

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce

Rodinné podnikání

Vypracovala: Bc. Lenka Prchalová

Vedoucí práce: Ing. Ivana Svobodová, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Rodinné podnikání“
vypracovala samostatně.
Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 6. května 2010

Podpis

P o d ě k o v á n í

Ráda bych tímto poděkovala paní Ing. Ivaně Svobodové za odborné vedení mé diplomové práce, za cenné rady a připomínky a za podporu při zpracování tohoto tématu.

Za spolupráci a poskytnutí firemních materiálů bych ráda poděkovala
panu Janu Mičánkovi, majiteli společnosti LESS a.s.,
paní Petře Janů, „spolunáslednici“ rodinné firmy Knoflíkářský průmysl a.s.,
panu Janu Hankovcovi, spolumajiteli Pekařství Jan Hankovec,
a panu Romanu Nádvorníkovi, řediteli Pekařství Jan Hankovec.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 Teoretická část	9
1.1 Význam a postavení rodinného podnikání v národních ekonomikách	9
1.2 Definice rodinného podnikání	12
1.3 Historie rodinného podnikání	18
1.4 Specifika rodinného podnikání	20
1.4.1 Podnikatelská rodina – zvláštní druh?	20
1.4.2 Vlastnictví – podnikatelská rodina jako vlastník	25
1.4.3 Řízení podniku	34
1.4.4 Podnik	47
1.5 Problémy rodinných podniků	50
1.6 Silné a slabé stránky rodinných podniků	53
1.7 Plánování a řízení následnictví	63
1.7.1 Časté problémy v procesu generační obměny	64
1.7.2 Problém následnictví	64
1.8 Strategie zaručující rodinným podnikům úspěšnou budoucí existenci	71
1.8.1 Systém Weissman „10 schodů k úspěchu“	71
1.8.2 Pět oblastí zaručující udržitelnost rodinného podniku	75
1.8.3 Dvacet důležitých zásad pro úspěšné řízení rodinných podniků	77
2 Praktická část	82
2.1 Rodinné podnikání v Německu	82
2.1.1 Význam rodinných podniků v Německu	82
2.1.2 Německé rodinné podniky v hospodářské krizi	87
2.1.3 Historie rodinného podnikání v Německu	89
2.1.4 Problém následnictví	91
2.1.5 Burzovní indexy	92
2.1.6 Výzkumné a vzdělávací instituce	92
2.2 Rodinné podnikání v České republice	94
2.2.1 Význam a postavení rodinných podniků v ČR	94
2.2.2 Historie rodinného podnikání v ČR	96
2.2.3 Rodinné podnikání v ČR dnes	101
2.2.4 Přednosti, meze a specifické problémy českých rodinných podniků	105
2.2.5 Organizace a sdružení zabývající se rodinným podnikáním	108

2.2.6	České rodinné podniky v hospodářské krizi	109
2.2.7	Problém následnictví.....	110
2.3	Srovnání rodinného podnikání v Německu a ČR a návrh možných zlepšení pro české rodinné firmy	111
2.4	Příklady českých rodinných podniků.....	113
2.4.1	LESS a.s.....	114
2.4.2	Knoflíkářský průmysl Žirovnice a.s.	123
2.4.3	Pekařství Jan Hankovec	130
ZÁVĚR		136
LITERATURA		138
SEZNAM TABULEK		147
SEZNAM OBRÁZKŮ		148
PŘÍLOHY		149

Úvod

Fenomén rodinného podnikání se za poslední roky stal ve světě obzvlášť diskutovaným tématem, a to nejen na akademické úrovni, ale i na úrovni národní nebo nadnárodní. Přispěly k tomu převážně výzkumné práce, které poukázaly na nezanedbatelný význam rodinných podniků v národních ekonomikách.

Rodinným podnikáním se ale nezabývají jen výzkumná centra. Dnes již existuje i velký počet speciálních institucí, které se tomuto tématu věnují a poskytují rodinným podnikům podporu a poradenství. Na některých univerzitách nalezneme dokonce studijní programy zaměřující se právě na rodinné podnikání. Odborná veřejnost přispívá k zviditelnění a rozvoji rodinných podniků nespočtem publikací. Ty se tímto tématem zabývají jak v obecné rovině, tak jeho specifickými okruhy (např. následnictví, řízení rodinného podniku, podniková kultura, daňová problematika atd.).

Rodinné podnikání v České republice je samostatnou kapitolou. Patří totiž k oblastem téměř neznámým. Donedávna u nás neexistovala jediná odborná publikace, jež by se rodinným podnikům věnovala. Postupně dochází ke změnám. První česky psaná odborná literatura zabývající se rodinnými firmami se začala objevovat přibližně před osmi lety. Nejznámějšími autory jsou: Václav Koráb, Alena Hanzelková, Marek Mihalisko, Marie Hesková a Viktor Vojtko, kteří se ve svých pracích zaměřili nejen teoretické základně rodinného podnikání, ale i výsledkům svých výzkumů zaměřených na české rodinné podniky.

Rodinné podnikání jsem zvolila za téma této diplomové práce nejen z důvodu, že je pro všechny světové ekonomiky nesmírně důležité, tj. rodinné podniky představují většinu všech registrovaných podniků ve světě, tvoří většinu pracovních míst a přispívají velkou částí k tvorbě HDP, ale i proto, že je to oblast v České republice stále neprobádaná a po dlouhá léta opomíjená. Mnozí autoři¹ pokládají rodinné podniky za budoucnost českého hospodářství, proto je nezbytné tuto oblast podporovat a legislativně upravit. Je důležité, aby se rodinné podnikání dostalo do popředí zájmu státu, odborné veřejnosti i samotných podnikatelů.

Jelikož v českém jazyce neexistuje dostatek odborné literatury, kterou bych mohla pro diplomovou práci použít, budu čerpat převážně z německy psané literatury, zejména z knihy: Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen od Sabine Kleinové. Diplomová práce má dva cíle. Prvním cílem je rozšířit teoretickou základnu rodinného podnikání o odbornou literaturu, která není doposud v České republice příliš známá, a zmapovat tuto problematiku. Druhým cílem práce je provést analýzu rodinného podnikání v České republice a z výsledků srovnání s Německem doporučit, jak situaci v České republice zlepšit, a také na základě provedené situační analýzy třech českých rodinných podniků navrhnout možná řešení jejich specifických problémů.

Oblast rodinného podnikání je značně rozsáhlá, proto se v rámci teoretické části diplomové práce pokusím nastínit alespoň základní souvislosti této problematiky. Nejprve se budu věnovat významu rodinného podnikání, uvedu nejrozšířenější definice rodinných

¹ PETERKA, P. Rodinné podnikání dobře zvažte, má nejen řadu kladů, ale skrývá i velkou past. *Podnikani.idnes.cz* [online]. 12.11.2007 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <http://podnikani.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skrывa-i-velkou-past-1u6-/firmy_rady.asp?c=A071109_162543_firmy_rady_amr>.

podniků a stručně popíši nejstarší rodinné firmy na světě. Poté se zaměřím na specifika rodinných podniků, jejich charakteristické znaky, silné a slabé stránky a typické problémy. Podrobněji bude popsána otázka následnictví, která se v blízké době stane v České republice vysoce aktuálním. Důvodem je skutečnost, že většina českých firem vznikla po roce 1989 (vlivem restitucí a privatizací). Nyní po 20 letech se jejich vlastníci budou muset rozhodnout, zda chtějí firmu nadále zachovat v rodině nebo ji přenechat zaměstnancům, osobám stojícím mimo podnik či ji prodat. Teoretická část bude ukončena uvedením strategií, které mohou rodinným podnikům dopomoci k úspěchu.

V praktické části se budu nejprve zabývat situací rodinného podnikání v Německu a poté v České republice. Německé rodinné podniky tvoří 93 % veškerých německých podniků. V ČR žádné takové statistiky neexistují. Německo představuje zdárný příklad země, kde je rodinné podnikání hluboce zakořeněno, a proto na základě získaných informací porovnám situaci rodinného podnikání v obou zemích, zjistím případné rozdíly a doporučím řešení nalezených problémů.

Jelikož je jen málo českých rodinných firem ochotno spolupracovat na dotazníkovém výzkumu, není možno provést plošný výzkum rodinného podnikání po celé České republice. Na závěr praktické části budou uvedeny tři případové studie pro tři české rodinné podniky. Firmy se liší svou velikostí, předmětem podnikání, životním cyklem, způsobem řízení a přístupem k následnictví. V závěru bude provedena jejich situační analýza. Pokusím se poukázat na jejich specifické problémy spojené například s řízením podniku či jeho předáním další generaci atd. a navrhnout možná řešení.

Prvním příkladem je lesnickodřezozpracující společnost LESS a.s., jež si již za dobu své existence vydobyla dominantní postavení na českém i slovenském trhu. Firma je vlastněna jediným majitelem (jejím zakladatelem), který ji zatím nepovažuje za rodinnou.

Druhá firma se jmenuje Knoflíkářský průmysl Žirovnice a.s. a již 145 let se zabývá výrobou knoflíků. 80 % jejího současného výrobního programu představuje produkce technických výlisků. Firma je vlastněna třemi majiteli, jejichž děti ve firmě pracují. Vlastníci se již rozhodli, že firmu svým potomkům postupně předají.

Poslední případová studie se týká rodinného Pekařství Jan Hankovec, které už od roku 1901 pečce tradiční kolínské rohlíky a housky. Dnes je firma ve vlastnictví vnuků původního zakladatele Jana Hankovce.

1 Teoretická část

1.1 Význam a postavení rodinného podnikání v národních ekonomikách

*„Families are key players around the world,
but they prefer the backstage positions.“²*

„Ačkoli tento fakt není obecně příliš znám, ve většině světových ekonomik je role a význam rodinných podniků zcela zásadní.“³

Rodinné podniky jsou považovány za tzv. „kapitalismus s lidskou tváří“. Přesto byly v minulosti velice podceňovány a vnímány jako pomalý, zaostalý a omezený typ podniku. Od té doby, co je před deseti lety americký ekonom Chandler⁴ klasifikoval jako nedokonalý předstupeň na cestě k veřejně obchodovaným společnostem, řízeným profesionálním managementem, vycházela věda z ekonomické podřazenosti rodinných podniků. V důsledku toho byly více diskutovány domnělé konstrukční nedostatky rodinných firem, např. hádky mezi vlastníky, chybějící profesionalita ve vedení a chyby při předávání podniku. Tím více byli odborníci překvapeni, když renomovaný hospodářský časopis Business Week⁵ v roce 2003 informoval o výsledcích nové americké studie, která ukázala, že firmy, ve kterých zakladatelé nebo jejich rodina udržují silnou pozici, se na trhu prosazují lépe než manažersky řízená konkurence.

I přes nedostatek statistik a malý počet vzorků výzkumu se v roce 2002 podařilo společnosti IFERA neboli International Family Enterprise Research Academy (Mezinárodní výzkumná akademie rodinných podniků) potvrdit tvrzení expertů, že ve většině světových ekonomik zastávají rodinné podniky dominantní úlohu. Podle výsledků výzkumu, na kterém se podílelo 70 expertů ze 45 zemí světa, zauímají rodinné podniky vedoucí postavení nejen v celkovém počtu všech registrovaných podniků jednotlivých ekonomik, ale také podle příspěvku rodinných podniků k tvorbě HDP a pracovních míst.⁶

Nedostatek všeobecných statistik je na jedné straně způsoben neexistencí univerzální definice rodinného podniku, na druhé straně obecně rozšířeným negativním

² CAPPUYNS, Kristin ; ASTRACHAN, Joseph H.; KLEIN, Sabine B. *Family Businesses Dominate* [online]. IFERA, 2003 [cit. 2009-12-27]. 8 s. Dostupné z WWW: <http://ifera.org/pdfs/ifera_fact_figures.pdf>.

³ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALSKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 11. ISBN 978-80-251-1843-6.

⁴ CHANDLER E. jr., *The Visible Hand: The managerial revolution in American Business*, Cambridge, Mass., 1977. In: RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. MAY, P. *Familienunternehmen: Nicht nur anders, sondern besser – Grundzüge einer Managementtheorie für Familienunternehmen*, s. 418. ISBN 978-3-406-57770-3.

⁵ Business Week. 10.11.2003. In: RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. MAY, P. *Familienunternehmen: Nicht nur anders, sondern besser – Grundzüge einer Managementtheorie für Familienunternehmen*, s. 418. ISBN 978-3-406-57770-3.

⁶ CAPPUYNS, Kristin ; ASTRACHAN, Joseph H.; KLEIN, Sabine B. *Family Businesses Dominate* [online]. IFERA, 2003 [cit. 2009-12-27]. 8 s. Dostupné z WWW: <http://ifera.org/pdfs/ifera_fact_figures.pdf>.

míněním o rodinných podnicích, jež je postaveno na předsudcích o způsobu řízení rodinných firem.⁷

Důležitost rodinných podniků je zobrazena v příloze č. 1: Význam rodinných podniků v mezinárodním srovnání. V tabulce je uveden podíl rodinných firem na celkovém počtu podniků jednotlivých ekonomik, podíly HDP vyprodukované rodinnými podniky na celkovém HDP dané země a podíl pracovních míst vytvořených rodinnými podniky na celkovém počtu pracovních míst ekonomiky.⁸

V Evropě tvoří podíl rodinných firem na celkovém počtu všech registrovaných podniků 50–85 %, v USA dokonce 95 %. Celosvětově se podíl rodinných firem pohybuje mezi 50–95 %. Vyprodukují mezi 35–70 % světového HDP a vytvoří většinu pracovních míst (43–75 %). Ačkoliv nejstarší rodinné podniky pochází z Japonska, neexistuje o asijských rodinných podnicích mnoho dostupných dat.⁹

IFERA svým výzkumem upozornila na význam rodinných podniků a prokázala jejich vliv na globální ekonomiku. Také se pokusila vyvrátit některé předsudky o rodinných podnicích, např. kategorizaci rodinných podniků mezi malé a střední firmy.¹⁰

Příloha č. 1 poukazuje na skutečnost, že jsou rodinné podniky v průměru menší než nerodinné. Příspěvek k tvorbě HDP či zaměstnanosti rodinných podniků je totiž o 10–30 % nižší než činí podíl rodinných podniků v dané ekonomice. To znamená, že většina rodinných podniků náleží do kategorie malých a středních podniků. Vyprodukují totiž menší podíl HDP, než je jejich podíl na celkovém počtu podniků. Významný rozdíl existuje v USA, kde činí příspěvek rodinných podniků k HDP pouze 40 %, podíl rodinných podniků je ale 95 %. V Německu nebo ve Francii je tato diference bezvýznamná. Studie ale také prokázala, že ve světě (kromě Asie) existují velmi významné a prestižní rodinné společnosti, které zaujímají důležitá postavení na národní i mezinárodní úrovni a nacházejí se mezi 500 největšími firmami jednotlivých zemí.¹¹

Tento závěr dokazuje i studie časopisu Family Business Magazine¹², který v únoru 2009 zveřejnil seznam 100 největších rodinných podniků světa. „Nazveme-li úspěch těchto podnikavých rodin impozantním, velmi je podceníme. Tyto firmy společně dosahují výnosů vyšších než 3,75 bilionů USD a zaměstnávají více než 13,5 mil. lidí. Roční výnosy nejmenší z firem, Reyes Holdings LLC, činí 10,1 mld. USD. V roce 2004, kdy byl poprvé tento seznam vytvořen, dosáhla stá největší společnost výnosů pouze 5 mld. USD.“ Těchto 100 rodinných firem pochází z 21 zemí, mezi nimiž dominuje USA s 33 rodinnými podniky, za ním následuje Německo, které je domovem 15 rodinných firem a dále Francie s 12 firmami.

⁷ CAPPUYNS, Kristin ; ASTRACHAN, Joseph H.; KLEIN, Sabine B. *Family Businesses Dominate* [online]. IFERA, 2003 [cit. 2009-12-27]. 8 s. Dostupné z WWW: <http://ifera.org/pdfs/ifera_fact_figures.pdf>.

⁸ CAPPUYNS, Kristin ; ASTRACHAN, Joseph H.; KLEIN, Sabine B. *Family Businesses Dominate* [online]. IFERA, 2003 [cit. 2009-12-27]. 8 s. Dostupné z WWW: <http://ifera.org/pdfs/ifera_fact_figures.pdf>.

⁹ CAPPUYNS, Kristin ; ASTRACHAN, Joseph H.; KLEIN, Sabine B. *Family Businesses Dominate* [online]. IFERA, 2003 [cit. 2009-12-27]. 8 s. Dostupné z WWW: <http://ifera.org/pdfs/ifera_fact_figures.pdf>.

¹⁰ CAPPUYNS, Kristin ; ASTRACHAN, Joseph H.; KLEIN, Sabine B. *Family Businesses Dominate* [online]. IFERA, 2003 [cit. 2009-12-27]. 8 s. Dostupné z WWW: <http://ifera.org/pdfs/ifera_fact_figures.pdf>.

¹¹ CAPPUYNS, Kristin ; ASTRACHAN, Joseph H.; KLEIN, Sabine B. *Family Businesses Dominate* [online]. IFERA, 2003 [cit. 2009-12-27]. 8 s. Dostupné z WWW: <http://ifera.org/pdfs/ifera_fact_figures.pdf>.

¹² The world's largest family businesses. *Family Business* [online]. 2007 [cit. 2010-04-18]. Dostupné z WWW: <http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?channels/articles/the_worlds_largest_family_businesses/>.

V následující tabulce je uvedeno prvních 15 největších rodinných firem světa. Zajímavé je zjištění, že se mezi nimi nachází pouze 4 firmy z USA, což je srovnatelné s počtem rodinných firem z Jižní Koreji, které jsou i jedinými zástupci Jižní Koreje mezi těmito podniky. Za povšimnutí také stojí skutečnost, že se 6 z těchto 15 firem zabývá výrobou automobilů.¹³

Tabulka č. 1: 15 největších rodinných firem na světě

	Název firmy	Jméno rodiny	Město, země	Rok založení	Výnosy (v mld. USD)	Obor
1.	Wal-Mart Stores Inc.	Walton	Bentonville, AR, USA	1962	378,79	Maloobchod
2.	Toyota Motor Corp.	Toyoda	Aichi, Japonsko	1937	262,39	Výroba automobilů
3.	Ford Motor Co.	Ford	Dearborn, MI USA	1903	172,45	Výroba automobilů
4.	Koch Industries	Koch	Wichita, KS, USA	1918	110	Ropa, plyn, zemědělství
5.	Samsung Group	Lee	Soul, Jižní Korea	1938	105,206	Konglomerát (elektronika, životní pojištění, obchod,...)
6.	ArcelorMittal	Mittal	Luxembourg City, Lucembursko	2006	105,2	Ocelářství
7.	Banco Santander	Botín	Madrid, Španělsko	1857	89,295	Bankovníctví
8.	PSA Peugeot Citroën S.A.	Peugeot	Paříž, Francie	1976	89,222	Výroba automobilů
9.	Cargill Inc.	Cargill, MacMillan	Minneapolis, MN, USA	1865	88,266	Komoditní obchodník
10.	SK Group	Chey	Soul, Jižní Korea	1953	88	Energie a telekomunikace
11.	Fiat S.p.A.	Agnelli	Turin, Itálie	1899	86,112	Výroba automobilů
12.	LG Group	Koo, Huh	Soul, Jižní Korea	1947	82,965	Konglomerát (chemikálie, energie, elektronika)
13.	BMW	Quandt	Mnichov, Německo	1913	82,458	Výroba automobilů
14.	Hyundai Motor	Chung	Soul, Jižní Korea	1967	74,334	Výroba automobilů
15.	Robert Bosch GmbH	Bosch	Gerlingen-Schillerhöhe, Německo	1886	68,178	Výroba autodílů, prům. strojů a ručních nástrojů

Zdroj: The world's largest family businesses. *Family Business* [online]. 2007 [cit. 2010-04-18]. Dostupné z WWW:

<http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?channels/articles/the_worlds_largest_family_businesses/>. (upraveno)

Dále mezi 100 největších rodinných podniků patří např.: Aldi Group, Novartis AG, J Sainsbury, Tata Group, Inter IKEA Systems B.V., L'Oreal Group, Mars Inc., Michelin, Sodexo, Henkel KGaA, Groupe Danone, Porsche Holding GmbH, Heineken N.V., SAP AG, Boehringer Ingelheim GmbH, Marriott International Inc., Schaeffler Group, Trump Organization, Oetker Group atd.¹⁴

¹³ The world's largest family businesses. *Family Business* [online]. 2007 [cit. 2010-04-18]. Dostupné z WWW: <http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?channels/articles/the_worlds_largest_family_businesses/>.

¹⁴ The world's largest family businesses. *Family Business* [online]. 2007 [cit. 2010-04-18]. Dostupné z WWW: <http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?channels/articles/the_worlds_largest_family_businesses/>.

Většina rodinných podniků byla a stále částečně je spojována s malými a středními podniky. To způsobuje, že se rodinným podnikům nevěnuje odpovídající pozornost. Jsou totiž rozpoznávány podle velikosti, a ne dle charakteristických odlišností. Není to vina jen národních vlád, ale i samotných rodinných firem, které mají sklon držet se v anonymitě. Proto není významná část malých a středních rodinných firem ve své zemi známá pod pojmem rodinný podnik. Zůstat v určité míře mimo pozornost veřejnosti se mnohdy vyplácí, často se tím ale snižuje šance získat prospěch ze specifických politických rozhodnutí a akademického výzkumu. Na druhé straně dnes dochází ke změnám. Roste uvědomění rodinných podniků. Vznikají pro ně nové příležitosti na základě růstu zájmu akademiků a vládních institucí a také prostřednictvím spolupráce mezi rodinnými firmami navzájem. Příkladem je Španělsko, kde si vláda uvědomila významný vliv rodinných firem na ekonomiku a změnila daňový zákon ve prospěch přeměny na rodinný podnik.¹⁵

Rodinné podniky také vytvářejí více pracovních míst než nerodinné (čísla se pohybují od 50 % v Austrálii až k 80 % v Itálii). To je jedním z důvodů vzniku fenoménu „rodinné podnikání“, o který se stále více a více zajímají nejen výzkumníci a akademikové, ale také poskytovatelé služeb, konzultanti a politici.¹⁶ V Příloze č. 2 jsou uvedena některá významná výzkumná centra, instituce, i speciální univerzitní studijní programy, které se problematikou rodinného podnikání zabývají.

Rodinné podniky jsou hospodářsky velmi významné nejen v tržních ekonomikách, ale i v rozvíjejících se ekonomikách. Dle Lanka¹⁷ byly rodinné podniky zodpovědné za makroekonomické zlepšení transformujících se ekonomik tím, že vytvářely bohatství a absorbovaly nezaměstnanost.

1.2 Definice rodinného podnikání

I přes více než tisíciletou tradici rodinného podnikání dodnes neexistuje žádná jednotná definice rodinného podniku, která by byla všeobecně přijímaná. V odborné literatuře se můžeme setkat s celou řadou definic rodinné firmy. K vymezení tohoto pojmu využívají množství rozličných kritérií, jako je například vlastnictví (procento podniku, jež rodina vlastní), počet generací/členů rodiny pracujících ve firmě, velikost podniku, míra strategického vlivu rodiny na řízení podniku nebo úmysl rodiny zachovat podnik pro další generaci.¹⁸

Právě nejasnost pojmů rodinného podnikání byla příčinou jeho zanedbávání v oblasti výzkumu. Neexistence jednotné definice v minulosti způsobila, že vědečtí

¹⁵ CAPPUYNS, Kristin ; ASTRACHAN, Joseph H.; KLEIN, Sabine B. *Family Businesses Dominate* [online]. IFERA, 2003 [cit. 2009-12-27]. 8 s. Dostupné z WWW: <http://ifera.org/pdfs/ifera_fact_figures.pdf>.

¹⁶ CAPPUYNS, Kristin ; ASTRACHAN, Joseph H.; KLEIN, Sabine B. *Family Businesses Dominate* [online]. IFERA, 2003 [cit. 2009-12-27]. 8 s. Dostupné z WWW: <http://ifera.org/pdfs/ifera_fact_figures.pdf>.

¹⁷ LANK, A. G. Conversation with Tom Bata. *Family Business Review*, vol.10, no. 3., fall 1997. In: HANZELKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. s. 40. ISBN 951-39-1909-9.

¹⁸ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALSKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 20. ISBN 978-80-251-1843-6.

pracovníci tento pojem rozdílně chápali, a tudíž i definovali. To vedlo k nesrovnatelnosti výsledků z jejich četných výzkumů.¹⁹

Kleinová²⁰ rozlišuje dva definiční přístupy k rodinným podnikům:

1. komponentní přístup „component of involvement approach“

Komponentní přístup se soustředí na měřitelné předpoklady, které odlišují rodinné podniky od nerodinných. Centrem pozornosti jsou kombinace prvků, jež existují jen v rodinném podniku a odrážejí zapojení rodiny do podniku (rodinné vlastnictví, následnictví aj.). Většina autorů se orientuje právě na tyto složky/komponenty, např. podíl rodiny na vlastnictví. Předností takové definice je její operacionalizace umožňující jasné oddělení rodinných od nerodinných podniků. Problémem ale zůstává neexistence teoretického základu pro odvození definice. Někteří autoři se totiž domnívají, že jednotlivé komponenty nestačí k uchopení podstaty rodinných firem.²¹

2. přístup založený na chování „essence approach“

Autoři tohoto přístupu se zaměřují na chování rodinných podniků. Podmínkou příslušnosti do kategorie rodinných firem je to, že se podnik musí chovat jako rodinný. Začlenění rodiny do firmy je pouze jedním z nezbytných předpokladů. Spíše by se mělo pozorovat chování, které je vyvoláváno specifickým vlivem rodiny a kterým se rodinný podnik liší od nerodinného. Splynutí systémů rodiny a podniku umožňuje rodinným podnikům vyvinout zvláštní zdroje, které se těžko kopírují a označují se jako „Famillyness“ (rodinnost). Tento úhel pohledu vysvětluje schopnost rodinných firem přežít a růst. I tento přístup směřuje k ostrému oddělení rodinných firem od nerodinných. Problém zde spočívá jak v tautologii nacházející se v definici, tak v chybějící operacionalizaci definice.²²

Oba přístupy člení podniky shodně na rodinné nebo nerodinné. Otázkou zůstává, zda je toto rozdělení možné a smysluplné k definování vlivu rodiny na podnik. Často se diskutuje o tom, jak dalece se u rodinného vlivu na podnik jedná spíše o kontinuální proměnou, což by znamenalo, že existují různé stupně rodinného vlivu na firmu. K jeho měření byla vyvinuta tzv. F-PEC škála. Tu kvůli přehlednosti popíši na konci této podkapitoly.²³ Zavedení F-PEC stupnice vyřešilo problémy spojené s umělým rozdělováním podniků na rodinné a nerodinné.²⁴

¹⁹ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. KLEIN, S. B. *Internationale Familienunternehmen – Definition und Selbstbild*. s. 4. ISBN 978-3-406-57770-3.

²⁰ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. KLEIN, S. B. *Internationale Familienunternehmen – Definition und Selbstbild*. s. 4–6. ISBN 978-3-406-57770-3.

²¹ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. KLEIN, S. B. *Internationale Familienunternehmen – Definition und Selbstbild*. s. 4–6. ISBN 978-3-406-57770-3.

²² RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. KLEIN, S. B. *Internationale Familienunternehmen – Definition und Selbstbild*. s. 6. ISBN 978-3-406-57770-3.

²³ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. KLEIN, S. B. *Internationale Familienunternehmen – Definition und Selbstbild*. s. 16. ISBN 978-3-406-57770-3.

²⁴ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 1. ISBN 3-409-21703-7.

Podobně člení hojně množství definic rodinných podniků Hanzelková.²⁵ Rozděluje je do dvou kategorií, jež se liší účelem, pro který byly vytvořeny:

1. skupina obsahuje jednotlivé definice, jimiž jejich autoři zamýšleli operacionalizovat svůj výzkum.

2. skupina je tvořena pokusy o nalezení systematického a všeobecně přijímaného přístupu k definování rodinných podniků.

Nyní popíši jednotlivé skupiny podrobněji.

První skupina je spíše nekonzistentní. Jednotlivé definice zahrnují četné množství kritérií pro vymezení rodinného podniku, např. procento kapitálu vlastněného rodinou, počet generací/členů rodiny angažovaných ve firmě, zaměstnání členů rodiny, velikost podniku, záměr udržovat vliv rodiny ve firmě i do budoucna, síla nad strategickými rozhodnutími atd. V následující části jsou uvedeny některé definice rodinných podniků:

Švýcarsko

Dle Goehlera²⁶ je pro rozpoznání rodinného podniku nejdůležitější určit vliv rodiny na daný podnik. „Rodinný podnik je takový podnik, na který vyvíjí rozhodující a určující vliv rodina. O rozhodujícím vlivu rodiny se dá hovořit tehdy, pokud rodina zcela dominuje v jednom z určujících faktorů, kterými jsou vlastní kapitál nebo členství ve statutárním orgánu, nebo pokud je menší vliv jednoho faktoru vyrovnán odpovídajícím vlivem faktoru druhého. Nutnou podmínkou je podíl rodiny na vlastním kapitálu.“²⁷

Německo

Podle institutu „Institut für Mittelstandforschung“ (Institut pro výzkum středně velkých podniků) univerzity v Mannheimu neexistuje žádná všeobecně platná definice rodinného podniku. Rodinné firmy jsou nejčastěji určeny následujícími faktory:

- Rodina je s podnikem úzce spojena vlastnickou, popř. řídící zodpovědností.
- Rodina má rozhodující vliv. Podnik se nachází ve vlastnictví jedné rodiny (resp. rodinného svazku), která pak ovlivňuje směr vývoje podniku.
- Existuje vůle udržet podnik jako rodinný majetek i pro další generace.²⁸

Další výzkumný institut „Institut für Mittelstandforschung“ se sídlem v Bonnu považuje podnik za rodinný, pokud jsou vlastnická práva a právo na řízení podniku sjednocena v osobě podnikatele. Rodinný podnik je podnik, na jehož řízení se přímo podílí alespoň dvě fyzické osoby. Ty dohromady nebo jejich rodiny vlastní minimálně 50% podíl na daném podniku.²⁹

²⁵ HANZELKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. s. 36-37. ISBN 951-39-1909-9.

²⁶ GOEHLER, A. *Der Erfolg grosser Familienunternehmen im fortgeschrittenen Lebenszyklus*. St. Gallen, 1999. 202 s. In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 6-7.

²⁷ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 7.

²⁸ *Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim: Familienunternehmen* [online]. 2009 [cit. 2009-12-27]. Dostupné z WWW : <<http://www.ifm.uni-mannheim.de/>>.

²⁹ *Institut für Mittelstandsforschung Bonn* [online]. 24.2.2010 [cit. 2010-04-10]. Definition Familienunternehmen im engeren Sinn. Dostupné z WWW: <<http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=68>>.

Španělsko

Institut „Instituto de la Empresa Familiar“ (Institut pro rodinné podnikání) vymezuje rodinné firmy jako „podniky s největším nebo alespoň důležitým podílem kapitálu, který je držen v rukou několika lidí nebo podniků z jedné rodiny, jestliže se podílejí na řízení a vedení orgánů podniku a nezáleží v jakém ekonomickém sektoru se podnik nachází.“³⁰

USA

„Společnost Massachusetts Mutual Life Compony provedla obsáhlý výzkum rodinných podniků a v této souvislosti definovala rodinné podniky podle specifických kritérií a úloh, které plní. Pro svůj výzkum společnost vymezila rodinný podnik jako podnik, který splňuje alespoň jedno z následujících kritérií:

- Majitel považuje svůj podnik za rodinný podnik.
- Majitel má v úmyslu odevzdat svůj podnik blízkému příbuznému.
- Kromě majitele pracuje jako řádný zaměstnanec jiný člen rodiny, který je součástí každodenního řídicího procesu podniku.“³¹

Aby bylo možné srovnávat výsledky různých výzkumů týkajících se rodinných podniků, ale i statistické údaje o rodinných podnicích z různých zemí, je nutné sjednotit definice a základní pojmy rodinného podnikání.³²

Druhá skupina zahrnuje pokusy o nalezení systematictějšího a všeobecně přijímaného přístupu k definování rodinných podniků. Nejvíce uznávání pro svoji snahu systematizovat definice rodinného podnikání byli Shanker a Astrachan, jež na základě provedeného výzkumu navrhli tři typy definic rodinných podniků, které se liší stupněm zapojení rodiny v podniku:

- 1) **Široká definice** vyžaduje pouze malé přímé zapojení rodiny. Kritérii definujícími rodinný podnik jsou: efektivní kontrola strategického řízení a záměr držet podnik v rodině.
- 2) **Středně široká definice** vychází z kritéria, kdy zakladatel a jeho potomci rodinný podnik řídí a ovládají akcie spojené s hlasovacím právem (v obchodní společnosti).
- 3) **Úzká definice** definuje rodinný podnik jako podnik několika generací, rodina podnik přímo řídí a vlastní a minimálně dva členové rodiny v něm zastávají důležitou manažerskou funkci.³³

Tyto pokusy o univerzální definici neposkytují flexibilitu, jež si rodinné podniky zaslouhují. Nový přístup k dosažení konsensu ve vymezení rodinných podniků přinesli

³⁰ LEACH, P. *La empresa familiar*, Ed. Granica, Barcelona. 1993. In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 8.

³¹ HESKOVÁ, M.; VOJTKO V. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. 1. vyd. Zeleněč: Profess Consulting s.r.o., 2008. s. 15. ISBN: 978-80-7259-062-9.

³² KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 20. ISBN 978-80-251-1843-6.

³³ HANZELKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. s. 37. ISBN 951-39-1909-9.

Astrachan, Klein, Smyrnios, kteří místo nepřírozeného rozdělování podniků na rodinné a nerodinné (tj. přístupu přijímaného posledních 20 let, který vytvořil více problémů, než jich vyřešil) navrhli určitou spojitost místo dichotomní škály. Podniky již nebudou pokládány výhradně za rodinné nebo nerodinné, ale za podniky, jež mají proměnlivé stupně zapojení rodiny. Přístup využívá dříve zmiňovanou F-PEC škálu. Ta obsahuje tři základní faktory, které určují rozsah „rodinnosti“ firmy, tzn. rozsah, v jakém rodina podnik ovlivňuje.³⁴

Model F-PEC

F-PEC škála vlivu rodiny byla poprvé jako koncept představena v roce 2001. Stupnice se skládá ze tří pilířů možných vlivů rodiny na podnik: Síla (Power), Zkušenost (Experience) a Kultura (Culture). Název škály znamená „Vliv rodiny skrz sílu, zkušenosti a podnikovou a rodinnou kulturu“ (Family influence through Power, Experience and Culture).³⁵

Pilíř síla vlivu popisuje možnost rodiny aktivně ovlivňovat vedení podniku buď přímo nebo nepřímo prostřednictvím vlastnictví, kontroly a podílu na řízení. V rámci vlastnictví se jako základ moci užije podíl hlasovacích práv, který je vyhrazen rodině. Ve vztahu ke kontrole je dotazováno na pozice, které rodina sama v odpovídajících orgánech přebírá, a na ty, do nichž členy rodina pouze jmenuje (např. zaměstnanci jsou do funkce jmenováni přímo rodinou a zastupují její zájmy). Analogicky se postupuje u podílu na řízení firmy. Celkově z této subškály vyvstává procentuální podíl rodiny na vlastnických právech a z toho vyplývající právo kontroly a vedení rodinné firmy.³⁶

Oblast zkušeností se zaměřuje na mezigenerační růst zkušeností v rodinném podniku. Tomu slouží za základ hypotéza, že se podnik učí s každou úspěšnou generační obměnou. Každá následující generace se na základě různých opatření vyvarovává minulých chyb. Tím podnik obohacuje o důležité zkušenosti, které ho činí konkurenceschopným.³⁷ Vliv rodiny roste s každou generací. Přitom je stanoven vliv první generace na 50 %, vliv každé další generace je odhadován na polovinu zbývajících vlivu.³⁸

V průběhu posledních let vystupuje do popředí rodinných podniků jejich firemní kultura. Arnoff a Ward³⁹ předpokládají, že každá generace předává následující generaci určitý systém hodnot, který je pravděpodobně nejdůležitějším systémem v podniku. Podle této myšlenky obsahuje třetí pilíř stupeň, jakým rodina ovlivňuje hodnotový systém firmy.

³⁴ HANZELKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. s. 37. ISBN 951-39-1909-9.

³⁵ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. KLEIN, S. B. *Internationale Familienunternehmen – Definition und Selbstbild*. s. 16. ISBN 978-3-406-57770-3.

³⁶ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 15. ISBN 3-409-21703-7.

³⁷ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. KLEIN, S. B. *Internationale Familienunternehmen – Definition und Selbstbild*. s. 7. ISBN 978-3-406-57770-3.

³⁸ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 15. ISBN 3-409-21703-7.

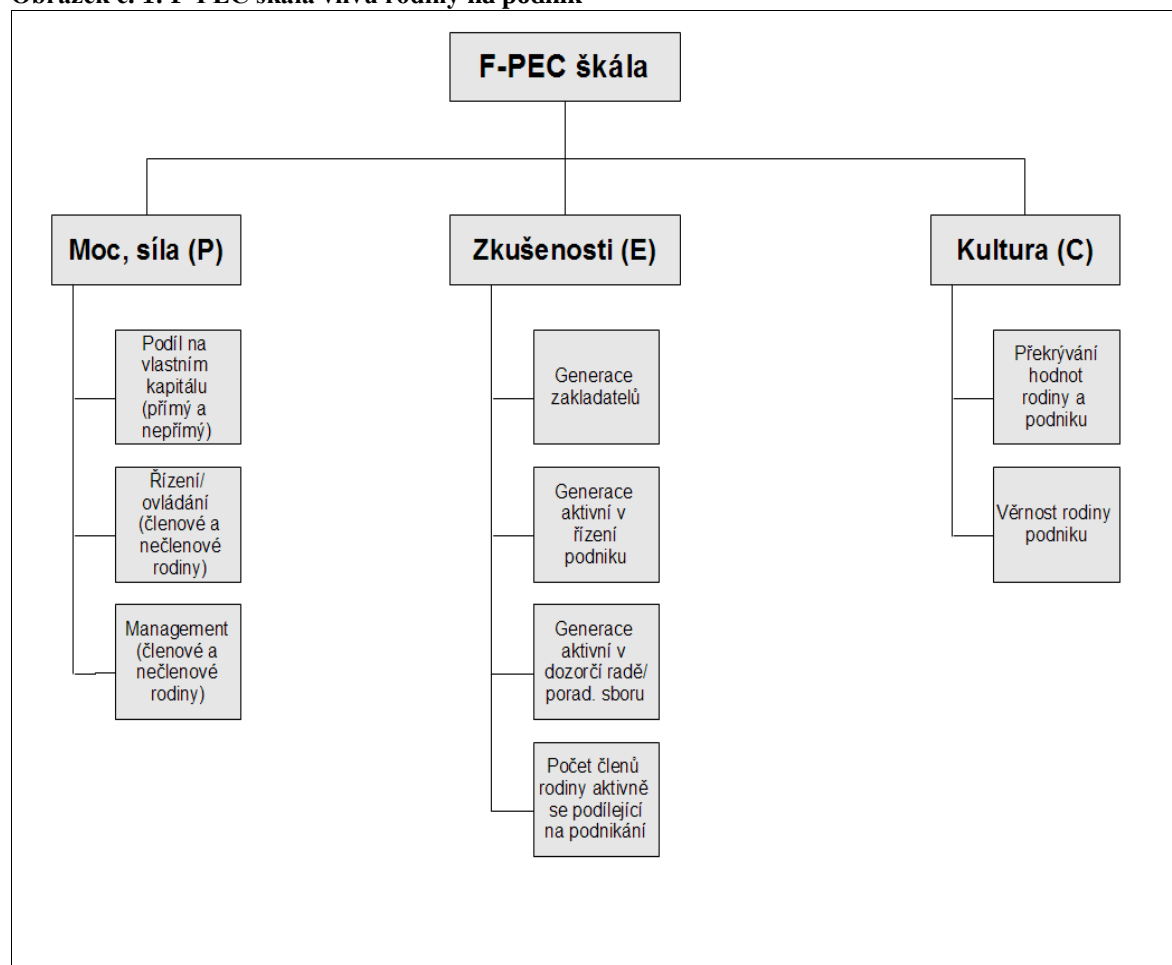
³⁹ ARONOFF, C. E.; WARD, J. L. *Family business values: How to assure a legacy of continuity and success*; Family Business Leadership Series No. 12, Marietta, GA. 2001. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 15. ISBN 3-409-21703-7.

Dále se vychází z toho, že silná angažovanost a věrnost rodiny podniku může zvýšit její vliv na podnik.⁴⁰

F-PEC stupnice představuje instrument pro mezinárodní srovnávací studie, tudíž se nezaměřuje na specifický právní systém. V roce 2003 byl model testován na vzorku 1 156 podniků a poté schválen. Analýzy prokázaly, že z dat lze získat teoreticky odvozené faktory: moc, zkušenosti a kulturu a také potvrdily jejich vzájemnou nezávislost. Lze tedy konstatovat, že F-PEC je relativně jednoduše použitelný, statisticky validovaný instrument k zachycení vlivu rodiny na jakýkoli podnik.⁴¹

Následující obrázek znázorňuje F-PEC škálu se svými 3 podstupnicemi.

Obrázek č. 1: F-PEC škála vlivu rodiny na podnik



Zdroj: KLEIN, S. B.; ASTRACHAN, J. H.; SMYRNIOS, K. X. *The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory*. 2003. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 16. ISBN 3-409-21703-7. (upraveno)

⁴⁰ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. KLEIN, S. B. *Internationale Familienunternehmen – Definition und Selbstbild*. s. 6. ISBN 978-3-406-57770-3.

⁴¹ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 15–16. ISBN 3-409-21703-7.

1.3 Historie rodinného podnikání

„Rodinné podniky historicky položily základ podnikání jako takovému. Tato forma podnikatelských subjektů provází lidstvo již velmi dlouho a je doposud významným prvkem ekonomiky.“⁴²

„Na počátku všeho stál rodinný podnik“. Takto se vyjádřil profesor William O'Hara, odborník na rodinné podniky z Institutu pro rodinu v Americe.⁴³

„První rodinná firma na světě se podle finského profesora University of Jyväskylä Matti Koiranena jmenovala Ráj a vlastnil ji Adam a Eva. Tato firma si však bohužel vybrala špatného konsultanta a tak zbankrotovala.“⁴⁴

Výzkumníci rodinného podnikání odhadují, že se necelá třetina všech rodinných společností dožije 2. generace. Šance, že rodinný podnik přežije až do 46. generace jako např. japonský rodinný hotel Houshi Onsen, jsou velmi malé. Neexistuje univerzální formule na přežití.⁴⁵

Tajemství úspěchu rodinných firem se pravděpodobně neskrývá v tom, co produkují, ale v tom, jak se přizpůsobují měnícím se podmínkám. I ty nejflexibilnější společnosti čelí mnoha obtížím. V roce 2001 byl časopisem Family Business Magazine⁴⁶ poprvé zveřejněn seznam nejstarších rodinných podniků. V té době byla nejstarší rodinnou firmou stavební společnost Kongo Gumi zabývající se výstavbou buddhistických chrámů. Společnost byla založena v roce 578. V posledních letech bojovala s recesí ve stavebnictví, s japonským trendem zesvětšťování a s neúspěšnými spekulacemi na trhu s nemovitostmi, které provedla v 80. letech 20. století. V roce 2006 byla firma Kongo Gumi uzavřena se zadlužením 343 mil. USD.⁴⁷ Nejstarším rodinným podnikem se tak stal rodinný hotel Houshi Onsen založený v roce 718, kdy podle legendy našel mnich s pomocí boží horký pramen s léčivou silou a nařídil svému učedníkovi, aby na tom místě vystavěl a provozoval lázně. Dnes hotel s lázněmi řídí již 46. generace pocházející od zmíněného učedníka.

Staré rodinné podniky se nacházejí také v Evropě, především v Itálii, kde má rodinné podnikání velmi silnou tradici.⁴⁸

V následující tabulce je uveden seznam 25 nejstarších rodinných podniků na světě. Dnes jsou řízeny minimálně 7. generací. Operují v širokém spektru průmyslových odvětví.⁴⁹

⁴² HESKOVÁ, M.; VOJTKO V. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. 1. vyd. Zeleněč: Profess Consulting s.r.o., 2008. s. 9. ISBN: 978-80-7259-062-9.

⁴³ The World's Oldest Family Companies. *Family Business* [online]. 2007 [cit. 2010-04-18]. Dostupné z WWW: <http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?channels/articles/the_worlds_oldest_family_companies/>.

⁴⁴ Rodinné firmy jsou páteří ekonomiky. *Finance.cz* [online] [online]. 2007 [cit. 2009-12-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/106251-rodinne-firmy-jsou-pateri-ekonomiky/>>.

⁴⁵ The World's Oldest Family Companies. *Family Business* [online]. 2007 [cit. 2010-04-18]. Dostupné z WWW: <http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?channels/articles/the_worlds_oldest_family_companies/>.

⁴⁶ The World's Oldest Family Companies. *Family Business* [online]. 2007 [cit. 2010-04-18]. Dostupné z WWW: <http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?channels/articles/the_worlds_oldest_family_companies/>.

⁴⁷ The World's Oldest Family Companies. *Family Business* [online]. 2007 [cit. 2010-04-18]. Dostupné z WWW: <http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?channels/articles/the_worlds_oldest_family_companies/>.

⁴⁸ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 10. ISBN 978-80-251-1843-6.

⁴⁹ The World's Oldest Family Companies. *Family Business* [online]. 2007 [cit. 2010-04-18]. Dostupné z WWW: <http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?channels/articles/the_worlds_oldest_family_companies/>.

Tabulka č. 2: Nejstarší rodinné firmy na světě

	Název firmy	Země	Rok založení	Webové stránky	Obor
1.	Houshi Onsen	Japonsko	718	www.houshi.co.jp/jiten/Houshi_E	hotelnictví, lázeňství
2.	Château de Goulaine	Francie	1000	http://chateau.goulaine.online.fr	vinařství, turismus
2.	Pontificia Fonderia Marinelli	Itálie	1000	www.campanemarinelli.com	slévárna zvonů
4.	Barone Ricasoli	Itálie	1141	www.ricasoli.it	vinařství, výroba olivového oleje
5.	Barovier & Toso	Itálie	1295	www.barovier.com	sklářství
6.	Hotel Pilgrim Haus	Německo	1304	www.pilgrimhaus.de	hotelnictví
7.	Richard de Bas	Francie	1326	www.richarddebas.fr	papírenství
8.	Torrini Firenze	Itálie	1369	www.torrini.com	zlatnictví
9.	Marchesi Antinori Srl	Itálie	1385	www.antinori.it	vinařství
10.	Camuffo	Itálie	1438		lodářství
11.	Baronnie de Coussergues	Francie	1494	http://www.henokiens.com/index_baronnie_gb.php	vinařství
12.	Grazia Deruta	Itálie	1500	www.ubaldograzia.it	výroba keramiky
13.	Fabbrica D'Armi Pietro Beretta S.p.A.	Itálie	1526	www.beretta.it	výroba střelných zbraní
14.	William Prym GmbH & Co.	Německo	1530	www.prym.com	výroba měděné a mosazné galanterie
15.	John Brooke & Sons	Velká Británie	1541	www.brookesmill.co.uk	výroba přízí
16.	Touwfabriek G. Van der Lee B.V.	Nizozemí	1545	www.touwfabriekvanderlee.nl	výroba provazů
17.	Codorníu	Španělsko	1551	www.codorniu.com	vinařství
18.	Fonjallaz	Švýcarsko	1552	www.fonjallaz.info	vinařství
19.	Freiherr von Poschinger Glasmanufaktur	Německo	1568	www.poschinger.de	sklářství
20.	Hacienda Los Lingues	Chile	1575	www.loslingues.com	vinařství, hotelnictví
21.	Berenberg Bank	Německo	1590	www.berenberg.de	bankovníctví
22.	R. Durtnell & Sons	Velká Británie	1591	www.durtnell.co.uk	stavebnictví
23.	Royal Tichelaar	Nizozemí	1594	www.tichelaar.nl	hrnčířství
24.	Eduard Meier	Německo	1596	www.edmeier.de	obuvnictví
25.	Toraya	Japonsko	před 1600	www.toraya-group.co.jp	cukrárna

Zdroj: The World's Oldest Family Companies. *Family Business* [online]. 2007 [cit. 2010-04-18]. Dostupné z WWW:

<http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?channels/articles/the_worlds_oldest_family_companies/>. (upraveno)

Nejnámější asociace starých rodinných firem se nazývá Les Henokiens. Byla založena v roce 1981 ve Francii a nyní již sdružuje 41 nejprestižnějších rodinných firem

s minimálně dvoustetletou tradicí. Kromě dlouholeté tradice musí každý podnik usilující o členství v tomto sdružení splnit další požadavky. Podnikatelská rodina musí být buď vlastníkem společnosti nebo jejím majoritním akcionářem. Alespoň jeden člen rodiny musí firmu řídit nebo být ve vedení. Společnost musí prokázat dobré finanční zdraví. Znamka Henokiens je velmi atraktivní. Firmy patřící do této asociace jsou pokládány za stabilní, důvěryhodné a spolehlivé. Členové asociace jsou především evropské rodinné podniky (italské, francouzské, německé, holandské atd.). Nejčastěji působí v potravinářství, vinařství a šperkařství.⁵⁰

1.4 Specifika rodinného podnikání

Jeden z největších problémů rodinných podniků je rozmanitost tohoto tématu. Rodinná firma je velice komplexní, lze na ni totiž nahlížet z perspektivy rodiny, vlastnictví, řízení a podniku. Všem těmto perspektivám je vlastní, že podléhají časové dynamice. Jelikož cykly uvnitř jednotlivých dimenzí nutně neprobíhají synchronně, vzniká velký počet kombinací jednotlivých perspektiv.⁵¹ Rodinné firmy je tedy nutné chápat jako vícedimenzionální systémy. Každý rodinný podnik představuje jedinečnou kombinaci jednotlivých dynamicky se rozvíjejících dimenzí, na které může být nahlíženo izolovaně, ale také v kombinacích s ostatními dimenzemi.⁵²

V následující části popíši ty okruhy, které jsou pro rodinné podniky zvlášť problematické.

1.4.1 Podnikatelská rodina – zvláštní druh?

Rodinné podniky se vyznačují tím, že na ně vykonává rozhodující vliv jedna nebo více rodin. Rodina má tedy klíčový význam.⁵³

„Rodina je skupina osob (případně více skupin osob) navzájem spjatých pokrevními svazky, manželstvím nebo adopcí, jejíž dospělí členové jsou odpovědní za výchovu dětí.“⁵⁴

Pod pojmem rodina se dnes nejčastěji rozumí rodinné jádro (základní rodina), tzn. matka, otec a jejich nezletilé děti. Ne všechny dnešní rodiny ale mají dříve všeobecně uznávaný institucionální charakter, který se vyznačuje časově neohrazeným trváním, společným původem a především společnými hodnotami existujícími nezávisle na aktuální

⁵⁰ The Henokiens [online]. 2010 [cit. 2010-04-18]. Dostupné z WWW: <http://www.henokiens.com/index_histo_gb.php>.

⁵¹ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 271. ISBN 3-409-21703-7.

⁵² KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 3–4. ISBN 3-409-21703-7.

⁵³ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 4. ISBN 3-409-21703-7.

⁵⁴ Rodina In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, [cit. 2010-12-12]. Dostupné z WWW: <cs.wikipedia.org/wiki/Rodina>.

generaci rodiny. Tyto institucionální rodiny svým členům zprostředkovávají tradiční vzory chování. Vždy je tvoří minimálně jedno rodinné jádro.⁵⁵

Rodina dříve zajišťovala rozličné množství funkcí, např. biologické (poskytnutí potravy, péče o nemocné), ekonomické (materiální zajištění pro stáří, pojištění pro možné případy) a emocionální zachování jedince (sexualita, láska, bezpečí, víra), funkce reprodukce (rození dětí), socializace a sociální činnosti (výchova dětí, vzdělání, uzpůsobení volného času) nebo přidělení statutu (umístění, pořadí, kontrola výkonu). Tyto činnosti již nejsou výhradně vykonávány v rámci manželství a ani v rámci jedné rodiny. Některé specifické úkoly, třeba vzdělávání potomků, péče o nemocné a opatrování ve stáří, dnes činí místo rodiny společnost.⁵⁶

Rodinné jádro k definování podnikatelské rodiny nestačí. Je nezbytné ho rozšířit, především o časovou a majetkovou dimenzi. Historie rodiny byla vždycky historií více než jedné generace. Rodina byla vždy spojena s majetkem. Takto vzniká tzv. dynastická rodina. Dynastická rodina představuje skupinu lidí tvořenou z jednoho nebo více rodinných jader a dalších jednotlivců, kteří svůj společný původ odvozují od jasně definovaného rodinného jádra, které buduje či zachovává rodinný majetek a ovlivňuje společenské procesy. V mnoha dynastických rodinách je běžné, že hlavě rodiny přísluší jisté normotvorné a soudcovské kompetence.⁵⁷

Dalším důležitým pojmem je tzv. institucionální rodina, která je tvořena nejméně jedním rodinným jádrem. Kromě toho k ní mohou náležet i další příbuzní. Jejím úkolem je předávat rodinným příslušníkům vzory chování a přidělovat jim role v rodině. Částečně plní i společenskou funkci, např. výchova dětí nebo péče o nemocné.⁵⁸

Rodinné jádro nesmí mít institucionální a ani dynastický charakter. Zatímco dynastická i institucionální rodina je časově neomezená, končí rodinné jádro odchodem plnoletých dětí. Dynastický aspekt se vztahuje vedle doby trvání převážně na aktivní a vědomé ovlivňování společenských procesů, což předpokládá jednotné vedení rodiny a určitý rodinný majetek. Institucionální aspekt oproti tomu zdůrazňuje poskytování služeb rodinou společností a zprostředkování vzorů chování členům rodiny.⁵⁹

Zatímco institucionální rodina společnosti slouží, dynamická rodina společenské procesy ovlivňuje. Splňuje-li rodina oba aspekty, jedná se o dynastickou rodinu s institucionálním charakterem, např. rodina Brenninckmeyer C&A, Deichmann, Oetker, Oppenheim.⁶⁰

Pokud chtějí podnikatelské rodiny přežít, musí v nich kromě čistého jádra existovat charakter dynastické i institucionální rodiny. Jinak jejich existence končí odstěhováním zletilých dětí nebo později smrtí dominantního rodiče. Mnoho rodinných firem první

⁵⁵ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 58. ISBN 3-409-21703-7.

⁵⁶ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 60–63. ISBN 3-409-21703-7.

⁵⁷ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 68–70. ISBN 3-409-21703-7.

⁵⁸ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 70. ISBN 3-409-21703-7.

⁵⁹ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 99–100. ISBN 3-409-21703-7.

⁶⁰ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 99–100. ISBN 3-409-21703-7.

generace ztroskotá na generační výměně. Rodinní příslušníci totiž nejsou schopni se pro rodinný podnik obětovat. Rodina by proto měla všem svým členům zprostředkovávat odpovídající hodnotové a cílové představy. Musí také vychovávat, formovat a vzdělávat následující generaci, na které závisí budoucnost rodinného podniku.⁶¹

Vývoj podnikatelské rodiny

Gersick et al.⁶² definoval tzv. Life-Cycle-Concept (Koncept životního cyklu), který se speciálně vztahuje na rodinné podniky. Koncept je obzvlášť důležitý, neboť spolu právě členové podnikatelské rodiny spolupracují po většinu svého života. Gersick rozděluje životní cyklus rodinného podniku do 4 stále se opakujících, přibližně stejně dlouhých fází. V následující tabulce je uveden jejich stručný přehled.

Tabulka č. 3: Fáze podnikatelské rodiny podle Gersicka

Fáze	Starší generace	Mladší generace	Problémy
1. Mladá podnikající rodina	< 40 let	pokud existuje, < 18 let	- výstavba fungujícího manželského podniku „marriage enterprise“ - zásadní rozhodnutí o vztahu mezi prací a rodinou - budování vztahů k rozšířené rodině - výchova dětí
2. „Nástupci jsou schopni letu“	35–55 let	13–29 let	- zvládnutí změn při přechodu do středního věku života - odloučení mladší generace - počáteční rozhodnutí o výběru povolání mladší generace
3. Mezi-generační spolupráce	50–65 let	20–45 let	- podpora komunikace a spolupráce mezi generacemi - konstruktivní management konfliktu - řízení rodiny tvořené třemi generacemi
4. „Výměna stráží“	> 60 let		- odchod starší generace z podniku - generační výměna ve vedení rodiny

Zdroj: GERSICK et al. *Generation to Generation – Life Cycles of the Family Business*, Boston, 1997. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 74. ISBN 3-409-21703-7. (upraveno)

1. Mladá podnikající rodina

Historie podnikatelské rodiny začíná svatbou dvou partnerů, kteří buď již v době svatby nebo později zakládají rodinný podnik. Na rozdíl od minulosti, kdy byla volba životního partnera založena na užitečnosti pro podnik (spojení dvou rodin či příbuzenstev), v současnosti probíhá podle osobních priorit a náklonnosti (spojení dvou osob). Problémem takového sňatku se ale často stává jeho nestálost, která může vést až

⁶¹ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 71–73. ISBN 3-409-21703-7.

⁶² GERSICK et al. *Generation to Generation – Life Cycles of the Family Business*, Boston, 1997. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 73. ISBN 3-409-21703-7.

k rozvodu, jenž by mohl dalekosáhle ovlivnit rodinný podnik. Koncept „marriage enterprise“ vychází z explicitních i implicitních domněnek učiněných partnery na začátku manželství, např. o společných cílech, výchově dětí, víře, penězích, vztahu k původním rodinám atd. Narušení těchto předpokladů může znamenat krach manželství.⁶³

Aby bylo soužití manželů láskyplné, je nutné jasně rozdělit jejich moc a role v podniku. Musí také stanovit vztah mezi prací a rodinou, neboť právě mladá podnikání vyžadují hodně času, energie, pozornosti i peněz. Další možné konflikty se objevují s narozením dětí. Řešením může být jasný koncept společného života rozšiřující se rodiny. Nejzávažnějším problémem je ale výchova dětí. Děti jsou budoucnost. To platí v rodinných podnicích dvojnásob. Přetrvává zde totiž nadále funkce dětí jako dědiců. Ne všechny mladé podnikatelské rodiny jsou si této problematiky vědomy, a proto mají různé přístupy k výchově a vzdělání dětí. Narození prvního dítěte činí ze zakladatelského podniku pravý rodinný podnik. S ohledem na výchovu dětí jsou první roky určující. V té době se děti seznamují s hodnotami a postoji rodičů a vnitřně si je osvojují.⁶⁴

2. „Nástupci jsou schopni letu“

S touto fází jsou spojeny nové problémy, které je třeba řešit. Nejprve je to přechod do tzv. „Midlife Transition“ (střední věk života) neboli krize středního věku. Je to období, kdy stárnoucí podnikatel začíná pochybovat o dosavadním životě. Ptá se sám sebe, zda mu zbývá dostatek času uskutečnit své nejdůležitější cíle a zda jsou tyto cíle opravdu tak významné. Je to časový interval mezi dvěma závažnými životními obdobími, tj. mezi dobou, kdy se stal dospělým (cca ve 20 letech), čas učení se a budování, a středním věkem života, kdy užívá největší autority i moci a sklízí to, co dříve budoval (ve 40 až 60 letech).⁶⁵

Nejstarší děti v této fázi opouštějí rodný dům, hledají vlastní identitu, své místo v systému. Pro některé rodiny to znamená ulehčení, že je dítě schopné převzít zodpovědnost za vlastní život, pro jiné to představuje konec naplňujícího soužití, pocit osamělosti, nadbytečnosti nebo izolovanosti. Odchod dětí dramaticky mění strukturu rodiny. Role matky se redukuje a z manželů se stává opět pár. Úloha rodinného jádra je splněna. Odpovědnost za další vývoj dynamické rodiny ale zůstává, přenáší se však na mladou generaci, která si hledá svou cestu nejen do světa dospělých, ale i do profesního života. Alternativou může být vstup dětí do rodinného podniku. V tomto případě by samy děti měly chtít ve firmě pracovat, měly by se o ní zajímat a tomu také podřídit své vzdělání i získávání zkušeností mimo podnik.⁶⁶

Fáze se vyznačuje rivalitou mezi sourozenci, která se nyní může rozvíjet bez přímého autoritativního vlivu hlavy rodiny, ale zato pod vlivem jejich aktuálních životních partnerů. Sourozenecký vztah trvá v rodinných podnicích déle než v nerodinných. Kontakt mezi nimi je udržován nejen na základě morálních povinností,

⁶³ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 75–76. ISBN 3-409-21703-7.

⁶⁴ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 77–80. ISBN 3-409-21703-7.

⁶⁵ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 80. ISBN 3-409-21703-7.

⁶⁶ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 81–85. ISBN 3-409-21703-7.

vnitřních pout či pravé náklonnosti, ale i účasti na rodinném podnikání. Snahou podnikatelské rodiny musí být nalezení akceptovatelné formy vztahu mezi sourozenci. Mohou nastat tři situace. Za prvé existují rodiny, kde se akceptuje jen to dítě, které se o podnik zajímá. Často se ale jedná o následníky bez odpovídajícího vzdělání snažící se pouze získat přízeň rodičů. Dále jsou to rodiny, kde je předem určen následník, např. na základě tradice. Třetí možností je oddělení rodiny a podnikání, což umožňuje, aby se mezi sourozenci vyvinuly únosné vztahy nezávislé na podnikání.⁶⁷

3. Mezigenerační spolupráce

V tomto stádiu mají děti, tzv. „mladí dospělí“, vlastní život. Někteří mohou pracovat v rodinných podnicích, jiní se rozhodli pro kariéru mimo rodinnou firmu. Pro rodiče to znamená velmi emocionální téma, které může ještě více znesnadnit jejich přehnaná očekávání.⁶⁸

Poté, co domov opustí poslední dítě, je nezbytné zachovávat mezi rodinnými členy efektivní komunikaci, jinak by se mohla rodina úplně rozpadnout. Je nutné poznat a pochopit cíle a hodnoty druhých členů rodiny, neboť se v této fázi vyvíjejí relativně nezávisle na ostatních. Mezi předpoklady zdařilé komunikace patří dovednost manželů vštěpit ji dětem, schopnost dětí ji ocenit a podporovat, konzistence komunikace a také čestnost a otevřenost. Pokud je stupeň komplexity rodinné komunikace příliš velký, doporučuje se zavést pomocné konstrukce jako např. rodinnou radu.⁶⁹

Ve vícegeneračních rodinách se stává nutností zavést funkční konfliktní management. Předpokladem vzniku konfliktu je vzájemná závislost potenciálních konfliktních stran. Může se jednat o emocionální závislost (např. dětí na rodičích), hospodářskou závislost (vyplácení dividend), společné vlastnictví podniku atd. V případě existence konfliktního managementu by se tak mohla rodina spolehnout na dříve naučené vzorce chování. Všichni zúčastnění by měli být připraveni chápat konflikt jako šanci a zacházet s ním konstruktivně. V rámci dlouhodobé prevence konfliktů v rodině i v podniku je důležité vytvořit a aktivně zavést určité proměnné snižující možnost vzniku střetu (např. společný hodnotový a normový systém, jasné rozdělení rolí s odpovídajícím očekáváním aj.). Objeví-li se konflikt, mění partneři své chování. Začínají zdůrazňovat své vlastní cíle, pracují s výhrůzkami, blafují, hledají spojence v rodině a házejí druhé straně překážky do cesty. Pro rodinný podnik je v této situaci nejprospěšnější, aby zúčastnění maximalizovali svůj společný užitek místo maximalizace vlastního užitku na úkor druhé strany. V poslední době se také diskutuje o nové metodě zvládání konfliktů tzv. mediaci neboli zprostředkování.⁷⁰ Mezi předpoklady mediace podle Prince⁷¹ patří: nestrannost

⁶⁷ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 82–83. ISBN 3-409-21703-7.

⁶⁸ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 85. ISBN 3-409-21703-7.

⁶⁹ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 86. ISBN 3-409-21703-7.

⁷⁰ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 87–92. ISBN 3-409-21703-7.

⁷¹ PRINCE, R. A. *Family Business Mediation: A conflict Resolution Model* In: FBR III (3), s. 209–223, 1990. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 92. ISBN 3-409-21703-7.

prostředníka, dobrovolnost tohoto procesu, důvěrnost, která je dodržována v souladu se vzájemnými dohodami, a flexibilní uzpůsobení procesu prostředníkem.

4. „Výměna stráží“

S následnictvím jsou spojeny nejen hospodářské, právní a daňové problémy, ale také psychologicko-sociální. Mezi 60. a 65. rokem života přichází tzv. „Late Adult Transition“ (pozdní věk), který nelze zadržovat ani delší dobu ignorovat. Podnikatel nemůže jeho příchod ovlivnit. Nezávisle na něm může, ale nemusí dojít k „výměně stráží“, tj. ke generační obměně. Ta je pro odcházejícího podnikatele velmi obtížná, jelikož si uvědomuje své stáří i ztrátu své moci a respektu. Ptá se sám sebe: „Co se stane z toho, čeho jsem dosáhl a co jsem vybudoval?“. Problémem se často stává neochota či nepřipravenost na odchod z podniku, a to zejména představuje-li podnik pro podnikatele jeho koníčka nebo jsou-li podnik a podnikatelská činnost hluboce zakotveny v hodnotovém systému podnikatele. Důvodem může být i neexistence adekvátního následníka. Rozhodnutí, zda se děti do vedení podniku hodí či nehodí a způsob, jak jim to říci, patří mezi další obzvlášť obtížné úkoly. Problémy může způsobit i finanční situace. Čím nezávislejší je podnikatel na příjmech plynoucích z podniku, tím větší je připravenost odejít. Pozdní věk přijde vždy, i když se nebude konat odchod z podniku. Pokud nastane závažná odchylka mezi oběma cykly, může negativně ovlivnit nejen podnikatele (ztráta respektu, soucit), ale i podnik (brzda vývoje, odchod motivovaných mladých spolupracovníků). Úkolem podnikatele je sjednotit odchod z profesního života s cyklem tělesného a sociálního stárnutí.⁷²

S vystoupením z aktivního pracovního života souvisí výměna ve vedení rodiny. V první generaci existuje právě jedna hlava rodiny, tj. podnikatel, který firmu vybudoval a určitý čas řídil. V následujících generacích se stává problém vedení rodiny více komplexním. Rozlišují se zde různé formy vedení rodiny, mj. zřejmé a akceptované; jasné, ale zpochybněné; více přihlášených nároků, ale žádný všemi akceptovaný nebo rozpad dynastické rodiny (tj. existence více hlav rodiny, rodinných kmenů či částí rodiny). Podnikatel, který přemýšlí o předání vedení rodiny, musí v rodině vytvořit jasné vztahy, aby buď rodina jeho nástupce akceptovala nebo aby každý z rodinných kmenů jeho děti mohl začít nový rodinný cyklus bez ochrany nadřazené dynastické rodiny. Úřadující podnikatel má k dispozici tři možnosti, jak tento přechod uspořádat. Zprvce může rozhodnout na základě situace, ve které rozhodnutí činí, zadruhé podle osob, mezi kterými vybírá tu nejlepší, a nebo rituálně, tj. nezávisle na situaci a na lidech (např. dědičná posloupnost). Důležité pro rodinu i podnik je jasné a všemi akceptované řešení.⁷³

1.4.2 Vlastnictví – podnikatelská rodina jako vlastník

„Vlastnictví či vlastnické právo je přímé a výlučné právní panství určité individuálně určené osoby (vlastníka) nad konkrétní věcí. Vlastnickému právu odpovídá povinnost všech ostatních subjektů nerušit vlastníka ve výkonu jeho práva k věci. Řídčeji se

⁷² KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 94–96. ISBN 3-409-21703-7.

⁷³ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 97–99. ISBN 3-409-21703-7.

slovo *vlastnictví* používá také ve významu *majetek* či *jmění*, tedy pro označení předmětu vlastnického práva.⁷⁴

Podnikatelská rodina, resp. podnikatel, je spojena s podnikem jako podílák. Vlastnictví představuje vztah mezi podílákem a podnikem. Majetek musí být určitým způsobem financován, vznikají z něho určitá práva a povinnosti. Mnoho problémů, které lze pozorovat v různých vlastnických postaveních, vyplývá z přelítí rodinných konfliktů do podnikání. Klíčovou roli zde hraje rodinná výchova a socializace.⁷⁵

Podíl rodiny na kapitálu firmy patří mezi definiční znaky rodinného podniku. Experti už ale nejsou zajedno v nezbytné výši podílu, jež by měla rodina vlastnit, aby se jednalo o rodinný podnik. Pokud rodina vlastní 100% podíl na vlastním kapitálu firmy, jedná se v každém případě o rodinný podnik. Bylo zjištěno, že s růstem obrátu klesá počet podniků se 100% podílem rodiny. Při podílu 50–99 % je nezbytné zjistit další informace, týkající se především vlivu rodiny na podnikovou kontrolu a management, abychom si mohli být jisti, že se jedná o rodinnou firmu.⁷⁶

Existují různé možnosti, jak organizovat práva a povinnosti, které plynou z vlastnictví. Právně lze utváření organizace dalekosáhle ovlivnit volbou právní formy (jednotlivé právní formy se např. liší svými správními výlohami či daněmi). K organizaci vlastnictví dále náleží oblast financování. Zde mají rodinné podniky na výběr mezi vlastní formou financování spojenou s rostoucími povinnostmi ke členům podniku, kteří jsou odměňováni hlasovacími právy a nároky na dividendy, a cizím financováním, při kterém stoupá závislost podniku na třetích stranách, tj. úvěrových institucích nebo společnostech s kapitálovou účastí. S vlastnictvím souvisí nejen práva (majetek držet, užívat ho, nakládat s ním, prodat ho nebo zadržet z něho plynoucí výnosy), ale i povinnosti (vklad majetku a jeho zachování, společenské povinnosti plynoucí z vlastnictví, informační povinnost atd.).⁷⁷

Pro podnikatele znamená podnikání více než jen nějaký majetek, je to pro něho část jeho tvůrčí činnosti a působení. Vklad majetku je však v rámci podnikatelské činnosti spojen s riziky. Ta působí nejen na podnikatelskou rodinu, která v závislosti na právní formě společnosti ručí za její závazky celým svým majetkem nebo jen jeho částí, ale i na zaměstnance, banky aj. K dlouhodobému zachování podnikového majetku je vhodné vybudovat soukromý majetek, ale ne na úkor podniku. Existence soukromého majetku vede k tomu, že společníci nejsou vůbec nebo jsou jen v malé míře odkázáni na vyplácení dividend, a proto mezi nimi nedochází k zájmovým kolizím.⁷⁸

Vlastnictví patří mezi základní lidská práva. Vlastnictví ale také zavazuje. Jeho použití by mělo sloužit blahu společnosti, např. držet majetek ku prospěchu rodiny a veřejnosti, daňová povinnost, vytváření a zachování pracovních míst. Tyto společenské

⁷⁴ Vlastnictví In: *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2010-01-15]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Vlastnictv%C3%AD#Osobn.C3.AD_vlastnictv.C3.AD>.

⁷⁵ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 198. ISBN 3-409-21703-7.

⁷⁶ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 106–109. ISBN 3-409-21703-7.

⁷⁷ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 112–118. ISBN 3-409-21703-7.

⁷⁸ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 121–123. ISBN 3-409-21703-7.

závazky spjaté s vlastnictvím nejsou žádným způsobem vymahatelné, a ne každý podnikatel je akceptuje. Co se týče informační povinnosti, mají rodinné podniky zpravidla sklon k zdrženlivé informační politice, tj. poskytují informace pouze v rámci zákonných požadavků.⁷⁹

Vlastníkům podniku náleží pravomoc podnik řídit. Tuto pravomoc ale mohou zcela či částečně delegovat. Pro dosažení co největší efektivity se od určité velikosti podniku doporučuje oddělit kapitál od řízení. Ve většině rodinných firem se tak stává až po výměně první generace. Postavení podnikatele je dále spojeno s pravomocí kontroly. Nejčastějším kontrolním orgánem německých rodinných podniků je tzv. „poradní sbor“. V nerodinných podnicích je to dozorčí rada. Kontrolní orgány se častěji vyskytují v nerodinných podnicích. Vliv rodiny v kontrolních orgánech může být přímý, pokud jeden či více členů rodiny patří přímo mezi členy kontrolního orgánu, nebo nepřímý, pokud rodina členy kontrolního orgánu pouze jmenuje. Vlastní-li cizí osoba (tj. nepatřící k rodině) na podniku podstatný podíl, je vhodné pro zajištění transparency a hájení práv ostatních společníků zavést nezávislý orgán, např. již zmíněný poradní sbor.⁸⁰

Poradní sbor zlepšuje ovladatelnost rodinných podniků. Očekává se od něho výkon kontrolních funkcí vůči vrcholovému vedení, poradní podpora strategických rozhodnutí a řešení sporů mezi společníky. Aby mohl účinně kontrolovat top management, musí k tomu být oprávněn, např. nepřímo spoluurčovat obchodní politiku obsazováním funkcí ve vedení, provádět ex-post analýzu výsledků nebo trvale monitorovat vrcholové vedení. Poradní sbor je také jakýmsi mezičlánkem mezi vlastníky ve vedení podniku (aktivní vlastníci) a vlastníky, kteří v podniku nepracují (pasivní vlastníci). Kontroluje, zda své funkce aktivní vlastníci zastávají kvalifikovaně a angažovaně, jak by se očekávalo od externího managementu. Slouží i k poskytování všeobecného poradenství vrcholovému vedení. Největší problém představuje rozdílné hierarchické umístění poradního sboru jako poradního i kontrolního orgánu v podniku a také to, komu je podřízen při rozdílných cílech podniku a vlastníků. Kontrolní orgán je totiž povinován shromáždění společníků a nadřízen top managementu. Poradní orgán je povinován podniku a podřízen vrcholovému vedení. V praxi se nejčastěji vyskytuje smíšená forma obou funkcí. Pokud členové těchto orgánů hájí zájmy podniku, měli by mít zkušenosti s řízením podobného podniku, znalosti odvětví, specifické odborné znalosti, základní právní a daňové znalosti. Především však musí být nezávislí na majitelích a jejich zájmech. Pokud zastupují zájmy vlastníků, měli by disponovat nutnými odbornými znalostmi a sociálními kompetencemi, které jsou zapotřebí ke koordinaci heterogenního okruhu vlastníků. Měli by být také schopni poradit vlastníků s ohledem na jejich majetkové zájmy. Mezi členy sboru patří zejména bankéři, právníci, auditoři, společníci a management jiných podniků.⁸¹

V České republice se zatím poradní sbor nevyskytuje. Dozorčí radu lze nalézt u akciových společností.

⁷⁹ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 124–128. ISBN 3-409-21703-7.

⁸⁰ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 129–145. ISBN 3-409-21703-7.

⁸¹ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 129–145. ISBN 3-409-21703-7.

1.4.2.1 Zvláštnosti jednotlivých vlastnických struktur rodinných podniků

V rodinných podnicích, především zakladatelské generace, ovlivňují vlastníci podnik výrazněji než majitelé nerodinných firem. Rodinné podniky mají průměrně méně společníků než nerodinné. Postupně jejich počet stoupá například vstupem dalších společníků přinášejících do podniku finanční prostředky, v souvislosti s výměnou generace, na základě svatby nebo dědictví, příchodem třetích osob do podniku či prodejem částí podniku mimo rodinu. Poslední dvě možnosti snižují vliv rodiny na podnik. Čím více společníků rodinná firma má, tím menší je podíl vlastního kapitálu, který rodina drží. Je totiž čím dál tím více pravděpodobnější, že bude část podniku prodána osobě nepatřící do rodiny.⁸²

V následující části bych ráda popsala rodinné podniky ve výlučném vlastnictví jednoho podnikatele, více členů rodiny a více rodin. Alternativami jsou poté podniky s účastí osob nepatřících do rodiny nebo prodej podniku.

A) Rodinné podniky ve výlučném vlastnictví jednoho podnikatele jsou nejčastěji podniky v zakladatelské fázi. Mají několik zvláštností. Jednou z nich je např. otázka financování, kdy podnikatel disponuje třemi možnostmi: financování ze zisku (podnikatel se vzdává nejen času, energie, ale i vlastní spotřeby), cizí financování prostřednictvím bankovních úvěrů (je spojené s finančním rizikem) nebo čerpání soukromých úvěrů od příbuzných či přátel (často způsobují rodinné rozepře). Další otázkou je řízení firmy, které ve většině případů zastává zakladatel podniku. Zajímavostí je také to, že ochota delegovat pravomoce k řízení s přibývajícími generacemi klesá. Problémem této jednopólové struktury je absolutní vázanost podniku na jedinou osobu, tj. podnikatele, jenž představuje slabost i sílu podniku. Mezi výhody náleží jasná a rychlá komunikace a neexistence konfliktních nákladů (neexistence konfliktů mezi zájmy vlastníka a vedení firmy). Také není nutné provádět kontrolu. Nebezpečí spočívá v tom, že je vše v rukou jedné osoby, což může být brzdou růstu podniku. Podnikatelské rozhodování je tedy závislé na kompetencích a instinktu podnikatele.⁸³

Mezi největší obtíže patří příprava a organizace výměny generací. Aby byli nástupci schopni podnik řídit, musí je k tomu zakladatel vychovat. Následník může zdědit pouze majetek. S majetkem se převádí právo rozhodovat o vedoucích funkcích, ale již ne akceptace následníka ve vrcholovém vedení. Zakladatel rozhoduje pouze o budoucí struktuře vlastníků, ne o budoucí struktuře vedení. Vlastnictví podniku může odkázat, může vytvořit podílové spoluvlastnictví nebo podnik prodat. Odkáže-li podnik jedné osobě, většinou jedinému či jednomu z dětí, vzniká **podnik ve výlučném vlastnictví nástupnické generace**. Výhradní vlastnictví v následujících generacích může vzniknout vykoupením podílů jednotlivých společníků jedním z dědiců, např. pokud společníci nemají o podnik zájem, pokud jsou konfliktní náklady při setrvání v podniku příliš vysoké

⁸² KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 151–158. ISBN 3-409-21703-7.

⁸³ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 160–164. ISBN 3-409-21703-7.

a mohly by firmě způsobit existenční problémy nebo pokud mír/klid v rodině shledává společník cennějším než hodnotu majetku.⁸⁴

B) Rodinné firmy ve vlastnictví více členů rodiny jsou nejčastěji se vyskytující vlastnickou strukturou rodinných firem. Více než ¾ všech německých rodinných podniků má alespoň dva společníky. K nejdůležitějším problémům patří vzájemná komunikace mezi společníky, společné plnění jejich povinností a společné uplatňování práv podmíněných vlastnictvím. Vlastnictví je zde určitou sponou mezi podnikem a rodinou, ale také místem, kde konflikty z jedné oblasti mohou ovlivnit rozhodnutí v druhé oblasti. K této struktuře rodinných podniků náleží manželský podnik, sourozenecký podnik a příbuzenské konsorcium.⁸⁵

Manželský podnik je podnik, na kterém se podílí oba manželé, tzn. vlastní a řídí ho manželé společně. V USA se tato forma nazývá „copreneurs“. Manželský podnik vzniká nejčastěji společným založením. Může se také vytvořit pozdějším vstupem jednoho z partnerů do již existujícího podniku. V tomto případě není nutná spolupráce obou partnerů. Vstup druhého partnera z finančních či daňových důvodů není spojen s odpovědností ve vedení podniku. Rozlišují se následující stupně manželského podniku:

- Podnik patří oběma manželům, nejvýše jeden z manželů podnik řídí či je angažován ve vedení podniku.
- Podnik patří oběma manželům, kteří ho i společně řídí.
- Podnik patří oběma manželům, jež ho společně řídí. Je to tzv. home-based-business (místně souvisí se soukromým životem partnerů).⁸⁶

Manželský podnik se především vyznačuje mizíci hranicemi mezi osobním a pracovním životem. V tom se nacházejí jeho šance i rizika. Často dochází k přenášení rolí z osobní do profesní oblasti a naopak. Aby byl manželský podnik úspěšný, je nezbytné jasně rozdělit role obou manželů (jak v podniku, tak v rodině), mít vzájemnou důvěru, respekt a realistická očekávání. Důležitá je i čestnost a rovnoprávnost v každodenní spolupráci.⁸⁷

Sourozenecký podnik vzniká zpravidla dědictvím. Na rozdíl od manželských podniků si sourozenci svého partnera nevybírají. Pokud si v dospělosti nezvolí samostatnou cestu, sdílejí spolu téměř celý život. Existují mezi nimi velmi úzké vztahy.⁸⁸ Sourozence spojuje „genetický materiál“, společná historie, kulturní dědictví rodiny, hlavně ale soutěž o rodičovskou lásku a uznání, která zapříčiňuje sourozeneckou rivalitu.⁸⁹

⁸⁴ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 165–167. ISBN 3-409-21703-7.

⁸⁵ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 168. ISBN 3-409-21703-7.

⁸⁶ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 172–175. ISBN 3-409-21703-7.

⁸⁷ PONTHEIU, L. D.; CAUDILL, H. L. *Who's the Boss? Responsibility and Decision Making in Copreneurial Ventures* In: FBR VI (1), s. 3–17. 1993. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 170. ISBN 3-409-21703-7.

⁸⁸ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 171. ISBN 3-409-21703-7.

⁸⁹ FRIEDMAN, S. *Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms* In: FBR IV (1), s. 3–20. 1991. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 171–172. ISBN 3-409-21703-7.

Na základě společného vlastnictví podniku dostávají sourozenci šanci vyřešit vzájemné konflikty z dětství. Vyřešit je ale nemusí. Vlastnictví totiž vytváří vzájemnou závislost. Ta zvyšuje pravděpodobnost vzniku konfliktů, jež mohou mít za následek i ztroskotání firmy.⁹⁰

Sourozenecké vztahy, které působí na rodinný podnik, lze ovlivnit při jejich vzniku rodiči a osobami, které se podílí na jejich socializaci a výchově, dále samotnými dospělými sourozenci, kteří si svůj vztah jako dospělí mohou sami utvářet, a v neposlední řadě organizačními regulacemi, jež usnadňují spolupráci na straně vlastníků. Sourozenci nejsou v zásadě rivalové, mohou být i kamarády z dětství, v nejlepším případě dokonce přátelé. Rivaly z nich dělají rodiče, kteří jim připisují určité role.⁹¹

Friedman⁹² uvádí tři činitele, které ovlivňují sourozenecké vztahy:

- 1) Srovnání mezi sourozenci je důležité pro rozvinutí vlastní individuální osobnosti. Srovnáním s jinými se učíme znát, oceňovat a ovlivňovat sami sebe i naše působení na ostatní. Je nutné zamezit tvorbě stereotypů, kdy sourozenci nerozvíjí vlastní charakteristické rysy, nýbrž přejímají jim připisované vlastnosti či dokonce celý obraz určité osobnosti.
- 2) Povaha spravedlnosti představuje pocit každého sourozence, že je s ním jednáno férově. Překážku mnohdy tvoří výhrady vůči sourozencům, jež mohou trvat po celý jejich život.
- 3) Role rodičů při řešení konfliktů by měla být minimální. Sourozenci, kteří se naučili své konflikty řešit sami bez pomoci rodičů, jsou připraveni pro budoucí činnost v podniku a jsou schopni řešit jakékoli konflikty samostatně, aniž by byli ovlivněni konflikty z dětství.

Společným vlastnictvím vzniká mezi sourozenci velice pevný svazek. Společně se musí starat o svěřený majetek, plnit společenské a informační povinnosti, rozhodovat o tom, kdo bude podnik řídit, kdo bude plnit kontrolní funkce a kdo určovat politiku rozdělení a čerpání zisku. Mezi sourozenci tak vzniká určitá závislost, jež může být příčinou jejich konfliktů. Dalším důvodem vzájemných neshod jsou jejich partneři nebo odlišný názor na výplatu dividend. Těmto střetům nelze plně zabránit.⁹³

Sourozenecký podnik může být dlouhodobě úspěšný jen tehdy, pokud jsou sourozenci připraveni a schopni řešit své konflikty konstruktivně ku prospěchu podniku. Musí se naučit vzájemně se vnímat a oceňovat, pociťovat k sobě empatii a omezit svůj egocentrismus.⁹⁴

⁹⁰ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 172. ISBN 3-409-21703-7.

⁹¹ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 173. ISBN 3-409-21703-7.

⁹² FRIEDMAN, S. *Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms* In: FBR IV (1), s. 3–20. 1991. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 174. ISBN 3-409-21703-7.

⁹³ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 175. ISBN 3-409-21703-7.

⁹⁴ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 176. ISBN 3-409-21703-7.

Rosenstiel⁹⁵ definoval organizační možnosti, které mohou napomoci snížit konfliktní příležitosti v sourozeneckém podniku. Mezi nejvýznamnější patří:

- snížení nutnosti koordinace mezi majiteli zejména implementací standardizovaných řešení určitých opakujících se konfliktů (např. jen určité procento zisku po zdanění bude vyplaceno na dividendách),
- snížení nutnosti koordinace v podniku společenskoprávními nařízeními (např. definování záležitostí, kde je nutný souhlas),
- zavedení rodinné rady k probuzení a podpoře zájmu a porozumění manželů pro podnikatelské otázky,
- podpis jednatelské smlouvy se členy rodiny pověřenými řízením firmy, která odpovídá smlouvě s externími manažery (tzn. jasně určit jejich pravomoce, kompetence a zodpovědnost),
- regulace odměn pro sourozence ve vedení firmy shodná s úpravou pro externí manažery,
- zavedení rozhodčího orgánu, který dohodne pevný způsob postupu v případě konfliktů.

Další možností, jak eliminovat možnost vzniku konfliktu mezi sourozenci, může být jejich prostorové oddělení, tzn. rozdělit podnik do několika profitcenter či lokálních společností, které budou řízeny jednotlivými sourozenci. Příkladem je společnost ALDI, jež je rozdělena na dvě samostatné části s různou oblastí působnosti, Aldi Süd a Aldi Nord. Každou z nich dnes řídí jeden ze synů zakladatele. Častěji se ale vyskytují neúspěšné sourozenecké podniky. Problémy jsou zřejmé. Sourozenci se do rodiny rodí, tj. navzájem si sebe nevybírají. Dokonce mohli být po delší dobu vzájemnými konkurenty. Přes společné geny jsou mnohdy velmi rozdílní. Znají se ale tak dobře, že si mohou navzájem v případě sporů hluboce ublížit.⁹⁶

Příbuzenská konsorcia vznikají dědictvím. Jako vlastnická forma rodinných podniků se poprvé objevuje ve 2. generaci, zpravidla až ve 3. generaci. Jsou to podniky s více společníky z různých generací. Německé příbuzenské konsorcia mají zřídka více než 10 společníků.⁹⁷

Oproti sourozeneckému či manželskému podniku zde díky velkému počtu společníků nedochází k tolika sporům, jež by mohly firmu ochromit. Vztahy mezi vzdálenějšími příbuznými, tj. bratranci, sestřenicemi, strýci a tetami, nejsou zpravidla tak emocionálně nabitě jako mezi sourozenci. S rostoucím stupněm komplexity stoupá nejen nutnost formalizace vztahů, ale také koordinační náklady a ochota delegovat pravomoce. Tím roste i stupeň profesionality. Vzniká určitý odstup jednotlivých podílníků od podniku, čímž již nedochází ke zneužívání firmy jako jeviště pro osobní konflikty.

⁹⁵ ROSENSTIEL, L. *Grundlagen der Organisationspsychologie*, 3. vyd., Stuttgart, 1992. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 176. ISBN 3-409-21703-7.

⁹⁶ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 176–177. ISBN 3-409-21703-7.

⁹⁷ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 178. ISBN 3-409-21703-7.

Na druhé straně společníci vnímají svůj podíl spíše jako majetkovou hodnotu než jako část podniku, kterému jsou povinováni.⁹⁸

V rámci oblasti podnikového řízení je nejprve třeba přijmout ustanovení, podle kterého se bude rozhodovat, kdo v podniku smí a kdo nesmí pracovat. Rodinné podniky vyvinuly různé modely, které jsou i přes svou rozdílnost velmi úspěšné. Ve společnosti C&A jsou například děti z rodiny cíleně podporovány a vychovávány pro vedoucí pozice, naproti tomu ve firmě Haniel je podnik pro členy rodiny tabu.⁹⁹

Zpravidla zde existuje protiklad zájmů mezi společníky pracujícími v podniku a těmi, kteří se jen na majetku podílejí. Obě skupiny disponují jinými informacemi a také mají své osobní preference, co se týče rozhodování. V podniku aktivní vlastníci vnímají firmu z dlouhodobého hlediska, zatímco pasivní členové rodiny vidí v popředí pouze maximalizaci hodnoty podniku. Konflikt může vzniknout především při investování zisku, obsazování vedoucích pozic nebo určování strategických cílů firmy. K problémům často dochází vystoupením jednoho ze společníků z podniku, když sice dle společenské smlouvy existuje předkupní právo firmy nebo členů rodiny, ale podnik ani rodina není schopna podíl vykoupit. Zmíněné těžkosti lze částečně řešit přeměnou podniku na akciovou společnost.¹⁰⁰

C) Rodinné podniky ve vlastnictví více rodin lze rozčlenit na partnerské založení, jehož příkladem je např. společnost Miele s rodinami Zinkann a Miele, a kmenové podniky. V praxi se spíše vyskytují smíšené formy.¹⁰¹

Partnerské založení se může nacházet v různých stupních intenzity partnerství. Méně intenzivní formu představuje například situace, kdy se jeden z partnerů na podniku podílí pouze finančně. Mezi partnery vzniká potřeba dohody kvůli společnému vlastnictví a angažování se v řízení firmy. Mají podobné problémy jako firmy založené jediným podnikatelem. Mohou být ale mnohem úspěšnější tam, kde se řeší komplexní problémy (tj. kde s vyšším počtem kvalifikovaných osob stoupá kvalita rozhodnutí) a kde jsou požadovány různé věcné i společenské kompetence, jimiž samotný jednotlivec nemusí disponovat. Problémem této struktury je silná vazba podniku na zakladatele nebo nalezení takového způsobu financování růstu firmy, který by neohrozil její nezávislost.¹⁰²

Kmenové podniky představují organizační formu vlastnictví rodinného podniku v pokročilém stádiu firmy. Vznikají z partnerského založení, tj. partneři odkáží své podíly svým nástupcům, kteří pak vytváří jednotlivé kmeny. Mohou vzniknout i rozdělením jedné velké dynastické rodiny na více kmenů, např. kvůli hádkám.¹⁰³ Objevují se zde podobné problémy, jakým čelí příbuzenské a sourozenecké podniky, zejména

⁹⁸ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 180. ISBN 3-409-21703-7.

⁹⁹ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 180–181. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁰⁰ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 181–182. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁰¹ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 184. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁰² KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 184–186. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁰³ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 186–187. ISBN 3-409-21703-7.

rostoucí komplexita, rozhodování o pravomoci řídit firmu, spory mezi aktivními a pasivními vlastníky. Často vzniká pocit „my“ uvnitř jednoho kmene. Ten se pak většinou odděluje od ostatních kmenů, čímž v podniku vzniká prozatím skrytý skupinový konflikt.¹⁰⁴

D) Rodinné podniky s účastí osob nepatřících do rodiny vznikají převážně z finančních důvodů. Tato účast umožňuje firmě růst (např. vstupem na burzu) nebo generovat vlastní kapitál vytvořením holdingové společnosti. K účasti cizích osob může vést i přání některého společníka z podniku vystoupit, nejsou-li ostatní společníci či jiní členové rodiny finančně schopni nebo ochotni jeho podíl převzít. Společenskoprávní ustanovení by měla v rodinných podnicích s cizí účastí zajistit pokračující vliv rodiny na firmu. Podnik si tím uchovává svou nezávislost, rodina ji ale z části ztrácí. Společníci se liší svou historií i kulturou, což mnohdy způsobuje velké problémy v jejich spolupráci, a tudíž růst koordinačních nákladů. Pro tyto firmy platí nová pravidla hry, než jaká platila pro rodinné podniky ve výlučném vlastnictví rodiny. Informační povinnost vůči třetím osobám je zpravidla více formální. Hodnocení výkonů musí být prováděno podle předem daných měřítek. Výhodou je rostoucí profesionalita podnikání. Tyto podniky jsou podniky „v přechodu“, klesá v nich vliv rodiny, který již většinou nikdy neposílí.¹⁰⁵

E) Prodej rodinného podniku představuje vedle zapojení cizích osob do podnikání určitou alternativu při rozhodování vlastníka o generační výměně. Příčinu prodeje lze nalézt jak v oblasti podniku (např. strategicky nevýhodná pozice, příliš malá velikost při současné tržní koncentraci, konec životního cyklu nosných produktů bez současných inovací v oblasti nových produktů), tak v oblasti rodiny (nezájem potenciálních následovníků o podnik, chybějící kvalifikace nástupců aj.). Rozhodnutí o prodeji firmy je pro většinu podnikatelů obzvlášť obtížné. Důvody neleží v hospodářské, daňové či právní oblasti, ale spíše v psychosociálním zakotvení podniku ve vědomí rodiny podnikatele.¹⁰⁶

Je-li rozpoznána nutnost podnik prodat a padlo-li již rozhodnutí o prodeji, stále se ještě nemusí prodej zdařit. Mezi důvody možného neúspěchu patří:

- nerealistické představy prodávajícího/kupujícího (o vedoucích pozicích pro jeho děti, o strategické hodnotě podniku, o budoucí obchodní politice, ...),
- nepřijatelný důvod prodeje (např. zastaralý sortiment, špatná strategická pozice firmy, závislost na klesajícím trhu),
- rozhádání prodejců, kteří netáhnou za jeden provaz (např. v případě rodinných sporů, když se o prodeji firmy snaží vyjednávat více podílníků),
- velké profesionální rozdíly mezi prodávajícími a kupujícími (výhodou kupujícího je vlastní poradce nebo předchozí zkušenosti s koupí podniku),

¹⁰⁴ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 187–190. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁰⁵ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 191–194. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁰⁶ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 195–196. ISBN 3-409-21703-7.

- zdráhání prodejce (často se objevují situace, kdy je obchod téměř uzavřen a prodávající podnik najednou prodat nechce, např. si myslí, že čas není optimální),
- zjištění poradce prodejce (rodinné podniky mohou požádat o pomoc poradce, který nemusí mít na srdci blaho podniku).¹⁰⁷

1.4.3 Řízení podniku

Rosenstiel a Gebert¹⁰⁸ definují řízení jako:

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

Rodinný podnik se oproti nerodinnému vyznačuje tím, že jeho politiku podstatně ovlivňuje jedna nebo více rodin. Vliv si rodina může zajistit nejen vykonáváním vlastnické funkce a z toho plynoucí kontrolní funkce, ale i podílem na řízení firmy.¹⁰⁹

Z právního hlediska je řízení rodinného podniku legitimováno vlastnictvím jeho výrobních prostředků. Vlastník podniku je oprávněn rozhodovat o tom, kdo bude podnik řídit. Dnes ale stále méně zaměstnanců akceptuje toto právní oprávnění k řízení. Aby vedoucí pracovník získal skutečné zmocnění k řízení, musí být nejprve přijímán svými podřízenými.¹¹⁰

Jak v rodinných, tak v nerodinných podnicích jsou členové managementu do své funkce jmenováni. Rozdíl mezi rodinným a nerodinným podnikem spočívá v postupu jmenování a v kritériích výběru vedoucího. Proces jmenování manažera v rodinném podniku se odlišuje stupněm formalizace. Zpravidla převládá méně formální přístup. Nižší formalizace sice znamená vyšší flexibilitu, na druhé straně ale přináší menší předvídatelnost, tím i spolehlivost. V mnoha případech se při obsazování vedoucích pozic v rodinné firmě nevyužívají pevně stanovená kritéria. Na členy rodiny se často nenahlíží stejnými měřítky jako na externí uchazeče. To vede k menší akceptaci rodinných členů v managementu, i když mají rovnocennou či dokonce vyšší kvalifikaci než externí manažeři. Je proto nutné, aby byl postup jmenování i kritéria výběru transparentní.¹¹¹

¹⁰⁷ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 196–198. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁰⁸ ROSENSTIEL, L.; GEBERT, D. *Führungsforschung und Organisations-/Sozialpsychologie*. 1995. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 204. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁰⁹ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 203–217. ISBN 3-409-21703-7.

¹¹⁰ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 267. ISBN 3-409-21703-7.

¹¹¹ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 207–208. ISBN 3-409-21703-7.

Podle Frenche a Ravena¹¹² lze rozlišovat následující manažerské druhy moci: legitimní/zákonná (vedoucí je respektován díky své pozici), referenční (manažer je vzorem pro ostatní, kteří se s ním chtějí identifikovat), expertní/odborná (vedoucí má větší znalosti než ostatní), donucovací moc a moc odměňovat a motivovat.

Zmocnění k řízení vedoucího pracovníka je ovlivněno jak expertní mocí působící na věcnou rovinu vztahů mezi vedoucím a podřízenými, tak referenční mocí ovlivňující vztahovou rovinu. V rodinných podnicích se vyskytuje výrazná referenční moc. Moci odměňovat i donucovat vyplývají z poziční moci vlastníka rodinného podniku. Ten má k dispozici formální možnosti jako odměnění, podporu, zvýšení platu, napomenutí, přeložení trestu či dokonce výpověď. Neformálními možnostmi jsou chvála, pokárání, přidělení zvláště zajímavých či nezajímavých úkolů. Těmito prostředky disponuje zakladatel v jiné míře než jeho nástupci. Zakladatel sám vládne v zásadě všemi druhy moci. Oproti tomu jeho nástupce disponuje pouze mocí odměňovat a donucovat. Expertní a referenční moc i moc motivovat musí získat vlastní prací. Vedle jednotlivých typů moci a výše uvedených prostředků, které má vedoucí k dispozici, hrají centrální roli k zajištění akceptace vedoucího podřízenými, a tím i k zmocnění k řízení, očekávání podřízených a jejich vnímání osoby a chování nadřízeného.¹¹³

Kritickým momentem v rodinném podniku je otázka převzetí řízení firmy. Nejvážnější problémy způsobuje převzetí řízení v zakladatelských podnicích. Většinou se totiž jedná o jednopólovou strukturu, kdy je podnik zcela závislý na podnikateli. Vzniká zde nebezpečí, že se jedná pouze o předání pozice vedoucího, a ne skutečného řízení. Předpokladem předání vedení v jednopólovém podniku je plný odchod stávajícího podnikatele z podnikatelských činností a pozic. To se postupně časem ještě zpečetí jeho odchodem z vlastnických a kontrolních funkcí. Jeho nástupce musí nejdříve převzít normy vedené skupiny, tím si zajistí akceptaci všemi podřízenými. Pak musí tyto normy nejprve pozvolna, později drasticky změnit, aby si upevnil svou vedoucí pozici. Jediné, co nástupce nesmí udělat, je dělat věci stejně jako jeho předchůdce.¹¹⁴

S rostoucí potřebou profesionalizace managementu se do řízení rodinných podniků zapojují stále častěji externí manažeři. Roste-li rodinné firmě obrát, vzniká možnost získat, zaměstnat a odpovídajícím způsobem ohodnotit profesionální manažery. S rostoucím obrátem také roste velikost podnikových orgánů. Jelikož je jen zřídka k dispozici dostatek kvalifikovaných a zainteresovaných členů rodiny k obsazení potřebných pozic, je nutné je najmout z vnějšku. Rodinné příslušníky lze do vedení podniku jmenovat, pokud jsou kvalifikovaní minimálně stejně dobře jako externí manažeři. Nutná je odborná kvalifikace, zkušenosti s vedením týmu, znalost podniku i jeho branže a osobní předpoklady. Od člena rodiny lze očekávat vyšší angažovanost než od externího uchazeče. Nepřijímá totiž jen tak nějakou práci, ale práci s vlastními penězi a na vlastní riziko. Členové rodiny, jež chtějí v podniku pracovat, musí být připraveni podřídit své osobní preference rodinným a podnikovým zájmům. Výběr manažerů v rodinných firmách

¹¹² FRENCH, J. R. B. jr.; RAVEN, B. *The bases of social power* In: Cartwright, D. *Studies in social power*, s. 150–167, University of Michigan. 1959. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 206. ISBN 3-409-21703-7.

¹¹³ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 209–211. ISBN 3-409-21703-7.

¹¹⁴ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 213–216. ISBN 3-409-21703-7.

většinou probíhá pod vedením vlastníka. Pokud rozhoduje o vstupu svých dětí do vedení podniku, měl by se kvůli objektivnosti obrátit o pomoc k profesionálním poradcům. Konečné rozhodnutí je ale stejně na něm. Buď může přizvat externí nezávislé experty, aby zhodnotili jeho nástupce, nebo se může pokusit získat externí ověření schopností potomka pomocí hodnocení v cizím pracovním prostředí (např. pokud nástupce pracoval i v jiné firmě nezávislé na rodině a prosadil se zde bez pomoci rodiny). Doplnkově může být vhodnost následníka přezkoušena nezávislým expertem v rámci assessment centra.¹¹⁵

Častý problém spočívá v možnosti ukončit bez konfliktů a velkých škod pracovní poměr s nekompetentním rodinným příslušníkem zaměstnaným ve vedení firmy. Další potíže vznikají na základě závisti a nedůvěry. Konflikty se objevují mezi aktivními a pasivními členy rodiny nebo mezi otcem (podnikatelem) a jeho dětmi (nástupci), kteří se snaží svými nadprůměrnými výkony otce přesvědčit o svých schopnostech. Otec tyto výkony ale chápe jako útok na jeho doposud nespornou pozici v podniku.¹¹⁶

Většina podnikatelů si přeje, aby jejich nástupci pocházeli z rodiny. Dokonce i v případě, kdy je vybrán vhodný nástupce a podnikatel je připraven z podniku odejít, nemusí k výměně generace dojít. Mnohdy totiž děti odmítají do podniku vstoupit. Důvodem může být jejich zdráhání, pohodlnost, přesvědčení, že jim chybí důležité podnikatelské vlastnosti jako kreativita, pragmatismus, koncepční a racionální myšlení, vysoká psychická výkonnost aj.¹¹⁷

Dle Handlera¹¹⁸ je nástupce spokojen a převzetí vedení je úspěšné, pokud se splní jeho očekávání a cíle. Kontraproduktivní je následnictví s pocitem bezmocnosti. Velký vliv v hodnocení nástupnictví má vztah k předchůdci. Čím více porozumění a uznání nástupce od předchůdce získá, tím pozitivněji celý proces generační výměny vnímá. Také podpora sourozenců má kladný vliv.

Rozhodl-li se potomek (junior) pro následnictví, musí mu být umožněno. Pro stávajícího podnikatele (seniora) je mnohdy těžké stát opodál a nezasahovat do řízení podniku. Potenciální nástupci se sami rozhodují, zda se zajímají o aktivní roli vlastníka nebo jen pasivní. Činí tak již výběrem vzdělání. Pokud doplní kvalifikaci vhodnou praxí, nezávislou na rodinném podniku, mohou se ucházet o funkci ve vedení podniku. Měli by se také důkladně zabývat vlastnickou strukturou firmy, vytvořit si dobré a únosné vztahy ke všem vlastníkům, poznat a rozumět jejich postoji k hodnotám a cílům. Bez podpory vlastníků je pro nástupce převzetí vedení podniku velmi těžké.¹¹⁹

1.4.3.1 Organizace řízení v rodinných podnicích

Způsob a podoba řízení je v rodinných podnicích závislá na 2 faktorech, a to zaprvé na velikosti (měřeno počtem zaměstnanců, s rostoucím počtem zaměstnanců se mění

¹¹⁵ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 218–227. ISBN 3-409-21703-7.

¹¹⁶ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 221–222. ISBN 3-409-21703-7.

¹¹⁷ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 227–228. ISBN 3-409-21703-7.

¹¹⁸ HANDLER, W. C. *The succession Experience of the Next Generation* In: FBR v (3), s. 283–307. 1992. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 229–230. ISBN 3-409-21703-7.

¹¹⁹ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 230–231. ISBN 3-409-21703-7.

způsob řízení) a na stádiu, ve kterém se podnik nachází, a zadruhé na podílu vlastníka a jeho rodiny na řízení. Rozlišují se 4 fáze řízení napříč životem podniku s ohledem na počet zaměstnanců a 4 formy participace rodiny na řízení. Jejich kombinací vzniká 16 možností organizace řízení v rodinném podniku.¹²⁰

V následující části nejprve představím formy účasti rodiny na řízení rodinného podniku a poté jednotlivé fáze řízení v rodinných firmách.

Formy podílu rodiny na řízení rodinného podniku

A) Management vlastníků představuje klasický jednopólový podnik, ve kterém zastává vlastník či vlastníci vedoucí pozice. Vlastníci dokonce obsazují všechny pozice ve vrcholovém vedení podniku. Rozlišují se 2 formy, a to management samovládcy a partnerský management.

Management samovládcy znamená, že existuje jediný vlastník, jenž podnik řídí. Může se jednat o jediného společníka a jednatele společnosti s ručením omezeným, jediného komplementáře komanditní společnosti nebo třeba samostatného podnikatele. Výhodou této formy je rychlá a jasná komunikace uvnitř i vně podniku. Na základě nižšího sklonu vlastníků k delegaci pravomocí dochází k redukci koordinace. To je nevýhodou při zpracování komplexních nestrukturovaných úkolů, kdy jsou pro učinění kvalitního rozhodnutí nezbytní kvalifikovaní zaměstnanci. Šance a riziko této struktury spočívá v osobě vlastníka. Jeho hranice definují hranice podniku. Jeho vzdělání, zkušenosti a intuice jsou faktory, na kterých závisí štěstí a neštěstí celého podniku. Tato závislost podniku na „samovládcy“ se většinou stává zřejmou až ve smutném případě jeho náhlé nemoci či dokonce smrti, kdy se teprve zjistí, jak těžko je nahraditelný. Problémem také může být odchod inovativních zaměstnanců nebo kroužek pochlebovačů kolem vlastníka. Přesto je ale možnost individuálně rozhodovat časově nejvýhodnější a nejrychlejší alternativa nabízející se rodinnému podniku, která vyrovná i často kvalitativně špatné řešení problému.¹²¹

Partnerský management představuje řízení rodinného podniku dvěma či více vlastníky. Vlastnictví a řízení se zde prolíná, tzn. vlastníci a top manažeři nejsou oddělené skupiny osob. Nejvíce problémů způsobuje organizace spolupráce partnerů ve vedení podniku. Několik partnerů s rozdílnými zkušenostmi a životními příběhy společně zakládá nebo přebírá podnik. Každý z nich má vlastní způsob jednání se spolupracovníky i styl řízení. Je proto velice důležité dosáhnout mezi nimi souladu. Jedná-li se o rovnoprávné partnery jak v oblasti vlastnictví, tak řízení a pokud k tomu chápou pojem vlastnictví rozdílně (např. jeden z nich chce podnik rozvíjet a časem předat svým dětem, jiný chce dělat pouze to, co sám považuje za správné) mohou se vyskytnout konflikty ještě závažnější, dokonce může být ohrožena další existence podniku. Tato problematika by se měla vyřešit již při přebírání vedoucích funkcí či vytvořením poradního sboru.¹²²

¹²⁰ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 234–235. ISBN 3-409-21703-7.

¹²¹ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 235–237. ISBN 3-409-21703-7.

¹²² KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 237–238. ISBN 3-409-21703-7.

B) Rodinný management předpokládá ve vrcholovém vedení 2 nebo více členů rodiny, která podnik vlastní. Podnik ale nemusí řídit přímo jeho vlastníci. Členové managementu jsou tím úžeji spojeni, čím je stupeň příbuznosti vyšší. Rozlišuje se několik stádií rodinného managementu: management sourozenců, management zeťů/snach a management klanu.¹²³

Sourozenecký management neboli management sourozenců, kteří společně řídí podnik. Kromě problémů s řízením čelí mnoha obtížím, jež plynou z jejich vztahu, např. sourozenecká rivalita nebo konflikty mezi sourozenci. Jejich společné působení ve firmě zůstává ovlivněno dřívějšími fázemi soužití v rodičovském domě. Problémy, které mezi sebou mají jako dospělí, pochází často z dětství. V podniku jsou jejich vztahem nejvíce postiženi jejich přímí spolupracovníci, a tím i nepřímý celý podnik. Pokud jsou sourozenci současně vlastníci podniku, možnost konfliktu se ještě zvyšuje. Sourozenci jako manažeři jsou odkázáni na třetí osobu, nejčastěji otce, který rozhoduje, zda jsou pro tento úkol dostatečně kvalifikovaní, a do této funkce je jmenuje. S převzetím vlastnických funkcí se stávají vlastními pány. Praxe ukazuje, že skutečná kvalifikace sourozence není tak důležitá jako subjektivní úsudek vzniklý v dětství. Zajímavé je, že hlavním sokem mladšího bratra přebírajícího firmu je jeho starší bratr, zatímco pro sestru jsou protivníci nejen sourozenci, ale i matka.¹²⁴ Důvodem mnoha problémů a dysfunkčního chování některých členů rodiny je připisování rolí příslušníkům rodiny. Patří sem např. Kid-Brother-Syndrom, jenž dle Kayeho¹²⁵ představuje situaci, kdy se jeden z již dospělých sourozenců chová téměř infantilně a není stále připraven být za svůj život odpovědný. Tím dává možnost ostatním členům rodiny zasahovat do jeho života. Stává se jakýmsi rukojmím rodinného podniku.

Sourozenci mají v rodině různé role, je nutné je znát a zohlednit v rámci organizace řízení firmy. Aby bylo společné řízení úspěšné, potřebují sourozenci vlastní „revír“. Jako příklad může opět sloužit společnost ALDI, která byla v rámci generační výměny rozdělena na 2 rovnoprávné jednotky s rozdílnými teritorii působení. Každému synovi zakladatele tak připadla územně oddělená polovina firmy. Jsou-li tyto revíry přiděleny sourozencům optimálně ku prospěchu firmy a využijí-li sourozenci všechny konflikty jako šance se z nich poučit, mohou spolupracovat úžeji a důvěrněji, než by tomu bylo s externím managementem. Nestane-li se tak, hrozí nebezpečí, že se podnik stane jevištěm jejich konfliktů.¹²⁶

Management zeťů a snach představuje řízení podniku těmi členy rodiny, kteří se do ní přiženili/přivdali, tj. přicházejí z jiného prostředí než ostatní rodinní příslušníci. Necítí se být omezeni vazbami, tradicemi, postoji a jednáním rodiny. Sledují vlastní cíle. Jsou tedy velkou neznámou pro další vývoj rodinného podniku. Vstoupí-li do vedení podniku, je nezbytné dbát na dva okruhy problémů. Zaprvé je nutné, aby dokázali, že splňují požadavky, jež jsou na tuto pozici kladeny. Obstarání zeťům a snachám vedoucí post je pro firmu dysfunkční a pro zaměstnance demotivující. Zadruhé se může mezi sourozenci nebo

¹²³ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 239. ISBN 3-409-21703-7.

¹²⁴ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 240. ISBN 3-409-21703-7.

¹²⁵ KAYE, K. *The Kid Brother* In: FBR v (3), s. 237–256. 1992. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 241. ISBN 3-409-21703-7.

¹²⁶ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 241–242. ISBN 3-409-21703-7.

jejich životními partnery, kteří nejsou v podniku zaměstnáni, objevit závist. Proto se musí snachy a zeťové podřídit stejnému procesu výběru jako externí uchazeči. Základem jejich moci musí být jejich odbornost. Jen tu získali nezávisle na rodině, do které se přiženili či přivdali. Dennodenní práci v podniku prokazují své znalosti a zkušenosti. Vlastní práci získávají akceptaci spolupracovníků. Zeťové i snachy jsou velmi těžce propustitelní, neboť to vždy vede k poškození podniku. Dále je nutné učinit jasné úpravy pro případ rozvodu či předčasné smrti jejich životních partnerů.¹²⁷

Management klanu patří mezi vzácné formy rodinného managementu, a to už jen díky tomu, že se rodinné firmy vyskytují velmi zřídka v příbuzenském konsorciu. Management klanu znamená, že se ve vedení podniku nachází i vzdáleně příbuzní členové rodiny (nejen sourozenci, ale také bratrance, sestřenice, strýcové a tety 2., 3. nebo 4. stupně). Příkladem je skupina C&A rodiny Brenninkmeyer, kde jsou ve všech vedoucích pozicích zaměstnáni výlučně členové rodiny. Děti se učí znát svou široce rozvětvenou rodinu již od prvních let svého života formou zábavních prázdninových zařízení. Potenciál v rodině je rozpoznán a rozvíjen díky preciznímu vzdělávacímu a výběrovému systému. Jen ten, kdo odvede požadovaný výkon, má šanci na vedoucí pozici.¹²⁸

Předpokladem managementu klanu je minimální velikost rodiny. Jen v rodinách, ve kterých lze vybírat, nevede omezení na členy rodiny při volbě manažerů ke snížení kvality řízení. Vedle silně zakořeněné, jasné a zažité rodinné kultury lze v dynastických rodinách, které úspěšně obsazují vedoucí pozice rodinnými příslušníky, najít prvky jako rodinnou radu, pravidelně se konající setkání rodiny, letní tábory pro děti a mládež, praktika v podniku aj. Všechna tato opatření slouží k tomu, aby byli členové rodiny již v mladém věku pevně zapojeni do rodinné kultury i tradice, získali pocit sounáležitosti a byli podporováni v kontaktu mezi sebou. Management klanu přináší mnoho výhod. Manažeři se znají po dlouhou dobu, většinou bez zatížení dřívější sourozeneckou rivalitou, náklonností a pozorností rodičů. Znají také rodinnou kulturu a tradici. Jsou angažovaní, neboť pracují ve svém podniku. Jsou dostatečně kvalifikovaní. Kritické zůstává, že i přes vzdálenou příbuznost mohou být jejich vztahy částečně zatíženy zaujatostí a rivalitou z předešlých let. Dále je při zachovávání všech vedoucích funkcí v rodině velmi obtížné získávat kvalifikované zaměstnance mimo rodinu, jelikož v rodinném podniku nevidí možný kariérní postup.¹²⁹

C) Spolupráce s externím managementem

Mnoho rodinných firem řídí členové rodiny společně s externími manažery (např. v Německu je tak řízeno cca 42 % rodinných podniků). S rostoucím obratem stoupá podíl podniků, v jejichž vedení jsou zaměstnáni profesionální manažeři. Spolupráce s nimi mnohdy pramení z nedostatku vedoucích pracovníků v rodině. Často jsou důvodem vnější okolnosti, ať už je to externí menšinový akcionář, který chce vidět své zájmy profesionálně hájeny, či banka. Příčinou může být i potřeba nového know-how, dočasné nahrazení podnikatele ve vedení (např. překlenutí času do ukončení vzdělání nástupce) nebo zcela vědomé delegování určitých nepříjemných úkolů na třetí osobu (propouštět zaměstnance,

¹²⁷ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 242–244. ISBN 3-409-21703-7.

¹²⁸ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 245. ISBN 3-409-21703-7.

¹²⁹ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 245–246. ISBN 3-409-21703-7.

racionalizovat sortiment atd.). Jen málo rodinných podniků by zaměstnalo externí manažery, kdyby to nebylo opravdu bezpodmínečně nutné.¹³⁰

Stěžejní problematiku tvoří profesionalizace řízení. Ta může probíhat profesionalizací členů rodiny ve vedení, profesionalizací současných zaměstnanců, kteří byli do vedení doporučení, nebo právě zaměstnáním externích profesionálních manažerů. Mezi důvody, proč chtějí externí manažeři pracovat v rodinném podniku, patří rozsáhlá nezávislost, uskutečňování vlastních nápadů a cílů, méně byrokratických překážek, přímý osobní vztah k majitelům nebo rozmanitá činnost přesahující jejich oblast působnosti. Externí manažeři přinášejí své vysoké formální vzdělání a zkušenosti, především z nerodinných podniků. Vlastník naopak disponuje dlouhodobými zkušenostmi z rodinného podniku. Jejich schopnosti a zkušenosti se doplňují a dávají vzniknout konstruktivní spolupráci. Způsob spolupráce mezi managementem vlastníků a externími manažery je rozdílný případ od případu.¹³¹

Existuje rozdíl mezi spoluprací se zakladatelem nebo s jeho nástupci. Kooperace se zakladatelem je pro externí manažery velmi těžká. Zakladatelé jsou totiž zvyklí prosadit své částečně neortodoxní názory. Vedle otázky spolupráce se zakladatelem nebo členy nástupnické generace jsou důležité další 2 faktory, a to míra osobní blízkosti k podnikatelské rodině (od vysoké blízkosti charakteristické častým osobním kontaktem či dokonce přátelstvím až k čistě věcnému pracovnímu vztahu) a prostor k jednání, jenž je externímu manažerovi poskytnut.¹³² Dle von Schutzendorffa¹³³ jsou tyto činitele na sobě navzájem nezávislé. V následující tabulce je znázorněna jeho typologie externích manažerů, kterou dále podrobněji popisí.

Tabulka č. 4: **Základní typy externích manažerů podle von Schutzendorffa**

		Prostor k jednání	
		malý	velký
Osobní vztahy	silné	Intimus	Paladin
	slabé	Exekutor	Majordomus

Zdroj: SCHULTZENDORFF, D.v. *Fremdmanager in Familienunternehmen*, Diss St. Gallen, 1984. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 250. ISBN 3-409-21703-7. (upraveno)

¹³⁰ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 246–247. ISBN 3-409-21703-7.

¹³¹ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 247–248. ISBN 3-409-21703-7.

¹³² KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 248–250. ISBN 3-409-21703-7.

¹³³ SCHULTZENDORFF, D.v. *Fremdmanager in Familienunternehmen*, Diss St. Gallen, 1984. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 250. ISBN 3-409-21703-7.

Exekutor představuje jakousi pomocnou sílu podnikatele, resp. vlastníka. Ten ho vnímá jako podřízeného a nepřikládá váhu užšímu osobnímu kontaktu. Jeho poziční moc je stále podkopávána zásahy vlastníků. Jeho rozhodnutí jsou omezena v jejich realizaci či dokonce přezkoumávána. Rodina najala místo člena vedení prokuristu s ohraničeným prostorem k jednání. Externí manažer se cítí neuspokojen. Pokud svá očekávání není schopen přizpůsobit realitě, dává skutečnou nebo vnitřní výpověď.¹³⁴

Intimus je také omezen ve svém jednání. Ačkoli má formálně stejné postavení jako vlastník, je spíše jeho pravá ruka. V rodinném podniku většinou pracuje od svých prvních profesních let. S firmou a ve firmě roste. Jeho moc je nepřímá založená na osobních vztazích k podnikatelské rodině, s kterou je v intenzivním osobním kontaktu.¹³⁵

Majordomus disponuje velkým prostorem k jednání (převážně v operativní činnosti). Jeho moc je založena výlučně na jeho výkonech. Musí ji legitimovat jak svými výkony u vlastníků, tak akceptací u zaměstnanců. Často pracuje v rodinných podnicích s odděleným kapitálem od managementu. Typická pro něho je osamělost na špičce firmy, jež je spojena s velkou zodpovědností a s neosobními vztahy k podnikatelské rodině. Konflikty s majordomem vznikají v případech, kdy si podnikatelé nevystačí jen s vlastnictvím a chtějí aktivně do vedení.¹³⁶

Paladin má k dispozici velký prostor k jednání a je v úzkém osobním kontaktu s podnikatelskou rodinou. Díky tomu je schopen se přizpůsobit přáním a potřebám rodiny. Jeho moc ve firmě je založena na jeho odborné práci.¹³⁷

Nejčastěji se externí manažeři nachází na pozici exekutora, i když by si přáli být paladinem či majordomem. Praxe je pro ně často jiná, odchyluje se od pracovní smlouvy a v ní dohodnutých detailech. Tím u manažerů vzniká frustrace, jež zpravidla vede k předčasné výpovědi smlouvy. Další problém představují různá ustanovení o zaměstnávání členů rodiny. Externí manažeři často přesně nevědí, zda, kdy a za jakých podmínek budou se členy rodiny spolupracovat nebo jimi budou dokonce nahrazeni. Kooperace externího manažera a vlastníka bývá vždy nerovná. Dokonce i tam, kde se externí manažeři podílí na kapitálu, zůstává rozdělení moci rozdílné. Na druhou stranu mohou rodinné podniky jen získat, pokud jsou připraveny si rostoucí rozsah prací rozdělit i s externím managementem. Cílem je akceptovat nerovnováhu mezi oběma stranami a rozvinout adekvátní pravidla pro spolupráci.¹³⁸

D) Oddělení řízení a kapitálu

Poslední možnou formu řízení představuje úplné oddělení vlastnických a řídicích funkcí. Pokud se rodina veřejně vzdá svého podílu na řízení, vzniká určitá jistota plánování jak pro další generaci rodiny, tak pro vedoucí pracovníky podniku a potenciální manažery. Rodina již také neblokuje postup v kariéře ostatním zaměstnancům. Další výhodou je, že

¹³⁴ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 250. ISBN 3-409-21703-7.

¹³⁵ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 250. ISBN 3-409-21703-7.

¹³⁶ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 250–251. ISBN 3-409-21703-7.

¹³⁷ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 251. ISBN 3-409-21703-7.

¹³⁸ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 252. ISBN 3-409-21703-7.

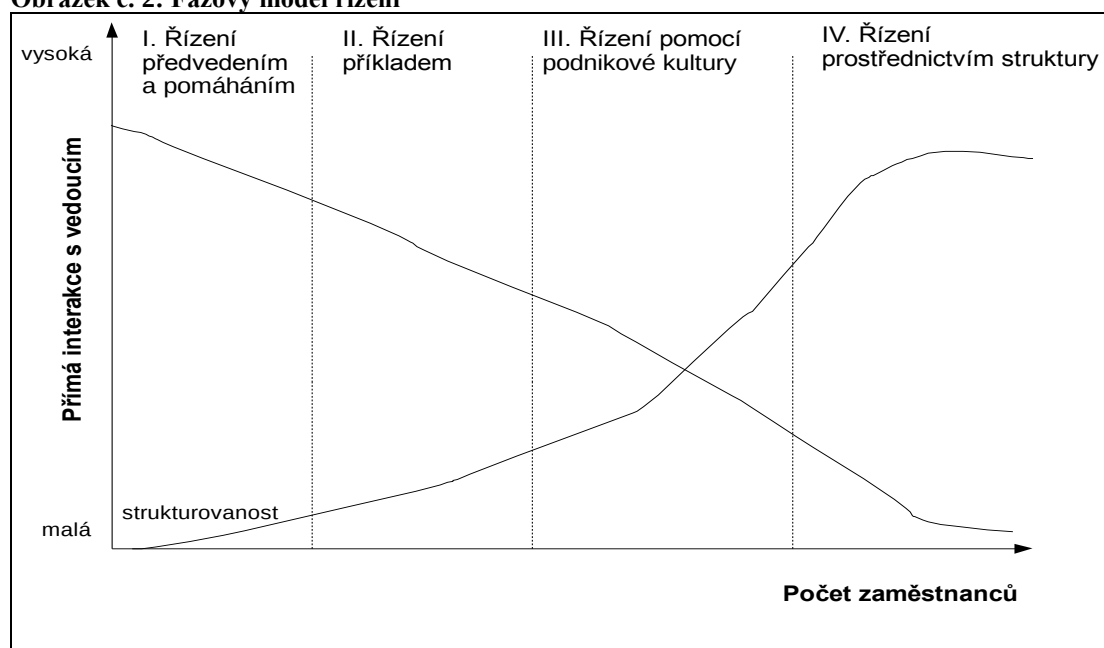
v rodině nevznikají konflikty (např. při odvolání neschopného člena rodiny z vedení firmy nebo obsazování vedoucích pozic členy rodiny). Neobjevují se ani konflikty mezi aktivními a pasivními vlastníky. Jevíště sporů se tedy vrací zpět do rodiny.¹³⁹

Fáze řízení v rodinných podnicích

V oblasti řízení podniku hraje rozhodující roli nejen složení vrcholového managementu, ale i velikost podniku. S rostoucím počtem zaměstnanců je osobní interakce s podnikatelem (např. v podnicích s 5 až 10 zaměstnanci je „šéf“ zároveň kolegou na pracovišti) nahrazována delegováním pravomocí, později vytvářením struktur.¹⁴⁰

Následující obrázek znázorňuje pojetí modelu řízení v rodinném podniku podle Kleinové¹⁴¹. Model zobrazuje závislost řízení na velikosti firmy vzhledem k osobní interakci s vedením a strukturovanosti řízení na druhé straně. Jelikož je každá firma jedinečná, mohou mít jednotlivé fáze řízení v různých rodinných podnicích jiný charakter.

Obrázek č. 2: Fázový model řízení



Zdroj: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 255. ISBN 3-409-21703-7. (upraveno)

Je nutné zdůraznit první dvě fáze řízení, a to řízení předvedením a řízení příkladem. Tyto dvě fáze jsou využívány nejčastěji, neboť patří převážná většina rodinných firem mezi malé a středně velké podniky.¹⁴²

¹³⁹ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 253–254. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁴⁰ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 255. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁴¹ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 256. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁴² KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 256. ISBN 3-409-21703-7.

Řízení metodou „Ukaž a pomáhej“

„Rodinné podniky, které nemají více než 10 zaměstnanců, bývají buď relativně mladé, nebo velmi malé podniky, které již existují delší dobu, někdy i několik generací. Ve vztahu k řízení je těmto podnikům vlastní, že každý pracovník úzce a každodenně spolupracuje s vedoucím (šéfem). Vedoucí je potom chápán jako řídící autorita, ale zároveň také jako kolega. Svoje zmocnění získá prostřednictvím své práce, která vlastně teprve umožní práci ostatních zaměstnanců. Sám je v podniku chápán jako expert, což se dostává do popředí ve složitých hospodářských situacích, které jeho zaměstnance přivedou na chyby vedoucího. Zároveň je vedoucí prostřednictvím denní spolupráce ve svých výkonech hodnotitelný zaměstnanci. Pouze loajální zaměstnanci zůstanou nastálo v podniku. Je třeba vycházet z toho, že v malých podnicích, kde je vedoucí pracovník denně v kontaktu se zaměstnanci, panuje vysoká loajalita.“¹⁴³

Styl řízení se liší od podnikatele k podnikateli (od patriarchálního stylu až po partnerství). Řízení v malých podnicích je charakteristické svou flexibilitou a rozvojem schopností jednotlivých zaměstnanců. Ti mnohdy řeší i úkoly neodpovídající jejich odbornému zaměření, získávají tak univerzální zkušenosti. Podnik se na nich stává závislým. Úzká spolupráce vedoucího se zaměstnanci zjednodušuje jejich kontrolu, která je integrována do každodenní práce. Krátké informační cesty umožňují přímé řízení. Formalizace je nutná jen v omezené míře, tj. kde to vyžaduje zákonná úprava. Existuje zde jen malá možnost využití dalších zdrojů, proto se často vyskytuje pocit dočasného přetížení všech zúčastněných. Hlavním problémem ale zůstává osoba vedoucího. Podnikatel je totiž silou i slabostí podniku této velikosti.¹⁴⁴

Řízení metodou „jít příkladem“

S růstem podniku se ještě nemění závislost na podnikateli. Dochází ale ke změně v oblasti řízení. Tam, kde roste rozsah úkolů a počet zaměstnanců, je nutné delegovat úkoly a pravomoce. Vedoucí se z kolegy stává spíše organizátorem s nejvyšší zodpovědností. Nadále ho ale každý zaměstnanec osobně zná, s mnoha z nich dříve spolupracoval. Zaměstnanci se na něho mohou obrátit jak ve věcných, tak osobních otázkách. Při této velikosti podniku již roste potřeba specializace, tím i náklady na koordinaci. ve vrcholovém managementu se téměř vždy nachází příslušníci rodiny. Ti podnik ovlivňují svojí osobností silněji, než by mohl externí manažer. Člen rodiny má zřetelně delší perspektivu v rámci svého působení ve firmě. Dále může jinak disponovat zdroji a jejich rozdělením, je totiž většinou i vlastníkem firmy. Rodinný podnikatel je s firmou silně propojen a vede ji podle svého osobního přesvědčení.¹⁴⁵ „Z ručně vyrobené organizace v rodinném podniku vznikne na jedné straně sice nepatrná organizační efektivita, na druhé straně z ní vyplývá vedle vysoké flexibility relativně velká nezávislost pracovníků. Každý zaměstnanec musí často řešit otázky, které nespadají zcela do jeho kompetence či oddělení. Očekávané kompetence jsou daleko větší než v silně

¹⁴³ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 35. ISBN 978-80-251-1843-6.

¹⁴⁴ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 256–257. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁴⁵ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 258. ISBN 3-409-21703-7.

strukturovaném velkém podniku. Očekává se, že každý myslí na více věcí, než se od něj očekává, a řeší všechny „nutné věci“.¹⁴⁶

Řízení metodou „utváření konceptu“

Pokud je podnik tak velký, že podnikatel nemůže pro všechny zaměstnance fungovat jako přímý „příklad“, tj. přímý nadřízený, je tato funkce přebírána skupinami a systémy. S růstem podniku již vznikl určitý koncept řízení, jenž vychází z hodnot a přesvědčení zakladatele. Postupně tento koncept ovlivňují i další osoby. Řízení je častěji delegováno, stále je ale nejsilněji ovlivněno příkladem zakladatele. Zůstává tak i v mnoha případech po jeho odchodu z aktivního vedení. Nebezpečím se stává podobnost rodinného podniku (této fáze řízení) firmě nerodinné, a to ve vztahu „tvrdých faktorů“ řízení (controllingový systém, metody evidence pracovní doby atd.) k „měkkým“ (nepísané zákony lidské společnosti). Stále jsou však tyto podniky zcela rodinné. V rodinných firmách na rozdíl od nerodinných existuje podniková kultura a kultura řízení, jsou ale vzácně písemně formulovány. Nerodinné podniky teprve svou podnikovou kulturu hledají. V rodinné firmě si externí manažer může spíše dovolit špatnou hospodářskou investici, než se odchýlit od platného, i když nefixovaného podnikového kodexu chování.¹⁴⁷

Řízení prostřednictvím systémů

S rostoucí velikostí podniku ubývá vlivu jednotlivých osob, naopak přibývá vlivu systémů. Profesionalizace celého podniku je prioritou řízení, tím i vlastníků. V tomto stádiu mizí rozdíl mezi rodinným a nerodinným podnikem. Podniková kultura rodinných podniků s více než 500 zaměstnanci je v mnoha případech stále ještě spojena s osobami zakladatele, historií podniku, hodnotami a normami. Vliv systémů činí rodinný podnik předvídatelným a méně závislým na jednotlivých osobnostech. Systémy, které snižují vliv jednotlivých osob, působí zároveň na specializaci, koordinaci, systém řízení, delegování kompetencí a formalizaci. S růstem podniku přibývá specializace (v malém rodinném podniku roste oproti tomu univerzálnost), čímž se nutně zvyšují požadavky na koordinaci. V malých a středně velkých rodinných podnicích je koordinace možná jednou zkušenou a schopnou osobou. Ve velkých rodinných firmách je naopak běžná koordinace pomocí plánů či programů, stoupá tedy formalizace. S rostoucí velikostí podniku se rodinná firma přibližuje nerodinné, především v oblasti řízení. Sice jsou tím kompenzovány některé systémové slabé stránky rodinného podniku, ale mizí tím i mnohé specifické silné stránky jako např. krátké rozhodovací cesty a s tím spojená vysoká flexibilita. Proto velké rodinné podniky usilují o realizaci výhod menších podniků. Jejich cílem je, aby byly tak profesionální, jak je možné, a to bez zřeknutí se své historie, kultury a zkušeností menších organizací. Rodinné firmy, jež mají zkušenosti předchozích 3 fází, mají jasnou výhodu před nerodinnými podniky.¹⁴⁸

¹⁴⁶ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 37. ISBN 978-80-251-1843-6.

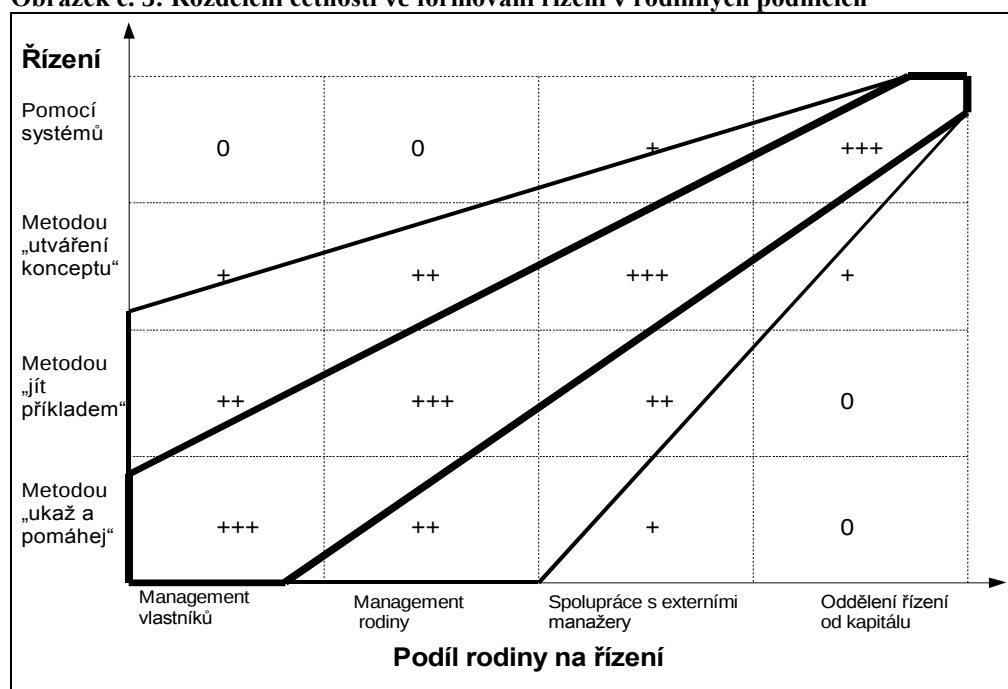
¹⁴⁷ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 259–260. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁴⁸ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 262–263. ISBN 3-409-21703-7.

Integrovaný koncept řízení v rodinných firmách

Kleinová¹⁴⁹ se pokusila zkombinovat různé styly řízení a formy účasti rodiny na řízení, jejich relevantnost, četnost a jejich zvláštnosti. Vytvořila dvoudimenzionální model, kde 1. dimenze představuje podíl rodiny na přímém řízení rodinného podniku, 2. dimenzi tvoří fáze řízení v rodinných firmách. Model ještě nebyl empiricky prokázán. Je zobrazen na obrázku č. 3. Nejčastější kombinace participace rodiny na řízení podniku na jedné straně a metod řízení podle blízkosti vedoucích a jejich podřízených na straně druhé, se nachází na ose, jež začíná u vlastníků, přímo se svými lidmi spolupracujícími, a vede ke společnosti, ve kterých dominují systémy a kde je odděleno řízení od vlastnictví.

Obrázek č. 3: Rozdělení četnosti ve formování řízení v rodinných podnicích



Zdroj: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 263. ISBN 3-409-21703-7. (upraveno)

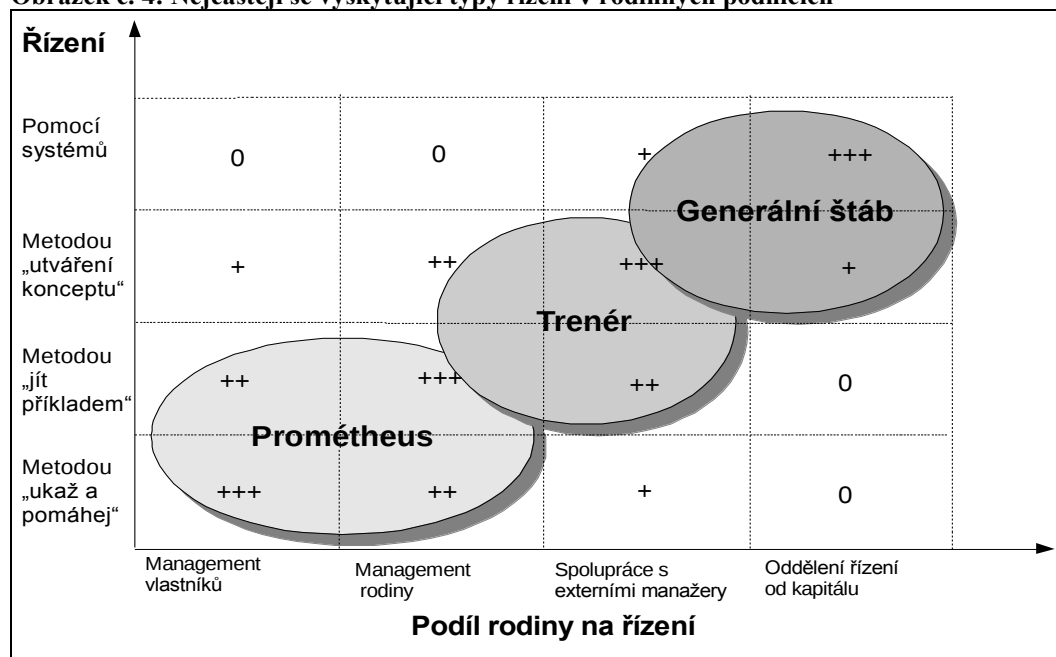
Metody „ukaz a pomáhej“ a „jít příkladem“ předpokládají účast vlastníků na řízení podniku. Malé a střední rodinné firmy znají zpravidla jen tuto formu řízení. Zaměstnanci si velmi cení blízkosti k podnikatelské rodině a jsou si zcela vědomi kladů a záporů rodinného podniku. Oproti tomu při oddělení řízení a vlastnictví vzniká relativně velká vzdálenost mezi zaměstnanci a podnikatelskou rodinou. Vlastníci již podnik ani částečně neřídí. V mnoha rodinných firmách této velikosti našel původní koncept řízení zakladatele a jeho rodiny uplatnění v podnikové kultuře a filozofii.¹⁵⁰

¹⁴⁹ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 263. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁵⁰ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 263–264. ISBN 3-409-21703-7.

Další obrázek má sloužit jako ilustrace často se vyskytujících kombinací podílu rodiny na řízení a metod řízení. Lze rozlišovat 3 hlavní typy řízení v rodinných podnicích: Prométheus, Trenér a Generální štáb. Dále je krátce představím.¹⁵¹

Obrázek č. 4: Nejčastěji se vyskytující typy řízení v rodinných podnicích



Zdroj: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 264. ISBN 3-409-21703-7. (upraveno)

Prométheus se nejvíce objevuje v menších a středních podnicích. Často se jedná o zakladatele, ale také o jeho následníka, např. v řemeslných podnicích či podnicích služeb. Prométheus praktikuje řízení denně. Není to pro něho žádné abstraktní téma, ale prostá nutnost. Spoléhá se přitom na svůj instinkt a své zkušenosti. Je jediným kapitánem na „lodi v bouři“. Na jedné straně ví, že ke své činnosti potřebuje dobrý tým, na druhé straně ví, že bez něho nemůže být „lod“ řízena. Věří ve svou sílu i píli. Problémem zde často bývá přání otce, zakladatele, aby se jeho děti vše učily jako on, tj. od píky. Studium je pro něho ztráta času. Generační výměna je zde velkou výzvou. Akceptaci zaměstnanců nástupce získá pouze na základě své expertní moci. Musí mít velmi dobré vzdělání a disponovat externě získanými zkušenostmi a prokazatelnými úspěchy, aby nezůstal v hlubokých stopách Prométhea. Aby si získal vlastní profil a vybudoval si se zaměstnanci nové vazby rozdílné od vazeb svého předchůdce měl by dělat mnohé věci jinak než Prométheus.¹⁵²

Trenéra nalezneme v podnicích, které již dosáhly určité velikosti, při níž je nezbytná spolupráce členů rodiny a externích manažerů ve vrcholovém vedení firmy. Ještě stále sice řídí svým příkladem, ale kvůli velikosti podniku je mnohé řízeno systémy. Jen v nejvyšších úrovních řízení dominuje jedna nebo několik málo osob. Nástupce trenéra má

¹⁵¹ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 263–264. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁵² KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 264–265. ISBN 3-409-21703-7.

pozici mnohem snazší než následník Prométhea. Také pro něho platí, že si legitimitu musí vytvořit svou odbornou prací, převzetí řízení je ale lépe plánovatelné.¹⁵³

Pokud řídí rodinný podnik **generální štáb**, který je tvořen jen externími manažery, nevznikají problémy vyplývající z osobních vztahů. Rodinný podnik již ale nevyužije své specifické silné stránky jako krátké rozhodovací cesty, vysokou osobní loajalitu, vysokou osobní angažovanost manažerů aj. Rodinný podnik, ve kterém je plně oddělen management od vlastnictví, je řízen téměř jako jakýkoli nerodinný podnik podobné velikosti. Jen v rámci výběru manažerů a určení strategických cílů vlastníky je patrný vliv hodnot a cílů podnikatelské rodiny. V operativním řízení nemá rodina téměř žádnou moc. Neprobíhá zde výměna generací, neboť jsou pozice ve vrcholovém vedení obsazovány jako v nerodinných podnicích na základě výběrového řízení. Rozdílem je pouze to, že vlastníci nadále disponují určitou mocí a mohou některá rozhodnutí ovlivnit podle svých představ.¹⁵⁴

Lze konstatovat, že existují zřetelné rozdíly mezi řízením v rodinném a nerodinném podniku. Nejsou zřejmé na první pohled. Tyto difference se s růstem podniku zmenšují. Nejzřetelněji se objevují v problémech spojených s osobními vztahy v podniku.¹⁵⁵

1.4.4 Podnik

„Samotný podnik, který vyrábí výrobky nebo poskytuje služby a nabízí je na trhu, je místem zlomu mezi komplexní entitou rodinného podniku a trhem. Tento trh, na kterém si konkurují rodinné a nerodinné podniky bez ohledu na jejich vlastnickou strukturu a soupeří o zákazníky, kteří se stávají stále náročnějšími, se neustále mění razantním tempem. Na základě nových technologií, liberalizace trhu a globalizace se konkurence zostřuje. Ke konkurenci rovněž přispívají neúplné informace zákazníků a různé regionální výhody podniků. Proto musí podniky neustále sledovat trh a přizpůsobovat své výrobky, organizaci, strategii a skutečnosti související s financováním měnícím se tržním podmínkám. Podnik musí být, přeneseně řečeno, dostatečně „vitální“, aby přežil.“¹⁵⁶ Pod pojmem „vitální podnik“ se rozumí podnik pohybující se na trhu aktivně, reagující na poruchy a krize proaktivně ve smyslu hledání šancí a předcházení krizím. Mezi indikátory vitality patří hodnotové řízení, míra souladu pravidel a jejich realizace nebo v podniku zakotvené zásady. Vitální podnik musí být v současném dynamickém prostředí dostatečně otevřen ke změnám. Proto je nezbytné chápat chyby a omyly jako příležitosti se učit. Aby mohl podnik reagovat na vnitřní a vnější podněty adekvátním způsobem, musí v něm existovat komunikace a kultura vyznačující se tolerancí, rovností všech zúčastněných a vyvážením jejich heterogenních zájmů. Pro vitální podnik je

¹⁵³ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 265–266. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁵⁴ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 266. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁵⁵ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 266. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁵⁶ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 29. ISBN 978-80-251-1843-6.

charakteristická silná orientace na zákazníky a inovační management vycházející z přání a potřeb zákazníků.¹⁵⁷

Analogicky jako ostatní elementy rodinného podniku se i podnik v průběhu doby vyvíjí.¹⁵⁸ Proto nyní představím dva modely životního cyklu rodinných podniků.

Koncepty životního cyklu rodinných podniků

Uvážíme-li rozmanitost forem rodinných podniků, je jasné, že se právě rodinné firmy v průběhu své existence neustále vyvíjí. Kvůli rostoucí rodině se například mění vlastnická struktura podniku, a tím i struktura řízení.¹⁵⁹

Existuje značné množství rozdílných konceptů životního cyklu podniků, ale jen dva z nich lze dle Kleinové¹⁶⁰ vztáhnout speciálně na rodinné podniky. Jedná se o Rosenbauerův¹⁶¹ model založený na metamorfózním modelu od Pümpin/Prange¹⁶² a o Goehlerův¹⁶³ model, který vychází z krizového modelu Argentiho¹⁶⁴. Argenti prozkoumal a na bázi „corporate health“, tj. dlouhodobého indikátoru podnikového zdraví, popsal typické průběhy úpadku firem.

Model životního cyklu rodinného podniku podle Rosenbauera

Rosenbauer¹⁶⁵ se pokusil na základě tzv. „metamorfózního modelu“ (tj. modelu přeměny, který popisuje vývojové fáze, jimiž podnik v průběhu své existence prochází, od fáze zakládání rodinného podniku, přes fázi růstu, zralosti až k fázi obratu, ve které se rozhoduje, zda podnik zanikne nebo bude obnoven) propojit rozdílné životní cykly podniku, vlastníka a rodiny. Jeho model vychází z toho, že podnikatel objevuje a poté rozvíjí nový využitelný potenciál. Podnikatel je přitom hnací silou udávající směr vývoje firmy. Upevněním jeho záměru na trhu začíná fáze růstu. Souběžně se vychází z toho, že založení rodiny podnikatelem spadá do průkopnické fáze, nejpozději do rané fáze růstu podniku, neboť na konci fáze růstu dochází k výměně generací. Po ukončení generační obměny končí životní cyklus vlastníka, který se v tomto modelu vztahuje výlučně na zakladatele (nepřenáší se na jeho nástupce). Podnik nacházející se nyní ve fázi zralosti

¹⁵⁷ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 272–280. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁵⁸ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 272–280. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁵⁹ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 274. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁶⁰ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 275. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁶¹ ROSENBAUER, C. *Strategische Erfolgsfaktoren des Familienunternehmens im Rahmen seines Lebenszyklus*, Diss. St. Gallen, 1994. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 275. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁶² PÜMPIN, C.; PRANGE, J. *Management der Unternehmensentwicklung*, Frankfurt, 1991. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 275. ISBN 3-409-21703-7.

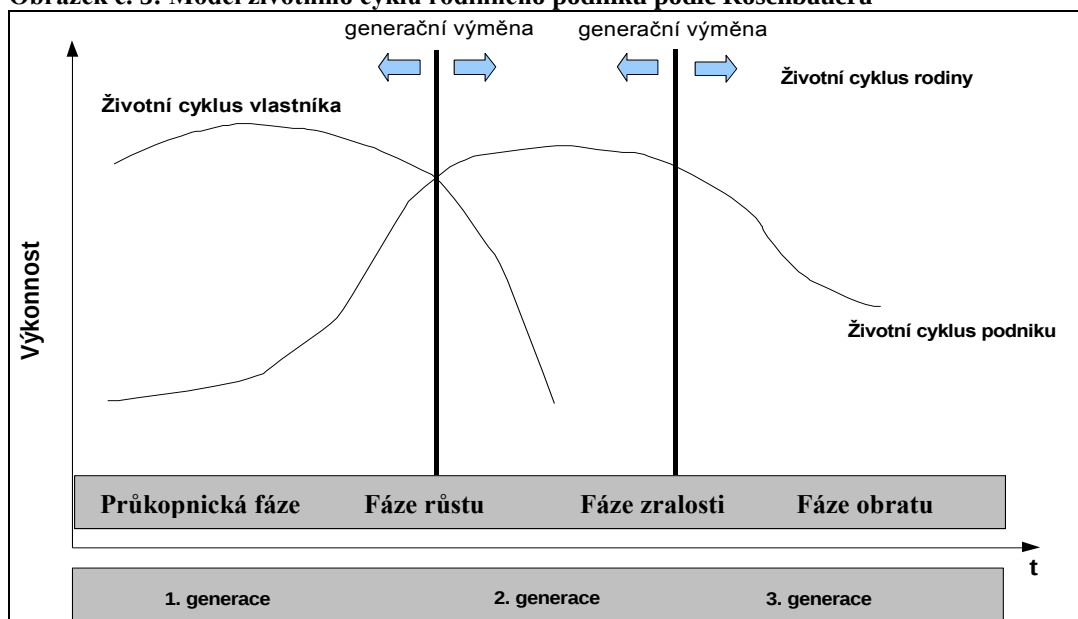
¹⁶³ GOEHLER, A. *Der Erfolg grosser Familienunternehmen im fortgeschrittenen Lebenszyklus*, Diss. St. Gallen, 1993. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 275. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁶⁴ ARGENTI, J. *Corporate Collapse: the causes and symptoms*. London et al. 1976. s. 148–150. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 275. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁶⁵ ROSENBAUER, C. *Strategische Erfolgsfaktoren des Familienunternehmens im Rahmen seines Lebenszyklus*, Diss. St. Gallen, 1994. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 275. ISBN 3-409-21703-7.

je již veden druhou generací. Ta musí čelit problémům, které vyplývají z omezené možnosti růstu ve stávající („zděděné“) podnikatelské činnosti. Marže klesají, současně je ale rozšiřována nabídka produktů, čímž nadproporcionálně rostou náklady. Původní produkty zastarávají, ačkoli ještě v této fázi představují hlavní nositele obratu. Relativní konkurenční výhoda mizí. Začíná se rozštěpovat vlastnictví (více kmenů rodiny vlastní podíly na podniku). Zánik podniku lze jen těžko zastavit, pokud nelze firmu revitalizovat nebo odhalit nové atraktivní potenciály. Překážky revitalizace se podle Rosenbauera nachází především na lidské straně, v lhostejnosti vůči podniku a ve zvýšeném odporu vůči změnám, jenž s sebou ještě navíc přináší nebezpečí odchodu zvláště kvalifikovaných a motivovaných spolupracovníků. V rámci rodinného životního cyklu dochází právě před fází obratu k výměně druhé generace.¹⁶⁶ Model je zobrazen na následujícím obrázku.

Obrázek č. 5: Model životního cyklu rodinného podniku podle Rosenbauera



Zdroj: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 276. ISBN 3-409-21703-7. (upraveno)

Model životního cyklu rodinného podniku podle Goehlera

Druhý přístup se zakládá na krizových modelech, jež se orientují na přechody mezi jednotlivými fázemi. Hlavní myšlenkou je úvaha, že s růstem podniku dochází v jednotlivých fázích k charakteristickým problémům (krizím). Jejich zdolání je předpokladem pro dosažení následující fáze.¹⁶⁷ Goehler¹⁶⁸ vychází na rozdíl od Rosenbauera ze 3 stádií založených na podnikové struktuře podle Argentiho „corporate health“. Nejvíce se zabývá fází zralosti, fází obratu a problémy, které v těchto fázích vznikají. Zatímco v průkopnické fázi a ve fázi růstu existují v rodinném podniku podstatné systémové silné stránky, vyskytují se v obou následujících fázích systémové slabosti. První

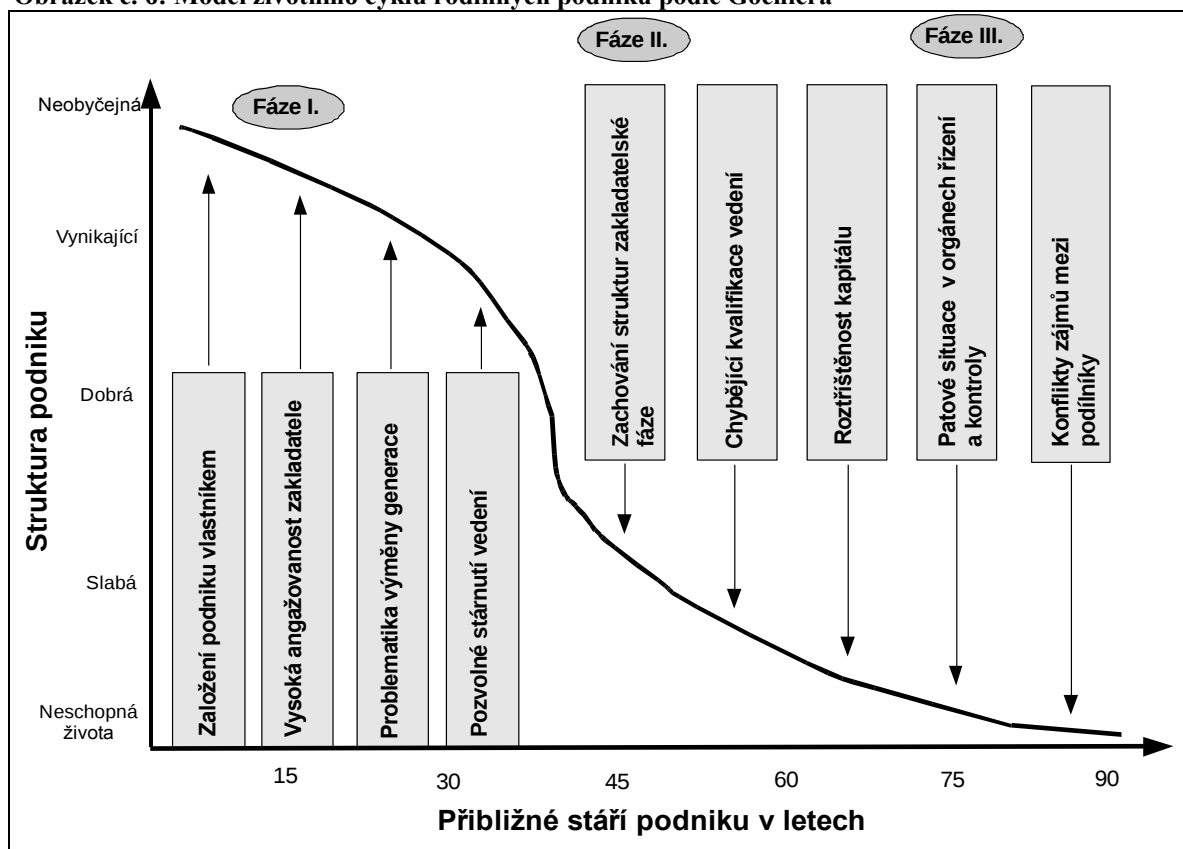
¹⁶⁶ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 276–277. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁶⁷ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 275. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁶⁸ GOEHLER, A. *Der Erfolg grosser Familienunternehmen im fortgeschrittenen Lebenszyklus*. Diss. St. Gallen, 1993. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 277. ISBN 3-409-21703-7.

fáze (tj. fáze průkopnická) je podle Goehlera takové stádium, ve kterém se podnik stává významným, ať již je to v době řízení podniku samotným zakladatelem či některým z následníků. Není to tedy bezpodmínečně vlastní zakladatelský akt. Tato fáze je úzce spojená s průkopnickým duchem vlastníka. Mezi konkurenční výhody patří flexibilita, pragmatismus a vysoká motivace spolupracovníků. Druhá fáze se dle Goehlera vyznačuje stárnutím organizace a klesající schopností organizace se učit, což negativně působí na jeho vitalitu. Slabé stránky, které se objevují již ve druhé fázi, jasně vycházejí na světlo ve třetí fázi. Kvůli stále většímu počtu vlastníků dochází k roztržštění kapitálu. V kontrolních a řídicích orgánech vznikají na základě rovnoměrného rozdělení hlasů patové situace, které představují jasný důkaz klesající vitality podniku. Na konci třetí fáze dochází k likvidaci, resp. prodeji organizace, jež se mezitím stala neschopna života.¹⁶⁹

Obrázek č. 6: Model životního cyklu rodinných podniků podle Goehlera



Zdroj: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 278. ISBN 3-409-21703-7. (upraveno)

1.5 Problémy rodinných podniků

Rodinný podnik čelí mnoha úskalím, které jsou zpravidla způsobené působením dvou odlišných systémů rodinného podniku, a to systému rodiny a podniku.¹⁷⁰

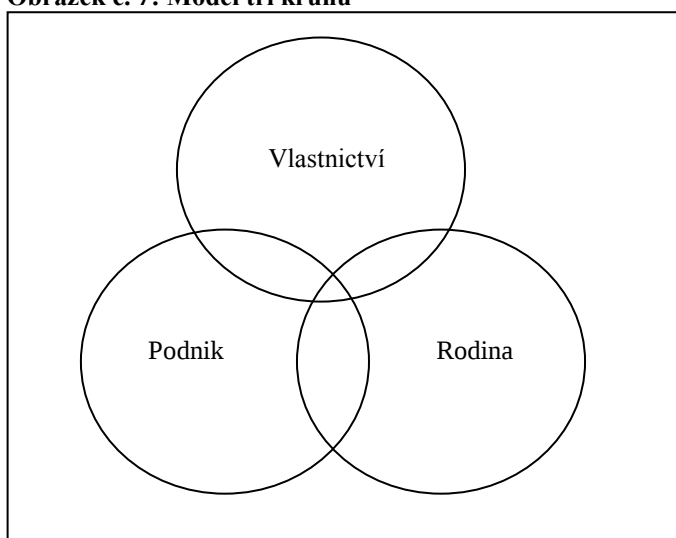
¹⁶⁹ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 278–279. ISBN 3-409-21703-7.

¹⁷⁰ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 53. ISBN 978-80-251-1843-6.

„Jeden ze základních problémů, s nímž se musí rodinný podnik vyrovnat je to, že se musí naučit chápat, jakým způsobem se mění vztahy v míře, v jaké se členové rodiny pohybují v obou systémech. Nejde jen pouze o změnu tohoto vztahu, je nutno modifikovat též normy, očekávání a chování.“¹⁷¹

Systémy rodiny a podniku se vzájemně překrývají. Systém rodiny je charakterizován emočním hlediskem, orientací směrem dovnitř a stálostí. Jeho úkolem je povzbuzení, rozvoj sebeoceňování a výchova dětí. Naopak mezi rysy podnikového systému patří konkrétní hledisko, orientace směrem ven a časté změny. Jeho cílem je dosahování zisků a rozvíjení dovedností. Doplníme-li systém podniku a rodiny o dimenzi vlastnictví vznikne tzv. „model tří kruhů“, jež je zobrazen na obrázku č. 7. Z tohoto modelu plyne, že jsou konflikty v rodinném podniku na základě rozdílnosti jednotlivých kruhů nevyhnutelné.¹⁷²

Obrázek č. 7: Model tří kruhů



Zdroj: KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. Rodinné podnikání Computer Press, a.s., 2008. Vydání první. s. 55. ISBN 978-80-251-1843-6.

„Některé klíčové faktory související se součinností těchto systémů nám pomohou vymezit základní úskalí/problémy, na něž rodinný podnik naráží. Jedná se o styl vedení, podnikovou kulturu, správní radu, životní cykly podniku, procesy strategického řízení a hodnoty.“¹⁷³

V rámci stylu vedení ovlivňují rodinné podniky převážně vize a skupiny. Problematické jsou situace, kdy zakladatel není schopen předat svou vizi ostatním skupinám, především členům rodiny, nebo příslušníci rodiny nejsou ochotni se pro podnik obětovat.¹⁷⁴

¹⁷¹ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 53. ISBN 978-80-251-1843-6.

¹⁷² KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 54. ISBN 978-80-251-1843-6.

¹⁷³ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 55. ISBN 978-80-251-1843-6.

¹⁷⁴ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 56. ISBN 978-80-251-1843-6.

Podniková kultura je tvořena hodnotami a cíli podniku. Zaměstnanci se s nimi nemohou ztotožnit, nebudou-li jim řádně komunikovány. Nejčastějším problémem této oblasti je paternalismus a snaha o dlouhodobou existenci a prosperitu.¹⁷⁵

Strážovská¹⁷⁶ rozlišuje 4 typy rodinné kultury: paternalistickou, liberální, participativní a profesionální. V následující tabulce jsou stručně charakterizovány.

Tabulka č. 5: Typy kultury v rodinných podnicích

Kulturní vzory rodinných podniků				
	Paternalistický	Liberální	Participativní	Profesionální
Charakter vztahů	Hierarchický	hierarchický	Skupinově orientovaný	Individualistický
Přístup zaměstnanců	Pasivní	Aktivní	Aktivní	Neutrální
Rozhodující článek	Zakladatel	Zakladatel přijímá a schvaluje návrhy ostatních zaměstnanců	Skupinové rozhodování	Rozhodnutí se přijímají na základě daných pravidel, norem
Vztah s okolím	Proaktivní	Harmonický	Harmonický	Kreativní
Univerzální vs. specifický přístup	Osobitý	Osobitý	Univerzální	Univerzální
Časové hledisko	Přítomnost a minulost	Přítomnost a minulost	Přítomnost a budoucnost	Přítomnost

Zdroj: STRÁŽOVSKÁ, L., STRÁŽOVSKÁ, E. *Rodinné podnikanie*. Sprint vbra Bratislava. 2002. s. 67–70. ISBN 80-89085-00-8.

Další úskalí jsou spojená s životním cyklem podniku. Touto problematikou se již zabýval předcházející text.

Mnoha problémům lze předejít, pokud budou ve správní radě přítomni objektivní a nezávislí externí členové.¹⁷⁷

V rámci procesů strategického řízení patří mezi největší zdroje problémů strategické plánování, jehož součástí je i generační výměna.¹⁷⁸

Aronoff a Ward¹⁷⁹ považují hodnoty za významnou konkurenční výhodu rodinných podniků, neboť tvoří základ podnikové kultury. Hodnoty utváří vzorce chování a rozhodování, zvyšují motivaci zaměstnanců i rodiny, napomáhají dlouhodobému vnímání podniku a adaptaci na změny, zlepšují strategické plánování a implementaci strategie.¹⁸⁰

¹⁷⁵ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 56. ISBN 978-80-251-1843-6.

¹⁷⁶ STRÁŽOVSKÁ, L.; STRÁŽOVSKÁ, E. *Rodinné podnikanie*. Sprint vbra Bratislava, 2002. s. 67–70. ISBN 80-89085-00-8.

¹⁷⁷ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 56. ISBN 978-80-251-1843-6.

¹⁷⁸ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 57. ISBN 978-80-251-1843-6.

¹⁷⁹ ARONOFF, C. E. and WARD, J. L. *Family business values: How to assure a legacy of continuity and success*. Family business leadership series, 2001, No. 12, Marietta, Georgia. In: KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 57. ISBN 978-80-251-1843-6.

¹⁸⁰ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 57. ISBN 978-80-251-1843-6.

Úspěšný rodinný podnik by se měl vyznačovat následujícími hodnotami: důvěryhodností, kolektivním dobrem, vzděláním a rozvojem, etickým chováním, důrazem na hodnoty, spravedlností, otevřeností, praktickým realismem, ochotou riskovat, sebedůvěrou, podnikavostí, tzn. pevnými a silnými hodnotami.¹⁸¹

Na základě vzájemného působení všech tří kruhů lze určit tři oblasti způsobující rodinnému podniku mnohá úskalí:

- 1) podnikatelská strategie – zajištění dlouhodobé existence orientací na dva zásadní cíle, a to na růst a změnu (získání kapitálu k financování růstu podniku, aniž by nad ním došlo ke ztrátě rodinné kontrol; změna jako reakce podniku na nové potřeby a adaptaci na ně, přinášející prostor pro novou generaci, profesionalizaci vedení, silnou konkurenci a možnost internacionalizace firmy),
- 2) stát – hlavně jeho daňová politika,
- 3) rodina – tlak rodiny na získání hotovosti z podniku, obsazování manažerských pozic, problém následnictví.¹⁸²

„Mezi hlavní problémové okruhy, které musí rodinné podniky řešit, patří: komunikace, motivace, profesionalizace vs. nepotismus, decentralizace, koordinace, týmová práce, nové struktury, nedostatek kapitálu vs. kontrola ze strany rodiny, strategické plánování, plánování výměny generací, internacionalizace, strategie růstu.“¹⁸³

1.6 Silné a slabé stránky rodinných podniků

Z podstaty rodinných podniků vyplývají jejich silné a slabé stránky, které mohou pomoci zdárně překonat úskalí firmy, usnadnit její přežití, ale také mohou komplikovat její existenci. Silné stránky tedy zvyšují konkurenceschopnost firmy, slabé naopak představují překážky, jež je třeba zdolat, aby podnik dlouhodobě prosperoval.¹⁸⁴

Tagiuri a Davis¹⁸⁵ na základě výzkumu prokázali, že některé specifické rysy rodinného podnikání mohou být zároveň výhodou i nevýhodou. V následující tabulce se v prostředním sloupci nacházejí specifické vlastnosti rodinných podniků, ve sloupci nalevo z nich plynoucí negativa a ve sloupci napravo jejich pozitiva.

¹⁸¹ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 59. ISBN 978-80-251-1843-6.

¹⁸² KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 59–60. ISBN 978-80-251-1843-6.

¹⁸³ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 60. ISBN 978-80-251-1843-6.

¹⁸⁴ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 60. ISBN 978-80-251-1843-6.

¹⁸⁵ TAGIURI, R. & DAVIS, J. A. *Bivalent attributes of the family firm*. Family Business Review, 9 (2), 1996. In: KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 61. ISBN 978-80-251-1843-6.

Tabulka č. 6: Bivalentní atributy rodinných podniků

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

Zdroj: KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 61. ISBN 978-80-251-1843-6.

Nyní popíši silné a slabé stránky rodinných podniků. Většina z nich je způsobena vzájemnou interakcí rodiny, podniku a vlastnictví.¹⁸⁶

¹⁸⁶ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 61. ISBN 978-80-251-1843-6.

Mezi silné stránky rodinných podniků patří:

- **Vzájemná shoda mezi osobami** – Je nutné zajistit, aby mezi aktivními a pasivními vlastníky panovala vzájemná shoda.¹⁸⁷
- **Angažovanost** – Angažovanost je projevem existující rodinné kultury vyznačující se silnou identifikací s firmou, zvýšeným pocitem společné odpovědnosti, vyšší loajalitou a spravedlivým zacházením se zaměstnanci. Cílem všech je dosáhnout společného prospěchu, i na úkor osobních obětí.¹⁸⁸
- **Znalost** – „Znalost se projevuje užíváním pokročilých výrobních technologií na úrovni podobné podnikům jiného typu a zaváděním inovací.“¹⁸⁹
- **Flexibilita ohledně práce, času a peněz** – Rodina je připravena obětovat firmě čas potřebný k jejímu rozvoji i finanční prostředky nutné k uspokojení finančních potřeb firmy (např. příležitost k investování). Rodinný podnik se rychle a poměrně snadno přizpůsobuje změnám situace. Flexibilita přináší rychlejší rozhodování, adaptaci a odolnost v krizi.¹⁹⁰
- **Dlouhodobý záměr** – „Dlouhodobé záměry obvykle snižují rizika a umožňují snáze zvládat nepředvídané okolnosti. Rodinné podniky obvykle mívají dlouhodobou vizi svých obchodních cílů, které jsou mnohem účinnější, než je tomu v případě jiných podniků, protože si rodinná firma tímto způsobem snaží zajistit rentabilitu svých projektů a investic. Díky tomu představují i dlouhodobý závazek vůči akcionářům, pracovníkům a klientům. Jde o dlouhodobou perspektivu danou ztotožněním kapitálu a vlastnictví.“¹⁹¹
- **Stabilní kultura** – Kultura rodinných podniků je velmi stabilní. Top management zastává své funkce po dlouhou dobu, čímž získává detailní znalosti podnikání. Většinou patří do rodiny, takže je i zainteresován na úspěchu své firmy.¹⁹²
- **Rychlost při přijímání rozhodnutí** – „Obvykle jsou jasně definovány jednotlivé pravomoci a rozhodovací proces bývá vyhrazen jedné nebo dvěma klíčovým osobám. Schopnost rychle se rozhodovat a jednat představuje velkou výhodu a patří k typickým rysům rodinných firem.“¹⁹³
- **Blízkost lokálních trhů** – Blízkost lokálních trhů umožňuje zjišťovat tendence ve spotřebě, což firmě umožňuje lépe přizpůsobovat produkty potřebám zákazníků.¹⁹⁴
- **Hrdost a důvěryhodnost** – „Pevné základy a angažovanost členů uvnitř rodinného podniku se projevují i vůči klientům, zachází se s nimi s mnohem větší a srdečnější

¹⁸⁷ CASADO, F. *Un valor en alza*. ABC, 20 de junio, Sec. Análisis, III. 1994. In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 10.

¹⁸⁸ KETS DE VRIES, M. F. *The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news, organizational dynamics*, Winter, 1993, pp. 59–71. KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 11.

¹⁸⁹ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 62. ISBN 978-80-251-1843-6.

¹⁹⁰ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 11.

¹⁹¹ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 11.

¹⁹² KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 11.

¹⁹³ KORÁB, V. *Determinanty rozvoje malých rodinných firem*. Habilitační práce VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2001. s.13.

¹⁹⁴ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 11.

pozorností a je jim poskytována mnohem vyšší úroveň služeb. Podnikatelé jsou hrdí na svůj podnik a na to, že ho dokázali vybudovat.¹⁹⁵

- **Efektivita** – „Rodinné firmy dokáží účinně a úspěšně využívat prostředky, jež mají k dispozici. V porovnání s podniky jiného typu vykazují vyšší účinnost a rentabilitu, ačkoliv co do velikosti s nimi nemohou soutěžit. Tato větší efektivita se projevuje zejména v technologických aktivitách, což v mnoha případech bývá způsobeno nižšími mzdami.“¹⁹⁶
- **Produktivita** – „Rodinné podniky dosahují vyšší produktivity, a to převážně ze dvou důvodů: 1) menší divergence cílů, svou roli tu hraje větší flexibilita a manévrovací schopnost rodinných firem, s níž firma dokáže reagovat na proměnlivé ekonomické okolnosti; 2) rodinné firmy mají snahu účinnějším způsobem vynakládat prostředky, jež mají k dispozici tak, aby zajistily maximální rentabilitu svého kapitálu.“¹⁹⁷
- **Tvorba pracovních míst** – Rodinné podniky častěji vytvářejí nová pracovní místa, např. z důvodu jejich vyšší sociální zodpovědnosti.¹⁹⁸
- **Orientace na kvalitu** – „Rodinné podniky soustavně sledují kvalitu svých výrobků, a proto kladou mimořádný důraz na vztah kvalita/cena. Vyžadují svědomitost a ztotožnění se s výrobky firmy.“¹⁹⁹
- **Společensky odpovědné chování** – Rodinné podniky jsou známy rozvojem regionů, sponzorováním občanských aktivit, ekologickým chováním a péčí o své zaměstnance.²⁰⁰

Mezi další silné stránky rodinného podniku patří malá závislost na finančních trzích a burze, která jen nepatrně omezuje jejich aktivitu. Dále mezi ně náleží týmová práce a začlenění externích pracovníků po určité době do rodiny.²⁰¹

„Z uvedených charakteristik vyplývá, že rodinné podniky si nevedou ve srovnání s ostatními o nic hůře, pokud jde o ekonomické chování a konkurenceschopnost.“²⁰² V některých oblastech si rodinné podniky vedou dokonce lépe. Tak je tomu třeba ve službách, kde je rozhodující osobnost majitele; v odvětvích s velmi významnou úlohou čistého zisku, ve kterých je hotovost rozhodující prvek financování podniku (např. potravinářské odvětví); v sektorech s omezenými trhy nebo činnostech založených na speciálním know-how či utajovaných technologiích. Naproti tomu se rodinné podniky jen

¹⁹⁵ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 63. ISBN 978-80-251-1843-6.

¹⁹⁶ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 11.

¹⁹⁷ ALBI, E. *La empresa familiar*, Dirección y Progreso, N. 130, 1993. pp. 102–103. In: KORÁB, V. *Determinanty rozvoje malých rodinných firem*. Habilitační práce VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2001. s.13.

¹⁹⁸ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 11.

¹⁹⁹ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 63. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁰⁰ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 63. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁰¹ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 63. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁰² KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 63. ISBN 978-80-251-1843-6.

zřídka objevují v odvětvích s vysokou technologickou úrovní produktů a s významnou účastí nadnárodních společností.²⁰³

Slabé stránky rodinných podniků lze rozdělit zaprvé na vnitřní a zadruhé na vnější. Mezi vnitřní slabé stránky náleží emocionální a firemní tlaky.²⁰⁴

1. Vnitřní slabé stránky rodinných podniků pramení ze samotné podstaty rodinných firem. Rodinný podnik by měl jejich vliv co možná nejvíce redukovat, protože jsou na rozdíl od vnějších slabých stránek podnikem ovlivnitelné.²⁰⁵

1a. Emocionální tlaky představují první komplex vnitřních slabých stránek. Vznikají na základě střetů mezi rodinným a podnikovým systémem. Oba systémy jsou postaveny na zcela rozdílných principech, jejich konflikty tak mohou ohrozit celou existenci firmy.²⁰⁶ Levinson²⁰⁷ považuje za nejzávažnější možnou hrozbu podniku vnitřní boje, mezi které zejména patří nepřátelství mezi rodiči a dětmi a rivalita mezi sourozenci.

• Vztahy otec-syn

„Otec, jako zakladatel rodinného podniku, vnímá podnik jako jakési pokračování sebe sama, jako způsob své osobní seberealizace a jako symbol svého hrdinského činu. Podnik je však zároveň i jakýmsi prodloužením domácnosti, a sice v tom smyslu, že vztahy existující uvnitř rodiny se obvykle extrapolují do lůna podniku.“²⁰⁸ Otec často uvažuje o spolupracovnících jako o svých nástrojích. Není ochoten delegovat ani část pravomocí, veškerou moc si usurpuje sám. Vědomě chce, aby syn pracoval pro podnik a časem ho převzal. Podvědomě ho ale chápe jako svého konkurenta a předání podniku vidí jako ztrátu moci a svou rezignaci.²⁰⁹

„Syn (resp. dítě) v určité fázi svého osobnostního vývoje pociťuje přirozený vzdor vůči otci a dává ho najevo. Jak postupem času dospívá, usiluje o větší nezávislost a větší podíl kontroly nad rodinným podnikem. Zároveň si však uvědomuje otcovu odmítavost, jeho nechut' vzdát se své autority a přenést ji na syna.“²¹⁰ Citový nátlak může potomka dokonce přimět k odchodu z podniku. Dítě si přeje pouze otcovo uznání. Když uznání nepřichází, pociťuje čím dál větší nesouhlas a frustraci. Pokud převezme řízení podniku, problémy ještě narůstají. Potomek se totiž snaží napravit otcovo zastaralé vedení a organizaci podniku. Při sebemenší chybičce je často kritizován spolupracovníky, jež mu jeho pozici závidí.²¹¹

²⁰³ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 63–64. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁰⁴ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 60. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁰⁵ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 64. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁰⁶ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 12.

²⁰⁷ LEVINSON, H. *Conflicts that plague the family business*, Harvard Business Review, March-April, 1971. s. 91–98.

In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 12.

²⁰⁸ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 12.

²⁰⁹ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 12.

²¹⁰ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 12.

²¹¹ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 12.

• Rivalita mezi sourozenci

„Rivalita mezi sourozenci je normální a v rodinném prostředí může být chápána jako soutěživost, která je pro vzájemné vztahy užitečná. Tato interpretace však předpokládá, že až sourozenci dospějí, každý z nich se vydá svou vlastní životní cestou.“²¹² V rodinné firmě proto velmi často dochází k vzájemným bojům mezi sourozenci. Ty mohou negativně ovlivnit rozhodování a řízení podniku, v nejhorším případě dokonce způsobit jeho zánik.²¹³ „Rivalita může být podněcována i samotným otcem, jestliže má v úmyslu hnát své potomky do konfrontace nebo jestliže už rozhodl, které z dětí převezme štafetu. Problém se stává ještě komplikovanější, jestliže matka a manželky se přímo nebo nepřímo podílejí na podnikání. Matka má své oblíbence a manželky pochopitelně podporují stanovisko svých manželů.“²¹⁴

Prvorozený potomek zpravidla vnímá mladší sourozence jako méně způsobilé a kompetentní. Očekává od nich mnohem méně než od sebe. Mladší sourozenci často nemají možnost ukázat své schopnosti a zkušenosti dříve než v pokročilém věku. Intenzivně se ale snaží získat ve firmě určitou pozici a ukázat starším sourozencům, že jsou stejně či ještě více schopni než oni.²¹⁵ k vyřešení této rivality lze sourozencům doporučit vyjasnit si vzájemná stanoviska, hovořit otevřeně, pokusit se najít příčinu svých neshod a rozdělit si role v podniku.²¹⁶

Kets de Vries²¹⁷ upozorňuje na další psychodynamické problémy typické pro rodinné podniky. Mezi nejvýznamnější patří:

- nepotismus – preference členů rodiny před externími zaměstnanci (např. při obsazování pozic ve vedení, což může demotivovat schopné externí zaměstnance);
- syndrom rozmazleného dítěte – časové zaneprázdnění podnikatele, jež kvůli firmě zanedbává výchovu svých dětí a nedostatek péče kompenzuje drahými dary;
- duch pána (patrona) – autokratické řízení firmy podnikatelem, což podniku způsobuje mnoho problémů (např. zaměstnanci se na podnikateli stávají závislými, podniková kultura se orientuje jen dovnitř podniku);
- „dojení“ financí podniku – finanční „vysávání“ podniku příslušníky rodiny;
- rodinné mýty – pevně zakotvené představy o rodině a jejím fungování (např. zdůrazňování neexistující rodinné harmonie, mýtus stereotypů, kdy má každý člen rodiny svou roli, mýtus mučedníka, který vše dělá proti vlastní vůli, mýtus obětího beránka, na kterého se svaluje vina za všechny problémy, aniž by je zapříčinil, či mýtus mesiáše, jež je považován za všemohoucího).

Emocionální konflikty je nutno řešit okamžitě, jinak mohou v podniku způsobit vážné problémy jako propuknutí vnitřních bojů o nadvládu, ztrátu příležitostí, odchod

²¹² KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 13.

²¹³ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 13.

²¹⁴ LEVINSON, H. *Conflicts that plague the family business*, Harvard Business Review, March-April, 1971. s. 91–98.

In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 13.

²¹⁵ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 13.

²¹⁶ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALSKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 68. ISBN 978-80-251-1843-6.

²¹⁷ KETS DE VRIES, M. F. 1996. *Family business: Human dilemmas in the family firm*. International Thomson Business Press, London, 1996. s. 20–24. ISBN 0-415-11462-4.

nejlepších zaměstnanců, klesající uspokojení z práce, motivace i osobní spokojenost zaměstnanců.²¹⁸

Existuje několik možností, jak výše zmíněné emocionální konflikty eliminovat. Klíčovou roli zde hraje **komunikace**. Leach²¹⁹ uvádí, že ve většině rodinných podniků neprobíhá komunikace náležitě. Důvodem je nedostatečná otevřenost (otevřeně se nevyjadřují pocity a stanoviska), nedostatečná přímá komunikace (vytváření trojúhelníků, kdy mezi dvěma osobami zprostředkuje komunikaci osoba třetí, aby mezi nimi zmírnila napětí, což je často vnímáno jako spiklenectví dvou stran), odmítání diskutovat a řešit rodinné problémy a existence tzv. zakázaných témat, tj. rodinných záležitostí, jež mohou vést k nepříjemným konfliktům mezi členy rodiny. Odmítáním hovoru o těchto tématech se pouze odkládá jejich řešení na pozdější dobu. Dochází k disharmonii a nestabilitě rodinných vztahů. Řešením může být vytvoření rodinné rady. Ta se neformálně schází mimo pracovní prostředí a členové rodiny v ní mohou otevřeně diskutovat své názory.²²⁰ Na komunikaci v rodinném podniku má dále negativní vliv žárlivost a závist mezi členy rodiny a „nevyřešené citové záležitosti sahající do minulosti“, např. narcistické problémy, kdy zacházení s dítětem v prvních letech života ovlivňuje jeho vnímání okolního světa (pokud se například rodiče dítěti v dětství dostatečně nevěnovali, může to u jejich potomka vést k sebepodceňování). Pomocnou ruku v řešení problémů s komunikací poskytuje nezávislý mediátor, jenž zprostředkovává komunikaci mezi zneprátenými stranami.²²¹

Další možností eliminace emocionálních konfliktů je **vypracování rodinného strategického plánu**, který je vytvářen rodinou konsensuálně. Účelem je řešení klíčových problémů, vytvoření rodinné rady, sepsání hodnot a filozofie podniku (statut, protokol nebo rodinná ústava) a zprostředkování komunikace mezi členy rodiny na pravidelných setkání.²²²

„Vytvoření rodinné rady poskytuje každému členu rodiny příležitost k projevu. Rodina získává tímto způsobem možnost začít se zabývat i zakázanou agendou a stanovit racionální pravidla týkající se nakládání s vlastnictvím a jejího závazku vůči rodinnému podniku. Tento orgán umožňuje, aby rodinní příslušníci mohli vyjadřovat svá rozdílná mínění a stanoviska. Vše nasvědčuje tomu, že je vhodné, aby tuto rodinnou radu tvořili jak aktivní, tak pasivní vlastníci, včetně manželé, které se nějakým způsobem, přímým či nepřímým, podílejí na chodu podniku. Rovněž se doporučuje účast kvalifikovaných řídicích pracovníků podniku a externích odborníků. Jejich přítomnost rozšíří perspektivu rodinné rady při přijímání nejrůznějších rozhodnutí.“²²³

„Hlavním smyslem rodinného protokolu je usnadnit rozvoj obou zúčastněných systémů, rodiny a podniku. Jeho náplní je regulovat vztahy uvnitř rodiny a vztahy rodiny s podnikem. Je to vlastně pokus o sloučení individuálních zájmů se zájmy rodinného

²¹⁸ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 68. ISBN 978-80-251-1843-6.

²¹⁹ LEACH, P. *La espresa familiar*, Ed. Granica, Barcelona, 1993. In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 13.

²²⁰ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 13–14.

²²¹ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 72–74. ISBN 978-80-251-1843-6.

²²² KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 74–78. ISBN 978-80-251-1843-6.

²²³ KORÁB, V. *Determinanty rozvoje malých rodinných firem*. Habilitační práce VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2001. s.17.

podniku, sladění efektivního řízení vůdcovského typu s informovaností a dohledem, skloubení profesionality s přístupem rodiny k pracovním místům ve firmě. Protokol stanovuje řadu norem týkajících se členů, administrace, vztahů rodina/podnik. Dále obsahuje pokyny ohledně následnictví ve vedení podniku, pravidla týkající se dividend, přípravy a vzdělání členů rodiny, pravidla regulující vztahy vlastníků k podniku, právní strukturu, pro kterou s podnikem rozhodne, prostředky k řešení případných konfliktů atd. Dále se musí v protokolu objevit jasně formulované hodnoty, které rodina uznává a ctí. Dokument může mít dvoustupňový charakter: minimální rovinu, kterou tvoří bilaterální dohoda, bez účinnosti vůči třetím osobám, upravující vztahy rodina/podnik. Druhý stupeň je tvořen doporučitelnou rovinou, ta připojuje k předchozímu stupni vybranou právníckou instituci.²²⁴

„Přínosné je také vytvoření rodinného genogramu neboli genealogického stromu rodiny, který názorně zobrazuje všechny jedince se vztahem k firmě a zlepšuje komunikaci mezi všemi členy rodiny.“²²⁵

Třetí možností, jak vyřešit emocionální neshody, je přizvání do top managementu **externí profesionály**. Profesionalizace rodinného podniku, tj. profesionalizace řízení podniku představuje významnou cestu, po které se může ubírat jak rodinný, tak nerodinný podnik.²²⁶

1b. Firemní tlaky, tj. problémy podnikového charakteru, představují druhou skupinu vnitřních slabých stránek rodinných podniků. Ze vzájemné interakce rodiny a podniku vyplývá, že jako zdroj firemních tlaků působí vše, co bylo napsáno o emocionálních problémech. Tyto problémy lze nalézt ve všech fázích manažerského procesu, tj. plánování, organizování, řízení a kontrola.²²⁷

V oblasti podnikového plánování způsobuje rodinným podnikům největší újmu neexistence procesu strategického plánování a profesionalizace. Pomocí strategického plánování rodinná firma analyzuje okolní prostředí, hodnotí své silné a slabé stránky a hledá příležitosti pro další rozvoj. Účelem je určit cíle a strategie podniku, tzn. vytvořit konzistentní dokument, pomocí kterého bude probíhat plánování, organizování, řízení a kontrola firmy. Vyhotovuje se nejen strategický plán, ale i plán „managementu“. Ten představuje způsob implementace firemního plánu a obsahuje prvky, jako je například struktura podniku, ověřitelné výkonnostní cíle, systém hodnocení, plán školení zaměstnanců, odměňování, způsob dozoru a kontroly.²²⁸

Většina autorů se domnívá, že v rodinných firmách převládá určitá averze ke strategickému řízení. Vlastníci ho totiž chápou jako určité omezení flexibility a jako nespolehlivou předpověď budoucnosti, jež je časově i finančně náročná. Rodinné podniky

²²⁴ CUATRECASAS, E. *Organización de la empresa familiar. el protocolo familiar*. En Sindicato Empresarial Alavés (SEA) [Ed.]: Jornadas sobre la Empresa Familiar. Ed. SEA, Vizcaya, 1995. pp. 41–51. In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 14.

²²⁵ BORK, D.; JAFFE, D.; LANE, S.; DASHEW, L.; HEISER, Q. *Cómo trabajar con la empresa familiar. Guía para el asesor profesional*. Ed. Granica, Barcelona, 1997. In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 14–15.

²²⁶ LEVINSON, H. *Conflicts that plague the family business*, Harvard Business Review, March–April, 1971. s. 91–98. In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 15.

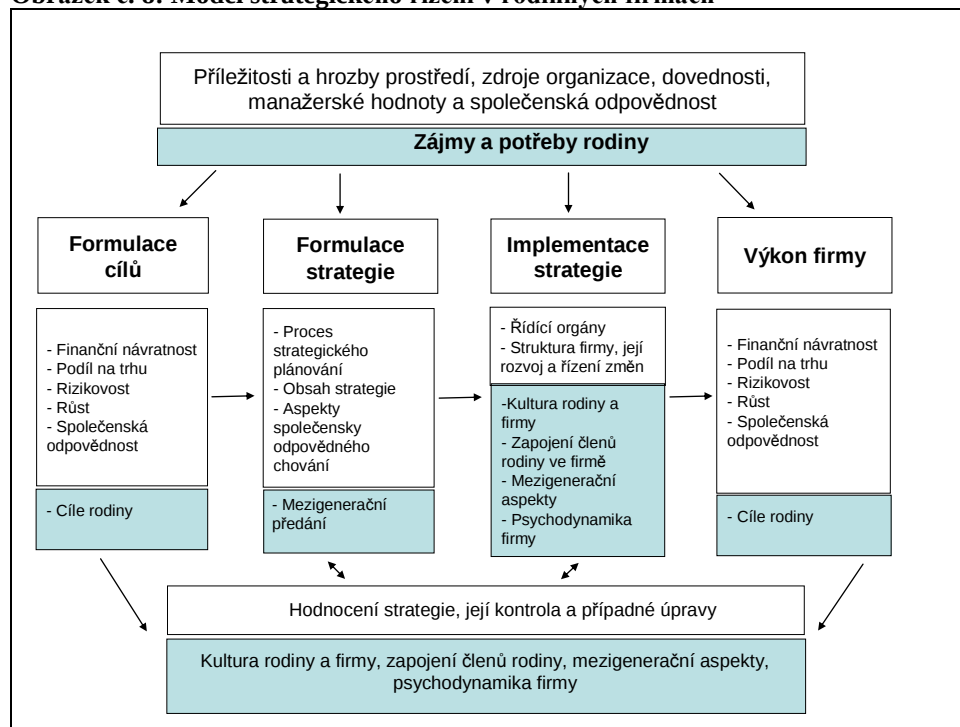
²²⁷ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALSKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 80–95. ISBN 978-80-251-1843-6.

²²⁸ LEACH, P. *La empresa familiar*. Ed. Granica, Barcelona, 1993. s. 93. In: KORÁB, V. *Determinanty rozvoje malých rodinných firem*. Habilitační práce VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2001. s. 20.

mají tendenci nezveřejňovat informace o firmě či rodině. Tato skutečnost ztěžuje strategické plánování, zejména komunikaci strategických plánů. Strategické plánování v rodinných podnicích je oproti nerodinným firmám ucelenější, a proto i komplikovanější. Strategické plány musí respektovat systémy podniku i rodiny. Do této problematiky náleží i generační výměna, proces odměňování rodinných příslušníků, reinvestice zisku atd.²²⁹

Následující obrázku zobrazuje model klasického strategického řízení v rodinných podnicích.

Obrázek č. 8: Model strategického řízení v rodinných firmách



Zdroj: SHARMA, P.; CHRISTMAN, J. J.; CHUA, J. H. *Strategic management of the family business: past research and future challenges*. Family Business Review, vol. 10, no. 1, spring 1997. In: KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. Rodinné podnikání. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 84. ISBN 978-80-251-1843-6.

K rozvoji rodinného podniku také přispívá jeho profesionalizace. Tu lze rozlišit na vnější, kdy si vlastník vybírá do vedoucích pozic profesionální externí management, a vnitřní, která se snaží o to, aby se i členové rodiny profesionalizovali nebo alespoň pochopili, že příslušnost k rodině neznamená umět firmu správně řídit. Pokud se členové rodinní chtějí profesionalizovat, měli by získat vysokoškolské vzdělání a profesionální zkušenosti mimo rodinnou firmu.²³⁰

„Organizační činnost zahrnuje rozdělení úkolů, které přísluší jejím jednotlivým částem, delegování pravomoci, stanovení oblastí, které je vhodné rozdělit do dílčích úseků a stanovení optimálního objemu prací pro jednotlivé úseky. Ve srovnání s firmami jiného typu je pro rodinné podniky mnohem obtížnější dosáhnout významného objemu prodeje a

²²⁹ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. Rodinné podnikání. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 83. ISBN 978-80-251-1843-6.

²³⁰ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. Rodinné podnikání. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 85–86. ISBN 978-80-251-1843-6.

zvýšit počet zaměstnanců.²³¹ Brzdou tohoto „strukturálního růstu“ je samotná rostoucí firma, problémy spojené s výměnou generace a financování podniku. Rostoucí podnik se stává velmi složitým, vyžaduje profesionalizaci jednotlivých částí podniku, nové systémy řízení i organizace a nové uspořádání orgánů kolektivního řízení. Oblast financování růstu podniku je převážně spojena s problémy při samofinancování nebo při získávání vlastního kapitálu v rámci rodiny.²³² O generační výměně se podrobněji zmíním v následujícím textu.

Oblast řízení rodinné firmy obsahuje prvky jako styl vedení, motivaci, výběr zaměstnanců, jejich další vzdělávání a odměňování. Styl vedení rodinných podniků lze definovat pomocí dvou základních prvků, a to tvůrčím duchem zakladatele a jeho entuziasmem. Tento styl vedení nalezneme hlavně v prvních fázích rozvoje podniku, kdy pouhá příslušnost k podniku sjednocuje rodinný tým. Rodinná kultura je tvořena dobrovolně respektovanými hodnotami a způsoby chování/jednání. Společná kultura činí rodinné podniky konkurenceschopnými. Zároveň ale přináší mnohé těžkosti, např. paternalistický charakter zakladatele (tj. neochota delegovat moc a zodpovědnost), nebo zakořeněný systém hodnot zakladatele (odpor k jakýmkoli změnám i k internacionalizaci rodinných podniků).²³³

Některé slabé stránky rodinného podniku snižují motivaci jeho zaměstnanců. Jedná se převážně o špatnou komunikaci a neochotu vlastníků na ně delegovat pravomoce i odpovědnost. Je proto nutné zaměstnance povzbuzovat k vlastní iniciativě a improvizaci, delegovat na ně alespoň část odpovědností a pravomocí, stanovit pružnou pracovní dobu a vytvořit program na podporu motivace zaměstnanců.²³⁴

Významný problém představuje výběr zaměstnanců. Málokterí členové rodiny si uvědomují, že k řízení firmy nestačí pouze patřit do rodiny, ale že je k tomu nutná odborná kvalifikace. Dochází zde ke střetu rodiny a podniku. Podnikové zájmy musí být vždy upřednostňovány před rodinnými. Rodinné prostředí usiluje o harmonický rozvoj osobnosti. Oproti tomu podnikové prostředí hledá zkušené osoby, které vědí, co je nutné k fungování podniku. Systém odměňování patří mezi další oblast, kde dochází ke konfliktům mezi oběma systémy. Rodinné firmy mnohdy nevyužívají své ekonomické zdroje jasně. Příkladem může být způsob odměňování stávající generace, jenž neodpovídá tržním pravidlům (nízké či příliš vysoké mzdy vyvolávají emocionální konflikty, demotivaci zaměstnanců a deformaci nákladů).²³⁵

V rodinných podnicích, které nemají předem stanovené cíle, nemá smysl provádět jejich kontrolu. Kontrolní proces nejprve zpravidla vykonává vlastník rodinného podniku. Postupně se kontrola rozptyluje mezi větší počet jak aktivních, tak pasivních vlastníků

²³¹ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 86–87. ISBN 978-80-251-1843-6.

²³² KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 83. ISBN 978-80-251-1843-6.

²³³ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 88–89. ISBN 978-80-251-1843-6.

²³⁴ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 90–91. ISBN 978-80-251-1843-6.

²³⁵ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 91–92. ISBN 978-80-251-1843-6.

firmy. Často mezi nimi dochází k vnitřním bojům, neboť aktivní podílníci preferují reinvestici zisku do podniku, pasivní naopak výplatu dividend.²³⁶

2. Vnější tlaky nelze firmou přímo ovlivnit. Někdy je ale podnik může kontrolovat nepřímo.²³⁷ „Tyto stránky negativně působí na jeho konkurenceschopné postavení na trhu. V této souvislosti se obvykle citují tři hlavní oblasti: veřejné mínění, postoj peněžních ústavů a fiskální záležitosti. Nejvíce si vlastníci rodinných podniků stěžují na nezáměr, jaký veřejné mínění dává najevo vůči jejich činnosti, a to navzdory tomu, že tyto podniky představují skutečné pilíře produktivní ekonomiky. Podnikatelé se domnívají, že rodinné podniky patřily vždy k těm nejvíce opomíjeným, mnohem větší pozornost byla a je věnována jinému typu podniků. Veřejné mínění daleko více diskutuje o otázkách jiných podnikatelských kultur a nejednou zapomíná na to, že právě rodinné podniky v mnoha případech tvoří páteř celé řady sektorů národního hospodářství.“²³⁸

1.7 Plánování a řízení následnictví

V této kapitole se budu podrobněji zabývat jedním z nejzávažnějších problémů, kterému rodinný podnik v průběhu své existence čelí, a to generační výměně.

„Předání podniku je posledním, ale největším testem manažerských dovedností generace, která z podniku odchází.“²³⁹

Generační obměna nepatří mezi jednorázové činnosti. Je nezbytná její dlouholetá pečlivá příprava, cca 10 let a více. Během ní se musí odpovědět na řadu otázek jak z pohledu vlastníka, tak z pohledu následníka, např.: Kdo bude způsobilý k převzetí podniku? Kdy bude optimální rodinný podnik předat? Co vše je nutné připravit k předání? Má nástupce vůbec zájem rodinný podnik převzít? Má dostatečnou kvalifikaci k jeho řízení?²⁴⁰

Každý rodinný podnik by měl této problematice věnovat dostatečné množství času, pozornosti i úsilí, neboť více než polovina rodinných podniků nedokáže úspěšně uskutečnit ani první generační obměnu (předání rodinného podniku ze zakladatele na jeho potomky). Přibližně každý dvacátý podnik zvládne druhou generační výměnu. Napomoci může zavedení cíleného managementu orientovaného na následnictví nebo využití poradenské činnosti. Poradci jsou činní ve všech oblastech rodinného podnikání. Existují také specialisté zabývající se pouze problémem následnictví.²⁴¹

²³⁶ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 92–93. ISBN 978-80-251-1843-6.

²³⁷ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 12–15.

²³⁸ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 15.

²³⁹ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 127. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁴⁰ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 127. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁴¹ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 127–128. ISBN 978-80-251-1843-6.

1.7.1 Časté problémy v procesu generační obměny

Závažné úskalí při generační výměně představuje podceňování její obtížnosti. Mnohdy dochází k zanedbávání její délky, ale i sociálních a psychologických otázek, na rozdíl od právních a daňových. Další příčinou těžkostí jsou konflikty uvnitř rodiny a chybějící důvěra. Nejvýznamnější problémy jsou ale spojené se vztahy mezi stávajícím majitelem (seniorem) a jeho nástupcem (juniolem).²⁴²

Předávání rodinného podniku je úplně jiné než zakládání podniku nového. Proto je třeba mít na paměti odlišnost osobností obou hlavních aktérů. Senior se vyznačuje smyslem pro povinnost, junior naopak potřebou seberealizace a individuality. Tyto dvě odlišné osobnosti prožívají proces generační výměny v několika fázích. Stávající majitel nejprve zažívá nechuť podnik předat. Pokud si přeje, aby rodinný podnik nadále úspěšně fungoval, musí si uvědomit nutnost podnik svěřit další generaci. Nalezne-li vhodného nástupce, rodinný podnik předává a odlučuje se od něho. Jeho nástupce pocituje nejdříve odpor k převzetí podniku. Tato averze plyne ze vztahů se současným majitelem. Překonává ji v okamžiku, kdy si uvědomí, že mu senior důvěřuje a chce na něj převést odpovědnost spojenou s vlastnictvím a řízením rodinného podniku. Až poté junior podnik od svého předchůdce převezme.²⁴³

K vyřešení výše uvedených problémů lze využít již zmíněné specializované poradce, kteří pomáhají úspěšně překonat všechny fáze předávání rodinného podniku. Působí zpravidla ve funkci moderátora při jednáních o vzniklých konfliktech a otevírají nové obzory všem zúčastněným.²⁴⁴

*„Předání podniku se dá považovat za úspěšné, pokud je zajištěna úspěšná existence a další růst daného rodinného podniku a jsou zachována stávající pracovní místa, pokud je nalezen nástupce s odpovídajícími odbornými a osobními předpoklady, který převezme rodinný podnik a pokud byly respektovány rozdílné zájmy v rodinném systému.“*²⁴⁵

1.7.2 Problém následnictví

Generační výměnu je třeba posoudit komplexně. Je nutné včas naplánovat nejen postup výměny generací ve vedení podniku (způsob postoupení pravomocí jak ve správě, tak v řízení podniku), ale i způsob předání vlastnictví rodinného podniku.²⁴⁶

1.7.2.1 Plánování výměny generací ve vedení podniku

Během plánování generační obměny ve vedení podniku se objevuje řada překážek. Nejzávažnější potíže způsobují rodinné konflikty. Ty vznikají nejen při hledání vhodného

²⁴² KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 128. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁴³ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 129. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁴⁴ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 129-130. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁴⁵ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 130. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁴⁶ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 130-131. ISBN 978-80-251-1843-6.

následníka, ale i při určování okamžiku, kdy je nutné začít s plánováním generační výměny, a při volbě způsobu, jakým se bude k výměně generací přistupovat.²⁴⁷

1. Výběr vhodného nástupce

Dle Korába²⁴⁸ patří otázka volby nástupce současného vlastníka k těm nejsložitějším. Pro dobro podniku i rodiny by měl stávající majitel zvážit i možnost zavedení profesionálního řízení. To může nejen oddělit podnikové řízení od rodinného života, ale také odstranit potenciální nepotismus či nevhodnost nástupce. Rodinné firmy mají sklon řídit se převážně motivy psychologicko-individuálními, a proto ve vedení podniku preferují členy rodiny.

Během předávání rodinného podniku na následující generaci by se měly oddělit role hlavy podniku a hlavy rodiny. Majitel rodinného podniku by měl přechodně upustit od rodinných vztahů a soustředit se na zachování podniku, tj. upřednostnit podnikové zájmy před rodinnými.²⁴⁹

Při výběru nástupce do vedení podniku by měl vlastník zvážit všechny možné alternativy. Prvorozený potomek jako následník nemusí být vždy schopný firmu vést. Řešením může být systém střídavého řízení podniku, tj. střídavá účast všech potomků na řízení firmy, která je sice spravedlivá, ale pro řízení neefektivní, jelikož se ve vedení firmy musí zapracovat vždy nový potomek. Dále lze využít společné řízení, kdy všichni potomci rozhodují společně. V neposlední řadě lze najmout profesionální management.²⁵⁰ Podnikatel musí důkladně zhodnotit osobnost a schopnosti následníka. Rozhodnutí by měla učinit rodinná rada, neboť se vlastník firmy, pokud by volil svého nástupce sám, může dopustit nenapravitelných chyb.²⁵¹

Konfliktní situace může nastat v důsledku dichotomie vlastnictví a řízení. K té dochází v průběhu let při postupném předávání podniku následujícím generacím, což přináší rozdělení majetku mezi širší rodinu. V těchto situacích by neměl majetek spravovat ten člen rodiny, jenž majetek vlastní, nýbrž ten, který má nezbytné schopnosti a odhodlání firmu řídit. Dále je nutné neprotěžovat rodinné příslušníky na úkor schopných profesionálů. To by mohlo vést k jejich odchodu z firmy, tzn. ke ztrátě cenného lidského kapitálu.²⁵²

²⁴⁷ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 131. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁴⁸ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 16.

²⁴⁹ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 131–132. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁵⁰ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 132. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁵¹ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 16.

²⁵² KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 132. ISBN 978-80-251-1843-6.

2. Načasování výměny generací

„Je dosti rozšířeno, že výměna generací je událostí, k níž dochází ve chvíli, kdy se majitel podniku odhodlá odejít do ústraní. Ve skutečnosti je výměna generací procesem, který se rozbíhá již ve chvíli, kdy potenciální následníci jsou ještě dětmi.“²⁵³

Přesně stanovit, kdy by měl proces výměny generací proběhnout, nelze. Důležité je, aby podnikatel ještě před prvními úvahami o odchodu z podniku vytvářel a povzbuzoval uvnitř rodiny zájem ujmout se řízení rodinné firmy.²⁵⁴ Lea²⁵⁵ nazývá takový způsob jednání „marketingová strategie pro rodinný podnik“. „Prostřednictvím této strategie vštěpuje majitel svým potenciálním nástupcům pozitivní náhled na podnik a na prospěch, který z jeho řízení plyne. Sleduje tímto způsobem záměr vytvořit v rodině poptávku po kontinuálním držení majetku a řízení podniku. Smyslem této první fáze je vzbudit zájem o následnictví. Podaří-li se to, je nutno začít zcela vážně pracovat na všech úkolech, které s výměnou generace souvisejí.“ Lea navrhuje, aby plánování začalo ve chvíli, kdy už je zřejmé, že má rodina úmysl podnik zachovat pro další generace. Čím dříve se rozhodne, tím více času bude mít pro plánování a přípravu. V případě nečekaných událostí jako např. nehoda nebo nečekané úmrtí tak nebude ohrožena existence podniku.²⁵⁶

Koráb²⁵⁷ uvádí několik překážek, kvůli nimž je plánování generační obměny odsouváno či není vůbec řešeno:

- Podnikatelé se silným egem, jež chtějí sami rozhodovat o svém osudu, si často nedokáží připustit vlastní smrtelnost. Nejsou schopni se smířit s předáním podniku vhodnější osobě než jsou oni sami.
- Převážně malé a střední podniky se orientují na krátkodobé problémy. Plánovací proces zavrhuje, jelikož ho vnímají jako omezení a byrokracii. Proto neplánují ani generační výměnu.
- Jiní podnikatelé vnímají rodinný podnik jako určitý symbol. S podnikem se ztotožňují a považují ho za svůj osobní úspěch. Pro ně představuje odchod do ústraní nepřekonatelný problém.
- Dalším zádrhelem jsou obavy vlastníků, zda bude následník schopen podnik řídit. Patří sem i pocit rivality a žárlivosti zakladatelů vůči potenciálním nástupcům a generační konflikt mezi rodiči a dětmi.
- Překážkou mohou být podnikatelé, kteří mají strach vybrat mezi potomky pouze jednoho nástupce. Obávají se, že jejich rozhodnutí vyvolá střet, který by mohl zničit rodinnou harmonii.

²⁵³ HODGETS, M. R.; KURATKO, F. D. *Effektive small business management*. 4. vyd. Harcourt brace Jovanovich, USA, 1992. 634 s. ISBN 0-15-520904-3. In: KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 133. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁵⁴ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 16.

²⁵⁵ LEA, J. W. *La sucesión del management en la empresa familiar*, Ed. Granica, Barcelona, 1993. In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 16.

²⁵⁶ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 134–135. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁵⁷ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 134–135. ISBN 978-80-251-1843-6.

- Potíže mohou způsobit podnikatelé, kteří si zvykli, že je nic a nikdo v řízení podniku neomezuje. Nejsou totiž schopni se vzdát své moci a postoupit ji i s vlastnictvím svému nástupci.
- I potomci mají své starosti například, že zakladatel nebude brát v úvahu jejich schopnosti a motivaci k řízení nebo že nezváží všechny problémy, kterým mohou jako jeho nástupci čelit (oživení dřívější rivality mezi potomky či nevyřešených konfliktů z minulosti).
- Problémy mohou způsobit i zaměstnanci, kteří nemusí novým výkonným pracovníkům důvěřovat. Často je považují za nezkušené a příliš ochotné provést velké změny. Vnímají je jako nebezpečí nestability jejich pracovních míst i finančního ohodnocení.
- Potíže mohou vyvolat také klienti podniku, tím že nepřenesou svou důvěru na nového nástupce.

Tato problematika je mimořádně důležitá. Podle odhadu umírá téměř 70 % podnikatelů západní Evropy bez zanechání závěti. To může přivést jak podnik, tak rodinu do obtížné situace. Ožívá rivalita mezi členy rodiny, rodinní příslušníci se snaží získat vedení podniku pro sebe, a tak často veřejnost ztrácí důvěru k firmě.²⁵⁸

Vlastníkům mohou při generační výměně pomoci následující kladné aspekty této problematiky:

- Zákony o daních dědicům umožňují neplatit vysoké dědické poplatky, pokud se přijmou preventivní opatření a začne se s přípravami na převod vlastnictví v předstihu.
- Proces stárnutí znamená pro mnoho podnikatelů stav, kdy postupně přestávají zvládat řídit rodinný podnik.
- Vlastníci si často přejí vidět, jak potomci přebírají rodinnou tradici. Snahou většiny podnikatelů je předat podnik následující generaci.²⁵⁹

Lansberg²⁶⁰ identifikoval 4 klíčové zájmové skupiny, jež nejvíce ovlivňují proces generační obměny, a navrhl způsob, jak s nimi jednat, aby se zamezilo případným problémům. Přehled těchto zájmových skupin i způsob, jak s nimi zacházet, se nachází v tabulce č. 7.

²⁵⁸ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 135. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁵⁹ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 135–136. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁶⁰ LANSBERG, I. *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in business*, Harvard Business School, US. 1999. In: KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 136. ISBN 978-80-251-1843-6.

Tabulka č. 7: Strategie pro mobilizaci klíčových zájmových skupin (stakeholders)

Strategie pro mobilizaci klíčových zájmových skupin
Strategie pro mobilizaci zakladatele
• Pomoci zakladateli vytvořit si podpůrnou skupinu lidí, se kterými bude moci o předání hovořit, sdílet názory atd. • Být citlivý k načasování a k tomu, jak se zakladatel vyrovnává s vlastní mortalitou a obavami ze smrti. • Posílit vnímání rodiny k potřebám zakladatele. • Poskytovat zakladateli kvalitní informace co se týče jednotlivých fází procesu mezigeneračního předání, včetně jejich načasování. • Pomoci zakladateli vytvořit si alternativní plány a role do budoucna, které jej budou motivovat k opuštění stávající role zejména v operativním řízení firmy.
Strategie pro mobilizaci rodiny
• Pomoci zakladateli i jeho ženě vytvořit si společnou vizi další budoucnosti. • Pomoci zakladateli i jeho ženě v tom, aby vyhledali odbornou pomoc (např. poradenství pro manžele), pokud to bude třeba. • Vytvořit rodinnou radu, která bude zprostředkovávat setkání rodinných příslušníků a umožní vyjádření jejich hodnot očekávání, jak v sobě navzájem, tak k firmě.
Strategie pro mobilizaci manažerů
• Zřídit tým, který se bude mezigeneračním předáním zabývat, a například do systému hodnocení zařadit motivační prvky, které budou odměňovat práci na tomto úkolu. • Stejně jako pro vlastníka je třeba plánovat předání roli i pro manažery.
Strategie pro mobilizaci vlastníků
• Vytvořit kompetentní představenstvo, které bude poskytovat nezávislý pohled na průběh mezigeneračního předání a bude hájit zájmy vlastníků.

Zdroj: LANSBERG, I. *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in business*, Harvard Business School, US. 1999. In: KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 136. ISBN 978-80-251-1843-6.

3. Vhodný přístup k výměně generací

„Prvořadým úkolem je řádné plánování celého procesu následnictví.“²⁶¹

Proces převodu rodinného podniku na následující generaci je velmi složitý. Jeho realizaci komplikuje velký počet nejrozličnějších problémů. Koráb²⁶² uvádí několik doporučení, které proces usnadňují:

- **Vystihnutí vhodného okamžiku plánování výměny generací** – Generační výměna je procesem dlouhodobým, tudíž je důležité ji dobře naplánovat. Bezproblémové by bylo, kdyby majitel postupně odcházel do ústraní a jeho následník by v tomto přechodném období přebíral potřebné funkce, rozvíjel své schopnosti a získával důvěru majitele, zaměstnanců a ostatních stakeholderů.²⁶³

²⁶¹ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 137. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁶² KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 137–139. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁶³ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 137. ISBN 978-80-251-1843-6.

- **Náčrt plánu výměny generací** – Každý rodinný podnik by měl vytvořit vlastní plán obměny generace, který by měl obsahovat stanovené cíle, prostředky a lhůty. Tento plán pak slouží jako významný prvek při projednávání celého procesu. Pokud je s ním obeznámena podnikatelská rodina, nebude docházet k nedorozuměním nebo nejasnostem. Plánování výměny generací by se mělo stát součástí podnikové filozofie. Mělo by obsahovat prvky jako strategická hlediska, vzdělávání či osobní schopnosti stávající i nastupující generace.²⁶⁴
- **Zabezpečení procesu vzdělávání a získávání zkušeností pro ty potomky, kteří mají zájem podílet se na vedení rodinného podniku** – Tento proces by měl shromažďovat úkoly a termíny, jež musí zájemci o vedení podniku splnit. Podle nich je posuzován jejich rozvoj a pokrok.²⁶⁵
- **Vyjasnění a regulace vztahů rodina vs. podnik** – Problémy spojené s výměnou generací často souvisí se střety mezi zájmy rodiny, jejíž systém hodnot a chování platí nejen pro rodinu, ale může platit i pro firmu, a podnikem, jehož normy a standardy nemusí být na rodinu převoditelné. K vyřešení konfliktů slouží vytvoření další složky, která by byla legitimní bází norem a hodnot, např. sepsání rodinného protokolu nebo zřízení rodinné rady.²⁶⁶
- **Zavázání všech členů rodiny, včetně zakladatele, k účasti na vypracování plánu výměny generací** – Vlastník by měl iniciovat a řídit celý proces plánování generační výměny. Měl by připravit objektivní prostředí, kde se zúčastnění nebudou bát otevřeně vyjádřit svůj názor, a tak snížit možnost vzniku rodinných konfliktů.²⁶⁷
- **Oddělení rolí vlastníka podniku a vedoucího pracovníka nebo zaměstnance podniku** – Do vedoucích funkcí rodinné firmy by měli být obsazováni jen ti, jejichž kvalifikace odpovídá předem stanoveným požadavkům na příslušnou pozici. Členové rodiny by měli být ve vedení pouze tehdy, splní-li všechny požadavky.²⁶⁸
- **Záruka finanční jistoty odcházejícímu vedoucímu pracovníkovi a plnění plánů spojených s jeho odchodem do ústraní** – Odcházející vlastník musí být psychicky i finančně připraven na další životní etapu, která již nebude probíhat v rodinném podniku. Jasně představy o budoucnosti mu pomohou předat vedení další generaci. Dále redukuje možnost vzniku hádek a frustrace nastupující generace.²⁶⁹

1.7.2.2 Převod vlastnictví

Převod vlastnictví je upraven v každé zemi rozdílnými právními normami. Koráb²⁷⁰ doporučuje obrátit se o radu na zkušené profesionální právní a daňové poradce. Zdůrazňuje důležitost vlivu plánování převodu vlastnictví na existenci rodinné firmy. Krach rodinných

²⁶⁴ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 137. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁶⁵ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 17.

²⁶⁶ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 138. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁶⁷ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 17–18.

²⁶⁸ ARAGONES, J. *La sucesión en las empresas familiares*, Cupital Humano, N. 33, 1991. pp. 24–28. In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 18.

²⁶⁹ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 138. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁷⁰ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 139. ISBN 978-80-251-1843-6.

podniků je totiž především způsoben nesprávným plánováním převodu vlastnictví. To by mělo směřovat k dosažení koncentrovaného vlastnictví, které by se vyznačovalo osobní zainteresovaností, bylo by aktivní a integrované, nebo paralelní s řízením, nezátížené dluhy či rodinnými konflikty.²⁷¹

Daňové zákony nařizují dědicům velké množství povinností. V situacích, kdy podnik nepřijme náležitá preventivní opatření včas, se mohou daňové poplatky natolik zvýšit, že budou dědici nuceni prodat část či celý podnik, aby je uhradili.²⁷²

Plánování převodu vlastnictví Koráb²⁷³ rozděluje do 2 fází:

1. Příprava následnictví – Během této etapy musí podnikatel vyřešit celou škálu problémů. Patří mezi ně především následující otázky:

- **Volba právní formy** – Je třeba zvážit, zda nadále nejlépe vyhovuje původní právní forma podniku. Obzvláště je nutné vyhodnotit, zda by nebylo vhodnější přejít z fyzické na právnickou osobu, což by přineslo výhody z hlediska následnictví (např. právnická osoba se řídí stanovami, vůle jedinců je zde podřízena většinovému principu, je omezena odpovědnost a snáze se rozdělují zisky mezi členy rodiny).
- **Zkoumání možnosti statutárních změn, které by byly těžko proveditelné poté, co se uskuteční výměna generací** – Mezi tyto možnosti patří transformace na akciovou společnost, vytvoření série akcií, ve kterých by se integrovala účast všech členů rodiny, stanovení klauzule limitující převod akcií atd.
- **Zvážení možnosti ustanovení správcovství** – Správcovstvím majitel svěřuje vlastnictví jiné osobě nebo instituci ke správě ve prospěch třetí strany nebo skupiny. Smyslem tohoto opatření je pružné převedení podniku na následující generaci, které je výhodné i z daňového hlediska.
- **Uskutečnění převodů z budoucího dědictví v předstihu** – Vlastnictví lze v předstihu převést za výhodnějších daňových podmínek.
- **Úvaha o vlastnictví a o účasti v podniku** – v podniku existují aktivní společníci a pasivní společníci zajímající se pouze o zisk. Je proto nutné zvážit, zda jsou spravedlivě kompenzováni ti členové rodiny, kteří se nechtějí účastnit na majetku a kontrole, a ti rodinní příslušníci, kteří nejsou v podniku žádoucí.

2. Nástupnická listina – „Pokud se rozhodneme zvolit tento postup, je třeba vycházet z platného právního rámce, který stanovuje pravidla pro převod dědictvého majetku na dědice v příslušné zemi.“²⁷⁴ Je nutné zvážit, zda neexistují opatření podporující koncentraci majetku v rodinných firmách (např. zavedení určitých opatření, které eliminují vstup nežádoucích osob do podniku nebo omezí následnictví jen na zainteresované členy rodiny).²⁷⁵

²⁷¹ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 139. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁷² KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 139. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁷³ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 140–141. ISBN 978-80-251-1843-6.

²⁷⁴ KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. s. 19.

²⁷⁵ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 141. ISBN 978-80-251-1843-6.

1.8 Strategie zaručující rodinným podnikům úspěšnou budoucí existenci

Právě v oblasti strategie chybují podnikatelé nejčastěji. Přitom se strategických chyb dopouštějí i velké koncerny, které oproti rodinným podnikům disponují většími finančními možnostmi tyto chyby napravovat. Podniky jsou v současnosti ohrožovány radikálními globálními změnami, nejen podnikatelského prostředí, a proto začínají zpochybňovat smysluplnost dlouhodobých strategií. Pravdou ale je, že čím turbulentnější je okolí podniku, tím nutnější je disponovat jasným, na budoucnost orientovaným směrem podnikání. Právě díky realizaci dlouhodobě orientovaných strategií dosáhly mnohé rodinné firmy úspěchu i ve vysoce konkurenčních odvětvích. Tyto podniky většinou vybočují ze starých způsobů a zažívají fascinující úspěch. Patří mezi ně nejen velikáni jako IKEA, Yahoo a Dell, ale také mnohé středně velké firmy jako UVEX, Kärcher, Stihl, Brita, Fackelmann, Haribo, Tetra Pak, Brose, Faber-Castell atd.²⁷⁶

V této části práce bych ráda zmínila několik přístupů, jež by měly rodinným firmám zajistit budoucí úspěch.

1.8.1 Systém Weissman „10 schodů k úspěchu“

Firma Weissman & Cie. provází rodinné firmy v jejich specifické problematice. Jejím posláním je pomoci vybudovat a zajistit rodinným podnikům dlouhodobý úspěch. Přitom se klade největší důraz na souvislosti mezi podnikem a rodinou, tj. oblast nejvíce ovlivňující podnikové cíle a strategie. Firma působí v Německu, Rakousku, Švýcarsku a Jižním Tyrolsku.

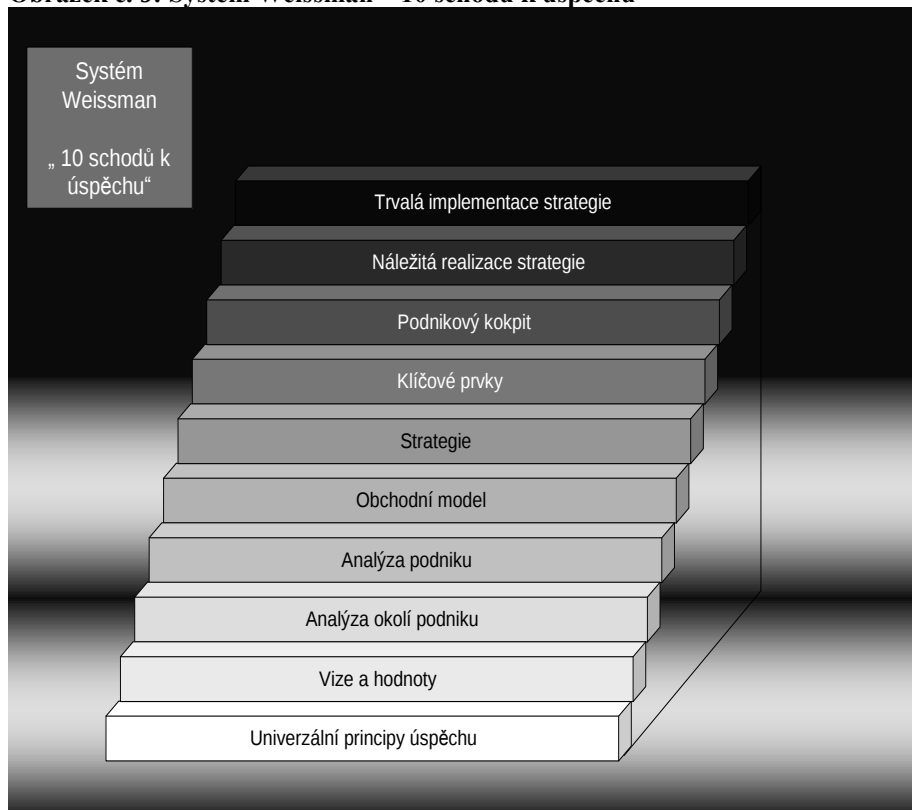
Základ poradenství tvoří systém Weissman. Ten představuje celistvý přístup řízení rodinných podniků. Je inspirován evoluční teorií a pragmatickými instrumenty podnikové ekonomiky. Systém Weissman byl poprvé představen Prof. Dr. Arnoldem Weissmanem v roce 1987 jako „10 schodů k úspěchu“, od té doby je kontinuálně rozvíjen. Doposud tento systém pomohl více než 900 rodinným podnikům.²⁷⁷

Níže uvedený obrázek zobrazuje jednotlivé „schody“ systému Weissman, které následně podrobněji představím.

²⁷⁶ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. WEISSMAN, A. Erfolgsstrategien für die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen – 10 Stufen zum Erfolg. s. 374. ISBN 978-3-406-57770-3.

²⁷⁷ WEISSMAN & Cie. [online]. 2010 [cit. 2010-03-28]. System Weismann. Dostupné z WWW: <<http://www.weissman.de/de/System-Weissman-11.html>>.

Obrázek č. 9: Systém Weissman – 10 schodů k úspěchu



Zdroj: RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. WEISSMAN, A. Erfolgsstrategien für die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen – 10 Stufen zum Erfolg. s. 375. ISBN 978-3-406-57770-3. (upraveno)

Systém lze rozdělit na 3 oblasti poradenství: strategie, kokpit a realizace.²⁷⁸

A) Strategie podniku

Chce-li být podnik úspěšný, musí kontinuálně reagovat na nové rámcové podmínky. Neměl by tedy jednat stejně jako doposud. Schody 1 až 6 systému Weissman pomohou při prověření a rozvíjení stávající strategie a při tvorbě nového strategického zaměření. Podniková strategie zásadně přispívá k zajištění trvalé konkurenceschopnosti rodinných podniků, popisuje totiž cestu ke konkurenčním výhodám zítřka.²⁷⁹

1. Univerzální principy úspěchu tvoří základ systému Weissman. Jelikož neexistuje lepší učitel než příroda, snaží se systém upozornit na to, co se manažer může naučit z přírody. Většina autorů se shoduje na tom, že jakákoli forma úspěchu má něco společného s dosažením cíle. Obecně v přírodě existuje jediný cíl, a to přežít. Jestliže použijeme i ostatní principy a systémy přírody pro řízení sociálních organizací, získáme mnoho různých univerzálních zásad. Hlavní princip je však odlišnost. „Be different or

²⁷⁸ WEISSMANN & Cie. [online]. 2010 [cit. 2010-03-28]. System Weismann. Dostupné z WWW: <<http://www.weissman.de/de/System-Weissman-11.html>>.

²⁷⁹ WEISSMANN & Cie. [online]. 2010 [cit. 2010-03-28]. System Weismann. Dostupné z WWW: <<http://www.weissman.de/de/System-Weissman-11.html>>.

die“. Čím je rozdílnost větší, tím větší je harmonie a blahobyt. Čím podobnější je struktura, tím tvrdší je konkurenční boj.²⁸⁰

2. Vize a poslání podniku představují výchozí bod pro formulaci podnikových hodnot. Jen všemi podporovaný hodnotový systém zajistí dosažení podnikatelského cíle. Silná vize je předpokladem každé úspěšné podnikové strategie. Zda a jakým způsobem bude vize a strategie realizována, závisí ve velké míře na podnikové kultuře a podnikové komunikaci, jež navenek i směrem dovnitř utváří pozitivní image firmy. Podniková vize a hodnoty nabízí jasný rámec pro orientaci podniku během celého strategického procesu a jsou předpokladem motivace v podniku.²⁸¹

3. Analýza okolí podniku je rozhodující pro přizpůsobení podniku rámcovým podmínkám trhu a jeho okolí. K jejímu provedení lze využít PEST analýzu. V dnešní době se politické, ekonomické, sociální a technologické podmínky mění příliš rychle, než aby je mohly podniky ignorovat. Proto by firmy měly vytvářet určitý radarový systém, který by systematicky rozpoznával trendy okolí a přezkušoval jejich význam pro podnik. Tímto způsobem budou změny vnímány jako šance, a ne jako ohrožení. Pozorují se nejen trendy okolí a konkurence, ale i tržní segmenty, struktura zákazníků aj.²⁸²

4. Analýza podnikové situace patří mezi nejtěžší úkoly podniku. Bez poznání sebe samého a svého postavení na trhu lze jen velmi obtížně dosáhnout podnikových cílů. Je proto nezbytné provést SWOT analýzu, jejíž cílem je podat objektivní obraz podniku. Hledají se konkurenční výhody, jejichž základem jsou klíčové kompetence, které podnik činí trvale úspěšným. Klíčové kompetence představují specifický svazek schopností, know-how, vědění a zdrojů, kterým v této kombinaci disponuje na trhu pouze daná firma. Jsou zpravidla velmi cenné, těžce napodobitelné a nahraditelné. Jejich význam v podnikové strategii je nesmírný.²⁸³

5. Obchodní model představuje určité spojení faktorů úspěchu, které vedou k tvorbě hodnoty podniku. Úspěšné rodinné podniky se od těch neúspěšných liší tím, že disponují zvláštním obchodním modelem, jenž je činí jedinečnými. Pozitivně na úspěch podniku působí koncentrace na klíčové kompetence, orientace na diferenciaci a jasné umístění na trhu.²⁸⁴

6. Strategie pro rodinný podnik je vyvíjena na základě obchodního modelu. Obsahuje klíčové kompetence, žádoucí konkurenční výhody a strategické cíle. Hlavním strategickým cílem podniku je zvýšení jeho hodnoty. Dle Pareta platí, že 80 % zákazníků tvoří jen 20 % hodnoty podniku. To samé platí pro procesy a aktivity. Neexistuje

²⁸⁰ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. WEISSMAN, A. Erfolgsstrategien für die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen – 10 Stufen zum Erfolg. s. 375-376. ISBN 978-3-406-57770-3.

²⁸¹ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. WEISSMAN, A. Erfolgsstrategien für die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen – 10 Stufen zum Erfolg. s. 377. ISBN 978-3-406-57770-3.

²⁸² RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. WEISSMAN, A. Erfolgsstrategien für die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen – 10 Stufen zum Erfolg. s. 377–378. ISBN 978-3-406-57770-3.

²⁸³ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. WEISSMAN, A. Erfolgsstrategien für die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen – 10 Stufen zum Erfolg. s. 377–379. ISBN 978-3-406-57770-3.

²⁸⁴ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. WEISSMAN, A. Erfolgsstrategien für die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen – 10 Stufen zum Erfolg. s. 379–380. ISBN 978-3-406-57770-3.

jednodušší možnost zvýšení hodnoty podniku než vynechání činností nepřinášejících hodnotu. Nikdy se ale nesmí outsourcovat či vynechat klíčové kompetence podniku.²⁸⁵

B) Manažerský kokpit

Ukončením předchozí práce na strategii začíná strategické řízení podniku, které zajišťuje dosažení definovaných cílů v podnikové praxi.

7. + 8. Operacionalizace strategie pomocí manažerského kokpitu

V podnicích se vždy činila dlouhodobá rozhodnutí dalekosáhlého významu. V poslední době jejich nejistota prudce stoupá. Vedoucí pracovníky lze přirovnat k profesionálním pilotům, kteří své letadlo řídí i během silných turbulencí. Na rozdíl od pilotů k tomu ale mnozí manažeři nevyužívají žádný manuál či jiné instrumenty. Weissman proto na základě metody Balanced Scorecard vytvořil tzv. kokpitový systém, jenž zobrazuje strategii pomocí dobře vypovídajících podnikových ukazatelů.²⁸⁶ Podnikový kokpit systematicky spojuje fázi vypracování strategických cílů s jejich realizací. Soustavně měří dosažení těchto cílů pomocí jasně formulovaných, měřitelných a kontrolovatelných veličin vycházejících ze strategie, které včas ukáží, zda je strategie realizována podle plánu. Není to ale žádný systém veličin, nýbrž manažerský systém tvořící veškerý plánovací, řídicí a kontrolní proces firmy a uzavírající mezeru mezi strategickým plánováním a operativní realizací strategie. Vzniká tak integrovaný systém, který činí komplexitu strategického řízení zvládnutelnou.²⁸⁷

C) Realizace podnikové strategie

9. + 10. Realizace a implementace strategie

Podnikový úspěch přináší teprve až realizace a trvalé zakotvení pečlivě vypracované strategie v podniku. Kvalita implementace strategie spočívá v rychlosti její realizace. Existuje mnoho důvodů ztroskotání strategie, např. pokud není rozpočet odvozen ze strategických cílů, zaměstnanci neznají či nerozumí strategii nebo se s ní nemohou identifikovat. Realizace strategie je úspěšná až tehdy, když všichni zaměstnanci přizpůsobí své každodenní chování a jednání nové strategii.²⁸⁸

Dle Weissmana²⁸⁹ představuje tvorba strategie pouze 10 % úspěchu, její realizace 90 %. Vývoj slibného strategického konceptu tedy ještě neznamená, že bude také úspěšně realizován. Dvě třetiny všech neúspěšných strategií ztroskotají právě na její realizaci. Je proto nutné pravidelně měřit pokrok implementace strategie, zavést management cílů,

²⁸⁵ WEISSMAN & Cie. [online]. 2010 [cit. 2010-03-28]. System Weismann. Dostupné z WWW: <<http://www.weissman.de/de/System-Weissman-11.html>>.

²⁸⁶ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. WEISSMAN, A. Erfolgsstrategien für die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen – 10 Stufen zum Erfolg. s. 382–383. ISBN 978-3-406-57770-3.

²⁸⁷ WEISSMAN & Cie. [online]. 2010 [cit. 2010-03-28]. System Weismann. Dostupné z WWW: <<http://www.weissman.de/de/System-Weissman-11.html>>.

²⁸⁸ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. WEISSMAN, A. Erfolgsstrategien für die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen – 10 Stufen zum Erfolg. s. 383–385. ISBN 978-3-406-57770-3.

²⁸⁹ WEISSMAN & Cie. [online]. 2010 [cit. 2010-03-28]. System Weismann. Dostupné z WWW: <<http://www.weissman.de/de/System-Weissman-11.html>>.

opatření a projektů, vytvořit požadovanou podnikovou kulturu a zakotvit v podniku všeobecně platný hodnotový systém podporující a motivující zaměstnance pro společné cíle.

Existují 4 účinné páky pro úspěšnou realizaci strategie:

- 1) znalost a akceptace strategie – vytvoření interního procesu komunikace, který by využíval instrumenty jako kaskádový model či týmové workshopy;
- 2) prověření organizace a struktur – vytvoření vhodné organizace a struktury podniku, přezkoumává se stávající organigram, organizační model, profily pracovních míst atd.;
- 3) potřebné kompetence zaměstnanců – sladění současného stavu schopností, zkušeností a kompetencí zaměstnanců a managementu se strategickými cíli pomocí různých nástrojů, jako jsou koncepty dalšího vzdělávání, model a audit kompetencí,...
- 4) přizpůsobení a vývoj systému – sledování stupně využití potřebných systémů pro stanovenou strategii, např. plánovacích, IT, finančních a motivačních systémů.²⁹⁰

Velmi důležitou roli zde hraje podnikové vedení, které by mělo pružně reagovat na aktuální požadavky trhu, objevovat nové možnosti a chopit se vznikajících šancí. Vedení by mělo myslet analyticky a strategicky, iniciovat a realizovat projekty, popohánět změny, motivovat spolupracovníky atd.²⁹¹

1.8.2 Pět oblastí zaručující udržitelnost rodinného podniku

Berger²⁹² definoval 5 oblastí, ve kterých mohou rodinné firmy i přes své specifické struktury a nároky managementu úspěšně fungovat, růst a nalézt budoucí potenciály. Patří mezi ně:

1. Implementace účinného Corporate Governance
2. Zakotvení hodnotového managementu v podniku
3. Zohlednění moderních finančních instrumentů
4. Profesionalizace strategického rozvoje
5. Zlepšení získávání zaměstnanců – využití podnikové kultury jako konkurenční výhody

1. Implementace účinného Corporate Governance

Rodinná firma se vyznačuje rozhodujícím podílem rodiny na vlastním kapitálu, mnohdy i spolupůsobením rodiny na řízení a kontrole podniku. Specifické struktury Corporate Governance v nich vznikaly z podnikatelské tradice. To má za následek, že často nejasně definované kompetence a odpovědnosti znesnadňují řízení podniku. Hlavní

²⁹⁰ WEISMANN & Cie. [online]. 2010 [cit. 2010-03-28]. System Weismann. Dostupné z WWW: <<http://www.weissman.de/de/System-Weissman-11.html>>.

²⁹¹ WEISMANN & Cie. [online]. 2010 [cit. 2010-03-28]. System Weismann. Dostupné z WWW: <<http://www.weissman.de/de/System-Weissman-11.html>>.

²⁹² RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. BERGER, R. Pioniergeist, Innovationsfähigkeit und Flexibilität – Wie sich Familienunternehmen erfolgreich neu erfinden. s. 393. ISBN 978-3-406-57770-3.

úlohou Corporate Governance je rozdělení úkolů a ohraničení kompetencí a odpovědností uvnitř podnikových orgánů i mezi nimi napříč. Zaměřuje se na nezávislé a kompetentní obsazování podnikových orgánů a umožňuje poskytování spolehlivých informací všem share- a stakeholderům. Specifické právní formy rodinných podniků přináší více prostoru při vytváření struktur Corporate Governance. U rodinných podniků se také nabízí možnost spojit řídicí a kontrolní funkce do jediného speciálně vytvořeného orgánu.²⁹³

2. Zakotvení hodnotového managementu v podniku

Vývoj finanční hodnoty podniku představuje rozhodující veličinu, od které se odvozuje stav a potenciál podniku. Pevně se stanovují hodnoty kritérií, např. minimálních úroků, růstu hodnoty, příspěvku ke cash flow, na základě kterých se rozhoduje o potenciálních investicích. Charakteristická veličina hodnotového managementu je ekonomický zisk.²⁹⁴

Aby se hodnotový management upevnil ve strategických procesech a ve vědomí manažerů i ostatních zaměstnanců firmy, musí být aktivovány následující páky²⁹⁵:

- řídicí páka – zakotvení hodnotového managementu v oblastech jako controlling, plánování, odměňování;
- strategická páka – páka zahrnující optimalizaci podnikového portfolia a stanovení podnikové strategie;
- operativní páka – rozhodující páka působící v operativních procesech (největší zvýšení podnikové hodnoty totiž zpravidla přináší zefektivnění stávajících oblastí působnosti podniku).

3. Zohlednění moderních finančních instrumentů

Rodinné firmy nejsou většinou obchodovány na burze, a proto primárně využívají klasické instrumenty podnikového financování. Příkladem mohou být německé středně velké rodinné podniky, které financují 65,2 % současných investic vlastním kapitálem a jen 26,3 % investic pomocí úvěru. Důvodem je jejich nižší podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu, nedostatečné poskytování informací, nevypovídající controlling a výkaznictví. Řešením může být např. použití mezzaninového kapitálu či factoring.²⁹⁶

4. Profesionalizace strategického vývoje

S ohledem na průmyslové strukturální změny (např. koncentrace v odvětví, nadměrné kapacity, propad marží), kapitálovou sílu velkých koncernů a nutnou globální

²⁹³ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. BERGER, R. Pioniergeist, Innovationsfähigkeit und Flexibilität – Wie sich Familienunternehmen erfolgreich neu erfinden. s. 393–395. ISBN 978-3-406-57770-3.

²⁹⁴ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. BERGER, R. Pioniergeist, Innovationsfähigkeit und Flexibilität – Wie sich Familienunternehmen erfolgreich neu erfinden. s. 393–398. ISBN 978-3-406-57770-3.

²⁹⁵ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. BERGER, R. Pioniergeist, Innovationsfähigkeit und Flexibilität – Wie sich Familienunternehmen erfolgreich neu erfinden. s. 393–398. ISBN 978-3-406-57770-3.

²⁹⁶ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. BERGER, R. Pioniergeist, Innovationsfähigkeit und Flexibilität – Wie sich Familienunternehmen erfolgreich neu erfinden. s. 398–403. ISBN 978-3-406-57770-3.

přítomnost by měly rodinné podniky zvážit uplatňování strategie růstu a strategie zvýšení hodnoty. Jen tak zůstanou trvale konkurenceschopné. Práce na strategii je jeden z nejtěžších a nejdůležitějších úkolů top managementu. Při budování úspěšné strategie je nutné zohlednit 3 faktory, a to permanentní sledování konkurence (z „best practice“ konkurence vyvinout vlastní „next practice“), upevnění hodnotového managementu ve strategickém procesu a účinnou kontrolu realizace strategie.²⁹⁷

5. Zlepšení získávání zaměstnanců

O úspěchu podniku rozhodují i jeho zaměstnanci. Právě při získávání zaměstnanců má mnoho rodinných firem značné nedostatky, neboť jim většinou veřejnost nevěnuje dostatek pozornosti. Hledači práce dávají přednost velkým známým podnikům i přesto, že rodinné podniky mají mnoho výhod, jako je například rychlejší profesní růst díky menší podnikové hierarchii, větší zodpovědnost, rozmanité pole působnosti, specifická podniková kultura a neanonymita zaměstnanců.²⁹⁸

1.8.3 Dvacet důležitých zásad pro úspěšné řízení rodinných podniků

May²⁹⁹ na základě odlišností rodinných podniků od podniků nerodinných zjistil, že chování úspěšných rodinných firem vykazuje některé významné rozdíly, a to ve všech klíčových oblastech managementu. Následující tabulka obsahuje seznam klíčových vlastností rodinných podniků, kterými se liší od nerodinných firem.

²⁹⁷ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. BERGER, R. Pioniergeist, Innovationsfähigkeit und Flexibilität – Wie sich Familienunternehmen erfolgreich neu erfinden. s. 398–403. ISBN 978-3-406-57770-3.

²⁹⁸ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. BERGER, R. Pioniergeist, Innovationsfähigkeit und Flexibilität – Wie sich Familienunternehmen erfolgreich neu erfinden. s. 403–404. ISBN 978-3-406-57770-3.

²⁹⁹ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. MAY, P. Familienunternehmen: Nicht nur anders, sondern besser – Grundzüge einer Managementtheorie für Familienunternehmen. s. 417–420. ISBN 978-3-406-57770-3.

Tabulka č. 8: 6 klíčových vlastností odlišující rodinné podniky od nerodinných

1.	Silné postavení vlastníků	Moc v podniku náleží rodině, ta ji využívá při činění zásadních rozhodnutí (definování cílů, hodnot, strategických změn, obsazování vedoucích pozic, ...).
2.	Kontinuita vlastnictví	Ke změnám dochází jen při výměně generace. Podnik se většinou předává v rodině, tj. mezi stále rostoucí počet navzájem příbuzných osob.
3.	Rodinné dynamiky	Důsledkem příbuzenecké soudržnosti mezi vlastníky je např. sourozenecká nebo generační rivalita, závist a žárlivost. Peníze, moc a láska jsou pro rodinné firmy zvláštní výzvou.
4.	Myšlení v generacích	Rodinné podniky se silněji zajímají o dlouhodobé důsledky svého jednání. Myslí v generacích, a ne v kvartálech atd.
5.	Nezávislost	Od veřejně obchodovatelných společností se rodinné podniky odlišují v kritériu hodnocení fúze nebo převzetí jiných firem. Místo zvýšení hodnoty či moci podniku je zajímavá, zda si po transakci zachovají svou nezávislost.
6.	Nedostačující zdroje	Růst rodinných podniků se financuje hlavně ze zisku po zdanění a z toho, co zbude po výplatě společníků. Musí zvolit jiné strategie a chování než veřejně obchodovatelné společnosti.

Zdroj: RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. MAY, P. *Familienunternehmen: Nicht nur anders, sondern besser – Grundzüge einer Managementtheorie für Familienunternehmen*. s. 417–420. ISBN 978-3-406-57770-3. (upraveno)

Na základě těchto jedinečných znaků rodinných firem May³⁰⁰ definoval 20 zásad, jejichž dodržování přispívá k úspěchu rodinného podniku. Tyto principy se nacházejí ve třech oblastech podniku, a to ve strategickém řízení, finančním managementu a Family Business Governance.

Strategické řízení rodinného podniku³⁰¹

- 1) Stanovení podnikatelských cílů a hodnot rodinných podniků je rozhodujícím způsobem ovlivněno vlastnickou rodinou. Předem definované cíle manažerům slouží jako podklad pro řízení, jejich respektování je vlastníky kontrolováno.
- 2) Systém hodnot a cílů rodinných podniků se od hodnot a cílů nerodinných liší i obsahově. Rodinné podniky usilují o kontinuitu a zajištění podnikové nezávislosti. Cíl představuje nejen růst a rentabilita firmy, ale hlavně finanční stabilita, např. požadovaný podíl vlastního kapitálu. V popředí stojí prosazení podnikatelského nápadu, odpovědnost za rodinu, zaměstnance a za domovský region. Rodinný podnik upřednostňuje zájmy stakeholderů před ekonomickými výhodami.
- 3) Kvůli omezeným finančním prostředkům volí rodinné podniky trhy, na kterých mohou dosáhnout silné pozice i bez velké potřeby kapitálu. Mnohdy se jedná o malé nebo na první pohled nezajímavé trhy. Příkladem je výroba motorových pil Stihl, vodních filtrů Brita, gumových medvídků Haribo nebo produkce obalů pro tekuté i suché

³⁰⁰ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. MAY, P. *Familienunternehmen: Nicht nur anders, sondern besser – Grundzüge einer Managementtheorie für Familienunternehmen*. s. 420–429. ISBN 978-3-406-57770-3.

³⁰¹ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. MAY, P. *Familienunternehmen: Nicht nur anders, sondern besser – Grundzüge einer Managementtheorie für Familienunternehmen*. s. 420–429. ISBN 978-3-406-57770-3.

potravin Tetra Pak. Jiné rodinné podniky se specializují na část velkých masových trhů, např. Porsche usiluje o vedoucí postavení na trhu automobilového průmyslu na základě poskytování nadprůměrných výkonů. Další oblastí působení rodinných podniků je výroba luxusního zboží, např. firma Chanel. Rodinné podniky se také nacházejí ve finančním odvětví či obchodu, mj. společnost Wal-Mart, Metro a Tengelmann.

- 4) Většina rodinných podniků operuje na jednom trhu. Pokračuje tak v nápadu zakladatele. K dosažení dlouhodobého úspěchu by měly tyto firmy preferovat trhy s nadprůměrně dlouhým životním cyklem. Proto není náhodou, že nejstarší rodinné firmy jsou pivovary, vinařství či peněžní instituce. Další možností vedoucí k úspěchu je volba náročnější strategie, např. management portfolio nebo včasné přemístění podnikových aktivit ze zralých trhů na trhy rostoucí. Příkladem může být koncern Haniel, který za 250 let své existenci změnil oblast své činnosti několikanásobněkrát. Pro většinu rodinných firem je velmi obtížné změnit oblast působení, jež se traduje od dob zakladatele.
- 5) Rodinné podniky se orientují na zákazníky, a ne na konkurenci jako veřejně obchodovatelné společnosti. Řeší problémy zákazníků. Příkladem je firma Fielmann – první řetězec optik v Německu.
- 6) Rodinné podniky mají přirozenou konkurenční výhodu – bonus vlastníka. To znamená, že za výrobky a službami firmy stojí hmatatelné osoby. Lidé si často spojují produkty firmy s jejím majitelem. Pokud vlastník zastupuje podnik navenek, získává tím pro sebe i firmu důvěru zákazníků.
- 7) Rodinné firmy souběžně sledují dva strategické koncepty. Zaměřují se na klíčové kompetence a současně diverzifikují riziko na několika různých trzích. Příkladem je firma Otto, která není jen zásilkovým domem, ale i německým vůdcem ve vývoji nábytku ECE.
- 8) Rodinné podniky sledují jiné růstové strategie než veřejně obchodovatelné společnosti. Místo na fúze a akvizice jiných firem raději sází na multiplikaci vlastního podnikatelského nápadu. Mnohem častěji rostou z vlastních sil.
- 9) K splnění ambiciózních cílů při současném zachování nezávislosti rodiny využívají rodinné podniky inteligentní obchodní koncepty, např. franšíza firmy Torsten Toellers (obchodní řetězec s potravou pro zvířata).

Finanční management³⁰²

- 10) V rodinných firmách platí v oblasti nákladů nepsaný zákon „Haben kommt von halten“ („Vlastnit/mít přichází s držením“). Základní součástí podnikové kultury je šetřivost. Příkladem může být zakladatel společnosti IKEA, který vždy cestoval jen 2. třídou.
- 11) Rodinné podniky hledají v rámci platných právních úprav cesty k redukci daňové zátěže. Ta pro ně totiž představuje potenciální investiční prostředky, bez kterých jsou často silně oslabeny.
- 12) V rodinných podnicích převládá restriktivní politika vyplácení dividend. Preferují reinvestici zisku do podniku. Úspěšné rodinné firmy rozdělují mezi společníky méně

³⁰² RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. MAY, P. *Familienunternehmen: Nicht nur anders, sondern besser – Grundzüge einer Managementtheorie für Familienunternehmen*. s. 420–429. ISBN 978-3-406-57770-3.

než 20 % zisku po zdanění. Zbylý zisk se používá pro financování růstu podniku, tj. investic.

- 13) Rodina se také snaží podnik chránit omezením různých interně zapříčiněných odvodů finančních prostředků z podniku, např. smluvní omezení výpovědi ve formě dlouhodobých závazných lhůt při odchodu členů rodiny z podniku.
- 14) Mnozí vlastníci jsou dokonce připraveni strpět zásahy do jejich osobní majetkové sféry a nechat si předepisovat určité manželskoprávní nebo dědickoprávní úpravy. Kvůli omezené zastupitelnosti podílů zůstává mnohdy společníkům k dispozici pouze výpověď jejich podílů s negativním důsledkem na podnikový kapitál. Proto se rodinné podniky snaží zmírnit tato rizika pomocí smluvních úprav.
- 15) Rodinné firmy upřednostňují finanční strategie, které jim dovolují zachovat rodinnou kontrolu nad firmou. Pouze několik rodinných podniků vstoupilo na burzu, např. společnosti Henkel či Porsche. Co se týká finančních strategií rodinných firem, lze konstatovat, že se jejich chování ve finančním managementu v poslední době profesionalizovalo. Často využívají nabídky finančních trhů.

Family Business Governance³⁰³

- 16) Pro rodinné podniky je typická dlouhá doba působení vedoucích pracovníků v podniku. Funkční období činí zpravidla 25 až 30 let, tj. celá generace. Kontinuita ve vedení současně znamená kontinuitu v podnikové kultuře. Ta představuje výhodu při generování důvěry a budování vztahů se zaměstnanci, se zákazníky i ostatními stakeholdery.
- 17) Většina rodinných podnikatelů si přeje svého nástupce z rodiny. Neplatí to ale vždy. Výjimkou je mimo jiné firma Haniel, kterou mohou řídit pouze externí manažeři. Ve vedení velkých rodinných podniků se většinou nachází skupina manažerů, která je tvořena jak členy rodiny, tak externími manažery. Všichni však musí pro své jmenování splnit stejné podmínky.
- 18) Obsazování kontrolních orgánů probíhá stejným způsobem. Jednotliví členové orgánů musí prokázat své odborné znalosti, schopnosti, objektivitu a identifikaci s firemními hodnotami.
- 19) V rodinných podnicích je nutné omezit zastupitelnost podílů. Je třeba stanovit, kdo bude patřit k oprávněnému okruhu osob a podle jakých pravidel budou probíhat transfery uvnitř tohoto kruhu. Pokud se má zachovat charakter rodinného podniku, musí být zajištěno, aby se podíly nedostaly mimo rodinu.
- 20) Rodinné firmy chtějí dlouhodobě vázat vlastníky k podniku, a tím zajistit bezchybnost podnikových rozhodnutí. Musí tedy Corporate Governance doplnit o funkční Family Governance. Tím se vytvoří emoční přidaná hodnota, jež je nutná k zachování firmy ve vlastnictví rodiny. V popředí rodinného managementu stojí vytvoření rodinných dokumentů, ve kterých rodina sepisuje nejdůležitější identifikační znaky, jako je postoj k podniku, hodnotové a kulturní představy, cíle a stanoviska k otázkám Corporate a Family Governance. Dalším aspektem Family Business Governance jsou aktivity, které podporují soudržnost rodiny, např. vzdělávací opatření (např. rodinné akademie) nebo obecně prospěšná nadace.

³⁰³ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. MAY, P. *Familienunternehmen: Nicht nur anders, sondern besser – Grundzüge einer Managementtheorie für Familienunternehmen*. s. 420–429. ISBN 978-3-406-57770-3.

Že jsou rodinné podniky jiné, je známo již delší dobu. Před skutečností, že jsou často lepší než firmy jiného typu, dlouho zavírala podniková ekonomie oči. Podle Maye³⁰⁴ je proto čas, aby pro rodinné podniky vznikla samostatná manažerská teorie, která by se orientovala nejen na jejich systémové slabé stránky, ale i na ty silné. Ztroskotání rodinných podniků je mnohdy důsledek jejich chybného podnikatelského vedení. Abychom tomu zabránili, je nutný „návod“ ke správnému managementu rodinných podniků.

³⁰⁴ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. MAY, P. *Familienunternehmen: Nicht nur anders, sondern besser – Grundzüge einer Managementtheorie für Familienunternehmen*. s. 429. ISBN 978-3-406-57770-3.

2 Praktická část

V prvním oddíle praktické části práce nejprve popíši stav rodinného podnikání v Německu, jeho význam, historii a aktuální problémy, kterým německé rodinné podniky čelí. Poté se budu ve stejném rozsahu věnovat rodinnému podnikání v České republice. Na základě zjištěných informací se pokusím doporučit, jak situaci českých rodinných podniků zlepšit. V druhém oddíle praktické části uvedu tři příklady českých rodinných firem. Provedu jejich situační analýzu a nastíním možná řešení jejich specifických problémů. Podniky se liší svou tradicí, předmětem podnikání, velikostí i řešením problému následnictví.

2.1 Rodinné podnikání v Německu

2.1.1 Význam rodinných podniků v Německu

„Rodinné podniky představují terra incognita nejen v politice, ale i ve vědě.“³⁰⁵

Některé se honosí zvučnými jmény jako ALDI, Porsche nebo Miele, některé existují po staletí jako Prym, Metzler nebo Zötler. Rodinné podniky jsou jádrem německého hospodářství. Představují převažující část všech podniků. Vytváří většinu pracovních míst. Produkují větší část obrátu a platí většinu daní. Mezi nimi se nepozorovaně ukrývá samostatná skupina německých rodinných podniků (cca 10 000), které odborníci nazývají „Hidden Champions“, tj. bez povšimnutí veřejnosti se staly „skrytými vůdci“ na mnoha evropských či dokonce světových trzích. Jednají dle motto: „Raději velká ryba v malém rybníčku, než malá ryba ve velkém rybníku“.³⁰⁶

Podle institutu „Institut für Mittelstandsforschung“ v Bonnu³⁰⁷ vykazuje cca 95 % všech německých firem charakteristické vlastnosti rodinných podniků. Právem jsou tedy rodinné podniky považovány za páteř německého hospodářství. Rodinné firmy dosahují okolo 42 % celkových obrátů německých podniků a poskytují téměř 57 % všech pracovních míst. Přitom nyní v době krize počet jejich zaměstnanců ještě roste. Jsou nejen dominujícím typem podniků v německém podnikatelském prostředí, ale také nosným pilířem německého hospodářského růstu a zaměstnanosti. Přesto byly v posledních letech označovány za zastaralé modely. Byly kritizovány především kvůli chybějící transparentnosti ve výkaznictví, vysokému podílu vlastního kapitálu a neortodoxním strukturám Corporate Governance. Dále jim byl připisován přehnaný strach riskovat,

³⁰⁵ Stiftung Familienunternehmen in Zusammenarbeit mit dem Institut für Mittelstandsforschung, Bonn. *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. Stuttgart, 2007. [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-172.pdf>>.

³⁰⁶ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. MAY, P. *Familienunternehmen: Nicht nur anders, sondern besser – Grundzüge einer Managementtheorie für Familienunternehmen*. s. 429. ISBN 978-3-406-57770-3.

³⁰⁷ Stiftung Familienunternehmen in Zusammenarbeit mit dem Institut für Mittelstandsforschung, Bonn. *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. Stuttgart, 2007. [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-172.pdf>>.

nehybnost a netečnost ke změnám. Ve skutečnosti jsou ale německé rodinné podniky úspěšné.³⁰⁸

Studie hospodářského významu německých rodinných podniků

Podle německého obchodního rejstříku³⁰⁹ činí podíl malých a středně velkých firem na celkovém počtu německých podniků 99,7 %. Většina německých rodinných podniků tak patří mezi malé a středně velké podniky. Zájem rozmanitých empirických studií a výzkumů se v minulosti zaměřoval pouze na společnosti kótované na burze (zpravidla velké firmy) a na malé a střední podniky. V ohnisku zájmu veřejnosti nikdy nestály velké rodinné podniky. O jejich celohospodářských výkonech bylo známo jen málo. Příčinou je ale i to, že samy vyhledávají méně pozornosti médií než nerodinné podniky (nemusí hledat široký okruh investorů, jak je tomu u veřejně obchodovaných podniků). Proto byl v roce 2007 proveden organizací „Stiftung Familienunternehmen“ (Nadace rodinného podnikání) ve spolupráci s institutem „Institut für Mittelstandforschung“ v Bonnu dosud nejrozsáhlejší výzkum národohospodářského významu rodinných podniků, který byl poprvé zaměřen i na velké rodinné podniky. Cílem bylo zjistit význam německých rodinných podniků, stanovit jejich počet, strukturu jejich obratu i zaměstnanosti a v neposlední řadě upozornit na hospodářský význam 500 největších německých rodinných podniků.³¹⁰

Tato studie se dělí na dvě části. Nejprve byla shromážděna strukturální data všech německých rodinných podniků podle obratu, zaměstnanosti, odvětví, právních forem a spolkových zemí. v druhé části byl zkoumán význam 500 největších rodinných podniků, a to na základě vývoje jejich obratu i zaměstnanosti a srovnáním s výkony relevantních velkých německých nerodinných podniků, jejichž akcie se nacházejí v Německém akciovém indexu DAX³¹¹ (dále jen DAX-podniky). Oproti dosavadním výzkumům se aktuální výsledky nezakládají na výběrových vzorcích, nýbrž na celkové německé podnikatelské základně. Vylepšená datová základna poprvé umožnila diferencované vyhodnocení.³¹²

Podle německého obchodního rejstříku činil v roce 2003 počet všech podniků v Německu 3,2 mil., z toho tvořily rodinné podniky 95,1 %, tj. cca 3 mil. Na rodinné podniky v roce 2007 připadalo 41,5 % celkového německého obratu (1,9 bilionů EUR) a

³⁰⁸ *Familienunternehmen als dynamische Leistungsträger auch in rezessiven Zeiten Bislang umfangreichste Untersuchung der volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen* [online]. 23.11.2009 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW:

<<http://www.familienunternehmen.de/likecms.php?site=tpl/site.html&nav=&siteid=31&entryid=58>>.

³⁰⁹ Stiftung Familienunternehmen in Zusammenarbeit mit dem Institut für Mittelstandforschung, Bonn. *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. Stuttgart, 2007. [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-172.pdf>>.

³¹⁰ Stiftung Familienunternehmen in Zusammenarbeit mit dem Institut für Mittelstandforschung, Bonn. *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. Stuttgart, 2007. [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-172.pdf>>.

³¹¹ DAX – Deutscher Aktien Index představuje Německý akciový index. Je to index složený z 30 tzv. blue chips; akcií největších německých společností obchodovaných na německé burze. Do výpočtu DAXu jsou tak zahrnuty změny cen společností jako je např. Allianz, Basf, Commerzbank, Deutsche Bank, Deutsche Post, E.ON, Lufthansa, MAN, Siemens, Volkswagen a další. Z těchto 30 DAX-podniků náleží 4 k podnikům rodinným, a to Beiersdorf, Metro, Henkel a Merck. Čerpáno z: DAX In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2010-04-05]. Dostupné z WWW: <<http://en.wikipedia.org/wiki/DAX>>.

³¹² Stiftung Familienunternehmen in Zusammenarbeit mit dem Institut für Mittelstandforschung, Bonn. *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. Stuttgart, 2007. [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-172.pdf>>.

57,3 % německé zaměstnanosti (13,4 mil. zaměstnanců). Studie prokázala, že mají rodinné podniky pro německé hospodářství zásadní význam.³¹³

Výzkum dále identifikoval všechny velké německé podniky. Nejprve byly vyhledány všechny právní jednotky, jejichž roční obrat činí 50 mil. EUR a více. Bylo nalezeno přibližně 8 500 těchto právních jednotek. Ty byly poté konsolidovány do nezávislých hospodářských jednotek, do cca 3 500 nezávislých velkých podniků. Z nich patří asi třetina mezi rodinné podniky. V Německu tudíž existuje přibližně 1 200 velkých rodinných podniků.³¹⁴

Hlavní výsledek výzkumu představuje žebříček „Top 500 největších rodinných podniků“ roku 2005 dle výše obratu a dle zaměstnanosti. Tyto podniky dosahují 11 % obratu všech německých podniků a jsou zodpovědné za 9 % všech zaměstnaneckých poměrů. Mezi lety 2003 až 2005 zvýšily celosvětový počet pracovních míst o cca 400 000, tento růst vycházel především z masivního rozšíření domácí zaměstnanosti o 200 000 zaměstnanců. V tomto období rostl po celém světě počet jejich zaměstnanců o 13 % (ročně průměrně o 6,3 %). Počet jejich zaměstnanců pracujících v Německu vzrostl o 10 % (ročně o 4,8 %), přestože tuzemská zaměstnanost všech německých podniků i DAX-podniků klesala (ročně o 1,5 %). Velké německé rodinné podniky se tedy úspěšně vymanily z celkového negativního trendu klesající zaměstnanosti, zvýšily svou tuzemskou zaměstnanost a potvrdily, že jsou důležitým garantem zachování a vytváření pracovních míst.³¹⁵ V následujících tabulkách je uveden seznam 10 největších německých rodinných podniků podle obratu a podle počtu zaměstnanců v roce 2005.

Tabulka č. 9: 10 největších rodinných podniků Německa dle obratu v r. 2005

Název podniku	Obrat (v mld. EUR)	Počet zaměstnanců	Hlavní činnost
1. Metro AG	55,722	256 915	Obchod
2. BMW AG	46,656	103 546	Průmysl
3. Robert Bosch	41,461	248 853	Průmysl
4. Lidl & Schwarz	40,000	161 000	Obchod
5. Sal. Oppenheim jr. & Cie. KG auf Aktien	32,029	3 160	Bankovníctví
6. Tengelmann Warenhandels-gesellschaft KG	26,340	183 050	Obchod
7. Franz Haniel Cie KG	25,892	58 444	Obchod
8. Celesio AG	20,491	33 674	Pronájem
9. Bertelsmann AG	17,890	88 516	Průmysl
10. Karstadt Quelle AG	15,845	107 130	Obchod

Zdroj: Stiftung Familienunternehmen in Zusammenarbeit mit dem Institut für Mittelstandsforschung, Bonn. *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. Stuttgart, 2007. [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-172.pdf>>.

³¹³ Stiftung Familienunternehmen in Zusammenarbeit mit dem Institut für Mittelstandsforschung, Bonn. *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. Stuttgart, 2007. [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-172.pdf>>.

³¹⁴ Stiftung Familienunternehmen in Zusammenarbeit mit dem Institut für Mittelstandsforschung, Bonn. *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. Stuttgart, 2007. [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-172.pdf>>.

³¹⁵ Stiftung Familienunternehmen in Zusammenarbeit mit dem Institut für Mittelstandsforschung, Bonn. *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. Stuttgart, 2007. [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-172.pdf>>.

Tabulka č. 10: 10 největších německých rodinných podniků dle počtu zaměstnanců v r. 2005

Název podniku	Počet zaměstnanců	Obrat (v mld. EUR)	Hlavní činnost
1. Metro AG	256 915	55,722	Obchod
2. Robert Bosch	248 853	41,461	Průmysl
3. Tengelmann Warenhandels-gesellschaft	183 050	26,340	Obchod
4. Lidl & Schwarz	161 000	40,000	Obchod
5. Karstadt Quelle AG	107 130	15,845	Obchod
6. BMW AG	103 546	46,656	Průmysl
7. Bertelsmann AG	88 516	17,890	Průmysl
8. Fresenius AG	71 611	7,889	Průmysl
9. Merckle Gruppe	67 300	2,940	Pronájem
10. Henkel Erste Verwaltungsgesellschaft mbH	62 129	13,060	Průmysl

Zdroj: Stiftung Familienunternehmen in Zusammenarbeit mit dem Institut für Mittelstandsforschung, Bonn. *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. Stuttgart, 2007. [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-172.pdf>>.

V roce 2005 dosáhlo 500 německých největších rodinných firem obrátu 743 mld. EUR (v r. 2003 pouze 642 mld. EUR) a zaměstnanosti 3,3 mil. osob (v r. 2003 jen 2,9 mil. zaměstnanců). Nejčastěji se zabývají zpracovatelským průmyslem (270 podniků), poté následuje obchod (131 firem), bankovníctví, pojišťovnictví, doprava atd.³¹⁶

Výzkum konstatuje, že všechny německé podniky jednotlivců patří mezi rodinné. Dále se v rodinných rukou nachází 96,8 % německých komanditních společností, 80 % společností s ručením omezeným, 83 % společností GmbH&CoKG (právní forma GmbH&CoKG je zvláštním typem komanditní společnosti, kde je komplementářem společnost s ručením omezením) a 30 % všech akciových společností.³¹⁷

V roce 2008 byla tato studie aktualizována institutem „Das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung“ (Centrum pro evropský ekonomický výzkum) v kooperaci s institucí „Das Institut für Mittelstandsforschung“ v Mannheimu. Výzkum potvrdil závěry z předchozího roku, tj. rodinné podniky jsou „motorem německé zaměstnanosti“ a jejich růst je dynamický i v době recese.³¹⁸

Následující obrázek, převzatý ze studie, názorně zobrazuje růst počtu zaměstnanců 500 největších německých rodinných podniků mezi lety 2006 až 2008. Počet jejich zaměstnanců se ročně zvýšil o 2,2 %. Oproti tomu 26 nerodinných DAX-podniků počet pracovních míst v průměru o 2,6 % snížilo. Růst zaměstnanosti rodinných podniků vykazoval v pozorovaném období ve srovnání s DAX-podniky zřetelně vyšší dynamiku.

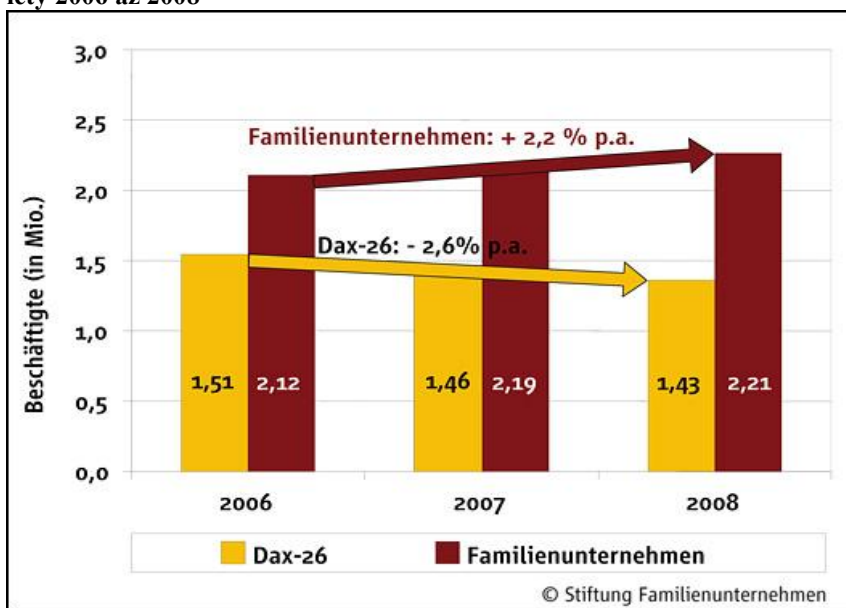
³¹⁶ Stiftung Familienunternehmen in Zusammenarbeit mit dem Institut für Mittelstandsforschung, Bonn. *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. Stuttgart, 2007. [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-172.pdf>>.

³¹⁷ Stiftung Familienunternehmen in Zusammenarbeit mit dem Institut für Mittelstandsforschung, Bonn. *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. Stuttgart, 2007. [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-172.pdf>>.

³¹⁸ *Familienunternehmen als dynamische Leistungsträger auch in rezessiven Zeiten Bislang umfangreichste Untersuchung der volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen* [online]. 23.11.2009 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.familienunternehmen.de/likecms.php?site=tpl/site.html&nav=&siteid=31&entryid=58>>.

Zatímco velké rodinné podniky zvýšily svou tuzemskou zaměstnanost z 2,1 mil. na 2,2 mil. zaměstnanců, DAX-podniky počet pracovních míst snižovaly, z 1,5 mil. na 1,4 mil. Podobně se vyvíjela jejich zaměstnanost celosvětově. Největší rodinné podniky svou zaměstnanost v každém sledovaném roce zvýšily o nejméně 3 %, v roce 2007 dokonce o 6 %. Od roku 2005 do roku 2008 vytvořily 500 000 nových pracovních míst po celém světě. DAX-podniky v tomto období vytvořily necelých 70 000 pracovních míst, a to výlučně v zahraničí. Dle nadace Stiftung Familienunternehmen tato čísla vyvracejí rozšířenou domněnku, že je „hospodářství primárně projednáváno na burze“.³¹⁹

Obrázek č. 10: Srovnání vývoje zaměstnanosti TOP 500 rodinných podniků a 26 DAX-podniků mezi lety 2006 až 2008



Zdroj: *Familienunternehmen als dynamische Leistungsträger auch in rezessiven Zeiten Bislang umfangreichste Untersuchung der volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen* [online]. 23.11.2009 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <http://www.familienunternehmen.de/likecms.php?site=tpl/site.html&nav=&siteid=31&entryid=58>.

Studie definuje rodinný podnik jako podnik, na kterém drží max. 3 fyzické osoby nejméně 50% podíl. Podle této definice je 93 % všech podniků se sídlem v Německu rodinných. Ve většině rodinných podniků jsou vlastníci účastni na jejich řízení, tj. 91 % všech německých podniků patří mezi tzv. vlastníky řízené rodinné podniky. Podíl německých rodinných podniků na celkové zaměstnanosti činí cca 54 % (podíl vlastníky řízených rodinných podniků je 50 %). Německé rodinné podniky dosahují 49 % obrátu všech německých firem (vlastníky řízené rodinné podniky vytváří 40 % celkového obrátu Německa).³²⁰

³¹⁹ *Familienunternehmen als dynamische Leistungsträger auch in rezessiven Zeiten Bislang umfangreichste Untersuchung der volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen* [online]. 23.11.2009 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW:

<http://www.familienunternehmen.de/likecms.php?site=tpl/site.html&nav=&siteid=31&entryid=58>.

³²⁰ *Familienunternehmen als dynamische Leistungsträger auch in rezessiven Zeiten Bislang umfangreichste Untersuchung der volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen* [online]. 23.11.2009 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW:

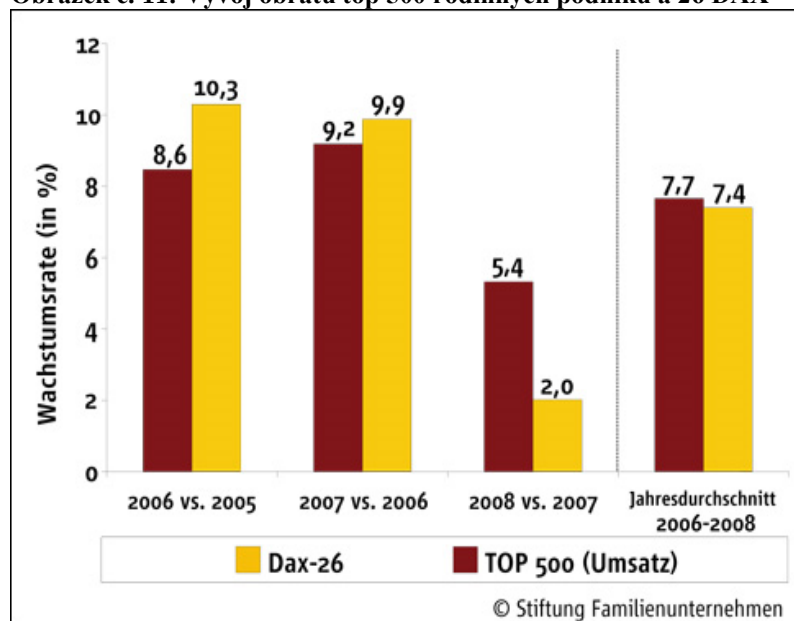
<http://www.familienunternehmen.de/likecms.php?site=tpl/site.html&nav=&siteid=31&entryid=58>.

Výzkum prokázal existenci jasných regionálních rozdílů ve výskytu rodinných podniků. V rovinatých zemích jako Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg a Bavorsko je podíl rodinných podniků zřetelně vyšší než v městských státech jako Berlin, Hamburg nebo Bremen či ve spolkových zemích bývalého východního bloku.³²¹

2.1.2 Německé rodinné podniky v hospodářské krizi

Nejaktuálnější studie hospodářského významu německých rodinných podniků (2008)³²² také dokazuje odolnost rodinných podniků vůči krizi. Právě mezinárodně aktivní rodinné podniky využívají globalizaci, čímž přispívají k tvorbě pracovních míst i v tuzemsku. Pramenem úspěchu je včasné obsazení mezer na celosvětových trzích německými rodinnými podniky. Dalším zdrojem je výhodnější podíl vlastního kapitálu, který byl v letech růstu silně navýšen. Rodinné podniky platí za jakýsi stabilizující faktor na trhu práce. Jsou také ochotny vzdát se krátkodobých růstových fází. Rostou totiž organicky, a ne dle kvartálních výsledků a prognóz. Následující obrázek, zveřejněný v rámci popisované studie, prokazuje na základě vývoje obrátu rodinných podniků jejich rezistenci vůči krizi. Absolutní obraty největších rodinných podniků v letech 2006 a 2007 sice leží lehce pod obraty DAX-podniků, ale propad v jejich obrátu v prvním krizovém roce 2008 je jasně menší než u DAX-podniků.

Obrázek č. 11: Vývoj obrátů top 500 rodinných podniků a 26 DAX – podniků mezi lety 2005 až 2008



Zdroj: Familienunternehmen als dynamische Leistungsträger auch in rezessiven Zeiten Bislang umfangreichste Untersuchung der volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen [online]. 23.11.2009 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <http://www.familienunternehmen.de/likecms.php?site=tpl/site.html&nav=&siteid=31&entryid=58>.

³²¹ Familienunternehmen als dynamische Leistungsträger auch in rezessiven Zeiten Bislang umfangreichste Untersuchung der volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen [online]. 23.11.2009 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW:

<http://www.familienunternehmen.de/likecms.php?site=tpl/site.html&nav=&siteid=31&entryid=58>.

³²² Familienunternehmen als dynamische Leistungsträger auch in rezessiven Zeiten Bislang umfangreichste Untersuchung der volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen [online]. 23.11.2009 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW:

<http://www.familienunternehmen.de/likecms.php?site=tpl/site.html&nav=&siteid=31&entryid=58>.

Růst rodinných podniků v době recese je důkaz jejich funkce nositele hospodářských výkonů. Podle Hennerkese³²³, předsedy představenstva nadace Stiftung Familienunternehmen, postihuje celosvětová hospodářská krize všechny podniky stejně. V popředí zájmu politiků stojí převážně DAX-podniky, banky a automobilový průmysl, které jsou vnímány jako „systémově relevantní“. Rodinné podniky ale nejsou méně „systémově relevantní“. Jako dominantnímu typu podnikání v Německu a pilíři růstu a zaměstnanosti by měla být rodinným podnikům věnována pozornost odpovídající jejich významu v hospodářské politice.

Podle výzkumu poradenské společnosti Weissmann & Cie.³²⁴ z roku 2008 zaznamenaly poprvé po několika letech největší rodinné podniky horší vývoj obratu než největší veřejně obchodované podniky. Jejich obraty sice nadále rostou (obraty 33 vedoucích rodinných podniků vzrostly o 2,7 % na 458 mld. EUR), ale mnohem méně než obraty 33 největších veřejně obchodovaných společností, které rostly téměř dvojnásobně (tj. o 5 % na 922 mld. EUR). Tento vývoj překvapil, neboť v předchozích 5 letech měly rodinné podniky jasně navrch. I přes změnu ve vývoji obratu veřejně obchodovaných společností Weissmann ale nevěří, že budou mít veřejně obchodované společnosti na konci krize lepší postavení než rodinné podniky, neboť právě ty si v minulosti lépe poradily s velkými poklesy. Jejich strategie a financování jsou dlouhodobé, a proto jsou odolné i vůči negativním výkyvům.

Následující tabulka znázorňuje 20 největších rodinných podniků podle obratu, kterého dosáhly v roce 2008.

³²³ *Familienunternehmen als dynamische Leistungsträger auch in rezessiven Zeiten Bislang umfangreichste Untersuchung der volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen* [online]. 23.11.2009 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW:

<<http://www.familienunternehmen.de/likecms.php?site=tpl/site.html&nav=&siteid=31&entryid=58>>.

³²⁴ *Größte deutsche Familienunternehmen schwächeln* [online]. 30.6.2009 [cit. 2010-04-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.welt.de/wirtschaft/article4029000/Groesste-deutsche-Familienunternehmen-schwaecheln.html>>.

Tabulka č. 11: 20 rodinných podniků s největším obrátem v roce 2008

Jméno podniku	Obrat v r. 2008 (v mld. EUR)	Obrat v r. 2007 (v mld. EUR)	Obor činnosti
1. Metro	67,956	64,210	Obchod
2. BMW	53,197	56,018	Průmysl
3. Robert Bosch	45,127	46,320	Průmysl
4. Franz Haniel	26,372	27,861	Obchod
5. Phoenix	21,593	20,732	Služby
6. Tengelmann	19,710	24,520	Obchod
7. Arcandor (od června 2009 v insolvenčním řízení)	19,357	14,594	Obchod
8. Bertelsmann	16,118	16,191	Průmysl
9. Heraeus	15,914	12,190	Průmysl
10. Kühne+Nagel	14,214	13,804	Doprava
11. Henkel	14,131	13,074	Průmysl
12. Marquard&Bahls	13,371	11,457	Obchod
13. Otto	12,323	11,810	Obchod
14. Boehringer Ingelheim	11,595	10,952	Průmysl
15. Maxingvest	9,194	9,066	Obchod
16. Helm	9,121	7,751	Obchod
17. Würth	8,816	8,489	Obchod
18. Schaeffler Gruppe	8,800	8,900	Průmysl
19. Merck	7,558	7,057	Průmysl
20. Porsche	7,466	7,367	Průmysl

Zdroj: *Größte deutsche Familienunternehmen schwächeln* [online]. 30.6.2009 [cit. 2010-04-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.welt.de/wirtschaft/article4029000/Groesste-deutsche-Familienunternehmen-schwaecheln.html>>.

Dle studie poradenské firmy Weissman & Cie.³²⁵ disponují velké německé rodinné firmy velmi dobrým kapitálovým vybavením. Podíl jejich vlastního kapitálu na celkovém kapitálu činil v roce 2008 v průměru 34,8 %. Rodinné podniky jako Heraeus, Merck, Maxinvest, Beiersdorf nebo Knauf dokonce vyčnívaly s podílem vlastního kapitálu vyšším než 50 %. Je tedy jasné, že rodinné podniky vstoupily do krize připraveny. Využily předcházející úspěšné roky k zajištění své finanční stability.

2.1.3 Historie rodinného podnikání v Německu

Podle Kleinové³²⁶ začínaly všechny dnes existující podniky jako rodinné. První předchůdci německých rodinných podniků vznikaly již ve středověku, mezi lety 1150 až 1350. V této době se vytvořila zvláštní profese – živnostníci, která poprvé propojila jakousi domácí prvovýrobu s obchodem se zbožím (nejprve jen pro malé komunity obyvatel se společným místem bydliště). Za předchůdce rodinných podniků dnešní podoby lze zaprvé považovat feudální panstvo, zadruhé kupce a živnostníky a zatřetí řemeslníky. Historii

³²⁵ *Viele große Familienunternehmen finanziell stabil* [online]. 2009 [cit. 2010-04-18]. Viele große Familienunternehmen finanziell stabil. Dostupné z WWW: <<http://www.familienunternehmer-news.de/nachrichten/219-studie-grosse-familienunternehmen-finanziell-stabil.html>>.

³²⁶ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 20–33. ISBN 3-409-21703-7.

nejvíce ovlivnili kupci. Mnohdy totiž na základě své podnikatelské činnosti a svého hospodářského úspěchu získali přístup k patriciátu měst nebo dokonce k feudálním pánům. Vrcholem celého snažení kupců byla tzv. nobilizace neboli povýšení do šlechtického stavu. V této době přestával platit cíl prvních „podnikatelů“, tj. zaopatření či zabezpečení rodiny. Do popředí zájmu se dostával zisk. V hanzovních městech na severu Německa začaly vznikat první obchodní domy a první banky, které pomáhaly financovat zámořské plavby a zámořské obchody. Mezi nejznámější německé bankéřské rodiny patří Rotschildové nebo Oppenheimové. Na jihu oproti tomu vznikaly první obchodní či kupecké společnosti, např. rodin Tucher, Welser nebo Fugger.³²⁷

Dalším významným mezníkem v historii německého rodinného podnikání je období industrializace (přelom 18. a 19. století). Začaly vznikat první manufaktury. Docházelo k přibližování buržoazie/měšťanstva a šlechty. Rodiny platily za nosnou instituci hospodářského vývoje. Byly předpokladem kapitalistické industrializace. Začaly se také objevovat první společnosti dnešního typu. Největší počet tvořily podniky jednotlivců, které v roce 1882 představovaly cca 94,7 % všech německých podniků. Poté následovaly akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným.³²⁸

Vývoj rodinných podniků byl umožněn zejména změnou podnikatelského myšlení v počátcích industrializace, tj. ze zaopatření rodiny k maximalizaci zisku. Základnou prvních společností však byla rodina. Bez ní by rodinné podniky nemohly vzniknout. Členy rodiny k sobě vázala důvěra vyplývající z rodinných nevypověditelných svazků. Bez důvěry by se v minulosti a ani dnes nemohly uzavírat žádné obchody. Umožňovala těsnou spolupráci mezi příslušníky rodiny a také uzavírání obchodů v různých zemích, kde například působila jiná větev rodiny. Manželský svazek byl chápán jako spojení 2 partnerů, kteří společně stanovují cíle a vzájemně si rozdělují role v rodině. Oba partneři měli svobodu volby, ale důsledně zvažovali vliv volby partnera na rodinu. Vše činili pro blaho rodiny.³²⁹ Významným pojmem té doby byl tzv. rodinný fideikomis, jež představuje „majetek, který zakladatel zajišťuje pro rod ustanovením o jeho nezcizitelnosti a dědické posloupnosti.“³³⁰ Bariérou tohoto nepřetržitého držení majetku rodiny pouze v jedné ruce byly převládající společenské výtky ohledně nestejného zacházení s dětmi. Proto docházelo k oslabení majetkové základny rodiny jejím štěpením mezi více dětí. Dnes je trend opačný. Rodina je stavěna před jednotlivce, tj. s dětmi se mnohdy zachází odlišně. Další významný vliv na vývoj rodinných podniků mělo společenské uznání. V době industrializace představovala podnikatelská činnost možnost vydobýt si společenské uznání, a tím zlepšit postavení rodiny ve společnosti.³³¹

V tabulce č. 12 se nachází přehled počtu rodinných i nerodinných firem zakládaných v jednotlivých časových obdobích, které dodnes stále existují (převážná většina ve formě rodinného podniku).

³²⁷ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 20–33. ISBN 3-409-21703-7.

³²⁸ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 20–33. ISBN 3-409-21703-7.

³²⁹ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 35–36. ISBN 3-409-21703-7.

³³⁰ ABZ *slovník cizích slov* [online]. 2005-2006 [cit. 2010-04-29]. Fideikomis. Dostupné z WWW: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/fideikomis-fidejkomis>>.

³³¹ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 36. ISBN 3-409-21703-7.

Tabulka č. 12: Počet rodinných a nerodinných podniků dle období jejich založení

Období založení	Počet nerodinných podniků	Počet rodinných podniků	Podíl rodinných podniků na celkovém počtu podniků
Do 1870	2 187	6 388	74,5%
1871-1913	9 151	23 672	72,1%
1914-1945	8 306	27 334	76,7%
1946-1959	12 641	31 054	71,1%
1960-1969	8 093	15 651	65,9%
1970-1979	11 388	20 461	64,2%
1980-1989	9 617	23 761	71,2%
1990-1996	29 400	34 747	54,2%

Zdroj: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 33. ISBN 3-409-21703-7.

Podle předchozí tabulky je zřejmé, že byly rodinné podniky zakládány ve všech časových úsecích. Z cca 8 600 německých podniků, které existovaly v roce 2006 a vznikly před založením Německé říše (r. 1871), dnes patří přibližně 6 400 mezi rodinné podniky, tj. 74,5 %. Firmy založené mezi vypuknutím 1. a koncem 2. světové války jsou dokonce ze 77 % tvořeny rodinnými podniky. Nejmenší podíl rodinných podniků se nachází mezi firmami založenými po znovusjednocení Německa, a to 54 %.³³²

Zajímavý vývoj zaznamenaly podniky založené po 2. světové válce. Dvě třetiny z těchto podniků již do dnešního dne zmizelo. Po 2. světové válce bylo německé hospodářství v ruinách. Znovupostavení válkou zničených podniků bylo často stejně náročné jako výstavba úplně nových firem. Podnikatelé museli nejprve vytvořit zcela nové podnikatelské prostředí. Politické podmínky byly alespoň v západním Německu výhodné, a tak zde brzy vznikl tzv. „německý hospodářský zázrak“. I většina podniků založená po sjednocení Německa nepřežila první roky své existence. Důvodem je několikanásobná změna podnikatelského prostředí.³³³

2.1.4 Problém následnictví

Vysoký věk manažerů německých rodinných podniků se v blízké budoucnosti stane značným problémem. Podle výzkumu na základě Hoppenstedt Managerdatenbank, obsahující data z 230 000 německých podniků, je v Německu více než 4 500 rodinných podniků řízeno manažery ve věku 65 let a více. Pokud se nezačne s plánováním následnictví včas, hrozí podniku existenční problémy. Ročně dokonce zaniká 5 900 německých podniků z důvodu nenalezení vhodného následníka. To způsobuje propuštění více než 33 000 zaměstnanců. Poradenství v oblasti následnictví nabízí např. Deutschlands Nachfolge-Börse (Německá burza následovníků), která vznikla jako iniciativa Spolkového ministerstva hospodářství a Německé obchodní a průmyslové komory.³³⁴

³³² KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 33. ISBN 3-409-21703-7.

³³³ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 34–35. ISBN 3-409-21703-7.

³³⁴ *Nachfolger dringend gesucht* [online]. 2007 [cit. 2010-04-05]. Nachfolger dringend gesucht. Dostupné z WWW: <<http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,484505,00.html>>.

2.1.5 Burzovní indexy

Nejnovější událostí v prostředí německých rodinných podniků je uvedení burzovních indexů DAXplus® Family jako All Share-Index a DAXplus® Family 30 (s 30 nejlikvidnějšími rodinnými podniky) na Frankfurtskou burzu dne 4.1.2010. Dle Heidbredera³³⁵, jednatele nadace Stiftung Familienunternehmen, to nebyla žádná technická pirueta finančního trhu, nýbrž reálná hospodářská nutnost. Rodinné podniky silně rostou, proto je také vývoj jejich potenciálu krajně atraktivní. Důvodem dobrých výkonů rodinných firem je mimo jiné jejich dlouhodobé hospodaření (myšlení v generacích) a jejich flexibilita vznikající na základě spojení kontroly a řízení v rukou rodiny. Veřejně obchodované rodinné podniky tyto výhody spojují s výhodami kapitálového trhu. Přijetí rodinné firmy do těchto burzovních indexů předpokládá, že je zakladatelská rodina jeho spoluvlastníkem a disponuje nejméně 25% podílem na jeho hlasovacích právech nebo je součástí vedení podniku, je spoluvlastníkem podniku a disponuje alespoň 5% hlasovacím právem. Oba indexy jsou kapitálově vážené. Mezi největší rodinné podniky v indexu DAXplus® Family 30 patří následující společnosti: Henkel, Metro, SAP, Volkswagen AG St., Rhoen-Klinikum, Aixtron, Symrise, Wacker Chemie či Solarworld.³³⁶

2.1.6 Výzkumné a vzdělávací instituce

I přes nesmírný význam rodinných podniků pro německé hospodářství je vědecký zájem o tuto problematiku stále malý. Jen část výzkumu a publikací, které se vztahují k podnikání, se věnuje rodinným podnikům.³³⁷

Nyní bych ráda uvedla některé důležité instituce zabývající se touto problematikou:

1. Svaz „Die Familienunternehmer – ASU“³³⁸ (Rodinný podnikatel) byl založen v roce 1949 podnikateli pro podnikatele jako jejich hospodářsky orientované zastoupení zájmů, tj. zájmů vlastnictví, svobody, konkurence a zodpovědnosti. Podle těchto hodnot vystupuje vůči politikům a médiím. Podnikatelé tento spolek sami řídí a určují jeho obsahové zaměření. Řádným členem se může stát podnikatel, jehož firma je v podstatném vlastnictví jeho a/nebo dalších rodin, resp. v jeho výlučném vlastnictví. Rodiny či jednotlivci se musí na řízení podniku podílet aktivně nebo ho rozhodujícím způsobem ovlivňovat. Dnes má tento spolek 5 000 členů, kteří řídí rodinné podniky z různých odvětví, zaměstnávají kolem 1,7 mil. osob a dosahují ročního obrátu více než 180 mil. EUR.

³³⁵ DAX plus Family & GEX [online]. 22.1.2010 [cit. 2010-03-28]. DAX plus Family & GEX. Dostupné z WWW: <http://www.teleboerse.de/empfehlungen/empfehlungen_zertifikate/Familienunternehmen-article691902.html>.

³³⁶ DAXplus® Family-Indizes spiegeln die realwirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen wider [online]. 4.1.2010 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/news/2010/pi_2010_01_04_dax_family.pdf>.

³³⁷ Familienunternehmen In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://de.wikipedia.org/wiki/Familienunternehmen>>.

³³⁸ DIE FAMILIENUNTERNEHMER – ASU [online]. [cit. 2010-04-05]. Dostupné z WWW: <www.familienunternehmer.eu>.

2. „**Stiftung Familienunternehmen**“³³⁹ sleduje výlučně a bezprostředně obecně prospěšné cíle. Účelem nadace je jak podporování, informování, vzdělávání a vychovávání, tak výměna zkušeností s rodinným podnikáním. Mezi její cíle patří:

- veřejné vnímání rodinných podniků – zprostředkování hospodářského významu rodinných podniků veřejnosti,
- politické uznání zájmů rodinných podniků – probuzení porozumění pro potřeby rodinných podniků v politice,
- výměna zkušeností – osobní výměna zkušeností mezi podnikateli navzájem a mezi podnikateli a zástupci vědy, médií a politiky,
- nadšení a podpora mladých – podpora vzdělávání a nadšení mladých lidí pro rodinné podnikání, pomoc při jejich vstupu a rozvoji v rodinné firmě.

3. „**Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn**“³⁴⁰ byl založen jako nadace v roce 1957 Spolkovou republikou Německo a spolkovou zemí Nordrhein-Westfalen. Jeho úkolem je zkoumat stav, vývoj a problémy německých středně velkých podniků a zveřejňovat výsledky výzkumů. Ve své výzkumné činnosti je institut nezávislý. Kromě institucionálních výzkumů na základě víceletého výzkumného programu přijímá také výzkumné zakázky třetích stran.

4. „**Das Institut für Mittelstandsforschung Mannheim**“³⁴¹ je hlavní výzkumné zařízení univerzity v Mannheimu. Provádí výzkumy středně velkých podniků. Zvláště úspěšný je institut ve svém mezioborovém zaměření a ve spojení vědy a praxe. Výzkumy jsou prováděny jak na národní úrovni, tak mezinárodní. Mezi jeho trvalé úkoly patří: poradenství politickým orgánům v otázkách středně velkých podniků, poskytování statistických dat týkajících se této problematiky a transfer znalostí mezi vědou a hospodářstvím.

5. „**FIF-Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen**“ je součástí Univerzity Zeppelin³⁴², která je členem velmi husté sítě rodinných firem v Německu, Rakousku a Švýcarsku. Do roku 2008 neměla samostatný institut, který by se zabýval rodinnou problematikou, a proto byl vybudován speciální institut rodinného podnikání „Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen“. Institut provádí mezioborové výzkumy. Zaměřuje se i na vzdělávání následovníků rodinných podniků. Klade důraz nejen na teorii, ale také na empirické analýzy odvětví a rodinných podniků, medializaci a politizaci výzkumu.

³³⁹ *Stiftung Familienunternehmen* [online]. 2010 [cit. 2010-04-05]. Dostupné z WWW:

<http://www.familienunternehmen.de/DIE-STIFTUNG-----_site.site..html_dir.tpl_nav.4_likecms.html>.

³⁴⁰ *Institut für Mittelstandsforschung Bonn* [online]. 2010 [cit. 2010-04-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.ifm-bonn.org/>>.

³⁴¹ *Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim* [online]. [cit. 2010-04-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.ifm.uni-mannheim.de/>>.

³⁴² *Die Zeppelin Universität : Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen* [online]. 2010 [cit. 2010-04-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.zeppelin-university.de/deutsch/lehrstuehle/FIF/profil.php>>.

6. Die FAMILIENUNTERNEHMER-NEWS³⁴³ představuje portál, jenž přináší aktuální a zajímavé zprávy o rodinných podnicích a pro rodinné podniky. Soustředí se na rodinné a středně velké podniky. Vyhodnocuje tiskové zprávy firem, píše reportáže o podnicích a podnikatelích, zpravuje o vývoji a trendech v podnicích či v odvětvích, představuje relevantní studie a knihy.

Mimo jiné se v Německu také nachází vysoké školy European Business School³⁴⁴, WHU-Otto Beisheim School of Management³⁴⁵ nebo soukromá univerzita ve Witten/Herdecke³⁴⁶, které se zabývají výzkumem i výukou v oblasti rodinného podnikání.

2.2 Rodinné podnikání v České republice

2.2.1 Význam a postavení rodinných podniků v ČR

„Je to i droga, která vám nedá spát, a také radost, když se něco podaří“, říkají o tom, co pro ně znamená firma, Václav, Ladislav a Ladislav starší Jirákoví. Firma pro nás znamená moc. Dalo by se říct, že je to naše celoživotní dílo a je to také závazek – je třeba ji dále rozvíjet a zajišťovat stabilitu na trhu, mimo jiné i proto, aby lidé, kteří v ní pracují, byli spokojeni, a atmosféra ve firmě tak prospívala práci. A také proto, abychom ji mohli, až přijde čas, předat dalším následníkům v rodině v pořádku a s hrdostí na to, kam až se nám podařilo firmu dovést.“³⁴⁷

*„Zatímco v Česku je rodinné podnikání vnímáno jako něco, co může fungovat maximálně na úrovni malých firmiček typu „táta, máma, syn“, ve světě je v rukou rodinných firem 80 % veškerého podnikání. U nás zatím průmysloví giganti pod kontrolou rodinných klanů nevznikají, mezi malými a středními firmami však roste počet těch, které objevily kouzlo rodinného podnikání. A mnohdy poznaly i jeho odvrácenou tvář.“*³⁴⁸

Rodinné podnikání má ve všech národních ekonomikách svůj nezastupitelný význam. To platí i v České republice, kde ale zůstává stále nedocenené.³⁴⁹

Od mnoha majitelů³⁵⁰ rodinných podniků jednomyslně zaznívá, že rodinné firmy v podstatě ozdravují českou podnikatelskou sféru a budou zastávat i v budoucí české

³⁴³ Die FAMILIENUNTERNEHMER-NEWS [online]. 2010 [cit. 2010-04-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.familienunternehmer-news.de/ueber-uns.html>>.

³⁴⁴ European Business School (EBS) [online]. c2010 [cit. 2010-04-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.ebs.edu/index.php?id=323>>.

³⁴⁵ WHU – Otto Beisheim School of Management: Institut für Familienunternehmen 2010 [online]. [cit. 2010-04-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.whu.edu/cms/index.php?id=1354>>.

³⁴⁶ Die Universität Witten/Herdecke [online]. 2010 [cit. 2010-04-08]. Dostupné z WWW: <http://www.uni-wh.de/?no_cache=1&L=1>.

³⁴⁷ PETERKA, P. Rodinné podnikání dobře zvažte, má nejen řadu kladů, ale skrývá i velkou past. *Podnikani.idnes.cz* [online]. 12.11.2007 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <http://podnikani.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skriva-i-velkou-past-1u6-/firmy_rady.asp?c=A071109_162543_firmy_rady_amr>.

³⁴⁸ PETERKA, P. Rodinné podnikání dobře zvažte, má nejen řadu kladů, ale skrývá i velkou past. *Podnikani.idnes.cz* [online]. 12.11.2007 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <http://podnikani.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skriva-i-velkou-past-1u6-/firmy_rady.asp?c=A071109_162543_firmy_rady_amr>.

³⁴⁹ ODEHNALOVÁ, P. Význam rodinného podnikání pro ČR. *Modernizace.ihned.cz* [online]. 9.11.2007 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <http://modernizace.ihned.cz/c4-10065450-22378410-600000_detail-vyznam-rodinneho-podnikani-pro-cr>.

ekonomice velmi významné postavení. Podle Věry Výtvarové³⁵¹, partnerky zodpovědné za služby pro soukromé společnosti PricewaterhouseCoopers, se v budoucnu objeví další dosud neznámé rodinné firmy, jež budou zvyšovat zaměstnanost, platební bilanci zahraničního obchodu i životní úroveň.

Mnoho českých podnikatelů zakládalo svůj podnik před 20 lety, jiní získali rodinné podnikání po rodičích v restituci, další privatizací. Je tedy zřejmé, že se rodinné podnikání v České republice vyvíjí zcela odlišně než ve vyspělých státech světa, se kterými se v této oblasti nemůže srovnávat.³⁵²

„Rodinné podnikání v České republice neexistuje jako samostatná kategorie, a proto je často zahrnováno pod podnikání klasické, kde nejsou rozlišeny vlastnické charakteristiky. Podstatné rozdíly jak v oblasti personální a psychologické, tak v oblasti ekonomické a hospodářské, jsou zastřeny nepřiměřeným zobecněním, které vede k nedocení rodiny a rodinných vztahů v podnikatelské rovině. Specifické sociální vztahy v rodinném podnikání nelze opomíjet. Naopak je třeba je zkoumat v širším měřítku, ne pouze v oblasti vlastnických vztahů.“³⁵³

V České republice neexistují téměř žádné statistické údaje o počtu rodinných podniků, jejich přínosu k HDP či zaměstnanosti. „Jediným statistickým údajem v oblasti rodinného podnikání je počet podnikatelů včetně spolupracujících rodinných příslušníků z roku 2007, který udává 786,2 tis. osob z celkového počtu 937 tisíc podnikatelských subjektů, tj. 83,9 %. Více než polovina uvedených podnikatelů, včetně spolupracujících rodinných příslušníků, pak působí v oblasti služeb. Příčinou chybějících statistických čísel je neexistence jednotné definice rodinného podnikání.“³⁵⁴ Dalším důvodem neexistence statistických dat je opomíjení této problematiky na české akademické půdě. Toto téma se neobjevuje ani ve studijních programech českých univerzit.³⁵⁵

Podíl rodinných podniků na celkovém počtu všech českých podniků je ve srovnání se zahraničím podstatně menší. Důvodem je nejen historické pozadí, ale například i to, že většina českých podnikatelských rodin za svůj podnik ručí celým svým majetkem, který ale nemají tak velký na rozdíl od zahraničních rodinných klanů, které úspěšně existují desítky či stovky let. Znemožnění českého rodinného podnikání v 2. polovině 20. století se v dnešní konkurenční době dohání velmi obtížně.³⁵⁶

³⁵⁰ FILIPOVÁ, H., PANCZAKOVÁ Z. Nejlepší čas rozjet firmu hned! *Ekonom.ihned.cz* [online]. 25.3.2010 [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-41746320-nejlepsi-cas-rozjet-firmu-hned>>.

³⁵¹ FILIPOVÁ, H., PANCZAKOVÁ Z. Nejlepší čas rozjet firmu hned! *Ekonom.ihned.cz* [online]. 25.3.2010 [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-41746320-nejlepsi-cas-rozjet-firmu-hned>>.

³⁵² FILIPOVÁ, H., PANCZAKOVÁ Z. Nejlepší čas rozjet firmu hned! *Ekonom.ihned.cz* [online]. 25.3.2010 [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-41746320-nejlepsi-cas-rozjet-firmu-hned>>.

³⁵³ ODEHNALOVÁ, P. Význam rodinného podnikání pro ČR. *Modernizace.ihned.cz* [online]. 9.11.2007 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <http://modernizace.ihned.cz/c4-10065450-22378410-600000_detail-vyznam-rodinneho-podnikani-pro-cr>.

³⁵⁴ ODEHNALOVÁ, P. Význam rodinného podnikání pro ČR. *Modernizace.ihned.cz* [online]. 9.11.2007 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <http://modernizace.ihned.cz/c4-10065450-22378410-600000_detail-vyznam-rodinneho-podnikani-pro-cr>.

³⁵⁵ HESKOVÁ, M.; VOJTKO V. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. 1. vyd. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o., 2008. s. 110. ISBN: 978-80-7259-062-9.

³⁵⁶ FILIPOVÁ, H., PANCZAKOVÁ Z. Nejlepší čas rozjet firmu hned! *Ekonom.ihned.cz* [online]. 25.3.2010 [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-41746320-nejlepsi-cas-rozjet-firmu-hned>>.

V České republice bylo doposud provedeno jen několik studií zabývajících se problematikou českých rodinných podniků. Upozornila bych na výzkumy provedené Hanzelkovou³⁵⁷, Korábem³⁵⁸ a Strážovskou³⁵⁹.

I přes mnohé specifické problémy a chybějící legislativní úpravu rodinného podnikání se jim dle názoru mnohých podnikatelů celkem daří.³⁶⁰ „Na rozdíl od ostatních evropských států se ale české rodinné podnikání dostává do velmi sporných situací, které nejsou upraveny zákonem. Formulace dnešní legislativy jsou velmi nepřesné a pro rodinu dost komplikované. Rodinné podniky jsou tak nuceny najímat si externí pracovníky na specifické druhy činností, které kvůli složité legislativě samy nezvládnou. Je to např. vyplnění daňového přiznání. Přínos rodinného podnikání pro Českou republiku je značný, a proto by si tento druh podnikání zasloužil průhlednější a přesnější právní úpravu.“³⁶¹

Mezi současné úspěšné české rodinné podniky mj. patří: firma Kofola, přední český výrobce nealkoholických nápojů, společnost Walmarkt zabývající se prodejem i výrobou vitamínů a potravinových doplňků, telekomunikační firma GiTy, společnost H. Bloch, která se věnuje prodeji značkových maziv, firma Ryor vyrábějící kosmetické přípravky stejné značky a firma Jiva-Jiráč vyrábějící velkokuchyňské zařízení.³⁶²

2.2.2 Historie rodinného podnikání v ČR

„Rodinné podnikání v České republice má dlouhodobou tradici. Počátky rodinného podnikání sahají až do období pospolité společnosti na našem území. Rodinné podnikání muselo v historii překonávat ne jednu překážku. Rodinné podniky se musely vypořádávat s feudálním útlakem, socialistickým režimem, či politickými tlaky.“³⁶³

Vývoj rodinného podnikání do roku 1918

Do roku 1918 byly české země součástí Rakousko-Uherska. Rodinné podnikání se vyvíjelo stejným způsobem jako okolní německy mluvící země. Ve středověku se objevily první předchůdci rodinných firem dnešní podoby, a to řemeslníci, kupci a feudální panstvo. Dalším významným milníkem ve vývoji rodinného podnikání představovala průmyslová revoluce na přelomu 18. a 19. století. V té době začaly vznikat první společnosti dnešního typu, např. akciové společnosti.³⁶⁴

³⁵⁷ HANZELKOVÁ, A. Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges. University of Jyväskylä. 2004. 306 s. ISBN 951-39-1909-9.

³⁵⁸ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

³⁵⁹ STRÁŽOVSKÁ, L.; STRÁŽOVSKÁ, E. *Rodinné podnikanie*. Sprint vbra Bratislava, 2002. 178 s. ISBN 80-89085-00-8.

³⁶⁰ ODEHNALOVÁ, P. Přednosti a meze rodinného podnikání. *Gate2Biotech* [online]. 4.12.2006, [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.gate2biotech.cz/prednosti-a-meze-rodinneho-podnikani/>>.

³⁶¹ ODEHNALOVÁ, P. Přednosti a meze rodinného podnikání. *Gate2Biotech* [online]. 4.12.2006, [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.gate2biotech.cz/prednosti-a-meze-rodinneho-podnikani/>>.

³⁶² FILIPOVÁ, H., PANCZAKOVÁ Z. Nejlepší čas rozjet firmu hned! *Ekonom.ihned.cz* [online]. 25.3.2010 [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-41746320-nejlepsi-cas-rozjet-firmu-hned>>.

³⁶³ ODEHNALOVÁ, P. Přednosti a meze rodinného podnikání. *Gate2Biotech* [online]. 4.12.2006, [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.gate2biotech.cz/prednosti-a-meze-rodinneho-podnikani/>>.

³⁶⁴ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 20–36. ISBN 3-409-21703-7.

První republika

„Československo se roku 1918 vymanila z feudálně kapitalistické monarchie Rakousko-Uherska. Zdédila po ní cca 75 % průmyslového potenciálu, ale jen 25 % trhu.“³⁶⁵ Československé hospodářství bylo otevřené. Nejvýznamnějším odbytištěm bylo Německo, Francie, Rakousko a Velká Británie. Průmysl vzkvétal. Československo se stalo demokratickou, průmyslově i kulturně vyspělou proexportní zemí.³⁶⁶

Za první republiky bylo rodinné podnikání bohatě rozvinuto, a to zejména v oblasti malých živností. Remesla se běžně předávala z otce na syna.³⁶⁷

Velký počet malých a velkých podniků, často rodinné firmy, tvořilo důležitý zdroj ekonomické prosperity. Mezi nimi nalezneme významné mezinárodní firmy jako například Baťa, Moser, Budweiser, Škoda, Kolben a Daněk, Petrof, Tatra, Praga, Aero, Jawa a nespočet porcelánek, sklářských, textilních a nábytkářských firem.³⁶⁸

2. světová válka a poválečné období

Před 2. světovou válkou patřilo Československo k nejlépe fungujícím, sociálně stabilním a kulturně rozvinutým parlamentním demokraciím v Evropě. Tržní ekonomie Československa se řadila mezi 10 nejvyspělejších evropských a 15 světových ekonomik. Měla solidní průmyslovou základnu a stabilní měnu.³⁶⁹

I přes nadprůměrně velké válečné ztráty na životech i na majetku nebyla průmyslová základna v Československu rozrušena tak, jak tomu bylo v jiných státech. Již v roce 1948 byla československá předválečná průmyslová výroba nejen obnovena, ale dokonce o 10 % navýšena. Došlo ke znárodnění velkého průmyslu, což umožnilo strukturální přestavbu a využití ekonomie velkého měřítka. Konec československého poválečného „hospodářského zázraku“ znamenalo vytvoření „železné opony“ a rozdělení světa na dvě části. Československo spadalo do sovětské zájmové sféry.³⁷⁰

Období mezi lety 1948-1989

Rok 1948 znamenal pro Československo komunistický převrat a znárodnění, které obsáhlo 95 % průmyslu, velké peněžnictví, zahraniční obchod a velkoobchod. Československo se stalo „kovárnou evropského socializmu.“³⁷¹ v následujících 45 letech byl soukromý sektor téměř celý znárodněn. Tržní ekonomika byla nahrazena centrálně plánovanou. Demokratický systém byl zničen. Tržní principy byly potlačeny. Novými exportními zeměmi se staly východní státy. Pro rodinné podniky představovalo znárodnění osobní i ekonomickou tragédii. Rodiny přišly o své podniky, příjem, tradici, některé byly i politicky pronásledovány.³⁷²

³⁶⁵ JIRÁSEK, J.: Transformační řízení, 1993, Grada. 38 s. ISBN 80-85623-71-4.

³⁶⁶ JIRÁSEK, J.: Transformační řízení, 1993, Grada. 38–39 s. ISBN 80-85623-71-4.

³⁶⁷ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. Rodinné podnikání Computer Press, a.s., 2008. Vydání první. s. 11. ISBN 978-80-251-1843-6.

³⁶⁸ HANZELKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. s. 26. ISBN 951-39-1909-9.

³⁶⁹ DYBA, K. *Business development in Central and eastern Europe and its implications for the economic integration of the CEEC in a wider Europe*. VUT Brno. 1995. In: 1997 In: HANZELKOVÁ HANZELKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. s. 25. ISBN 951-39-1909-9.

³⁷⁰ JIRÁSEK, J. *Transformační řízení*. Praha: Grada, 1993. s. 47–50. ISBN 80-85623-71-4.

³⁷¹ JIRÁSEK, J. *Transformační řízení*. Praha: Grada, 1993. s. 50–51. ISBN 80-85623-71-4.

³⁷² HESKOVÁ, M.; VOJTKO V. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. 1. vyd. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o., 2008. s. 103–104. ISBN: 978-80-7259-062-9.

Rok 1989

V roce 1989 padl východní blok. V Československu proběhla tzv. Sametová revoluce. Ta přinesla dalekosáhlé změny, např. změny vlastnických vztahů, tržní deregulace, liberalizace cen, eliminace státních dotací. Rodinné podniky nejvíce ovlivnil proces restituce a privatizace, který navrátil velkou část znárodněných podniků zpět původním vlastníkům. Často se jednalo o tradiční české rodinné podniky.³⁷³

Transformující se česká ekonomika čelila mnoha problémům, které lze rozdělit na tři kategorie. Nejprve jsou to problémy spojené s makroekonomickým vývojem země (tlaky inflace způsobené rychlejším růstem mezd než produktivity práce, obchodní deficit, zahraniční zadluženost, nezaměstnanost atd.). Zadruhé čelili čeští podnikatelé všeobecným mikroekonomickým problémům (slabá vymahatelnost práva, diskriminační daňový systém, byrokracie) a zatřetí specifickým problémům (nízká morálka pracovní síly, zastaralé zařízení a technologie, nedostatek financí a expertů, ztráta východních trhů a neschopnost vstoupit na trhy nové, nedostatečné manažerské kompetence, neschopnost reagovat na rychle se měnící daňové a právní podmínky,...).³⁷⁴

V rámci své diplomové práce jsem se pokusila vytvořit seznam tradičních českých rodinných firem. Problémem byla kromě neexistence relevantních statistických údajů také skutečnost, že většina českých rodinných firem svou dlouhodobou tradici navenek nekomunikuje. Následující dva seznamy jsem vytvořila na základě svého průzkumu pomocí internetu. Zda je firma rodinná nebo není, se velmi špatně dohledává. Podniky to většinou neuvádí ani na svých webových stránkách, ani ve svých názvech či zveřejňovaných materiálech.

V tabulce č. 13 se nacházejí tradiční české firmy, které měly rodinný charakter do začátku 2. světové války, resp. do jejich znárodnění. Po roce 1989 se již zpět do rodinných rukou nevrátily. Většina z nich byla zprivatizována.

V tabulce č. 14 je uveden seznam firem, které byly většinou také po roce 1948 znárodněny (výjimka – např. zvonařství Tomášková-Dytrychová s.r.o.). Po roce 1989 byly ale v restituci navraceny zpět původním majitelům. I přes neúplnost mého seznamu z něho vyplývá, že v České republice existují rodinné podniky s dlouholetou tradicí.

³⁷³ HESKOVÁ, M.; VOJTKO V. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. 1. vyd. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o., 2008. s. 104. ISBN: 978-80-7259-062-9.

³⁷⁴ HANZELKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. s. 30–31. ISBN 951-39-1909-9.

Tabulka č. 13: Staré české rodinné firmy, které nebyly po roce 1989 navráceny původním majitelům

Název firmy	Současný název	Rok založení	Zakladatel/é	Obor podnikání
Koh-i-Noor Hardtmuth	KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s.	1790	Josef Hardtmuth	výroba a distribuce uměl., škol. a kancel. potřeb
Jan Becher	Jan Becher - Karlovarská Becherovka, a.s.	1794	Josef Vitus Becher	výroba alkoholu
Theodor Fiedor spol.s r. o. (Opavia)	Opavia - LU s.r.o.	1840	Theodor Fiedor	výroba trvanlivého pečiva (původní obor: prodej oplatek pečených nad ohněm v železných kleštích)
Schicht	Setuza	1848	Georg Schicht	chemický průmysl (původní obor: výroba svíček a mýdel)
Nesselsdorfer Wagenbau – Fabriksgesellschaft (Tatra)	Tatra, a.s.	1850	Ignác Šustala	výroba nákladních automobilů (původní obor: výroba kočárů a bryček)
Lékárna "U černého orla" (Zentiva)	Zentiva N.V.	1857	Benjamin Fregner	vývoj, výroba a prodej farmaceutických produktů
Ludwig Moser & Söhne	MOSER, a.s.	1857	Ludwig Moser	výroba a zpracování skla
Škodovy závody	Škoda Holding, a.s.; Škoda Auto, a.s.	1869	Emil Škoda	dopravní strojírenství
Minerální voda z Kyselky (Karlovarské minerální vody)	Karlovarské minerální vody	1873	Heinrich Mattoni	stáčení minerální vody
Krondorf (Korunní)	Karlovarská Korunní s.r.o.	1878	Carl Gölsdorf	stáčení minerální vody
První česká továrna na orientálské cukrovinky na Královských Vinohradech, A. Maršner (Orion)	Nestlé Česko s.r.o.	1889	A. Maršner	výroba cukrovinek
Pardubitzer Paraffin Ceresin und Kerzenfabrik (Paramo)	PARAMO, a.s.	1889	David Fanto	kompletní zpracování ropy
Poldina huť (Poldi)	POLDI Hütte s.r.o.	1889	Karel Wittgenstein	hutnictví
Dehtové závody Julia Rütgerse v Ostravě (DEZA)	DEZA, a.s.	1892	Julius Rütgers	zpracování dehtu a benzolu
Českomoravská- Kolben-Daněk, a.s. (ČKD)	ČKD Group	1927	Emil Kolben a Čeněk Daněk	strojírenství, elektrotechnika, energetika
JAWA	JAWA Moto spol. s r. o.	1929	František Janeček	výroba motocyklů, automobilů, náhrad. dílů, příslušenství atd.

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 14: Staré české rodinné firmy po roce 1989 navrácené původním majitelům

Jméno firmy	Zakladatel/ zakladatelé	Rok založení	Hlavní činnost	Webové stránky
RÜCKL CRYSTAL a.s.	Jan Rückl	1846	sklářství	http://www.ruckl.cz
PETROF, spol. s.r.o.	Antonín Petrof	1864	výrobce pian	http://www.petrof.cz
A.W.	Josef Wessels	1876	výroba olomouckých tvarůžků	http://www.tvaruzky.cz
Baťa	Anna, Antonín a Tomáš Baťové	1894	výroba obuvi	www.bata.cz
Podzimek a synové s.r.o.	Josef Podzimek	1896	stavebnictví	http://podzimek.cz
Semena Vaněk, spol. s.r.o.	Jindřich Vaněk	1899	semenářství	www.semena-vanek.cz
Pekařství Jan Hankovec	Jan Hankovec	1901	pekařství	http://www.hankovec.cz
Vinařství SPRINGER a.s.	Jakub Springer	cca 1900 (rodinný lis z roku 1807)	vinařství	http://www.springer.cz
Grafické podniky Kusák, s.r.o.	František Kusák	1904	tiskařství	http://www.kusak.cz
Jan Paukert Lahůdkářství a.s.	Jan Paukert	1916	lahůdkářství	http://www.janpaukert.cz
BENEŠ- PEKÁRNA, s.r.o.	Bohumír Beneš	1921	pekárna, cukrárna	http://www.benespek.cz
Nenadál	Bedřich Nenadál	1922	truhlářská výroba	http://nenadal.cz
Výroba pletiva Grygov	Ludvík a Bohuslava Švecovi	1930	výroba pletiv	http://www.pletivogrygov.cz
Váhala a spol. s.r.o.	Robert Váhala	1933	výroba a prodej masných a lahůdkářských výrobků	http://www.vahala.cz/cs
Tomášková- Dytrychová s.r.o.	Josef a Laetitia Dytrychovi	1950	zvonařství	http://www.zvony-tomaskova.cz

Zdroj: Vlastní zpracování

2.2.3 Rodinné podnikání v ČR dnes

2.2.3.1 Právní hledisko rodinného podnikání

„Rodinné podniky v ČR nejsou právně odlišeny od ostatních forem podnikání, proto pro ně také platí stejná pravidla jako pro jakékoliv jiné podnikatelské subjekty v ČR. Určitým specifikem je ovšem zaměstnávání členů rodiny, které je v pracovním právu zvlášť upraveno.“³⁷⁵

Podle Základní listiny práv a svobod má každý právo podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost.³⁷⁶ Oblast podnikání je v České republice upravena obchodním zákoníkem (postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy)³⁷⁷ a živnostenským zákonem (podmínky živnostenského podnikání, kontrola nad jejich dodržováním)³⁷⁸. Dále je regulována občanským zákoníkem³⁷⁹, zákonem o účetnictví³⁸⁰, zákonem o dani z příjmu³⁸¹ atd.

Jelikož není pojem rodinný podnik právně vymezen, bude nyní definován alespoň pojem rodina a podnikání.

I přes existenci zákona o rodině neexistuje definice pojmu rodina. V občanském zákoníku nalezneme pouze pojem „domácnost“, která se skládá z fyzických osob, jež spolu trvale žijí a společně uhrazují náklady na své potřeby. Rodinu tedy přímo nezmiňuje, a to ani při následné definici osoby blízké. Osobou blízkou je příbuzný v řadě přímé, sourozenec a manžel. Jiné osoby v poměru rodinném nebo obdobném se pokládají za osoby sobě navzájem blízké, jestliže by újmu, kterou utrpěla jedna z nich, druhá důvodně pociťovala jako újmu vlastní. I když tedy definice osoby blízké připouští volnější (i nepříbuzenský) vztah, přesto je v některých případech daňově odlišně řešen vztah mezi rodinnými příslušníky a speciálně manželi (např. při rozdělování příjmů na spolupracující osobu)³⁸².

Existuje mnoho definic pojmu „podnikání“. V právnickém pojetí se podnikáním rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.³⁸³

Obchodní zákoník³⁸⁴ vymezuje podnikatele jako osobu (právníckou či fyzickou osobu):

- zapsanou v obchodním rejstříku,
- podnikající na základě živnostenského oprávnění,

³⁷⁵ HESKOVÁ, M.; VOJTKO V. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. 1. vyd. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o., 2008. s. 110. ISBN: 978-80-7259-062-9.

³⁷⁶ Zákon č. 2/1993 Sb. – Listina základních práv a svobod: ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*.

³⁷⁷ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník: ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*.

³⁷⁸ Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání: ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*.

³⁷⁹ Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník: ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*.

³⁸⁰ Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví: ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*.

³⁸¹ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů: ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*.

³⁸² BRYCHTA, I. *Podnikání rodinných příslušníků 2005-2006*. Praha: ASPI, a.s. 2005. s. 4–5. ISBN 80-7357-119-6.

³⁸³ VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 15–20. ISBN 978-80-247-2409-6.

³⁸⁴ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník: ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*.

- podnikající na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- provozující zemědělskou výrobu a zapsanou do evidence podle zvláštního předpisu.

2.2.3.2 Formy rodinných podniků

Zpravidla se rozlišují 3 formy rodinných podniků:

1. Podnikání a jiná samostatně výdělečná činnost prováděná fyzickou osobou samostatně patří mezi základní možnosti. Ostatní rodinní příslušníci mohou s podnikatel za určitých podmínek spolupracovat, být (s výjimkou druhého z manželů) v zaměstnaneckém poměru nebo pomáhat na základě dohod mimo pracovní poměr. Výhodou samostatného podnikání fyzické osoby jsou poměrně jednoduché úkony spojené se zahájením činnosti. Nevýhodou naopak plná zodpovědnost podnikatele. Ve srovnání se závislou činností je výhodou větší časová flexibilita.³⁸⁵ Příkladem může být podnik fyzické osoby na základě živnostenského oprávnění. Tato osoba je majitelem rodinného podniku, podniká pod vlastním jménem a ručí za závazky podniku veškerým svým majetkem.³⁸⁶

2. Podnikání a jiná samostatně výdělečná činnost prováděná fyzickou osobou samostatně se může týkat více rodinných příslušníků. V případě více podnikajících fyzických osob může být nevýhodou roztržičnost rodinného podnikání, popř. vzájemná fakturace.³⁸⁷

3. Podnikání v rámci právnické osoby je další možností rodinného podnikání. I toto podnikání lze kombinovat s podnikáním rodinných příslušníků jako fyzických osob. Rodinní příslušníci se na podnikání právnické osoby podílejí především v zaměstnaneckém poměru nebo na základě dohod mimo pracovní poměr. Příjmy statutárních orgánů právnických osob a členů statutárních orgánů jsou zdaněny jako příjmy ze závislé činnosti. Specifické postavení mají společníci veřejné obchodní společnosti a komplementáři komanditní společnosti, jejichž příjmy se posuzují jako příjmy z podnikání.³⁸⁸ Složitější proceduru registrace právnické osoby kompenzuje omezená odpovědnost. Komplikací je případné ukončení činnosti právnického subjektu, náročnější administrativa a vysoké odvodové povinnosti z mezd, které zatěžují náklady rodinné firmy.³⁸⁹

„Rodinné podnikání ale neznamena jen udržovat tradici, ale také optimalizovat příjmy a snižovat daňovou zátěž rodiny.“ Možnost optimalizace daňového zatížení rodiny může představovat kritérium pro volbu podnikání. Zásadní možností optimalizace bylo v minulosti společné zdanění manželů, které bylo aplikovatelné prakticky ve všech situacích rodinných příjmů manželů (po splnění zákonných podmínek). Týkalo se jen manželů, tudíž se nemohlo skloubit s příjmy ostatních rodinných příslušníků a kombinovat s rozdělováním příjmů a výdajů na spolupracující osoby. Možností, kterou lze v současnosti uplatnit, je např. rozdělování příjmů a výdajů na spolupracující osoby v případech, kdy je jejich spolupráce přípustná.³⁹⁰

³⁸⁵ BRYCHTA, I. *Podnikání rodinných příslušníků 2005–2006*. Praha: ASPI, a.s. 2005. s. 11–12. ISBN 80-7357-119-6.

³⁸⁶ HESKOVÁ, M.; VOJTKO V. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. 1. vyd. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o., 2008. s. 111. ISBN: 978-80-7259-062-9.

³⁸⁷ BRYCHTA, I. *Podnikání rodinných příslušníků 2005–2006*. Praha: ASPI, a.s. 2005. s. 12. ISBN 80-7357-119-6.

³⁸⁸ BRYCHTA, I. *Podnikání rodinných příslušníků 2005–2006*. Praha: ASPI, a.s. 2005. s. 12. ISBN 80-7357-119-6.

³⁸⁹ BRYCHTA, I. *Podnikání rodinných příslušníků 2005–2006*. Praha: ASPI, a.s. 2005. s. 12. ISBN 80-7357-119-6.

³⁹⁰ BRYCHTA, I. *Podnikání rodinných příslušníků 2005–2006*. Praha: ASPI, a.s. 2005. s. 12–13. ISBN 80-7357-119-6.

V souvislosti s rodinnými podniky, zejména společným podnikáním manželů, je nutné zmínit tzv. společné jmění manželů neboli bezpodílové vlastnictví, které může vzniknout jen mezi manželi. To upravuje občanský zákoník. Společné jmění manželů vzniká dnem uzavření manželství. Tvoří jej:

- majetek nabytý některým z manželů nebo jimi oběma za trvání manželství s výjimkou: majetku získaného dědictvím nebo darem; majetku nabytého jedním z manželů a náležejícího do výlučného vlastnictví tohoto manžela; věcí, které podle své povahy slouží osobní potřebě jen jednoho z manželů; věcí vydaných v rámci předpisů o restituci majetku jednoho z manželů, který měl vydanou věc ve vlastnictví před uzavřením manželství nebo jemuž byla věc vydána jako právnímu nástupci původního vlastníka,
- závazky, které některému z manželů nebo oběma manželům společně vznikly za trvání manželství s výjimkou: závazků týkajících se majetku, který náleží výhradně jednomu z nich; závazků, jejichž rozsah přesahuje míru přiměřenou majetkovým poměrům manželů, které převzal jeden z nich bez souhlasu druhého.³⁹¹

„Častým způsobem realizace rodinného podnikání bývá uzavření smlouvy o sdružení osob bez právní subjektivity. Účastníky sdružení bývají manželé, kteří jednak nemohou mezi sebou uzavřít pracovněprávní vztah a jednak při existenci společného jmění manželů by neměli mezi sebou jako podnikatelé obchodovat. Právní řešení sdružení nalezneme v občanském zákoníku. Smyslem sdružení osob je, že několik osob se sdruží, aby se společně přičinily o dosažení sjednaného účelu.“³⁹²

Dalším možným způsobem rodinného podnikání je také forma účasti tichého společníka na podnikání jiného člena rodiny. Tichým společníkem může být jak fyzická, tak právnická osoba. Smlouvou o tichém společenství se tichý společník zavazuje poskytnout podnikatelskému subjektu určitý vklad a podílet se jím na jeho podnikání. Podnikatel se naproti tomu zavazuje k placení části čistého zisku vyplývajícího z podílu tichého společníka na výsledku z podnikání. Tichý společník se tedy neúčastní na podnikání přímo, a tudíž nemá vliv na obchodní a jiné záležitosti podniku.³⁹³

2.2.3.3 Typy rodinných podniků

Hanzelková³⁹⁴ rozlišuje 4 hlavní kategorie českých rodinných podniků, které se liší velikostí a stářím rodinné firmy. Obrázek č. 12 zobrazuje typy rodinných podniků v ČR, které následně popíše.

³⁹¹ MACHÁČEK, I. *Rodinné podnikání v otázkách a odpovědích*. Praha: ASPI, a.s. 2005, s. 11. ISBN 80-7357-099-8.

³⁹² MACHÁČEK, I. *Rodinné podnikání v otázkách a odpovědích*. Praha: ASPI, a.s. 2005, s. 62. ISBN 80-7357-099-8.

³⁹³ MACHÁČEK, I. *Rodinné podnikání v otázkách a odpovědích*. Praha: ASPI, a.s. 2005, s. 71. ISBN 80-7357-099-8.

³⁹⁴ HANZELKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. s. 33–34. ISBN 951-39-1909-9.

Obrázek č. 12: Typy rodinných podniků v ČR

		Historie rodinného podniku	
		dlouhá	krátká
Velikost podniku	Velký	Restiturované/tradiční rodinné podniky	Nově založené rodinné podniky
	Malý	Restiturované/tradiční řemeslné dílny a jiné mikrofirmy	Nově založené řemeslné dílny/podniky a jiné mikrofirmy

Zdroj: HANZELKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. s. 34. ISBN 951-39-1909-9.

1. Tradiční rodinné firmy střední nebo velké s historií často delší než 100 let představují firmy, které byly po roce 1948 znárodněny a po roce 1989 navraceny původním vlastníkům. Mezi nimi se nachází významné české podniky jako např. Baťa, Petrof či Porkert. Vyznačují se silnou podnikovou kulturou a rodinnými hodnotami prostupujícími firmou. Tyto podniky se samy pokládají za rodinné.³⁹⁵

2. Tradiční/restiturované malé rodinné podniky jsou tvořeny nespočtem mikrofirem, tj. tradičními řemeslnými podniky, lokálními rodinnými restauracemi, bary, malými obchůdky, pekařstvími atd. Tradičně se předávaly z jedné generace na druhou, přesněji z otce na syna. Často měly a mají formu živnosti s jedním nebo několika členy rodiny, kteří v nich pracují. Od jiných malých firem se liší svou tradicí.³⁹⁶

3. Velké po roce 1989 nově založené firmy

4. Malé po roce 1989 nově založené firmy

Poslední dvě kategorie se vyznačují některými znaky rodinných podniků, např. podnik je vlastněn několika rodinnými členy nebo v něm několik příslušníků rodiny pracuje. Od prvních dvou kategorií je odlišuje to, že samy sebe většinou nepovažují za rodinnou firmu, nemají specifickou podnikovou kulturu a obvykle se nacházejí v rukou první generace.³⁹⁷

V České republice existují dvě specifické subkategorie rodinných podniků, a to farmy a statky, které byly navraceny jejich původním majitelům – českým aristokratům.³⁹⁸

³⁹⁵ HANZELKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. s. 33–35. ISBN 951-39-1909-9.

³⁹⁶ HANZELKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. s. 33–35. ISBN 951-39-1909-9.

³⁹⁷ HANZELKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. s. 33–35. ISBN 951-39-1909-9.

³⁹⁸ HANZELKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. s. 33–35. ISBN 951-39-1909-9.

2.2.4 Přednosti, meze a specifické problémy českých rodinných podniků

„*Rodinné podniky celkově ozdravují českou podnikatelskou sféru.*“ České rodinné podniky se snaží zachovat těžce získané dobré jméno a tradici svých podniků. Prostředkem k tomu může být vysoká kvalita jimi poskytovaných služeb a výrobků, orientace do budoucna (obětováním krátkodobých zisků ve prospěch budoucí existence podniku), loajálnost, spolehlivost v obchodních jednáních, vysoká sociální odpovědnost, flexibilita, inovativnost nebo otevřenost vůči absolventům, lidem bez praxe a dlouhodobě nezaměstnaným. Z výzkumů provedených v českém prostředí vyplývá, že české rodinné firmy přispívají ke zvýšení zaměstnanosti. Nejenže poskytují pracovní místa rizikovým skupinám obyvatelstva (např. absolventům či dlouhodobě nezaměstnaným), ale také vytvářejí více nových pracovních míst než ostatní typy podniků.³⁹⁹

České rodinné podniky mají své přednosti a meze, jež jsou rozdílné od těch, které mají nerodinné podniky.

Přednosti českých rodinných podniků^{400,401}:

- vyšší pracovní nasazení a houževnatost zakladatelů s cílem vybudovat „něco“, co přetrvá i pro další generace (tj. perspektiva dlouhodobé existence),
- větší pospolitost členů rodiny, role emocí a neformálních vztahů vytvářejících silnou firemní kulturu,
- vyšší motivace rodiny, jejich ochota pracovat nepřetržitě i v nepříznivých podmínkách (soudržnost rodiny se projevuje např. v krizi, kdy se rodina snaží podnik udržet pro další generaci i přes jeho špatné hospodářské výsledky),
- dobré rodinné vztahy v podniku umožňující flexibilní řízení podniku, bezproblémovou komunikaci a vytvoření rodinné atmosféry na pracovišti i pro ostatní zaměstnance, kteří se tím stávají více loajální vůči firmě,
- důraz na kvalitu výrobků či služeb z důvodu zachování dobrého jména společnosti,
- vyšší návratnost investovaného kapitálu (rodinné podniky veškerý získaný zisk znovu investují do podniku).

³⁹⁹ ODEHNALOVÁ, P. Význam rodinného podnikání pro ČR. *Modernizace.ihned.cz* [online]. 9.11.2007 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <http://modernizace.ihned.cz/c4-10065450-22378410-600000_detail-vyznam-rodinneho-podnikani-pro-cr>.

⁴⁰⁰ ODEHNALOVÁ, P. Přednosti a meze rodinného podnikání. *Gate2Biotech* [online]. 4.12.2006, [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.gate2biotech.cz/prednosti-a-meze-rodinneho-podnikani/>>.

⁴⁰¹ PETERKA, P. Rodinné podnikání dobře zvažte, má nejen řadu kladů, ale skrývá i velkou past. *Podnikani.idnes.cz* [online]. 12.11.2007 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <http://podnikani.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skriva-i-velkou-past-1u6-firmy_rady.asp?c=A071109_162543_firmy_rady_amr>.

Meze českých rodinných firem^{402, 403}:

- tolerance a respektování hranice mezi rodinnými a pracovními vztahy (mnohdy je rozpad rodiny a návazně na to i podniku zapříčiněn „taháním práce domů“ nebo workoholismem, tj. věnováním veškerého svého volného času a energie firmě a zanedbávání rodiny),
- řešení rodinných problémů v rámci podniku, jež je stresující nejen pro zaměstnance, ale i pro ostatní příslušníky rodiny (vznikají tím jen další konflikty a snižuje se efektivita podniku),
- přerůstání pracovních sporů nebo odlišných pracovních názorů členů rodiny do osobní roviny,
- nepotismus neboli upřednostňování ve firmě členů rodiny, kteří nemusí mít ani odpovídající kvalifikaci, ani schopnosti a ani zájem o podnik (ostatní zaměstnanci za ně musí pracovat, jsou tím demotivováni, klesá jejich výkonnost, zhoršuje se i celková atmosféra v podniku),
- vliv případného neúspěchu podniku na celou rodinu (zpravidla je totiž rodina na podnikání existenčně závislá, do firmy vkládá celý svůj kapitál, proto je také rodinný podnik více rizikoavěrný než jiné typy firem),
- nutná profesionalizace firmy s růstem podniku (od určité velikosti podniku ho již nelze řídit pouze rodinnými příslušníky, ti se ale často nedokáží s externími výkonnými pracovníky smířit).

Specifické problémy českých rodinných podniků

Některé již dříve zmiňované problémy spojené s transformací české ekonomiky přetrvávají do současnosti a způsobují podnikům mnohé těžkosti. Hanzelková⁴⁰⁴ provedla v roce 2004 výzkum tradičních českých rodinných podniků a klasifikovala jejich problémy do tří skupin:

1. Externí problémy:

- neefektivita státního sektoru a byrokracie, která maří čas podnikatelů, jež by mohli využít ku prospěchu rodinného podniku,
- nedostatečné a zpožděné toky informací mezi státem a podnikateli,
- nedostatečná podpora podnikání,
- nepřehledná a nesrozumitelná legislativa,
- špatná vymahatelnost práva,
- vysoké zdanění, jež znesnadňuje reinvestovat zisky do obnovy zastaralých technologií,

⁴⁰² ODEHNALOVÁ, P. Přednosti a meze rodinného podnikání. *Gate2Biotech* [online]. 4.12.2006, [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.gate2biotech.cz/prednosti-a-meze-rodinneho-podnikani/>>.

⁴⁰³ PETERKA, P. Rodinné podnikání dobře zvažte, má nejen řadu kladů, ale skrývá i velkou past. *Podnikani.idnes.cz* [online]. 12.11.2007 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <http://podnikani.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skriva-i-velkou-past-1u6-/firmy_rady.asp?c=A071109_162543_firmy_rady_amr>.

⁴⁰⁴ HANZELKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. s. 252–258. ISBN 951-39-1909-9.

- vysoká kriminalita a často neetické chování,
- špatné image českých podnikatelů jako důsledek výběru „negativních“ podnikatelských zpráv v médiích,
- špatná platební morálka,
- špatně dostupné externí zdroje financování.⁴⁰⁵

Celkově považuje Hanzelková⁴⁰⁶ české podnikatelské prostředí za nestabilní. Některé problémy se objevily i na základě vstupu ČR do EU, především nutností rodinných podniků přizpůsobit se evropským normám. Problémem je i nízká ochrana před dovozy levných asijských výrobců.

2. Interní problémy:

- úzké produktové portfolio (zrušení či převedení produktových řad na jiné podniky během socialistické éry),
- chybějící/ztráta tradičního know-how a konkurenčních výhod, např. vysoká kvalita produkce
- zastaralé výrobní řady,
- vysoké výrobní náklady, nízké marže, nízká ziskovost,
- zastaralé strojní vybavení,
- vysoká zadluženost restituovaných rodinných podniků v důsledku reinvestic do podniku a odkupu podniku při restituci,
- nevyhovující výrobní a skladové kapacity,
- nejasné či zcela chybějící strategické plánování,
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků v určitých regionech,
- nízká pracovní morálka, neochota přijímat odpovědnost za vlastní práci (vliv pracovních vztahů z období komunismu),
- vysoká fluktuace a absence zaměstnanců, nedostatečný či chybějící motivační systém,
- zanedbávání marketingu podniku ve prospěch výroby.⁴⁰⁷

3. Specifické problémy:

- zachování kontinuity firmy,
- obnovení tradiční kultury a hodnot,
- udržování dobrých vztahů mezi členy rodiny,
- stabilizace vlastnické struktury firmy,

⁴⁰⁵ HANZELKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. s. 252–258. ISBN 951-39-1909-9.

⁴⁰⁶ HANZELKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. s. 252–258. ISBN 951-39-1909-9.

⁴⁰⁷ HANZELKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. s. 252–258. ISBN 951-39-1909-9.

- negativní pocit závazku k předkům,
- překrývání rolí a s tím spojená nejasná organizační struktura,
- sklon porevolučních zakladatelů rodinných firem k autoritativnímu řízení,
- nedostatek podnikatelských dovedností, chybějící znalosti, zkušenosti a know-how restituovaných podniků.⁴⁰⁸

Hanzelková⁴⁰⁹ také upozornila na rozdílnost problémů tradičních českých restituovaných podniků a nově založených firem po roce 1989. Restituované podniky totiž čelí i „problémům z minulosti“. Mezi ně mimo jiné patří: obtížnost získat úvěr kvůli špatné finanční situaci, relativní nemožnost výběru atraktivnějšího odvětví podnikání nebo umístění firmy, nákladné investice do zastaralých technologií, absence vhodného vzdělání rodinných příslušníků, kterým byl podnik navrácen, a menší podpora od státu oproti nově zakládaným podnikům. Problematické je zachování kontinuity v případech, kdy původní vlastníci žijí na jiném místě republiky nebo zastávají úplně jiné profese. Rodinné podniky musí být schopny úspěšně řídit následnictví, zvládnout vztahy v rodině, rozdělení rolí v podniku a vypořádat se s roztříštěnou vlastnickou strukturou. Navzdory těmto problémům mají restituované podniky i řadu výhod. Náleží k nim již zmiňované rodinné vztahy, tradice udržovat a rozvíjet podnik pro další generace, rodinná hrdost, jednoznačný systém hodnot, dlouhodobost, sklon k etickému chování, pocit společenské zodpovědnosti a ochota obětovat se pro podnik. Hanzelková se také domnívá, že restituované rodinné podniky, které se vyznačují pozoruhodnou vytrvalostí, motivací, kladným postojem k výzvám a obtížím, inovativností, ochotou učit se novým věcem a dalšími mimořádnými podnikatelskými schopnostmi a vlastnostmi, úspěšně obnovily své podniky. Z toho lze usuzovat, že mezi výrazné vlastnosti rodinných, zejména restituovaných firem, patří síla rodiny a podnikatelský duch, které podnikům umožnily přežít po mnoho generací.

2.2.5 Organizace a sdružení zabývající se rodinným podnikáním

*„V ostatních evropských, ale i mimoevropských zemích (př. Rakousko, Francie, USA) najdeme také spoustu organizací a sdružení, které se zabývají podporou a pomocí rodinnému podnikání. V České republice takováto podpora absolutně chybí. V zemi, kde má rodinné podnikání takovou tradici je nynější přístup k rodinnému podnikání zahanbující.“*⁴¹⁰

V České republice neexistuje žádná asociace, která by sdružovala rodinné podniky. „Podobná asociace by se přitom mohla stát velice účinným nástrojem, který by pozvedl povědomí o rodinných podnicích a pomáhal jim řešit jejich specifické problémy. Sdružení jako je asociace je zpravidla platformou pro výměnu zkušeností a zastupování a prosazování práv rodinných podniků. Rodinné podniky jsou mnohdy zaneprázdněny

⁴⁰⁸ HANZELKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. s. 252–258. ISBN 951-39-1909-9.

⁴⁰⁹ HANZELKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. s. 252–258. ISBN 951-39-1909-9.

⁴¹⁰ ODEHNALOVÁ, P. Přednosti a meze rodinného podnikání. *Gate2Biotech* [online]. 4.12.2006, [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.gate2biotech.cz/prednosti-a-meze-rodinneho-podnikani/>>.

běžnými provozními otázkami, spojenými se zachováním podniku, podobné sdružení by mohlo spojit jejich síly a vytvořit užitečnou formu konstruktivní komunikace“⁴¹¹

2.2.6 České rodinné podniky v hospodářské krizi

*„Krise nutí lidi podnikat. V Česku za poslední rok přibýlo přes 60 tisíc živnostníků. Více je i akciověk a eseróček.“*⁴¹²

V posledních letech rostl v České republice počet podniků všech právních forem. Podle statistik⁴¹³, které pro časopis Ekonom zpracovalo Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR a Ministerstvo spravedlnosti ČR, se v roce 2009 zvýšil počet živnostníků o cca 60 000. Od roku 2000 jich přibýlo více než 390 000. V loňském roce také vzrostl počet akciových společností o 1 000 a počet společností s ručením omezeným o 34 000. Tento nárůst se dá připisovat ekonomické krizi, která ČR zasáhla. Kvůli snižování platů a růstu nezaměstnanosti mnoho lidí využilo příležitosti a začalo podnikat, což by se asi při jistotě pohodového zaměstnání nestalo. Budoucí podnikatelé mají pro své podnikání k dispozici různé možnosti. Mohou vybudovat zcela nový podnik založený na jejich vlastním jedinečném nápadu či dobrém businessplanu. Mohou také využít franšízy. Příkladem může být růst počtu franšizantů realitní sítě RE/MAX z 65 v roce 2007 na současných cca 100.

Podle ankety týdeníku Ekonom⁴¹⁴ jsou právě rodinné podniky v době krize odolnější vůči hospodářským výkyvům, a to z důvodu vyššího podílu vlastního kapitálu. Dosahují tedy vyšší kapitálové přiměřenosti než veřejně obchodované společnosti. Rodinné podniky jsou také více inovativní a flexibilní. Dle majitelky kosmetické firmy Ryor, Evy Štěpánkové, nejsou rodinné firmy tak velké, a tudíž se mohou v době krize rychleji transformovat. Vlastníci rodinné stavební společnosti Building SP také poukazují na to, že jsou v krizi rodinné firmy více stabilní. Důvodem je prý vysoké pracovní nasazení nejen členů rodiny, ale i zaměstnanců, kteří mají jistotu zaměstnání v silném rodinném podniku s dlouholetou tradicí. Přispívá k tomu i poctivost, loajálnost, tradice, silná firemní kultura nebo finanční nezávislost na cizích zdrojích, která umožňuje investice do inovací a marketingu.

Výtvarová⁴¹⁵ ze společnosti PricewaterhouseCoopers se domnívá, že by se rodinné firmy i v ČR měly do budoucna stát páteří hospodářství. České hospodářství by podle ní mělo do budoucna růst a expandovat pomocí českých rodinných podniků, a ne prostřednictvím dalších zahraničních investic, které v minulost pomáhaly při transformaci české ekonomiky k hospodářskému růstu a k zajištění stávající životní úrovně.

I předseda Evropské komise José Barroso zdůrazňuje nutnost dalšího rozvoje rodinného podnikání. „Podle něho byly rodinné podniky neviditelnými giganty evropské

⁴¹¹ HESKOVÁ, M.; VOJTKO V. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. 1. vyd. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o., 2008. s. 113–114. ISBN: 978-80-7259-062-9.

⁴¹² FILIPOVÁ, H., PANCZAKOVÁ Z. Nejlepší čas rozjet firmu hned! *Ekonom.ihned.cz* [online]. 25.3.2010 [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-41746320-nejlepsi-cas-rozjet-firmu-hned>>.

⁴¹³ FILIPOVÁ, H., PANCZAKOVÁ Z. Nejlepší čas rozjet firmu hned! *Ekonom.ihned.cz* [online]. 25.3.2010 [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-41746320-nejlepsi-cas-rozjet-firmu-hned>>.

⁴¹⁴ FILIPOVÁ, H., PANCZAKOVÁ Z. Nejlepší čas rozjet firmu hned! *Ekonom.ihned.cz* [online]. 25.3.2010 [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-41746320-nejlepsi-cas-rozjet-firmu-hned>>.

⁴¹⁵ FILIPOVÁ, H., PANCZAKOVÁ Z. Nejlepší čas rozjet firmu hned! *Ekonom.ihned.cz* [online]. 25.3.2010 [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-41746320-nejlepsi-cas-rozjet-firmu-hned>>.

ekonomiky příliš dlouho a je načase, aby byly zakotveny v evropském prostoru, zaujaly významné postavení a jako partner využily svůj potenciál při budování otevřené a inovační ekonomiky 21. století.⁴¹⁶

„Budoucnost jakýchkoliv podniků stojí především na vynikajících znalostech, odbornosti a schopnosti prodat, ať se jedná o společnost rodinnou či nikoliv. Uspěje ten, kdo se dokáže přizpůsobit a prosadit v nových i výnosných obchodech.“⁴¹⁷

2.2.7 Problém následnictví

Úspěšnost rodinného podniknu není měřena jen aktuálním výsledkem hospodaření, ale také zachováním kontinuity, tj. předáním podniku dalším generacím.⁴¹⁸

*„Většina českých rodinných firem existuje v nové či obnovené struktuře zhruba dvacet let, a povětšinou jsou tedy stále v rukou první generace. Dosud se sice otázkou nástupnictví nemusely zabývat, ale dříve či později ji budou muset řešit.“*⁴¹⁹

Podle Miloslava Keřkovského⁴²⁰, rektora soukromé vysoké školy Brno International Business School, je v Čechách proces následnictví řízen buď špatně nebo vůbec řízen není. Předání z první generace na druhou nepřežije 70 % rodinných podniků, výměnu z druhé na třetí zvládne úspěšně jen 10 % firem.

Podmínkou úspěšného následnictví je nejen zájem dětí o firmu, ale i jejich dostatečná příprava pro převzetí budoucí odpovědnosti za rodinný podnik, který musí nejen zachovat pro následující generaci, ale i dále rozvíjet. Potomek se při včasné přípravě na roli budoucího nástupce cítí s rodinným podnikem spjat a převzetí se pro ně stává samozřejmostí. Násilné nucení do převzetí podniku potomkem nebo nesouhlas ostatních příbuzných s volbou následníka vyvolává konflikty nejen v rodině, ale i v podniku a může silně ovlivnit budoucí vývoj podniku.⁴²¹ Význam má také to, zda v čele podniku stojí přímo jeho vlastníci nebo externí manažeři, kteří k podniku zpravidla nemají osobní vztah, nemají ani zájem ho zachovat pro následující generace. Mnohdy dochází k tomu, že vlastníci chtějí rozhodovat o všech záležitostech podniku sami. Zejména je-li firma jejich koníčkem, mohou být některá jejich rozhodnutí neekonomická. Dalším častým problémem českých rodinných firem je nepotismus (dosazování do vedení firmy rodinné příslušníky i přes nedostatek jejich schopností či zkušeností) a paternalismus (zakladatel jako

⁴¹⁶ FILIPOVÁ, H., PANCZAKOVÁ Z. Nejlepší čas rozjet firmu hned! *Ekonom.ihned.cz* [online]. 25.3.2010 [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-41746320-nejlepsi-cas-rozjet-firmu-hned>>.

⁴¹⁷ FILIPOVÁ, H., PANCZAKOVÁ Z. Nejlepší čas rozjet firmu hned! *Ekonom.ihned.cz* [online]. 25.3.2010 [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-41746320-nejlepsi-cas-rozjet-firmu-hned>>.

⁴¹⁸ PETERKA, P. Rodinné podnikání dobře zvažte, má nejen řadu kladů, ale skrývá i velkou past. *Podnikani.idnes.cz* [online]. 12.11.2007 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <http://podnikani.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skryva-i-velkou-past-1u6-/firmy_rady.asp?c=A071109_162543_firmy_rady_amr>.

⁴¹⁹ FILIPOVÁ, H., PANCZAKOVÁ Z. Nejlepší čas rozjet firmu hned! *Ekonom.ihned.cz* [online]. 25.3.2010 [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-41746320-nejlepsi-cas-rozjet-firmu-hned>>.

⁴²⁰ PETERKA, P. Rodinné podnikání dobře zvažte, má nejen řadu kladů, ale skrývá i velkou past. *Podnikani.idnes.cz* [online]. 12.11.2007 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <http://podnikani.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skryva-i-velkou-past-1u6-/firmy_rady.asp?c=A071109_162543_firmy_rady_amr>.

⁴²¹ PETERKA, P. Rodinné podnikání dobře zvažte, má nejen řadu kladů, ale skrývá i velkou past. *Podnikani.idnes.cz* [online]. 12.11.2007 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <http://podnikani.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skryva-i-velkou-past-1u6-/firmy_rady.asp?c=A071109_162543_firmy_rady_amr>.

autokratický vládce podniku není schopen delegovat své pravomoce na následující generaci).⁴²²

2.3 Srovnání rodinného podnikání v Německu a ČR a návrh možných zlepšení pro české rodinné firmy

Porovnáme-li význam rodinného podnikání v Německu a České republice, je zřejmé, že v obou zemích hrají rodinné podniky významnou roli.

V Německu rodinné podniky dokonce představují dominující typ podnikání, tj. 93 % všech podniků (91 % všech německých podniků tvoří vlastníky řízené rodinné podniky). Rodinné podniky vytvářejí 49 % celkových obrátů německých podniků a zaměstnávají okolo 54 % všech pracujících obyvatel. Dle posledních studií jsou zpravidla velké německé rodinné podniky velmi úspěšné. V době krize nejenže zachovávají stávající pracovní místa, ale vytvářejí i nová. Jelikož se rodinné podniky orientují na dlouhodobé přežití a jsou ochotny vzdát se krátkodobých zisků a krátkodobých růstových příležitostí, jsou jakýmsi stabilizátorem německého hospodářství.⁴²³

Je těžké posoudit, jak velkou roli rodinné podniky v České republice hrají. Neexistují zde žádná relevantní statistická data kromě podílu počtu podnikatelů včetně spolupracujících rodinných příslušníků na celkovém počtu podnikatelských subjektů, který činí 83,9 %. Není znám ani počet rodinných podniků a ani jejich přínos k zaměstnanosti nebo HDP. České rodinné podniky nebyly doposud oficiálně uznány jako specifická forma podnikání. Přesto i přes padesátileté přerušení kontinuity českých rodinných podniků jsou pro naši ekonomiku velice důležité. Dle rozhovorů s vlastníky českých rodinných firem se ukazuje, že i ony jsou v době krize velice stabilní oproti ostatním typům podniků. Počet drobných podnikatelů a kapitálových společností dokonce v době krize stoupal. Přes nedostatek přesných dat odborníci považují rodinné podniky za budoucnost české ekonomiky.⁴²⁴

Historie rodinného podnikání byla v obou zemích až do 2. světové války podobná. Poté následovalo v Československu a východním Německu 50 let socialistické éry, jež znemožnila jakékoli soukromé podnikání. Po roce 1989 byla část znárodněných podniků navracena původním majitelům. Byly také zakládány nové soukromé podniky. České rodinné podniky dodnes čelí některým specifickým problémům spojených s transformací české ekonomiky (např. byrokracie, nedostatečná podpora podnikání, nesrozumitelná legislativa, špatná vymahatelnost práva, špatná platební morálka, špatně dostupné externí zdroje financování, úzké portfolio produktů, zastaralé výrobní řady, nízká pracovní morálka, zastaralé výrobní zařízení a technologie, vysoká zadluženost restituovaných podniků, nedostatek kvalifikovaných pracovníků nebo zanedbávání strategického

⁴²² FILIPOVÁ, H., PANCZAKOVÁ Z. Nejlepší čas rozjet firmu hned! *Ekonom.ihned.cz* [online]. 25.3.2010 [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-41746320-nejlepsi-cas-rozjet-firmu-hned>>.

⁴²³ *Familienunternehmen als dynamische Leistungsträger auch in rezessiven Zeiten Bislang umfangreichste Untersuchung der volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen* [online]. 23.11.2009 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW:

<<http://www.familienunternehmen.de/likecms.php?site=tpl/site.html&nav=&siteid=31&entryid=58>>.

⁴²⁴ FILIPOVÁ, H., PANCZAKOVÁ Z. Nejlepší čas rozjet firmu hned! *Ekonom.ihned.cz* [online]. 25.3.2010 [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-41746320-nejlepsi-cas-rozjet-firmu-hned>>.

plánování). Tento historický vývoj je důvodem existence čtyř typů českých rodinných podniků, a to velkých a malých tradičních rodinných podniků a velkých a malých podniků nově vzniklých po roce 1989.⁴²⁵

Koráb⁴²⁶ se na základě svého výzkumu a výzkumu Kleinové pokusil porovnat velikosti českých a německých rodinných podniků. Z výsledků plyne, že v obou zemích dominují rodinné podniky s obratem nepřesahující 10 mil. EUR. V České republice i v Německu patří rodinné podniky do kategorie malých a středních rodinných podniků. Je ale také prokázáno, že v Německu existuje mnohem vyšší počet rodinných podniků s obratem mezi 10 až 50 mil. EUR, asi 10 % rodinných podniků, v ČR jen cca 5 %. Rodinné firmy s obratem nad 50 mil. EUR u nás neexistují, v Německu tvoří 2 % rodinných podniků. Důvodem je fakt, že podnikání v Německu je od 19. století do současnosti kontinuální. V České republice začínaly podniky v roce 1989 po téměř 50 letech znemožnění soukromého podnikání tehdejší politickou situací de facto od začátku. S velikostí podniku souvisí i jeho právní forma. Podle Korába u nás převládá osobní podnikání, zejména osoby samostatně výdělečně činné, mezi kapitálovými společnostmi společnost s ručením omezeným.

Společným problémem českých i německých rodinných podniků je následnictví. V České republice má opět vliv historie. Většina rodinných podniků vznikla po roce 1989 a nyní po 20 letech je čas uvažovat o generační výměně, včas ji naplánovat, připravit a úspěšně uskutečnit. V Německu je situace podobná, vysoký věk manažerů rodinných podniků je důvodem toho, že asi každý desátý rodinný podnik bude v blízké budoucnosti řešit generační výměnu.⁴²⁷

S nedostatkem zájmu státu i akademické půdy o české rodinné podniky a s nedostatkem statistických údajů také souvisí neexistence profesionálního poradenství, vzdělávacích programů nebo asociace rodinných firem. V Německu je oproti tomu situace úplně jiná. Donedávna byly podle mnohých autorů středem zájmů pouze malé a střední podniky nebo velké DAX-podniky. Dnes se již zájem akademické půdy a státu věnuje i rodinným podnikům. Důkazem je zavedení burzovních indexů pro rodinné podniky. V předchozí části práce byly uvedeny některé zdroje informací o německých rodinných podnicích, existuje jich však mnohem více. Výzkumné práce a studie jsou prováděny nejen výzkumnými institucemi, ale i mnohými autory (např. zmiňovaný výzkum Kleinové⁴²⁸). Existuje také nespočet odborných knih, zabývajících se jak teoretickým základem, tak jednotlivými oblastmi rodinného podnikání, jako je založení, řízení, rozvoj, následnictví, daňová a právní problematika atd. Není ani problém získat cenné poradenství pro svůj rodinný podnik nebo členství v zájmových sdruženích rodinných podniků.⁴²⁹

⁴²⁵ HANZELKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004 306 s. ISBN 951-39-1909-9.

⁴²⁶ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 45. ISBN 978-80-251-1843-6.

⁴²⁷ FILIPOVÁ, H., PANCZAKOVÁ Z. Nejlepší čas rozjet firmu hned! *Ekonom.ihned.cz* [online]. 25.3.2010 [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-41746320-nejlepsi-cas-rozjet-firmu-hned>>.

⁴²⁸ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. 368 s. ISBN 3-409-21703-7.

⁴²⁹ Familienunternehmen In *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://de.wikipedia.org/wiki/Familienunternehmen>>.

Návrh možných řešení pro zlepšení situace rodinného podnikání v ČR

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že má rodinné podnikání v České republice dlouholetou tradici (i přes 50 let znemožnění soukromého podnikání). Není mu ale věnována dostatečná pozornost, proto je v první řadě nutné začít se otázkou rodinného podnikání zabývat. Je nezbytné rodinné firmy uznat jako oficiální formu podnikání. K tomu je třeba sjednotit definici rodinného podniku a terminologii pojmů z oblasti rodinného podnikání (např. následnictví vs. nástupnictví).

V diplomové práci byly uvedeny první výzkumy českých rodinných podniků. Je nezbytné v této činnosti pokračovat a zjistit mj. význam rodinných podniků pro české hospodářství (např. příspěvek rodinných firem k zaměstnanosti, k tvorbě HDP).

Rodinnému podnikání v ČR chybí podpora státu, který může např. založením výzkumných institucí podporovat rodinné podniky a pomáhat jim řešit jejich specifické problémy. Vytvořením asociací rodinných firem či vzdělávacích programů zabývajících se tímto tématem lze rodinným firmám nejen pomáhat (např. výměna zkušeností, návrh řešení jejich problémů), ale i o nich zvyšovat povědomí veřejnosti. V neposlední řadě je důležité, aby se samy rodinné podniky jako rodinné vnímaly, aby na tuto skutečnost byli jejich majitelé hrdí a využili ji při styku s veřejností.

2.4 Příklady českých rodinných podniků

Nyní bych ráda podrobněji představila a provedla situační analýzu tří českých rodinných podniků. První z nich společnost LESS a.s. patří mezi špičku středoevropských lesnických a dřevozpracujících firem. Firma má přes 1 200 zaměstnanců. Je 100% vlastněna jediným majitelem, zakladatelem firmy. Ten se bude muset v blízké budoucnosti začít zabývat otázkou generační výměny. Druhá společnost patří mezi jediné dvě české knoflíkářské firmy. Dnes ji ale z 80 % živí výroba dílů pro automobilový průmysl. Firma má 3 majitele, jejichž rodinní příslušníci ve firmě pracují. Postupně bude docházet k jejímu předávání druhé generaci. Třetím příkladem je tradiční česká pekárna Jan Hankovec, jež je vlastněna již třetí generací.

2.4.1 LESS a.s.

„LESSU zdar!“

„Společnost LESS a.s. poskytuje nejkompexnější služby vlastníkům lesa na českém trhu, hájí jejich zájmy a vychází vstříc jejich požadavkům. Škála poskytovaných služeb je velmi široká, od komplexní péče o les, obchod se dřevem, výrobu dřevařských polotovarů, až po výrobu dřevěného uhlí nebo výrobu přírodní pálenky.“ Od roku 2004 společnost zavedla holdingové uspořádání a nyní poskytuje (jak členům holdingu, tak externě) poradenství, různé ekonomické, účetní a IT služby. Ostatní společnosti holdingu se zabývají jednotlivými původními podnikatelskými aktivitami.⁴³⁰

Sídlo: Bohdaneč 136

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 22 500 000 Kč

Počet zaměstnanců: cca 1200

Rok Založení: 1992

Majitel: Ing. Jan Mičánek st.

„Nejdůležitější součástí životního prostředí je lidská slušnost.“

Ing. Jan Mičánek st.

Historie společnosti

Dnes již legendární příběh praví, že se v roce 1992 tři postarší hajní rozhodli založit společnost. Popud k tomu dal dnes již zesnulý Jan Houdek, který přišel za bývalým kolegou polesným v Bohdanči, který v té době pracoval v Praze na Ministerstvu zemědělství (podílel se na transformaci systému hospodaření ve státních lesích), Janem Mičánkem s prosbou o radu: „Honzo, mě v 54 letech vyhodili z práce, co mám dělat?“ a Honza Mičánek mu odpověděl: „Raduj se, jsi svobodný člověk a můžeš si dělat, co chceš. Založ třeba firmu, řemeslo umíš, tak nabídní své služby obcím či soukromníkům, kterým se vrací lesy. Nikdo z nich stejně neví, co s nimi má dělat.“ Poté spolu a se svým bývalým kolegou Hanouskem založili společnost LESS s.r.o. Museli sehnat základní kapitál 60 000 Kč, což v té době nebylo snadné, ale podařilo se. Původně měla jejich lesnická firma řezat nakoupené dřevo od lesníků. V té době ale správce Státních lesů Ledeč nad Sázavou vyčlenil do výběrového řízení revír Bohdaneč, který byl jejich polesím. Proto se přihlásili do výběrového řízení a vyhráli. Tím začala úplně nová historie jejich podnikání. Dne 1.1.1994 přijali první komplexní zakázku od státních lesů. Podle vzpomínek Františka Hanouska byl rok 2004 sice nejsložitější, ale nejkrásnější a nejšťastnější v jeho pracovním životě. Měli jen malé šance na úspěch. Začali s holýma rukama a bez zkušeností s podnikáním, čelili problémům s nedostatkem pracovních sil a s averzí vůči zaváděním novinek (např. využití křovinořezů v lese). Věděli však, že musí být lepší než jejich

⁴³⁰ LESS a.s. [online]. c2010 [cit. 2010-04-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.less.cz/less/index.php>>.

konkurence (státní lesy) a také věděli, co dělá konkurence špatně. Svou práci organizovali tak, že dopoledne pracovali v kanceláři a odpoledne manuálně v lese. Jan Mičánek se firmě věnoval pouze o víkendech, přes týden pracoval v Praze. Mezi lety 1996 až 1997 odkoupil na žádost zbylých společníků Jan Mičánek jejich podíly a stal se jediným vlastníkem firmy (důvodem jejich prodeje bylo to, že se jako spoluvlastníci necítili dobře, jelikož Jan Mičánek do podnikání vložil většinu základního kapitálu).⁴³¹

„V roce 1996 posílila firma své podnikání odkupem majetkových podílů Podkrkonošské lesní a.s. a Šumavské lesní a.s. v roce 1998 expandovala do dalších regionů a pokračovala v rozšiřování moderních lesnických technologií v oblasti těžby a dopravy dříví. Společnost v tomto roce také získala svůj první úvěr (48 milionů Kč) ve své historii, který investovala do pily v Bohdanči.“⁴³²

Nynější společnost LESS a.s. vznikla přeměnou společnosti LESS s.r.o. dne 28.9.1999. Firma postupně rozšiřovala své podnikání do oblasti pěstitelského pání, výroby a úpravy kvasného lihu, chovu ryb v pronajatých rybnících a výroby dřevěného uhlí a briket.⁴³³

V roce 2003 vedení společnosti schválilo projekt vybudování holdingového uspořádání LESS. Projekt byl iniciován bankami, pro které byla společnost LESS a.s. nečitelná. Firma byla nesrozumitelná i pro potenciální investory, kteří by třeba chtěli investovat do těžby dřeva, ale již by je nezajímala sadba. Cílem bylo převést jednotlivé činnosti společnosti LESS a.s. na specializované dceřiné společnosti. Celý proces byl dokončen během roku 2004.⁴³⁴

„Hlavní činnost společnosti LESS a.s. se nyní orientuje na poskytování služeb, ekonomického a organizačního poradenství, vedení účetnictví, poradenství v IT, a to jak pro dceřiné, tak pro cizí společnosti.“ Mezi dceřiné společnosti v roce 2004 patřily: LESS&FOREST s.r.o. zabývající se lesnickými činnostmi, LESS&TIMBER s.r.o. zabývající se dřevařskou a pilařskou výrobou, LESS&PATRICK s.r.o. provozující palírnu, rybářství a prodejnu s potřebami pro lesnictví a zahradnictví, LESS&TRADE s.r.o. zabývající se až do roku 2007, kdy její činnost převzaly ostatní dceřiné společnosti, obchodem se dřívím. V roce 2007 byla společnost přejmenována na LESS&ENERGY s.r.o. a začala se zabývat výrobou tepla a elektrické energie v rámci dřevozpracujícího závodu Čáslav. Dnes provozuje jeden z největších a nejmodernějších zdrojů na spalování biomasy ve střední Evropě.⁴³⁵

Celý holding se dále rozšiřoval, a to nejen v rámci České republiky. V roce 2003 vznikla na Slovensku založena dceřiná společnost LESS&Co s.r.o. se sídlem v Žilině poskytující lesnické služby. V tomto roce společnost LESS a.s. získala 39,36% podíl na základním kapitálu společnosti Krušnohorské lesy, a.s., jejímž hlavním předmětem

⁴³¹ Čerpáno z firemního materiálu LESS 2009 společnosti LESS a.s. a rozhovoru s Ing. Janem Mičánkem st. dne 5.3.2010 na téma: Společnost LESS a.s. a rodinné podnikání

⁴³² Čerpáno z firemního materiálu LESS 2009 společnosti LESS a.s. a rozhovoru s Ing. Janem Mičánkem st. dne 5.3.2010 na téma: Společnost LESS a.s. a rodinné podnikání

⁴³³ Čerpáno z firemního materiálu LESS 2009 společnosti LESS a.s. a rozhovoru s Ing. Janem Mičánkem st. dne 5.3.2010 na téma: Společnost LESS a.s. a rodinné podnikání

⁴³⁴ Čerpáno z firemního materiálu LESS 2009 společnosti LESS a.s. a rozhovoru s Ing. Janem Mičánkem st. dne 5.3.2010 na téma: Společnost LESS a.s. a rodinné podnikání

⁴³⁵ Čerpáno z firemního materiálu LESS 2009 společnosti LESS a.s. a rozhovoru s Ing. Janem Mičánkem st. dne 5.3.2010 na téma: Společnost LESS a.s. a rodinné podnikání

činnosti bylo provádění rekultivací, produkce sazenic a lesnictví. V roce 2007 se stala jejím jediným akcionářem a poté ukončila její činnost fúzí s LESS&FOREST s.r.o.⁴³⁶

Na konci roku 2007 byla společně s dalšími akcionáři založena firma KHL-EKO a.s. s předmětem podnikání v oblasti rekultivací a veřejné zeleně. Další dceřiná společnost vznikla na Slovensku, a to LESS&TIMBER SK s.r.o. zabývající se pořezem bukové kulatiny, produkcí bukového řeziva a výrobou bukové spárovky. Dnes patří mezi největší zpracovatele buku na Slovensku. Na Ukrajině vznikla společnost LESS Ukrajina TOV podnikající v oboru lesnictví. Její činnost je dnes kvůli špatným podnikatelským podmínkám na Ukrajině pozastavena. V Rusku byla založena společnost OOO LESS poskytující lesnické služby. Na oblast Ruska se bude společnost LESS a.s. zaměřovat do budoucna. Skýtá totiž veliký potenciál. Letos tam byl dokonce vyslán tým, který má za úkol najít nové příležitosti pro podnikání.⁴³⁷

Společnost již 11 let působí ve Francii, kde má organizační jednotku, která těží v době sezóny dřevo na lanovkách. V této činnosti nemá firma LESS a.s. doposud v Evropě konkurenci. Dále existují dceřiné společnosti v Německu (LESS GmbH) a Rakousku (LESS&FOREST GmbH). V těchto zemích zatím nemá společnost LESS a.s. trvalou přítomnost. Od příštího roku se bude společnost snažit prosadit se i zde.⁴³⁸

Společnost nejprve sídlila v pronajatých prostorách v Bohdanči. Časem byly tyto prostory malé. Proto byla vystavěna nová administrativní budova nacházející se hned vedle bohdaněčské pily. Když se v roce 2004 i tato budova stala nedostatečnou, rozhodlo se vedení holdingu LESS odkoupit a následně zrekonstruovat chátrající historický areál v obci Ostrov u Zbraslavic. Areál je cennou ukázkou českého barokního stavitelství, navazující na předchozí středověkou tvrz ze 13. století. Nové sídlo bylo slavnostně otevřeno 29.5.2008.⁴³⁹

Dosavadní největší investici holdingu LESS představuje dřevozpracující komplex Čáslav, jenž navazuje na historii zdejší pily založené před 125 lety. Jedná se o nejmodernější závod na zpracování přesíleného jehličnatého dřeva v České republice. Nachází se zde nejen pila, nýbrž také elektrárna na biomasu. Ta mimo jiné produkuje pomocí kogenerace z kůry a dřevěné biomasy teplo, které se jinde chladí, než vznikne příležitost ho upotřebit. Zde se teplo spotřebovává pro sušení řeziva kontinuálně po celý rok. „Ani tříška zde nepříjde nazmar.“ Na projekt Čáslav společnost získala úvěr v hodnotě 1,8 mld. Kč. Město Čáslav bylo vybráno z důvodu možnosti připojení na síť dispozice vlečky nutné k dopravě dříví do elektrárny, které se vozí převážně vlaky.⁴⁴⁰

Následující obrázek znázorňuje organizační strukturu holdingu LESS k 3.7.2009.

⁴³⁶ Čerpáno z firemního materiálu LESS 2009 společnosti LESS a.s. a rozhovoru s Ing. Janem Mičánkem st. dne 5.3.2010 na téma: Společnost LESS a.s a rodinné podnikání

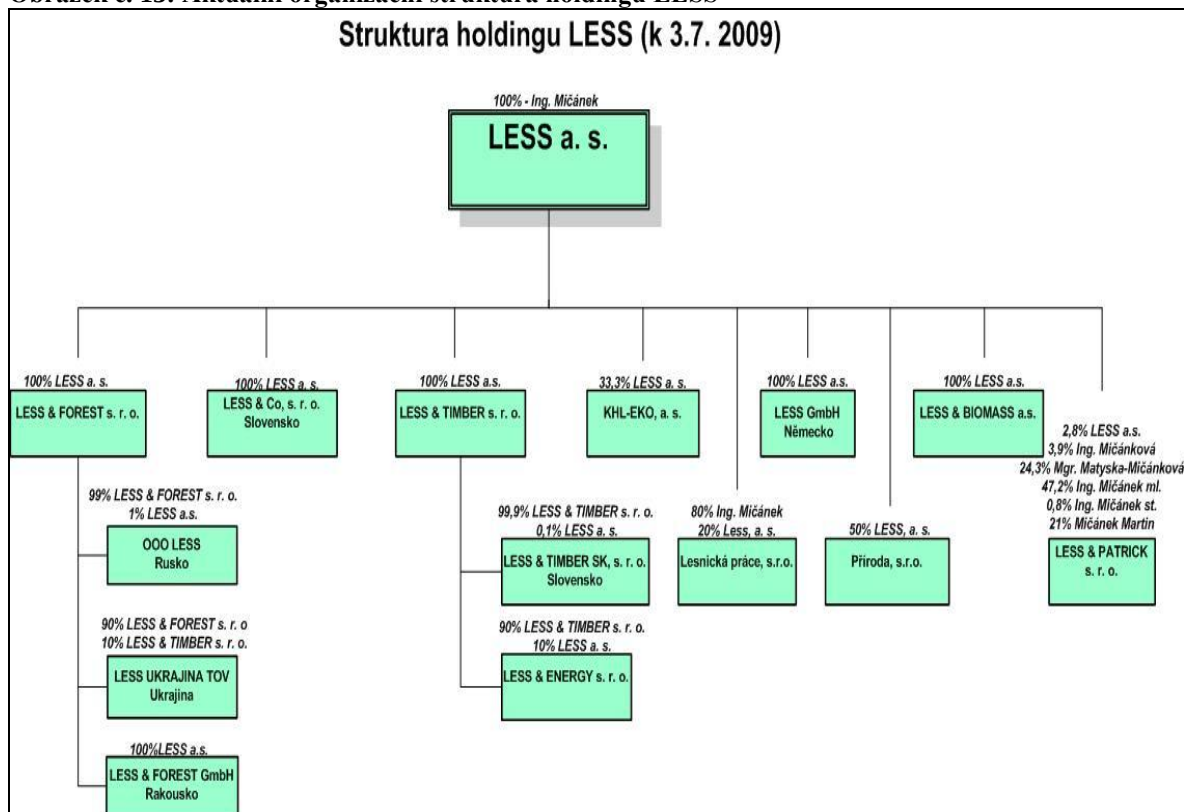
⁴³⁷ Čerpáno z firemního materiálu LESS 2009 společnosti LESS a.s. a rozhovoru s Ing. Janem Mičánkem st. dne 5.3.2010 na téma: Společnost LESS a.s a rodinné podnikání

⁴³⁸ Čerpáno z firemního materiálu LESS 2009 společnosti LESS a.s. a rozhovoru s Ing. Janem Mičánkem st. dne 5.3.2010 na téma: Společnost LESS a.s a rodinné podnikání

⁴³⁹ Čerpáno z firemního materiálu LESS 2009 společnosti LESS a.s. a rozhovoru s Ing. Janem Mičánkem st. dne 5.3.2010 na téma: Společnost LESS a.s a rodinné podnikání

⁴⁴⁰ Čerpáno z firemního materiálu LESS 2009 společnosti LESS a.s. a rozhovoru s Ing. Janem Mičánkem st. dne 5.3.2010 na téma: Společnost LESS a.s a rodinné podnikání

Obrázek č. 13: Aktuální organizační struktura holdingu LESS



Zdroj: firemní materiál LESS 2009 společnosti LESS a.s.

Nyní bych ráda stručně popsala nejdůležitější společnosti holdingu. Dominantní úlohu v něm hraje lesnictví a zpracování dřeva.

„V naší zemi jsou všechny lesy dílem člověka a vždy měly vlastníka, který chtěl mít z lesa radost i užitek. Proto si majitelé lesů najímali lesníka, který jim les citlivě a moudře obhospodařoval. Bez generací zkušených lesníků by hospodářských lesů dnes nebylo.“⁴⁴¹

„LESS a.s. navazuje na tuto tradici a nabízí všem vlastníkům lesa profesionální služby založené na znalostech a zkušenostech špičkových odborníků, nejnovější technice a technologii. Firma pracuje zpravidla na venkově, svou prací je velmi úzce spojena s venkovskou krajinou. Společnost je závislá na přírodě, jejíž tvář mění. Proto se orientuje na projekty a technologie šetrné k přírodě, které umožňují trvale udržitelné využívání všech obnovitelných zdrojů. Neustále rozšiřuje záběr poskytovaných služeb.“⁴⁴²

„Společnost **LESS&FOREST s.r.o.** poskytuje komplexní služby vlastníkům lesa, tj. zakládá a vychovává lesní porosty, těží dříví jak motorovými pilami, tak harvestory, provozuje i dopravu dříví a obchoduje s ním. Díky významnému postavení na trhu a dobré pověsti značky LESS společnost neustále roste a nabízí stále širší spektrum služeb, mj. rekultivaci, veškeré činnosti související s biologií krajiny a přidružené aktivity, např. výrobu dřevěného uhlí a štěpky, výsadbu a údržbu nelesní zeleně a likvidaci následků živelných pohrom. Společnost se řídí mottem: „**PĚSTUJEME VÁŠ LES – PRO VÁS!**“. Je schopna převzít veškerou potřebnou péči o lesní majetek kdekoliv v České republice, ale i

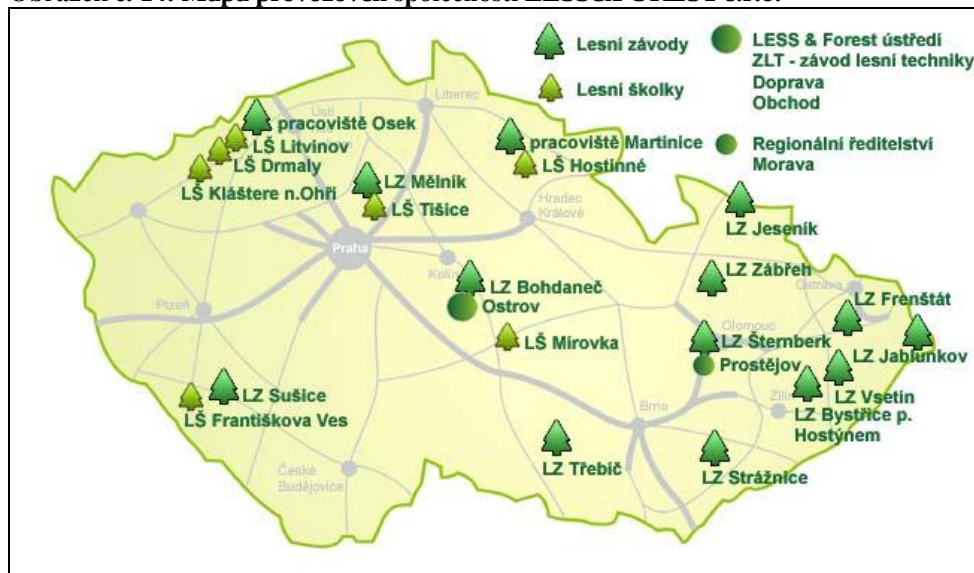
⁴⁴¹ LESS a.s. [online]. c2010 [cit. 2010-04-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.less.cz/less/index.php>>.

⁴⁴² LESS a.s. [online]. c2010 [cit. 2010-04-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.less.cz/less/index.php>>.

v zahraničí. Partneři, tj. vlastníci lesa, oceňují hlavně odbornost personálu, použití moderních technologií a pružnost v reakci na jejich požadavky.⁴⁴³

Obrázek č. 14 zobrazuje mapu provozoven společnosti v České republice.

Obrázek č. 14: Mapa provozoven společnosti LESS&FOREST s.r.o.



Zdroj: LESS&FOREST s.r.o. [online]. c2010 [cit. 2010-03-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.less.cz/forest/index.php>>.

„**LESS&TIMBER s.r.o.** se zabývá zpracováním dřeva. V současné době patří k významným zpracovatelům kvalitního dřeva v Evropě a zaměstnává téměř 550 zaměstnanců. Společnost provozuje čtyři pily a jeden závod na výrobu lepených hranolů a nábytkářských polotovarů. Současná roční kapacita pořezu pil je zhruba 200 tisíc m³ jehličnaté a listnaté kulatiny. To představuje první místo mezi zpracovateli této suroviny v České republice. Přičteme-li k tomu kapacitu ročního pořezu nové pily v Čáslavi, tj. dalších 260 tisíc m³ převážně jehličnaté kulatiny, činí celková kapacita pořezu 460 tisíc m³ dřeva za rok. To společnost řadí mezi největší zpracovatele této suroviny v Evropě. Stávající roční výroba lepeného hranolu v nové pile v Čáslavi je 20 tisíc m³. Cílem je nejen dřevo řezat, ale následně i zpracovat do podoby polotovarů a výrobků. Významnou část vlastní produkce tedy podnik dále zpracovává, a to především do stavebnětruhlářských polotovarů (např. lepený hranol pro výrobu oken a dveří) a nábytkářských přířezů. I v této oblasti patří firma mezi významné evropské producenty s ambicí dalšího růstu.“⁴⁴⁴

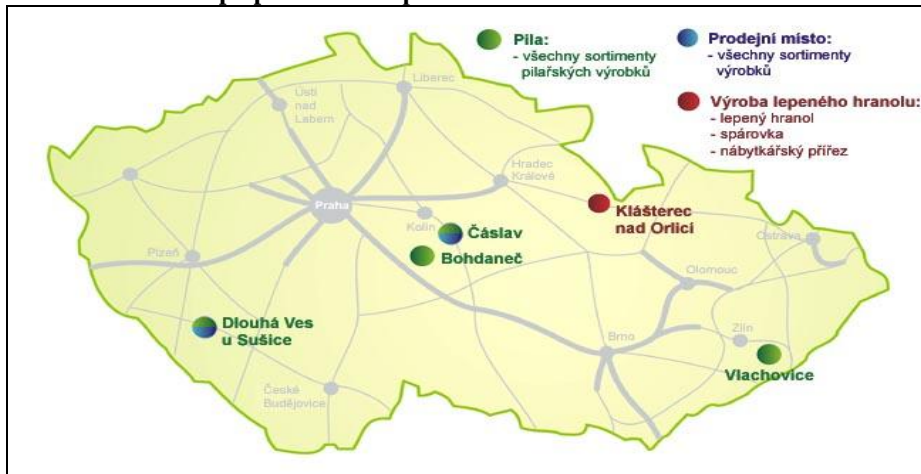
Společnost pracuje podle motta: „**ZPRACUJEME KAŽDOU PILINU**“. Snaží se neustále rozvíjet a nabízet nové produkty. Velký důraz je kladen na další investice směřující do rozvoje provozu a technologií, které zvyšují kvalitu a produktivitu poskytovaných služeb.⁴⁴⁵ Následující obrázek znázorňuje mapu provozoven této společnosti.

⁴⁴³ LESS&FOREST s.r.o. [online]. c2010 [cit. 2010-03-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.less.cz/forest/index.php>>.

⁴⁴⁴ LESS&TIMBER s.r.o. [online]. c2010 [cit. 2010-04-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.less.cz/timber/index.php>>.

⁴⁴⁵ LESS&TIMBER s.r.o. [online]. c2010 [cit. 2010-04-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.less.cz/timber/index.php>>.

Obrázek č. 15: Mapa provozoven společnosti LESS&TIMBER s.r.o.



Zdroj: LESS&TIMBER s.r.o. [online]. c2010 [cit. 2010-04-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.less.cz/timber/index.php>>.

Společnost **LESS&ENERGY s.r.o.** se zabývá výrobou elektrické a tepelné energie z obnovitelných zdrojů. „V roce 2009 společnost zprovoznila v Čáslavi jednu z nejmodernějších evropských elektráren na dřevní biomasu, zároveň se jedná o nejmodernější obdobné zařízení v České republice. Kogenerační jednotka tvoří jeden areál společně s novým dřevozpracujícím závodem. Společnost je jednoznačně průkopníkem ve výstavbě a provozování moderních energetických zařízení na dřevní biomasu v České republice.“⁴⁴⁶

Řízení společnosti

Funkci generálního ředitele a zároveň předsedy představenstva zastává vlastník společnosti LESS a.s., Ing. Jan Mičánek. Podle jeho názoru jeho největší zásluha na úspěchu společnosti to, že uměl najít správné lidi, kteří nyní tvoří tým řídící celý holding. Každý z nich představuje odborníka na určitou oblast. Mičánek jim prý dal pouze nápad, motivaci a volné pole působnosti. Rozhodující je, aby je práce bavila, aby se navzájem respektovali a dokázali vzájemně spolupracovat. Občas se sice musí vyřešit nějaký problém či obnovit nefungující vztahy, jinak ale holding funguje sám. Právo 100% vlastníka využívá jednou do roka. Zpravidla rozhoduje celé vedení společně. Samozřejmě má poslední slovo při výběru vedoucích pracovníků. Chce každého z nich vidět a promluvit si s ním.⁴⁴⁷

Přestože Mičánek nečetl žádnou odbornou manažerskou publikaci, řídí společnost úspěšně. Roli hraje i jeho dlouhodobá orientace. Pokud zvažuje jakýkoli zásadní krok, myslí 20 až 30 let dopředu a bere v úvahu všechny možné pro a proti.⁴⁴⁸

V současnosti ve společnosti pracuje nejstarší syn majitele. Po ukončení dřevařské vysoké školy nastoupil na pozici mistra na pilu v Bohdanči. Postupně se ale vypracoval.

⁴⁴⁶ LESS&ENERGY s.r.o. [online]. c2010 [cit. 2010-04-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.less.cz/energy/index.php>>.

⁴⁴⁷ Čerpáno z rozhovoru s Ing. Janem Mičánkem st. dne 5.3.2010 na téma: Společnost LESS a.s a rodinné podnikání

⁴⁴⁸ Čerpáno z rozhovoru s Ing. Janem Mičánkem st. dne 5.3.2010 na téma: Společnost LESS a.s a rodinné podnikání

Nyní zastává funkci ředitele pily v Čáslavi. Ve společnosti pracovala dcera majitele, právnička, která je nyní na mateřské dovolené. Třetí syn ještě studuje, a to hotelnictví.⁴⁴⁹

Mičánek svou společnost nepovažuje za rodinnou. Důvodem jejího založení bylo: „stát se svobodným“. Přestože jeho děti ve společnosti pracují, nikdy by je nenutil, aby podnik převzaly. Ví, že syn je loajální a ve firmě odvádí výborné výkony, ale bere ho jako ostatní zaměstnance. Je rád, že ho práce baví a je spokojený. Kdyby se prý rozhodl pro jinou profesi, rád by mu s čímkoliv pomohl. Vlastnictví akcií a řízení považuje za dvě rozdílné věci. Rodinu odděluje od podnikání. Kromě toho si myslí, že se celý holding stal velice komplexní a pro jednoho člověka nezvladatelný. Přesné plány do budoucna zatím nemá. Prozatím uvažuje o tom, že část firmy rozdá některým lidem z vedení. Jeho jediným přáním je, aby firma prosperovala. Je si vědom toho, že on jako zakladatel zastává neopakovatelnou pozici.⁴⁵⁰

SWOT analýza⁴⁵¹

Silné stránky

- Činorodý majitel – Mičánek se nebojí riskovat a investovat do slibných projektů. Díky němu firma šetrně pečuje o životní prostředí a přináší prospěch celému přilehlému okolí sídla společnosti. Zaměstnává většinu místního obyvatelstva a podílí se na opravě místních památek. Každoročně všem obyvatelům okolních vesnic daruje vánoční stromeček, kapra, láhev pálenky a starším občanům také 3 balíky krajín.
- Vedoucí zaměstnanci (cca 30–40 zaměstnanců) – Každý z nich je odborníkem na určitou oblast podnikání holdingu. Je jim svěřena velká pravomoc a mají široké pole působnosti. Bez nich by podle majitele nemohl vzniknout žádný nový projekt, všechny změny a vylepšení iniciují oni.
- Neustálé zvyšování odborné kvalifikace zaměstnanců – Bez vzdělaných zaměstnanců firma svým zákazníkům nemůže poskytovat kvalitní a moderní služby.
- Diverzifikované riziko podnikání – Společnost podniká v různých oblastech, nejen v lesnictví (je jedním z největších producentů sadebního materiálu v ČR – ročně zasází cca 18 milionů stromů), v dřevozpracujícím odvětví (s 27 harvestory je největší českou firmou těžící dřevo, disponuje ale i dalšími technologiemi, jako jsou lanovky nebo traktory, patří také mezi největší evropské výrobce polotovarů na výrobu dřevěných oken), v obchodu se dřevem a jeho dopravě (díky speciálním kamionům je největší evropskou firmou na dopravu dřeva, na trh totiž přišla s originálním řešením optimalizujícím dopravu pomocí moderních technologií). Každou svou činnost holding poskytuje interně i externě.
- Moderní technologie – Moderní technologie zefektivňují poskytované služby a chrání životní prostředí. Příkladem je mj. optimalizace dopravy dřeva, těžba dříví na lanovkách, elektrárna na biomasu.

⁴⁴⁹ Čerpáno z rozhovoru s Ing. Janem Mičánkem st. dne 5.3.2010 na téma: Společnost LESS a.s. a rodinné podnikání

⁴⁵⁰ Čerpáno z rozhovoru s Ing. Janem Mičánkem st. dne 5.3.2010 na téma: Společnost LESS a.s. a rodinné podnikání

⁴⁵¹ Čerpáno z firemního materiálu LESS 2009 společnosti LESS a.s. a rozhovoru s Ing. Janem Mičánkem st. dne 5.3.2010 na téma: Společnost LESS a.s. a rodinné podnikání

- Různé certifikace a licence – Společnost LESS&FOREST s.r.o. drží např. exkluzivní licenci na novou metodu uchování dřeva v bezkyslíkové atmosféře pro ČR a Slovensko.

Slabé stránky

- Financování zpravidla úvěry a půjčkami – V roce 2008 činily krátkodobé bankovní úvěry a závazky holdingu 1,3 mld. Kč, dlouhodobé úvěry cca 1,1 mld. Kč (úvěry byly poskytnuty nejen na projekty, ale i na provoz společnosti a na financování harvestorů a dalších strojů pořízených na leasing). Celkem úvěry poskytlo 6 bank, tudíž je nepravděpodobné, že by mohlo dojít k ohrožení existence společnosti.
- Někteří neloajální a nespolehliví zaměstnanci.

Příležitosti

- Expanze do Ruska – V Rusku se nachází čtvrtina lesního porostu na světě.
- Expanze do Austrálie – V Austrálii se staví především dřevěné domy.
- Expanze do Německa a Rakouska – Kvůli krizi poklesly kapacity německých i rakouských lesnickodřevozpracujících firem. Nyní zde vyvstává příležitost pro společnost LESS a.s., která může nabídnout kvalitní služby za přiměřenou cenu. Pro LESS a.s. to může být šance pro další rozvoj, jelikož v České republice kvůli krizi poptávka spíše klesá.
- Využití originálního řešení projektu Čáslav – Projet se již osvědčil. Pro firmu tedy není problém postavit další takovýto komplex.

Hrozby

- Změna způsobu zadávání státních zakázek – Státní zakázky tvoří velkou část příjmů společnosti LESS a.s. Žádná podobná změna ale není pravděpodobná.
- Pohledávky po splatnosti – Holding má permanentně cca 100-150 mil. Kč pohledávek po splatnosti (krátkodobé pohledávky za rok 2008 činily cca 600 mil. Kč). Nicméně pro holding tato skutečnost nepředstavuje významnou hrozbu.

Budoucnost

Holding LESS je dnes bezesporu největší tuzemská lesnickodřevařská firma, jež si za necelých 20 let své existence dokázala vydobýt významné postavení na trhu a dobrou pověst u svých zákazníků. V tomto roce také provedla dosud největší investici do zmiňovaného projektu Čáslav. Původně měl stát vedle pily a elektrárny ještě závod vyrábějící dřevěné polotovary. Jeho výstavba byla odložena kvůli akvizici německé firmy Holzwerk Hemau, který již tyto dřevěné polotovary vyrábí. Holding se tak stal největším evropským producentem dřevěných lepených okenních hranolů. I přes hospodářskou recesi se firmě daří. Důkazem jsou nejen rozsáhlé investice posledních let, ale i včasné splácení všech úvěrů (několik miliard) a rostoucí tržby (v roce 2009 tržby činily 3,8 mld. Kč, v roce 2008 pouze 3,3 mld. Kč, v roce 2007 vyrostly díky orkánu Kyrill dokonce na 4,3 mld. Kč,

ten totiž vytěžil téměř celoroční předpokládanou produkci státních lesů a škody bylo třeba urychleně zlikvidovat, právě Less získal nejvíce tendrů na těžbu popadaných či poškozených stromů).⁴⁵² Úspěch společnost zaznamenává i v tendrech pořádaných státním podnikem Lesy České republiky (LČR). Překážkou pro ni nejsou ani dřívější stížnosti konkurence z „podstřelování soutěžních cen“. „Státní podnik chtěl letos udělat obří soutěž na desetileté tendry na těžbu ve státních lesích a jejich obhospodařování, ale menší firmy ji napadly a teď se čeká na rozhodnutí antimonopolního úřadu, zda bude tendr pokračovat.“ Menší firmy si stěžovaly, že nemají šanci v tendrech uspět proti velkým společnostem. Podle mnoha odborníků jsou letošní tendry nejlépe vypsány za poslední roky. Dle Mičánka nechtějí tito kritici na rovinu přiznat, že jim vyhovuje současný systém, kdy mohou nakupovat dřevo od státu (od státu se vždy nakoupí levněji než od soukromé firmy), což už pak nebude možné.⁴⁵³

Záměrem společnosti LESS a.s. pro příští rok je výrazněji vstoupit na trh Německa a Rakouska, kde kvůli hospodářské recesi muselo mnoho místních dřevařských a lesnických firem ukončit svou činnost. Dlouhodobější cíl představuje vstup na ruský a australský trh. Nemohu, než tyto plány podpořit. Rusko představuje jednu z největších oblastí lesních porostů a Austrálie naopak jednoho z největších spotřebitelů dřeva (na výstavbu domů). Podle Mičánka zde nehraje vzdálenost významnou roli, jelikož se obchod se zbožím uskutečňuje směrem z Asie do Evropy. Zpět se vrací jen prázdné kontejnery. Proto je levnější například přepravit dřevo do Asie než v rámci Evropy.⁴⁵⁴

Pokud by firma získala další úvěr nebo jiný zdroj financování, doporučila bych postavit další elektrárnu na biomasu. Ta v Čáslavi se již osvědčila, a proto by byla škoda nevyužít moderní technologie a know-how, které byly nutné k její výstavbě.

Jelikož letos Jan Mičánek oslaví šedesáté narozeniny, poradila bych, aby nic nenechal náhodě a nejen promýšlel, ale i postupně připravoval předání podniku, ať již firmu přenechá svým dětem či týmu schopných manažerů z jejího vedení.

Jen čas ukáže, jak se podnik bude vyvíjet po odchodu pana Mičánka z vrcholového vedení a zda se stane rodinným podnikem druhé generace.

⁴⁵² Less vyrostl na 3,8 miliardy. *Silvarium.cz* [online]. 22. 3.2010 [cit. 2010-04-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.silvarium.cz/content/view/full/17726/68/>>.

⁴⁵³ Less vyrostl na 3,8 miliardy. *Silvarium.cz* [online]. 22. 3.2010 [cit. 2010-04-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.silvarium.cz/content/view/full/17726/68/>>.

⁴⁵⁴ Lesům zdar. *Ekonom.ihted.cz* [online]. 27. 11. 2008 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <http://ekonom.ihted.cz/c4-10005590-30844760-406000_d-lesum-zdar>.

2.4.2 Knoflíkářský průmysl Žirovnice a.s.

Společnost Knoflíkářský průmysl Žirovnice a.s. byla založena v roce 1994 jako pokračování již více než 145leté tradiční výroby perleťových knoflíků ve městě Žirovnici. Dnes představuje rozhodující předmět činnosti výroba a prodej technických výlisků. Firmu lze považovat za partnerský rodinný podnik, jež je řízen první generací, která nyní začíná připravovat druhou generaci na budoucí převzetí podniku.⁴⁵⁵

Sídlo: Žirovnice, Tyršova 707

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 64 243 000 Kč

Počet zaměstnanců: cca 160

Rok založení: 1994

Historie perleťářství, knoflíkářství a společnosti Knoflíkářský průmysl Žirovnice a.s.

„Domovem perleť jsou teplé vody Indického a Tichého oceánu, ostrovy Indonésie, pobřeží Austrálie, Japonska, Rudého moře, Perského zálivu i některých větších sladkovodních řek. Skutečným domovem perleťářství je Orient. Umění zpracovávat perleť bylo patrně námořními výpravami nebo při křížáckých válkách přeneseno do Evropy.“ Nejprve se objevil perleťářský průmysl ve Francii (již před rokem 1700 se zde vyráběly první perleťové knoflíky), poté v Anglii, Rakousku, Německu, Čechách a Itálii. Perleť se začala využívat i pro výrobu uměleckých předmětů, jako jsou hřebeny nebo různé ozdoby. Od té doby se perleťářství vyvíjelo samostatně. Postupně se od ruční výroby přešlo ke zpracování pomocí strojů. Vznikaly také různé problémy, např. uvalení cla na dovoz knoflíků do Ameriky (1890), omezení dovozu perleti za 1. světové války, hrozba levných japonských knoflíků atd.⁴⁵⁶

Perleťářské začátky v Žirovnici jsou spojeny se jménem Josefa Žampacha, perleťářským tovaryšem vyučeným ve Vídni řemeslu „čamrdářství“, tj. výrobě knoflíků. Ten se v roce 1863 do Žirovnice přišel a zřídil si zde dílnu na výrobu perleťových knoflíků. Postupně si po jeho vzoru zakládali za pomoci vídeňské firmy S. M. Hoch vlastní dílnu i další obyvatelé města a okolí. Došlo k prudkému rozvoji perleťářství v celém kraji. Vznikla zde učňovská škola, zaměřená na perleťářskou výrobu, různé kulturní spolky, vlastní Společenstvo mistrů soustružnických a byl postaven nový kostel. Knoflíky se začaly vyvážet i do zahraničí, např. do Německa, Anglie a Španělska. Období rozvoje se střídalo s obdobími krize (např. 1. světová válka, krize ve 30. letech, 2. světová válka). K rozvoji perleťářství také přispělo zřízení Svazu československých perleťových podnikatelů nebo Výrobního družstva soustružníků perleť (později Perlex), které členům pomáhaly levněji nakupovat suroviny a výhodněji prodávat knoflíky. Knoflíky se vyráběly v různých tvarech, různých vzorech, barvách a i z různých druhů perleti (lastury, ulity aj.).

⁴⁵⁵ KNOFLÍKÁŘSKÝ PRŮMYSL ŽIROVNICE a.s. [online]. c2007 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.kpzas.cz/pages/index.php>>.

⁴⁵⁶ MATĚJKOVÁ, J., KRÁSL, O., KASALOVÁ, M. *Historie knoflíkářství v Žirovnici*. Knoflíkářský průmysl Žirovnice a.s. Červenec 2000.

Z perleti vznikala i dámská bižuterie a předměty denní potřeby jako hodinky, kalamáře atd. Právě díky knoflíkářství a perleťářství se stala Žirovnice světoznámou.⁴⁵⁷

Nejvýznamnější pohromou pro perleťářství bylo znárodnění všech větších závodů po roce 1948. Žirovničtí perleťáři byli rozděleni nejprve do dvou závodů Koh-i-noor Praha a Perlex. Tyto se v roce 1953 sloučily, a tak vznikl jediný závod Koh-i-noor, později přejmenován na Perleťářský průmysl Žirovnice. Ten se v roce 1963 sloučil se závody Kornolit v Prostějově a Butonie Roudnice nad Labem, tím vznikl nový národní podnik Knoflíkářský průmysl Žirovnice, který položil základy rozvoje knoflíkářské výroby v Československu. Podnik se stal největším československým výrobcem knoflíků. Vyráběl a dodnes vyrábí knoflíky z přírodní mořské perleti, z dalších přírodních materiálů (např. rohy, parohy, kosti a dřevo), z polyesterové pryskyřice a jiných umělých hmot. Doplnkově vyráběl bižuterii z perleti i umělých hmot, lisované a soustružené spony. Postupně se firma rozvíjela. Rozšiřoval se její výrobní program a vylepšovaly se technologie. V roce 1972 byl zakoupen první vstřikolis. Začal se tak zpracovávat plast (výroba plastových knoflíků, ramínek na oděvy, opasek atd.). Později byla zakoupena linka na galvanické pokovování. Byla zavedena technologie vstřikolisování plastů s následnými povrchovými úpravami barvením a potiskem (knoflíky podobné kovovým) a technologie tažení kovů (stiskací knoflíky). Také se začaly vyrábět technické výlisky pro nábytkářství, elektrotechnický a zejména automobilový průmysl. V neposlední řadě vznikla nástrojárna, kde se dodnes vyrábí nářadí, nástroje a vstřikolisovací formy.⁴⁵⁸

Další mezník představuje rok 1990, kdy došlo k zásadním organizačním změnám. Oddělily se závody Kornolit i Butovnia a ze zbylého národního podniku byl vytvořen státní podnik. Ten se v roce 1994 přeměnil na akciovou společnost Knoflíkářský průmysl Žirovnice a.s. Majetek akciové společnosti přešel do správy Fondu národního majetku, tj. dřívějšího vlastníka, jenž ho nabídl jednotlivým akcionářům formou kupónové privatizace. Orgány společnosti byly nejprve ovládány investičním fondem Kredital a.s. Ostrava, později společností Colorlak a.s., dále Lesní společností Litoměřice a Kvatro Grup a.s. Litoměřice. V roce 1999 koupila majoritní podíl ve výši 80 % akcií společnost FIO-SCS s.r.o. Praha, kde jako krizoví manažeři působili Jaroslav Štěpán, Vladimír Janů a Lubomír Karlín. Těm byl v roce 2002 nabídnut odkup společnosti, který následně provedli. Nyní společnost vlastní. Nadále ve firmě zastávají funkce, které plnili před jejím odkoupením. Ing. Jaroslav Štěpán je generálním ředitelem firmy (dříve pracoval i ve funkci výrobního ředitele), Vladimír Janů je obchodním ředitelem a JUDr. Lubomír Karlín právní zástupce. Do podnikání vstoupili nejen proto, že se chtěli osamostatnit a vybudovat „něco svého“, ale také proto, že vycítili příležitost pro další rozvoj podniku. V té době byla hlavní činnost firmy knoflíkářská výroba, postupně se ale společnost rozvíjela a přicházela s novými aktivitami a novým výrobním programem (od výroby knoflíků, bižuterních krabiček až k výrobě plastových dílů pro automobilový průmysl). Nejvýznamnější činností se stala výroba technických výlisků, které se začaly vyrábět již v roce 1972 po zakoupení prvních vstřikolisů (mezi první výrobky vstřikolisů patřily knoflíky, díly pro nábytkářský průmysl a vlastní vstřikolisovací formy). V roce 2001

⁴⁵⁷ MATĚJKOVÁ, J., KRÁSL, O., KASALOVÁ, M. *Historie knoflíkářství v Žirovnici*. Knoflíkářský průmysl Žirovnice a.s. Červenec 2000.

⁴⁵⁸ MATĚJKOVÁ, J., KRÁSL, O., KASALOVÁ, M. *Historie knoflíkářství v Žirovnici*. Knoflíkářský průmysl Žirovnice a.s. Červenec 2000.

začala firma vyrábět technické výlisky pro automobilový průmysl, které se postupně staly nejdůležitějším produktem firmy.⁴⁵⁹

Nejdůležitějším strojem a také konkurenční výhodou je tzv. „alumet“ sloužící k napařování hliníku. Žádná jiná firma s českým kapitálem ho nevlastní.⁴⁶⁰

Mezi nejvýznamnější odběratele společnosti mj. patří: firma Bosch (dodávky krytek na čerpadla do aut), TKZ Polná (krytky pantů na dveře), HTM Tyrolia (vázání lyží), podniky Koyto a VISTEON (světla pro automobilový průmysl). Společnost VISTEON patří mezi přímé dodavatele automobilek TPCA, Opel či Bentley. V automobilovém průmyslu je většinou smluvně ošetřeno, že jeden subdodavatel nesmí dodávat více než 20 % určitých dílů, aby v případě problémů subdodavatele nevznikly těžkosti i jeho odběratelům. Firma Knoflíkářský průmysl Žirovnice se u mnoha odběratelů osvědčila a nyní dodává i více než 20 % požadovaného množství.⁴⁶¹

Předmět činnosti

Hlavní činností podniku je výroba technických výlisků, forem, knoflíků a bižuterních předmětů z přírodních materiálů a galvanické pokovování plastů. Dále firma umí napařovat a ve vlastní nástrojárně vyrábět vstřikolisovací formy pro vlastní či kooperační výrobu.⁴⁶²

V současnosti společnost patří mezi jediné dvě české firmy, vyrábějící knoflíky. Druhá knoflíkářská společnost se nachází ve Studené a jmenuje se STYL výrobní družstvo knoflíkářů. Většina knoflíků se prodává v České republice a na Slovensku. Zásobují se převážně galanterie a módní salóny. Dále se vystavuje na mezinárodním veletrhu módy a obuvi STYL a KABO.⁴⁶³

Portfolio společnosti lze rozdělit následovně: 10 % činí výroba knoflíků a bižuterie, 80 % výroba dílů pro automobilový průmysl (zejména vylisovaná a pokovená světla, krytky na čerpadla), 10 % ostatní činnosti (např. výroba vázání na lyže).⁴⁶⁴

Na následujících obrázcích z webových stránek společnosti jsou zobrazeny ukázky technických výlisků, knoflíků a perleťové bižuterie.⁴⁶⁵

⁴⁵⁹ MATĚJKOVÁ, J., KRÁSL, O., KASALOVÁ, M. *Historie knoflíkářství v Žirovnici*. Knoflíkářský průmysl Žirovnice a.s. Červenec 2000.

⁴⁶⁰ Čerpáno z rozhovoru s Ing. Petrou Janů dne 13.3.2010 na téma: Rodinné podnikání a Knoflíkářský průmysl a.s.

⁴⁶¹ Čerpáno z rozhovoru s Ing. Petrou Janů dne 13.3.2010 na téma: Rodinné podnikání a Knoflíkářský průmysl a.s.

⁴⁶² KNOFLÍKÁŘSKÝ PRŮMYSL ŽIROVNICE a.s. [online]. c2007 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.kpzas.cz/pages/index.php>>.

⁴⁶³ KNOFLÍKÁŘSKÝ PRŮMYSL ŽIROVNICE a.s. [online]. c2007 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.kpzas.cz/pages/index.php>>.

⁴⁶⁴ KNOFLÍKÁŘSKÝ PRŮMYSL ŽIROVNICE a.s. [online]. c2007 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.kpzas.cz/pages/index.php>>.

⁴⁶⁵ KNOFLÍKÁŘSKÝ PRŮMYSL ŽIROVNICE a.s. [online]. c2007 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.kpzas.cz/pages/index.php>>.

Obrázek č. 16: Sortiment společnosti Knoflíkářský průmysl a.s.



Zdroj: KNOFLÍKÁŘSKÝ PRŮMYSL ŽIROVNICE a.s. [online]. c2007 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.kpzas.cz/pages/index.php>>.

Řízení společnosti

Firma je 100% vlastníkem společnosti Knoflíkářský průmysl s.r.o. zabývající se pomocnou montáží elektronických součástek a zaměstnávající převážně osoby se změněnou pracovní schopností a společnosti KPŽ SK s.r.o. zabývající se prodejem a distribucí knoflíků na Slovensku.⁴⁶⁶

Vlastníci podniku plní stejné funkce jako před jeho odkupem. Ředitelem společnosti je Jaroslav Štěpánek, obchodním ředitelem Vladimír Janů a právní zástupcem Lubomír Karlín. Aby měli ve firmě vyrovnané postavení, zastávají různé role v představenstvu. Předsedou představenstva je Vladimír Janů, místopředsedou Jaroslav Štěpán a členem představenstva Lubomír Karlín. Jménem firmy jsou oprávněni jednat minimálně dva členové představenstva společně.⁴⁶⁷

Ve firmě začali postupně pracovat i rodinní příslušníci majitelů. Paní Dagmar Štěpánová, nejstarší dcera ředitele společnosti, má v podniku na starosti obchodní úsek, sekci Německo. Je také členem dozorčí rady. Její mladší sestra ve firmě pracuje jako asistentka. Ve firmě působí jako lektorka anglického jazyka a současně jako Business Department trainee (již se začala zaučovat pro převzetí funkce obchodního ředitele podniku) Ing. Petra Janů, nejstarší dcera Vladimíra Janů. V podniku pracuje jeho sestra na pozici vedoucí kontroly. Časem se chce do podnikání zapojit i mladší dcera Lenka Janů. Ve firmě dále pracuje manželka Lubomíra Karlína, a to na pozici vedoucí expedice knoflíků. Jeho děti zatím zájem o práci v podniku neprojevíly.⁴⁶⁸

⁴⁶⁶ Čerpáno z rozhovoru s Ing. Petrou Janů dne 13.3.2010 na téma: Rodinné podnikání a Knoflíkářský průmysl a.s.

⁴⁶⁷ Čerpáno z rozhovoru s Ing. Petrou Janů dne 13.3.2010 na téma: Rodinné podnikání a Knoflíkářský průmysl a.s.

⁴⁶⁸ Čerpáno z rozhovoru s Ing. Petrou Janů dne 13.3.2010 na téma: Rodinné podnikání a Knoflíkářský průmysl a.s.

Všichni tři majitelé považují společnost za rodinnou. Již začalo její postupné předávání následující generaci. Stávající majitelé nyní zaučují své potomky v jejich budoucích funkcích. Je rozhodnuto, že nejstarší dcera pana Štěpána převezme jeho funkci jako ředitelka společnosti a nejstarší dcera pana Janů bude zastávat pozici obchodní ředitelky a předsedy představenstva. Během následujících let by měly nejen stínovat funkce svých otců, ale projít si i ostatními odděleními firmy, aby na ní získaly komplexní pohled. Rivalita mezi nimi nebo mezi jinými potomky vlastníků nepanuje. Navzájem si věří. Podnikání jejich otců ovlivnilo i jejich vzdělání, např. Petra Janů vystudovala Vysokou školu ekonomickou v Praze se záměrem vstoupit poté do společnosti otce.⁴⁶⁹

Ve firmě se nachází pouze jeden externí manažer ve vedení podniku, a to nový výrobní ředitel, který převzal funkci po panu Štěpánovi. Nyní v podniku pracuje 160 zaměstnanců, před hospodářskou krizí zde bylo zaměstnáno kolem 200 pracovníků. Na vyšší funkce vybírá zaměstnance vždy vedoucí jednotlivého úseku, na nižší asistentka podniku. Zaměstnanci mají k dispozici ubytovnu, která se nachází vedle kancelářských prostor firmy. Každý zaměstnanec má také svůj motivační plán, na základě něhož je hodnocen.⁴⁷⁰

Společnost je financována převážně úvěry, zejména překlenovacími úvěry (faktury odběratelů jsou většinou splatné do jednoho měsíce, ale dodavatelům se musí zaplatit do 14 dnů). Kvůli krizi je těžké získat úvěr, často se musí ručit podnikem, stroji nebo budovami. Společnost v roce 2009 využila dotaci Ministerstva průmyslu a obchodu ČR pro malé a střední podniky v celkové hodnotě 6 mil. Kč. Z těchto prostředků byl koupen nový výrobní lis. Firma si vyřizovala dotaci sama. Podle majitelů není vůbec jednoduché dotaci získat.⁴⁷¹

SWOT analýza^{472,473}

Silné stránky

- vlastnictví velkého pozemku vzhledem k možnému rozšiřování podnikání v budoucnu;
- Rozmanitost výroby zajišťující nezávislost na jednom odběrateli;
- dlouhodobá tradice výroby perleťových knoflíků, která přispěla k dobrému jménu firmy;
- finanční stabilita společnosti (firma platí všechny splátky úvěrů včas);
- vlastní výchova zaměstnanců;
- speciální ekologická strategie podniku (vyšší odpadní politika, recyklace materiálu, ukončení zastaralého provozu a technologie, kde hrozí zvýšené riziko pro životní prostředí);
- vlastní nástrojárna (výroba forem i pro jiné podniky);
- speciální stroj „alumet“;

⁴⁶⁹ Čerpáno z rozhovoru s Ing. Petrou Janů dne 13.3.2010 na téma: Rodinné podnikání a Knoflíkářský průmysl a.s.

⁴⁷⁰ Čerpáno z rozhovoru s Ing. Petrou Janů dne 13.3.2010 na téma: Rodinné podnikání a Knoflíkářský průmysl a.s.

⁴⁷¹ Čerpáno z rozhovoru s Ing. Petrou Janů dne 13.3.2010 na téma: Rodinné podnikání a Knoflíkářský průmysl a.s.

⁴⁷² Čerpáno z rozhovoru s Ing. Petrou Janů dne 13.3.2010 na téma: Rodinné podnikání a Knoflíkářský průmysl a.s.

⁴⁷³ MATĚJKOVÁ, J., KRÁSL, O., KASALOVÁ, M. *Historie knoflíkářství v Žirovnici*. Knoflíkářský průmysl Žirovnice a.s. Červenec 2000.

- dobré vztahy se zákazníky, které jim na základě kladných referencí přinášejí nové klienty;
- neustálé zvyšování efektivity ve výrobě, plynulé navázání výrobních procesů, certifikace atd.;
- dobré kontakty, především v automobilovém průmyslu.

Slabé stránky

- nízká úroveň marketingových aktivit a neexistence motta ani poslání firmy;
- nedostatečná znalost jazyků zaměstnanců (nyní zavedeny jazykové kurzy);
- nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců ve středním managementu (v minulosti v podniku střední management neexistoval, proto byli někteří zaměstnanci povýšeni; nyní ale nevědí, jak se chovat a jak komunikovat s podřízenými, tj. bývalými kolegy);
- neochota některých zaměstnanců nést zodpovědnost za svou práci;
- lokalita podniku (Vysočina patří mezi kraje s nejnižšími platy, což odrazuje mnohé potenciální zaměstnance; firma se ale snaží poskytovat solidní zázemí, např. ubytovna, jazykové kurzy, osobní motivační plán atd.);
- problém krátkodobých překlenovacích úvěrů (splatnosti vydaných faktur jsou delší než splatnosti přijatých faktur);
- velká závislost podniku na automobilovém průmyslu (80 %).

Příležitosti

- možnost proniknutí na trh Německa, Slovenska a Itálie;
- stabilizace trhů EU přinášející nové vývozní příležitosti;
- vysoký potenciál ve výrobě plastů, které nahrazují tradiční kovové a dřevěné výrobky;
- nové aktivity či nový výrobní program (pro firmu není problém ve vlastním vývojářském centru např. vyvinout a vyrobit novou formu či nový druh výlisku).

Hrozby

- zahraniční konkurence s vyspělou technologií;
- příliv levného zboží z jihovýchodní Asie (knoflíky i plastové výrobky);
- krachující čeští textilní výrobci;
- ztráta kvalifikovaných lidí (kvůli migraci nebo mateřské dovolené);
- velká vyjednávací síla odběratelů;
- daňové zatížení;
- vliv hospodářské recese, převážně v automobilovém průmyslu.

Budoucnost

Dominantní činností firmy je výroba dílů pro automobilový průmysl, který se nyní nachází v recesi. Vstup na tento trh je finančně náročný, jsou zapotřebí i dobré reference a kontakty. Společnost se již na trhu za 9 let poskytování subdodávek pro automobilový průmysl dobře uvedla, a tak disponuje dobrými referencemi. Další výhodou firmy je její schopnost vyprojektovat, vyrobit nebo opravit formu na všechny plastové výrobky. V případě rozbití formy se tudíž nemusí posílat do centrály odběratele, a tak se šetří čas i peníze. Doposud také neexistuje žádný levnější a efektivnější substitut plastových výlisků. Firma je schopna podle požadavků měnit vlastnosti plastů, vstupní materiál i další parametry výrobků. Pojistkou společnosti jsou dlouhodobé smlouvy s odběrateli. Ti ji musí dát vědět dopředu, když chtějí smlouvu vypovědět. Přesto by se společnost měla snažit diverzifikovat riziko zaměřením se i na jiné oblasti podnikání.

Co se týče výroby knoflíků, panuje v tomto oboru velká rivalita. Knoflíky společnosti jsou sice kvalitní, ale dražší než ty, které se dováží např. z Číny. Proto se prodávají především do módních salonů, pro které mohou být navrhnuty a vyrobeny přímo na míru. Firma totiž disponuje vlastním vývojovým a designérským centrem. Knoflíky také vystavuje na mezinárodních veletrzích. Dále společnost vyrábí rozličnou bižuterii. Toto odvětví je také velmi konkurenční. Bižuterie se prodává převážně do českých butiků. Jelikož se podnik v posledních letech výrobě knoflíků a bižuterie příliš nevěnoval, doporučovala bych tuto tradici alespoň částečně oživit. Navrhuji zpřehlednit a pravidelně aktualizovat webové stránky společnosti, kde lze nalézt i e-shop s knoflíky, bižuterií a dalšími doplňky, a pravidelně portfolio e-shopu rozšiřovat podle poptávky klientů. Je nezbytné toto zboží více propagovat. Většina obyvatel Žirovnice a okolí ani neví, co vše se ve firmě vyrábí. Reklamu lze umístit nejen do lokálních novin a časopisů, ale i na internetové stránky zaměřené na módu a doplňky. Firma by se také mohla pokusit nabídnout bižuterii pod svou značkou jednomu (časem třeba i více) obchodnímu řetězci, čímž by se dostala do povědomí veřejnosti. Podnik má v této oblasti sice dlouholetou tradici, její výrobky jsou kvalitní, drží krok s módou a jsou i cenově dostupné, je to ale oblast vysoce konkurenční. Je nutné ji neustále přizpůsobovat potřebám zákazníků a přicházet s „něčím novým“, jinak nebude podniku přinášet přidanou hodnotu.

2.4.3 Pekařství Jan Hankovec

„Kvalitní pečivo se stoletou tradicí“

Rodinné Pekařství Jan Hankovec je nejznámější kolínskou pekárnou. Jejími současnými vlastníky jsou vnuci původního zakladatele.⁴⁷⁴

Obrázek č. 17: Znak Pekařství Jan Hankovec

Sídlo: Kolín II., Pražská 3

Právní forma: fyzické osoby

Počet zaměstnanců: cca 50

Rok založení: 1901



Zdroj: *Pekařství Jan Hankovec* [online]. c2007 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.hankovec.cz/>>.

Historie společnosti

Pekárna byla založena roku 1901 dědečkem současných vlastníků Janem Hankovcem a jeho ženou Marií. Jihočeský rodák Jan Hankovec se vyučil pekařině ve Vídni. Po svém návratu do Čech potkal svou budoucí manželku, se kterou se usadili v Kolíně. Roku 1901 spolu za finanční pomoci bratra Marie, který v Kolíně provozoval uzenářství, založili pekárnu. Pekárna měla úspěch, a to nejen díky zručnosti Jana Hankovce, ale i díky obchodnímu duchu jeho ženy. Nejprve měla rodina pronajatý pouze malý krámk na rohu Pražské ulice. Výrobní prostory se nacházely ve sklepeních domu (tj. pod dnešní prodejnou). Postupně vykoupili všechny krámky nacházející se ve stejném domě jako jejich prodejna, a tak vznikl větší obchodní dům zaměřený na prodej potravinářských výrobků. Pekárnu rozšířili během 1. světové války (přispěl k tomu zvýšený odbyt pečiva pro frontu) tím, že výrobu přestěhovali ze sklepních prostor do nové výrobní budovy v přilehlé ulici na Valech. Nová budova umožnila zvýšit sortiment i výrobu. Firma v ní peče dodnes. Díky pracovitosti, smělosti a obchodní schopnosti obou zakladatelů získala firma dobré jméno. Od jejího vzniku pro ni byl typický široký sortiment kvalitního běžného a sladkého pečiva. Rozvoj rodinného podniku zastavilo v roce 1949 znárodnění. Počínaje dnem 1.10.1991 provozují pekařství vnuci zakladatele firmy: Ing. Marie Blažková rozená Hankovcová a pan Jan Hankovec. Jedná se o sestřenici a bratrance, kteří ale byli vychováváni společně jako sourozenci (kvůli předčasnému úmrtí rodičů Marie Blažkové, roz. Hankovcové). Spolu pokračují v tradici založené svým

⁴⁷⁴ *Pekařství Jan Hankovec* [online]. c2007 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.hankovec.cz/>>.

dědečkem. Od Středočeských pekáren a cukráren s.p. majitelé nejprve odkoupili staré strojní zařízení, které umožňovalo výrobu pouze rohlíků. Postupně rozšiřovali strojní zařízení, a tím i sortiment podle potřeb trhu (např. o tmavé a celozrnné pečivo). Postupně byly také provedeny opravy jak výrobních prostor, tak prodejny.^{475, 476}

Předmět činnosti

„Pekařství Jan Hankovec se zabývá výrobou běžného a tmavého celozrnného pečiva a jeho rozvozem zákazníkům v Kolíně a jeho širokém okolí. V současnosti pekárna nabízí svým klientům sedm dnů v týdnu balené i nebalené pečivo, jež rozváží čtyřikrát denně po městě Kolíně a jednou až třikrát po přilehlých okresech. Výrobní kapacita je složena ze $\frac{2}{3}$ tvořená z rohlíků. Průměrně se denně vyrobí, vyexpeduje a prodá 120 tis. kusů pečiva. Peče se 7 dní v týdnu, od pondělí do pátku zhruba stejné objemy, o víkendu o 40 % méně. Počet kusů se odvíjí od přání zákazníků, sezónnosti, počasí atd. Začíná se péct okolo 21 hodiny večer a končí se kolem 13 hodiny odpoledne druhý den. První vozy s čerstvým pečivem vyjíždějí k zákazníkům kolem 2 hodiny ráno a poslední kolem 14 odpoledne.“ Tajemstvím firmy je hořovická pec z roku 1972, ve které pekárna stále peče. Moderní pece nemají podle odborníků takové mikroklima, a tak nemohou upéct takové pečivo jako tato stará pec.⁴⁷⁷

„Vlajkovou lodí je firemní prodejna v Pražské ulici, která tvoří součást pekárny. Prodejna byla v posledních letech upravena podle požadavků klientů. V současnosti přechází pekárenské prodejny nejen u nás, ale i na evropské a světové úrovni. Nabízí nejen široký sortiment čerstvých pekařských a cukrářských výrobků, ale i lahůdky, rychlé občerstvení, teplé a studené nápoje.“ To vše činí spolu s možností posezení a příjemnou obsluhou prodejnu jedinečnou. Prodejna má otevřeno od 5:00 do 17:30 během pracovních dnů, v sobotu od 5:30 do 12:00 a v neděli od 7:00 do 11:00.⁴⁷⁸

„Každá pekárna má vlastní filosofii. Strategie pekárny Jan Hankovec je orientace jen na velice úzký sortiment. Nosným programem je klasický kolínský rohlík, vyráběný ve 2 variantách 46g a 56g, dále ražené a pletené kolínské housky. Toto pečivo se vyrábí již od založení. Se změnami v životním stylu obyvatelstva souvisí rozšíření sortimentu o celozrnné a tmavé pečivo.“ Sortiment, který se v pekárně přímo peče není sice široký, ale je zato kvalitní. Poslední novinkou uvedenou na trh je vločkový rohlík, který neobsahuje žádné chemické přísady. V prodejně nalezneme ucelený pekařský sortiment, jež se dováží ze smluvních pekáren, zpravidla privátních (např. až 20 druhů chleba). Prodávaný sortiment je vybírán tak, aby byl v Kolíně výjimečný a nikdo jiný ho neprodával.⁴⁷⁹

⁴⁷⁵ Pekařství Jan Hankovec [online]. c2007 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.hankovec.cz/>>.

⁴⁷⁶ Čerpáno z firemního materiálu Pekařství Jan Hankovec 2001 a z rozhovoru s Romanem Nádvorníkem a Janem Hankovcem dne 1.4.2010 na téma: Rodinné podnikání a Pekařství Jan Hankovec.

⁴⁷⁷ Čerpáno z firemního materiálu Pekařství Jan Hankovec 2001 a z rozhovoru s Romanem Nádvorníkem a Janem Hankovcem dne 1.4.2010 na téma: Rodinné podnikání a Pekařství Jan Hankovec.

⁴⁷⁸ Čerpáno z firemního materiálu Pekařství Jan Hankovec 2001 a z rozhovoru s Romanem Nádvorníkem a Janem Hankovcem dne 1.4.2010 na téma: Rodinné podnikání a Pekařství Jan Hankovec.

⁴⁷⁹ Čerpáno z firemního materiálu Pekařství Jan Hankovec 2001 a z rozhovoru s Romanem Nádvorníkem a Janem Hankovcem dne 1.4.2010 na téma: Rodinné podnikání a Pekařství Jan Hankovec.

Působnost pekařství

Pekárna má dominantní postavení v Kolíně. Prodává i v okruhu cca 50 kilometrů od Kolína (hranici tvoří města: Český Brod, Sázava, Uhlířské Janovice, Kouřim, Kutná Hora a Týnec nad Labem). Zásobuje také 20 privátních pekařských prodejen v Praze. Celkem uspokojuje kolem 300 odběratelů (70 % tvoří soukromé pekárenské obchody, 30 % řetězce jako Billa nebo Jednota). V minulosti firma jednala i s jinými obchodními řetězci (např. Kaufland), ale podmínky byly tak nepříjemné, že by se jí ani nezaplatily výrobní náklady.⁴⁸⁰

Řízení firmy

Pekařství Jan Hankovec patří mezi středně velké pekárny. Jeho strategie se vyznačuje orientací na omezený okruh výrobků, jedná se hlavně o tradiční klasický kolínský rohlík a pletené a ražené housky. Od jejího založení je řízena na základě motta: „Všechno, co děláme, děláme pro Vás“ a podle motta: „Jsi-li spokojen řekni to jiným, nejsi-li spokojen řekni to nám.“⁴⁸¹

Od roku 1991 řídí společnost přímí potomci zakladatelů pekárny, Jan Hankovec a Marie Blažková, roz. Hankovcová. Oba jsou také majitelé pekárny, každý vlastní 50% podíl. Jejich velkou zásluhou je znovuzprovoznění pekárny a její rekonstrukce, neboť ji v restituci získali v zdevastovaném stavu. S komplexní rekonstrukcí se čekalo až do roku 1998, kdy byl vleklý restituční spor rozhodnut v jejich prospěch. Oba v pekárně vyrůstali, pomáhali dědečkovi, a proto mají k pekařině velice blízko.⁴⁸²

Roku 2001 se stal ředitelem pekařství Roman Nádvorník, který ve firmě začínal jako manažer prodeje a osvědčil se. Dnes má na starosti operativní, každodenní řízení. Podle Jana Hankovce je velice schopným a pro firmu zapáleným mladým mužem. Bere ho již jako člena rodiny. Oba majitelé nadále rozhodují o zásadních otázkách (např. investice). S firmou jsou tedy stále v kontaktu. Jan Hankovec jezdí do pekárny jednou týdně z Prahy, kde bydlí. Podle jeho slov „užívá si důchodu“. Jeho sestřenice i s rodinou bydlí částečně v Kanadě, kam v 60. letech emigrovali. Její manžel je ve firmě odpovědný za soudní spory. Majitelé zatím otázku následnictví neřeší, chtějí ale pokračovat v rodinné tradici. Oba mají děti, tj. budoucí následníky.⁴⁸³

Roman Nádvorník se snaží připomínat tradici a dobré jméno pekárny. Jeho zásluhou byla prodejna zrekonstruována do původní historické podoby. Má také na starosti propagaci firmy. Reklamu lze nalézt nejen v prodejně, ale také na autech, které pečivo rozváží, na papírových pytlíčcích, do kterého se na prodejnu pečivo balí, v místních novinách nebo u odběratelů (pekařské prodejny). Pekárna se také reprezentuje na regionálních akcích jako např. Kmochův Kolín.⁴⁸⁴

⁴⁸⁰ Čerpáno z firemního materiálu Pekařství Jan Hankovec 2001 a z rozhovoru s Romanem Nádvorníkem a Janem Hankovcem dne 1.4.2010 na téma: Rodinné podnikání a Pekařství Jan Hankovec.

⁴⁸¹ Čerpáno z firemního materiálu Pekařství Jan Hankovec 2001 a z rozhovoru s Romanem Nádvorníkem a Janem Hankovcem dne 1.4.2010 na téma: Rodinné podnikání a Pekařství Jan Hankovec.

⁴⁸² Čerpáno z firemního materiálu Pekařství Jan Hankovec 2001 a z rozhovoru s Romanem Nádvorníkem a Janem Hankovcem dne 1.4.2010 na téma: Rodinné podnikání a Pekařství Jan Hankovec.

⁴⁸³ Čerpáno z firemního materiálu Pekařství Jan Hankovec 2001 a z rozhovoru s Romanem Nádvorníkem a Janem Hankovcem dne 1.4.2010 na téma: Rodinné podnikání a Pekařství Jan Hankovec.

⁴⁸⁴ Čerpáno z firemního materiálu Pekařství Jan Hankovec 2001 a z rozhovoru s Romanem Nádvorníkem a Janem Hankovcem dne 1.4.2010 na téma: Rodinné podnikání a Pekařství Jan Hankovec.

V pekárně pracuje 45 stálých zaměstnanců a cca 20 zaměstnanců na dohodu o pracovní činnosti. Vedle majitelů a ředitele firmy se ve firmě nachází výrobní část (16-17 zaměstnanců), údržba, prodejna (15-16 prodavaček) a účtárna. ve firmě se od roku 2002 nepřijímal žádný nový zaměstnanec na vyšší post (tj. vedoucí výroby, údržby, prodejny či účtárny). Ostatní zaměstnanci vybírají vždy vedoucí jednotlivých úseků.⁴⁸⁵

Zajímavostí je, že pekárna není členem žádného spolku či sdružení. Také nemá žádné dluhy. Všechny závazky platí ještě před splatností. Je financována bez pomoci úvěrů.⁴⁸⁶

Hospodářská krize

Krize postihla jak výrobu, tak prodej pekařství. Privátním pekařským prodejnám klesají prodeje (tj. i tržby), dostávají se do platební neschopnosti a pekařství k nim dokonce někdy musí zastavit dodávky pečiva. Došlo i k poklesu prodejů ve firemní prodejně. Zákazníci podle Nádvorníka nakupovat chodí, ale kupují méně než dříve. Pekařství reagovalo snížením nákladů, tj. lepšími nákupy surovin, úpravou pracovní doby zaměstnanců a částečným snížením mezd. Přesto ale nabízejí konkurenční řetězce nižší ceny. Většina klientů tak chodí nyní v krizi nakupovat do levnějších obchodních řetězců. V Kolíně stojí například Tesco, Billa, Penny Market, Kaufland, Jednota aj. V okolních městech je situace podobná. I přes snížení prodejů a výroby pekařství podle Nádvorníka „přežívá“. Prohloubí-li se nynější recese, bude nutné jednat s obchodními řetězci a nabídnout jim něco speciálního, za co by byly ochotny přiměřeně zaplatit, aby si pekárna zajistila odbyt a alespoň pokrytí všech nákladů.⁴⁸⁷

SWOT analýza⁴⁸⁸

Silné stránky

- Zkušený, pilný a schopný tým zaměstnanců složený z ředitele pekařství, vedoucích jednotlivých úseků a některých dalších zaměstnanců, kteří jsou vůči firmě loajální. Většinou zde pracují několik desítek let, např. vedoucí výroby připravuje pro pekárnu receptury již 30 let, vedoucí údržby se o hořovickou pec stará od jejího vzniku (stavby se i účastnil).
- Jedinečný kvalitní sortiment, tj. tradiční kolínský rohlík poctivý jako za starých časů, který „dostane vše, co má“. Díky dlouholeté tradici, tradiční chuti a výjimečné kvalitě získal nezaměnitelné místo na pekařské trhu. Podle mnohých⁴⁸⁹ je ale nejoblíbenější výrobek pekárny celozrnný dalaňák, jehož receptura byla vyvíjena po celá léta

⁴⁸⁵ Čerpáno z firemního materiálu Pekařství Jan Hankovec 2001 a z rozhovoru s Romanem Nádvorníkem a Janem Hankovcem dne 1.4.2010 na téma: Rodinné podnikání a Pekařství Jan Hankovec.

⁴⁸⁶ Čerpáno z firemního materiálu Pekařství Jan Hankovec 2001 a z rozhovoru s Romanem Nádvorníkem a Janem Hankovcem dne 1.4.2010 na téma: Rodinné podnikání a Pekařství Jan Hankovec.

⁴⁸⁷ Čerpáno z firemního materiálu Pekařství Jan Hankovec 2001 a z rozhovoru s Romanem Nádvorníkem a Janem Hankovcem dne 1.4.2010 na téma: Rodinné podnikání a Pekařství Jan Hankovec.

⁴⁸⁸ Čerpáno z firemního materiálu Pekařství Jan Hankovec 2001 a z rozhovoru s Romanem Nádvorníkem a Janem Hankovcem dne 1.4.2010 na téma: Rodinné podnikání a Pekařství Jan Hankovec.

⁴⁸⁹ Čerpáno z firemního materiálu Pekařství Jan Hankovec 2001 a z rozhovoru s Romanem Nádvorníkem a Janem Hankovcem dne 1.4.2010 na téma: Rodinné podnikání a Pekařství Jan Hankovec.

s ohledem na požadavky zdravé výživy. Vysoké úrovni pečiva je dosaženo díky umu pekařů, výborným recepturám, užívání kvalitních surovin a díky hořovické peci.

- Pekárna má vlastní specifickou obchodní politiku. Ve vlastní prodejně jsou ceny nastaveny tak, aby zákazník získal jen to nejlepší (vysoce kvalitní zboží, balené do vlastních papírových sáčků, vysoká kultura prodeje), u expedovaných výrobků pro přibližně 300 odběratelů je určen střed cenové hladiny a hlídají se ceny velkých i privátních pekáren.
- Vlastní prodejna v posledních letech doznala značné změny k lepšímu, tj. rozšíření prodejní plochy i sortimentu, kvalitnější zařízení a možnost „rychlého občerstvení“. Dle Jana Hankovce takovou prodejnu s čistě pekařským sortimentem jen zřídka uvidíme. Další výhodou prodejny je její poloha. Nejenže se nachází v centru Kolína, ale také vedle výrobních prostor, tzn. pečivo na prodejně je neustále čerstvé.
- Nedělní prodej v prodejně, na který si již obyvatelé Kolína zvykli, nejenže přispívá k růstu prodejů, ale i k lepšímu jménu firmy.
- Financování bez úvěrů, tj. reinvesticí zisku.

Slabé stránky

- Někteří zaměstnanci, kteří si neváží tradice rodinné firmy a ani zázemí, které jim firma poskytuje, většinou nemají ani základní vzdělání.
- Pekárna se nachází ve stísněných prostorách – v bývalém hradním příkopě městského opevnění. Prodejnu již také není kam rozšířit. I přesto, že byla v minulých letech zrekonstruována a rozšířena, je v ní většinou plno.
- Kvalita pečiva je vykoupena vyšší cenou, než má konkurence.
- Strojní zařízení je sice unikátní, ale starší. Potřebuje tedy častěji údržbu.

Příležitosti

- Trendem posledních let je zdravý životní styl. Pekárna je schopna pružně reagovat na přání zákazníků.
- Trend v západní Evropě, kde má každý svého pekaře, řezníka či kadeřníka. Lidé ho podporují pravidelnými nákupy/návštěvami.
- Rozvoj průmyslu v Kolíně napomáhá růstu potenciálních klientů.

Hrozby

- Silná konkurence, převážně obchodní řetězce, kteří nabízejí sice méně kvalitní pečivo, ale za nižší ceny, dále nejsilnější celorepublikové pekárny jako United Bakeries (vznikla fúzí Delta pekáren a Odkolku) či Penam. Existuje i regionální konkurence, např. další 2 kolínské, 2 kutnohorské privátní pekárny atd. Český trh je podle statistik nejkonkurenčnější v Evropě, jsou zde zastoupeny všechny nejsilnější řetězce.
- Platební problémy odběratelů.
- Pokles poptávky kvůli krizi.

Budoucnost

Jan Hankovec i Roman Nádvorník vidí budoucnost pekárny v rozšiřování sortimentu o další druhy pečiva podle poptávky zákazníků. Rozšiřovat prodejnu ani výrobu kvůli stísněnosti prostorů nelze, lze jediné lépe využít stávající prostory. Řešením by mohlo být postavení zbrusu nové pekárny. To by ale ohrozilo tradici současné firmy, která je pro oba přednější. Rádi by také rozšiřovali základnu odběratelů, ale pouze v oblasti do cca 40-50 km od Kolína. Cílem totiž není vozit zákazníkům tvrdé rohlíky (čím delší dovozní doba výrobků, tím nižší kvalita pečiva). Také by chtěli zrekonstruovat doposud neopravenou část budov patřící k pekařství.⁴⁹⁰

Souhlasím s nimi. Tím, že budou nabízet sortiment odpovídající aktuálním potřebám zákazníků mohou získat nejen nové odběratele v cílené oblasti, ale také do své prodejny častěji přilákají stávající zákazníky a získají nové. Jelikož nemohou rozšiřovat kapacitu výroby, musí buď využít stávající kapacitu lépe (využít druhé patro výrobní budovy) nebo optimalizovat sortiment. Alternativou je také výstavba nové výrobní budovy, což majitelé nechťejí, nebo si pro výrobu části sortimentu najmout jinou privátní pekárnu. Trvalým úkolem pekárny musí být stále zlepšování kvality výrobků. Jedině přizpůsobením poptávce a výrobou neošizených kvalitních výrobků lze obstát ve vysoce konkurenčním pekařském odvětví a rozvíjet se.

⁴⁹⁰ Čerpáno z firemního materiálu Pekařství Jan Hankovec 2001 a z rozhovoru s Romanem Nádvorníkem a Janem Hankovcem dne 1.4.2010 na téma: Rodinné podnikání a Pekařství Jan Hankovec.

Závěr

Rodinné podnikání je ve většině zemích světa vnímáno jako neodmyslitelná součást národních ekonomik. Rodinné podniky tvoří 50–90 % všech podniků světa. Zaměstnávají 43–82 % všech pracovníků a přispívají mezi 35–82 % k HDP. Jejich význam je tedy nepopíratelný. Mezi klíčové problémy dosavadního výzkumu patří především neexistence jednotné definice rodinných podniků, proto je nutné se danou tematikou zabývat a sjednotit a rozšířit terminologii rodinného podnikání.

Rodinné podniky jsou dle mnohých autorů⁴⁹¹ podniky budoucnosti. Podnikové okolí se dnes mění stále rychleji a nepředvídatelněji. Pro každý podnik se proto stává čím dál obtížnější dosahovat v takovémto komplexním a dynamickém prostředí úspěchu. Rodinné podniky disponují významným růstovým potenciálem. Pokud porozumí, jak produktivně využít své specifické výhody vyplývající ze spojení rodiny, osobního majetku, podnikatelského ducha i samotného podniku a jak překonat své slabé stránky, mohou se v budoucnu stát ještě úspěšnějšími.

Rodinné podniky se vyznačují plochými a nebyrokratickými hierarchiemi umožňujícími řešit problémy flexibilně a pragmaticky. Mezi silné stránky patří: vysoká angažovanost členů rodiny ve firmě, dlouhodobá orientace vlastníků, stabilní podniková kultura, důvěryhodnost, orientace na zákazníka a na kvalitu, inovativnost a sociální odpovědnost. Slabé stránky mohou naopak představovat emocionální konflikty (např. mezi sourozenci či generacemi), firemní tlaky (neexistence strategického plánování a řešení otázky následnictví) a také vnější tlaky (postoj veřejnosti, postoj finančních institucí k rodinnému podnikání).

České rodinné podnikání se od ostatních, zejména vyspělých států, liší. Na rodinné podniky v ČR nebyla doposud zaměřena pozornost veřejnosti. Odlišují se i svou unikátní historií, kdy lze české rodinné firmy rozdělit na restituované neboli tradiční a ty, které vznikly po roce 1989. S českou historií souvisí i třetí zvláštnost českých rodinných firem, a to existence specifických problémů českých podniků spojených s transformací české ekonomiky po roce 1989.

Mezi nejzávažnější problémy českých rodinných podniků patří neefektivita státního sektoru a byrokracie, nedostatečná podpora podnikání, nepřehledná a nesrozumitelná legislativa, špatná platební morálka, zastaralé strojní vybavení, neexistence strategického plánování, nedostatek kvalifikovaných pracovníků a neochota přijímat odpovědnost za vlastní práci, což vyplývá z předchozího historického vývoje.

Další problémy českých rodinných podniků představuje často nejasná hranice mezi rodinnými a pracovními vztahy, řešení rodinných problémů v rámci podniku, závislost rodiny na úspěchu firmy, nepotismus či nutnost profesionalizace s růstem podniku.

Výhodami českých rodinných podniků je vysoké pracovní nasazení zakladatelů, soudržnost podnikatelské rodiny a její vyšší motivace, kvalita výrobků, dlouhodobý záměr, inovativnost a vyšší podíl vlastního kapitálu.

⁴⁹¹ RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. MAY, P. *Familienunternehmen: Nicht nur anders, sondern besser – Grundzüge einer Managementtheorie für Familienunternehmen*. s. 429. ISBN 978-3-406-57770-3.

Všechny tyto aspekty lze také nalézt ve všech třech případových studiích. Na základě analýzy vyplynulo, že mezi nejvýznamnější silné stránky těchto podniků patří schopní zaměstnanci a inovace. Nejčastěji zmiňovanou slabou stránkou jsou zaměstnanci, kteří nejsou ochotni přijímat zodpovědnost za svou práci a učit se novým věcem.

Společnost LESS a.s. má na trhu dominantní postavení. Zabývá se velkým počtem činností, čímž diverzifikuje riziko případného neúspěchu. Dále investuje do inovací a neustále se snaží nabízet kvalitní a k životnímu prostředí šetrné služby. Patří do kategorie velkých podniků, proto je vhodné, že je řízena profesionálním týmem odborníků, jenž je zaštiťován majitelem celé společnosti. Společnost má v současné době stabilní postavení na trhu (neohrožuje ji ani špatná platební morálka odběratelů ani neochota bank poskytnout úvěr). Slabou stránkou společnosti jsou zaměstnanci. Je proto nutné, aby byli správně motivováni, byla jim poskytnuta požadovaná odpovědnost i kompetence a byli odpovídajícím způsobem ohodnoceni. Za těchto podmínek mohou být zaměstnanci spokojeni a mohou odvádět kvalitní a spolehlivé výkony. Jediným závažným problémem, jenž by mohl ohrozit existenci firmy, je otázka následnictví. Je nezbytné, aby se vlastník společnosti začal touto otázkou intenzivněji zabývat a učinil konečné rozhodnutí, zda podnik přenechá členům rodiny, zaměstnancům, kombinaci členů rodiny a zaměstnanců nebo ho prodá.

Knoflíkářský průmysl Žirovnice a.s. patří mezi významné subdodavatele automobilového průmyslu. Pro společnost to zároveň znamená i největší hrozbu, jelikož je z 80 % závislá právě na tomto odvětví. Je třeba nadále rozšiřovat výrobní program o nové projekty. Tím by si firma zajistila větší diverzifikaci rizika a také odstranila další hrozbu, a to dlouhou platební lhůtu odběratelů. Slabou stránkou jsou zaměstnanci a jejich neochota přijímat za svoji práci odpovědnost. Firma je proto také musí správně motivovat a odměňovat, aby podávali spolehlivé výkony. Společnost je řízena 3 společníky, jejichž rodiny ve firmě pracují. V podniku již začala postupně probíhat generační výměna.

Pekařství Jan Hankovec je nejznámější kolínské pekařství s tradicí od roku 1901. V poslední době je firma ohrožena silnou konkurencí v podobě velkých obchodních řetězců, jež na trh dodávají sice méně kvalitní, ale zato levnější pečivo. Zatím se podnik nedostal do žádných větších obtíží, a to hlavně díky finanční nezávislosti, dlouholeté tradici, vysoké kvalitě výrobků a služeb, modernizaci pekárenské prodejny a dobrému vedení. Firma také stále hledá nové odběratele, čímž si zajišťuje budoucí odbyt svých výrobků. Již deset let je podnik řízen profesionálním externím manažerem, který však o zásadních otázkách rozhoduje spolu s majiteli. Otázka následnictví je již vyřešena, pekařství zůstane rodinné.

Rodinné podniky v České republice hrají i přesto, že jim není věnována dostatečná pozornost, významnou roli. Aby se situace zlepšila, je nutné, aby se o tuto problematiku začal zajímat nejen stát, státní orgány nebo vědečtí pracovníci, ale i široká veřejnost či sami podnikatelé. Mnohdy si totiž ani neuvědomují, že vlastní rodinný podnik, na což by měli být hrdí, k této formě podnikání se hlásit a tento fakt využít při komunikaci s širokou veřejností. Je třeba, aby vznikla nejen výzkumná centra zabývající se touto problematikou, ale i vzdělávací instituce, které by rodinným podnikům poskytovaly poradenství na míru jejich specifickým problémům. Pomoci rodinným podnikům může i jejich sdružování např. v asociace, jejichž úkolem je mj. výměna zkušeností. Podpora rodinných podniků by také měla přijít ze strany státu.

LITERATURA

Knižní publikace:

- [1] ALBI, E. *La espresa familiar*, Dirección y Progreso, N. 130, 1993. In: KORÁB, V. *Determinanty rozvoje malých rodinných firem*. Habilitační práce VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2001. 44 s.
- [2] ARAGONES, J. La sucesión en las empresas familiares, *Cupital Humano*, N. 33, 1991. In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. 25 s.
- [3] ARGENTI, J. *Corporate Collapse: the causes and symptoms*. London et al. 1976. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. 368 s. ISBN 3-409-21703-7.
- [4] ARONOFF, C. E.; WARD, J. L. *Family business values: How to assure a legacy of continuity and success*; Family Business Leadership Series No. 12, Marietta, GA. 2001. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. 368. ISBN 3-409-21703-7.
- [5] BORK, D.; JAFFE, D.; LANE, S.; DASHEW, L.; HEISER, Q. *Cómo trabajar en la espresa familiar. Guía para el asesor profesional*. Ed. Granica, Barcelona, 1997. In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. 25 s.
- [6] BRYCHTA, I. *Podnikání rodinných příslušníků 2005-2006*. Praha: ASPI, a.s. 2005. 368 s. ISBN 80-7357-119-6.
- [7] Business Week. 10.11.2003. In: RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. MAY, P. *Familienunternehmen: Nicht nur anders, sondern besser – Grundzüge einer Managementtheorie für Familienunternehmen*, 429 s. ISBN 978-3-406-57770-3.
- [8] CASADO, F. *Un valor en alza*. ABC, 20 de junio, Sec. Análisis, III. 1994. In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. 25 s.
- [9] CUATRECASAS, E. *Organización de la espresa familiar.el protocolo familiar*. En Sindicato Empresarial Alavés (SEA) [Ed].: Jornadas sobre la Espresa Familiar.Ed. SEA,Vizcaya, 1995. pp. In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. 25 s.
- [10] DYBA, K. *Business development in Central and eastern Europe and its iplications for the economic integration of the CEEC in a wider Europe*. VUT Brno. 1995. In: 1997 In: HANZELKOVÁ HANZELKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. 306 s. ISBN 951-39-1909-9.
- [11] FRENCH, J. R. B. jr.; RAVEN, B. *The bases of social power* In: Cartwright, D. *Studies in social power*, University of Michigan. 1959. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. 368 s. ISBN 3-409-21703-7.

- [12] FRIEDMAN, S. *Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms* In: FBR IV (1). 1991. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. 368 s. ISBN 3-409-21703-7.
- [13] GERSICK et al. *Generation to Generation – Life Cycles of the Family Business*, Boston, 1997. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. 368 s. ISBN 3-409-21703-7.
- [14] GOEHLER, A. *Der Erfolg grosser Familienunternehmen im fortgeschrittenen Lebenszyklus*. Diss. St. Gallen, 1993. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. 368 s. ISBN 3-409-21703-7.
- [15] GOEHLER, A. *Der Erfolg grosser Familienunternehmen im fortgeschrittenen Lebenszyklus*. St. Gallen, 1999. 202 s. In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. 25 s.
- [16] HANDLER, W. C. *The sucecession Experiance of the Next Generation* In: FBR v (3). 1992. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. 368 s. ISBN 3-409-21703-7.
- [17] HANZELKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. 306 s. ISBN 951-39-1909-9.
- [18] HESKOVÁ, M.; VOJTKO V. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. 1. vyd. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o., 2008. 138 s. ISBN: 978-80-7259-062-9.
- [19] HODGETS, M. R.; KURATKO, F. D. *Effektive small business management*. 4. vyd. Harcourt brace Jovanovich, USA, 1992. 634 s. ISBN 0-15-520904-3. In: KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
- [20] CHANDLER E. jr., *The Visible Hand: The managerial revolution in American Business*, Cambridge, Mass., 1977. In: RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. MAY, P. *Familienunternehmen: Nicht nur anders, sondern besser – Grundzüge einer Managementtheorie für Familienunternehmen*, 429 s. ISBN 978-3-406-57770-3.
- [21] JIRÁSEK, J.: *Transformační řízení*, 1993, Grada. 288 s. ISBN 80-85623-71-4.
- [22] KAYE, K. *The Kid Brother* In: FBR v (3). 1992. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. 368 s. ISBN 3-409-21703-7.
- [23] KETS DE VRIES, M. F. *Family business: Human dilemmas in the family firm*. International Thomson Business Press, London, 1996. 287 s. ISBN 0-415-11462-4.
- [24] KETS DE VRIES, M. F. *The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news, organizational dynamics*, Winter, 1993. KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. 25 s.

- [25] KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. 368 s. ISBN 3-409-21703-7.
- [26] KLEIN, S. B.; ASTRACHAN, J. H.; SMYRNIOS, K. X. *The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory*. 2003. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. 368 s. ISBN 3-409-21703-7.
- [27] KORÁB, V. *Determinanty rozvoje malých rodinných firem*. Habilitační práce VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2001. 44 s.
- [28] KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. 25 s.
- [29] KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
- [30] LANK, A. G. Conversation with Tom Bata. *Family Business Review*, vol.10, no. 3., fall 1997. In: HANZELKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business: A multiple Case Study on the Present Challenges*. University of Jyväskylä. 2004. 306 s. ISBN 951-39-1909-9.
- [31] LANSBERG, I. *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in business*, Harvard Business School, US. 1999. In: KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
- [32] LEA, J. W. *La sucesión del management en la empresa familiar*, Ed. Granica, Barcelona, 1993. In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. 25 s.
- [33] LEACH, P. *La empresa familiar*, Ed. Granica, Barcelona. 1993. In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. 25 s.
- [34] LEVINSON, H. *Conflicts that plague the family business*, Harvard Business Review, March-April, 1971. In: KORÁB, V. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. 2008. 25 s.
- [35] MACHÁČEK, I. *Rodinné podnikání v otázkách a odpovědích*. Praha: ASPI, a.s. 2005, 84 s. ISBN 80-7357-099-8.
- [36] MATĚJKOVÁ, J., KRÁSL, O., KASALOVÁ, M. *Historie knoflíkářství v Žirovnici*. Knoflíkářský průmysl Žirovnice a.s. Červenec 2000.
- [37] PONTHEIU, L. D.; CAUDILL, H. L. *Who's the Boss? Responsibility and Decision Making in Copreneurial Ventures* In: FBR VI (1). 1993. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. 368 s. ISBN 3-409-21703-7.
- [38] PRINCE, R. A. *Family Business Mediation: A conflict Resolution Model* In: FBR III (3), 1990. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. 368 s. ISBN 3-409-21703-7.

- [39] PÜMPIN, C.; PRANGE, J. *Management der Unternehmensentwicklung*, Frankfurt, 1991. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. 368 s. ISBN 3-409-21703-7.
- [40] ROSENBAUER, C. *Strategische Erfolgsfaktoren des Familienunternehmens im Rahmen seines Lebenszyklus*, Diss. St. Gallen, 1994. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. 368 s. ISBN 3-409-21703-7
- [41] ROSENSTIEL, L. *Grundlagen der Organisationspsychologie*, 3. vyd., Stuttgart, 1992. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. 368 s. ISBN 3-409-21703-7.
- [42] ROSENSTIEL, L.; GEBERT, D. *Führungsforschung und Organisations-/Sozialpsychologie*. 1995. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. 368 s. ISBN 3-409-21703-7.
- [43] RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. BERGER, R. Pioniergeist, Innovationsfähigkeit und Flexibilität – Wie sich Familienunternehmen erfolgreich neu erfinden. 429 s. ISBN 978-3-406-57770-3.
- [44] RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. KLEIN, S. B. Internationale Familienunternehmen – Definition und Selbstbild. 429 s. ISBN 978-3-406-57770-3.
- [45] RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. MAY, P. Familienunternehmen: Nicht nur anders, sondern besser – Grundzüge einer Managementtheorie für Familienunternehmen. 429 s. ISBN 978-3-406-57770-3.
- [46] RÖDL, CH.; SCHEFFLER, W.; WINTER, M. *Internationale Familienunternehmen*. München: C. H. Beck, 2008. WEISSMAN, A. Erfolgsstrategien für die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen – 10 Stufen zum Erfolg. 429 s. ISBN 978-3-406-57770-3.
- [47] SHARMA, P.; CHRISTMAN, J. J.; CHUA, J. H.. *Family Strategic management of the family business: past research and future challenges* Business Review, vol. 10, no. 1, spring 1997. In: KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
- [48] SCHULTZENDORFF, D.v. *Fremdmanager in Familienunternehmen*, Diss St. Gallen, 1984. In: KLEIN, S. B. *Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen*, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. 368 s. ISBN 3-409-21703-7.
- [49] STRÁŽOVSKÁ, L'; STRÁŽOVSKÁ, E. *Rodinné podnikanie*. Sprint vfra Bratislava, 2002. 178 s. ISBN 80-89085-00-8.
- [50] TAGIURI, R. & DAVIS, J. A. *Bivalent attributes of the family firm*. Family Business Review, 9 (2), 1996. In: KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.;

MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

- [51] VEBER, J. a kol. *Management - Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Management Press, 2009. 600 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [52] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Akademická práce:

- [53] HURTOVÁ, J. *Rodinné podnikání ve vybraném regionu*. Jindřichův Hradec, 2008. 83 s. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Marie Hesková, CSc.
- [54] KUTÍLKOVÁ, M. *Srovnání ekonomických aspektů podniků rodinného typu a ostatních podniků*. Brno, 2008. 80 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Ing. Pavla Odehnalová.
- [55] SVOBODOVÁ, Z. *Role rodinných podniků*. Praha, 2008. 52 s. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Ing. Alena Filipová, PhD.
- [56] VERSICHOVÁ, L. *Rodinné podnikání v Západočeském regionu*. Jindřichův Hradec, 2009. 101 s. práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Elektronické publikace a dokumenty:

- [57] CAPPUYNS, Kristin ; ASTRACHAN, Joseph H.; KLEIN, Sabine B. *Family Businesses Dominate* [online]. IFERA, 2003 [cit. 2009-12-27]. 8 s. Dostupné z WWW: <http://ifera.org/pdfs/ifera_fact_figures.pdf>.
- [58] Stiftung Familienunternehmen in Zusammenarbeit mit dem Institut für Mittelstandforschung, Bonn. *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. Stuttgart, 2007. [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-172.pdf>>.

Právní normy:

- [59] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů: ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*.
- [60] Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví: ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*.
- [61] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání: ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*.
- [62] Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník : ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*.

- [63] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník: ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*.
- [64] Zákon č. 2/1993 Sb. - Listina základních práv a svobod: ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*.

Elektronické články:

- [65] *ABZ slovník cizích slov* [online]. 2005-2006 [cit. 2010-04-29]. Fideikomis. Dostupné z WWW: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/fideikomis-fidejkomis>>.
- [66] DAX In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, , [cit. 2010-04-05]. Dostupné z WWW: <<http://en.wikipedia.org/wiki/DAX>>.
- [67] DAXplus® *Family-Indizes spiegeln die realwirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen wider* [online]. 4.1.2010 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/news/2010/pi_2010_01_04_dax_family.pdf>.
- [68] DAX plus *Family & GEX* [online]. 22.1.2010 [cit. 2010-03-28]. DAX plus Family & GEX. Dostupné z WWW: <http://www.teleboerse.de/empfehlungen/empfehlungen_zertifikate/Familiensache-article691902.html>.
- [69] Familienunternehmen In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://de.wikipedia.org/wiki/Familienunternehmen>>.
- [70] *Familienunternehmen als dynamische Leistungsträger auch in rezessiven Zeiten Bislang umfangreichste Untersuchung der volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen* [online]. 23.11.2009 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.familienunternehmen.de/likecms.php?site=tpl/site.html&nav=&siteid=31&entryid=58>>.
- [71] FILIPOVÁ, H., PANCZAKOVÁ Z. Nejlepší čas rozjet firmu hned! *Ekonom.ihned.cz* [online]. 25.3.2010 [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-41746320-nejlepsi-cas-rozjet-firmu-hned>>.
- [72] *Größte deutsche Familienunternehmen schwächeln* [online]. 30.6.2009 [cit. 2010-04-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.welt.de/wirtschaft/article4029000/Groesste-deutsche-Familienunternehmen-schwaecheln.html>>.
- [73] *Institut für Mittelstandsforschung Bonn* [online]. 24.2.2010 [cit. 2010-04-10]. Definition Familienunternehmen im engeren Sinn. Dostupné z WWW: <<http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=68>>.
- [74] Less vyrostl na 3,8 miliardy. *Silvarium.cz* [online]. 22. 3.2010 [cit. 2010-04-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.silvarium.cz/content/view/17726/68/>>.

- [75] Lesům zdar. *Ekonom.ihted.cz* [online]. 27. 11. 2008 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <http://ekonom.ihted.cz/c4-10005590-30844760-406000_d-lesum-zdar>.
- [76] *Nachfolger dringend gesucht* [online]. 2007 [cit. 2010-04-05]. Nachfolger dringend gesucht. Dostupné z WWW: <<http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,484505,00.html>>.
- [77] PETERKA, P. Rodinné podnikání dobře zvažte, má nejen řadu kladů, ale skrývá i velkou past. *Podnikani.idnes.cz* [online]. 12.11.2007 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <http://podnikani.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skryva-i-velkou-past-1u6-firmy_rady.asp?c=A071109_162543_firmy_rady_amr>.
- [78] ODEHNALOVÁ, P. Přednosti a meze rodinného podnikání. *Gate2Biotech* [online]. 4.12.2006, [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.gate2biotech.cz/prednosti-a-meze-rodinneho-podnikani/>>.
- [79] ODEHNALOVÁ, P. Význam rodinného podnikání pro ČR. *Modernirizeni.ihted.cz* [online]. 9.11.2007 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <http://modernirizeni.ihted.cz/c4-10065450-22378410-600000_detail-vyznam-rodinneho-podnikani-pro-cr>.
- [80] Rodina In *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, [cit. 2010-12-12]. Dostupné z WWW: <cs.wikipedia.org/wiki/Rodina>.
- [81] Rodinné firmy jsou páteří ekonomiky. *Finance.cz* [online]. 2007 [cit. 2009-12-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/106251-rodinne-firmy-jsou-pateri-ekonomiky/>>.
- [82] *Viele große Familienunternehmen finanziell stabil* [online]. 2009 [cit. 2010-04-18]. Viele große Familienunternehmen finanziell stabil. Dostupné z WWW: <<http://www.familienunternehmer-news.de/nachrichten/219-studie-grosse-familienunternehmen-finanziell-stabil.html>>.
- [83] Vlastnictví In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, [cit. 2010-01-15]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Vlastnictv%C3%AD#Osobn.C3.AD_vlastnictv.C3.AD>.
- [84] The world's largest family businesses. *Family Business* [online]. 2007 [cit. 2010-04-18]. Dostupné z WWW: <http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?/channels/articles/the_world_s_largest_family_businesses/>.
- [85] The World's Oldest Family Companies. *Family Business* [online]. 2007 [cit. 2010-04-18]. Dostupné z WWW: <http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?/channels/articles/the_world_s_oldest_family_companies/>.

Elektronické odkazy:

- [86] *DIE FAMILIENUNTERNEHMER – ASU* [online]. [cit. 2010-04-05]. Dostupné z WWW: <www.familienunternehmer.eu>.
- [87] *Die Universität Witten/Herdecke* [online]. 2010 [cit. 2010-04-08]. Dostupné z WWW: <http://www.uni-wh.de/?no_cache=1&L=1>.
- [88] *Die Zeppelin Universität : Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen* [online]. 2010 [cit. 2010-04-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.zeppelin-university.de/deutsch/lehrstuehle/FIF/profil.php>>.
- [89] *The Henokiens* [online]. 2010 [cit. 2010-04-18]. Dostupné z WWW: <http://www.henokiens.com/index_histo_gb.php>.
- [90] *Institut für Mittelstandsforschung Bonn* [online]. 2010 [cit. 2010-04-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.ifm-bonn.org/>>.
- [91] *Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim: Familienunternehmen* [online]. [cit. 2010-04-05]. Dostupné z WWW : <<http://www.ifm.uni-mannheim.de/>>.
- [92] *Die FAMILIENUNTERNEHMER-NEWS* [online]. 2010 [cit. 2010-04-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.familienunternehmer-news.de/ueber-uns.html>>.
- [93] *European Business School (EBS)* [online]. c2010 [cit. 2010-04-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.ebs.edu/index.php?id=323>>.
- [94] *KNOFLÍKÁŘSKÝ PRŮMYSL ŽIROVNICE a.s.* [online]. c2007 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.kpzas.cz/pages/index.php>>.
- [95] *LESS a.s.* [online]. c2010 [cit. 2010-04-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.less.cz/less/index.php>>.
- [96] *LESS&ENERGY s.r.o.* [online]. c2010 [cit. 2010-04-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.less.cz/energy/index.php>>.
- [97] *LESS&FOREST s.r.o.* [online]. c2010 [cit. 2010-03-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.less.cz/forest/index.php>>.
- [98] *LESS&TIMBER s.r.o.* [online]. c2010 [cit. 2010-04-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.less.cz/timber/index.php>>.
- [99] *Pekařství Jan Hankovec* [online]. c2007 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.hankovec.cz/>>.
- [100] *Stiftung Familienunternehmen* [online]. c2010 [cit. 2010-04-05]. Dostupné z WWW: <http://www.familienunternehmen.de/DIE-STIFTUNG-----_site.site..html_dir.tpl_nav.4_likecms.html>.
- [101] *WEISMANN & Cie.* [online]. 2010 [cit. 2010-03-28]. System Weismann. Dostupné z WWW: <<http://www.weissman.de/de/System-Weissman-11.html>>.
- [102] *WHU – Otto Beisheim School of Management: Institut für Familienunternehmen* 2010 [online]. [cit. 2010-04-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.whu.edu/cms/index.php?id=1354>>.

Ostatní zdroje:

- [103] Firemní materiál LESS 2009 společnosti LESS a.s.
- [104] Firemní materiál Pekařství Jan Hankovec.
- [105] Rozhovor s Ing. Janem Mičánekem st. dne 5.3.2010 na téma: Společnost LESS a.s a rodinné podnikání.
- [106] Rozhovor s Ing. Petrou Janů dne 13.3.2010 na téma: Rodinné podnikání a Knoflíkářský průmysl a.s.
- [107] Rozhovor s Romanem Nádvorníkem a Janem Hankovcem dne 1.4.2010 na téma: Rodinné podnikání a Pekařství Jan Hankovec.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: 15 největších rodinných firem na světě	11
Tabulka č. 2: Nejstarší rodinné firmy na světě	19
Tabulka č. 3: Fáze podnikatelské rodiny podle Gersicka	22
Tabulka č. 4: Základní typy externích manažerů podle von Schutzendorffa	40
Tabulka č. 5: Typy kultury v rodinných podnicích	52
Tabulka č. 6: Bivalentní atributy rodinných podniků	54
Tabulka č. 7: Strategie pro mobilizaci klíčových zájmových skupin (stakeholders)	68
Tabulka č. 8: 6 klíčových vlastností odlišující rodinné podniky od nerodinných	78
Tabulka č. 9: 10 největších rodinných podniků Německa dle obrátu v r. 2005	84
Tabulka č. 10: 10 největších německých rodinných podniků dle počtu zaměstnanců v r. 2005	85
Tabulka č. 11: 20 rodinných podniků s největším obrátem v roce 2008	89
Tabulka č. 12: Počet rodinných a nerodinných podniků dle období jejich založení	91
Tabulka č. 13: Staré české rodinné firmy, které nebyly po roce 1989 navraceny původním majitelům	99
Tabulka č. 14: Staré české rodinné firmy po roce 1989 navracené původním majitelům	100

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: F-PEC škála vlivu rodiny na podnik	17
Obrázek č. 2: Fázový model řízení	42
Obrázek č. 3: Rozdělení četnosti ve formování řízení v rodinných podnicích.....	45
Obrázek č. 4: Nejčastěji se vyskytující typy řízení v rodinných podnicích.....	46
Obrázek č. 5: Model životního cyklu rodinného podniku podle Rosenbauera.....	49
Obrázek č. 6: Model životního cyklu rodinných podniků podle Goehlera.....	50
Obrázek č. 7: Model tří kruhů.....	51
Obrázek č. 8: Model strategického řízení v rodinných firmách	61
Obrázek č. 9: Systém Weissman – 10 schodů k úspěchu	72
Obrázek č. 10: Srovnání vývoje zaměstnanosti TOP 500 rodinných podniků a 26 DAX- podniky mezi lety 2006 až 2008	86
Obrázek č. 11: Vývoj obrátů top 500 rodinných podniků a 26 DAX – podniků mezi lety 2005 až 2008.....	87
Obrázek č. 12: Typy rodinných podniků v ČR.....	104
Obrázek č. 13: Aktuální organizační struktura holdingu LESS.....	117
Obrázek č. 14: Mapa provozoven společnosti LESS&FOREST s.r.o.....	118
Obrázek č. 15: Mapa provozoven společnosti LESS&TIMBER s.r.o.....	119
Obrázek č. 16: Sortiment společnosti Knoflíkářský průmysl a.s.....	126
Obrázek č. 17: Znak Pekařství Jan Hankovec	129

Přílohy

Příloha č.1: Význam rodinných podniků v mezinárodním srovnání

Stát	Definice rodinných podniků ⁴⁹²	Podíl rodin. podniků na celk. počtu podniků	Podíl HDP vyprod. rodin. podniky na celk. HDP	Podíl prac. míst v rodin. podnicích na celk. počtu prac. míst	Podíl rodin. podniků podle velikosti podniku (počet zaměstnanců) na celk. počtu podniků		
					0-100	101-500	>500
Severní a Jižní Amerika a Kanada							
Argentina	Široká (Š)	65 %			90 %	70 %	40 %
Brazílie	Střední (S)	90 %	65 %		95 %	90 %	50 %
Chile	Š	75 %	50-70 %				
Kanada	Š		45 %				
USA	Š	95 %	40 %	60 %			
Evropa							
Belgie	Úzká (Ú)	70 %	55 %		70 %	45 %	35 %
Kypr	Š	80 %					
Dánsko			45 %				
Finsko	Ú	80 %	40-45 %		90 %	55 %	35 %
Francie	Š	> 60 %	> 60 %	45 %			
Německo	S	84 %	55 %	58 %			
Island	Š		47 %		99 %	1 %	
Irsko				40-50 %			
Itálie	Ú	< 85 %		< 82 %	82 %	18 %	0,1 %
Nizozemí	Ú	74 %	54 %	43 %	77 %	47 %	
Polsko	Š	50-80 %	35 %		25-45 %	15-25 %	10 %
Portugalsko	Š	70 %	60 %				
Španělsko	Ú	75 %	65 %				
Švédsko	Ú	79 %			54 %	48 %	26 %
Velká Británie	S	70 %		> 50 %			
Austrálie							
Austrálie	Ú	75 %	50 %	50 %			

⁴⁹² Více k rozdělení definic na úzké, střední a široké v následující podkapitole – Definice rodinného podniku

Asie							
Indie	Š		65 %	75 %			
Indonésie	Š		82 %				
Afrika – data nejsou dostupná							

Zdroj: CAPPUYNS, Kristin ; ASTRACHAN, Joseph H.; KLEIN, Sabine B. *Family Businesses Dominate* [online]. IFERA, 2003 [cit. 2009-12-27]. 8 s. Dostupné z WWW: <http://ifera.org/pdfs/ifera_fact_figures.pdf>.

Příloha č. 2: Výzkumné a vzdělávací instituce zabývající se problematikou rodinného podnikání

Výzkum. a vzděl. instituce a organizace	Činnost	Webové stránky
AXA Family business Research Unit	Výzkumné centrum univerzity Monash zabývající se malými a rodinnými podniky.	http://www.buseco.monash.edu.au/units/fsbru/
CeFEO at Jönköping International Business School	Výzkumné a vzdělávací centrum pro rodinné podniky a vlastnictví švédské univerzity v Jönköping.	http://www.ihh.hj.se/doc/3291
The Center for Family Business HSG in St. Gallen	Instituce rodinného podnikání na švýcarské univerzitě v St. Gallen se zaměřuje na výzkum a výuku rodinného podnikání.	http://www.cfb.unisg.ch/
Europea Business School, Germany	Německá vysoká škola zabývající se výzkumem i výukou v oblasti rodinného podnikání.	http://www.ebs.edu/index.php?id=214
IESA Business School, Univeristy of Navarra	CEFIE – centrum pro rodinné podniky při vysoké škole IESA se věnuje výzkumu a výuce problematiky založení, řízení a rozvoji rodinných podniků.	http://www.iese.edu/en/home.asp
The IMD Family Business Center	Instituce, která provádí výzkum a poskytuje vzdělávací programy pro rodinné podniky celého světa.	http://www.imd.ch/research/centers/iodh/index.cfm
INSEAD	Vysoká škola zaměřující se mimo jiné na výzkum a vzdělání v oblasti rodinného podnikání.	http://www.insead.edu/facultyresearch/areas/entrepreneurship/
INTES Center for Family Enterprises at WHU – Otto Beisheim School of Management	Instituce zabývající se výzkumem a zprostředkováním řešení problémů rodinných podniků.	http://whu.edu/cms/index.php?id=4390&L=1
The Alberta Business Family Institute (ABFI)	Instituce zajišťující vzdělávací programy v oblasti rodinného podnikání.	http://apps.business.ualberta.ca/abfi/
The Family Business Network International (FBN)	Nezisková mezinárodní organizace vedená rodinnými podniky a poskytující ostatním rodinným podnikům zkušenosti a znalosti, podporující další generace podnikatelských rodin a propagující rodinné podnikání.	http://www.fbn-i.org/
Family Firm Institute (FFI)	Instituce zaměřená na vzdělávání a profesionální rozvoj rodinných podniků.	http://www.ffi.org/
The Henokiens	Asociace sdružující rodinné podniky s historií delší než 200 let.	http://www.henokiens.com/index_gb.php
IFERA	Instituce zaměřená na výzkum rodinného podnikání.	http://www.ifera.org/

Zdroj: IFERA [online]. c2003 [cit. 11.1.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.ifera.org/>>.

Příloha č. 3: Staré české rodinné podniky, které nebyly po roce 1989 navráceny původním majitelům

Název firmy	Současný název	Rok založení	Zakladatel/é	Současný majitel	Obor podnikání	Webové stránky
Koh-i-Noor Hardtmuth	KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s.	1790	Josef Hardtmuth	KOH-I-NOOR holding a.s. (rodina Břízovi)	výroba a distribuce uměleckých, školních a kancelářských potřeb (původní obor: výroba grafitových tuh)	http://www.koh-i-noor.cz
Jan Becher	Jan Becher - Karlovarská Becherovka, a.s.	1794	Josef Vitus Becher	Pernod Ricard	výroba alkoholu	http://www.becherovka.cz
Theodor Fiedor spol.s r. o. (Opavia)	Opavia - LU s.r.o.	1840	Theodor Fiedor	Kraft Foods	výroba trvanlivého pečiva (původní obor: prodej oplatek pečených nad ohněm v železných kleštích)	http://www.opavia-lu.com/cz
Schicht	Setuza	1848	Georg Schicht	Via Chem Group	chemický průmysl (původní obor: výroba svíček a mýdel)	http://www.setuza.cz/cz/index.htm
Nesselsdorfer Wagenbau – Fabriksgesellschaft (Tatra)	Tatra, a.s.	1850	Ignác Šustala	Black River, s.r.o.	výroba nákladních automobilů (původní obor: výroba kočárů a bryček)	http://www.tatra.cz
Lékárna "U černého orla" (Zentiva)	Zentiva N.V.	1857	Benjamin Fregner	Součást společnosti Sanofi-Aventis Europe	vývoj, výroba a prodej farmaceutických produktů	http://www.zentiva.cz
Ludwig Moser & Söhne	MOSER, a.s.	1857	Ludwig Moser	společnost je v soukromých rukou	výroba a zpracování skla	http://www.moser-glass.com/cz
Škodovy závody	Škoda Holding, a.s.; Škoda Auto, a.s.	1869	Emil Škoda	Appian Group, VW	dopravní strojírenství (původní obor: slevárna a strojírenství)	http://www.skoda.cz
Minerální voda z Kyselky (Karlovarské minerální vody)	Karlovarské minerální vody	1873	Heinrich Mattoni	Ronaldsay B.V.	stáčení minerální vody	http://www.mattoni.cz
Krondorf (Korunní)	Karlovarská Korunní s.r.o.	1878	Carl Gölsdorf	ARKOM WATER HOLDINGS LTD.	stáčení minerální vody	http://korunni.cz
První česká továrna na orientálské cukrovinky na Královských Vinohradech, A. Maršner (Orion)	Nestlé Česko s.r.o.	1889	A. Maršner	Nestlé	výroba cukrovinek	http://www.kojeneckavyziva.cz
Pardubitzer Paraffin Ceresin und Kerzenfabrik (Paramo)	PARAMO, a.s.	1889	David Fanto	Unipetrol-PKN Orlen	kompletní zpracování ropy	http://paramo.cz
Poldina huť (Poldi)	POLDI Hütte s r.o.	1889	Karel Wittgenstein	SCHOLZ AG	hutnictví	http://www.poldi.cz

Dehtové závody Julia Rütgerse v Ostravě (DEZA)	DEZA, a.s.	1892	Julius Rütgers	Agrofert	zpracování dehtu a benzolu	www.deza.cz
První východočeská výroba kočárů Josefa Sodomky (Karosa)	Iveco Czech Republic, a. s.	1895	Josef Sodomka	Iveco	výroba autobusů (původní obor: výroba kočárů)	http://www.karosa.cz
Koh-i-Noor Waldes	KOH-I-NOOR a.s.	1902	Jindřich Waldes, Hynek Puc	společnost je v soukromých rukou	kovová galanterie, zdrhovadla a další drobné kovové výrobky	http://www.kin.cz
Továrna na železné zboží Fáborský – Šeda (FAB)	ASSA ABLOY RYCHNOV, S.R.O.	1911	Alois Fáborský a František Šeda	ASSA ABLOY	zámečnictví	http://www.fab.cz
Českomoravská-Kolben-Daněk, a.s. (ČKD)	ČKD Group	1927	Emil Kolben a Čeněk Daněk	11FITE	strojírenství, elektrotechnika, energetika	http://www.ckd.cz
JAWA	JAWA Moto spol. s r. o.	1929	František Janeček	společnost je v soukromých rukou	výroba motocyklů, automobilů, náhradních dílů, příslušenství, výroba nářadí a nástrojů, lisováním výrobků z plastických hmot	http://www.jawa.eu
Elektrotechnická akciová společnost (ETA)	ETA	1943	Jan Prošvic	Benson Oak Capital	portfolio domácích spotřebičů	http://eta.cz

Zdroj: Vlastní zpracování