

## REALITA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ V ČR THE REALITY OF FAMILY BUSINESS IN THE CZECH REPUBLIC

Kristýna Machová<sup>1</sup>, Petra Taušl Procházková<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ing. Kristýna Machová, University of West Bohemia, Faculty of Economics, machokr@kpm.zcu.cz

<sup>2</sup> Ing. Petra Tausl Prochazkova, Ph.D., University of West Bohemia, Faculty of Economics, pprochaz@kpm.zcu.cz

**Abstract:** This paper focuses on family business topic. The aim of this paper is to discuss situation of family businesses in the Czech Republic in details. The topic of family business has gained tremendous attention in recent years and is especially concentrating on the task of family business succession. First, there is a theoretical part that concentrates attention on definition of family business in general. Finding the right match of family business definition is one of the most obvious challenges that are researchers facing. Furthermore, the theoretical part discusses advantages and limitations of such kind of doing business. In the next part, a practical view on family businesses in the Czech environment is provided. The analysis is conducted on basis of survey among a sample of family enterprises. The results of the practical part indicate current reality of this specific segment of entrepreneurial subjects and discuss future issues they should deal with. The paper contributes to research stream in the family business area and proposes several questions for further research observation.

**Keywords:** advantage, family business, limitation, survey

**JEL Classification:** L26, M10

---

### ÚVOD

Příspěvek se zabývá problematikou rodinného podnikání. Vzhledem k zaměření článku považujeme za vhodné na úvod uvést základní teoretický vstup do problematiky tohoto typu podnikání. Samotné definování pojmu rodina je složité, jelikož jednotná definice pojmu neexistuje. Absence jasné definice způsobuje často komplikace především v mezinárodním kontextu, kdy se vnímání rodiny a kultury může do značné míry lišit. Jedním ze způsobů, jak tento problém zmírnit, především v empirické oblasti výzkumu, je jasné definování jednotlivých úrovní a typů vztahu stejně tak jako příbuzenských vztahů (Astrachan a ostatní, 2002). Rodinu je možné chápat jako společenskou skupinu, která je spojena manželstvím, případně pokrevními vztahy, odpovědností a vzájemnou pomocí (Hartl, 2010). Obdobným způsobem definuje rodinu také Renzulli a ostatní (2000). Ti dále rozvíjejí roli rodiny v asociaci s podnikáním. Dle autorů

Petlina a Korába (2015) je za hlavní atribut rodiny považováno manželství. Rodinu vymezili jako skupinu lidí, která je spojena nejenom manželstvím, ale také sdílením společného způsobu života. V návaznosti na vymezení pojmu rodina se ale musí také zvažovat další otázka, jak chápání tohoto pojmu v kontextu nesezdaných párů žijících v jedné domácnosti, nebo otázka registrovaného partnerství.

Handler již v roce 1989 upozorňuje na skutečnost, že základní úkol pro výzkumníky zabývající se otázkou rodinného podnikání je samotné definování pojmu rodinného podniku. Astrachan a ostatní (2002), Gómez-Mejía a ostatní (2007), nebo Abdellatif a ostatní (2010) nicméně konstatují, že jednotná definice zůstává stále velkou výzvou. Definování oblasti rodinného podnikání je náročné a těžko uchopitelné. Řada autorů pohlíží na tuto oblast z různých úhlů pohledu, a to především ze 3 hledisek – z hlediska obsahu, účelu a formy. Někteří autoři zakládají předpoklad rodinného

podniku na procentech podniku, která rodina vlastní, jiní naopak na úmyslu rodiny předat podnik následující generaci či na počtu členů rodiny, kteří v podniku pracují (Koráb, 2008). Lea (1998) hovoří o rodinném podniku, pokud se jedná o podnik, který vznikl na základě rodinných potřeb a je řízen v rámci těchto morálních hodnot, zůstává v rodinném kruhu a je předáván další generaci. Tato definice je ovšem v praxi hůře uchopitelná. Sharma, Chrisman a Chua již v roce 1997 zjistili, že existuje 34 odlišných definic rodinného podnikání.

Mezi často uváděné autory patří také Arquera. Arquera (1979) říká, že rodinný podnik je ten, který je v rukou skupiny lidí, jež jsou ve vzájemném příbuzenském vztahu. Tato definice poskytuje možnost soustředit se i na malé podniky a mikropodniky, kdy jednotlivci kooperují s členy rodiny (Petlina a Koráb, 2015). V závěru 20. století se projevil snahy odborníků zavést do níjak právně ohraničené problematiky rodinných podniků řád. Autoři Shanker a Astrachan (1996) hovoří o využití tří vhodných definic. Tyto definice se odlišují mírou zapojení rodiny do podnikání. Jedná se o:

- Širokou definici – podnik se považuje za rodinný, 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 širokou definici – podnik se považuje za rodinný, pokud zakladatel nebo alespoň jeho potomci podnik řídí a mají nad ním vlastnickou kontrolu, čímž je myšlen podíl na akciích.
- Úzkou definici – za rodinný se považuje ten 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.

Z novějších definic lze zmínit Villalonga a Amita (2006), kteří považují podnik za rodinný v okamžiku, kdy zakladatel, nebo rodinný příslušník je v podniku ředitelem, manažerem či vlastní alespoň pětiprocentní podíl v podniku. Petlina a Koráb (2015) uvádějí dále například definici, kdy se za rodinný podnik považuje ten,

který je vlastněn a kontrolován členy rodiny nebo vybranými členy na základě předpokladu, že bude předán následující generaci v budoucnosti. Evropská komise (2009) definuje rodinný podnik bez ohledu na jeho velikost, ale pracuje s otázkou hlasovacích práv a zapojení rodinného příslušníka do řízení podniku.

Odlišnost definic a jejich kritérií, které mají vymezovat, zda se jedná o rodinný podnik, či nikoliv, vytváří problémy v praxi. Astrachan a ostatní (2002) upozorňují na fakt, že nejednotnost definic rodinného podniku a podnikání vedou k metodickým nedostatkům například v oblasti určení správného výzkumného vzorku, vytvoření vhodných skupin pro komparační účely, nebo pro nastavení nástrojů pro účely statistického měření. Například lze komplikovaně srovnávat výsledky různých výzkumů týkající se rodinných podniků, především lze obtížně srovnávat statistické údaje o rodinném podnikání mimo tuzemsko. Obdobné zmiňuje například také Chrisman a ostatní (2005). Ti upozorňují, že zkoumání v oblasti definování rodinného podnikání vede k tomu, že dochází k fragmentování tohoto pojmu a soustředění se na jednotlivé, vybrané komponenty. To logicky pak vede k tomu, že je obtížnější jednotně definovat rodinný podnik a použít tuto definice například pro komparační účely.

## **1. 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. 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). Silné a slabé stránky českých rodinných podniků nejsou příliš odlišné od rodinných podniků

v západních ekonomikách (Petlina a Koráb, 2015).

### 1.1. 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 atributy, jež jsou uvedeny v tab. 1.

Tab. 1: Silné stránky rodinného podnikání

Atribut	Vysvětlení
Vzájemná shoda	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	Rodinní příslušníci chtějí dosáhnout vzájemného prospěchu a jsou připraveni se podrobit nárokům, které mohou vyžadovat i osobní oběti. Rodina považuje podnik za svůj vlastní výtvar.
Flexibilita	Zahrnuje práci, čas i peníze. Rodina je ochotna pro podnik obětovat veškerý čas, který je nutný pro úspěšný rozvoj.
Dlouhodobý záměr	Pro rodinné podniky je charakteristické, že mají dlouhodobou vizi ohledně svých podnikatelských cílů.
Stabilní kultura	Řídící pracovníci zastávají svoji funkci dlouhodobě a jsou vnitřně zapojeni na úspěchu svého podniku.
Rychlost rozhodování	Předem jsou jasně definovány pravomoci.
Hrdost a důvěryhodnost	Souvisí s angažovaností členů uvnitř rodinného podniku, který je postaven na pevných základech.
Efektivnost	Rodinné podniky dokáží efektivně využívat zdroje, které jsou jim k dispozici.
Kvalita	Zákazník musí být schopen zjistit, že výrobek má danou vlastnost, která je pro něj užitečná.
Pracovní místa	Rodinné podniky mají smysl pro sociální zodpovědnost a vytváří nová pracovní místa.
Společenská odpovědnost	Rodinné podniky obnovují roli hnací síly rozvoje regionů, ve kterých působí.

Zdroj: vlastní zpracování, 2017; Petlina a Koráb, 2015; Tagiuri a Davis, 1996; Souček, 2010; Koráb, 2008; Neubauer, Lank, 2016

Existuje mnoho dalších silných stránek rodinného podnikání, 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).

### 1.2. Slabé stránky rodinných podniků

Slabé stránky jsou pro podnik zdrojem překážek, které musí být překonány. Existuje mnoho atributů, které mohou být v určitých situacích považovány za negativní a v situacích jiných naopak brány za pozitivní. Na tuto skutečnost upozorňuje Habbershon a ostatní (2003). Lze hovořit o velmi tenké hranici mezi silnou a slabou stránkou rodinného podniku a je nutné tento fakt vždy zohlednit v konkrétním případě. Nejčastější slabé stránky podniku jsou uvedeny v tab. 2.

Tab. 1: Slabé stránky rodinných podniků

Atribut	Vysvětlení
Vysoký potenciál pro konflikt	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.
Silné vazby s rodinou	Rodinní příslušníci chtějí dosáhnout vzájemného prospěchu a jsou připraveni se podrobit nárokům, které mohou vyžadovat i osobní oběti. Rodina považuje podnik za svůj vlastní výtvar.
Vyhýbání se externímu zdroji financování	Zahrnuje práci, čas i peníze. Rodina je ochotna pro podnik obětovat veškerý čas, který je nutný pro úspěšný rozvoj.
Komunikace	Uvnitř rodinných podniků je komunikace často ovlivněna nízkou mírou otevřenosti. Problémy, o kterých se nemluví, následně vytvářejí bariéry, které brání rozvoji dobrých vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy rodiny.
Nepotismus	Upřednostňování rodinných příslušníků před externími zaměstnanci.
Podnikové plánování	Jedná se o oblast, která je v rodinných podnicích často podceňována a může být i důvodem jejich vysoké míry úmrtnosti.
Podniková kontrola	Je možné použít pouze tehdy, pokud má podnik předem stanovené cíle, kterých chce dosáhnout. Jestliže je zanedbáno plánování podniku, tak nelze provést ani jeho kontrolu.
Globální příležitosti	Rodinné podniky se řadí především do kategorie menších podniků, mají tedy sníženou schopnost reagovat na globální příležitosti.
Postoj investorů	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.

Zdroj: vlastní zpracování, 2017; Petlina a Koráb, 2015; Levinson, 1971; Fock a ostatní, 1998; Souček, 2010; Koráb, 2008; Neubauer, Lank, 2016

### 1.3. Nástrahy rodinného podnikání

Miller a Miller (2003) zdůrazňují, že velké množství odborných článků diskutuje nástrahy rodinného podnikání. Mezi ty nejvíce zmiňované patří otázka nástupnictví a dostupnosti finančních prostředků. Problematika získávání finančních prostředků samozřejmě trápí i nerodinné podniky. Zde se toto týká především druhých a dalších generací v rodinných podnicích v souvislosti s růstem podnikatelských aktivit. Další známá nástraha spočívá v potenciálu pro vznik konfliktů v oblasti vedení. Především se jedná o vztah mezi rodinou, vlastníky a manažery (Gersick, 2004). Tyto konflikty mohou poškodit jak rodinný podnik, tak i vzájemné vztahy uvnitř rodiny (Machek, 2017). Poza (2014) radí, stejně tak jako řada dalších autorů (Sharma, 2004; Venter a ostatní, 2005)

mezi významné nástrahy rodinného podnikání otázku 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. 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 (Koráb, 2008). 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 ostatní, 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, 2016).

Dle studie Miller a ostatní (2003) byly zjištěny tři základní body neefektivnosti nástupnictví, které mohou s největší pravděpodobností způsobit problémy při předávání podniku do rukou nových vlastníků. Konkrétně se jedná o:

- 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.

## **2. CÍL VÝZKUMU A METODOLOGIE**

Cílem tohoto příspěvku je přiblížit a upozornit na problematiku rodinného podnikání, jak z teoretického, tak z praktického pohledu. Prostřednictvím literární rešerše jsou

diskutovány stěžejní pojmy z oblasti rodinného podnikání, především definice, přednosti a meze této formy podnikání. Na tento teoretický úvod navazuje dotazníkové šetření zkoumající vybrané aspekty rodinných podniků v České republice. Pro dosažení stanoveného cíle jsou využity jak sekundární data z dostupných světových i tuzemských studií, vědeckých článků, která vytvořily kvalitní informační podklad pro realizaci dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo realizováno na jaře 2017 a mělo několik sekcí, přičemž pro účely tohoto článku se uvádějí pouze vybrané, zjištěné skutečnosti v návaznosti na stanovený teoretický základ. Vzhledem k tomu, že bylo potřeba oslovit větší množství respondentů za účelem získání kvalitních a věrohodných dat, byla zvolena distribuce prostřednictvím on-line dotazníku. Současně však bylo nutné počítat s nižší mírou návratnosti platných dotazníků, než by tomu bylo například při osobním dotazování. Cílovou skupinou byli zvoleni majitelé, případně vedoucí pracovníci, kteří působí v českých podnikatelských subjektech a je možné je zařadit mezi rodinné podniky dle dříve v textu uvedených charakteristik.

## **3. VÝSLEDKY A DISKUZE**

Jak je uvedeno výše, atributů, které jsou spojeny s rodinným podnikáním, je mnoho a nelze v rámci jednoho příspěvku shrnout veškeré, které s tímto typem podnikání souvisí. Z tohoto důvodu text níže uvádí pouze vybrané aspekty, které úzce souvisí s diskutovanou problematikou v teoretické části. Šetření se zúčastnil výběrový vzorek tuzemských rodinných podniků. Samotný počet českých rodinných podniků je dosud pouze odhadován. Navzdory této skutečnosti existují různé výzkumy renomovaných agentur, které zjišťují hlubší informace o rodinných podnicích. Je vhodné zmínit například poradenskou společnost KPMG, která ve spolupráci s federací EFB (European Family Businesses) vydává od roku 2012 „Barometr rodinných podniků v Evropě“. Případně v tuzemsku průzkumy AMSP ČR (Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky), které jsou prováděné nezávislou agenturou IPSOS. Do těchto průzkumů jsou

však zařazovány pouze české rodinné podniky, které zaměstnávají 6-249 zaměstnanců.

Pro účely vlastního dotazníkového šetření označují autorky příspěvku za rodinný podnik ten, který je samotným majitelem považován za rodinný nebo má v plánu předat svůj podnik blízkému příbuznému anebo v podniku pracuje jako řádný zaměstnanec nějaký další člen rodiny. Podnik je považován za rodinný tehdy, pokud splní alespoň jedno z uvedených kritérií. Autorky se tak ztotožnily s definicí, která byla v roce 1997 akceptována Massachusetts Mutual Life Company (Strážovská a ostatní, 2008).

### **3.1. Struktura vzorku**

Vzorek je tvořen 76 respondenty. Respondenti jsou majitelé, případně vedoucí pracovníci, v tuzemských rodinných podnicích. Významná většina respondentů zastupuje mikropodniky (43), případně malé podniky (23). Naopak střední (7) a velké podniky (3) jsou zastoupeny omezeně. Z hlediska právní formy podnikání jsou data nejčastěji získána od společností s ručením omezeným, a to ve 43 případech, a od osob samostatně výdělečně činných, které jsou zastoupeny 24 respondenty. Akciová společnost je zastoupena 6 respondenty. Další právní formy jako veřejná obchodní společnost, družstvo a evropská společnost jsou vždy zastoupeny právě 1 respondentem.

Zúčastnění respondenti uvedli ve 3 případech, že jejich podnik byl založen již před 2. světovou válkou a jejich podnikání bylo pozastaveno potlačením soukromého podnikání během totalitního režimu. Tito respondenti začali znovu podnikat až po roce 1989. Pouze 1 respondent uvedl, že začal podnikat již během totalitního režimu, kdy mohly vznikat pouze drobné živnosti. Zbýlých 72 respondentů začalo s podnikáním až po roce 1989.

Nejvyššího podílu v oblasti hlavní podnikatelské činnosti dle klasifikace CZ NACE dosahuje oblast zemědělství, lesnictví a rybářství, která je zastoupena 20 respondenty. Dále oblasti velkoobchod, maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel a ostatní činnosti jsou v obou případech reprezentovány právě 11 respondenty. Dále je možné uvést oblast zpracovatelského průmyslu, která je zastoupena 9 respondenty, nebo oblast ubytování, pohostinství a stravování, kterou reprezentuje 6

respondentů. Ostatní oblasti činnosti jsou zastoupeny méně než 6 respondenty.

Počet zúčastněných respondentů není vysoký, ale postačuje k vytvoření základních závěrů. Vzorek obsahuje podniky různých velikostí a právních forem, které působí v odlišných oblastech činnosti dle klasifikace CZ NACE. Tyto sledované kategorie nejsou ve vzorku rozloženy rovnoměrně, což je autorkami považováno za jisté omezení tohoto šetření.

### **3.2. Rodina**

Nejprve je vhodné se zaměřit na atributy, které přímo souvisí s rodinou a zjistit základní charakteristické rysy, které se vztahují k zapojení rodiny do podniku. A to z důvodu, že rodinné podnikání často zasahuje i mimo rámec podniku a ovlivňuje tedy jednotlivé příslušníky rodiny i mimo podnikové prostředí. Mezi základní rysy rodinného podnikání je zařazováno zapojení rodinných příslušníků do chodu podniku, avšak tyto rodinní příslušníci se nemusí vždy aktivně podílet na jeho běžném provozu. Díky šetření je možné uvést, že 71 respondentů souhlasí s tvrzením, že jednotliví rodinní příslušníci se zapojují do chodu podniku aktivně, pouze 5 respondentů se nedokáže rozhodnout jednoznačně. Těchto 5 respondentů poukazuje na možnou slabinu rodinných podniků. A sice, že někteří rodinní příslušníci nejsou v běžném provozu podniku zainteresováni, konkrétně neřeší a nezapojují se aktivně na společné práci. Žádný z dotázaných respondentů nezvolil zcela zápornou odpověď, která by znamenala, že ačkoliv se jedná o rodinný podnik, tak starosti o něj leží jako břímě pouze na jediném členu rodiny. Z těchto dat je tedy patrné, že rodinní příslušníci se převážně aktivně zapojují do chodu podniku.

Ačkoliv se jednotliví příslušníci aktivně zapojují do chodu podniku a dalo by se předpokládat, že je zde vytvořen základ pro vznik potenciálních konfliktů mezi jednotlivými členy rodiny. Získaná data poukazují na skutečnost, že sice konflikty mezi příslušníky rodiny v rodinných podnicích vznikají, avšak ve více než polovině podniků tento typ konfliktu doposud nezaznamenali. Konkrétně souhlas s tvrzením, že konflikty mezi jednotlivými členy rodiny v podniku vznikají, je uveden 27 respondenty. Naopak 47 respondentů popírá vznik konfliktů mezi členy

rodiny a pouze 2 respondenti se nedokáží rozhodnout.

Mezi další atribut, který souvisí s rodinným podnikáním, lze zařadit obětovaný čas na práci. Je tedy vhodné objasnit, jak zúčastnění respondenti rozdělují svůj čas. Zda dochází ke striktnímu rozdělení času na práci a na rodinu. V tab. 3 jsou uvedena data jak v absolutním, tak i relativním vyjádření, které slouží pro možné srovnání získaných dat s údaji z průzkumu AMSP ČR z května roku 2016. Získaná data vlastním dotazníkovým šetřením nejsou překvapující, jelikož je z nich na první pohled zřejmé, že rodinu od podnikání v rámci rodinných podniků je možné pouze těžko oddělit. Pouze 19 respondentů si dokáže svůj čas

na rodinu a podnik striktně oddělit. Dále 33 respondentů se o to alespoň pokouší a 24 respondentů čas na rodinu a na práci od sebe neodděluje vůbec. Je možné provést srovnání s průzkumem AMSP ČR (2016), do kterého se zapojilo 400 respondentů z řad rodinných podniků. Z průzkumu AMSP ČR (2016) lze vyvozovat, že odpovědi v jednotlivých kategoriích jsou vyrovnané a částečně se odlišují od dat získaných vlastním šetřením. Nejedná se však o významné odchylky ve výstupech. Tyto mírné odchylky mohou být pouze způsobeny jinou strukturou a velikostí výběrového vzorku respondentů.

Tab. 3: Rozdělení času na podnik a rodinu

Čas na rodinu a děti	Vlastní šetření 2017		AMSP ČR 2016
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Relativní četnost
Ano	19	25 %	34 %
Ano, snažím se, ale nelze to vždy dodržet.	33	43 %	29 %
Ne	24	32 %	37 %
<b>Počet respondentů</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017; AMSP ČR, 2016

V souvislosti s rodinou lze dodat, že v 54 případech jsou již do chodu rodinného podniku zapojeni i potomci. Zbylých 22 respondentů zatím nezapojuje své potomky v podniku. Záporná odpověď může souviset i s možností, že zúčastnění respondenti dosud žádné potomky nemají, popřípadě jsou jejich děti příliš malé.

### 3.3. Percepce

V dotazníkovém šetření byl věnován prostor pro zjištění, jak je rodinné podnikání vnímáno samotnými respondenty. Především se šetření zaměřilo na identifikování hlavních předností a nástrah.

Nejprve respondenti identifikovali, zda uvedené aspekty považují za přednosti rodinného podnikání či nikoliv (viz tab 4). Souhlasné odpovědi jsou uvedeny ve sloupci „Ano celkem“. K určení hlavních předností je využito metody pořadí, která požaduje pouze ordinální informaci a stanovení pořadí kritérií (Synek a ostatní, 2009). Metoda spočívá ve třech základních krocích, a to v přiřazení indexu „i“ jednotlivým

kritériím, dále ohodnocení a uspořádání daných kritérií a v následném provedení výpočtu dle vzorce 1 (Synek a ostatní, 2009).

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

kde:  $b_i$  počet bodů  $i$ -tého kritéria

Tab. 4: Přednosti rodinného podnikání - metoda pořadí

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

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V téže tab. 4 jsou vypočteny váhy. Váha se vždy vztahuje právě k jednomu kritériu. Díky vypočteným vahám vyplývá na povrch skutečnost, že respondenti shledávají výhodu rodinného podnikání především ve flexibilitě a rychlosti rozhodovacího procesu. Naopak stabilní kultura je z celkového hodnocení

respondentů až na posledním místě, tedy respondenti souhlasili s tímto tvrzením nejméně. Jak je předesláno výše, existuje i mnoho nástrah v rodinném podnikání. Tyto nástrahy jsou opět vyhodnoceny pomocí metody pořadí, kdy počet souhlasných odpovědí s daným kritériem je uveden ve sloupci „Ano celkem“ v tab. 5.

Tab. 2: Nástrahy rodinného podnikání - metoda pořadí

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

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tab. 5 obsahuje i vypočtené výsledné váhy. Dochází tedy ke zjištění, že největší nástrahy v rodinném podnikání respondenti spatřují především v již dříve zmíněné časové náročnosti a v prolínání pracovních a rodinných vztahů. Špatný přístup k financování se umístil z hlediska výsledných vah až na posledním místě. Je tedy možné konstatovat, že respondenti nepovažují zastoupení příslušníků rodiny v podniku jako překážku pro získání finančních prostředků.

Nicméně i navzdory uvedeným nástrahám v tab. 5 považují respondenti i tak celkově rodinné podnikání za výhodu. S tímto výrokem se ztotožňuje 55 zúčastněných respondentů.

Zbýlých 21 respondentů považuje rodinné podnikání za nevýhodu.

### 3.4. Nástupnictví

Mezi jednu z hlavních nástrah rodinného podnikání lze zařadit otázku předání rodinného podniku následující generaci. Nástupnictví je v současné době jedno z nejčastěji diskutovaných témat vztahující se k rodinnému podnikání. Důvod řešení této problematiky je prostý, a to, že rodinné podniky v tuzemsku začaly vznikat především až po roce 1989 a dnes tyto podniky často stojí na prahu, kdy má dojít ke generační výměně bez předchozích zkušeností. Mezi skutečnost, kterou je nutno uvést, je ta, že do dotazníkového šetření jsou



zahrnutí respondenti z různých generací vlastníků. Nejmenší zastoupení mají podniky, které zastupují třetí a další generaci vlastníků. Do této kategorie jsou zařazeni pouze 4 respondenti. Zástupců druhé generace vlastníků je ve vzorku právě 17. Nejpočetnější skupinu

tvoří zástupci první generace vlastníků („zakladatelů“), kterých je 55.

V tab. 6 jsou uvedena získaná data, která souvisí s tím, zda mají tuzemské rodinné podniky v plánu předat podnik následující generaci.

Tab. 3: Plán předat rodinný podnik

Plán předat podnik	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	64	84 %
Ne	12	16 %
<b>Počet respondentů</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Jak je z tab. 6 zřejmé, pouze 12 respondentů nemá v plánu rodinný podnik předat následující generaci. Zbylých 64 respondentů plánuje podnik předat. Tím se i nabízí otázka, zda je na předání podniku pomýšleno aktivně. Tuto skutečnost ukazuje tab. 7, ze které je na první pohled zřejmé, že aktivní předání podniku

plánuje pouze 20 respondentů. Tito respondenti zastupují první a druhou generaci vlastníků. U těchto rodinných podniků je možné se domnívat, že právě probíhá, popřípadě v blízké budoucnosti bude probíhat, tzv. generační výměna. Zbylých 44 respondentů předání rodinného podniku neplánuje aktivně.

Tab. 4: Aktivní plán předání rodinného podniku

Plán předat podnik – aktivně	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	20	31 %
Ne	44	69 %
<b>Počet respondentů</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z dat získaných z dotazníkového šetření a uvedených v tomto příspěvku je zřejmé, že rodinné podnikání patrně nebude fenoménem pouze dnešní doby. Jelikož zúčastnění respondenti plánují předat podnik následující generaci.

## ZÁVĚR

Rodinné podnikání patří mezi základní formy podnikání, které má zastoupení v mnoha zemích světa a jejich přínos pro ekonomiku je významný. AMSP ČR odhaduje v České republice zhruba 30% podíl na tvorbě národního hrubého domácího produktu (Břeňová, 2015). A rozvoj tohoto typu podnikání v tuzemsku je především spojován se sametovou revolucí v roce 1989, kdy se tehdejší Československá republika opět naklonila zpět k tržnímu hospodářství, které podpořilo návrat ke kořenům soukromého podnikání (Rydvalová, 2015). Z analyzovaných dat je patrné, že převážná většina českých rodinných podniků vznikla až po roce 1989. S dobou založení tuzemských

rodinných podniků úzce souvisí i pojem nástupnictví, které je v České republice diskutovaným tématem. Z dat je zřejmé, že současní majitelé mají ve více než čtyřech pětinach v plánu předat své podniky následující generaci. A tak je pravděpodobné, že rodinné podniky zůstanou součástí národní ekonomiky i v následujících desetiletích. Je podstatné dodat, a samotná analýza dat to potvrzuje, že mnohé tuzemské rodinné podniky dosud neprožily generační výměnu a není tak zcela jisté, zda tyto podniky bez zkušeností dokáží vyřešit generační výměnu, která je v příštích letech čeká. Dále lze zmínit, že zakladatelé těchto podniků si svoji cestu prošli sami a ve svých podnicích znají vše do nejmenšího detailu. A navzdory tomu, že jejich potomci bývají vychovávaní k pracovitosti, tak doposud vyrůstali v podnikatelském inkubátoru. Jakmile potomci převzou rodinný podnik, tak se budou muset vypořádat i s globální konkurencí na rozdíl od jejich rodičů.

A tato situace rozhodně nebude snadná (Jenšíková, 2017).

Dále je možné uvést, že v rodinných podnicích se zapojují příslušníci rodiny ve valné většině aktivně. Ačkoliv je zapojení příslušníků rodiny především aktivní, tak vznik konfliktů mezi jednotlivými příslušníky rodiny není zpozorován, a to dle dvou třetin respondentů. V rodinných podnicích však nastává problém v situaci ohledně rozdělení času na rodinu a podnik, které je velmi složité. Tímto problémem se především vyznačují mikropodniky. Přednosti podnikání v rámci rodiny jsou především v jeho flexibilitě, rychlosti rozhodovacího procesu a dlouhodobosti záměru. Naopak jako největší nedostatky vystávají ty, které jsou spojeny s jeho časovou náročností a prolínáním pracovních a rodinných vztahů. Navzdory uvedeným nástrahám je dosud vlastníky rodinné podnikání považováno za výhodu.

V závěru lze dodat, že jedna z nejdůležitějších charakteristik tohoto typu podnikání je právě vazba s rodinou, která je jeho největší předností a zároveň i nástrahou. Rodinné podnikání je čím dál tím více aktuální téma, které může být zdrojem dalšího zkoumání.

#### **Grantová podpora**

**Tento článek byl vytvořen s podporou projektu SGS-2017-013 Aplikace nových přístupů v managementu a v marketingu na Fakultě ekonomické ZČU v Plzni.**

#### **ZDROJE**

Adeyeye, J., O., Ogunnaike, O., Amahian A., Olokundun, M., & Inelo, F. (2016). Inventory control and performance of manufacturing firms. *Journal of engineering and applied sciences*. 1192.

Ahmad, A., Mehra, S., & Pletcher, M. (2004). The perceived impact of JIT implementation on firms' financial/growth performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 15(2), 118 - 130.

Alles, M., Datar, S., & Lambert, R. (1995) Moral hazard and management control in Just-In-Time settings. *Journal of Accounting Research*. 33, 177-204.

Balakrishnan, R., Linsmeier, T., J., & Venkatachalam, M. (1996). Financial benefits

from JIT adoption: Effects of customer concentration and cost structure. *The Accounting Review*. 71, 183-205.

Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Achieving Full-Cycle Cost Management. *MIT Sloan Management Review*. 46(1), 44-50.

Gonzalez, J., L., & González, D. (2010). Analysis of an economic order quantity and reorder point inventory control model for company Xyz. San Luis, Obispo: California Polytechnic State University.

Huson, M., & Nanda, D. (1995). The impact of just-in-time manufacturing on firm performance in U.S. *Journal of Operations Management*. 9(1), 5-14.

Ogbo, A., I., & Ukpere, W., I. (2014). Impact of effective inventory control management on organizational performance: A study of 7up bottling company. *Mediterranean journal of social sciences*. 5(10).

Ohno T (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-scale Production*. Cambridge: Productivity Press.

Ouyang, L., Y., Wu, K. S., & Ho, C., H. (2007). An integrated vendor- buyer inventory model with quality improvement and lead time reduction. *Int J Prod Econ*. 108(1-2), 349-358.

Nakamura, M., Sakakibara, S., & Schroeder, R., G. (1996). Japanese manufacturing methods at US manufacturing plants: empirical evidence. *Canadian Journal of Economics*. 29(2), S468-74.

Sadhvani, A., T., Sarhan, M., H., & Kiringoda, D. (1985). Just-in-time: an inventory system whose time has come. *Management Accounting*. 67(December), 36-44.

Schonberger, R. (1982). Some observations on the advantages and implementation issues of just-in-time production systems. *Journal of Operations Management*. 3(1), 1-11.