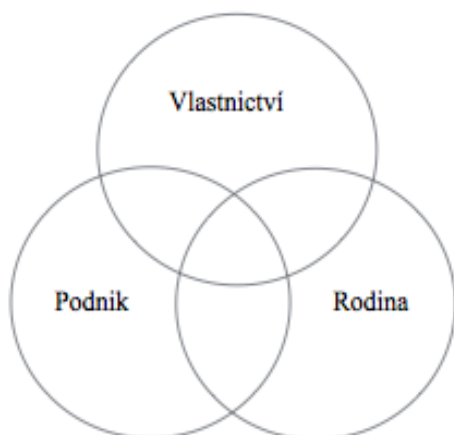
Jak rodina, tak i podnik je charakterizován konkrétními rysy a úkoly. *Rysy systému rodiny* jsou následující - emoční hledisko, orientace směrem dovnitř a málo změn. Zatímco *rysy systému podniku* jsou protichůdné - konkrétní hledisko, orientace směrem ven a hodně změn. Dále lze pozorovat odlišnosti i v úkolech, kdy mezi *úkoly systému rodiny* je možné zařadit např. povzbuzování, rozvoj sebeoceňování a výchovu k dospělosti. Z hlediska *systému podniku* patří mezi hlavní *úkoly* dosažení zisků a rozvíjení dovedností. (Koráb 2008)

Mezi charakteristický znak rodinného podniku je možno zmínit skutečnost, že pokud dojde k problému v podniku, tak se s největší pravděpodobností projeví i v systému rodiny. Existuje určitá míra zodpovědnosti, která je založena na řízení podniku a plnění společného cíle, jež spojuje dohromady jednotlivé členy rodiny. Tito členové jsou velmi často zapojováni do chodu rodinného podniku, aniž by existovaly nějaké limitující požadavky. Členové jsou tak do jisté míry chráněni i z ekonomického hlediska. (Hesková a Vojtko 2008) Problematickým jevem se ve dvoukruhovém modelu jeví dvojrole vlastníka podniku, který je současně v roli podnikatele i člena rodiny. (Odehnalová 2011)

2.2.2 Model tří kruhů

S větší mírou podrobnosti je vyobrazen rodinný podnik dle Tagiury a Davis (1996), kteří **systém podniku** z jednoduchého dvoukruhového modelu rozdělují na *systémy vlastnictví a řízení*. Rozšířené schéma zobrazuje již vzájemné závislosti mezi třemi systémy, a to rodinou, vlastnictvím a řízením. (Odehnalová 2011) Schéma modelu tří kruhů je zobrazeno na obrázku 2.

Obrázek 2: Schéma modelu tří kruhů



Zdroj: vlastní zpracování dle Odehnalová (2011, s. 21) s odvoláním na Tagiury a Davis (1996)

Model tří kruhů na obrázku 2 zobrazuje skutečnost, že osoby, které se nalézají v jednotlivých částech schématu, mohou mít odlišné pohledy na aspekty, které se týkají rodiny a podniku. Je tedy patrné, že konflikt v rámci rodinného podniku je nevyhnutelný a současně neexistuje pozice, která by šla klasifikovat jako neutrální bod. Rozdílnost názorů je nutné akceptovat jako nedílnou součást struktury rodinného podnikání. (Koráb 2008)

Dle autorů Hesková a Vojtko (2008) se projevují rodinné problémy v rodinném podnikání a problémy v rodinných podnicích se naopak přenášejí jak do vztahů v rodině, tak i do mimopracovních záležitostí. Autor Ernesto J. Poza (2014) uvádí, že rodinný systém má důležitý vliv na systémy vlastnictví a řízení, a naopak.

Ernesto J. Poza (2014) ve své publikaci dále zmiňuje méně známý McKinsey **7S model**, který je nápomocný pro porozumění komplexnosti rodinných podniků. Tento model dostatečně vnímá komplexnost rodinných podniků. Dále je uveden diagnostický **model 12S**, který je podložen 25 letou praxí s rodinnými podniky a více než 15 lety vědecké práce na poli rodinných podniků. Model 12S navrhuje celostný analytický pohled na složitý svět strategie rodinného podniku, než tomu bylo doposud.

2.2.3 Model F-PEC

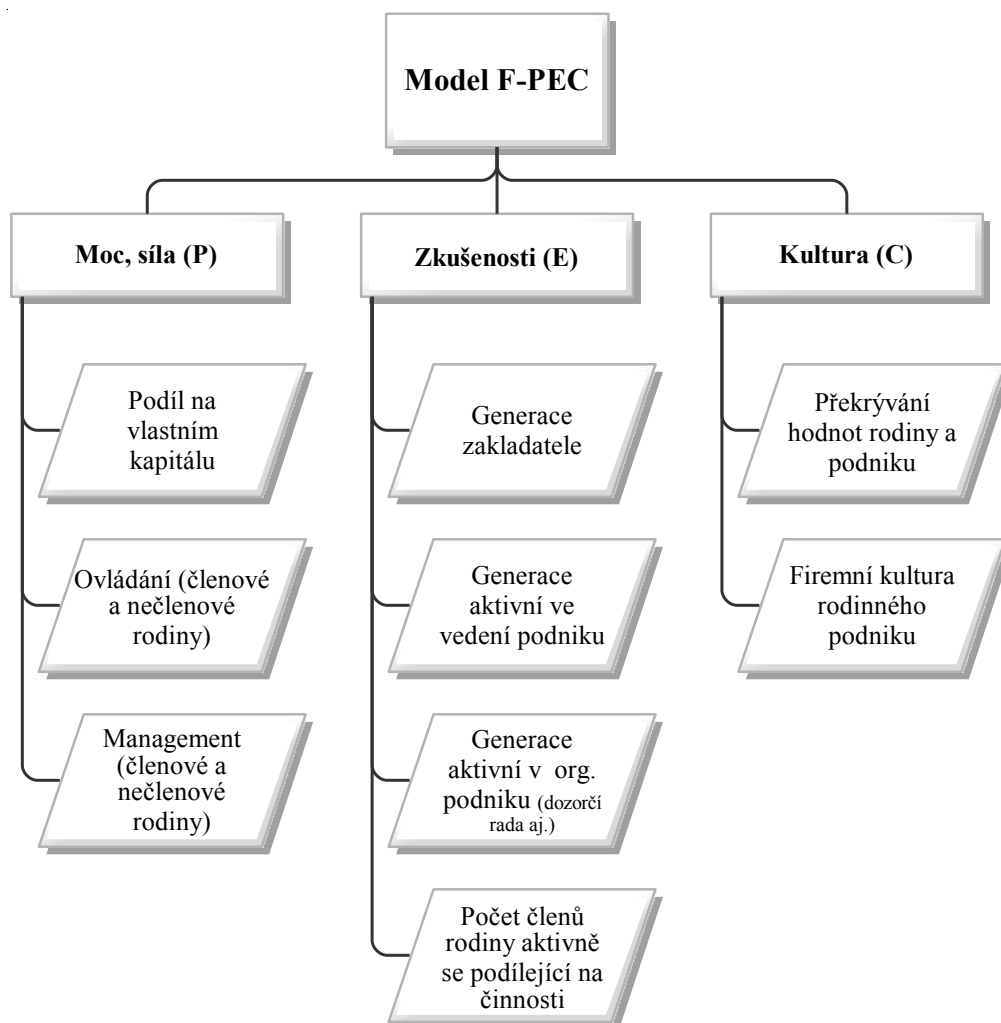
V roce 2002 přišli autoři Astrachan, Klein a Smyrnios s konceptem, skrz něhož se dá měřit míra rodinnosti podniku. Tento nový model byl nazván F-PEC škálou a byl koncipován jako nástroj pro mezinárodní srovnávací studie. Proto nestaví na právním

systemu, který je specifický pro každý stát. Model je založen na třech parametrech vlivu rodiny na podnik, a to na:

- moci (= Power),
- zkušenosti (= Experience),
- kultuře (= Culture).

Zkratka F-PEC je označení pro „Family influence trough Power, Experience and Culture“. (Koráb 2008) Na obrázku 3 je graficky zobrazeno schéma konceptu F-PEC.

Obrázek 3: Model vlivu rodiny na podnik F-PEC



Zdroj: vlastní zpracování dle Koráb (2008, s. 23)

Z obrázku 3, který zobrazuje schéma konceptu F-PEC, je patrné, že jednotlivé parametry (síla, zkušenosti a kultura), které určují zainteresovanost rodiny v podnikání, jsou dále členěny na jednotlivé podskupiny. (Odehnalová 2011)

3 Přístup k rodinnému podnikání v zahraničí a v tuzemsku

V následujícím textu je diskutován přístup k rodinnému podnikání z hlediska Evropské unie (dále jen „EU“), Slovenské republiky a České republiky. Skutečnosti, které ovlivnily výběr těchto destinací, byly dvě. První z nich je ta, že Česká a Slovenská republika jsou členské státy EU. A druhá z nich je ta, že české a slovenské podnikatelské prostředí si je velmi blízké, jelikož do roku 1992 existoval jednotný stát, a sice Československá republika. Nejprve je však vhodné uvést nejznámější nadnárodní sítě, které se věnují tématice rodinného podnikání ve světě.

3.1 Rodinné podnikání - sítě

Rodinné podnikání je v současnosti velmi diskutovaným tématem, kterému se začíná věnovat vyšší míra pozornosti. Existuje několik nadnárodních a národních sítí, které upozorňují na toto téma a zabývají se jím. Dále v textu jsou uvedeny tři nadnárodní sítě, a to Hénokiens, Family Business Network a European Family Businesses.

3.1.1 Hénokiens

Hénokiens je asociace rodinných podniků, která reprezentuje podniky, jejichž tradice je delší než 200 let. Existuje mnoho podmínek, které musí být splněny, aby byl podnik přijat do tohoto exkluzivního klubu. Jednou z podmínek je např. ta, že podnik je řízen přímými potomky zakladatele a zároveň je vlastněn původní rodinou. Hlavní činností je sdružovat členy prostřednictvím výměny zkušeností, všeobecných střetnutí a vzájemných návštěv rodinných podniků. V současnosti do tohoto exkluzivního klubu patří 46 členů, kteří jsou z Itálie, Francie, Japonska, Německa, Švýcarska, Nizozemska, Belgie, Anglie a Rakouska. (Hénokiens 2016)

3.1.2 Family Business Network

Family Business Network neboli FBN je nadnárodní síť národních sítí rodinných podniků, ve které se sdružuje 60 zemí světa a má okolo 3200 členů. Činnost této nadnárodní sítě je rozdělena na 24 kapitol, kdy hlavním cílem je diskutovat a lobovat ve jméno rodinných podniků. Dále se FBN podílí na výzkumu a zjišťování trendu vývoje v oblasti podnikatelského vzdělávání pro zakladatele, ale i jejich nástupce. Family Business Network se soustředí na interní otázky rodinných firem. (Family Business Network 2015)

3.1.3 European Family Businesses

Rodinnému podnikání se v rámci EU věnuje federace národních asociací European Family Businesses (dále jen „EFB“). Organizace se soustředí na podniky, které jsou rodinou vlastněny dlouhodobě, současně však nebere v potaz velikost podniku. Podniky mohou být jak malé či střední velikosti, tak i velké korporace. Organizace byla založena již v roce 1997. Federace EFB ve spolupráci s poradenskou společností KPMG od roku 2012 zveřejňuje European Family Business Barometer (dále jen „Barometr rodinných podniků v Evropě“). Hlavním cílem federace je **dlouhodobá udržitelnost, konkurenceschopnost a stálé podnikatelské prostředí evropské ekonomiky**. (European Family Businesses 2013a) Jako další cíle je možné uvést následující:

- **Převod podnikání** - regulační rámec (právní, daňové a administrativní), který by měl podporovat kontinuitu rodinného podniku.
- **Posílení vlastního kapitálu** - rovné podmínky pro vlastní kapitál jako zdroj financování.
- **Podnikatelské vzdělávání** - vzdělání na všech úrovních by mělo podporovat podnikatelské chování v existujících podnicích a podporovat nové generace odpovědných vlastníků podniku.
- **Pravidelný statistický sběr robustních údajů** o současném stavu přínosu rodinných podniků pro ekonomiku EU.
- **Administrativní zátěž** - zbavit rodinné podniky zbytečné byrokracie. (European Family Businesses 2013b)

Federace národních asociací EFB pořádá summity se zaměřením na rodinné podnikání v Evropě. **První summit** proběhl 25. listopadu 2014 v Berlíně, kde se sešli podnikatelé z celé Evropy, aby společně diskutovali o politických charakteristikách a obchodních tématech, kterým čelí rodinné podniky v Evropě. **Druhý summit** se měl konat 17. listopadu roku 2015 v Paříži, ale z důvodu tragické páteční noci 13. listopadu 2015, kdy došlo k teroristickým útokům v Paříži, byl druhý summit zrušen. Ve Francii byl vyhlášen až do následujícího čtvrtka stav nouze a tři dny státního smutku. **Třetí summit** se konal 18. listopadu 2016 v Lisabonu, kterého se zúčastnilo 140 zástupců rodinných podniků ze 17 zemí Evropy. Zaměřen byl na pomoc Evropě, která by vedla k prosperitě evropského kontinentu za pomoci rodinných podniků. Byly zdůrazněny důležité *drivery*

úspěchu rodinného podnikání, a to rodinné hodnoty, dlouhodobá perspektiva a vůle k reinvestování zisku. Mezi další nedílnou součástí úspěchu byl označen kvalifikovaný personál a výzvou pro budoucnost byl označen boj o talenty. Dále bylo zkonstatováno, že rodinné podniky by měly využít svých hodnot k odlišení se od podniků ostatních. **Čtvrtý summit** by měl proběhnout 30. května 2017 v Amsterdamu na téma „*Rodinný podnik: udržitelná volba*“. (European Family Businesses 2017)

3.2 Evropská unie

V roce 2008 Rakušanka **Irene Mandl** zpracovala analýzu dat z 33 zemí, konkrétně se jednalo o Belgii, Bulharsko, Bývalou jugoslávskou republiku Makedonii, Českou republiku, Dánsko, Finsko, Estonsko, Francii, Chorvatsko, Irsko, Itálii, Island, Kypr, Lichtenštejnsko, Lotyšsko, Litva, Lucembursko, Maďarsko, Malta, Německo, Nizozemsko, Norsko, Polsko, Rakousko, Rumunsko, Řecko, Slovenskou republiku, Slovinsko, Španělsko, Švédsko, Turecko a Velkou Británii. V závěrečné zprávě pod názvem *Overview of Family Business Relevant Issues* (2008) bylo prezentováno zjištění, které zastupovalo základní charakteristické rysy rodinného podnikání.

Po vypracování a uveřejnění závěrečné zprávy Irene Mandl Evropská komise jmenovala **Expertní skupinu pro rodinné podniky**, do které byli zainteresováni zástupci členských zemí EU. V listopadu 2009 byla vytvořena závěrečná zpráva Expertní skupinou pro rodinné podniky s názvem *Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies* (2009). Tento projekt byl koordinován generálním ředitelstvím Evropské komise pro podnik a průmysl. Ze závěrečné zprávy vyplynulo, že rodinné podniky mají mnoho společného s malými a středně velkými podniky, avšak bylo nalezeno i mnoho specifických obtíží, které jsou charakteristické právě pro rodinné podniky. (Šandová 2013)

Expertní skupina zpracovala v rámci závěrečné zprávy „**evropskou definici rodinného podnikání**“. Tato definice byla akceptována Evropskou komisí a volný překlad zní (European Commission 2009, s. 9):

„*Firma jakékoliv velikosti je rodinnou, pokud:*

- *Většinový podíl hlasovacích práv je ve vlastnictví fyzických(é) osob(y), které(á) založily(a) firmu vložением základního kapitálu, nebo když je firma v držení*

manžela či manželky, rodičů, dětí nebo přímých dědiců - dětí těchto(této) osob(y).

- *Většinový podíl hlasovacích práv na řízení firmy je realizován přímo, nebo nepřímo.*
- *Alespoň jeden zástupce rodiny, příp. rodu, je formálně zapojen do řízení firmy.*
- *Kótované společnosti splňují definici rodinného podniku tehdy, pokud osoba, která založila či ho získala do vlastnictví, nebo její rodina nebo potomci vlastní 25 % hlasovacích práv, které jsou jim stanoveny podle jejich podílu na základním kapitálu.”*

Navzdory výše uvedenému evropskému vymezení rodinného podnikání, vymezení z hlediska legislativy v rámci EU dosud neexistuje.

Diskuse o rodinném podnikání a jeho definování neustupují a vznik legislativního vymezení je požadován ve **Stanovisku Evropského hospodářského a sociálního výboru**. Konkrétně téma „*Rodinné podniky v Evropě jako zdroj budoucího růstu a lepších pracovních míst*”.

V neposlední řadě Evropský hospodářský a sociální výbor **žádá o:**

- Vytvoření kategorie „rodinné podniky“ v rámci statistiky EU (Eurostat) a efektivní shromažďování údajů o nich v rámci vnitrostátních statistických úřadů.
- Poskytnutí daňového zvýhodnění pro zlepšení převodu rodinných podniků na další generace, tak aby byly sníženy rizika v oblasti likvidity podniku.
- Podporu rodinné podnikové atmosféry, jejímž rysem je dlouhodobé zaměstnávání pracovníků,
- Podporu prosazování inovací v rodinných podnicích skrze inovativní zadávání veřejných zakázek.
- Podporu rozvoje vzdělávání a též propagování výzkumu rodinného podnikání,
- Podporu rodinných farem a oživení družstevního podnikání - zejména typu, který sdružuje rodinné podniky.
- Zavedení odpočtu reinvestované části zisku z daní rodinným podnikům.

- Aktivní spolupráce s organizacemi, které zastupují rodinné podniky, a to na úrovni EU. (Klimek 2015)

Dne 8. září 2015 ve Štrasburku byla schválena *Zpráva o rodinných podnicích* na **Usnesení Evropského parlamentu**. Zprávou se poukázalo na mimořádný vliv rodinných podniků na ekonomiku a zároveň došlo ke sdělení, že neexistuje jednotná evropská definice rodinného podniku. Proto jsou vyzvány členské země EU k definování tohoto pojmu a jeho institucionální podpoře. (CzechTrade 2016)

3.2.1 Zvláštní právní předpisy související s rodinným podnikáním v EU

Rodinné podniky jsou diskutovaným tématem v EU, je tedy možné uvést příklad z Malty, kde donedávna probíhala práce na prvním zákoně o rodinných podnicích (Family Business Act). Tento zákon byl přijat s platností od ledna 2017. Rozsah zákona pokrývá regulaci rodinných podniků, jejich správu a přechod rodinného podniku na další generaci (nástupce). (FinanceMalta 2017)

3.3 Slovenská republika

Jak již bylo uvedeno výše, Česká republika do roku 1992 tvořila se Slovenskou republikou jednotný státní celek, Československou (socialistickou) republiku. Tudíž historický vývoj, dnes již oddělených republik, prošel stejnými novodobými překážkami, ať už v podobě první a druhé světové války, tak i následným nástupem totalitního režimu. (Je abstrahováno od skutečnosti, že během druhé světové války neexistovala Československá republika, jelikož slovenský sněm 14. března 1939 vyhlásil samostatnou Slovenskou republiku, která byla spojencem nacistického Německa. Zatímco na druhé straně existoval Protektorát Čechy a Morava. Toto rozdělení trvalo až do konce druhé světové války, do května roku 1945, kdy bylo slovenské území dobyto vojsky Sovětského svazu.)

Iniciativa, která upozornila na téma rodinného podnikání, začala na Slovensku již ve volebním období v letech 2004-2009, kdy jí v Evropském parlamentu otevřel bývalý europoslanec a bývalý poslanec Národní rady Slovenské republiky (dále jen „NR SR“) Ján Hudacký. (EurActiv 2015)

V roce 2013 byl předložen návrh tehdejších poslanců NR SR za Křesťanskou demokratickou stranu (dále jen „KDH“), konkrétně Jána Hudackého, Jána Figel'a a Pavla Zajaca, na vydání zákona o rodinném podnikání a o změně a doplnění

některých zákonů (dále jen „návrh zákona o rodinném podnikání“). Tento návrh zákona neprošel schvalovacím procesem. V květnu roku 2015 byl znovu přednesen návrh zákona o rodinném podnikání politickou stranou KDH (Jánem Hudackým, Jánem Figeľem a Pavlem Zajacem). Návrh zákona nebyl schválen, nezískal podporu vlády. (S-EPI 2015)

Ján Hudacký při tvorbě návrhu vycházel z konzultací se slovenskými rodinnými podniky a hovořil o jejich potřebách. Hlavní **záměry zákona o rodinném podnikání** byly následující, a to vymezit pojem rodinné podnikání, udržet a upevnit rodinné vazby a soudržnost členů rodiny, snížit podíl šedé ekonomiky, podpořit členy rodiny k rozvoji jejich znalostí, schopností a zručnosti skrze podnikání s využitím vzájemné důvěry, zlepšit sociálně-ekonomické postavení rodin v málo rozvinutých regionech a venkově, vytvořit opravdové vztahy mezi rodinným podnikáním a sociálním systémem, vytvořit podmínky pro stabilitu a ekonomickou nezávislost rodin, zvýšit spolehlivost a přitažlivost podnikatelského prostředí a umožnit čerpání nové formy podpory, která by byla určena pouze rodinným podnikům např. v podobě daňového zvýhodnění, nižší administrativní zátěže nebo jednodušší přístup ke startovacího kapitálu. (Hudacký a Uhál‘ 2014)

Dále byly uvedeny **další formy podpory rodinných podniků**, které zároveň nebyly součástí navrhovaného zákona, tedy (Hudacký a Uhál‘ 2014):

- příprava, vzdělávání a poradenství pro rodinné podnikání,
- možnost čerpání mikropůjček ze speciálního návrhu mikropůjčkového programu pro rodinné živnosti a rodinné farmy,
- možnost uplatnění záruky za speciální úroveň záruční linky Slovenské záruční a rozvojové banky.

Byly navrženy následující tři **právní formy rodinného podnikání** (Hudacký a Uhál‘ 2014) :

- *rodinná živnost* - upravená právní forma na bázi živnosti,
- *rodinná farma* - upravená právní forma na bázi samostatného hospodařícího zemědělce,

- *rodinná obchodní společnost* - upravená právní forma na bázi společnosti s ručením omezeným, nebo akciové společnosti.

Navzdory neúspěšným snahám o zakotvení pojmu rodinného podnikání v legislativě Slovenské republiky, kdy návrh zákona o rodinném podnikání neprošel schvalovacím procesem přes vládu, tak lze za úspěch považovat Usnesení Evropského parlamentu ze dne 8. září 2015 o rodinných podnicích v Evropě (viz podkapitola 3.2). (EurActiv 2015)

Tématem rodinného podnikání se na Slovensku zabývá Ing. Monika Krošláková, Ph.D. působící na Ekonomické univerzitě v Bratislavě, Obchodní fakultě, kde garantuje předměty „Rodinné podnikání“ a „Family Business“ v anglickém jazyce. I její publikační činnost je z části zaměřena na rodinné podnikání. (Obchodná fakulta 2016)

Europoslanec a člen KDH Ivan Štefanec upozornil na skutečnost, že rodinné podniky nemají na Slovensku velkou tradici, a proto je otázka lepší informovanosti nezbytná pro rozvoj tohoto typu podnikání, jelikož s tím přímo souvisí otázky daňových předpisů, účetnictví a dědického řízení. Dále se domnívá, že na Slovensku dosud není tradice a zatím ani příznivé prostředí pro rodinné podnikání, a proto má tento segment velkou perspektivu pro rozvoj. (EurActiv 2015)

V závěru je nutné dodat, že dosud nebyl pojem rodinného podnikání na Slovensku ani v rámci EU právně ukotven a vztahují se na něj tedy režimy malých a středních podniků (dále jen „MSP“) a podpory s tím spojené.

3.4 Česká republika

Podnikání na území České republiky bylo ovlivněno událostmi, které nastaly během historického vývoje v tuzemsku. Níže v textu je uveden historický vývoj rodinných podniků a zemědělských farem v tuzemsku.

3.4.1 Rodinné podniky v tuzemsku

Rodinné podnikání na území současné České republiky bylo ovlivněno historií. Mezi nejdůležitější milníky a překážky rodinného podnikání v tuzemsku lze zařadit feudalismus, průmyslovou revoluci, první a druhou světovou válku a následný nástup totalitního režimu, který potlačoval soukromé podnikání. (Odehnalová 2011)

Po první světové válce se začalo Rakousko-Uhersko rozpadat na jednotlivé části, které začaly vyhlášovat samostatné státy. V roce 1918 byla vyhlášena samostatná Československá republika. Dvacetileté období mezi první a druhou světovou válkou bývá označováno jako první republika. Období první republiky bylo významné pro rozvoj soukromého podnikání, došlo k mnoha ekonomickým změnám a Československo patřilo mezi rozvinuté státy. Soukromé podnikání bylo především založeno na malých živnostech, které měly být předávány z generace na generaci. Tendence předávání byla narušena příchodem druhé světové války a událostmi, které po ní nastaly. (Koráb 2008)

V roce 1948 došlo k nástupu totalitního režimu, během kterého nebylo rodinné podnikání téměř možné. Došlo ke znárodnění soukromého majetku, k potlačení soukromého podnikání a hospodářství bylo centrálně plánováno. K novodobému rozvoji rodinného podnikání na našem území došlo až po sametové revoluci v roce 1989. (Koráb 2008)

Po roce 1989 se Československá republika opět naklonila zpět k tržnímu hospodářství, které podpořilo návrat ke kořenům soukromého podnikání. Podstatnou skutečností bylo přijetí zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, který měl významný dopad na podnikání a poskytoval nový demokratický rámec podnikatelské činnosti. Nelze opomenout další přelomové datum, a sice 1. leden 1993. Den, kdy vznikla na jedné straně samostatná Česká republika a na druhé straně Slovenská republika. (Rydvalová 2015).

Začalo docházet k restitucím majetku a privatizacím. Podniky, které byly znárodněny během totalitního režimu, byly navraceny původním majitelům, případně byly privatizovány. Mezi nejznámější znovuobnovené rodinné podniky lze zařadit například podnik Baťa, Petrof, Koh-i-noor a Kanzelsberger. (Koráb 2008, Puklová 2016)

Je vhodné uvést, že období po sametové revoluci bylo ovlivněno mnoha nepříznivými jevy jako například tím, že velká část znárodněného majetku v totalitním režimu, především rodinné podniky, byla navracena původním majitelům ve znehodnoceném stavu. Mezi další nepříznivý jev lze zařadit i to, že rodinné podniky byly často navraceny do rukou osob, které vyrostly v období totalitního režimu a nebyly připraveny spravovat rodinný podnik. Další důležitou roli sehrála i skutečnost, že

v tuzemsku panovala ekonomická a politická nestabilita, jež byla důsledkem složitého přechodu z centrálně plánovaného hospodářství k hospodářství tržnímu. (Rydvalová 2015)

Navzdory počátečním nepříznivým jevům následný ekonomický a politický vývoj v tuzemsku podpořil vznik nespočtu nových rodinných podniků. Mnozí podnikatelé začínali od nuly a postavili podstatu svého podnikání na rodině. V období milénia postupně došlo ke stabilizaci soukromého podnikání, ke kterému směřovaly jak malé živnosti, tak i rodinné podniky. (Rydvalová 2015)

Uplynulo více jak 27 let od sametové revoluce a v současnosti se rodinné podnikání vyskytuje v období, kdy mezi diskutované překážky, které jsou významné pro budoucí vývoj, je zařazen pojem generační výměna. Životní cyklus jedné generace v rodinném podniku je odhadován na 25 let. Za generační výměnu je považováno předání rodinného podniku současným majitelem svému nástupci. (Puklová 2016)

Je tedy možné předpokládat, že rodinné podniky již dospěly, případně v blízké budoucnosti dospějí, do bodu, kdy se budou muset rozhodnout, zda podnik udrží i pro budoucí generaci, nebo jej prodají. Generační výměna je považována za jedno z nejsložitějších období pro rodinné podniky, kdy často dojde k neúspěšnému předání a k zániku rodinného podniku jako takového. (Puklová 2016, Rydvalová 2015)

Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky (dále jen „AMSP ČR“) se intenzivně věnuje tématu rodinného podnikání spojenému se současnou vlnou nástupnictví a generační výměny v těchto podnicích. Současně Vysoká škola ekonomická v Praze (dále jen „VŠE“) zahájila v letošním akademickém roce 2016/2017 nový program, a to *Family Business*, který má sloužit pro přípravu nástupců rodinných firem na převzetí těchto společností. V souvislosti s tím AMSP ČR a VŠE pořádalo dne 12. prosince 2016 konferenci s názvem „*Rodinné firmy na rozcestí*“ (dále jen „konference“). (Břeňová 2016b)

Po konferenci byla vydána AMSP ČR a VŠE tisková zpráva. Jeden z hlavních výstupů diskuse bylo ukotvení pojmu rodinné podnikání v české legislativě. Pokud by se iniciativa AMSP ČR a VŠE podařila prosadit a byla schválena Poslaneckou sněmovnou ČR, tak by se jednalo o revoluční změnu, která by zpřístupnila rodinným podnikům čerpat specifickou formu podpory. (Břeňová 2016b) Tehdejší ministr

průmyslu a obchodu Jan Mládek dodal, že současná Poslanecká sněmovna již zákon projednat nestihne. Dle jeho názoru konkrétní podobu bude řešit až nový parlament po podzimních volbách. (Adamcová 2016)

AMSP ČR po diskusi jak s podnikatelskou, veřejnou tak i akademickou sférou ve spolupráci s Ambruz&Dark Deloitte Legal navrhuje definici pro tuzemsko. Tato předložená definice splňuje požadavky a doporučení EU a zároveň odpovídá tuzemským potřebám. Diskutovaný návrh zní následovně (Břeňová 2016a):

- 1. „Rodinným podnikem je rodinná obchodní společnost, anebo rodinná živnost, anebo rodinná farma.*
- 2. Rodinnou obchodní společností je společnost s ručením omezeným anebo akciová společnost, ve které členové rodiny vlastní nadpoloviční většinu souhrnu peněžních i nepeněžních vkladů základního kapitálu společnosti a nejméně jeden z členů je členem statutárního orgánu anebo statutárním orgánem rodinné obchodní společnosti.*
- 3. Rodinná živnost je živnostenským podnikáním, na které se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové rodiny a nejméně jeden z členů rodiny je držitelem živnostenského osvědčení.*
- 4. Rodinná farma je polnohospodářskou výrobou, na které se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové rodiny a nejméně jeden z členů rodiny je držitelem příslušného osvědčení.*
- 5. Členové rodiny pro účely tohoto zákona jsou příbuzní v přímé linii anebo sourozenci anebo manželé. Členem rodiny v rodinném podniku může být fyzická osoba ode dne, kdy dovršila 15. roku věku.“*

Novela měla podporu tehdejších tří ministrů, a to ministra financí Andreje Babiše, ministryně pro místní rozvoj Karly Šlechtové a exministra průmyslu a obchodu Jana Mládky. (Adamcová 2016)

Podpora rodinného podnikání je možná pouze tehdy, pokud bude konkrétně vymezena. Pro tento typ podpory musí být nejprve tento pojem legislativně ukotven. Vymezení rodinných podniků by poskytlo zrovnoprávnění podnikatelského prostředí.

Dále je vhodné definovat pojem rodinné podnikání minimálně z následujících důvodů:

- přesné určení, kdo do této skupiny patří, resp. nepatří,
- přesné určení míry vlivu rodinného podnikání na tuzemskou ekonomiku,
- obrátit dostatečnou míru pozornosti na tento typ podnikání.

V současnosti se mnoho rodinných podniků nachází v situaci, kdy má dojít k zásadní změně ve vedení českých rodinných podniků - k výměně generací. Zakladatelé těchto podniků si většinou sami svoji cestu prošlapali a ve svých podnicích znají vše do nejmenšího detailu. Jejich potomci byli často vychováni příkladem pracovitosti rodičů a dosud vyrůstali v „podnikatelském inkubátoru“. Převzetím rodinných podniků získají potomci zakladatelů do rukou otěže nad rozjetým podnikem a jejich situace nebude snadná, jelikož se budou muset vypořádat s globální konkurencí narozdíl od jejich rodičů. Tyto rodiny si zaslouží velkou míru pozornosti, jelikož se často jedná o lokální patrioty. A tak finanční prostředky, které do rodinných podniků stát vloží, se mnohonásobně vrátí. Například i tím, že zůstanou v tuzemsku, jelikož jsou úzce spjati s regionem. (Jenšíková 2017)

Na VŠE vzniklo *Centrum pro rodinné firmy* (dále jen „Centrum“), které oficiálně zahájilo svou činnost na konferenci, tedy 12. prosince 2016. Vedoucím Centra je doc. Ing. Jiří Hnilica, Ph.D., který je současně protektorem pro mezinárodní vztahy. Snaha Centra je propojovat rodinné podniky jak s akademickou sférou, tak i se sférou veřejného sektoru a tím posilovat konkurenceschopnost českých rodinných podniků. (Vysoká škola ekonomická 2017)

Problematice se na akademické půdě věnuje i Technická univerzita v Liberci, kde na Ekonomické fakultě od roku 2016 do konce roku 2017 probíhá projekt *Rodinný podnik - řešení sociálních a ekonomických disparit obcí*, jehož cílem je specifikovat rodinné podnikání jako nástroj rozvoje hospodářského a sociálního prostředí obcí se zaměřením na obce venkovského typu. Projektu se věnuje tým prof. Ing. Ivana Jáče, CSc. (TUL Ekonomická fakulta 2017)

Více informací o rodinném podnikání lze nalézt i mimo akademickou půdu, a sice na internetových stránkách www.majitelfirem.cz, kde jsou zveřejňovány příspěvky nadšenců myšlenky rodinných podniků. Zakladatelem projektu je Mgr. Stanislav Servus, LL.M., který se dlouhodobě věnuje problematice rodinných podniků, jejich

vedení, vlastnictví, problematice nástupnictví i problematice takzvané *family business governance*. (Servus 2017)

V roce 2016 byl potřetí sestaven časopisem Forbes žebříček 77 největších českých rodinných podniků. (Mašek a kol. 2016) Za rodinné podniky byly ve výzkumu považovány ty, které jsou řízeny nebo vlastněny alespoň posledními dvěma generacemi, které jsou z jedné nebo více rodin. Nutno podotknout, že za rodinné podniky, které byly zařazeny do hodnocení, byly považovány i ty, které založily sourozenci. Z výzkumu vyplynulo, že převážná většina podniků je stále v držení zakladatelů, konkrétně 54 %. Dále v 20 % případů společnost řídí druhá generace a zbylá část, tedy 24 % společností, se připravuje na předání druhé generaci. Pořadí rodinných podniků bylo určeno dle výše tržeb a zisku před úroky, zdaněním a odpisy (dále jen „EBITDA”). (Mašek a kol. 2016)

V tabulce 1 je zobrazena TOP 5 největších českých rodinných podniků.

Tabulka 1: TOP 5 největších českých rodinných podniků dle časopisu Forbes 2016

Podnik (rodina)	Počet členů rodiny ve vedení	Tržby (v mld. Kč)	EBITDA (v mil. Kč)
Synot Holding (Valentovi)	4	13,6	815
Juta (Hlavatí)	2	6,6	752
Kofola (Samarasovi)	3	6,5	638
DEK (Kutnarovi)	2	9	449
Hopi (Piškanovi)	3	10,1	401

Zdroj: vlastní zpracování dle Mašek a kol. 2016

Tabulka 1 zobrazuje 5 největších českých rodinných podniků dle časopisu Forbes z roku 2016. Ve třetím ročníku z žebříčku českých rodinných podniků vypadl podnik Metalimex rodiny Otavových, který se v roce 2015 umístil na prvním místě. Zakladatel Metalimexu a hlavní postava tohoto osmimiliardového holdingu, Petr Otava, v létě roku 2015 náhle zemřel. Cesty jeho potomků, Petra a Simony, se prozatím rozešly. Po skončení dědického řízení Simona ze společnosti odešla a Petr Otava mladší pokračuje jako hlavní postava Metalimexu. (Mašek a kol. 2016)

V ČR od roku 2012 pořádá AMSP ČR každoroční soutěž Equa Bank Rodinná firma. Vítězem pátého ročníku se stala společnost Ollies darty, s.r.o. (Břeňová 2016c)

3.4.2 Zemědělské farmy v tuzemsku

Nedílnou součástí rodinného podnikání tvoří dnes často vzpomínané rodinné farmy. V roce 1848 byla v tuzemsku zrušena roboty a tuzemský sedlák se stal opravdovým vlastníkem půdy. Tato skutečnost vedla ke vzniku zemědělského podnikání, především rodinného charakteru. Díky historickým událostem, které neumožňovaly soukromé podnikání, je nutné uvést, že rodinné farmy navázaly na rodovou zemědělskou a pěstitelskou tradici až po sametové revoluci. Lze rozlišit dva typy, a to rodinné farmy, které navázaly na tradici, nebo ty, které nebyly s tradicí spjaty, a majitelé se pustili poprvé do podnikání v tomto oboru. (Petrů a Jakubíková 2016)

V publikaci od Holátové, Krninské a kol. (2012) lze nalézt definici rodinné farmy, která je založena na tom, že rodinnou farmu vlastní rodina, farma je předávána z generace na generaci, kde je transparentní a zodpovědný vlastník a sociální role zůstala nezměněna.

Rok 2014 byl Organizací spojených národů (OSN) vyhlášen jako *Mezinárodní rok rodinných farem*. Malé rodinné farmy se věnují i doplňkovým činnostem, čímž rozšíří své podnikání například o agroturistiku, ekoturistiku či prodej přímo ze statku. (Petrů a Jakubíková 2016)

Pokud je diskutováno o českých rodinných farmách, tak nesmí být opomenut i nefinanční přínos, který tkví ve skutečnosti, že se jedná o takzvané generační hospodaření, které je založeno na trvalé udržitelnosti. (Petrů a Jakubíková 2016)

I v publikaci Rydvalové (2015) je uvedeno, že rodinné farmy mají kladný vliv a přímý dopad nejenom na obec, ale dokonce i na region, ve kterém působí.

V ČR v roce 2016 proběhl již šestnáctý ročník soutěže Rodinná farma roku, kterou pořádá Asociace soukromého zemědělství ČR. Tato soutěž se snaží podporovat rodinné farmy v tuzemsku. V listopadu proběhla v Litoměřicích konference Venkov 2016. (Petrů a Jakubíková 2016)

4 Přednosti a meze rodinného podnikání

Pro lepší objasnění problematiky rodinného podnikání je potřebné vymezit jak klady, tak i zápory, které jsou nedílnou součástí podnikání v rámci rodiny. Již ze samotného vymezení rodinného podnikání a pohledu na něj, je zřejmé, že existují mnohé atributy. Některé z nich mohou sloužit k překonání různých nástrah a překážek spojených s podnikáním, ale zároveň nesmí být opomenuty ty atributy, které komplikují podnikatelské aktivity. Je nutné zmínit, že každý podnik, tedy i rodinný podnik, má své silné i slabé stránky. Silné stránky jsou reprezentovány tím, co podnik dělá lépe než ostatní, zatímco slabé stránky jsou pravým opakem stránek silných. (Souček 2015) Výkonnost českých podniků jako celku ovlivňují jeho silné a slabé stránky, které působí na veškeré typy podniků. (Souček 2010) Silné a slabé stránky českých rodinných podniků nejsou příliš odlišné od rodinných podniků v západních ekonomikách. (Petlina a Koráb 2015) Následující text je zaměřen na tyto atributy, avšak nejprve jsou uvedeny bivalentní atributy, které jsou zobrazeny v tabulce 2. Níže uvedená tabulka zobrazuje skutečnost, že specifické rysy (atributy) rodinného podnikání mohou být zároveň pozitivem i negativem dle výsledků výzkumu autorů Tagiuriho a Davise (1996). Poté jsou uvedeny silné a slabé stránky rodinného podnikání

Tabulka 2: Bivalentní atributy

Atribut	Pozitivum pro rodinný podnik	Negativum pro rodinný podnik
Zdvojené role	Zvýšená loajalita k podniku; rychlé a efektivní rozhodování.	Nevhodné směřování záležitostí rodiny, podniku a vlastnictví a zmatky v řízení podniku; chybí podnikatelská objektivita.
Sdílená identita	Zvýšená loajalita k podniku; silný pocit poslání; objektivita v podnikových záležitostech.	Svazující pocit díky úzkým osobním vztahům; hrozba odcizení od rodiny a podniku.
Emoční zapojení a ambivalence	Vytváření pozitivních emocí podporuje loajalitu a důvěru.	Chybí objektivita v komunikaci; odpor či vina může poškodit pracovní vztahy; skrytá nenávisť.
Soukromý jazyk	Umožňuje efektivnější komunikaci a větší míru důvěrnosti.	Může odstartovat citlivé reakce, které poškozují komunikaci a vytváří prostor pro vznik osobních konfliktů.

Atribut	Pozitivum pro rodinný podnik	Negativum pro rodinný podnik
Vzájemná znalost soukromého života	Lepší komunikace a podnikatelská rozhodnutí, která podporují podnik, vlastníky i rodinu.	Vést příbuzné k pocitu, že jsou příliš úzce sledováni a v podnikání tak uvěznění.
Smysl připisovaný rodinnému podniku	Podniková politika může vypěstovat silný pocit poslání i u zaměstnanců.	Při nestejném vnímání možnost vzniku konfliktu mezi příslušníky rodiny.

Zdroj: vlastní zpracování dle Tagiuriho a Davise (1996)

Tabulka 2 reprezentuje atributy, které mají jak pozitivní, tak i negativní dopady. Záleží pouze na konkrétní situaci. Je však vhodné uvést, že právě samotní jedinci jsou klíčovým faktorem úspěchu, případně neúspěchu podniku, a tedy existence silných, případně slabých stránek. (Souček 2015)

4.1 Silné stránky rodinných podniků

V současnosti nemůže díky globálnímu prostředí přežít podnik, který nemá specifické přednosti. Konkrétně se jedná o osobité vlastnosti, kterými se podnik odlišuje od jiných podniků. (Souček 2010) Silné stránky rodinných podniků, které mohou podporovat zvyšování jejich konkurenceschopnosti, pocházejí z jejich vlastního základu. (Koráb 2012) Mimo jiné za přednost podniku lze považovat ten atribut, který vnímají zákazníci, uznají jej a budou ochotni za něj zaplatit. (Souček 2015)

Mezi silné stránky je možné zařadit následující:

- **Vzájemná shoda mezi jednotlivci**, díky níž vznikají společné zájmy mezi členy rodiny, kteří pracují v rodinném podniku a zároveň vznikají společné zájmy mezi nimi a vlastníky.
- **Angažovanost** rodinných příslušníků, kteří chtějí dosáhnout vzájemného prospěchu a jsou připraveni se podrobit nárokům, které mohou vyžadovat i osobní oběti. Rodina považuje podnik za svůj vlastní výtvar.
- **Flexibilita**, která zahrnuje jak práci, tak i čas a peníze. Rodina je ochotna obětovat pro rodinný podnik veškerý čas, který je nutný pro úspěšný rozvoj.
- **Dlouhodobý záměr**, který snižuje rizika a poskytuje větší možnosti pro zvládnutí nepředvídatelných okolností. Pro rodinné podniky je charakteristické, že mají dlouhodobou vizi ohledně svých obchodních cílů.

- **Stabilní kultura** rodinného podniku spočívá v tom, že řídicí pracovníci zastávají svoji funkci dlouhodobě a jsou vnitřně zapojeni na úspěchu svého podniku.
- **Rychlost rozhodování**, kdy jsou předem jasně definovány pravomoci. Jedná se o charakteristický rys rodinného podniku, který mu přináší obrovskou výhodu.
- **Hrdost a důvěryhodnost**, která pramení z pevného základu a angažovanosti členů uvnitř rodinného podniku. Je to patrné i z hlediska jednání s klienty.
- **Efektivnost** je založena na principu, že rodinné podniky dokáží účinně využívat zdroje, které jsou jim k dispozici. (Petlina a Koráb 2015, Tagiury a Davis 1996)
- **Kvalita výrobků** je neustále sledována a v souvislosti s tím i poměr kvality vůči ceně, kterou posuzuje zákazník. Přednost musí především vnímat zákazník, musí být tedy schopen zjistit, že výrobek má danou vlastnost, která je pro něj užitečná. (Souček 2010)
- **Společenská odpovědnost**, kdy rodinné podniky postupně obnovují roli hnací síly rozvoje regionů, ve kterých působí.
- Rodinné podniky mají smysl pro sociální zodpovědnost, kterou projevují **tvorbou nových pracovních míst**. (Koráb 2008)

Existuje mnoho dalších silných stránek rodinných podniků, zde je uveden pouze základní výčet. Za další výhodu se považuje například **nízká míra závislosti na finančních trzích a burze**, a proto jejich aktivita není výrazně omezována. **Externí příslušníci** jsou po určité době **považováni za členy rodiny** a je i vyzdvihována schopnost **týmové práce**. Lze tedy konstatovat, že rodinné podniky jsou konkurenceschopné s ostatními nerodinnými podniky. (Koráb 2008)

4.2 Slabé stránky rodinných podniků

Slabé stránky pro podnik jsou zdrojem překážek, které musí být překonány. Jak je uvedeno v tabulce 2, tak existuje mnoho atributů, které mohou být v určitých situacích považovány za negativní a v situacích jiných naopak brány za pozitivní. Z této skutečnosti vyplývá i to, že existuje velmi tenká hranice mezi silnou a slabou stránkou rodinného podniku. Odborná literatura dělí slabé stránky rodinných podniků na vnitřní a vnější tlaky.

4.2.1 Vnitřní tlaky

Vnitřní tlaky vycházejí z podstaty rodinného podniku, které se dále dělí na tlaky emocionální a podnikové.

a) Emocionální tlaky

- **Vztah otec-syn** - situace, kdy zakladatel rodinného podniku, konkrétně otec, považuje podnik za pokračování sama sebe a jako způsob své osobní seberealizace. Současně se jedná tzv. prodloužení domácnosti, kdy se vztahy vytvořené uvnitř rodiny přenášejí do podniku. Ačkoliv si otec přeje, aby jeho syn po něm jednou podnik převzal, tak není schopen přenechat část svých pravomocí synovi a sám disponuje veškerou mocí. Předání pravomocí otec často považuje za osobní rezignaci. Během dospívání syn touží po větší nezávislosti a větším podílu na kontrole rodinného podniku. Syn si uvědomuje otcovu odmítavost vzdát se části svých pravomocí, což v něm vyvolává frustraci. To může dospět do bodu, kdy se syn raději vzdá účasti v rodinném podniku a odejde z něho. Pokud syn převezme rodinný podnik, tak může mnohokrát narazit na problém zastaralé koncepce řízení, kterou zdědil po otci. Současně se musí vypořádat s nepřejíciými osobami, které mu závidí postavení v podniku. Tyto osoby ho neustále monitorují, aby zaznamenaly každé jeho klopýtnutí.
- **Rivalita mezi sourozenci** je běžná a je považována za přirozený jev, který je důležitý pro jejich vzájemné vztahy. Tento pozitivní náhled na rivalitu je založen na předpokladu, že v dospělosti se každý ze sourozenců vydá vlastní životní cestou, což pro rodinné podnikání neplatí. V rodinném podniku neustálé soupeření sourozenců může dospět až do bodu, kdy je ochromen rozhodovací proces, což může dojít až do stádia rozpadu rodinného podniku. Proto je nutné rivalitu mezi sourozenci usměrňovat. (Koráb 2008)
- **Nepotismus** je pojem, o kterém je mluveno v situaci, kdy jsou upřednostňováni rodinní příslušníci před externími zaměstnanci. Příslušníci rodiny pracují na pozicích, které by lépe vykonávali externí zaměstnanci, případně jsou zvýhodněni vyššími platy. Zvýhodňování rodinných příslušníků přináší zároveň několik negativ - ekonomická, finanční a psychologická. (Koráb 2008)
- **Vysoký potenciál pro konflikt**, který může vyplývat z různých okolností, a to např. mezigenerační konflikt, konflikt mezi sourozenci, konflikt uvnitř rodiny, konflikt mezi rodinou a zaměstnanci podniku atd. Tyto konflikty mohou

vzniknout i díky prolínání pracovních a rodinných záležitostí. A dále mohou pramenit z časové náročnosti, která je pro rodinné podniky typická. (Levinson 1971, Fock a kol. 1998)

- **Silné vazby s rodinnou** - ačkoliv je rozhodnutí v rodinném podniku rychlejší, tak rodinné vazby se v podniku projevují konzervativnějším přístupem k rizikům (Petlina a Koráb 2015)
- **Komunikace** uvnitř rodinných podniků je ovlivněna nízkou mírou otevřenosti. Jednotliví členové odmítají vyjadřovat otevřeně své pocity a stanoviska, ať už jim v tom brání úcta či silné citové vazby s ostatními členy. Dále často panuje domněnka, že není vhodné přenášet rodinné problémy do prostředí podniku, a proto o nich nediskutují a nehledají jejich řešení v pracovním prostředí. Problémy, o kterých se nemluví, následně vytvářejí bariéry, které brání rozvoji dobrých vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy rodiny. Komunikace mezi rodinou a podnikem je považována za jeden z klíčů budoucího úspěchu podniku, proto je nutné disponovat fungujícími a kvalitními komunikačními kanály mezi rodinou a podnikem. (Koráb 2008, Petlina a Koráb 2015)
- **Vyhýbání se externím zdrojům financování**, které vyplývá ze silné zodpovědnosti vůči rodině. (Petlina a Koráb 2015)

b) Podnikové tlaky

- **Podnikové plánování** je manažerská činnost, která se soustředí na budoucnost podniku, případně ji lze označit za fázi manažerského procesu. Jak uvádí Souček (2010), tak vynikající manažeři dokáží budoucnost předvídat, ale géniové jí tvoří. Dále zmiňuje, že největší podnikatelské úspěchy byly, jsou a vždy budou založeny právě na správném odhadu budoucího vývoje. Členové podniku si v rámci plánování určují, čeho a jakým způsobem chtějí dosáhnout. Vytváří si svoje cíle, které se snaží převést do reálného světa, v němž působí. Bohužel, strategické plánování je v rodinných podnicích velmi často podceňováno a může být důvodem vysoké míry úmrtnosti rodinných podniků.
- **Organizační činnost** je fáze manažerského procesu, která v sobě skrývá rozdělení úkolů, delegování pravomocí, stanovení oblastí, které je lepší rozdělit do jednotlivých úseků a stanovit optimální objem prací pro jednotlivé úseky. Problémy souvisí především s tím, že rodinné podniky jsou malé velikosti a je

pro ně složité dosáhnout vyšších objemů prodeje, případně navyšovat počet zaměstnanců než je tomu u podniků nerodinných.

- **Podnikový management** je funkce manažerského procesu, která se zaměřuje na styl vedení, motivaci, výběr zaměstnanců a další zvyšování jejich kvalifikace, případně systémy odměňování. Všechny uvedené složky řídicího procesu jsou podstatné, aby rodinný podnik fungoval bezproblémově.
- **Podnikovou kontrolu** lze využít pouze tehdy, pokud má podnik předem stanovené cíle, kterých chce dosáhnout. Jestliže je zanedbáno plánování podniku, tak nelze provést ani jeho kontrolu. (Koráb 2008)

Mezi významné nástrahy rodinné podnikání řadí autor Ernesto J. Poza (2014) i **plánování nástupnictví**. Existuje mnoho chyb, kterým by se měl vlastník podniku snažit vyhnout. Jde například o prokrastinaci v plánování předání majetku a ignorování možnosti svého potenciálního úmrtí. Více informací ohledně nástupnictví je uvedeno dále v kapitole 5.

4.2.2 Vnější tlaky

Vnější tlaky jsou charakteristické tím, že se jedná o atributy, na které nemá rodinný podnik přímý vliv, ale v určitých případech je možná jejich nepřímá kontrola. Lze uvést základní atributy:

- **Veřejné mínění** a celkový zájem veřejnosti o rodinné podnikání je všeobecně nízké. Majitelé rodinných podniků si často stěžují na to, že jsou opomíjeni. Dále si stěžují na neexistence skupin, které by podporovaly vznik legislativních a daňových zvýhodnění rodinných podniků, a které by přispěly ke zlepšení jejich podnikatelského prostředí. Je vhodné dodat, že rodinné podniky jsou základním stavebním kamenem produktivního hospodářství.
- **Postoj investorů** je spojen především s problémy s poskytováním podnikatelských úvěrů rodinným podnikům od bank či jiných peněžních ústavů. Navzdory tomu, že rodinné podniky mají převážně nízkou míru zadluženosti a dosahují dobrých zisků. (Koráb 2008)
- **Snížená schopnost reagovat na globální příležitosti**, kdy rodinné podniky se řadí do kategorie místních menších podniků raději než do kategorie globálních podniků. (Petlina a Koráb 2015)

Mezi další slabé stránky je možné zařadit **komplikovanost daňového systému**, **pomalou práci soudů** a celkovou **nepřehlednost právního řádu**. (Souček 2010)

5 Nástupnictví v rodinném podniku

Jedno z nejsložitějších období pro rodinný podnik přichází tehdy, kdy má dojít ke generační výměně. Je mylné se domnívat, že se jedná pouze o jednorázový akt předání vlastnických práv nástupci a postavení ho do řídicí funkce. Ba právě naopak, generační výměna je záležitost komplexní. Pokud má být úspěšně zvládnuta, tak vyžaduje několikaletou a důkladnou přípravu. Tato dlouhodobá příprava může trvat deset i více let a významně ovlivňuje budoucí vývoj rodinného podniku. Jedná se hlavně o to, jakým směrem se bude podnik dále vyvíjet, případně zda nedojde k jeho zániku. Včasné řešení nástupnictví může podniku pomoci nalézt shodu ve všem, v čem by se názory dvou generací mohly lišit. Problém generační výměny a s ním související zánik rodinných podniků je reprezentován následujícími údaji (Koráb 2008):

- **jedna třetina** rodinných podniků první generace úspěšně projde generační výměnou a rodinný podnik přejde do rukou **druhé generace**,
- **jedna polovina** podniků druhé generace zvládne úspěšně i druhou generační výměnu a rodinný podnik přejde do rukou **třetí generace**.

Vysoká míra úmrtnosti rodinných podniků vyvstává ze skutečnosti, že existuje mnoho různých příčin problémů při nástupu nové generace do vedení. Mezi další problémy, které souvisejí s nástupnictvím lze například zařadit - rozpory uvnitř rodiny skrz oživení podnikání, neochotu příslušníků rodiny převzít rodinný podnik či nedostatečné plánování nástupnictví. (Koráb 2008) I autor Ernesto J. Poza (2014) uvádí, že největší nedostatky spatřuje právě při plánování předání podniku. Pokud by podnik strategicky plánoval nástupnictví, tak by ho neměla zasáhnout náhle nutná potřeba výměny generací způsobená například náhlým úmrtím či závažným onemocněním člena ve vedoucí pozici rodinného podniku. (Fondati a kol. 2014) Generační výměna je významná pro všechny rodinné podniky a často bývá označována jako největší test manažerských dovedností generace vlastníků, která podnik opouští. (Koráb 2008)

Hlavním záměrem plánování nástupnictví by mělo být to, že zákazníci nezaznamenají změnu ve vedení podniku. Pokud neproběhne hladký a plynulý přechod na následující generaci, dojde například ke zhoršení kvality produktů, čímž může následně dojít k oslabení celého podniku. (Johnson 2016a).

5.1 Plánování výměny generací

V době přípravy předání rodinného podniku se musí vyřešit mnoho otázek, a to například optimální okamžik předání rodinného podniku, jakým způsobem provést jeho předání, kdo je způsobilý k následnictví atd. I předurčený nástupce si klade otázky typu, zda chce vůbec rodinný podnik převzít, jaká je nutná kvalifikace pro úkon, jak neztratit tvář, když převezmu rodinný podnik po otci apod. (Koráb 2008)

Plánování nástupnictví lze rozdělit na tři základní části, které jsou reprezentovány následujícími otázkami:

- **Kdo se stane následníkem/následníky?**

Za jednu z nejsložitějších otázek je možné považovat tu, která se soustředí na to, kdo vlastně vystřídá majitele ve vedení podniku. A odpověď na ni je zásadní pro budoucí vývoj podniku. Ke zvolení správného nástupce, je nutné postupovat v jednotlivých krocích jako je vytipování a výběr. Současný majitel by neměl opomenout zvážit i možnost svěření podniku do rukou profesionálních řídicích pracovníků, čímž by se oddělilo řízení podniku od osobního života členů rodiny. (Koráb 2008, Fondati a kol. 2014)

- **Kdy je třeba se zabývat otázkou generační výměny?**

Jak již výše bylo zmíněno, tak populace se často domnívá, že generační výměna je pouze událost, kdy vlastník podniku předá podnik nástupci a odejde do ústraní. Beverly J. Johnson (2016a) uvádí, že čím dříve podnik začne řešit plánování nástupnictví, tím lépe tento podnik zvládne generační výměnu. Je tedy správné vnímat generační výměnu jako proces, který probíhá dlouhodobě. Nelze určit konkrétně, kdy tento proces odstartuje, je však možné konstatovat, že majitel podniku by měl dbát na to, aby uvnitř své rodiny, konkrétně u svých potomků, vytvářel touhu po správcovství rodinného podniku ještě dříve, než bude plánovat odchod do ústraní. Existuje široké spektrum variant, jak může umocňovat touhu nástupce po správcovství rodinného podniku. Mezi běžné a ověřené možnosti lze zařadit i postupné přebírání zodpovědnosti v podniku, které může započít již během vzdělávání a zaučování, jelikož každý z těchto kroků si vyžaduje svůj čas. Schopnost a jistota převzít rodinný podnik a ochota současně s jistotou a důvěrou majitele podniku v nástupce jdou ruku v ruce se schopnostmi, talentem a celkovou zainteresovaností nástupce. (Koráb 2008, Fondati a kol. 2014)

Plánování by mělo začít ve chvíli, kdy je jasné, že podnik je stabilní i z hlediska budoucnosti (Koráb 2008)

- **Jakým způsobem přistupovat k výměně generací?**

Nejprve je nutné naplánovat proces předání rodinného podniku nástupci. Tento proces je založen na konkrétním plánu, ve kterém jsou uvedeny cíle, prostředky k jejich dosažení i časy, které jsou potřebné ke splnění plánovaných cílů. (Koráb 2008)

Pokud plánování předání bude řešeno zavčasu, tak změna ve vedení by měla probíhat plynuleji a rizika spojená s předáním nástupci by byla eliminována, jelikož nástupce je zainteresován do chodu podniku postupně a získá povědomí o tom, jak doopravdy podnik funguje. Zároveň v postupném průběhu předávání mají stávající majitelé možnost ujistit se, zda jimi zvolený nástupce je schopný převzít otěže nad rodinným podnikem. Jak vyplývá z textu, tak předání rodinného podniku nové generaci je velmi složitý krok, který může být dále ovlivněn tím, že pro majitele není snadné zanechat své životní dílo svému nástupci a poskytnout mu dostatečnou podporu pro budoucí pokračování rodinného podniku. Majitel podniku si musí po odchodu z vedení zvyknout na úplně jiný způsob života. (Fondati a kol. 2014)

Beverly J. Johnson (2016a) upozorňuje na to, že do procesu plánování je vhodné zařadit dokument, který celý proces plánu předávání sleduje. Tento dokument by měl obsahovat popis ostatních pozic a oprávnění s nimi spojené. Tímto by mělo dojít k zamezení nedorozumění a poskytnutí možnosti odvolat se v případě problému na tento dokument. (Johnson 2016a)

Ernesto J. Poza (2014) ve své publikaci Family Business uvádí, že rodinné podniky jsou unikátní v rozsahu, v jakém plánují posloupnosti převzetí klíčových a významných strategických rolí v životě podniku. Protože jak konkurenční úspěch, tak i rodinná pohoda a majetek je v sázce ve stejný okamžik, a proto organizovaný mnohaletý proces reprezentovaný úspěchem napříč generacemi manažerů je prioritní.

Konkurenceschopnosti může podnik dosáhnout jenom v tom případě, jestli je v něčem jedinečný, tedy pokud disponuje jedinečnou předností oproti ostatním podnikům. (Souček 2015)

Existují stovky důvodů, proč podniky nepřežijí, avšak v rodinných podnicích převládají důvody blízké selhání při plánování nástupnictví. Ačkoliv se důvody nejeví

jednoznačně, lze zmínit například neschopnost či nepřipravenost nástupce, nejasné plány na úspěch, „unavená“ strategie, která není schopná pojmout více „vůdčích osobností“ či rodinné soupeření a snaha získat moc. (Poza 2014)

5.1.1 Předání rodinného podniku

Pokud majitel vybral svého vhodného nástupce k řízení rodinného podniku, tak by měl začít postupně předávat své pravomoci zvolenému nástupci a samozřejmě stanovit okamžik, kdy se úplného řízení ujme jeho nástupce. Je vhodné upozornit na to, že o kroku předání podniku nástupci nelze jenom diskutovat a plánovat ho. Tento závěrečný krok je především nutné včas zrealizovat. Situace, kdy o podniku rozhodují dvě různé generace, je pro podnik velmi nebezpečná. S postupným procesem odchodu majitele do ústraní však jeho role nezmizí úplně, jelikož i nadále může zastávat významné postavení v rodinné hierarchii. Především se to týká pozic spojených s odborným poradenstvím, případně se vztahy s veřejností. Zároveň s postupným odchodem majitele do důchodu je upevňováno postavení jeho nástupce v podniku. Mezitím než majitel úplně opustí rodinný podnik, tak na nástupce přejdou všechny pravomoci spojené s podnikáním a stane se podnikatelem nové generace. Dojde k zahájení nového životního cyklu v podání nové generace podniku. (Koráb 2008)

Dle studie Miller a kol. (2003) byly zjištěny tři základní body neefektivnosti nástupnictví, konkrétně:

- **Konzervativnost** - ačkoliv rodič již opustil rodinný podnik, zůstaly pozůstatky rodičovského stínu, podnik a jeho strategie zůstaly „uzamčené v minulosti“.
- **Vzpurnost** - často dochází k přehnané reakci na kontrolu předchozí generace vedení podniku. Dochází tak k tomu, že tradice, zděděné odkazy, podnikatelský model, nebo dokonce i tzv. tajemství úspěchu jsou zničeny.
- **Kolísavost** - další generace jsou paralyzovány nerozhodností a neschopností přizpůsobit podnikání současným a konkrétním podmínkám.

V závěru studie bylo uvedeno, že u rodinných podniků byly tyto vzory často vyzorovány a že s největší pravděpodobností dojde k boji s již výše zmíněnými problémy při předávání podniku do rukou nových vlastníků. (Miller a kol. 2003)

5.1.2 Prodej rodinného podniku

Mnoho výzev, kterým rodinné podniky čelí, přinášejí i své negativní důsledky. Mezi negativní důsledek je zařazen i prodej rodinného podniku, o kterém bývá diskutováno jako o selhání majitele podniku. Současné statistiky poukazují, že trend prodeje rodinných podniků je rostoucí. Důvodů k prodeji podniku je hned několik. Jako např. neslučitelné rozdíly uvnitř rodiny, neschopnost podporovat udržitelnost podnikání v rámci současného vlastnictví nebo z hlediska ekonomických podmínek anebo ztráta zájmu o podnikání. Důvody k rozhodnutí o prodeji rodinných podniků stojí určitě za prozkoumáním trendu týkajícího se konkurenceschopnosti v rámci rodinného podnikání. (Johnson 2016b)

Na stránce poradenské společnosti KPMG věnované rodinnému podnikání byl uveřejněn článek od Beverly J. Johnson, která v něm shrnuje 10 důvodů, proč by se měl majitel rozhodnout rodinný **podnik prodat**, mezi něž například zařadila (Johnson 2016b):

- Váš podnik je ve stádiu, kdy je nutné zvýšit základní kapitál, aby zůstal konkurenceschopný.
- Významný konkurent neustále rychleji zvyšuje svůj podíl na trhu na úkor Vašeho podniku.
- Nový start-up překonal Váš podnik jak z hlediska systémů, tak i výrobních kapacit, což mu poskytuje konkurenční výhodu.
- Váš podnik již není konkurenceschopný, tak jako býval dříve.
- Vaše děti nejeví zájem o podnik, případně nejsou schopné udržet podnik na výsluní a Vy tedy nemáte, komu podnik předat.
- Postrádáte energii, případně se i Váš zdravotní stav zhoršuje, proto se chcete především soustředit na své zdraví.
- Ztráta klíčového klienta či odchod významného zaměstnance z Vašeho podniku.

Dle odborné literatury je doporučeno prodat podnik v okamžiku, kdy víme, že podnik funguje a máme ho pod kontrolou. Finanční částka, za kterou máme možnost prodat podnik, po důkladném zvážení všech nabídek potenciálních zájemců, je mnohem vyšší než finanční částka, která by byla získána ponecháním podniku v rukou rodiny. Jedná se tak o řešení, které vnese klid do kruhu rodiny, jelikož poskytne majiteli finanční zabezpečení a uvnitř rodiny bude panovat rodinná pohoda. (Koráb 2008)

5.1.3 Zánik rodinného podniku

Oblast zániku podniku je velmi rozsáhlé téma, a proto je zde uvedeno pouze okrajově. Nejprve je nutné rozlišit podmínky zániku obchodních korporací (právnícké osoby) a osob samostatně výdělečně činných, které podnikají na základě živnostenského oprávnění (fyzické osoby).

- **Obchodní korporace**

Je nutné rozlišovat dva odlišné pojmy - **zrušení** a **zánik**. Zánik obchodní korporace je den, kdy dojde k výmazu podniku z obchodního rejstříku, avšak každému zániku podniku předchází proces zrušení, který je tvořen několika fázemi, jež jsou závislé na skutečnosti, zda se obchodní korporace zrušuje s likvidací nebo bez likvidace. (CzechTrade 2014)

Zrušení obchodní korporace bez likvidace se řídí zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, a to § 174-184. Bez likvidace představuje plynulý přechod na jejího právního nástupce. (CzechTrade 2014)

Zrušení obchodní korporace s likvidací se řídí zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, a sice § 187-209. Obchodní korporace vstupuje do likvidace ke dni zrušení. Likvidace se zapisuje do obchodního rejstříku a představuje mimosoudní vypořádání majetkových poměrů zrušené obchodní korporace. Obchodní korporace zaniká výmazem z obchodního rejstříku. (CzechTrade 2014)

V neposlední řadě je nutné zmínit možné úmrtí společníka obchodní korporace. Smrtí společníka se jeho obchodní podíl stává předmětem dědictví, pokud je to možné z hlediska zakladatelských dokumentů obchodní korporace. Existuje-li po zesnulém společníkovi více dědiců, tak se tyto osoby stávají majiteli společného obchodního podílu. (Sinecký 2014)

- **Živnostenské oprávnění**

Zánik podle živnostenského oprávnění se řídí živnostenským zákonem č. 455/1991 Sb. Je upraven v § 57-59 daného zákona. Zde jsou uvedeny možnosti zániku živnostenského oprávnění, mezi něž patří i úmrtí podnikatele. Živnostenský zákon umožňuje v pokračování provozování živnosti po zesnulém podnikateli dle § 13 živnostenského zákona. V paragrafu jsou uvedeny osoby, které mohou pokračovat v jeho živnosti až do doby rozhodnutí o dědictví. (ČESKO 1991)

Pokud dědic hodlá pokračovat v živnosti zesnulého podnikatele, je nutné toto rozhodnutí oznámit živnostenskému úřadu nejpozději do tří měsíců ode dne úmrtí podnikatele. Identifikační číslo (IČO) zůstává stejné po dobu pozůstalostního řízení, akorát se ke jménu zesnulého podnikatele přidá dodatek. Tento postup je významný především kvůli existujícím smluvním vztahům.

Rozhodne-li se dědic i po skončení pozůstalostního řízení pokračovat v živnosti, tak musí do tří měsíců oznámit své rozhodnutí živnostenskému úřadu. A současně ohlásit živnost, nebo podat žádost o koncesi. Obstarat si tak své vlastní živnostenské oprávnění k podnikatelské činnosti. Nástupci bude přiděleno nové IČO a pak zcela zanikne živnostenské oprávnění a IČO zesnulého podnikatele. (ČESKO 1991)

Nástupce nedědí pouze majetek zesnulého podnikatele, ale i jeho dluhy. (Sinecký 2014)

Tímto byly shrnuty základní teoretické aspekty rodinného podnikání, které poskytly nutný teoretický základ pro praktickou část diplomové práce, která následuje.

6 Dotazníkové šetření

Tato kapitola předložené diplomové práce se zabývá výzkumem, který je zaměřen na téma „*Rodinné podnikání v tuzemsku*“. Konkrétně na analýzu stavu výběrového vzorku rodinných podniků v České republice. Existují různé výzkumy renomovaných agentur, které zjišťují hlubší informace o rodinných podnicích. Je vhodné zmínit například poradenskou společnost **KPGM**, která ve spolupráci s federací **EFB** vydává od roku 2012 „*Barometr rodinných podniků v Evropě*“. Případně v tuzemsku průzkumy **AMSP ČR**, které jsou prováděné nezávislou agenturou IPSOS (dále jen „průzkumy AMSP ČR“). V roce 2016 proběhl průzkum AMSP ČR na téma „*Specifika rodinného podnikání*“.

6.1 Definování problému, cíle výzkumu a hypotéz

Mezi nedílnou součástí výzkumu, především pro jeho úspěšné provedení, je nejprve nutné definovat problém, cíl výzkumu a hypotézy. Dále v textu je uvedena výzkumná oblast, výzkumné téma, cíl výzkumu a jsou zde naformulovány základní hypotézy.

- **Výzkumná oblast**

Definování výzkumné oblasti je převážně stručné. Často je využito pouze pár slov, případně je využit konkrétní pojem. (Eger a Egerová 2014)

Výzkumnou oblastí předložené diplomové práce bylo autorkou zvoleno **rodinné podnikání**.

- **Výzkumné téma**

Výzkumné téma je specifitější pojem na rozdíl od výzkumné oblasti, která v sobě může skrývat větší množství výzkumných témat. Avšak jeho vymezení může být taktéž velmi strohé. (Eger a Egerová 2014)

Výzkumným tématem předložené diplomové práce bylo autorkou zvoleno **rodinné podnikání a postoj k němu z pohledu vedení tuzemských rodinných podniků**.

- **Cíl výzkumu**

Cílem výzkumu bylo zanalyzovat stav výběrového vzorku rodinných podniků v České republice a vytvoření závěrů vycházejících z dotazníkového šetření, kde následně došlo k potvrzení/vyvrácení předem stanovených hypotéz.

- **Formulace hypotéz**

Před začátkem samotného výzkumu je doporučováno dle odborné literatury (např. Kozel a kol 2011) stanovit si hypotézy, které mají být výzkumem potvrzeny, nebo naopak vyvráceny.

Pro výzkumné téma **rodinné podnikání a postoj k němu z pohledu vedení tuzemských rodinných podniků** byly stanoveny níže uvedené hypotézy:

H1: Více jak 85 % respondentů zná pojem rodinný podnik.

H2: Více jak 75 % respondentů spadá zároveň do kategorie malých a středních podniků (dále jen „MSP“).

H3: Rodinné podnikání se v tuzemsku začalo rozvíjet až po roce 1989.

H4: U více jak 80 % respondentů se do chodu rodinného podniku aktivně zapojují rodinní příslušníci.

H5: U více jak 70 % respondentů jsou již potomci zainteresováni do chodu podniku.

H6: Více jak 60 % respondentů považuje rodinný podnik za výhodu.

H7: Generační výměna nesehrála dosud významnou roli, 70 % a více respondentů je z řad první generace vlastníků.

H8: Pro zahájení podnikání byly především využity vlastní úspory.

H9: Více jak 60 % respondentů má v plánu předat rodinný podnik následující generaci.

H0₁₀: Neexistuje závislost na generaci, která podnik vlastní, a zapojením potomků do rodinného podniku.

HA₁₀: Existuje závislost na generaci, která podnik vlastní, a zapojením potomků do rodinného podniku.

6.2 Orientační analýza situace

Výchozí analýzou situace je myšleno neformální zjišťování dat a informací, která jsou pro řešení stanoveného problému dostupná. V podstatě jde o zjištění, zda problém skutečně existuje a je možné účel výzkumu naplnit, respektive je-li možné naplnit cíle a ověřit stanovené hypotézy. (Kozel a kol. 2011)

Tato fáze výzkumu je především významná z důvodu, že je možné modifikovat výzkumný problém, cíle i hypotézy. Mimo jiné do analýzy výchozí situace spadá i zorientování se v dané problematice, čemuž posloužila teoretická část předložené diplomové práce, kde bylo využito sekundárních dat. (Kozel a kol. 2011)

Zároveň je vhodné provést i neformální sběr dat - **pilotáž**, jejímž záměrem je zjistit, zda je možné daným výzkumem získat informaci, která námi bude v budoucnu požadována od respondentů. Pilotáž je zpravidla prováděna na vybraném malém vzorku z cílové skupiny. (Kozel a kol. 2011)

Součástí návrhu výzkumu bylo i ověření jednoznačnosti a srozumitelnosti jednotlivých otázek, které souvisí se schopností respondenta pochopit a odpovědět na otázky dotazníkového šetření. Pilotáž byla provedena na vzorku čtyř majitelů rodinných podniků. Jejím záměrem bylo odhalit významné nedostatky dotazníku, které by mohly znehodnotit plánovaný výzkum.

Orientační analýza výchozí situace byla provedena během vypracovávání teoretické části předložené diplomové práce, kdy bylo využito sekundárních dat. Především průzkumy renomovaných agentur potvrdily (např. AMSP ČR 2014, 2015, 2016), že rodinné podniky existují a mají významný přínos pro ekonomiku, a proto bylo vhodné se jimi zabývat v rámci dotazníkového šetření.

6.3 Plán výzkumu

- **Definice zadání**

Hlavní myšlenkou provedeného výzkumu bylo v této práci zanalyzování stavu výběrového vzorku rodinných podniků v České republice.

- **Zvolené metody výzkumu**

Jako metoda sběru dat bylo zvoleno dotazníkové šetření, které sloužilo k získání primárních dat. Dotazníkové šetření lze zařadit mezi kvantitativní metody výzkumu.

Dotazník byl vytvořen na základě studia odborné literatury, odborných článků a ostatních elektronických zdrojů včetně průzkumů renomovaných agentur a provedením předvýzkumu. Vyplnění dotazníku bylo zcela anonymní a získané informace sloužily pouze ke zjištění základních informací o výběrovém vzorku tuzemských rodinných podniků a k vyhodnocení získaných dat.

Vzhledem k tomu, že bylo potřeba oslovit větší množství respondentů za účelem získání kvalitních a věrohodných dat, byla zvolena metoda distribuce prostřednictvím on-line dotazníku. Ten byl vytvořen pomocí služby Google Apps, jejíž součástí je i aplikace Formulář, ve kterém lze vytvářet dotazníky. Odkaz na tento dotazník byl rozeslán respondentům prostřednictvím e-mailu. Zvolený postup distribuce dotazníku souvisel i s časovou nenáročností a nízkými náklady. Bylo však nutné počítat i s nižší mírou návratnosti platných dotazníků než by tomu bylo například při osobním dotazování.

- **Výběr respondentů**

Cílovou skupinou byli zvoleni **majitelé, případně vedoucí pracovníci, kteří působí v tuzemských podnikatelských subjektech**, jež splňovali alespoň jedno ze tří kritérií uvedených v podkapitole 1.3. Tato kritéria umožňovala zvýšit pravděpodobnost, že oslovený majitel, případně vedoucí pracovník, podnikatelského subjektu považuje podnik za rodinný.

Jednalo se o **stratifikovaný náhodný výběr**, který spočíval ve vytvoření úzce zaměřené skupiny, do které byli zařazeni potenciální respondenti dle kritérií uvedených v podkapitole 1.3.

Jako zdroj k získání kontaktů na zástupce podniků, které lze označit za rodinné, byla využita databáze MagnusWeb od společnosti Bisnode Česká republika, a.s.

- **Časový harmonogram**

Výzkum je důležité dobře naplánovat, aby se v průběhu jeho realizace eliminovaly chyby a problémy, ke kterým by mohlo dojít. Plán výzkumu by měl být propracován do nejmenšího detailu, protože po spuštění výzkumu se chyby těžko odstraňují.

Z výše uvedených důvodů byl vytvořen harmonogram šetření, který je uveden v tabulce 3.

Tabulka 3: Časový harmonogram

Časové rozmezí	Činnost
20. 2. - 7. 3. 2017	Příprava výzkumu a provedení pilotáže.
8. 3. - 14. 3. 2017	Provedení předvýzkumu, jeho zpracování a provedení úprav zjištěných nedostatků.
15. 3. - 31. 3. 2017	Realizace výzkumu - sběr dat (on-line výzkum).
1. 4. - 8. 4. 2017	Analýza získaných dat.
9. 4. - 12. 4. 2017	Zpracování závěrů.

Zdroj: vlastní zpracování 2017

- **Zpracování dat**

Získaná data byla zpracována pomocí nástroje MS Excel. Analýza získaných dat byla zpracována prostřednictvím vhodných statistických metod, především se jednalo o četnosti jednotlivých kategorií u každé výzkumné otázky a dále o vzájemné vztahy některých výzkumných otázek.

6.4 Předvýzkum

Nezbytnou součástí výzkumu je předvýzkum. Ten může včas odhalit slabé stránky, resp. problematické otázky, sestaveného dotazníku. V rámci předvýzkumu byl sestavený dotazník předložen čtyřem majitelům rodinných podniků, kteří se vyjádřili k celkové konstrukci dotazníku a upozornili na diskutabilní místa. Následně došlo k zapracování jejich připomínek. V návaznosti na provedený předvýzkum byla vytvořena konečná podoba dotazníku.

Předvýzkum proběhl v měsíci březnu, kdy byl dotazník odeslán čtyřem majitelům rodinných podniků, kteří ho vyplnili a podali autorce zpětnou vazbu. Poté autorka zpracovala získaná data v tabulkovém procesoru MS Excel a zároveň provedla závěrečné úpravy dotazníku.

6.5 Realizace výzkumu

Výzkum byl realizován dle plánovaného časového harmonogramu (viz tabulka 3). Konkrétně v období od 15. do 31. března 2017 probíhalo dotazníkové šetření. Dotazník byl použit jako nástroj daného výzkumu a odkaz na vypracovaný dotazník byl rozeslán 550 potenciálním respondentům na jejich e-mailové adresy, kteří byli náhodně vybráni autorkou z předem vytvořeného stratifikovaného souboru. Tyto e-mailové adresy byly získány z databáze MagnusWeb. Z důvodu nízké návratnosti platných dotazníků byl

e-mail opakovaně všem 550 respondentům odeslán po sedmi dnech znovu. Struktura vytvořeného dotazníky je součástí přílohy A.

6.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Získaná data byla analyzována začátkem měsíce dubna roku 2017. Pro zpracování byl využit již dříve zmíněný tabulkový procesor MS Excel.

Nejprve bylo však nutné zkontrolovat platnost získaných dat a očistit data o případné duplicitní a logickou návaznost postrádající dotazníky.

Vybrané výzkumné otázky byly porovnány s průzkumy renomovaných agentur, které se problematikou rodinného podnikání zabývají.

Níže uvedená analýza získaných dat je zaměřena na četnosti jednotlivých kategorií u každé výzkumné otázky a dále na vzájemné vztahy některých výzkumných otázek.

6.6.1 Úvod do dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo rozděleno do několika částí, které jsou v předložené diplomové práci čtenáři postupně objasněny. Některé otázky sloužily jako filtrační, jelikož zkoumaná problematika rodinného podnikání je širokou oblastí a autorka chtěla získat pohled na danou problematiku z více aspektů. Autorkou zkoumané aspekty se však nemusely týkat všech rodinných podniků, a proto bylo využito filtračních otázek. Je tedy nutné v úvodu podotknout, že relativní četnosti uvedené ve vyhodnocení jednotlivých otázek jsou vždy vztahovány k počtu zvolených odpovědí u výčtových otázek (dále jen „relativní četnost (1)“), případně k počtu respondentů (dále jen „relativní četnost (2)“), kteří byli součástí zkoumané otázky (problematiky).

Struktura dotazníku byla následující:

- **Sociodemografické charakteristiky**

Ačkoliv sociodemografické otázky byly uvedeny v závěru dotazníkového šetření, jak je doporučováno odbornou literaturou (např. Kozel a kol. 2011), tak pro analýzu získaných dat je tato část uvedena jako první.

Sociodemografických otázek se zúčastnili všichni respondenti (označováni autorkou jako **potenciální respondenti**), kteří se do výzkumu zapojili, ačkoliv díky dále uvedené filtrační otázce č. 2 se nestali součástí zkoumané problematiky. Výstupy

sociodemografických otázek potenciálních respondentů jsou zaznamenány v příloze B1-B4.

Dotazníkového šetření se celkově aktivně zúčastnilo **83 potenciálních respondentů** z 550 oslovených. Lze tedy hovořit o návratnosti dotazníků v relativním vyjádření 15,1 %.

Sociodemografické otázky byly zaměřeny na **pohlaví** a vykonávanou **funkci** potenciálního respondenta **v podniku**, dále na jeho **vzdělání** a **věk**.

Z hlediska **pohlaví** a **vykonávané funkce v podniku** se do dotazníkového šetření zapojilo **24 (29 %) žen** a **59 (71 %) mužů**. Tito potenciální respondenti zastávají v **77 (93 %)** případech roli **majitele**, případně spolumajitele podniku. Pouhých **6 (7 %)** respondentů vystupuje v podniku jako jiný **řídící pracovníka**. Jiná odpověď zvolena nebyla.

Věková struktura potenciálních respondentů ve výběrovém vzorku je rozdělena nerovnoměrně. **34 (41 %)** potenciálních respondentů spadá do kategorie **46-55 let**. Rozdílné věkové rozložení neznamena pro autorku žádné překvapení. Především tím je naznačeno, že zúčastnění potenciální respondenti jsou z řad zakladatelů podnikatelských subjektů založených v 90. letech minulého století.

Poslední sociodemografická otázka byla zaměřena na **nejvyšší dosažené vzdělání**. Z hlediska vzdělání jsou ve vzorku zúčastněny dvě významné skupiny potenciálních respondentů. A sice 39 (47%) potenciálních respondentů s vysokoškolským vzděláním a 28 (34 %) potenciálních respondentů se středoškolským vzděláním s maturitou.

Potenciální respondenti se nejprve zúčastnili úvodní části dotazníkového šetření, která je popsána níže.

- **Vstup potenciálního respondenta do dotazníkového šetření**

V úvodu dotazníku byl potenciálním respondentům vysvětlen záměr vytvořeného dotazníku, po kterém následovala otázka č. 1 a 2.

- *Otázka č. 1: Víte, co znamená pojem rodinný podnik?*

Úkolem otázky č. 1 bylo zjistit, zda oslovení respondenti vůbec pojem rodinné podnikání znají. Jednalo se o dichotomickou otázku, na kterou šlo odpovědět buď kladně, nebo záporně (viz příloha C1). Většina dotázaných odpověděla kladně, tedy že

tento pojem znají. Číselně tomu odpovídá 79 respondentů, což znamená 95 % z celku, čímž následně došlo k potvrzení hypotézy **H1**.

Po otázce č. 1 následovala **definice pojmu rodinný podnik**, která byla zvolena autorkou práce jako výchozí pro realizované dotazníkové šetření. (viz podkapitola 1.3).

- *Otázka č. 2: Považujete Váš podnik za rodinný?*

Z důvodu že dotazníkové šetření bylo koncipováno se zaměřením na rodinné podniky, bylo nejprve nutné vyřadit respondenty, kteří svůj podnik za rodinný nepovažují (viz příloha D1). Po tomto kroku zůstalo celkem **76** respondentů z řad rodinných podniků, tzv. **skuteční respondenti** (dále jen „respondenti“, případně „podnik“). Sama autorka předpokládala, že by měla být získána významná většina kladných odpovědí. A to z důvodu pečlivé tvorby stratifikovaného souboru a následným oslovením náhodně vybraných 550 respondentů z daného souboru.

V souvislosti s výše provedeným sociodemografickým vyhodnocením, kde je uvedeno, že většina respondentů je v roli majitele/spolumajitele, případně jiného řídicího pracovníka. Autorka dále vychází z předpokladu, že vedení tuzemských rodinných podniků je převážně stále v držení příslušníků rodiny, a proto považuje všech 76 (100 %) respondentů za vhodné účastníky vytvořeného dotazníkové šetření zaměřeného na české rodinné podniky z pohledu vedení. Celkem se **do zkoumané problematiky** zapojilo **76** respondentů.

Je vhodné uvést, že počet respondentů není vysoký, ale je celkem dostačující k vytvoření základních závěrů o výběrovém vzorku. Ve vzorku jsou obsaženy podniky různých velikostí, které působí v odlišných oborech. Ale jednotlivé kategorie ve výběrovém vzorku nejsou rovnoměrně rozloženy. Nutno dodat, že počet rodinných podniků se v tuzemsku dosud pouze odhaduje.

Za zmínku stojí **souvislost mezi otázkou č. 1 a č. 2**. V první otázce **4** z 83 (5 %) potenciálních respondentů uvedli, že daný **pojem neznají**. Avšak po objasnění pojmu rodinný podnik, **3** ze 4 potenciálních respondentů, **dříve neznalých pojem rodinný podnik**, zvolilo ve druhé otázce **kladnou odpověď**. Dále je vhodné uvést, že **6** ze 7 potenciálních respondentů, kteří dále nejsou zařazeni mezi skutečné respondenty. Sice pojem rodinný podnik **znají**, ale svůj podnik **za rodinný nepovažují** (viz příloha D2).

Nutno dodat, že pouze 3 (4 %) respondenti dříve neznali pojem rodinný podnik, tím je respondenty potvrzena hypotéza **H1**,

Níže jsou analyzována data, která se zaměřují na základní informace, které souvisí s problematikou rodinného podnikání.

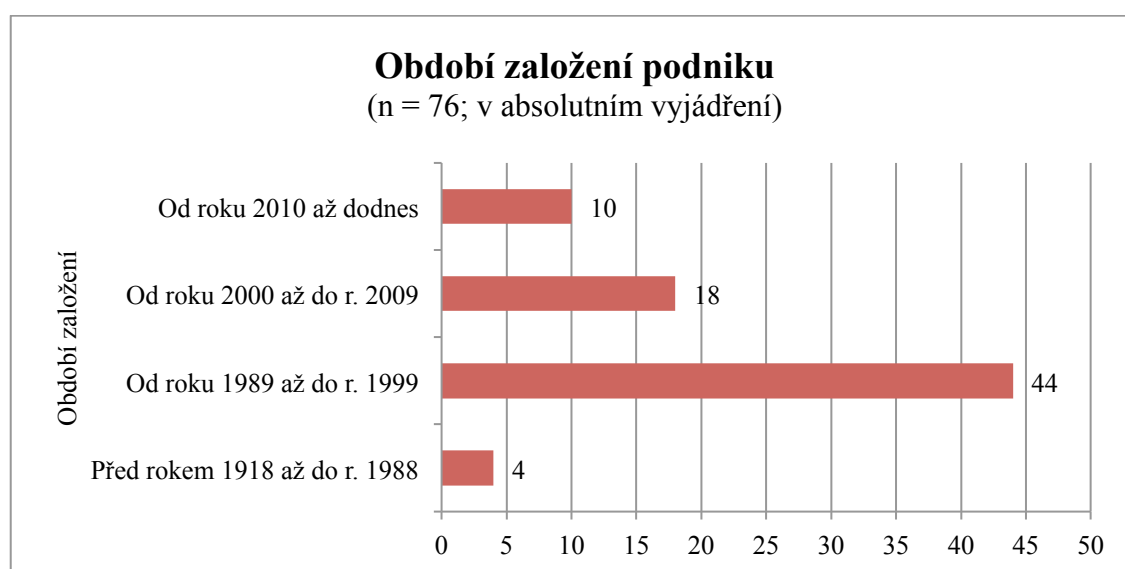
6.6.2 Struktura vzorku rodinných podniků

Nejprve je uvedena struktura vzorku z hlediska základních charakteristik rodinných podniků (respondentů). Strukturou vzorku se zabývaly otázky č. 3-7. Výstupy této části dotazníku jsou uvedeny a slovně okomentovány níže.

- *Otázka č. 3: V jakém roce byl Váš podnik založen?*

Úkolem otázky č. 3 bylo zjistit, kdy převážně byly založeny rodinné podniky v tuzemsku. Na obrázku 4 je zobrazeno období a počet založených podniků v daném období. Výstupy otázky č. 3 jsou zaznamenány v příloze E1.

Obrázek 4: Období založení podniku



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Z obrázku 4 vyplývá, že významná většina tuzemských rodinných podniků z výběrového vzorku byla založena až po sametové revoluci, jak je zmíněno i v teoretické části předložené diplomové práce. Zakládání nových rodinných podniků po roce 1989 souvisí především s pádem totalitního režimu a opětovným umožněním soukromého podnikání v tuzemsku.

Autorka se domnívá, že v případě této otázky je vhodné postupovat ve vyhodnocování chronologicky. A proto je nejprve uvedeno období před rokem 1918 až do roku 1988.

V období před rokem 1918 až do roku 1988 pouze **3** (4 %) respondenti uvedli, že jejich podnik byl založen před 2. světovou válkou. Jejich podnikání bylo následně pozastaveno potlačením soukromého podnikání během totalitního režimu. Jedná se tedy o tzv. „**pokračovatele**“. Tito respondenti jsou nadále zařazeni do období označeného „před rokem 1918 až do roku 1988“. Dále **1** (1 %) respondent uvedl, že za počátky svého podnikání považuje rok 1986. Ačkoliv bylo soukromé podnikání během totalitního režimu významně potlačováno, za určitých podmínek mohly vznikat drobné živnosti. Proto byl autorkou dotazník ověřen a byl shledán pravdivým.

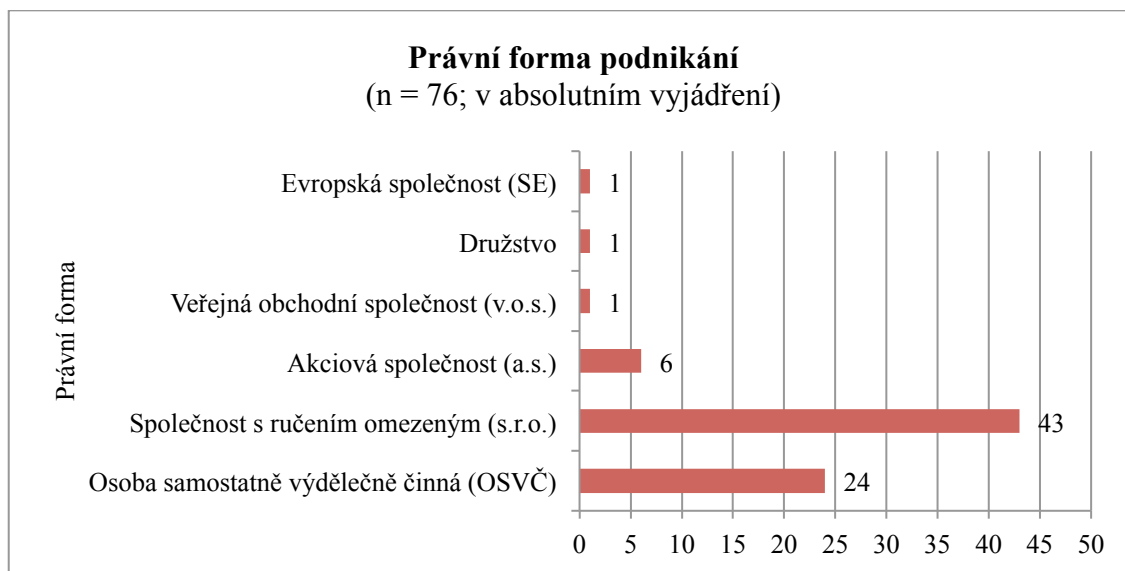
Výstupy dotazníkového šetření potvrdily autorčinu hypotézu **H3**, že rodinné podnikání se dle výběrového vzorku v tuzemsku začalo rozvíjet až po roce 1989. Nejvíce zúčastněných rodinných podniků bylo založeno **v období mezi roky 1989 až 1999**. V tomto období bylo založeno **44** (58 %) nových rodinných podniků. U těchto podniků je možné předpokládat, že se nachází v bodě, kdy už došlo, případně v blízké budoucnosti dojde, ke generační výměně.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že i **po roce 1999** byly zakládány nové rodinné podniky. Ze získaných dat bylo zjištěno, že od roku 2000 nové rodinné podniky vznikaly postupně. Autorka od roku 2000 až do současnosti nezaznamenala při vyhodnocování získaných dat žádný přelomový rok, ve kterém by došlo k enormnímu nárůstu nově založených rodinných podniků. V tomto období bylo založeno **28** (37 %) zúčastněných rodinných podniků.

- *Otázka č. 4: Jaká je právní forma Vašeho podniku?*

Úkolem výběrové otázky č. 4 bylo zjistit preferovanou právní formu podnikání. Dále uvedený obrázek 5 zobrazuje absolutní vyjádření zvolených variant právních forem podnikání.

Obrázek 5: Právní forma podnikání



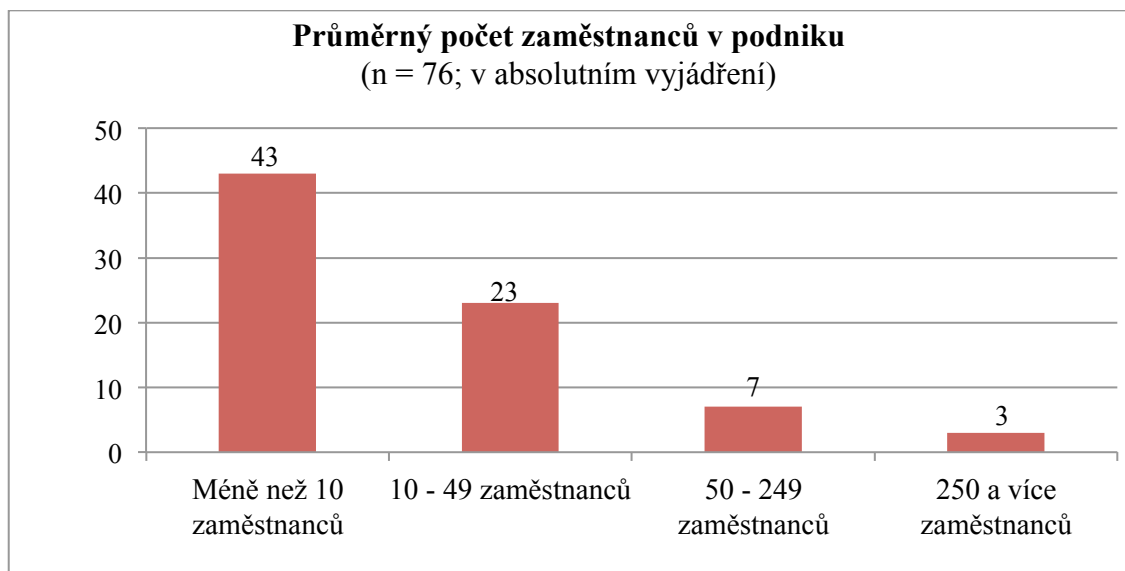
Zdroj: vlastní zpracování 2017

Výstupy dotazníkového šetření prokázaly, že **43** (57 %) respondentů podniká jako **s.r.o.** Tato právní forma podnikání je často volena z důvodu, že podnikatel nemusí ručit celým svým majetkem. Druhou nejčastěji zvolenou formou podnikání je podnikání podléhající živnostenskému zákonu. Konkrétně **24** (32 %) respondentů podniká jako **OSVČ**. Dále **6** (8%) respondentů využívá právní formu **a.s.** Ostatní možnosti jako například - **v.o.s.**, **družstvo** a **SE** jsou ve výběrovém vzorku zastoupeny právě **jedním** respondentem, celkově zastupují 3 %. **Komanditní společnost** není zastoupena ani jedním respondentem. Tabulka reprezentující relativní četnosti odpovědí na otázku č. 4 je uvedena v příloze F1.

- *Otázka č. 5: Jaký je průměrný počet zaměstnanců ve Vašem podniku?*

Další pozorovanou skutečností, která se zabývala strukturou získaného vzorku respondentů, byla výběrová otázka č. 5, jejímž úkolem bylo zjistit průměrný počet zaměstnanců v podniku. A rozhodnout o tom, zda se jedná o mikropodnik, malý, střední, nebo velký podnik z hlediska počtu zaměstnanců dle definice MSP v EU. Získané odpovědi jsou zobrazeny na obrázku 6.

Obrázek 6: Průměrný počet zaměstnanců v podniku



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Z obrázku 6 a tabulky uvedené v příloze G1 je patrné, že zúčastnění respondenti jsou především z řad mikropodniků a malých podniků - z hlediska definice MSP v EU dle počtu zaměstnanců. **Mikropodniky** jsou zastoupeny **43** (57 %) respondenty, **malé podniky** **23** (30 %) respondenty. Dále je ve výběrovém vzorku zastoupeno **7** (9 %) **středních podniků** a **3** (4 %) **velké podniky**. Získaná data potvrzují autorčinu hypotézu **H2**, že většinu rodinných podniků z výběrového vzorku lze zařadit mezi MSP.

Níže v tabulce 4 je uveden přehled závislosti mezi druhem právní formy podnikání a velikostí podniku dle počtu zaměstnanců.

Tabulka 4: Právní forma podnikání a velikost podniku dle počtu zaměstnanců

Právní forma	Počet zaměstnanců (v absolutním vyjádření)				Celkový součet
	Méně než 10 zaměstnanců	10-49 zaměstnanců	50-249 zaměstnanců	250 a více zaměstnanců	
OSVČ	19	4	1		24
s.r.o.	23	18	2		43
a.s.			3	3	6
v.o.s.	1				1
Družstvo		1			1
SE			1		1
Celkový součet	43	23	7	3	76

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Tabulka 4 vybízí k domněnce, že druh právní formy podnikání souvisí s jeho velikostí, avšak vzorek pro zkoumání neexistence závislosti není dostatečně velký, a proto je zde

vhodné pouze popsat zjištěné skutečnosti. **OSVČ** a **s.r.o.** je z hlediska počtu zaměstnanců zvoleno především **mikropodniky**, **malé podniky** podnikají převážně jako **s.r.o.** Zatímco **střední a velké podniky** nejčastěji preferují jako právní formu podnikání **a.s.**

- *Otázka č. 6: Jaký byl Váš roční obrat v minulém roce?*

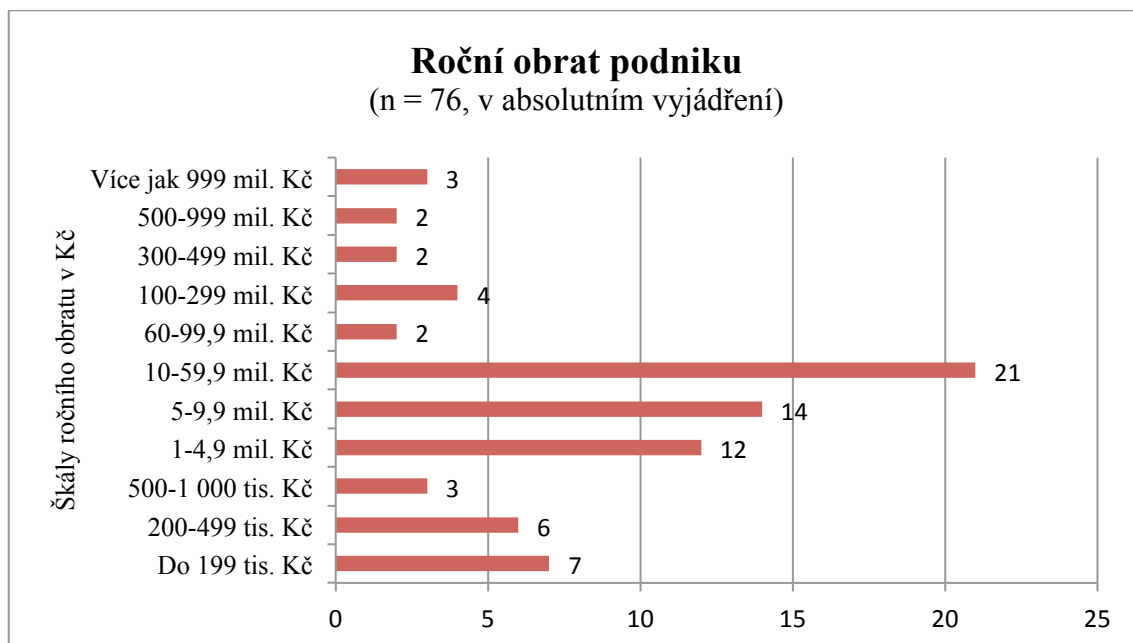
Dále byla zařazena výběrová otázka č. 6, kterou měly být zjištěny roční výše obratu tuzemských rodinných podniků. Tato otázka také dávala možnost pohlédnout na zařazení podniku do odpovídající kategorie velikosti podniku dle roční výše obratu z hlediska definice MSP v EU.

Z dále uvedeného obrázku 7 a tabulky uvedené v příloze H1 je zřejmé, že **42** (55 %) respondentů z výběrového vzorku se dle definice MSP v EU řadí mezi **mikropodniky**. Avšak vzniká otázka, zda respondenti, kteří spadají do kategorii 10-59,9 mil. Kč, překračují hranici, která je stanovena pro mikropodnik. Tato hranice je stanovena na 2 mil. EUR a jeho korunový ekvivalent. Je tedy zřejmé, že závisí i na měnovém kurzu. V případě překročení této hranice by se už podnik řadil mezi **malé podniky**. V dané škále ročního obratu se vyskytuje **21** (28 %) podniků. Jedná se o nejčastěji zvolenou škálu ročního obratu ve výběrovém vzorku (tzv. modus).

Dále lze označit **2** respondenty, kteří spadají do škály ročního obratu 60-99,9 mil. Kč, za **malé podniky**. Ale opět vzniká otázka u **4** respondentů, kteří se řadí do roční škály 100-299 mil. Kč. Tyto podniky by se mohly zařadit i do **středních podniků**, pokud by byla překročena stanovená hranice ročního obratu pro malé podniky, a sice 10 mil. EUR.

Za **střední podniky** lze označit s jistotou **4** respondenty. Zbylé **3** respondenty, jejichž výše ročního obratu přesahuje 999 mil. Kč, by mohlo být možné zařadit mezi **podniky velké**. Bylo by však nutné znát přesnou výši jejich ročního obratu, aby bylo možné jednoznačně rozhodnout.

Obrázek 7: Roční obrat podniku



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Dále v textu jsou podniky rozlišovány pouze dle počtu zaměstnanců, a sice:

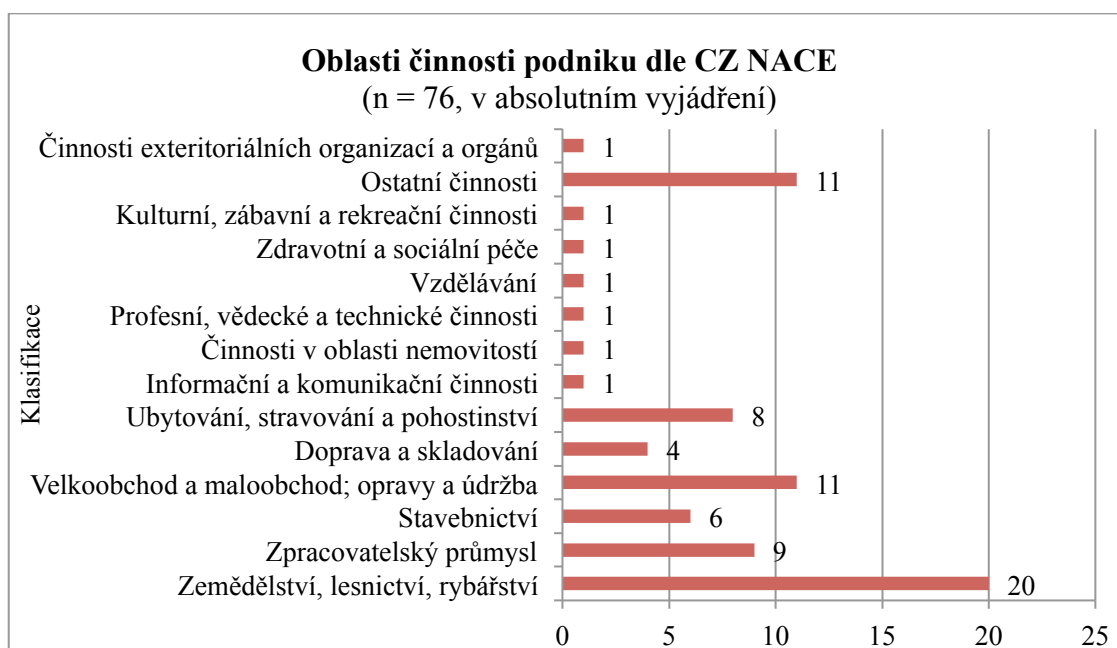
- méně než 10 zaměstnanců (mikropodniky),
- 10-49 zaměstnanců (malé podniky),
- 50 a více zaměstnanců (střední a velké podniky).

Střední a velké podniky jsou sloučeny do jedné kategorie, jelikož respondentů, kteří spadají do těchto dvou kategorií, je ve výběrovém vzorku nejméně a jejich odpovědi se významně neliší.

- *Otázka č. 7: Jaký je hlavní obor Vaší podnikatelské činnosti dle CZ NACE?*

Úkolem výběrové otázky č. 7 bylo zjistit zařazení rodinných podniků z hlediska klasifikace CZ NACE. Zjištěné výstupy otázky č. 7 jsou zobrazeny na obrázku 8. Absolutní a relativní četnosti otázky č. 7 jsou uvedeny v příloze CH1.

Obrázek 8: Oblasti činnosti podniku dle klasifikace CZ NACE



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Na obrázku 8 jsou zobrazeny pouze oblasti činnosti podniku, které jsou zastoupeny alespoň jedním respondentem ve výběrovém vzorku. Nejvyššího podílu dosahuje oblast **zemědělství, lesnictví a rybářství**, která je ve výběrovém vzorku dotazníkového šetření zastoupena **20 (26 %)** respondenty. Na druhém a zároveň třetím místě je z hlediska četnosti zařazena oblast **velkoobchod, maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel** současně s **ostatními činnosti**. Obě oblasti jsou zastoupeny ve výběrovém vzorku přesně **11 (14 %)** respondenty. Za zmínku dále stojí oblast **zpracovatelského průmyslu**, která je zastoupena **9 (12 %)** respondenty. **Ubytování, pohostinství a stravování a stavebnictví** jsou reprezentovány **6 (8 %)** respondenty. Ostatní oblasti činnosti jsou v absolutním vyjádření zastoupeny maximálně čtyřikrát a méně. Uvedené oblasti činnosti podniku by šly dále členit, avšak v tomto případě je možné se pouze domnívat, o jaký konkrétní typ podnikání se jedná. Podrobné členění by bylo vhodné použít v případě dalších výzkumů, jelikož je to velmi rozsáhlé téma, a proto je zde zmíněno pouze okrajově. Čtenář si tak může udělat představu o typu podniků, které se zúčastnily dotazníkového šetření. V příloze CH2 je uveden graf, který zobrazuje oblasti činnosti dle klasifikace CZ NACE v závislosti na velikosti podniku dle počtu zaměstnanců.

6.6.3 Rodina

Dále byla zjišťována specifika, která souvisí se zapojením rodiny do podniku v tuzemsku. Úkolem následujících otázek č. 8-14 bylo zjistit základní charakteristické rysy, které souvisí se zapojením rodiny do podniku.

- *Otázka č. 8: Kteří rodinní příslušníci (kromě Vás) jsou zainteresováni do chodu podniku?*

Nejprve byla zařazena otázka č. 8, která měla za úkol zjistit, zda jsou do rodinného podniku zapojeni příslušníci rodiny. Jednalo se o výčtovou otázku, kde mohl respondent zvolit více možností najednou. Níže uvedená tabulka 5 reprezentuje zjištěné údaje.

Tabulka 5: Zapojení rodinných příslušníků do rodinného podniku

Rodinní příslušníci	Absolutní četnost	Relativní četnost (1)	Relativní četnost (2)
Manžel/manželka	44	32 %	58 %
Rodič	25	18 %	33 %
Ostatní rodinní příslušníci	67	49 %	88 %
Počet odpovědí celkem (1)	136	100 %	
Počet respondentů (2)	76		179 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Jak je z tabulky 5 na první pohled patrné, tak mezi nejčastěji volenou odpověď patří **ostatní rodinní příslušníci**, a sice varianta je zvolena **67** (88 %) respondenty. Tato varianta a omezení výběru bylo spojené s provedeným předvýzkumem, jelikož bylo zjištěno, že otázka č. 8 byla pro respondenta náročná a mohla by vést ke znehodnocení výzkumu, proto byla vytvořena neutrální varianta, kam lze zařadit vnoučata, potomky, sourozence, švagry aj.

Ačkoliv by se mohlo zdát, že právě zainteresovanost potomků v rodinném podniku je podstatná, musí být čtenář upozorněn, že zapojení potomků do podniku jsou věnovány samostatné otázky prováděného výzkumu, které jsou uvedeny dále.

Mimo jiné, ve **více než polovině podniků** je zainteresován **manžel/manželka** a **rodiče** jsou **zapojeni** ve **třetině** podniků. Jelikož většina podniků je tvořena alespoň **dvěma** variantami odpovědí, tak nelze jednoznačně říci, zda se jedná o rodičovské, manželské, případně příbuzenské rodinné podniky. Je pouze možné tvrdit, že rodinní příslušníci působí v rodinném podniku.

Dále je vhodné zmínit, že varianta **manžel/manželka** je vybrána respondenty, jak z kategorie **méně než 10 zaměstnanců**, tak i z kategorií **10-49 zaměstnanců** a **50 a více zaměstnanců**. Zatímco **rodiče** jsou především zapojeni v **prvních 2 kategoriích**. Tato skutečnost může být ovlivněna především různorodým zastoupením respondentů ve zvolených 3 kategoriích (viz příloha I1).

- *Otázka č. 9: Zapojují se rodinní příslušníci aktivně do chodu podniku?*

Úkolem trichotomické otázky č. 9 bylo zjistit, zda jsou jednotliví rodinní příslušníci v podniku aktivně zapojeni. V následující tabulce 6 jsou uvedeny získané odpovědi.

Tabulka 6: Aktivně zapojení rodinní příslušníci do rodinného podniku

Aktivně zapojení rodinní příslušníci	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Ano	71	93 %
Ne		
Nelze jednoznačně odpovědět	5	7 %
Počet respondentů (2)	76	100 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Složení rodinných příslušníků v podniku je předmětem výše uvedené otázky č. 8, která zjišťovala, jací rodinní příslušníci jsou zapojeni do rodinného podniku.

Z tabulky 6 je vidět, že respondenti v **71 (93 %)** případech zvolili **kladnou odpověď**, a sice že se rodinní příslušníci aktivně zapojují do chodu podniku. Pouze **5 (7 %)** respondentů zvolilo možnost, že zapojení rodinných příslušníků **není jednoznačné**. Těchto 5 respondentů tak poukázalo na možnost, že někteří rodinní příslušníci se aktivně podílejí na chodu a zároveň někteří příslušníci rodiny rodinný podnik neřeší.

Mimo jiné je vhodné zmínit s odvoláním na přílohu J1, že podniky, které jsou tvořeny **méně než 10 zaměstnanci** nedokáží jednoznačně odpovědět **tříkrát**, z čehož je možné usuzovat, že všichni rodinní příslušníci nejsou aktivně zapojeni. Podniky **s 10-49 zaměstnanci** pouze **jednou** nejsou schopné jednoznačně odpovědět a podniky **s více jak 50 zaměstnanci** taktéž se **jednou** nedokáží jednoznačně rozhodnout.

Je tedy možné usuzovat, že **rodinní příslušníci se v převážné většině aktivně zapojují do chodu podniku** a tento předpoklad nezávisí na velikosti rodinného podniku. Relativní vyjádření souhlasu s tvrzením aktivně zúčastněných respondentů je **90 %** a více **ve všech třech kategoriích**. Rozdíl absolutních hodnot může souviset právě s rozdílnými počty respondentů v jednotlivých kategoriích dle velikosti rodinných

podniků. Kdy nejvyšší podíl respondentů zastupuje právě již dříve zmíněná kategorie méně než 10 zaměstnanců, a proto se u nich dá předpokládat vyšší absolutní hodnota zvolené jiné než kladné odpovědi. Získané odpovědi od respondentů prokazují, že ve většině rodinných podniků se aktivně rodinní příslušníci zapojují, tím je potvrzena hypotéza **H4**.

- *Otázka č. 10: Vznikají ve Vašem podniku konflikty mezi jednotlivými rodinnými příslušníky?*

V předchozích otázkách je zjištěno, že jsou do rodinných podniků zainteresováni rodinní příslušníci a ve většině případů se zapojují aktivně do jeho chodu. Úkolem trichotomické otázky č. 10 tedy bylo zjistit, zda v rodinných podnicích vznikají konflikty mezi jednotlivými rodinnými příslušníky. Důvodem zařazení této otázky je skutečnost, že v odborné literatuře (např. Koráb 2008) je často poukazováno na konflikty v rodinném podniku, které vznikají mezi rodinnými příslušníky. A zařazují se mezi nástrahy rodinných podniků.

Tabulka 7: Vznik konfliktů v rodinném podniku

Konflikty	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Ano	27	36 %
Ne	47	62 %
Nevím	2	3 %
Počet respondentů (2)	76	100 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Tabulka 7 zobrazuje odpovědi respondentů, kteří ve **27** (36 %) případech potvrdili, že v jejich podniku konflikty vznikají. Odpověď nevíím byla zvolena pouze **2** (3 %) respondenty. Zbýlých **47** (62 %) respondentů zamítlo předpoklad, že v rodinných podnicích vznikají konflikty mezi rodinnými příslušníky. Souvislost mezi velikostí rodinného podniku a vznikem konfliktu je součástí přílohy K1. Je zjištěno, že odpovědi se neliší v závislosti na velikosti rodinného podniku.

Otázka byla zaměřena na zjištění pouhé existence vzniku konfliktů mezi rodinnými příslušníky v podniku. Dále nebyla řešena skutečnost jakého charakteru konflikty vznikají - např. mezi manželi, rodiči s dětmi, sourozenci apod.

Jelikož v odborné literatuře (např. Koráb 2008) je vznik konfliktů mezi jednotlivými rodinnými příslušníky zařazován mezi významné nástrahy rodinného podnikání je samozřejmé, že ze zjištěné údaje z dotazníkového šetření ohledně konfliktů jsou

překvapující. Je možné, že přirozeně vznikne i otázka. A to ta, zda respondenti uvedli pravdivé skutečnosti a nepřikrášlili pouze realitu.

Bylo by možné o této otázce dále polemizovat, ale zaznamenaná data mluví jasně. Jedná se o **pozitivní zjištění**, a sice 47 (62 %) respondentů uvedlo, že v podniku **nevznikají konflikty mezi jednotlivými rodinnými příslušníky**.

- *Otázka č. 11: Rozdělujete si pevně čas na podnik a čas na rodinu?*

Úkolem trichotomické otázky č. 11 bylo zjistit, jak respondenti hospodaří s časem, zda si čas pevně rozdělují na rodinu a práci, nebo naopak rozdělení práce versus rodina neřeší. Otázka byla autorkou zvolena z důvodu, že časová náročnost bývá označována za významnou nástrahu spojenou s rodinným podnikáním. A bylo jí možné porovnat s průzkumem AMSP ČR (2016). V tabulce 8 jsou uvedeny četnosti zvolných odpovědí.

Tabulka 8: Rozdělení času na podnik a rodinu

Čas na rodinu	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Ano	19	25 %
Ano, snažím se, ale nelze to vždy dodržet.	33	43 %
Ne	24	32 %
Počet respondentů (2)	76	100 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Je zjištěno, že pouze 19 (25 %) respondentů si čas na rodinu a podnik **pevně rozděluje**. Dále 33 (43 %) respondentů se **snaží oddělovat** tyto časy, avšak se jim to nepodaří vždy. Zbylých 24 (32 %) respondentů si čas na rodinu a podnik **nerozděluje**.

Toto zjištění není podivuhodné, jelikož podnikání v rodinném podniku nelze striktně oddělit od rodiny a jejího fungování. Často je rodinný podnik hlavním zdrojem příjmu pro celou rodinu a ta je na něm existenčně závislá.

Relativní hodnoty jsou uvedeny pro možnost srovnání s průzkumem AMSP ČR (2016), kde je uvedeno, že právě 34 % dotázaných si čas na rodinu a práci **pevně rozděluje**, dále 29 % dotázaných se **snaží rozdělovat si čas** na pracovní a rodinné záležitosti, avšak se jim to nepodaří vždy. Zbylých 38 % respondentů si čas na rodinu a podnik **nerozděluje** vůbec. Srovnáním výsledků z dotazníkového šetření s průzkumem AMSP ČR (2016) je zjištěno, že se mírně liší.

U této otázky je vhodné se zaměřit na to, jak si čas rozdělují podniky dle počtu zaměstnanců. Pro možnost porovnání výsledků jsou výsledky uvedeny v relativní vyjádření pro každou kategorii zvlášť (viz příloha L1).

Především respondenti z kategorie **méně než zaměstnanců 10 zaměstnanců** mají problém s rozdělením času na rodinu a podnik. Je zjištěno, že pouze 6 ze 43 (**14 %**) respondentů si čas pevně **rozděluje**, dále 21 ze 43 (**49 %**) respondentů se o to alespoň **pokouší** a 16 ze 43 (**37 %**) respondentů toto rozdělení vůbec **neřeší**.

Z kategorie **10-49 zaměstnanců** 8 z 23 (**35 %**) respondentů si čas pevně **rozděluje**. Dále se o to **pokouší** 10 z 23 (**43 %**) respondentů. A 5 z 23 (**22 %**) respondentů si čas **nerozděluje**.

Respondenti z kategorií **50 a více zaměstnanců** uvedli, že si čas pevně **rozděluje** 5 z 10 (**50 %**) dotázaných. 2 z 10 (**20 %**) respondentů se o to alespoň **pokouší** a 3 z 10 (**30 %**) respondentů čas **nerozděluje**.

Z dat získaných dotazníkovým šetřením lze pozorovat, že patrně **existuje rozdíl mezi rozdělením času na rodinu a podnik dle velikosti podniku**. Především je patrný rozdíl rozdělení času mezi kategorií **méně než 10 zaměstnanců**, ve které respondenti uvedli, že si svůj čas téměř nerozdělují, ale alespoň se o rozdělení času pokoušejí. U kategorie **50 a více zaměstnanců** je možné poznamenat, že si čas na rodinu a podnik rozdělují spíše. Avšak je vhodné dodat, že struktura vzorku není rovnoměrná, proto by bylo vhodné získat další respondenty z kategorie 50 a více zaměstnanců.

Je tedy možné, že rozdíl mezi výsledky průzkumu AMSP ČR a výstupy dotazníkového šetření je způsoben jinou strukturou vzorku respondentů.

Níže uvedené otázky jsou zaměřeny na zjištění souvislostí spojených se **zapojením potomků do rodinného podniku**.

- *Otázka č. 12: Jsou již Vaši potomci zapojeni do chodu podniku?*

Úkolem otázky č. 12 bylo zjistit, zda jsou potomci v rodinných podnicích zapojeni. Opět se jednalo o dichotomickou **filtrační** otázku, kdy respondent volil pouze mezi dvěma možnostmi. V tabulce 9 jsou uvedeny četnosti zvolených odpovědí.

Tabulka 9: Zapojení potomků do rodinného podniku

Zapojení potomků	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Ano	54	71 %
Ne	22	29 %
Počet respondentů (2)	76	100 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Jak je zřejmé z tabulky 9, tak **54** (71 %) respondentů zapojuje do chodu podniku své **potomky**. Tito respondenti jsou součástí i ostatních otázek, které souvisí se zapojením potomků v rodinném podniku. A jsou uvedeny v návaznosti níže s označením otázka č. 13 a 14.

Zbylých **22** (29 %) respondentů dosud **nezapojuje potomky** v podniku. Mezi důvod volby záporné odpovědi lze zařadit i možnost, že respondenti zatím žádné potomky nemají, případně jsou jejich děti příliš malé. Důvodem této argumentace je to, že negativní odpověď je zvolena především zástupci z podniků založených až po roce 2000.

Dle počtu zaměstnanců je možné říci, že nejméně potomků je zainteresováno v rodinných podnicích **s méně než 10 zaměstnanci**, kdy jsou potomci zapojeni ve 24 (56 %) podnicích. Naopak **všech 10** (100 %) respondentů z kategorie **50 a více zaměstnanců** již zapojuje své potomky do chodu podniku (viz příloha M1).

Lze tedy z otázky vyvodit, že **71 %** respondentů již **zapojuje** do podniku své **potomky**, čímž se **potvrzuje** hypotéza **H5**.

- *Otázka č. 13: V kolika letech byli Vaši potomci zapojeni do chodu Vašeho podniku?*

Otázka č. 13 je úzce provázaná s předchozí otázkou č. 12. Jelikož z předešlé otázky vyplývá, že 54 (71 %) respondentů již své potomky zapojuje. Je možné dále u těchto 54 respondentů zjistit, v kolika letech své potomky do rodinného podniku zapojili. Výstupy dotazníkového šetření, které jsou uvedeny v tabulce 10, ukazují, že **23** z 54, tedy 43 %, respondentů zapojilo své potomky do podniku **před dovršením jejich plnoletosti**. Naopak nejméně volenou odpovědí je zapojení potomků **starších 26 let**, která je vybrána pouze **4** (7 %) respondenty.

Tabulka 10: Věk zapojení potomků do rodinného podniku

Věk zapojení potomků	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Před 18. rokem	23	43 %
Mez 18–21 lety	13	24 %
Mezi 22–26 lety	14	26 %
Starší 26 let	4	7 %
Počet respondentů (2)	54	100 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Mírné rozdíly ve volbě odpovědí jsou patrné z hlediska velikosti podniku, kdy podniky **s 50 a více zaměstnanci** uvádějí, že své potomky do podniku zapojili až po dosažení plnoletosti. Zatímco u **podniků s méně než 10 zaměstnanci** respondenti především uvádějí, že potomky zapojili již před dovršením plnoletosti (viz příloha N1).

- *Otázka č. 14: Pozorujete mezigenerační rozdíly mezi Vámi a potomky?*

Úkolem otázky č. 14 bylo ověřit, zda v rodinných podnicích existují mezigenerační rozdíly. Výstupy jsou uvedeny v tabulce 11.

Tabulka 11: Existence mezigeneračních rozdílů v rodinném podniku

Mezigenerační rozdíly	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Ano	49	91 %
Ne	5	9 %
Počet respondentů (2)	54	100 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Z tabulky 11 je patrné, že **49** (91 %) respondentů **pozoruje mezigenerační rozdíly**. Odpovědi se neliší v závislosti na velikosti rodinného podniku (viz příloha O1).

6.6.4 Percepce

Tato část dotazníkového šetření byla zaměřena na zjištění, jak je rodinné podnikání vnímáno samotnými respondenty. Tato část dotazníku byla tvořena otázkami č. 15-23.

- *Otázka č. 15: Přednosti rodinného podnikání*

Úkolem otázky č. 15 bylo zjistit hlavní přednosti rodinného podnikání vnímané z pohledu respondentů. K dosažení zjištění bylo využito **dvou dílčích otázek**, které jsou níže uvedeny:

- *15 a) Považujete níže zobrazené atributy za přednosti rodinného podnikání? Zvolte pro každý atribut vždy jednu možnost. („Ano/Ne“)*

- 15 b) Existuje-li jiná přednost rodinného podnikání, která nebyla v předešlém výčtu zmíněna, doplňte ji níže, prosím.

Každá dílčí otázka je vyhodnocena samostatně. Nejprve je vyhodnocena dílčí otázka 15 a), jejíž zaznamenané odpovědi jsou uvedeny dále v tabulce 12.

Tabulka 12: Přednosti rodinného podnikání - odpovědi respondentů

Atribut - přednost	Ano	Ne
Flexibilita	51	25
Podniková atmosféra	31	45
Stabilní kultura	20	55
Dlouhodobý záměr	40	36
Společenská odpovědnost	29	47
Rychlost rozhodovacího procesu	42	34

Zdroj: vlastní zpracování 2017

K určení hlavních předností z pohledu řídicích pracovníků rodinných podniků je nutné stanovit váhy těchto atributů. Pro tento účel je využito **metody pořadí**, která požaduje pouze ordinální informaci a stanovení pořadí kritérií. (Synek a kol. 2009)

- **Postup metody pořadí je následující** (Synek a kol. 2009):

Zaprvé je nutné jednotlivým kritériím přidělit **index**, který je značen písmenem *i*.

Index (*i*) může nabývat hodnot od *1* až do *k*, které zastupuje počet kritérií.

Zadruhé je nezbytné ohodnotit daná kritéria (uspořádat je), kdy:

- nejdůležitějšímu kritériu je přiřazeno číslo *k*,
- druhému nejdůležitějšímu je přiřazeno číslo *k – 1*,
- nejméně důležité kritérium je ohodnoceno číslem *1*.

Pokud by např. dvě kritéria dosahovala stejné důležitosti, tak je nutné použít číslo, které je jejich příslušným průměrem.

Zatřetí přichází na řadu výpočet váhy příslušného kritéria, jež je reprezentován následujícím vzorcem 1.

$$v_i = \frac{b_i}{\sum_{i=1}^k b_i} \quad (1)$$

kde: b_i počet bodů *i*-tého kritéria

Dále v tabulce 13 je uveden postup výpočtu vah jednotlivých kritérií (atributů) a jejich výsledné váhy. Kritéria jsou zde uspořádána dle počtu odpovědí „Ano“.

Tabulka 13: Přednosti rodinného podnikání - metoda pořadí

Kritérium	Index (i)	Ano celkem	Pořadí	Počet bodů (bi)	Váha (vi)
Flexibilita	1	51	1	6	0,29
Podniková atmosféra	2	31	4	3	0,14
Stabilní kultura	3	20	6	1	0,05
Dlouhodobý záměr	4	40	3	4	0,19
Společenská odpovědnost	5	29	5	2	0,10
Rychlost rozhodovacího procesu	6	42	2	5	0,24
Celkem				21	1,00

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Z výsledných vah, které jsou zjištěné metodou pořadí, je respondenty jako **největší přednost** rodinného podnikání považována **flexibilita**. Další respondenty vnímaná přednost je **rychlost rozhodovacího procesu**, následovaná **dlouhodobostí záměru**. Naopak **nejmenší přednost** spatřují respondenti ve **stabilní kultuře**, což je pro autorku překvapující.

Jak již je uvedeno výše, tak s přednostmi rodinných podniků z pohledu respondentů, jsou spojeny dvě dílčí otázky. Vyhodnocení druhé dílčí otázky č. 15 b) je pouze slovně okomentováno. Dílčí otázka č. 15 b) byla nepovinná otázka, kde se mohl respondent vyjádřit - uvést přednost, kterou v rodinném podnikání spatřuje. Možnost **vlastní odpovědi** využilo pouze **6** respondentů, kteří přednost rodinného podnikání spatřují ve vzájemná důvěře, spolehlivosti, odpovědném přístupu k práci, osobní svobodě, rodinné tradici a lepší domluvě s blízkými než s cizími.

Grafické zobrazení výčtu atributů - **předností**, které jsou respondenty ohodnoceny kladně, dále doplněn o atributy - **přednosti**, které respondenti sami uvádějí v nepovinné otázce s možností vlastní krátké odpovědi, je součástí přílohy P1.

○ *Otázka č. 16: Nástrahy rodinného podnikání*

Úkolem otázky č. 16 bylo zjistit hlavní nástrahy rodinného podnikání z pohledu respondentů. Opět byla otázka rozdělena na **dvě dílčí části** a jejich oddělené vyhodnocení, a sice otázky:

- 16 a) Považujete níže zobrazené atributy za nástrahy rodinného podnikání? Zvolte pro každý atribut vždy jednu možnost. („Ano/Ne“)
- 16 b) Existuje-li jiná nástraha rodinného podnikání, která nebyla v předešlém výčtu zmíněna, doplňte ji níže, prosím.

Nejprve je vyhodnocena dílčí otázka č. 16 a). K určení hlavních nástrah z pohledu respondentů je nutné stanovit váhy těchto atributů. Pro tento účel je využito **metody pořadí**. V tabulce 14 jsou uvedeny odpovědi respondentů.

Tabulka 14: Nástrahy rodinného podnikání - odpovědi respondentů

Atribut - nástrahy	Ano	Ne
Systém řízení	10	66
Špatný přístup k financování	4	72
Negativní vliv na rodinné vztahy	31	45
Prolínání pracovních a rodinných vztahů	55	21
Časová náročnost	59	17
Snížená schopnost reagovat na globální příležitosti	7	69

Zdroj: vlastní zpracování 2017

V následné tabulce 15 je uveden postup stanovení váhy nástrahám rodinného podnikání z pohledu respondentů. Kritéria jsou zde uspořádána dle počtu odpovědí „Ano“.

Tabulka 15: Nástrahy rodinného podnikání - metoda pořadí

Kritérium	Index (i)	Ano celkem	Pořadí	Počet bodů (bi)	Váha (vi)
Systém řízení	1	10	4	3	0,14
Špatný přístup k financování	2	4	6	1	0,05
Negativní vliv na rodinné vztahy	3	31	3	4	0,19
Prolínání pracovních a rodinných vztahů	4	55	2	5	0,24
Časová náročnost	5	59	1	6	0,29
Snížená schopnost reagovat na globální příležitosti	6	7	5	2	0,10
Celkem				21	1,00

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Metodou pořadí je zjištěno, že respondenti považují za **největší nástrahy** rodinného podnikání především **časovou náročnost** a **prolínání pracovních a rodinných vztahů**. Další významnou nástrahou respondenti shledávají v **negativním vlivu na rodinné vztahy**. Naopak respondenti z ohodnocovaných atributů nástrah jako **nejméně**

nebezpečnou shledávají nástrahu související se **špatným přístupem k financování**, která bývá uvedena v odborné literatuře. (např. Koráb 2008)

Nutno uvést, že i pro zjištění dalších nástrah bylo využito dílčí nepovinné otázky č. 16 b), ve které byla respondentovi poskytnuta možnost - uvést další nástrahu, kterou v rodinném podnikání spatřuje. Tato možnost byla využita pouze **jedním** respondentem, který nástrahu rodinného podnikání spatřuje v neexistenci sociálních jistot. Dále dle výstupů vyplývá, že **pouze jeden** respondent v rodinném podnikání neshledává **žádnou nástrahu**.

Z výše uvedených nástrah, které jsou analyzovány prostřednictvím metody pořadí, je zjištěno, že klíčové atributy z hlediska nástrah jsou pro respondenty především spojené s prolínáním pracovních a rodinných vztahů.

Na jedné straně může být zainteresovanost rodiny do podniku předností (např. vyšší míra důvěry, snadnější domluva aj.). Avšak na druhé straně může být atributem, který rodinný podnik i samotnou rodinu devastuje - způsobuje nástrahy. Záleží pouze na konkrétní situaci.

Nástrahy rodinného podnikání především souvisí s jeho vlivem na osobní (rodinný) život.

Grafické zobrazení výčtu atributů - **nástrah**, s kterými se respondenti ztotožňují, dále doplněn o atribut - **nástrahu**, kterou jeden respondent sám uvádí v nepovinné otázce s možností vlastní krátké odpovědi, je součástí přílohy Q1.

- *Otázka č. 17: Považujete skutečnost, že se jedná o rodinný podnik za výhodu?*

Úkolem otázky, bylo zjistit, zda respondent považuje rodinné podnikání za výhodu, případně je jeho postoj k rodinnému podnikání neutrální, nebo negativní. Zjištěné skutečnosti jsou uvedeny v tabulce 16.

Tabulka 16: Je rodinné podnikání výhoda

Výhoda	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Ano	55	72 %
Ne	4	5 %
Nelze jednoznačně odpovědět.	17	22 %
Počet respondentů (2)	76	100 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Jak je na první pohled zřejmé, **55 (72 %)** respondentů považuje rodinné podnikání za **výhodu**. Dohází k **potvrzení** hypotéza **H6**.

Dále **17 (22 %)** respondentů uvádí, že se **rozhodnout nedokáže**. Nerozhodně se především projevují respondenti, kteří zastupují podniky s méně než 10 zaměstnanci.

Právě respondenti z **kategorie méně než 10 zaměstnanců** v předešlé otázce o nástrahách nejčastěji vyjadřují souhlas s prolínáním pracovních a rodinných vztahů a s časovou náročností. Zatímco při otázce, která je zaměřena na přednosti, nejčastěji souhlasí s flexibilitou a dlouhodobostí záměru. Dále tito respondenti v předešlé otázce související s nástrahami souhlasí v průměru s více atributy než ostatní kategorie. Respektive považují více atributů za nástrahy než zbylé kategorie. Současně tito respondenti shledávají v rodinném podnikání i více předností, případně doplňují přednosti o svůj subjektivní názor.

Zcela **negativní** odpověď je uvedena **4 (5 %)** respondenty. Jedná se o respondenty, kteří zastupují malé, střední a velké podniky (viz příloha R1). Opět zde převládají nástrahy, které souvisí s negativním vlivem na rodinné vztahy, prolínáním pracovních a rodinných vztahů a časovou náročností.

Navzdory uvedeným nástrahám lze z tabulky 16 vyvodit, že **rodinné podnikání** je především respondenty **vnímáno pozitivně**.

- *Otázka č. 18: Jaké jsou Vaše 3 největší priority pro nadcházející období?*

Otázka č. 18 byla zařazena z důvodu zjištění, jaké jsou hlavní priority rodinných podniků v tuzemsku pro následující období. Respondent měl vybrat **maximálně tři priority**. V průměru jsou každým respondentem zvoleny více než dvě priority. Jednalo se o výčtovou otázku, která byla tvořena možnostmi korespondujícími s možnostmi uvedenými v Barometru rodinných podniků v Evropě (2016). Tento výčet odpovědí byl zvolen záměrně, a to z důvodu možného porovnání výsledků.

Z výstupů dotazníkového šetření (viz tabulka 17) je zřejmé, že za nejvyšší prioritu respondenti pro následující období považují **zlepšení ziskovosti**, které je prioritou pro **43 (57 %)** respondentů. Na druhém místě je zařazeno **zvýšení obrátu**, které je preferováno **30 (39 %)** respondenty a na třetím místě je **získávání nových „talentů“**, které považuje za podstatné **24 (32 %)** respondentů.

Nejméně respondentů se ztotožňuje s prioritou, která souvisí s exportováním na nové trhy. Je označena pouze **12 (16 %)** respondenty.

Tabulka 17: Priority rodinných podniků pro následující období

Priority	Absolutní četnost	Relativní četnost (1)	Relativní četnost (2)
Zlepšení ziskovosti	43	27 %	57 %
Zvýšení obratu	30	19 %	39 %
Být více inovativní	18	11 %	24 %
Exportovat na nové trhy	12	8 %	16 %
Získat nové "talenty" (zaměstnance)	24	15 %	32 %
Diverzifikace do nových produktů/služeb	20	13 %	26 %
Vzdělávání stávajících zaměstnanců	13	8 %	17 %
Počet zvolených odpovědí (1)	160	100 %	
Počet respondentů (2)	76		211 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Dle velikosti podniku (viz příloha S1) lze spatřit pár odlišností. Za zmínku především stojí preference podniků **s méně než 10 zaměstnanci**, kde se na třetím místě z hlediska zvolených odpovědí vůči počtu respondentů v dané kategorii objevuje prioritou být více inovativní, kterou preferuje **13** ze 43 (30 %) respondentů.

Podniky **s 50 a více zaměstnanci** zase naopak nejméně preferují prioritu související se zvýšením obratu. Podniky této kategorie naopak preferují export na nové trhy, získávání nových „talentů“ a diverzifikaci do nových produktů/služeb. Tyto tři zmíněné priority jsou označeny právě **4 z 10 (40 %)** respondentů.

Z Barometru rodinných podniků v Evropě (2016) je zjištěno, že priority pro nadcházející období evropských rodinných podniků jsou především **zlepšení ziskovosti (57 %)**, dále **zvýšení obratu (34 %)**. Na třetím místě se v evropském měřítku vyskytuje prioritou, která souvisí **s inovacemi (25 %)**. Na posledním místě je prioritou, která souvisí se vzděláváním stávajících zaměstnanců (13 %).

Ve srovnání s Barometrem rodinných podniků v Evropě (2016) lze konstatovat, že **dvě hlavní priority - zlepšení ziskovosti a zvýšení obratu** jsou srovnatelné s provedeným dotazníkovým šetřením. Rozdíl lze především spatřit u priority, která souvisí s inovacemi. Tato prioritou se je z výsledků dotazníkového šetření zařazena až na pátém místě v pořadí po vyhodnocení získaných dat z dotazníkového šetření. Ale je vhodné dodat, že pokud by se **porovnávaly výstupy** Barometru pouze s podniky

s méně než 10 zaměstnanci, které tvoří významný podíl na struktuře vzorku v provedeném dotazníkovém šetření, tak lze konstatovat, že pořadí priorit českých rodinných mikropodniků je srovnatelné s pořadím uvedeným s průzkumem poradenské společnosti KPMG a EFB z roku 2016.

V návaznosti na Barometr rodinných podniků v Evropě (2016) byla vypracována studie, kde jsou shrnuta data od českých rodinných podniků. Dle studie je zjištěno, že na prvním místě se mezi priority českých rodinných podniků řadí zlepšení ziskovosti (57 %), dále zvýšení obratu (34 %) a na třetím místě skončily inovace (25 %). Z českých výsledků je zřetelně vidět, že výsledky jsou srovnatelné s provedeným dotazníkovým šetřením z hlediska relativního vyjádření. Ačkoliv v dotazníkovém šetření jsou umístěny inovace až na pátém místě, tak relativním vyjádření se shodují s vypracovanou studií. (KPGM ČR 2017)

- *Otázka č. 19: Vyměňujete si své podnikatelské zkušenosti i s jinými rodinnými podniky?*

Úkolem otázky č. 19 bylo zjistit, zda si české rodinné podniky vyměňují zkušenosti s jinými rodinnými podniky. Zjistit, zda spolu rodinné podniky spolupracují, tím že své poznatky získané během jejich existence poskytují i jiným, případně získávají od jiných rodinných podniků. V tabulce 18 jsou uvedeny odpovědi respondentů.

Tabulka 18: Výměna zkušeností

Výměna zkušeností	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Ano	44	58 %
Ne	32	42 %
Počet respondentů (2)	76	100 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Jak je z tabulky 18 na první pohled patrné, výměna zkušeností u rodinných podniků převažuje. **Kladná** odpověď je zvolena **44** (58 %) respondenty, zatímco **záporná** odpověď je zvolena **32** (42 %) respondenty. Při podrobném zaměření na jednotlivé podniky z hlediska počtu zaměstnanců, se tak významné rozdíly v odpovědích nevyskytují. Ve třech rozlišovaných kategoriích je zjištěno, že si zkušenosti vyměňuje zhruba 60 % respondentů z dané kategorie (viz příloha T1).

- *Otázka č. 20: Jak byste zhodnotili vývoj tržeb Vašeho podniku v posledních pěti letech?*

Úkolem dané otázky bylo zjistit, jak si rodinné podniky stojí z hlediska vývoje tržeb za posledních pět let, v případě kratší doby existence, tak od začátku svého podnikání. Níže je uvedena tabulka 19, která reprezentuje získané odpovědi.

Tabulka 19: Vývoj tržeb za posledních pět let

Vývoj tržeb	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Růst	48	63 %
Stabilní	17	22 %
Pokles	5	7 %
Kolísavost (růst, pokles)	4	5 %
Kolísavost (pokles, růst)	2	3 %
Počet respondentů (2)	76	100 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Autorka se rozhodla nejprve zhodnotit vývoj tržeb z hlediska doby existence rodinného podniku, resp. období, ve kterém byl podnik založen (viz příloha U1).

Podniky, která byly založeny **před rokem 1918 až do roku 1988**, jsou ve výběrovém vzorku zastoupeny pouze **čtyřmi** respondenty. Pouze **1** (25 %) respondent uvádí, že zaznamenal **pokles** tržeb svého podniku za posledních pět let. Zbylí **3** respondenti zaznamenávají, že jejich tržby jsou **stabilní** (50 %), případně i s **rostoucí** (25 %) tendencí. Autorka se tedy domnívá, že podniky, které byly založeny před sametovou revolucí a existují dodnes lze považovat za **stabilní s pevně zapuštěnými kořeny**. A to díky pokračování (navrácení se k tradici po sametové revoluci) v tradici i přes nepříznivé politické události dob minulých.

Během let 1989 až roku 1999 bylo založeno nejvíce rodinných podniků dle odpovědí respondentů v dotazníkovém šetření. **Významná většina** respondentů uvádí, že za posledních pět let jsou jejich tržby **rostoucí**, případně zůstávají **stabilní**. Ze 44 respondentů v dané kategorii pouze **7** (16 %) z nich zaznamenává pokles, případnou variantu kolísavosti. Většina podniků se nachází v bodě, kdy je **vývoj** jejich tržeb **stabilní**, případně **rostoucí**.

Podniky vzniklé až **po roce 1999** též kopírují předchozí období. Tržby v podnicích za posledních pět let **vzrůstají** či zůstávají **stabilní**. Pokles, popřípadě kolísavost tržeb, jsou zaznamenány pouze **třemi** respondenty v daném období.

Mimo jiné je možné zmínit, že **velikost podniků** (viz příloha U2) významně **neovlivňuje odpovědi z hlediska vývoje za posledních pět let**. Většina respondentů z jednotlivých kategorií hodnotí vývoj svých tržeb **pozitivně - rostoucí**, případně **stabilní**. S občasnou kolísavostí se potýkají dle dotazníkového šetření pouze mikropodniky a malé podniky, ale to může být způsobeno především rozdílnou velikostí vzorku dané kategorie.

Tržby podniků za posledních pět let **především rostou**, případně zůstávají **stabilní**. Několik respondentů uvádí, že jejich vývoj je v posledních pěti letech kolísavý, případně klesající, avšak vůči rostoucím a stabilním podnikům je jejich podíl nízký. Je tedy možné rodinné podniky považovat za **stabilní**. Dále je možné usuzovat, že se rodinné podniky z hlediska vývoje jejich tržeb **dokáží prosadit na konkurenčním trhu**.

Na otázku vývoje tržeb podniku za posledních pět let navazuje otázka prediktivního charakteru, tedy jak svoji budoucnost vidí samotní respondenti. Znění otázky č. 21 je uvedeno níže.

- *Otázka č. 21: Jaký je Váš odhad vývoje tržeb podniku v následujícím roce?*

Tato otázka č. 21 sloužila k tomu, aby byla získána informace o tom, jaký vývoj pro nadcházející období rodinné podniky předpokládají. Zda smýšlí pozitivně ohledně jejich budoucího vývoje tržeb, nebo negativně. Z tabulky 20 je patrné, že pouze **jeden** respondent **odhaduje pokles tržeb** podniku pro nadcházející období. Konkrétně se jedná o respondenta, který zastupuje kategorii podniku **10-49 zaměstnanců** a byl založen před sametovou revolucí, tedy v období **před rokem 1918 až 1988**. Příčinou negativního smýšlení respondenta může být i ta skutečnost, že v posledních pěti letech zaznamenává jeho podnik pokles v tržbách a svou budoucnost nejspíš příliš optimisticky nevidí (viz tabulka 21). Jinak v této kategorii převládá růst tržeb nad jejich stabilitou. Nejvíce optimisticky se projevují podniky s 50 a více zaměstnanci, kdy 8 z 10 (80 %) uvádí, že pro nadcházející období předpokládají růst. Poslední kategorie, která zastupovala nejpočetnější část respondentů, má optimistická očekávání. Podniky s méně než 10 zaměstnanci odhadují, že jejich tržby v následujícím období **porostou**, případně zůstanou **stabilní** (viz příloha V1 a V2).

V závěru je možné tvrdit, že **rodinné podniky** vidí svoji **budoucnost pozitivně**.

Tabulka 20: Odhad vývoje tržeb pro následující období

Odhad vývoje tržeb	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Růst	43	57 %
Stabilní	32	42 %
Pokles	1	1 %
Počet respondentů (2)	76	100 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Tabulka 21: Závislost mezi minulým vývojem tržeb a odhadem budoucího vývoje tržeb

Minulý vývoj/budoucí vývoj (absolutní četnost)	Růst	Stabilní	Pokles	Celkový součet
Růst	35	13		48
Stabilní	6	11		17
Pokles	1	3	1	5
Kolísavost (růst, pokles)	1	3		4
Kolísavost (pokles, růst)		2		17
Celkový součet	43	32	1	76

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Výše uvedená otázka č. 21 sloužila zároveň jako **filtrační**, po které byli vyřazeni z výběrového vzorku ti respondenti, kteří neočekávají v následujícím období růst tržeb. Proto do následující otázky č. 22 jsou zahrnuti pouze respondenti, kteří očekávají v následujícím roce růst tržeb. V absolutním vyjádření se jedná o **43** respondentů.

- *Otázka č. 22: Plánujete využít růstu tržeb podniku k investicím?*

Úkolem otázky č. 22 bylo zjistit, jak se staví rodinné podniky k investicím, zda mají v případě růstu tržeb v plánu investovat do svého podniku. **38** z 43 (88 %) respondentů uvádí, že v případě růstu tržeb plánují investovat do svého podniku (viz tabulka 22). Tato odpověď se neodvíjí od velikosti podniku. Respondenti všech kategorií mají případný růst tržeb v plánu využít k investicím (viz příloha W1).

Tabulka 22: Plán investovat

Investice	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Ano	38	88 %
Ne	5	12 %
Počet respondentů (2)	43	100 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Otázka č. 22 byla také **filtrační**, kdy v případě kladné odpovědi, bylo dále zjišťováno, do kterých oblastí má respondent v plánu investovat. Znění otázky je uvedeno níže.

- *Otázka č. 23: Do jakých 2 oblastí plánuje Váš podnik investovat?*

Otázka č. 23, která se zabývala druhem investice, byla výčtová. Respondent mohl zvolit **maximálně dvě** oblasti, do kterých by měl v plánu investovat, a to bez nutnosti zadat pořadí zvolených variant. Do otázky jsou zahrnuti pouze respondenti, kteří mají v plánu investovat, tedy v absolutním vyjádření **38** respondentů. Výčet odpovědí byl zvolen, aby korespondoval s variantami odpovědí Barometru rodinných podniků v Evropě (2016) pro možnost srovnání výsledků.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že podniky chtějí investovat především do oblastí spojených se svou **hlavní podnikatelskou činností**, kam má v plánu investovat **27 z 38** (69 %) respondentů. Dále **do inovací a nových technologií** má v plánu investovat **23 z 38** (59 %) respondentů. Mimo jiné 9 z 38 (23 %) respondentů uvedlo, že by **investovali do lidských zdrojů**. Níže je uveden v tabulce 23 výčet jednotlivých četností.

Tabulka 23: Kam plánujete investovat

Investovat	Absolutní četnost	Relativní četnost (1)	Relativní četnost (2)
Do hlavní podnikatelské činnosti	28	43 %	74 %
Do inovací a nových technologií	22	34 %	58 %
Do diverzifikace portfolia	2	3 %	5 %
Do lidských zdrojů	9	14 %	24 %
Jiné	4	6 %	11 %
Počet zvolených odpovědí (1)	65	100 %	
Počet respondentů (2)	38		171 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Podniky s **méně než 10 zaměstnanci** mají především v plánu investovat **do hlavní podnikatelské činnosti** a **do inovací a nových technologií**. Zatímco podniky s **10-49 zaměstnanci** plánují navíc investovat i do **lidských zdrojů**. U podniků s **50 a více zaměstnanci** se prosazují investice především do **inovací a nových technologií** (viz příloha X1).

Ve studii poradenské společnosti KPGM ČR (2017), kde jsou shrnuta získaná data pouze od českých majitelů rodinných podniků, je uvedeno, že **63 %** respondentů chce investovat **do hlavní podnikatelské činnosti**, **47 %** do **inovací a nových technologií** a dále ve **42 %** do **zaměstnanců**. Je tedy patrné, že pořadí, kam plánují podniky investovat je shodné.

6.6.5 Generace vlastníků

Další část dotazníku se soustředila na zjištění, zda jsou stále tuzemské rodinné podniky především v držení vlastníků první generace, nebo již část podniků byla předána následující generaci. Tato část byla tvořena otázkami č. 24-27.

- *Otázka č. 24: Váš podnik je podnikem ...?*

Úkolem otázky č. 24 bylo zjistit, zda jsou tuzemské rodinné podniky stále v rukou první generace vlastníků. A dále sloužila otázka č. 24 jako **filtrační**, jejímž záměrem bylo v navazujících otázkách č. 25-27 zjistit od vlastníků první generace (zakladatelů), jaký **motiv** je vedl k rozhodnutí založit vlastní podnik, kde získali **finanční prostředky** pro start podnikání a kdo **stál na počátku založení** podniku - např. muž, manželé sourozenci apod.

Nejprve jsou zde však shrnuty výstupy k otázce č. 24 (viz tabulka 24), které potvrzují, že významná část podniků je stále ve vlastnictví zakladatelů, tedy první generace vlastníků. Konkrétně **55** (72 %) respondentů uvádí, že je jejich podnik stále v držení **první generace vlastníků**. Dále **17** (22 %) respondentů se již zařazuje mezi vlastníky **druhé generace**. Zbývá **4** (5 %) respondenti patří **do další generace vlastníků**.

Vlastnictví je stále především v držení první generace vlastníků. Významná většina rodinných podniků z výběrového vzorku byla založena, jak je uvedeno v podkapitole 6.6.2, právě v 90. letech minulého století. A dále dle průzkumů AMSP ČR (2016) ještě k výměně generací ve významné většině případů ve vedení českých rodinných podniků nedošlo. Otázka č. 24 potvrzuje hypotézu **H7**, že rodinné podniky jsou i nadále ve vlastnictví zakladatelů. Dále je zjištěno, že typ **generace vlastníků** je pro všechny kategorie **velikosti podniku podobný**, nedochází k rozdílům, které by mohly být zapříčiněné velikostí podniku. Pouze je zjištěno, že typ **generace vlastníků** úzce **souvisí s dobou**, kdy byl **rodinný podnik založen**, což není pro autorku překvapením (viz přílohy Y1 a Y2).

Tabulka 24: Generace vlastníků

Generace vlastníků	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
První generace vlastníků	55	72 %
Druhá generace vlastníků	17	22 %
Další generace vlastníků	4	5 %
Počet respondentů (2)	76	100 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Otázka č. 25: Jaký motiv Vás vedl k rozhodnutí založit vlastní podnik?

Dále je uvedena otázka č. 25, která souvisí se zjištěním **motivů zakladatele** k rozhodnutí založit vlastní podnik a která byla výčtová. Respondenti mohli zvolit různé kombinace variant odpovědí. Autorka otázku nelimitovala z hlediska počtu výběru možných variant a dala prostor i pro zjištění jiných motivů. Následující relativní četnosti jsou vztaženy pouze k **55** respondentům, kteří se ve výše vyhodnocené otázce č. 24 vymezili na **podnik první generace vlastníků**. Motivy, které vedly zakladatele k založení vlastního podniku, jsou uvedeny v tabulce 25.

Tabulka 25: Motiv k založení vlastního podniku

Motiv	Absolutní četnost	Relativní četnost (1)	Relativní četnost (2)
Přání být svým vlastním pánem	32	21 %	58 %
Přání zkusit něco nového	18	12 %	33 %
Vyhlídka na vydělání více peněz	14	9 %	25 %
Osobní nezávislost	33	22 %	60 %
Svoboda volby a místa práce	21	14 %	38 %
Obchodní příležitost	19	13 %	35 %
Vyhnout se nezaměstnanosti	9	6 %	16 %
Jiné...	3	2 %	5 %
Počet zvolených odpovědí (1)	149	100 %	
Počet respondentů (2)	55		271 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Nejčastěji je respondenty zvolena **osobní nezávislost**, a sice je označena **33** (60 %). Dále dle výstupů dotazníkového šetření vyplývá, že motivy respondentů k založení vlastního podniku souvisí především s **přáním být svým vlastním pánem, svobodou volby a místa práce a obchodní příležitostí**. Pouze **tři** respondenti doplňují výčet motivů k založení vlastního podniku, které jsou uvedeny níže:

- rozvíjení dosavadního rodinného businessu,
- porevoluční období plné příležitostí
- využití historického objektu.

Poslední dva motivy lze zařadit mezi obchodní příležitost.

Preferované motivy jsou z hlediska velikosti podniků srovnatelné. Pouze respondenti z kategorie **10–49 zaměstnanců** mezi hlavní motiv **nezařazují osobní nezávislost**, která je především preferována ostatními respondenty (viz Z1).

- *Otázka č. 26: Kde byly získány hlavní finanční prostředky pro start podnikání?*

Úkolem otázky č. 26 bylo zjistit, kde byly získány hlavní finanční prostředky pro start podnikání. Níže zobrazená tabulka 26 reprezentuje hlavní finanční prostředky, které byly využity rodinnými podniky pro start jejich podnikání.

Tabulka 26: Kde byly získány hlavní finanční prostředky pro start podnikání

Finanční prostředky	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Vlastní úspory	28	51 %
Přátelé, příbuzní	6	11 %
Banka, případně jiné finanční instituce	18	33 %
Dotace	2	4 %
Soukromý investor	1	2 %
Počet respondentů (2)	55	100 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

28 (51 %) respondentů uvedlo, že využilo své **vlastní úspory**. Dále **18** (33 %) respondentů využilo finanční prostředky poskytnuté bankou a **6** (11 %) respondentů využilo finančních prostředků přátel (příbuzných). Dotace byly využity pouze ve **2** (4 %) případech. A soukromý investor pomohl finančními prostředky potřebnými pro založení podniku právě 1 (2 %).

Z dotazníkového šetření je zjištěno (viz AA1), že podniky **vzniklé v 90. letech minulého století** byly dotovány především vlastních úspor, případně od přátel a využitím bankovních půjček. Avšak bankovní půjčky použité pro start podnikání se používají významně **dodnes**, je tomu tak i s využitím vlastních úspor. **Po roce 2000** ke vzniku podniků nepřispívali přátelé a příbuzní zakladatelů. Dotace byly využity ve dvou případech, a to až **po roce 2010**. Autorka se domnívá, že se jednalo o dotaci v rámci regionálního rozvoje.

Dále stojí za zmínku, že vlastní úspory byly využity především podniky s méně než 10 zaměstnanci a podniky s více jak 50 zaměstnanci. Podniky s 10-49 zaměstnanci využily především bankovních půjček (viz AA2).

- *Otázka č. 27: Zakladatelem podniku byl/byla/byli/byly?*

Poslední otázka č. 27, které se zúčastnili pouze respondenti z řad první generace vlastníků, zjišťovala, zda šlo o podnik jednotlivce a teprve poté se z něj stal rodinný, do kterého se postupně rodinní příslušníci zapojili. Odpovědi respondentů jsou zaznamenány v tabulce 27.

Tabulka 27: Zakladatel podniku

Zakladatel	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Žena	9	16 %
Muž	27	49 %
Manželé	11	20 %
Sourozenci	1	2 %
Jiné...	7	13 %
Počet respondentů (2)	55	100 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Z výstupů dotazníkového šetření je patrné, že zakladatelem podniku je v převážné většině pouze jediná osoba zakladatele. Dominantní postavení představuje muž zakladatel 27 (49 %) a dále žena zakladatelka 9 (16 %). Založené manželské podniky jsou ve vzorku zastoupeny 11 (20 %) respondenty. Dále 7 respondentů uvádí kombinace zakladatelů, jimiž jsou - muž se sourozenci, muž se strýcem, muž se ženou, rodiče se synem, manželé a sourozenci, muž s manželi.

Výstupy členěné dle počtu zaměstnanců jsou uvedeny v příloze BB1. V těchto výstupech nejsou shledány významné odlišnosti dle počtu zaměstnanců.

Nyní je již možné plynule přejít do poslední části dotazníkového šetření, která je věnována nástupnictví v rodinných podnicích.

6.6.6 Nástupnictví

Jak bylo uvedeno v teoretické části předložené diplomové práce, nástupnictví je vzhledem k období, kdy byly převážně tuzemské rodinné podniky založeny, velmi aktuální téma. Proto mu byl věnován prostor i v dotazníkovém šetření. Nyní je vyhodnocen přístup respondentů k řešení nástupnictví. Konkrétně jsou mu věnovány tři poslední otázky, a sice č. 28-30.

- *Otázka č. 28: Plánujete předat Váš podnik další generaci?*

Úkolem otázky č. 28 bylo zjistit, zda mají respondenti svůj podnik v plánu předat následující generaci. Z dotazníkového šetření vyplývá (viz tabulka 28), že **64** (84 %) respondentů **má** v plánu svůj rodinný podnik **předat následující generaci**. Pouze 12 (16 %) respondentů uvádí, že podnik nemají v plánu předat. Tím je potvrzena hypotéza **H9**. Záporná odpověď je zvolena především respondenty z řad podniků s méně než 10 zaměstnanci, to může být však způsobeno větším množstvím respondentů ve vzorku (viz příloha CC1).

Tabulka 28: Plán předat rodinný podnik

Plán předat	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Ano	64	84 %
Ne	12	16 %
Počet respondentů (2)	76	100 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Mimo jiné je **zjištěna souvislost mezi vnímáním podniku za výhodu a rozhodnutím podnik předat následující generaci**. Jelikož 55 respondentů uvádí, že rodinné podnikání považují za výhodu a z těchto 55 respondentů má v plánu podnik následující generaci předat 51 respondentů. Lze tedy tvrdit, že **93 %** respondentů, kteří shledávají rodinném podnikání výhodu, tak má v plánu podnik předat následující generaci (viz příloha CC2).

Rozhodnutí respondentů o plánu předání bylo opět **filtrační otázkou**, kdy respondenti, kteří v plánu podnik předat nemají, odpovídali již pouze na sociodemografické otázky, které jsou vyhodnoceny v podkapitole 6.6.1.

Níže uvedené otázky zodpovídali pouze respondenti, kteří mají v plánu rodinný podnik předat následující generaci. V absolutním vyjádření odpovídalo na poslední dvě otázky, které se zabývaly nástupnictvím, **64** respondentů.

- *Otázka č. 29: Domníváte se, že je vhodné, aby Vaši potomci získali praktické zkušenosti mimo Váš podnik?*

Úkolem otázky č. 29 bylo zjistit mínění respondentů o získání zkušeností svých potomků mimo rodinný podnik. Předtím než nastoupí do rodinného podniku. Získaná data jsou zaznamenána v tabulce 29.

Tabulka 29: Získat zkušenosti mimo rodinný podnik

Zkušenosti mimo rodinný podnik	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Ano	53	83 %
Ne	11	17 %
Počet respondentů (2)	64	100 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Z dotazníkového šetření vyplývá, že se získáním zkušeností svých potomků mimo rodinný podnik souhlasí **53** respondentů. Je možné, že se respondenti domnívají, že jejich potomci nasbírané zkušenosti mimo rodinný podnik můžou v budoucnu využít

jako prostředek k úspěchu jejich vlastního rodinného podniku. Například nastupující generace získá širší rozhled a dokáže tak být i více inovativní. S odvoláním na tabulku v příloze DD1, tak především respondenti z řad mikropodniků věří, že zkušenosti mimo rodinný podnik jsou důležité. Naopak nejméně se k získávání zkušeností mimo rodinný podnik staví podniky s 10–49 zaměstnanci, kde pouze 13 respondentů z 21 souhlasí, že je důležité získat zkušenosti i mimo rodinný podnik.

○ *Otázka č. 30: Plánujete již aktivně předání Vašeho podniku?*

Poslední otázka sloužila ke zjištění, zda rodinné podniky plánují aktivní předání následující generaci (viz tabulka 30). Je zjištěno, že ze 64 respondentů zatím aktivně plánuje předání pouze 20 respondentů.

Tabulka 30: Aktivní plán předání rodinného podniku

Plán předat - aktivně	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Ano	20	31 %
Ne	44	69 %
Počet respondentů (2)	64	100 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Především aktivně proces předání plánuje **7 z 9 (78 %)** respondentů z řad podniků **s 50 a více zaměstnanci**, kteří mají zájem rodinný podnik předat následující generaci. Zatímco nejmenší aktivitu dle dotazníkového šetření zastupují především respondenti z řad podniků **s 10-49 zaměstnanci**, kteří pouze ve **čtyřech** případech z 21 zvolili, že již aktivně plánují proces předání podniku (viz příloha EE1).

Mimo jiné je vhodné zmínit, že z 20 respondentů, kteří uvádějí, že již aktivně plánují proces předání rodinného podniku. Tak **11** z nich zastupuje podniky **první generace vlastníků** a **9** z nich zastupuje podniky **druhé generace vlastníků**. Podniky další generace vlastníků momentálně aktivně proces předání neplánují (viz EE2).

Tímto bylo popsáno a vyhodnoceno dotazníkové šetření. Nyní následuje shrnutí jednotlivých částí dotazníkového šetření a ověření stanovených hypotéz.

6.7 Shrnutí výstupů dotazníkového šetření

Pozorný čtenář získal díky postupnému vyhodnocení dotazníkového šetření základní obrázek o rodinném podnikání v tuzemsku. Celkové shrnutí výstupů výzkumu je uvedeno níže.

6.7.1 Závěry zjištěné z dotazníkového šetření

Dotazník se skládal z několika částí, přičemž při vyhodnocování byly využity filtrační otázky. Nejprve byly uvedeny sociodemografické otázky, jejichž výstupem bylo zjištěno, že do dotazníku **se zapojilo 83 potenciálních respondentů**, kteří dosahovali především vysokoškolského a středoškolského vzdělání s maturitou a zastupovali vedoucí funkci v podniku. **95 %** těchto potenciálních respondentů **znalo pojem rodinné podnikání**. Dále však bylo zjištěno, že po objasnění pojmu rodinný podnik, svůj podnik **za rodinný nepovažovalo 7 z nich**. Tudíž **výzkum byl proveden mezi 76 respondenty**, kteří shledali svůj podnik za rodinný.

○ **Struktury vzorku podniků**

Významná většina respondentů reprezentovala **mikropodniky**, případně **malé podniky**. Pouhých několik zúčastněných respondentů uvedlo takové odpovědi, že bylo možné podniky, které zastupovali, označit za podnik střední, popřípadě velký. Došlo tedy **k potvrzení hypotézy**, že významná část respondentů současně **patří do kategorie MSP**, kam jsou nejčastěji rodinné podniky zařazovány. A často je tím zdůvodněna skutečnost, proč není potřebné daný pojem legislativně vymezit, jelikož podpory v rámci MSP by měly být dostačující. Dále bylo zjištěno, že **s podnikáním respondenti začali především až po roce 1989**. A **podnikají převážně jako společnost s ručením omezeným**. Dále je vhodné zmínit, že nejčastější kategorií z hlediska klasifikace CZ NACE byla vybrána oblast činnosti zastupující **zemědělství, lesnictví a rybářství**.

Počet zúčastněných respondentů nebyl vysoký, ale postačoval k vytvoření základních závěrů. Ve vzorku byly obsaženy podniky různých velikostí, které působily v odlišných oblastech činnosti. Ale sledované kategorie nebyly ve vzorku rozloženy rovnoměrně, což bylo autorkou považováno za omezení výzkumu.

○ **Rodina**

V této výzkumné části bylo zjištěno, že se rodinní příslušní **zapojují aktivně** do chodu rodinného podniku. Více než polovina respondentů uvedla, že jsou do chodu podniku **zapojeni s manželkou/manželem**. Překvapujícím zjištěním bylo, že **47 respondentů popřelo vznik konfliktů v podniku** mezi jednotlivými rodinnými příslušníky. Dále bylo zjištěno, že rozdělení **času na rodinu a podnik je složité**. Problém rozdělovat si čas na rodinu a podnik byl zaznamenán především u respondentů z kategorie méně

než 10 zaměstnanců. Jako příznivý jev bylo zjištění, že se **o rozdělení času alespoň respondenti pokoušejí**, ale ne vždy se jim to povede. Toto zjištění nebylo pro autorku překvapením, nelze totiž jednoznačně oddělit rodinu od rodinného podnikání, jelikož je často rodinný podnik hlavním zdrojem příjmu pro celou rodinu a ta je na něm existenčně závislá.

Mimo jiné bylo zjištěno, že **potomci** jsou v rodinném podniku zainteresováni v **54** případech. S tímto zjištěním souvisela i skutečnost, že **23** respondentů zapojilo své potomky do podniku **před dovršením jejich plnoletosti**. V závěru respondenti uvedli, že pozorují mezi sebou a svými potomky mezigenerační rozdíly.

○ **Percepce**

Tato výzkumná část byla především věnována přednostem a nástrahám rodinného podnikání z pohledu respondentů. Bylo zjištěno, že respondenti spatřují **přednost** rodinného podnikání především ve **flexibilitě, rychlosti rozhodovacího procesu a dlouhodobosti záměru**. Naopak největší **nástrahu** rodinného podnikání spatřují respondenti v **časové náročnosti a prolínání pracovních a rodinných vztahů**. Přestože respondenti vidí v rodinném podnikání mnoho nástrah, se kterými se ztotožnili, je nutné dodat, že **55** respondentů považuje **rodinné podnikání** jako takové za **výhodu**.

Respondenti uvedli, že mezi jejich **hlavní priority** pro následující období patří **zlepšení ziskovosti, zvýšení obrátu a získání nových talentovaných zaměstnanců**.

Dále **44** respondentů uvedlo, že **si vyměňuje podnikatelské zkušenosti** s jinými rodinnými podniky .

Bylo zjištěno, že **tržby** rodinných podniků **za posledních pět let** především **rostou**, případně zůstávají na **stejně úrovni**. Lze je tedy zařadit mezi stabilní podniky a pravděpodobně se rodinné podniky dokáží prosadit na konkurenčním trhu. V souvislosti s vývojem tržeb bylo zjištěno, že svou budoucnost ohledně vývoje tržeb vidí respondenti **pozitivně** - **43** respondentů odhaduje **růst** a **32** očekává **stejnou úroveň** svých tržeb v následujícím období. Pouze **jeden** respondent odhaduje **pokles** svých tržeb. Z respondentů, kteří odhadovali růst tržeb, má v plánu **38** z nich **případný růst tržeb** využít k **investicím** do svého podniku a především do **hlavní podnikatelské činnosti** a do **inovací a nových technologií**.

○ Generace vlastníků

Úkolem této části výzkumu bylo zjistit, zda jsou české rodinné podniky stále v držení vlastníků první generace (zakladatelů). **55** respondentů uvedlo, že jejich podnik je stále v držení zakladatelů. Hlavní motivy, které tyto respondenty vedly k založení vlastního podniku, byly spojené především s **osobní nezávislostí a přáním být svým vlastním pánem**. Jako **finanční prostředky**, které byly potřebné k zahájení podnikatelské činnosti, respondenti využili zejména **vlastních úspor**, případně **bankovních půjček**. Většina respondentů uvedla, že podnik byl **založen jednotlivcem** a nejspíše až později postupným zapojením rodinných příslušníků se z něj stal rodinný podnik.

○ Nástupnictví

Poslední část výzkumu byla zaměřena **na respondenty**, kteří **chtějí svůj podnik předat následující generaci**. Tento **plán** má **64** respondentů, avšak **aktivně proces předání podniku plánuje** pouze **20** z nich. To může naznačovat, že v těchto rodinných podnicích probíhá, případně v blízké době bude probíhat, generační výměna. Je důležité dodat, že **aktivně plánuje** proces předání podniku **11** respondentů z **první generace vlastníků** a **9** respondentů z **druhé generace vlastníků**.

V závěru bylo zjištěno, že **53** respondentů, kteří mají v plánu předat rodinný podnik následující generaci, souhlasí s tím, že by jejich **potomci měli získat zkušenosti i mimo rodinný podnik**.

6.7.2 Ověření hypotéz

H1: Více jak 85 % respondentů zná pojem rodinný podnik..

- Bylo zjištěno, že 95 % potenciálních respondentů, kteří se zúčastnili výzkumu uvedlo, že tento pojem znají (viz otázka č. 1).
- Dále bylo zjištěno, že 96 % skutečných respondentů, kteří se zúčastnili výzkumu uvedlo, že tento pojem znají (viz otázka č. 2). **Hypotéza H1 se potvrdila.**

H2: Více jak 75 % respondentů spadá zároveň do kategorie malých a středních podniků (MSP).

- Dle definice malých a středních podniků EU se dle počtu zaměstnanců řadí mezi malé a střední podniky 96 % respondentů (viz otázka č. 6). **Hypotéza H2 se potvrdila.**

H3: Rodinné podnikání se v tuzemsku začalo rozvíjet až po roce 1989.

- Z výběrového vzorku byly pouze **4** podniky založeny před rokem 1989. Jednalo se o **tři** podniky, které po sametové revoluci navázali na rodinnou tradici a **jeden** podnik, který byl v roce **1986** založen jako **drobná živnost**. Ostatní zúčastněné podniky byly založeny až po sametové revoluci (viz otázka č. 3). **Hypotéza H3 se potvrdila.**

H4: U více jak 80 % respondentů se do chodu rodinného podniku aktivně zapojují rodinní příslušníci.

- 93 % respondentů potvrdilo, že do chodu jejich podniku jsou aktivně zainteresováni rodinní příslušníci (viz otázka č. 9). **Hypotéza H4 se potvrdila.**

H5: U více jak 70 % respondentů jsou již potomci zainteresováni do chodu podniku.

- 71 % respondentů uvedlo, že jsou jejich potomci zainteresováni do chodu podniku (viz otázka č. 12). **Hypotéza H5 se potvrdila.**

H6: Více jak 60 % respondentů považuje rodinný podnik za výhodu.

- 72 % respondentů uvedlo, že považuje rodinné podnikání za výhodu (viz otázka č. 17). **Hypotéza H6 se potvrdila.**

H7: Generační výměna nesehrála dosud významnou roli, 70 % a více respondentů je z řad první generace vlastníků.

- Bylo zjištěno, že 72 % respondentů je z řad první generace vlastníků (viz otázka č. 24). **Hypotéza H7 se potvrdila.**

H8: Pro zahájení podnikání první generace vlastníků byly především využity vlastní úspory.

- 51 % respondentů z první generace vlastníků uvedlo, že pro start svého podnikání použilo vlastní úspory (viz otázka č. 27). **Hypotéza H8 se potvrdila.**

H9: Více jak 60 % respondentů má v plánu předat rodinný podnik následující generaci.

- 84 % respondentů uvedlo, že plánují rodinný podnik předat následující generaci (viz otázka č. 28). **Hypotéza H9 se potvrdila.**

K vyhodnocení hypotézy H10 je nejprve nutné uvést způsob jejího vyhodnocení. Postup je uveden níže.

- **Chí-kvadrát test**

Chí-kvadrát je neparametrická metoda, která je využívána ke zjištění, zda mezi dvěma znaky existuje závislost.

Chí-kvadrát test nezávislosti je využíván k posouzení závislosti dvou kvalitativních veličin měřených na prvcích stejného výběru. Tento test je jedním z nejpoužívanějších testů nezávislosti v kontingenční tabulce.

Jeho princip spočívá v posouzení rozdílu empirických a teoretických četností. Empirické četnosti jsou získány z kontingenční tabulky, zatímco teoretické četnosti se musí vypočítat.

Předpokladem chí-kvadrát testu nezávislosti v kontingenční tabulce je, že nulová hypotéza (H0) je platná. Tedy, že mezi dvěma sledovanými znaky (proměnnými) neexistuje závislost. Zatímco hypotéza alternativní (HA) tvrdí, že mezi dvěma znaky (proměnnými) existuje závislost. (Kábrt 2011)

Nejprve musí být sestaveny tabulky empirických a teoretických četností. Následně je možné vypočítat testové kritérium χ^2 pomocí uvedeného vzorce 2 (Řezanková 2010):

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}} \quad (2)$$

kde: n_{ij} - empirická četnost i-té kategorie,
 n'_{ij} - teoretická četnost i-té kategorie.

Dále musí být určen kritický obor a obor přijetí. Tyto obory jsou rozděleny kritickou mezí.

Zjištění kritické meze je možné s využitím tabulkového procesoru MS Excel, a sice pomocí funkce CHINV, která má dva povinné argumenty:

- pravděpodobnost přidružená k rozdělení chí-kvadrát (hladina významnosti),
- počet stupňů volnosti. (Microsoft © 2017)

Stupně volnosti se určí pomocí vzorce 3 (Řezanková 2010):

$$v = (r - 1) (s - 1) \quad (3)$$

kde: r - počet řádků v kontingenční tabulce,
 s - počet sloupců v kontingenční tabulce.

Rozhodnutí o nulové hypotéze

- Testové kritérium $\chi^2 \leq$ kritická hodnota - hypotéza H_0 o nezávislosti znaků se nezamítá.
- Testové kritérium $\chi^2 >$ kritická hodnota - hypotéza H_0 o nezávislosti se zamítá, došlo k prokázání významného rozdílu mezi empirickou a teoretickou četností.
(Kábrt 2011)

Test nezávislosti v kontingenční tabulce je možné použít pouze, když:

- Maximálně 20 % teoretických četností může být menších než 5.
- Ani jedna teoretická četnost nesmí být menší než 1.
- Pozorování, která jsou sumarizovaná v kontingenční tabulce, jsou nezávislá.
(Kábrt 2011)

Dále je možné měřit těsnost případné závislosti pomocí koeficientů závislosti. Níže je uveden Cramerův koeficient:

Cramerův koeficient je určen vzorcem 4 (Řezanková 2010):

$$V = \sqrt{\frac{\chi_p^2}{n(q-1)}} \quad (4)$$

kde: $q = \min\{r,s\}$.

Cramerův koeficient může nabývat hodnot $<0; 1>$. Čím vyšší hodnota Cramerovo koeficientu, tím je závislost znaků (proměnných) silnější.

Nyní může být ověřena poslední hypotéza **H10**.

H0₁₀: Neexistuje závislost na generaci, která podnik vlastní, a zapojením potomků do rodinného podniku.

HA₁₀: Existuje závislost na generaci, která podnik vlastní, a zapojením potomků do rodinného podniku.

V tabulce 31 jsou uvedeny skutečně naměřené hodnoty absolutní četnosti.

Tabulka 31: Empirické četnosti (naměřené četnosti)

n_{ij}		Zapojení potomků		Suma n_i
		Ano	Ne	
Generace vlastníků	První	34	21	55
	Druhá	16	1	17
	Další	4	0	4
Suma n_j		54	22	76

Zdroj: vlastní zpracování 2017

V tabulce 32 jsou uvedeny teoretické četnosti výskytu jednotlivých variant v absolutním vyjádření.

Tabulka 32: Výpočet teoretických četností

n'_{ij}		Zapojení potomků		Suma n_i
		Ano	Ne	
Generace vlastníků	První	39,08	15,92	55,0
	Druhá	12,08	4,92	17,0
	Další	2,84	1,16	4,0
Suma n_j		54,0	22,0	76,0

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Z tabulky 32 je zřejmé, že není splněna základní podmínka, která stanovuje, že nesmí být více jak 20 % teoretických četností menších než hodnota 5.

Toto zjištění je pravděpodobně způsobeno nízkým počtem respondentů, což jde ruku v ruce s množstvím získaných dat. Nedošlo ke splnění základního předpokladu, aby mohl být použit test nezávislosti pomocí kontingenční tabulky. Je vhodné tedy seskupit druhý a třetí řádek kontingenční tabulky. Tyto dva řádky zastupují druhou a další generaci vlastníků rodinných podniků. V níže uvedených tabulkách 33 a 34 jsou již zpracovány úpravy popsané výše.

Tabulka 33: Upravené empirické četnosti (naměřené četnosti)

n_{ij}		Zapojení potomků		Suma n_i
		Ano	Ne	
Generace vlastníků	První	34	21	55
	Druhá a další	20	1	17
Suma n_j		54	22	76

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Tabulka 34: Upravený výpočet teoretických četností

n_{ij}^c		Zapojení potomků		Suma n_i
		Ano	Ne	
Generace vlastníků	První	39,08	15,92	55,0
	Druhá a další	14,92	6,08	21,0
Suma n_j		54,0	22,0	76,0

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Z tabulky 34, kde jsou uvedeny upravené teoretické četnosti je patrné, že podmínky pro použití chí-kvadrátu jsou splněny. Nyní je možné uvést výpočet testového kritéria dle něhož dojde k rozhodnutí o přijetí, případném zamítnutí H_{010} . Výpočet testového kritéria chí-kvadrátu je uveden v tabulce 35.

Tabulka 35: Výpočet testového kritéria

n_{ij}	n_{ij}^c	$n_{ij} - n_{ij}^c$	$(n_{ij} - n_{ij}^c)^2$	$(n_{ij} - n_{ij}^c)^2 / n_{ij}^c$
34	39,08	-5,08	25,80	0,66
20	14,92	5,08	25,80	1,73
21	15,92	5,08	25,80	1,62
1	6,08	-5,08	25,80	4,24
76	76	0	X	8,25

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Dále je pro ověření H_{010} pomocí chí-kvadrátu nutné určit kritické hodnoty, které jsou zobrazeny níže ve výsledkové tabulce 36.

Tabulka 36: Výsledky chí-kvadrát testu

Testové kritérium χ^2	8,25
Kritická hodnota $\chi^2_{(1-0,05); 1}$	3,84
Kritická hodnota $\chi^2_{(1-0,1); 1}$	2,71
Cramerův koeficient	0,32

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Při testování bylo zjištěno, že hodnota testového kritéria chí-kvadrátu (χ^2) je vyšší než kritické hodnoty na hladinách významnosti 5 % a 10 %. **Nulová hypotéza (H_{010}) o nezávislosti** na generaci, která podnik vlastní, a zapojením potomků do rodinného podniku **se zamítá. Přijímá se tedy hypotéza alternativní (H_{A10}), že existuje mezi znaky určitá závislost.**

Dle **Cramerova koeficientu** je hodnota bližší 0, proto je **závislost ohodnocena jako slabší.**

7 Shrnutí vybraných aspektů provedené analýzy

Problém s analýzou českých rodinných podniků byl spojen především s tím, že dosud není v České republice pojem rodinný podnik právně ukotven. A proto nebylo možné získat statistická data o rodinných podnicích v tuzemsku. Samotný počet českých rodinných podniků je dosud pouze odhadován. Získání kontaktů na české rodinné podniky bylo složité. Nicméně, bylo využito databáze MagnusWeb, kde byly vyhledány kontaktní údaje na podnikatelské subjekty, které splňovaly autorkou zvolená kritéria, aby mohl být podnik považován za rodinný (viz podkapitola 1.3). Ačkoliv by se mohlo zdát, že získat kontakty na české rodinné podniky způsobilo největší problémy při realizaci výzkumu. Je nutno dodat, že největší problém nastal až ve chvíli, kdy byl s podnikatelskými subjekty navázán kontakt. Zástupci kontaktovaných podnikatelských subjektů neprojevíli zájem zúčastnit se dotazníkového šetření a podělit se o informace související s jejich podnikem. S tím byla spojena skutečnost, že výběrový vzorek respondentů nebyl velký, ale na vyvození základních závěrů, alespoň o výběrovém vzorku, jej bylo možné považovat za dostačující.

Z výzkumu výběrového vzorku respondentů vyplynulo, že více než polovina respondentů začala s podnikáním v 90. letech 20. století. Respondenti, kteří zastupují první generaci vlastníků, uvedli své motivy, které je vedly k založení vlastního podniku. Mezi tyto motivy zařadili přání být svým vlastním pánem nebo osobní nezávislost současně s obchodní příležitostí. Je možné říci, že respondenti využili porevolučního období, které nabízelo mnohé příležitosti. Mimo jiné několik respondentů uvedlo, že začali podnikat, aby se vyhnuli nezaměstnanosti, případně viděli v podnikání možnost vydělat více peněz. Dále v souvislosti s první generací vlastníků bylo zjištěno, že významná většina respondentů začala s podnikáním jako jednotlivec (jediná osoba zakladatele). Je tedy pravděpodobné, že rodinní příslušníci se do rodinného podnikání zapojili až postupem času. Finanční prostředky nutné pro start podnikání byly získány z vlastních úspor, případně bylo využito bankovní půjčky.

Ve více než polovině zkoumaných podniků spolu podnikají manželé, případně ve třetině podniků jsou zainteresováni i rodiče. Dále více než dvě třetiny respondentů uvedly, že jsou i jejich potomci zapojeni do chodu podniku. Potomci byli zapojeni převážně před dovršením plnoletosti. Do rodinného podniku bývá zapojena velká část rodiny, proto se doporučuje, aby v rodinných podnicích byly jasně vymezeny hranice,

kteří určí to, za co konkrétně zodpovídá daný rodinný příslušník, jaká je jeho vykonávaná funkce a jaká je jeho pravomoc. Tím by se dalo předejít zbytečnému narušení rodinných vztahů na úkor řízení podniku. Právě prolínání pracovního a rodinného života společně s časovou náročností bylo respondenty zvoleno jako největší nástrahy rodinného podnikání. Tyto nástrahy mohou vést ke vzniku konfliktů mezi příslušníky rodiny v podniku i mimo něj. Avšak v souvislosti s konflikty je nutné dodat, že 62 % respondentů uvedlo, že konflikty mezi jednotlivými rodinnými příslušníky v podniku nejsou.

Respondenti uvedli, že mezigenerační rozdíly mezi sebou a svými potomky pozorují. Tyto rozdíly mohou mít různé příčiny, často se například názory střetávají kvůli přístupu k inovacím, kterých se zastává převážně generace mladší. Tímto směrem nebyl výzkum rozvinut.

Mezi významnou skutečností, která byla výzkumem zjištěna, patří ta, že českým rodinným podnikům se daří a jejich výhled na budoucnost je také optimistický. Pouze jeden respondent očekává pokles tržeb v následujícím období. Tyto výsledky mohou naznačovat, že české rodinné podniky jsou v dobré kondici. Optimistický výhled je možné vztáhnout právě ke skutečnosti, že většině podniků tržby za posledních pět let vzrůstají, případně jsou na stabilní úrovni. K optimistickému výhledu na budoucnost ohledně růstu tržeb lze také dodat, že podniky tento růst plánují většinou využít k investicím do podniku. To může naznačovat, že podnikatelský záměr je dlouhodobý.

Předat podnik následující generaci mají v plánu více než čtyři pětiny respondentů, avšak pouze třetina z nich plánuje proces předání aktivně. Je tedy možné usuzovat, že v současnosti dochází, případně v blízké budoucnosti dojde k výměně generací u těchto podniků. Proces předání aktivně plánují podniky z řad první a druhé generace vlastníků. Toto zjištění je do jisté míry překvapivé, jelikož je předání podniku označováno jako velmi složitý proces, české rodinné podniky mu nevěnují dostatečnou míru pozornosti. Tyto podniky jsou často zahlceny byrokracií a ostatními nutnými činnostmi a tak proces předání podniku začínají řešit až „na poslední chvíli“. Nejspíš je to i důvod, proč aktivně proces předání podniku plánuje pouze třetina respondentů z výběrového vzorku. Za zmínku stojí, že 93 % respondentů z těch, kteří považují rodinné podnikání za výhodu, mají v plánu předat podnik následující generaci.

Autorka se domnívá, že podniky, které řeší, případně budou řešit, nástupnictví by měly vytvořit konkrétní plán postupu, dle kterého se bude dále pokračovat. Tím krokem se zajistí, že role všech zainteresovaných osob budou jasně vymezeny. Nejdůležitější je objasnit nástupnický plán všem příslušníkům rodiny. To by mělo přispět k hladkému a plynulému přechodu ze současného vlastníka na jeho nástupce. Předání podniku patří k jednomu z nejsložitějších období. Špatně zvolený nástupce, případně nevhodně provedené předání podniku, může dokonce způsobit poškození podniku, které bude nenávratné. V odborné literatuře (např. Koráb 2008) bývá doporučováno, aby přebírání vedoucí pozice probíhalo postupně, respektive aby se postupně nástupce zapojoval do chodu podniku a předání nastalo plynule. Současně je vhodné, aby původní majitel ještě z části zůstal zainteresován v podniku, např. ve funkci poradce. Ale neměl by zasahovat do rozhodnutí, která provádí nový majitel (jeho nástupce), aby nesnižoval jeho autoritu, případně nedošlo k rodinným a pracovním problémům. Tyto problémy by mohly negativně ovlivnit budoucí prosperitu podniku. Současně nesmí být opomenuta právní hlediska.

Závěr

Rodinné podnikání patří mezi základní formy podnikání, které má zastoupení v mnoha zemích světa. Tyto podniky tvoří nedílnou součást národního i světového hospodářství a jejich přínos pro ekonomiku je podstatný. V České republice mají rodinné podniky menší zastoupení než v jiných zemích Evropy. Dle Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky je odhadován zhruba jejich 30% podíl na tvorbě národního hrubého domácího produktu. (Břeňová 2015) Důvodem pouhého odhadu je skutečnost, že tato oblast podnikání není v České republice dosud právně vymezena. S tím souvisí i absence existence národní podpory rodinného podnikání v Česku. Rodinné podniky mají zastoupení v mnoha oborech a jejich velikost je různá. Nicméně existuje několik specifík, která jsou pro tyto podniky charakteristická. Mezi jednu z nejdůležitějších charakteristik lze zařadit vazbu s rodinou, která je jejich největší předností a zároveň i nástrahou. V souvislosti s dobou vzniku tuzemských rodinných podniků, patří mezi aktuálně řešené téma „generační výměna“ v českých rodinných podnicích. Tyto podniky jsou na prahu, kdy má dojít k první generační výměně. Jak bude tato situace zvládnuta, je ve hvězdách. A vše ukáže až čas. Teprve až dojde ke generační výměně u většiny rodinných podniků založených v 90. letech minulého století, pak bude možné posoudit, zda situace byla zvládnuta. Nejen z těchto důvodů je vhodné se tímto tématem zabývat i nadále.

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat tematiku rodinného podnikání a na základě provedené analýzy vytvořit závěry, které shrnou vybrané aspekty. Za účelem dosažení cíle diplomové práce bylo využito cílů dílčích, a sice zmapování teoretické části práce a zpracování návrhu výzkumu.

Nejprve byla zpracována teoretická část, která poskytla náhled na různé aspekty rodinného podnikání. K jejímu zpracování byla použita sekundární data, která sloužila k deskripci základních teoretických poznatků spojených s rodinným podnikáním. Tyto poznatky byly především podloženy odbornou literaturou jak českou, tak i zahraniční, dále odbornými články a ostatními elektronickými zdroji. Jelikož se jedná o aktuální téma, bylo možné v průběhu vypracovávání doplňovat práci o nové poznatky. Práce byla zpracována v postupných krocích, kdy nejprve došlo k vymezení pojmu rodina, podnikání a rodinné podnikání. Dále byly uvedeny typy rodinných podniků a základní modely, které s nimi souvisí. Stěžejní část teoretické práce se zabývala vymezením

přístupu k rodinnému podnikání. Proběhla diskuze, při které bylo pohlíženo na přístup k rodinnému podnikání z pohledu Evropské unie, Slovenska a České republiky. Dále byla práce soustředěna na přednosti a meze rodinných podniků. V neposlední řadě byla řešena otázka nástupnictví.

Praktická část se zabývala výzkumem rodinných podniků, který byl proveden v rámci dotazníkového šetření. Smyslem výzkumu bylo zjistit, na základě výběrového vzorku, základní informace o rodinných podnicích v tuzemsku. Tento výzkum byl proveden mezi 76 respondenty.

V závěru práce byly zjištěné informace z výzkumu shrnuty. Došlo tak k naplnění cíle diplomové práce. Vypracováním diplomové práce bylo potvrzeno, že rodinné podnikání je čím dál tím více aktuální téma a může být zdrojem dalšího zkoumání.

Seznam tabulek

Tabulka 1: TOP 5 největších českých rodinných podniků dle časopisu Forbes 2016....	31
Tabulka 2: Bivalentní atributy	33
Tabulka 3: Časový harmonogram.....	51
Tabulka 4: Právní forma podnikání a velikost podniku dle počtu zaměstnanců	58
Tabulka 5: Zapojení rodinných příslušníků do rodinného podniku.....	62
Tabulka 6: Aktivně zapojení rodinní příslušníci do rodinného podniku	63
Tabulka 7: Vznik konfliktů v rodinném podniku	64
Tabulka 8: Rozdělení času na podnik a rodinu.....	65
Tabulka 9: Zapojení potomků do rodinného podniku	67
Tabulka 10: Věk zapojení potomků do rodinného podniku	68
Tabulka 11: Existence mezigeneračních rozdílů v rodinném podniku.....	68
Tabulka 12: Přednosti rodinného podnikání - odpovědi respondentů	69
Tabulka 13: Přednosti rodinného podnikání - metoda pořadí.....	70
Tabulka 14: Nástrahy rodinného podnikání - odpovědi respondentů.....	71
Tabulka 15: Nástrahy rodinného podnikání - metoda pořadí	71
Tabulka 16: Je rodinné podnikání výhodou.....	72
Tabulka 17: Priority rodinných podniků pro následující období.....	74
Tabulka 18: Výměna zkušeností.....	75
Tabulka 19: Vývoj tržeb za posledních pět let	76
Tabulka 20: Odhad vývoje tržeb pro následující období.....	78
Tabulka 21: Závislost mezi minulým vývojem tržeb a odhadem budoucího vývoje tržeb	78
Tabulka 22: Plán investovat.....	78
Tabulka 23: Kam plánujete investovat	79
Tabulka 24: Generace vlastníků	80
Tabulka 25: Motiv k založení vlastního podniku	81
Tabulka 26: Kde byly získány hlavní finanční prostředky pro start podnikání.....	82
Tabulka 27: Zakladatel podniku	83
Tabulka 28: Plán předat rodinný podnik.....	84
Tabulka 29: Získat zkušenosti mimo rodinný podnik	84
Tabulka 30: Aktivní plán předání rodinného podniku.....	85
Tabulka 31: Empirické četnosti (naměřené četnosti)	92

Tabulka 32: Výpočet teoretických četností	92
Tabulka 33: Upravené empirické četnosti (naměřené četnosti).....	92
Tabulka 34: Upravený výpočet teoretických četností.....	93
Tabulka 35: Výpočet testového kritéria.....	93
Tabulka 36: Výsledky chí-kvadrát testu	93

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma modelu dvou kruhů.....	16
Obrázek 2: Schéma modelu tří kruhů	18
Obrázek 3: Model vlivu rodiny na podnik F-PEC.....	19
Obrázek 4: Období založení podniku	55
Obrázek 5: Právní forma podnikání.....	57
Obrázek 6: Průměrný počet zaměstnanců v podniku.....	58
Obrázek 7: Roční obrat podniku.....	60
Obrázek 8: Oblasti činnosti podniku dle klasifikace CZ NACE	61

Seznam použitých zkratk

AMSP ČR	Asociace malých a středních podniků a živnostníků v ČR
a.s.	akciová společnost
CZ NACE	Klasifikace ekonomických činností
č.	číslo
ČR	Česká republika
EBITDA	zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EC	European Commission
EFB	European Family Businesses
EU	Evropská unie
EUR	euro
FBN	Family Business Network
IČO	Identifikační číslo
Kč	koruna česká
KDH	Křesťanská demokratická strana
k.s.	komanditní společnost
mil.	milión
mld.	miliarda
MSP	malé a střední podniky
např.	například
NR SR	Národní rada Slovenské republiky
OSN	Organizace spojených národů
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná

příp.	případně
r.	rok
resp.	respektive
Sb.	Sbírka zákonů
SE	evropská společnost
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
TUL	Technická univerzita v Liberci
tzv.	takzvané
v.o.s.	veřejná obchodní společnost
VŠE	Vysoká škola ekonomická

Seznam použité literatury

Publikace a periodika

EGER, Ludvík, EGEROVÁ, Dana. *Základy metodologie výzkumu*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 2014. ISBN 978-80-281-0418.

FOCK, Siew-Tong et al. The Impact of Family Conflicts on the Development of the Chinese Entrepreneurially Managed Family Business: The Yeo Hiap Seng Case in Singapore. *Journal of Small Business*. 1998, **19**(1), s. 1-19.

HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. *Velký psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál. 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.

HESKOVÁ, Marie a kol.: *Kooperace II – forma rozvoje regionálního trhu*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, s.r.o. 2006. ISBN 978-80-7259-054-4.

HESKOVÁ, Marie, VOJTKO, Viktor. *Rodinné firmy - zdroj regionálního rozvoje*. 1. vyd. Zeleneč: Profess Consulting, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-7259-062-9.

HOLÁTOVÁ, Darja, KRNINSKÁ, Růžena, BEDNAŘÍKOVÁ, Zuzana, DOLEŽALOVÁ, Vlasta, DUSPIVOVÁ, Marie. *Lidské zdroje v rozvoji venkova*. V Praze: Alfa, s.r.o. 2012, ISBN: 978-80-87197-57-8.

HRDLIČKOVÁ, Lucie. Je potřeba si to vše obšlapat. *Magazín Restart*. Střet generací. Speciální magazín Hospodářských novin. 2017, (1) s. 38-41. ISSN 2533-7653.

HUDÁCKÝ, Ján. UHÁL', Martin. *Sociálne učenie Cirkvi a rodinné podnikanie*. V Košicích: TypoPress, 2014, 82 s. ISBN 978-80-89496-15-0.

JENŠÍKOVÁ, Jana. Rodinné stříbro se neprodává, pečuje se o ně. *TRADE NEWS*. Magazín Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. 2017, **6**(1) s. 64-65. ISSN 1805-5397.

KORÁB, Vojtěch. Determinanty rozvoje a vzorce chování rodinných podniků ve venkovském prostoru. *Aktuálne problémy podnikovej sféry*. Bratislava: Ekonóm, 2012. s. 229-234. ISBN 978-80-225-3427-7.

KORÁB, Vojtěch, HANZELKOVÁ, Alena, MIHALISKO, Marek. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: ComputerPress. 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.

KORÁB, Vojtěch, KALOUDA, František a SALGUEIRO, Jose Luis Roldan aj. *Jak pracují malé rodinné firmy*. 1. vyd. Nakladatel: Brno: VUT v Brně, 1998. ISBN 80-214-1121-X.

KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.

LEVINSON, Harry. Conflicts that Plague the Family Business. *Harvard Business Review*. 1971, 49, s. 90-98.

MAŠEK, Jaroslav, GREPLOVÁ, Kristýna, KRAJÍČKOVÁ, Zuzana, MAREŠ, Michael, CÁPOVÁ, Irena, KALOUSH, Pavel. 77 rodinných firem. *Forbes*. 2016, 5(5), s. 60-109. ISBN: 9771805059005.

MILLER, Danny., STEIER, Lloyd, LE BRETON-MILLER, Isabelle. Lost in Time: Intergenerational succession, Change, and Failure in Family Business. *Journal of Business Venturing*. 2003, 18(4). s. 513-531.

ODEHNALOVÁ, Pavla. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5603-9.

PETLINA, Anastasia, KORÁB, Vojtěch. Family Business in the Czech Republic: Actual Situation. *Trendy ekonomiky a managementu*. 2015, 9(23) s. 32-42. ISSN 1802-8527.

PETRŮ, Naděžda, JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Rodinné podnikání v odvětví zemědělství a cestovního ruchu v ČR. *Ekonomika cestovního ruchu a podnikanie*. Katedra služeb a cestovního ruchu. Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislavě. 2016, 8(1) s. 48-63. ISSN 1337-9313.

POZA, Ernesto. J. DAUGHERTY, Mary S. *Family Business*. 4th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2014. ISBN 978-1-285-05682-1.

RYDVALOVÁ, Petra, JÁČ, Ivan, HORYNOVÁ K., Eva, VALENTOVÁ, Eliška, ZBRÁNKOVÁ, Magdalena. *Rodinné podnikání - zdroj rozvoje obcí*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 2015. ISBN 978-80-7494-245-7.

ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření: (druhé vydání)*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-019-5.

ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. 1. vyd. V Brně: Paido - edice pedagogické literatury, 1998. ISBN 80-85931-48-6.

SHANKER, M Melissa Carey, ASTRACHAN Joseph H. Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing for Family Business Statistics. *Family Business Review*. 1996. **9** (2) s. 107-123.

SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší !!!)*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-007-2.

SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck, 2015. xxi, ISBN 978-80-7400-572-5.

STRÁŽOVSKÁ, L'ubomíra, STRÁŽOVSKÁ, Helena, KROŠLÁKOVÁ, Monika. *Podnikanie fomu rodinných podnikov*. V Bratislavě: Sprint dva, 2008. ISBN 978-80-969927-0-6.

SYNEK, Miloslav, KOPKÁNĚ, Heřman a KUBÁLKOVÁ, Markéta. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009. xviii., Ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.

TAGIURI, Renato, DAVIS, John. On the goals of successful family companies. *Family Business Review*. 1992, **5**(1), s. 43–62.

TAGIURI, Renato, DAVIS, John. Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*. 1996, **9**(2), s. 199–209. ISSN 1741-6248.

Internetové zdroje

ADAMCOVÁ, Kateřina. *Rodinným firmám musíme dát pravidla, lépe pak dosáhnou na peníze* [online]. Praha: Economia, a.s., 13.12.2016. [cit. 7.2.2017]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65554670-rodinnym-firmam-musime-dat-pravidla-lepe-pak-dosahnou-na-penize>

AMSP ČR. *26. průzkum AMSP ČR - Situace rodinných firem* [online]. Praha: AMSP ČR, 2014 [cit. 16.2.2017]. Dostupné z: http://www.amspace.cz/uploads/Pruzkumy/Vysledky_26._pruzkumu_AMSP_CR.pdf

AMSP ČR. *32. průzkum AMSP ČR - Situace rodinných firem, výsledky výzkumu* [online]. Praha: AMSP ČR, 2015 [cit. 16.2.2017]. Dostupné z: http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty_2015/Pruzkumy/Vysledky_32.pruzkumu_rod.firmy_AMSP_CR_na_web.pdf

AMSP ČR. *40. průzkum AMSP ČR – Specifika rodinného podnikání* [online]. Praha: AMSP ČR, 2016 [cit. 16.2.2017]. Dostupné z: http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty_2016/TZ/IPSOS_pro_AMSP_Rodinne_firmy_novinari_TISK.PDF

BISNODE ČR. *MagnusWeb* [online databáze]. Praha: Bisnode Česká republika, a.s., 2017. [cit. 28.2.2017]. Dostupné z: <https://magnusweb.bisnode.cz>

BŘEŇOVÁ, Andrea. *26/2/2015 novinky.cz Eva Svobodová ředitelka AMSP ČR* [online]. Praha: AMSP ČR, 2.4.2015 [cit. 7.2.2017]. Dostupné z: <http://www.amspace.cz/26-2-2015-novinky-cz-eva-svobodova-reditelka-amspace-cr-rodinne>

BŘEŇOVÁ a, Andrea. *Rodinné firmy čeká revoluční změna* [online]. Praha: AMSP ČR, 12.12.2016 [cit. 7.2.2017]. Dostupné z: <http://www.amspace.cz/rodinne-firmy-ceka-revolucni-zmena?highlightWords=Rodinné+firmy+rozcest%AD>

BŘEŇOVÁ b, Andrea. *Rodinné firmy na rozcestí - celostátní konference se zahraniční účastí 14. 12. 2016 od 12 h v Praze* [online]. Praha: AMSP ČR, 21.10.2016 [cit. 7.2.2017]. Dostupné z: <http://www.amspace.cz/rodinne-firmy-na-rozcesti-celostatni-konference-se>

BŘEŇOVÁ c, Andrea. *Vítězem 5. ročníku soutěže Equa bank RODINNÁ FIRMA ROKU 2016 se stala společnost Ollies darty s.r.o. z Ostravy* [online]. Praha: AMSP ČR, 25.11.2016 [cit. 7.2.2017]. Dostupné z: <http://www.amspace.cz/vitezem-5-rocniku-souteze-equa-bank-rodinna-firma-roku-2016-1>

CZECHTRADE. AMSP ČR: Rodinné firmy čeká revoluční změna. *BusinessInfo.cz. Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha: CzechTrade, 12.12.2016. [cit. 16.2.2017]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rodinne-firmy-ceka-revolucni-zmena-84958.html>

CZECHTRADE. Obchodní korporace - zrušení. *BusinessInfo.cz. Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha: CzechTrade, 1.1.2014 [cit. 16.2.2017]. . Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zruseni-ppbi-50445.html#!&chapter=1>

ČESKO. *Zákon č. 115/2006 Sb., o registrovaném partnerství a o změně některých souvisejících zákonů*. In: *Sbírka zákonů*, částka 38, ze dne 26.1.2006 [online]. [cit. 27.2.2017]. Dostupné také z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-registrovanem-partnerstvi-a-o-zmene-nekterych-souvisejicich-zakonu/f3014089/>

ČESKO. *Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)*. In: *Sbírka zákonů*, roč. 1991, částka 87, ze dne 2.10.1991 [online]. [cit. 27.2.2017]. Dostupné také z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>

ČESKO a. *Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník*. In: *Sbírka zákonů*, částka 33, ze dne 22.3.2012 [online]. Soft Books, s.r.o., 2012 [cit. 27.2.2017]. Dostupné také z: <http://www.czechlegislation.com/89-2012-sb>

ČESKO b. *Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)*. In: *Sbírka zákonů*, částka 34, ze dne 22.3.2012 [online]. Soft Books, s.r.o., 2012 [cit. 27.2.2017]. Dostupné také z: <http://www.czechlegislation.com/90-2012-sb>

TUL Ekonomická fakulta. *Projekty a granty na EF - Projekt TD03000035* [online]. Liberec: Technická univerzita – Ekonomická fakulta, 2017 [cit. 7.2.2017]. Dostupné z: <http://www.ef.tul.cz/veda-a-vyzkum/projekty-a-granty-na-ef/projekty-a-granty-na-ef/250/>

EURACTIV. *Rodinne podnikanie: špeciálny prínos - špeciálne podmienky?* [online]. Bratislava: EurActiv.sk, 28.9.2015 [cit. 13.2.2017]. Dostupné z: <https://euractiv.sk/clanky/slovensko-v-ep/rodinne-podnikanie-specialny-prinos-specialne-podmienky-024281/>

EUROPEAN COMMISSION. *Final Report Overview of Family Business Relevant Issues* [online]. European Commission, 2009 [cit. 18.2.2017]. Poslední aktualizace: 18.2.2017. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10388/attachments/1/translations>

EUROPEAN FAMILY BUSINESSES a. *About EFB* [online]. Brusel: European Family Businesses, 2013 [cit. 17.2.2017]. Dostupné z: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/about-us>

EUROPEAN FAMILY BUSINESSES b. *Vision, Mission & Objectives* [online]. Brusel: European Family Businesses, 2013 [cit. 17.2.2017]. Dostupné z: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/about-us/vision-mission>.

EUROPEAN FAMILY BUSINESSES. *EFB Summit* [online]. Brusel: European Family Businesses, 2017 [cit. 17.2.2017]. Dostupné z: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/about-us/european-family-business-summit>

FAMILY BUSINESS NETWORK. *Who Are We.?* [online]. FBN International, 2015 [cit. 13. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.fbn-i.org/who-are-we/>

FINANCEMALTA. *Malta Hopes Newly-Minted Family Business Act Proves A Game-Changer* [online]. Valleta: FinanceMalta, 2017 [cit. 24.2.2017]. Dostupné z: <http://www.financemalta.org/sections/malta-trusts-financemalta/financemalta-wealth-management-articles/detail/malta-family-business-act-2017>

FONDATI, Mario, KOVÁČOVÁ, Zuzana, PITOŇÁK, Daniel. *Rodinné podnikanie alebo (ne)zostane to v rodine* [online]. Bratislava: EPPP, 2014 [Cit. 16.2.2017]. Dostupné z: http://www.ePPP.sk/docs/ePPP_studia_fb.pdf

HÉNOKIENS. *A propos des Hénokiens* [online]. Paříž: Les Hénokiens, 2016 [cit. 13.2.2017]. Dostupné z: <http://www.henokiens.com/content.php?id=4&lg=fr>

JOHNSON a, J. Beverly. *What Are the 10 Signs that You Should Sell the Family Business?* [online]. KPMG International, 8.7.2016 [cit. 19.2.2017]. Dostupné z: <http://www.kpmgfamilybusiness.com/10-signs-sell-family-business/>

JOHNSON b, J. Beverly. *Succession Planning - the Biggest Family Business Life Event* [online]. KPMG International, 7.7.2016 [cit. 19.2.2017]. Dostupné z: <http://www.kpmgfamilybusiness.com/succession-planning-family-business/>

KÁBRT, Milan. *Test chí-kvadrát nezávislosti v kontingenční tabulce* [online]. Milan Kábrt, 2011 [cit. 11.4.2017]. Dostupné z <http://www.milankabrt.cz/testNezavislosti/>

KLIMEK, Jan. *Stanovisko Evropského hospodářského a sociálního výboru k tématu Rodinné podniky v Evropě jako zdroj budoucího růstu a lepších pracovních míst (stanovisko z vlastní iniciativy)* [online]. EUR-Lex, Úřední věstník EU, 15.1.2016 [cit. 18.2.2017]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A52015IE0722>

KPMG ČR. *Průzkum: Předávat žezlo bude letos v Česku třetina rodinných firem* [online]. KPMG Česká republika, s.r.o., 10.4.2017 [cit. 16.4.2017]. Dostupné z: <https://home.kpmg.com/cz/cs/home/pro-media/tiskove-zpravy/2017/04/pruzkum-rodinne-firmy.html>

KPMG. *European Family Business Barometer: Successful & Resilient (fifth edition)* [online]. KPMG International, 6.8.2016 [cit. 20.2.2017]. Dostupné z: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2016/09/european-family-business-barometer-successful-and-resilient-fifth-edition.html> Dostupné také z: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2016/08/european-family-business-barometer.pdf>

KUBÍČEK, Jan. *Evropa - kontinent rodinných společností* [online]. Praha: Majiteľfirem.cz, s.r.o., 15.2.2016 [cit. 13.2.2017]. Dostupné z: <http://www.majiteľfirem.cz/evropa-kontinent-rodinnych-spolecnosti-3/>

MANDL, Irene. *Overview of Family Business Relevant Issues - Final Report* [online]. 2008 [cit. 18.2.2017]. Dostupné z: http://www.pedz.uni-mannheim.de/daten/edzh/gdb/08/familybusiness_study_en.pdf

MICROSOFT. *Podpora CHIINV (funkce)* [online]. Microsoft Česká republika, © 2017 [cit. 6. 4. 2017]. Dostupné z: <https://support.office.com/cs-cz/article/CHIINV-funkce-cfbea3f6-6e4f-40c9-a87f-20472e0512af>

NAŘÍZENÍ KOMISE (ES). *Příloha 1, článek 1, Nařízení Komise č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008, kterým se v souladu s články 87 a 88 Smlouvy o ES prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné se společným trhem (obecné nařízení o blokových výjimkách)* [online]. EUR-Lex., Úřední věstník EU, 9.8.2008 [cit. 18.2.2017]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32008R0800>

Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave. *KROŠLÁKOVÁ, Monika, Ing., Ph.D.* [online]. Bratislava: Ekonomická univerzita – Obchodná fakulta, 2016 [cit. 18.2.2017]. Dostupné z: <http://www.obchodnafakulta.sk/zamestnanec/userprofile/kroslakova-monika>

PUKLOVÁ, Anna. *Osud rodinných firem u nás* [online]. Praha: Majiteľfirem.cz, s.r.o., 4.7.2016 [cit. 2.2.2017]. Dostupné z: <http://www.majiteľfirem.cz/osud-rodinnych-firem-u-nas/>

S-EPI. *KDH opäť nepresadilo rodinné podnikanie* [online]. Žilina: S-EPI, s.r.o., 27.5.2015 [cit. 18.2.2017]. Dostupné z: <http://www.epi.sk/clanok-z-titulky/kdh-opat-nepresadilo-rodinne-podnikanie-spravodajstvo-5-2015.htm>

SERVUS, Jan. *Kdo jsme* [online]. Praha: Majiteľfirem.cz, s.r.o., 2017 [cit. 7.2.2017]. Dostupné z: <http://www.majiteľfirem.cz/o-nas/>

SINECKÝ, Filip. *Úmrtí podnikatele z daňového pohledu* [online]. Praha: STORMWARE s.r.o., 1.1.2014 [cit. 27.2.2017]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/umrti-podnikatele-z-danoveho-pohledu/#>

ŠANDOVÁ, Markéta. *Rodinné podniky v Evropě posilují* [online]. Praha: AMSP ČR, 18. 3. 2013 [Cit. 16.2.2017]. Dostupné z: <http://www.amspace.cz/rodinne-podniky-v-evrope-posiluji>

Vysoká škola ekonomická v Praze. *Centrum pro rodinné firmy* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2017 [cit. 7.2.2017]. Dostupné z: <http://iem.vse.cz/crf/>

Seznam příloh

Příloha A	Struktura dotazníkového šetření - dotazník
Příloha B	Přílohy k sociodemografickým otázkám z výzkumu
Příloha B1	Zastoupení respondenta dle vykonávané pozice v podniku
Příloha B2	Zastoupení respondenta dle vzdělání
Příloha B3	Zastoupení respondenta dle pohlaví
Příloha B4	Zastoupení respondenta dle věku
Příloha C	Příloha k otázce č. 1 z výzkumu
Příloha C1	Znalost pojmu rodinný podnik
Příloha D	Přílohy k otázce č. 2 z výzkumu
Příloha D1	Rodinný podnik
Příloha D2	Souvislost mezi znalostí pojmu a akceptací rodinného podniku
Příloha E	Příloha k otázce č. 3 z výzkumu
Příloha E1	Období založení podniku
Příloha F	Příloha k otázce č. 4 z výzkumu
Příloha F1	Právní forma podnikání
Příloha G	Příloha k otázce č. 5 z výzkumu
Příloha G1	Průměrný počet zaměstnanců v podniku
Příloha H	Příloha k otázce č. 6 z výzkumu
Příloha H1	Roční obrat podniku
Příloha CH	Přílohy k otázce č. 7 z výzkumu
Příloha CH1	Klasifikace dle CZ NACE
Příloha CH2	CZ NACE v závislosti na velikosti podniku dle počtu zaměstnanců
Příloha I	Příloha k otázce č. 8 z výzkumu
Příloha I1	Rodinní příslušníci dle počtu zaměstnanců
Příloha J	Příloha k otázce č. 9 z výzkumu
Příloha J1	Aktivně zapojení rodinní příslušníci dle počtu zaměstnanců

Příloha K	Příloha k otázce č. 10 z výzkumu
Příloha K1	Vznik konfliktů dle počtu zaměstnanců
Příloha L	Příloha k otázce č. 11 z výzkumu
Příloha L1	Rozdělení času na podnik a rodinu dle počtu zaměstnanců
Příloha M	Příloha k otázce č. 12 z výzkumu
Příloha M1	Zapojení potomků do podniku dle počtu zaměstnanců
Příloha N	Příloha k otázce č. 13 z výzkumu
Příloha N1	Věk zapojení potomků do podniku dle počtu zaměstnanců
Příloha O	Příloha k otázce č. 14 z výzkumu
Příloha O1	Existence mezigeneračních rozdílů dle počtu zaměstnanců
Příloha P	Příloha k otázce č. 15 z výzkumu
Příloha P1	Grafický výčet zvolených předností
Příloha Q	Příloha k otázce č. 16 z výzkumu
Příloha Q1	Grafický výčet zvolených nástrah
Příloha R	Příloha k otázce č. 17 z výzkumu
Příloha R1	Výhoda, že se jedná o rodinný podnik
Příloha S	Příloha k otázce č. 18 z výzkumu
Příloha S1	Hlavní priority dle počtu zaměstnanců dle počtu zaměstnanců
Příloha T	Příloha k otázce č. 19 z výzkumu
Příloha T1	Výměna zkušeností s jinými rodinnými podniky dle počtu zaměstnanců
Příloha U	Příloha k otázce č. 20 z výzkumu
Příloha U1	Vývoj tržeb za posledních 5 let dle období založení podniku
Příloha U2	Vývoj tržeb za posledních 5 let dle počtu zaměstnanců
Příloha V	Příloha k otázce č. 21 z výzkumu
Příloha V1	Odhad vývoje tržeb pro následující období dle období založení podniku
Příloha V2	Odhad vývoje tržeb pro následující období dle počtu zaměstnanců

- Příloha W Příloha k otázce č. 22 z výzkumu**
- Příloha W1 Plán využití růstu tržeb k investicím dle počtu zaměstnanců
- Příloha X Příloha k otázce č. 23 z výzkumu**
- Příloha X1 Do jakých oblastí plánuje podnik investovat dle počtu zaměstnanců
- Příloha Y Přílohy k otázce č. 24 z výzkumu**
- Příloha Y1 Generace vlastníků dle počtu zaměstnanců
- Příloha Y2 Generace vlastníků dle období založení podniku
- Příloha Z Příloha k otázce č. 25 z výzkumu**
- Příloha Z1 Motiv založení vlastního podniku dle počtu zaměstnanců
- Příloha AA Příloha k otázce č. 26 z výzkumu**
- Příloha AA1 Finanční prostředky pro start podnikání dle období založení podniku
- Příloha AA2 Finanční prostředky pro start podnikání dle počtu zaměstnanců
- Příloha BB Příloha k otázce č. 27 z výzkumu**
- Příloha BB1 Zakladatel dle počtu zaměstnanců
- Příloha CC Příloha k otázce č. 28 z výzkumu**
- Příloha CC1 Plán předat podnik následující generaci dle počtu zaměstnanců
- Příloha CC2 Kontingenční tabulka - plán předat podnik následující generaci a vnímání rodinného podniku za výhodu
- Příloha DD Příloha k otázce č. 29 z výzkumu**
- Příloha DD1 Získat zkušenosti mimo rodinný podnik dle počtu zaměstnanců
- Příloha EE Příloha k otázce č. 30 z výzkumu**
- Příloha EE1 Aktivní plán předání podniku následující generaci dle počtu zaměstnanců
- Příloha EE2 Kontingenční tabulka – aktivní předání podniku následující generaci a typ generace vlastníků

Příloha A Struktura dotazníkového šetření - dotazník

Rodinné podnikání v tuzemsku

Vážená respondentko, vážený respondente,
v rámci výzkumu, který se zabývá tématem rodinného podnikání v tuzemsku, Vás prosím, o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, které zabere 5-10 minut Vašeho času. Toto dotazníkové šetření je určené především ke zjištění základních informací o rodinných podnicích v tuzemsku. Výstupy dotazníkového šetření budou využity pouze pro zpracování diplomové práce a anonymita respondentů zůstane zachována.

Předem Vám děkuji za spolupráci,

Kristýna Machová

Otázka č. 1: Víte, co znamená pojem rodinný podnik?

- Ano
- Ne

Definice:

Za rodinný podnik je považován ten, který splní alespoň jednu z následujících podmínek:

- majitel považuje svůj podnik za rodinný,
- majitel má v úmyslu předat svůj podnik blízkému příbuznému,
- kromě majitele pracuje v podniku jako řídicí zaměstnanec i jiný člen rodiny.

(Frieswick, K. Mixing Progeny & Profit. Industrial Distribution, 1996)

Otázka č. 2: Považujete Váš podnik za rodinný?

- Ano
- Ne

(*Pokud jste zvolil/zvolila zápornou odpověď, přejděte na otázku č. 31)

Základní charakteristika podniku

Otázka č. 3: V jakém roce byl Váš podnik založen?

-

Otázka č. 4: Jaká je právní forma Vašeho podniku?

- Osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)
- Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)
- Akciová společnost (a.s.)
- Komanditní společnost (k.s.)
- Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)
- Družstvo
- Evropská společnost (SE)

Otázka č. 5: Jaký je průměrný počet zaměstnanců ve Vašem podniku?

- Méně než 10 zaměstnanců
- 10-49 zaměstnanců
- 50-249 zaměstnanců
- 250 a více zaměstnanců

Otázka č. 6: Jaký byl Váš roční obrát v minulém roce?

- Do 199 tis. Kč
- 200-499 tis. Kč
- 500-1 000 tis. Kč
- 1-4,9 mil. Kč
- 5-9,9 mil. Kč
- 10-59,9 mil. Kč
- 60-99,9 mil. Kč
- 100-299 mil. Kč
- 300-499 mil. Kč
- 500-999 mil. Kč
- Více jak 999 mil. Kč

Otázka č. 7: Jaký je hlavní obor Vaší podnikatelské činnosti dle CZ NACE?

- Zemědělství, lesnictví, rybářství
- Těžba a dobývání
- Zpracovatelský průmysl
- Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatiz. vzduchu
- Zásobování vodou; činnosti související s odpady
- Stavebnictví
- Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
- Doprava a skladování
- Ubytování, stravování a pohostinství
- Ostatní činnosti
- Činnosti domácností
- Činnosti exteritoriálních organizací a orgánů
- Informační a komunikační činnosti
- Peněžnictví a pojišťovnictví
- Činnosti v oblasti nemovitostí
- Profesní, vědecké a technické činnosti
- Administrativní a podpůrné činnosti
- Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
- Vzdělávání
- Zdravotní a sociální péče
- Kulturní, zábavní a rekreační činnosti

Rodina

Otázka č. 8: Kteří rodinní příslušníci (kromě Vás) jsou zainteresováni do chodu podniku?

- Manžel/manželka
- Rodič
- Ostatní rodinní příslušníci

Otázka č. 9: Zapojují se rodinní příslušníci aktivně do chodu podniku?

- Ano
- Ne
- Nelze jednoznačně odpovědět.

Otázka č. 10: Vznikají ve Vašem podniku konflikty mezi jednotlivými rodinnými příslušníky?

- Ano
- Ne
- Nevím

Otázka č. 11: Rozdělujete si pevně čas na podnik a čas na rodinu?

- Ano
- Ano, snažím se, ale nelze to vždy dodržet.
- Ne

Otázka č. 12: Jsou již Vaši potomci zapojeni do chodu podniku?

- Ano
- Ne

(*Pokud jste zvolil/zvolila zápornou odpověď, přejděte na otázku č. 15)

Otázka č. 13: V kolika letech byli Vaši potomci zapojeni do chodu Vašeho podniku?

- Před 18. rokem
- Mezi 22-26 lety
- Mezi 18-21 lety
- Starší 26 let

Otázka č. 14: Pozorujete mezigenerační rozdíly mezi Vámi a potomky?

- Ano
- Ne

Percepce

Otázka č. 15: Přednosti rodinného podnikání

- 15 a) Považujete níže zobrazené atributy za přednosti rodinného podnikání? Zvolte pro každý atribut vždy jednu možnost. („Ano/Ne“)

Atribut - přednost	Ano	Ne
Flexibilita		
Podniková atmosféra		
Stabilní kultura		
Dlouhodobý záměr		
Společenská odpovědnost		
Rychlost rozhodovacího procesu		

- 15 b) Existuje-li jiná přednost rodinného podnikání, která nebyla v předešlém výčtu zmíněna, doplňte ji níže, prosím. (*nepovinná otázka)

.....

Otázky č. 16: Nástrahy rodinného podnikání

- 16 a) Považujete níže zobrazené atributy za nástrahy rodinného podnikání? Zvolte pro každý atribut vždy jednu možnost. („Ano/Ne“)

Atribut - nástrahy	Ano	Ne
Systém řízení		
Špatný přístup k financování		
Negativní vliv na rodinné vztahy		
Prolínání pracovních a rodinných vztahů		
Časová náročnost		
Snížená schopnost reagovat na globální příležitosti		

- 16 b) Existuje-li jiná nástraha rodinného podnikání, která nebyla v předešlém výzkumu zmíněna, doplňte ji níže, prosím. (*nepovinná otázka)

.....

Otázka č. 17: Považujete skutečnost, že se jedná o rodinný podnik za výhodu?

- Ano
- Ne
- Nelze jednoznačně odpovědět.

Otázka č. 18: Jaké jsou Vaše 3 největší priority pro nadcházející období?

- Zlepšení ziskovosti
- Zvýšení obrátu
- Být více inovativní
- Exportovat na nové trhy
- Získat nové "talenty" (zaměstnance)
- Diverzifikace nových produktů/služeb
- Vzdělávání stávajících zaměstnanců

Otázka č. 19: Vyměňujete si své podnikatelské zkušenosti i s jinými rodinnými podniky?

- Ano
- Ne

Otázka č. 20: Jak byste zhodnotili vývoj tržeb Vašeho podniku v posledních pěti letech?

- Růst
- Stabilní (na stejné úrovni)
- Pokles
- Kolísavost (růst, pokles)
- Kolísavost (pokles, růst)

Otázka č. 21: Jaký je Váš odhad vývoje tržeb podniku v následujícím roce?

- Růst
- Stabilní (na stejné úrovni)
- Pokles

(*Pokud zvolíte jinou odpověď než růst, přejděte na otázku č. 24)

Otázka č. 22: Plánujete využít růstu tržeb podniku k investicím?

- Ano
- Ne

(*Pokud zvolíte zápornou odpověď, přejděte na otázku č. 24)

Otázka č. 23: Do jakých oblastí plánuje Váš podnik investovat?

- Do hlavní podnikatelské činnosti
- Do inovací a nových technologií
- Do diverzifikace portfolia
- Do lidských zdrojů
- Do vstupu na mezinárodní trh
- Jiné

Generace vlastníků

Otázka č. 24: Váš podnik je podnikem?

- První generace vlastníků
- Druhé generace vlastníků
- Další generace vlastníků

(*první generace = otec/matka (zakladatel/zakladatelka); druhá generace = nástupníci otce/matky (zakladatele/zakladatelky); atd.)

(**Zvolíte-li jinou možnost než první generaci vlastníků, prosím přejděte na otázku č. 29)

Otázka č. 25: Jaký motiv Vás vedl k rozhodnutí založit vlastní podnik?

- Prání být svým vlastním pánem
- Prání zkusit něco nového
- Vyhlídka na vydělání více peněz
- Osobní nezávislost
- Obchodní příležitost
- Vyhnout se nezaměstnanosti
- Jiné.....

Otázka č. 26: Kde byly získány hlavní finanční prostředky pro start podnikání?

- Vlastní úspory
- Přátelé, příbuzní
- Banka, případně jiné finanční instituce
- Obchodní partneři - dodavatelé
- Obchodní partneři - odběratelé
- Dotace
- Soukromý investor
- Jiné

Otázka č. 27: Zakladatelem podniku byl/byla/byli/byly?

- Žena
- Muž
- Manželé
- Sourozenci
- Jiné ...

Nástupnictví

Otázka č. 28: Plánujete předat Váš podnik další generaci?

- Ano
- Ne

(*Pokud zvolíte zápornou odpověď, přejděte na sociodemografickou část, otázka č. 31.)

Otázka č. 29: Domníváte se, že je vhodné, aby Vaši potomci získali praktické zkušenosti mimo Váš podnik?

- Ano
- Ne

Otázka č. 30: Plánujete již aktivně předání Vašeho podniku?

- Ano
- Ne

Sociodemografická struktura

Otázka č. 31: Jaká je Vaše pozice v podniku?

- Majitel(ka)/spolumajitel(ka)
- Jiný řídicí pracovník kromě majitel(ky)/spolumajitel(ky)
- Jiný administrativní pracovník

Otázka č. 33: Věk?

- 18-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56-65 let
- 66 let a více

Otázka č. 32: Pohlaví?

- Žena
- Muž

Otázka č. 34: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní vzdělání
- Střední odborné vzdělání s výučním listem
- Střední odborné vzdělání bez maturity
- Střední odborné vzdělání s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha B Přílohy k sociodemografickým otázkám z výzkumu

Příloha B1 Zastoupení respondenta dle vykonávané pozice v podniku

Pozice v podniku	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Majitel(ka)/spolumajitel(ka)	77	93 %
Jiný řídicí pracovník kromě majitel(ky)/spolumajitel(ky)	6	7 %
Jiný administrativní pracovník/pracovnice		
Počet respondentů (2)	83	100 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha B2 Zastoupení respondenta dle vzdělání

Vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Základní vzdělání	1	1 %
Střední odborné vzdělání s výučním listem	9	11 %
Střední odborné vzdělání bez maturity	4	5 %
Střední odborné vzdělání s maturitou	28	34 %
Vyšší odborné vzdělání	2	2 %
Vysokoškolské vzdělání	39	47 %
Počet respondentů (2)	83	100 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha B3 Zastoupení respondenta dle pohlaví

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Žena	24	29%
Muž	59	71%
Počet respondentů (2)	83	100 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha B4 Zastoupení respondenta dle věku

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
18-25 let	3	4 %
26-35 let	9	11 %
36-45 let	19	23 %
46-55 let	34	41 %
56-65 let	10	12 %
66 let a více	8	10 %
Počet respondentů (2)	83	100 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha C Příloha k otázce č. 1 z výzkumu

Příloha C1 Znalost pojmu rodinný podnik

Znalost pojmu	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Ano	79	95 %
Ne	4	5 %
Počet respondentů (2)	83	100 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha D Přílohy k otázce č. 2 z výzkumu

Příloha D1 Rodinný podnik

Rodinný podnik	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Ano	76	92 %
Ne	7	8 %
Počet respondentů (2)	83	100 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha D2 Souvislost mezi znalostí pojmu a akceptací rodinného podniku

Absolutní četnost	Znalost pojmu	Rodinný podnik		Celkový součet
		Ano	Ne	
	Ano	73	6	79
	Ne	3	1	4
	Celkový součet	76	7	83

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha E Příloha k otázce č. 3 z výzkumu

Příloha E1 Období založení podniku

Období založení podniku	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Před rokem 1918 až do r. 1988	4	5 %
Od roku 1989 až do r. 1999	44	58 %
Od roku 2000 až do r. 2009	18	24 %
Od roku 2010 až dodnes	10	13 %
Počet respondentů (2)	76	100 %

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha F Příloha k otázce č. 4 z výzkumu

Příloha F1 Právní forma podnikání

Právní forma podnikání	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
OSVČ	24	32 %
s.r.o.	43	57 %
a.s.	6	8 %
v.o.s.	1	1 %
Družstvo	1	1 %
SE	1	1 %
Počet respondentů (2)	76	100%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha G Příloha k otázce č. 5 z výzkumu

Příloha G1 Průměrný počet zaměstnanců v podniku

Počet zaměstnanců	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Méně než 10 zaměstnanců	43	57 %
10-49 zaměstnanců	23	30 %
50-249 zaměstnanců	7	9 %
250 a více zaměstnanců	3	4 %
Počet respondentů (2)	76	100%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha H Příloha k otázce č. 6 z výzkumu**Příloha H1 Roční obrat podniku**

Škála ročního obratu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do 199 tis. Kč	7	9 %
200–499 tis. Kč	6	8%
500–1.000 tis. Kč	3	4%
1–4,9 mil. Kč	12	16 %
5–9,9 mil. Kč	14	18%
10–59,9 mil. Kč	21	28%
60–99,9 mil. Kč	2	3 %
100–299 mil. Kč	4	5 %
300–499 mil. Kč	2	3 %
500–999 mil. Kč	2	3 %
Více jak 999 mil. Kč	3	4 %
Počet respondentů (2)	76	100%

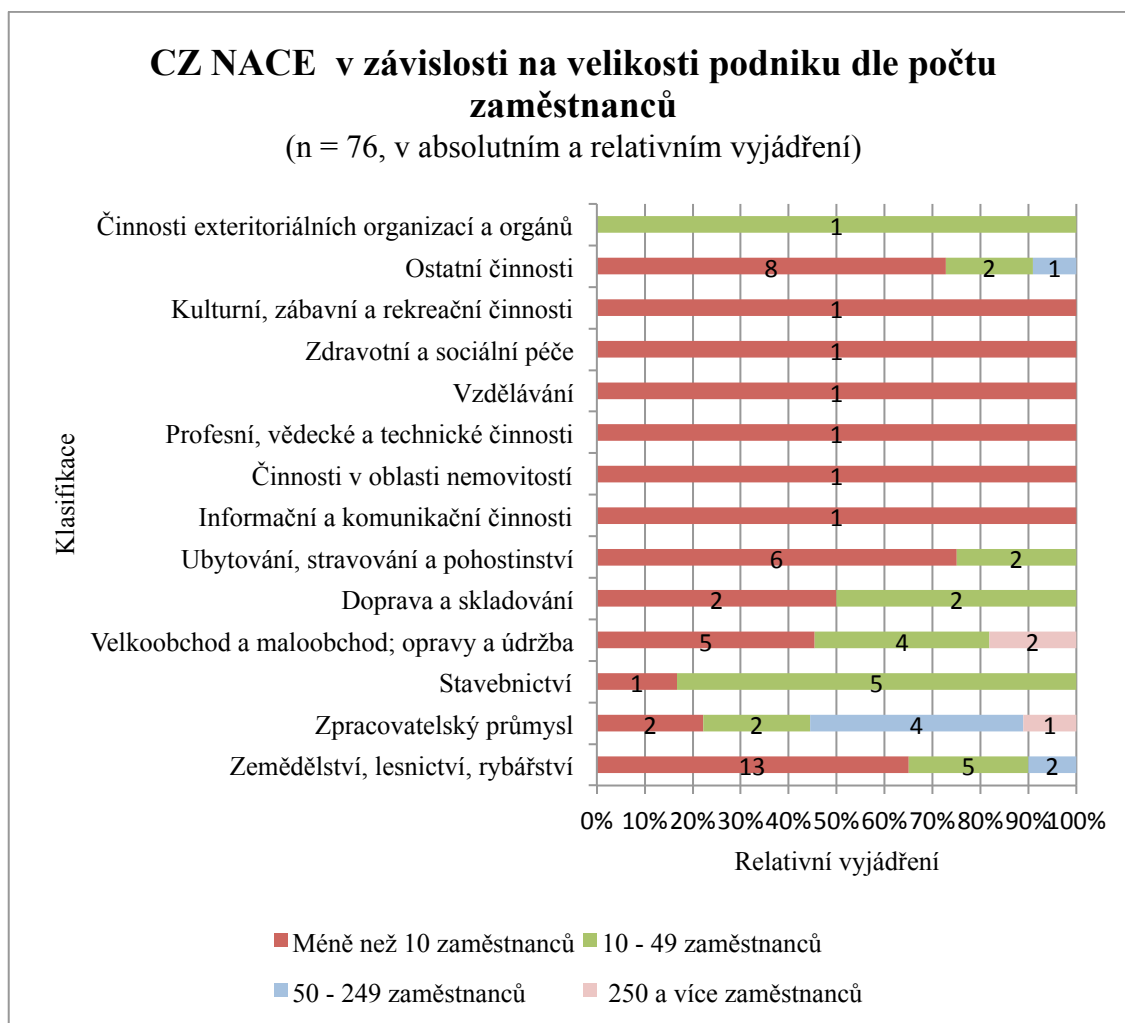
Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha CH Přílohy k otázce č. 7 z výzkumu**Příloha CH1 Klasifikace dle CZ NACE**

Klasifikace dle CZ NACE	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Zemědělství, lesnictví, rybářství	20	26 %
Zpracovatelský průmysl	9	12 %
Stavebnictví	6	8 %
Velkoob., maloob.; opr. a údr. mot. vozidel	11	14 %
Doprava a skladování	4	5%
Ubytování, stravování a pohostinství	8	11%
Informační a komunikační činnosti	1	1 %
Činnosti v oblasti nemovitostí	1	1 %
Profesní, vědecké a technické činnosti	1	1 %
Vzdělávání	1	1 %
Zdravotní a sociální péče	1	1 %
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	1	1 %
Ostatní činnosti	11	14 %
Činnosti exteritoriálních organizací a orgánů	1	1 %
Počet respondentů (2)	76	100%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha CH2 CZ NACE v závislosti na velikosti podniku dle počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha I Přílohy k otázce č. 8 z výzkumu

Příloha II Rodinní příslušníci dle počtu zaměstnanců

Rodinní příslušníci	Méně než 10 zaměstnanců			10 - 49 zaměstnanců			50 a více zaměstnanců		
	Absolutní četnost	Relativní četnost (1)	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (1)	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (1)	Relativní četnost (2)
Manžel/manželka	26	35%	60%	14	30%	61%	4	27%	40%
Rodič	14	19%	33%	10	22%	43%	1	7%	10%
Ostatní rodinní příslušníci	35	47%	81%	22	48%	96%	10	67%	100%
Počet odpovědí (1)	75	100%		46	100%		15	100%	
Počet respondentů (2)	43		174%	23		200%	10		150%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha J Příloha k otázce č. 9 z výzkumu**Příloha J1 Aktivně zapojení rodinní příslušníci dle počtu zaměstnanců**

Aktivně zapojení rodinní příslušníci	Méně než 10 zaměstnanců		10 - 49 zaměstnanců		50 a více zaměstnanců	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Ano	40	93%	22	96%	9	90%
Ne						
Nelze jednoznačně odpovědět	3	7%	1	4%	1	10%
Počet respondentů (2)	43	100%	23	100%	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha K Příloha k otázce č. 10 z výzkumu**Příloha K1 Vznik konfliktů dle počtu zaměstnanců**

Konflikty	Méně než 10 zaměstnanců		10-49 zaměstnanců		50 a více zaměstnanců	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Ano	16	37%	9	39%	2	20%
Ne	26	60%	14	61%	7	70%
Nevím	1	2%			1	10%
Počet respondentů (2)	43	100%	23	100%	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha L Příloha k otázce č. 11 z výzkumu**Příloha L1 Rozdělení času na podnik a rodinu dle počtu zaměstnanců**

Rozdělení času	Méně než 10 zaměstnanců		10 - 49 zaměstnanců		50 a více zaměstnanců	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Ano	6	14%	8	35%	5	50%
Ano, snažím se, ale nelze to vždy dodržet	21	49%	10	43%	2	20%
Ne	16	37%	5	22%	3	30%
Počet respondentů (2)	43	100%	23	100%	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha M Příloha k otázce č. 12 z výzkumu**Příloha M1 Zapojení potomků do podniku dle počtu zaměstnanců**

Zapojení potomků	Méně než 10 zaměstnanců		10-49 zaměstnanců		50 a více zaměstnanců	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Ano	24	56%	20	87%	10	100%
Ne	19	44%	3	13%		
Počet respondentů (2)	43	100%	23	100%	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha N Příloha k otázce č. 13 z výzkumu**Příloha N1 Věk zapojení potomků do podniku dle počtu zaměstnanců**

Věk zapojení potomků	Méně než 10 zaměstnanců		10-49 zaměstnanců		50 a více zaměstnanců	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Před 18. rokem	12	50%	9	45%	2	20%
Mezi 18-21 lety	7	29%	3	15%	3	30%
Mezi 22-26 lety	4	17%	8	40%	3	30%
Starší 26 let	1	4%			2	20%
Počet respondentů (2)	24	100%	20	100%	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

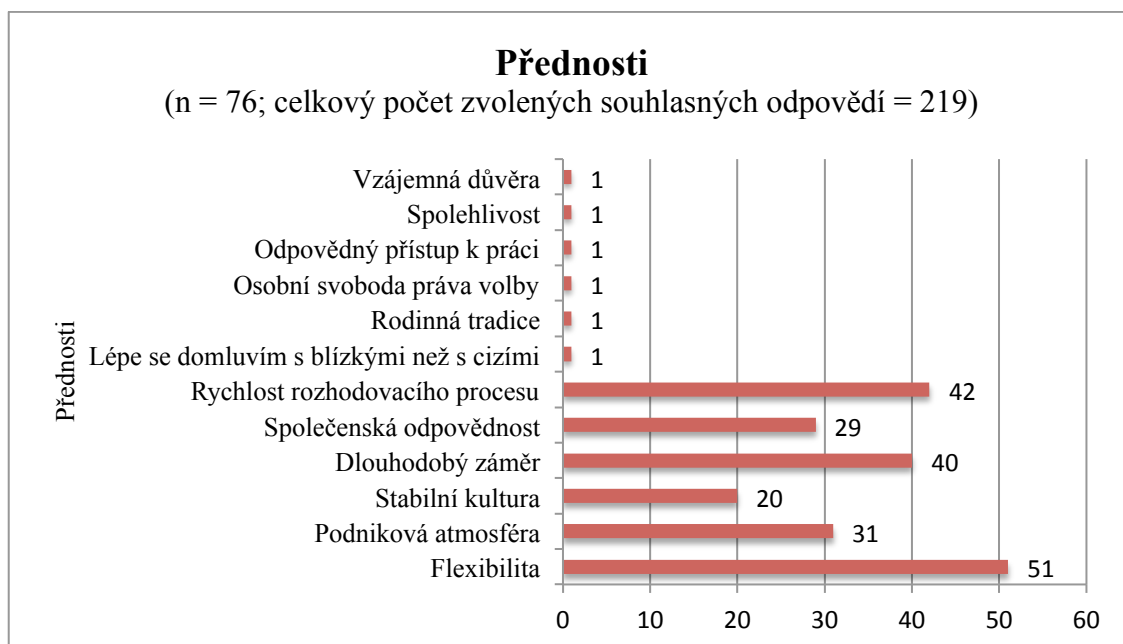
Příloha O Příloha k otázce č. 14 z výzkumu**Příloha O1 Existence mezigeneračních rozdílů dle počtu zaměstnanců**

Mezigenerační rozdíly	Méně než 10 zaměstnanců		10-49 zaměstnanců		50 a více zaměstnanců	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Ano	22	92%	18	90%	9	90%
Ne	2	8%	2	10%	1	10%
Počet respondentů (2)	24	100%	20	100%	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha P Příloha k otázce č. 15 z výzkumu

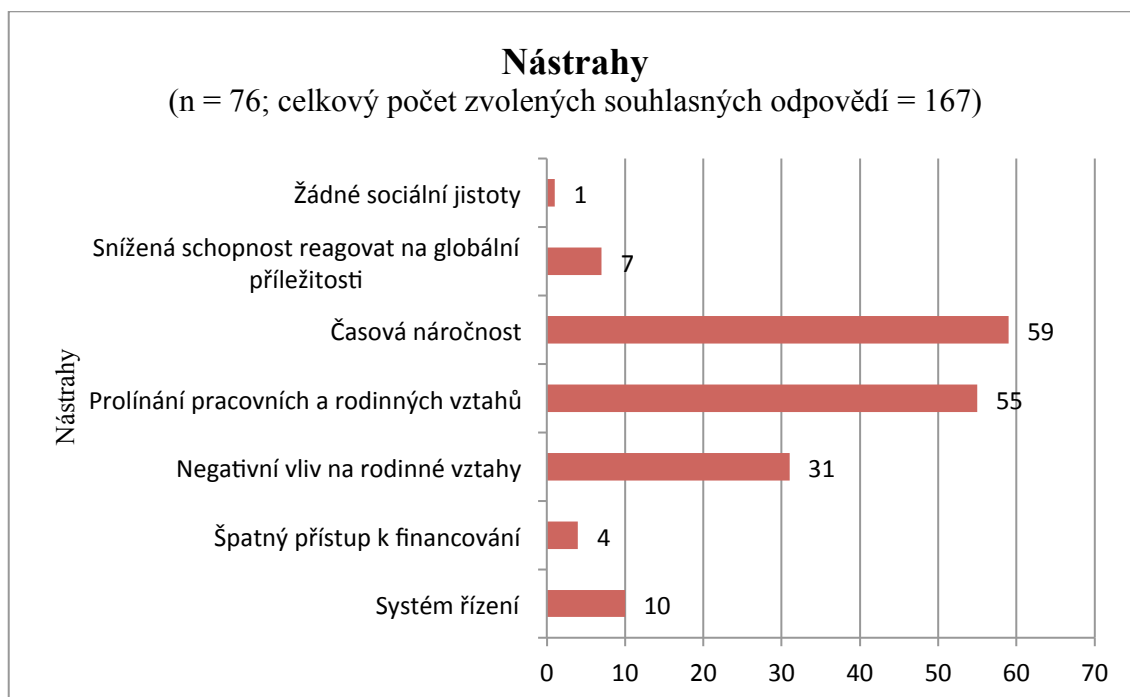
Příloha P1 Grafický výčet zvolených předností



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha Q Příloha k otázce č. 16 z výzkumu

Příloha Q1 Grafický výčet zvolených nástrah



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha R Příloha k otázce č. 17 z výzkumu**Příloha R1 Výhoda, že se jedná o rodinný podnik dle počtu zaměstnanců**

Výhoda	Méně než 10 zaměstnanců		10 - 49 zaměstnanců		50 a více zaměstnanců	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Ano	31	72%	16	70%	8	80%
Ne			3	13%	1	10%
Nelze jednoznačně odpovědět.	12	28%	4	17%	1	10%
Počet respondentů (2)	43	100%	23	100%	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha S Příloha k otázce č. 18 z výzkumu**Příloha S1 Hlavní priority dle počtu zaměstnanců**

Priority	Méně než 10 zaměstnanců			10-49 zaměstnanců			50 a více zaměstnanců		
	Absolutní četnost	Relativní četnost (1)	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (1)	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (1)	Relativní četnost (2)
Zlepšení ziskovosti	23	27%	53%	13	25%	57%	7	29%	70%
Zvýšení obratu	17	20%	40%	12	24%	52%	1	4%	10%
Být více inovativní	13	15%	30%	3	6%	13%	2	8%	20%
Exportovat na nové trhy	5	6%	12%	3	6%	13%	4	17%	40%
Získat nové "talenty" (zaměstnance)	11	13%	26%	9	18%	39%	4	17%	40%
Diverzifikace do nových produktů/služeb	10	12%	23%	8	16%	35%	2	8%	20%
Vzdělávání stávajících zaměstnanců	6	7%	14%	3	6%	13%	4	17%	40%
Počet odpovědí (1)	85	100%		51	100%		24	100%	
Počet respondentů (2)	43		198%	23		222%	10		240%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha T Příloha k otázce č. 19 z výzkumu**Příloha T1 Výměna zkušeností s jinými rodinnými podniky dle počtu zaměstnanců**

Výměna zkušeností	Méně než 10 zaměstnanců		10-49 zaměstnanců		50 a více zaměstnanců	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Ano	25	58%	13	57%	6	60%
Ne	18	42%	10	43%	4	40%
Počet respondentů (2)	43	100%	23	100%	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha U Přílohy k otázce č. 20 z výzkumu

Příloha U1 Vývoj tržeb za posledních 5 let dle období

Vývoj tržeb	Před rokem 1918 až do r. 1988		Od roku 1989 až do r. 1999		Od roku 2000 až do r. 2009		Od roku 2010 až dodnes	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Růst	1	25%	28	64%	12	67%	7	70%
Stabilní	2	50%	9	20%	3	17%	3	30%
Pokles	1	25%	3	7%	1	6%		
Kolísavost (růst, pokles)			3	7%	1	6%		
Kolísavost (pokles, růst)			1	2%	1	6%		
Počet respondentů (2)	4	100%	44	100%	18	100%	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha U2 Vývoj tržeb za posledních 5 let dle počtu zaměstnanců

Vývoj tržeb	Méně než 10 zaměstnanců		10 - 49 zaměstnanců		50 a více zaměstnanců	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Růst	25	58%	15	65%	8	80%
Stabilní	10	23%	5	22%	2	20%
Pokles	4	9%	1	4%		
Kolísavost (růst, pokles)	2	5%	2	9%		
Kolísavost (pokles, růst)	2	5%				
Počet respondentů (2)	43	100%	23	100%	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha V Přílohy k otázce č. 21 z výzkumu

Příloha V1 Odhad vývoje tržeb pro následující období dle období založení podniku

Odhad vývoje tržeb	Před rokem 1918 až do r. 1988		Od roku 1989 až do r. 1999		Od roku 2000 až do r. 2009		Od roku 2010 až dodnes	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Růst	2	50%	26	59%	9	50%	6	60%
Stabilní	1	25%	18	41%	9	50%	4	40%
Pokles	1	25%						
Počet respondentů (2)	4	100%	44	100%	18	100%	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha V2 Odhad vývoje tržeb pro následující období dle počtu zaměstnanců

Odhad vývoje tržeb	Méně než 10 zaměstnanců		10 - 49 zaměstnanců		50 a více zaměstnanců	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Růst	22	51%	13	57%	8	80%
Stabilní (na stejné úrovni)	21	49%	9	39%	2	20%
Pokles			1	4%		
Počet respondentů (2)	43	100%	23	100%	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha W Příloha k otázce č. 22 z výzkumu

Příloha W1 Plán využití růstu tržeb k investicím dle počtu zaměstnanců

Investice	Méně než 10 zaměstnanců		10-49 zaměstnanců		50 a více zaměstnanců	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Ano	20	91%	11	85%	7	88%
Ne	2	9%	2	15%	1	13%
Počet respondentů (2)	22	100%	13	100%	8	100%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha X Příloha k otázce č. 23 z výzkumu

Příloha X1 Do jakých oblastí plánuje podnik investovat dle počtu zaměstnanců

Investovat	Méně než 10 zaměstnanců			10-49 zaměstnanců			50 a více zaměstnanců		
	Absolutní četnost	Relativní četnost (1)	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (1)	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (1)	Relativní četnost (2)
Do hlavní podnikatelské činnosti	15	48%	75%	9	45%	82%	4	29%	57%
Do inovací a nových technologií	11	35%	55%	5	25%	45%	6	43%	86%
Do diverzifikace portfolia				1	5%	9%	1	7%	14%
Do lidských zdrojů	2	6%	10%	5	25%	45%	2	14%	29%
Jiné	3	10%	15%				1	7%	14%
Počet odpovědí (1)	31	100%		20	100%		14	100%	
Počet respondentů (2)	20		155%	11		182%	7		200%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha Y Přílohy k otázce č. 24 z výzkumu

Příloha Y1 Generace vlastníků dle počtu zaměstnanců

Generace vlastníků	Méně než 10 zaměstnanců		10-49 zaměstnanců		50 a více zaměstnanců	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
První generace vlastníků	33	77%	15	65%	7	70%
Druhá generace vlastníků	8	19%	6	26%	3	30%
Další generace vlastníků	2	5%	2	9%		
Počet respondentů (2)	43	100%	23	100%	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha Y2 Generace vlastníků dle období založení podniku

Generace vlastníků	Před rokem 1918 až do r. 1988		Od roku 1989 až do r. 1999		Od roku 2000 až do r. 2009		Od roku 2010 až dodnes	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
První generace vlastníků	1	25%	29	66%	16	89%	9	90%
Druhá generace vlastníků	2	50%	12	27%	2	11%	1	10%
Další generace vlastníků	1	25%	3	7%				
Počet respondentů (2)	4	100%	44	100%	18	100%	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha Z Příloha k otázce č. 25 z výzkumu

Příloha Z1 Motiv založení vlastního podniku dle počtu zaměstnanců

Motiv	Méně než 10 zaměstnanců			10-49 zaměstnanců			50 a více zaměstnanců		
	Absolutní četnost	Relativní četnost (1)	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (1)	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (1)	Relativní četnost (2)
Přání být svým vlastním pánem	18	20%	55%	9	20%	60%	5	31%	71%
Přání zkusit něco nového	8	9%	24%	9	20%	60%	1	6%	14%
Vyhledka na vydělání více peněz	7	8%	21%	5	11%	33%	2	13%	29%
Osobní nezávislost	22	25%	67%	6	13%	40%	5	31%	71%
Svoboda volby a místa práce	14	16%	42%	5	11%	33%	2	13%	29%
Obchodní příležitost	11	13%	33%	7	16%	47%	1	6%	14%
Vyhnout se nezaměstnanosti	7	8%	21%	2	4%	13%			
Využití historického objektu				1	2%	7%			
Porevoluční období plné příležitostí				1	2%	7%			
Rozvíjet dosavadní rodinný business	1	1%	3%						
Počet odpovědí (1)	88	100%		45	100%		16	100%	
Počet respondentů (2)	33		267%	15		300%	7		229%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha AA Přílohy k otázce č. 26 z výzkumu

Příloha AA1 Finanční prostředky pro start podnikání dle období založení podniku

Finanční prostředky	Před rokem 1918 do r. 1988		Od roku 1989 do r. 1999		Od roku 2000 do r. 2009		Od roku 2010 dodnes	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Vlastní úspory	1	100%	13	45%	9	56%	5	56%
Přátelé, příbuzní			6	21%				
Banka, případně jiné finanční instituce			9	31%	7	44%	2	22%
Dotace							2	22%
Soukromý investor			1	3%				
Počet respondentů (2)	1	100%	29	100%	16	100%	9	100%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha AA2 Finanční prostředky pro start podnikání dle počtu zaměstnanců

Finanční prostředky	Méně než 10 zaměstnanců		10-49 zaměstnanců		50 a více zaměstnanců	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Vlastní úspory	21	64%	2	13%	5	71%
Přátelé, příbuzní	3	9%	3	20%		
Banka, případně jiné finanční instituce	6	18%	10	67%	2	29%
Dotace	2	6%				
Soukromý investor	1	3%				
Počet respondentů (2)	33	100%	15	100%	7	100%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha BB Příloha k otázce č. 27 z výzkumu

Příloha BB1 Zakladatel dle počtu zaměstnanců

Zakladatel	Méně než 10 zaměstnanců		10-49 zaměstnanců		50 a více zaměstnanců	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Žena	7	21%			2	29%
Muž	14	42%	10	67%	3	43%
Manželé	9	27%	2	13%		
Sourozenci	1	3%				
Muž a žena	1	3%				
Muž se strýcem	1	3%				
Muž a sourozenci			2	13%		
Rodiče se synem						
Manželé a sourozenci			1	7%	1	14%
Muž s manželi					1	14%
Počet respondentů (2)	33	100%	15	100%	7	100%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha CC Přílohy k otázce č. 28 z výzkumu

Příloha CC1 Plán předat podnik následující generaci dle počtu zaměstnanců

Plán předat	Méně než 10 zaměstnanců		10-49 zaměstnanců		50 a více zaměstnanců	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Ano	34	79%	21	91%	9	90%
Ne	9	21%	2	9%	1	10%
Počet respondentů (2)	43	100%	23	100%	10	100%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha CC2 Kontingenční tabulka - plán předat podnik následující generaci a vnímání rodinného podniku za výhodu

Výhoda	Plán předat		Celkový součet
	Ano	Ne	
Ano	51	4	55
Nelze jednoznačně odpovědět.	11	6	17
Ne	2	2	4
Celkový součet	64	12	76

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha DD Příloha k otázce č. 29 z výzkumu

Příloha DD1 Získat zkušenosti mimo rodinný podnik dle počtu zaměstnanců

Zkušenosti mimo rodinný podnik	Méně než 10 zaměstnanců		10-49 zaměstnanců		50 a více zaměstnanců	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Ano	33	97%	13	62%	7	78%
Ne	1	3%	8	38%	2	22%
Počet respondentů (2)	34	100%	21	100%	9	100%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha EE Přílohy k otázce č. 30 z výzkumu

Příloha EE1 Aktivní plán předání podniku následující generaci dle počtu zaměstnanců

Plán předat - aktivně	Méně než 10 zaměstnanců		10-49 zaměstnanců		50 a více zaměstnanců	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)	Absolutní četnost	Relativní četnost (2)
Ano	9	26%	4	19%	7	78%
Ne	25	74%	17	81%	2	22%
Počet respondentů (2)	34	100%	21	100%	9	100%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Příloha EE2 Kontingenční tabulka – aktivní předání podniku následující generaci a typ generace vlastníků

Generace vlastníků	Plán předat - aktivně		Celkový součet
	Ano	Ne	
První	11	32	43
Druhá	9	8	17
Další		4	4
Celkový součet	20	44	64

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Abstrakt

MACHOVÁ, Kristýna. *Specifika rodinného podnikání*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, s. 115, 2017

Klíčová slova: rodina, podnikání, rodinný podnik, nástupnictví, výhody a nevýhody rodinného podnikání

Diplomová práce se zabývá tématem rodinného podnikání. Nejprve jsou zde vymezeny pojmy, které souvisí s rodinným podnikáním jako například rodina, podnikání, rodinné podnikání. Dále je diskutován přístup k rodinnému podnikání z hlediska Evropské unie, Slovenské a České republiky. Prostor je věnován výhodám a nevýhodám rodinného podnikání a nástupnictví v rodinném podniku.

Autorka práce realizovala výzkum zaměřený na stav českého rodinného podnikání. Tento výzkum byl proveden formou dotazníkového šetření mezi majiteli, případně řídicími pracovníky českých rodinných podniků.

Získané poznatky z dotazníkového šetření jsou shrnuty na konci práce.

Abstract

MACHOVÁ, Kristýna. *Specifics of Family Business*. Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, p. 115, 2017

Key words: family, business, family business, succession, advantages and disadvantages of family business.

This thesis is focused on the issues of family business. Firstly, there are defined terms related to family business, such as family, business, family business. Subsequently, the approach to family business is discussed in terms of the European Union, the Slovak and the Czech Republic. It is also dealt with the advantages and disadvantages of family business and succession in a family business.

The author carried out a research focused on the condition of Czech family business. This study was accomplished in form of a questionnaire survey among the owners or managers of Czech family businesses.

The summary of the questionnaire findings is described at the end of the thesis.