

Průzkum kvality rodinného podnikání

listopad 2021



Výzkumná zpráva - STUDIE mezi rodinnými firmami „Průzkum kvality rodinného podnikání“ 2021

Zadavatel:

MPO, Rada kvality ČR, Sekce Kvality v rodinném podnikání, AMSP ČR

Studie byla vytvořena za finanční podpory Rady kvality České republiky (www.narodniportal.cz).

Studii schválil:

prof. Ing. Jirí Hnilica, Ph.D.
Fakulta podnikohospodářská
Vysoká škola ekonomická v Praze
nám. W. Churchilla 1938/4
130 67 Praha 3 – Žižkov

Na studii spolupracovala:

doc. Ing. Naděžda Petřů, Ph.D.
Fakulta ekonomických studií
Vysoká škola finanční a správní, a.s.
Estonská 500
101 00 Praha 10

V Praze dne 30.11.2021

Obsah studie:

1.	Meziroční porovnání výsledků soutěže Národní cena ČR za kvalitu v rodinném podnikání	3
2.	Pozadí průzkumu, představení problematik prostřednictvím literární rešerše existujících teoretických názorů	13
2.1	Profesionalizace	14
2.2	Socioemocionální bohatství (SEW) a ochrana duševního vlastnictví jako nástroj komunikace úspěchu RP	15
3.	Cíl a metodologie kvalitativního průzkumu	18
3.1	VÝZKUMNÉ OBLASTI hodnocení kvality rodinného podnikání a stanovení otázek dotazníkového šetření	19
4	Výstupy kvalitativního šetření k dílčím otázkám dotazníku, dílčí komentáře k jednotlivým otázkám	21
5	Shrnutí klíčových poznatků z kvalitativního průzkumu	35
6	Doporučení pro zvýšení kvality rodinného podnikání v ČR	36
	Soupis bibliografických odkazů	37

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porovnání průměrného bodového hodnocení v oblasti administrativně-psychologicko právní	5
Obrázek 2: Porovnání průměrného bodového hodnocení v oblasti manažerské	7
Obrázek 3: Porovnání průměrného bodového hodnocení v oblasti ekonomicko - finanční	10
Obrázek 4: Porovnání průměrného bodového hodnocení v jednotlivých oblastech	12
Obrázek 5: Model tří kruhů v rodinném podnikání	18

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Přehled účastníků obou kol soutěže – rodinné obchodní korporace	3
Tabulka 2: Přehled účastníků obou kol soutěže – rodinná živnost	4
Tabulka 3: Analýza silných a slabých stránek (SW) v oblasti administrativně-psychologicko-právní	7
Tabulka 4: Analýza silných a slabých stránek (SW) v oblasti manažerské	9
Tabulka 5: Analýza silných a slabých stránek (SW) v oblasti ekonomicko finanční	11

1. Meziroční porovnání výsledků soutěže Národní cena ČR za kvalitu v rodinném podnikání

Obecným posláním Národní ceny České republiky za kvalitu v rodinném podnikání je ocenit kvalitu v oblasti manažerských, ekonomicko-finančních a administrativně-psychologicko-právních aktivit, následně zviditelnit úspěšné české rodinné podniky. Přínosem pro účastníky je prostřednictvím individuální zpětné vazby získat hodnocení a doporučení nezávislé poroty pro rozvoj svého podnikání v budoucnu. Rodinné podniky získávají objektivní pohled na úroveň kvality svého podnikání a zejména ty oceněné by měly být podnikatelským vzorem pro ostatní podnikatelské subjekty. Prostřednictvím Národní ceny za kvalitu rodinného podnikání je možno podpořit společenské povědomí o významu této formy podnikání, zvýšit prestiž rodinných podniků v očích široké veřejnosti, apelovat na atributy hodnot a podnikatelské etiky, podpořit sebevědomí nastupující generace při jejich cestě k budování konkurenceschopných rodinných podniků. Účastníci soutěže – viz Tabulka 1, 2.

Tabulka 1: Přehled účastníků obou kol soutěže – rodinné obchodní korporace

2020		
stupeň	body	firma
A	98	HIT OFFICE, s.r.o.
A	94	NETTO Electronics s.r.o.
A	94	D E L F Y s.r.o.
A	93	Connect Economic Group s.r.o.
A	92	VMS VISION, s.r.o.
A	92	AKORD KVINT spol. s r.o.
A	91	LORIKA CZ s.r.o.
A	90	PROXIM s.r.o.
A	89	Vičické vinařství Mikulášek s.r.o.
A	88	Green idea s.r.o.
A	88	HTP s.r.o.
A	87	Centrin CZ s.r.o.
A	87	K A M A spol. s r.o.
A	86	BD Šumná s.r.o.
A	85	KLIMEŠ TRADING s.r.o.
A	84	ALIKA a.s.
A	84	JANDA Consulting s.r.o.

2021		
stupeň	body	firma
A	98	Vinařství Ludwig s.r.o.
A	95	BENEŠ a LÁT a.s.
A	95	Šmídl Holdingová Společnost a.s.
A	95	ICOM transport a.s.
A	93	D E L F Y s.r.o.
A	93	Centrin CZ s.r.o.
A	93	ATELIÉRY BÁRTA s.r.o.
A	93	PRVNÍ CHODSKÁ s.r.o.
A	92	LASKI, s.r.o.
A	91	RECRA Moravia s.r.o.
A	89	SATTURN HOLEŠOV spol. s r.o.
A	88	AVEFLOR, a.s.
A	87	FREKO a.s.
A	87	GUMEX, spol. s r.o.
A	86	ALIKA a.s.
A	85	Karvinská hornická nemocnice a.s.
A	84	Grada Publishing, a.s.

A	84	JANDA AGENCY s.r.o.
A	83	Emco spol. s r. o.
A	83	AVEFLOR, a.s.
B	80	Magie přírody s.r.o.
B	80	ALIVE, s.r.o.
B	80	BEZNOSKA, s.r.o.
B	79	E-VITAE ovoce zelenina s.r.o.
B	79	AllServices Group s.r.o.
B	77	FPO s.r.o.
B	77	DVOŘÁK - svahové sekačky s.r.o.
B	76	Harrach s.r.o.
B	75	Kubák, tkalcovna Strmilov, k. s.
B	74	REKO s.r.o.
B	74	LIKO-S, a.s.
B	72	PEŠEK Machinery s.r.o.
C	66	Porcelánová výroba Mulier s.r.o.
C	65	Pleva s.r.o.
C	56	B4B INKASSO s.r.o.
C	55	AHProfi s.r.o.

A	84	HELLSTEIN spol. s r. o.
B	83	BEZNOSKA, s.r.o.
B	83	FILSON s.r.o.
B	83	LaK centrum, s.r.o.
B	83	MORIS design s.r.o.
B	82	ALIVE, s.r.o.
B	81	PENDA s.r.o.
B	81	JaJa Pardubice s.r.o.
B	79	GALVAMET spol. s r. o.
B	78	MATRIX a.s.
B	76	BAVO Poříčí s.r.o.
B	76	Centrum klíčů, s.r.o.
B	76	RECO s.r.o.
B	76	AZS 98 HOLDING s.r.o.
B	73	PLASTYKO WORD s.r.o.
B	73	Kubák, tkalcovna Strmilov, k. s.
B	73	Levandulový statek s.r.o.
C	60	PROFI REGAL s.r.o.
C	52	John Nell baby s.r.o.
D	43	Velkoobchod Vítovec s.r.o.

Zdroj: zpracováno autory

Tabulka 2: Přehled účastníků obou kol soutěže – rodinná živnost

stupeň	body	firma
B	79	Jaromír Latislav
B	78	Jan Fiala
B	76	Milan Škoda-FOTO
B	75	Ing. Zuzana Boudová
B	71	Stanislav Zámečník
C	60	Martin Vlček

stupeň	body	firma
A	89	Jan Fiala
B	77	Karl Hainz
B	73	Milan Škoda - FOTO
B	68	Patthanan Kongkarian
D	45	Ing. Zuzana Boudová
F	14	Augustin Krystyník

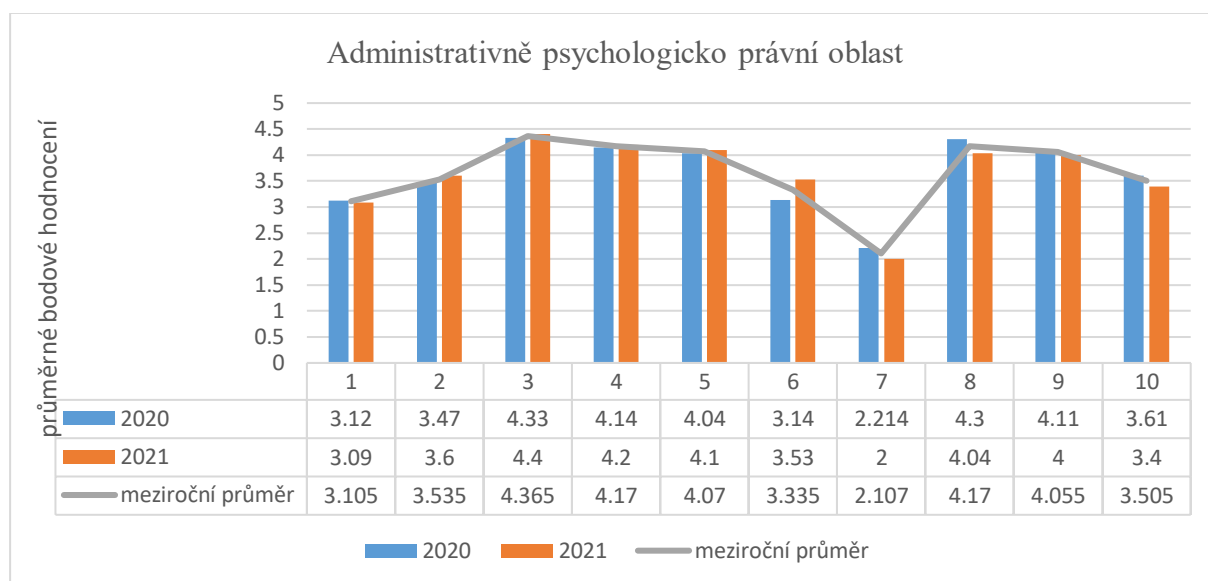
Zdroj: zpracováno autory

Autoři výzkumné zprávy považují za zajímavé porovnat průměrné bodové hodnocení jednotlivých oblastí. Díky porovnání vyhodnotit otázky, u kterých respondenti získali nižší bodové ohodnocení a na ty pak následně zaměřit další průběh výzkumu.

ADMINISTRATIVNĚ – PSYCHOLOGICKO - PRÁVNÍ OBLAST

Cílem oblasti je upřesnit specifika RP, která jsou psychologického (socioemocionálního) charakteru. Tato specifika jsou dána vstupem rodinných vztahů do podnikatelského procesu, a to od založení, zahájení, plánování, řízení až po generační výměnu. Oblast hodnotí aspekty spojené s komunikací v rodinném podniku, s přípravou nastupující generace na převzetí podniku apod.

Obrázek 1: Porovnání průměrného bodového hodnocení v oblasti administrativně-psychologicko právní



Zdroj: zpracováno autory

Z meziročního průměru bodového ohodnocení vyplývá, že **nejnižšího průměrného bodového hodnocení** dosáhli respondenti u otázky **1.7** - při předávání rodinného podniku je zohledněna situace, že budou řídit podnik rodinní příslušníci pouze prostřednictvím správních orgánů (tzv. rodinný holding), ale vrcholový management bude zastoupen najatými profesionály.

Další pořadí je:

1.1 V podniku je zpracován písemný dokument, který nastavuje vztahy mezi rodinnými příslušníky, vyjadřuje rodinné hodnoty a pravidla chování v rodině i v podnikání (např. v podobě rodinné dohody, rodinného statutu, rodinné ústavy apod.). Členové rodiny se podílejí na jeho tvorbě, v každodenním životě rodiny i podniku, jeho ustanovení respektují.

1.6 Po předání řízení by mělo následovat předání majetku. Pokud je v podniku aktuálně řešeno, je zpracován písemný plán zohledňující časovou chronologii předání/vypořádání majetku, včetně očekávaného dopadu na rodinné vztahy a vazby (majetkové partnerství sourozenců, manželé, manželů, apod.)

1.10 Podnik se záměrně ve všech médiích (např. on-line prezentace, sociální sítě, tištěné materiály, reklamní předměty, veletrhy a výstavy atd.) představuje jako rodinný, apeluje na socioemocionální pozitiva rodinného podnikání (např. na soudržnost, hodnoty, odpovědnost, stabilitu, tradici, důvěru, etiku, jistotu, dlouhodobost existence, kvalitu, vztahy se zákazníky, zaměstnanci, dodavateli, know-how...).

1.2 Podnik má ustanoveny „orgány“ ve vazbě na svoji právní formu podnikání (např. rodinné setkání, rodinné shromáždění, rodinnou radu, výkonnou radu, rodinnou kancelář, svěrenský fond apod.), které řídí kromě běžných podnikatelských aktivit případné spory, různorodé mezigenerační konflikty, nastavují pravidla komunikace atd.

1.9 Zakladatel/ka nebo předávající generace má představu o svém aktivním životě v penzi/rentě (např. jako mentor či poradce, zakladatel rodinné nadace, podnikání v jiném oboru, angažmá v regionální politice, sportovní volnočasové aktivity atd.)

1.5 Nástupnictví je chápáno jako fáze rozvoje podniku. Pokud je v podniku aktuálně řešeno, je zpracován písemný plán zohledňující předání řízení a odpovědností (např. předání řízení určité části, divize, celého podniku).

1.4 V rodině (může být zvažována širší rodina) je mladší generace připravována na budoucí roli nástupníků (např. formou her u malých dětí, typováním jejich reálných schopností a zájmů, brigád, stáží, výběrem studia apod.).

1.8 Při předávání rodinného podniku je zohledněna situace, že budou řídit podnik rodinní příslušníci (tzv. spravující rodinný akcionář) společně s najatými manažery prostřednictvím správních orgánů, vrcholový i střední management bude zastoupen najatými profesionály.

Z meziročního průměru bodového ohodnocení vyplývá, že **nejvyššího průměrného bodového** hodnocení dosáhli respondenti u otázky 1.3 - Členové rodiny pravidelně a otevřeně, formálně i neformálně diskutují o problematikách spojených s chodem rodiny a chodem podniku, s vlastnictvím, vůdcovstvím a následnictvím.

Pokud bychom chtěli na základě výše uvedeného sestavit analýzu silných a slabých stránek (SW) v oblasti administrativně-psychologicko-právní, pak za silnou stránku budeme považovat pořadí bodového ohodnocení otázek (1.3, 1.8, 1.4, 1.5, 1.9), za slabou stránku pořadí bodového hodnocení (1.7, 1.1, 1.6, 1.10, 1.2). Výstup viz. Tabulka 3.

Tabulka 3: Analýza silných a slabých stránek (SW) v oblasti administrativně-psychologicko-právní

Silné stránky

ADMINISTRATIVNĚ – PSYCHOLOGICKO - PRÁVNÍ OBLAST
Pravidelná, otevřená, formální i neformální diskuse.
Možnost zohlednění situace, že řídit podnik (ve správních orgánech) mohou společně rodinní s nerodinnými příslušníky.
Mladší generace je průběžně připravována na budoucí roli nástupníků.
Nástupnictví je chápáno jako fáze rozvoje podniku.
Předávající generace má představu o svém budoucím aktivním životě.

Zdroj: zpracováno autory

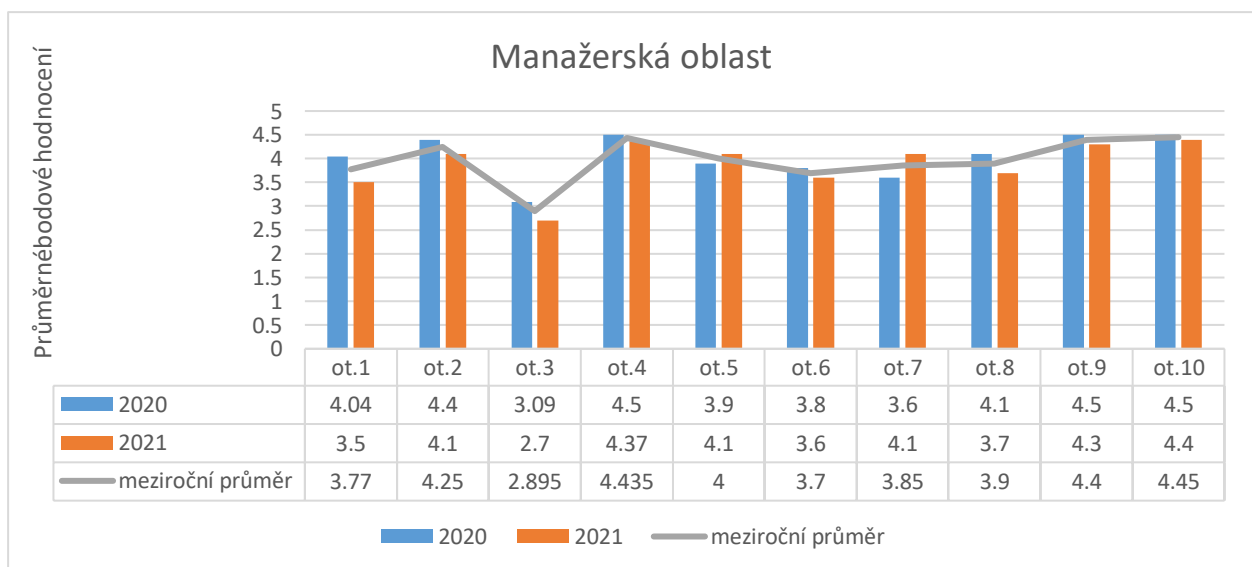
Slabé stránky

ADMINISTRATIVNĚ – PSYCHOLOGICKO - PRÁVNÍ OBLAST
Neochota přistoupit na myšlenku, že podnik budou řídit rodinní příslušníci pouze prostřednictvím správních orgánů.
Absence písemného dokumentu nastavujícího vztahy mezi rodinnými příslušníky, rodinné hodnoty, pravidla chování v rodině i v podnikání.
Absence písemného plánu zohledňujícího časovou chronologii předání/vypořádání majetku.
Nedostatečná prezentace v on-line prostředí apelující na SEW.
Nejsou ustanoveny orgány typu rodinná rada, rodinná kancelář apod.

MANAŽERSKÁ OBLAST

Cílem oblasti je vymezit specifika rodinného podnikání z hlediska manažerských funkcí a rolí v rodině i v podnikání. Zaměřuje se na tvorbu plánu rozvoje (např. vzdělávání, inovaci, expanze na zahraniční trhy apod.) se zohledněním odlišností v interních procesech rodiny i podnikání, řešení organizační struktury a politiky zaměstnanosti, odměňování, vztahů rodinných a nerodinných příslušníků, společensky – odvětvového uznání a prezentace a společenské odpovědnosti.

Obrázek 2: Porovnání průměrného bodového hodnocení v oblasti manažerské



Zdroj: zpracováno autory

Z meziročního průměru bodového ohodnocení vyplývá, že **nejnižšího průměrného bodového hodnocení** dosáhli respondenti u otázky **2.3** - v podniku je zpracován písemný dokument – strategický /rozvojový plán, a to včetně fáze nástupnictví. Nástupníci jsou dle něj pověřeni řízením určitého úseku, zakladatelé jim do jejich rozhodnutí nezasahují, vyžadují a provádějí hodnocení efektivity a přínosu daného úseku.

Další pořadí je:

2.6 - V podniku je zpracována politika zaměstnanosti rodinných příslušníků, jsou definovány očekávané znalosti, dovednosti, kvalifikace. Průběžné vzdělávání je plánováno. Je stanoveno motivační schéma pro rodinné příslušníky i pro všechny zaměstnance, je rozděleno podle reálné výkonnosti pracovního výkonu.

2.1 - V rodině i v podniku je specifikována dlouhodobá rodinná a firemní vize, je definováno poslání, jsou stanoveny cíle, rodinné i podnikové hodnoty.

2.7 - V podniku jsou do podnikatelských aktivit zapojeni i nerodinní příslušníci (zaměstnanci). Podnik má připraveny nástroje, aby nedocházelo k protěžování rodiny v podniku na úkor spolupracovníků mimo rodinu.

2.8 - Rodinný podnik nabízí možnost pracovního uplatnění lidem z obce/místa svého působení, osob se zdravotním postižením či jiným handicapem. Umožňuje stáže studentům, má vlastní výukové středisko.

2.5 - Rodinné podnikání spojuje dva naprosto odlišné světy (rodina – láska, emoce, podnikání – racionalita, zisk). Případné konflikty (rozdílné názory, stanoviska, představy) v rodině jsou přísně oddělovány od konfliktů v podniku, komunikace v rámci řešení názorových neshod je otevřená a efektivní. Členové rodiny respektují nutnost předcházet konfliktním situacím, jsou nakloněni kompromisu.

2.2 - Nejen majitel podniku, ale i ostatní rodinní příslušníci jsou zapojeni do rozhodování o strategickém (inovačním, investičním, rozvojovém) záměru podnikání.

2.4 - V podniku je nastavena jasná organizační struktura/organizační schéma. Jsou vymezeny úkoly, odpovědnosti, kompetence a procesy kooperace. Jejich plnění je pravidelně vyhodnocováno.

2.9 - Rodinný podnik se snaží o získání společensky/odvětvově uznávaného certifikátu (BIO, ISO, Cena za kvalitu, Exportér roku, Ocenění z místní výstavy, Regionální potraviny, Rodinná farma/firma roku, Odolná rodinná firma, Best manager companies, apod.). Majitel či rodinný příslušník je přihlášen do soutěže EY Podnikatel roku, Zaměstnavatel roku apod.

Z meziročního průměru bodového ohodnocení vyplývá, že **nejvyššího průměrného bodového hodnocení** dosáhli respondenti u otázky 2.10 - Podnik usiluje o svůj inovativní rozvoj (inovace produktové, procesní, technologické, organizační, marketingové komunikace či aktivity

související s trendem 4.0) společně se zachováním pozitivních rodinných vztahů a jejich pokračováním i přes změny, které s inovacemi přicházejí. V rodině i v podniku panuje shoda v náhledu na budoucnost.

Pokud bychom chtěli na základě výše uvedeného sestavit analýzu silných a slabých stránek (SW) v oblasti manažerské, pak za silnou stránku budeme považovat pořadí bodového ohodnocení otázek (2.10, 2.9, 2.4, 2.2, 2.5, 2.8), za slabou stránku pořadí bodového hodnocení (2.3, 2.6, 2.1, 2.7). Výstup viz. Tabulka 4.

Tabulka 4: Analýza silných a slabých stránek (SW) v oblasti manažerské

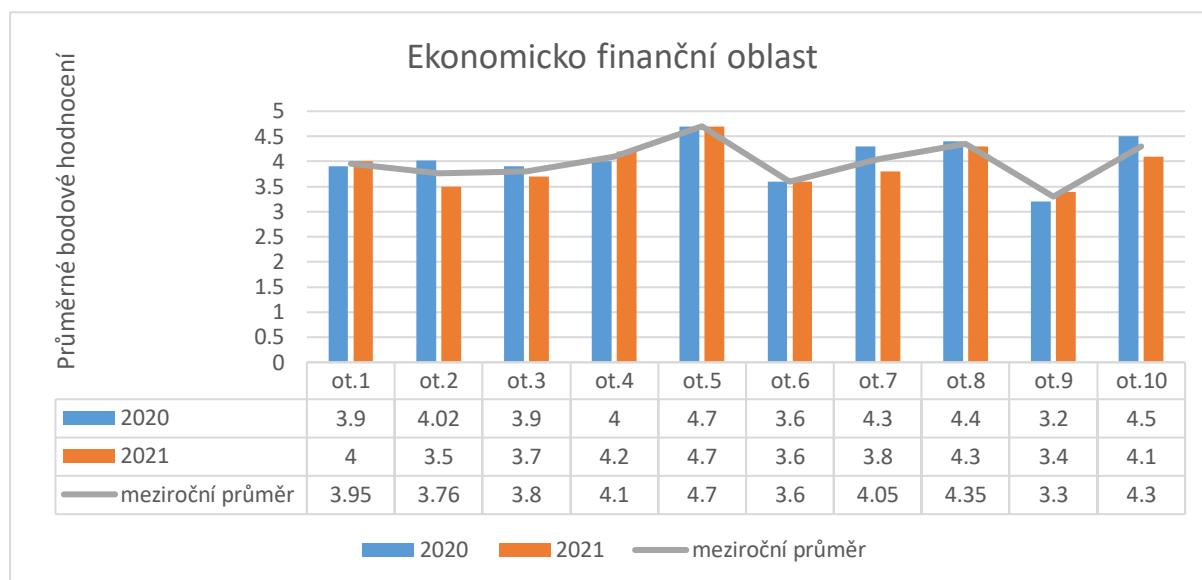
Silné stránky	Slabé stránky
<i>MANAŽERSKÁ OBLAST</i>	<i>MANAŽERSKÁ OBLAST</i>
Podniky usilují o svůj inovativní rozvoj.	Absence písemně zpracovaného strategického /rozvojového plánu.
Podniky se snaží o získání společensky/odvětvově uznávaných ocenění a certifikátů.	Absence zpracována politiky zaměstnanosti rodinných příslušníků včetně definování očekávaných znalostí, dovedností, kvalifikace apod.
V podnicích je nastavena jasná organizační struktura, jsou vymezeny úkoly, odpovědnosti, kompetence a procesy kooperace.	Absence specifikace dlouhodobé rodinné a firemní vize, definice poslání, stanovení rodinných i podnikových cílů.
Majitel i rodinní příslušníci jsou zapojeni do rozhodování o strategických záměrech podnikání.	Absence nástrojů, které by systematicky umožnily předcházet protěžování rodiny v podniku na úkor spolupracovníků mimo rodinu.
Snaha o rozdělení názorových střetů na rodinné a businessové.	
Nabídka možnosti pracovního uplatnění lidem z obce/místa svého působení.	

Zdroj: zpracováno autory

EKONOMICKO-FINANČNÍ OBLAST

Cílem oblasti je vymezit pravidla pro rovnováhu mezi zájmy rodiny a rodinného podniku v oblasti financí. Návrh a příprava finančního plánu podniku je vždy zodpovědnou a náročnou prací a kvalita takového plánu může v budoucnosti významně ovlivnit hospodářské výsledky podniku. V kvalitně řízeném podniku je diskutováno o finančních nástrojích, možnostech využití vlastních i cizích zdrojů v případě větších investic, je hledána jejich optimální struktura. V případě neřešení této problematiky mohou nastat nežádoucí komplikace s vyústěním do ohrožení existence podniku a životní úrovně celé rodiny.

Obrázek 3: Porovnání průměrného bodového hodnocení v oblasti ekonomicko - finanční



Zdroj: zpracováno autory

Z meziročního průměru bodového ohodnocení vyplývá, že **nejnižšího průměrného bodového hodnocení** dosáhli respondenti u otázky **3.9** - V případě sporu o realizaci takové investice, viz bod 3.8, rozhodne většina na základě hlasování (např. v rámci rodinné, správní rady apod.).

Další pořadí je:

3.6 - V případě rozdělení zisku mezi rodinné příslušníky jsou předem stanovena objektivní pravidla.

3.2 - Průběžně je sestavován finanční plán. Ten je dále vyhodnocován a aktualizován ve vazbě na potřeby rodiny i podniku.

3.3 - Pro zahájení či při realizaci významných změn nebo rozvoje podniku jsou použity převážně vlastní finanční zdroje podniku.

3.1 - Majetek rodinného podniku a privátní majetek majitele a rodinných příslušníků je striktně oddělován.

3.7 - V rodinném podniku jsou jasně stanovena pravidla odměňování rodinných příslušníků včetně spravedlivého přidělení dalších motivačních faktorů / benefitů (služební automobil, stravenky, poukázky na nákup, týden dovolené navíc, benefity v oblasti zdravotní péče, kulturního vyžití, umožnění vzdělávání, sportovních a rekreačních aktivit, kafeterie, příspěvek na penzijní připojištění, pružná pracovní doba atd.)

3.4 - V případě využití jiných forem financování provozu a rozvoje podniku než z vlastních zdrojů (např. leasingu, bankovních úvěrů a záruk, faktoringu, dotačních programů, programů ČMZR - Záruka 2015 až 2023, EXPANZE, spolupráce v projektech TA ČR apod.) jsou tyto možnosti srovnávány a je vybírána ta nejvhodnější varianta či kombinace.

3.10 - Podnik sponzoruje či jinak podporuje vybrané zájmové (např. sportovní, společenské, kulturní, vzdělávací) aktivity v místě svého podnikání, je pozitivním podnikatelským příkladem, angažuje se v péči o životní prostředí, v recyklační cirkulární ekonomice.

3.8 - V případě pořizování většího majetku (investice do dražší technologie, nákup strojů, zařízení v rámci trendu Průmysl 4.0, Obchod 4.0, Zemědělství 4.0, fúze či akvizice, nákup nemovitostí, investice do vědy a výzkumu, patentů atd.) jsou v rodině i v podniku diskutována a vyhodnocována finanční rizika těchto záměrů a jejich možný vliv na stabilitu rodiny / podniku

Z meziročního průměru bodového ohodnocení vyplývá, že **nejvyššího průměrného bodového hodnocení** dosáhli respondenti u otázky **3.5** - V rodinném podniku je zisk znova investován do jeho dalšího rozvoje.

Pokud bychom chtěli na základě výše uvedeného sestavit analýzu silných a slabých stránek (SW) v oblasti ekonomicko - finanční, pak za silnou stránku budeme považovat pořadí bodového ohodnocení otázek (3.5, 3.8, 3.10, 3.4, 3.7, 3.3), za slabou stránku pořadí bodového hodnocení (3.9, 3.6, 3.2, 3.1). Výstup viz. Tabulka 5.

Tabulka 5: Analýza silných a slabých stránek (SW) v oblasti ekonomicko finanční

Silné stránky

<i>EKONOMICKO FINANČNÍ</i>
Zisk je reinvestován do rozvoje.
V rodině i v podniku jsou diskutována a vyhodnocována finanční rizika investičních záměrů.
Podnik sponzoruje či jinak podporuje vybrané zájmové aktivity v místě svého podnikání.
Při zvažování externího financování rozvoje jsou možnosti srovnávány a je vybírána ta nejvhodnější varianta či kombinace.
V RP jsou jasně stanovena pravidla odměňování rodinných příslušníků.
Při realizaci významných změn jsou použity převážně vlastní finanční zdroje podniku.

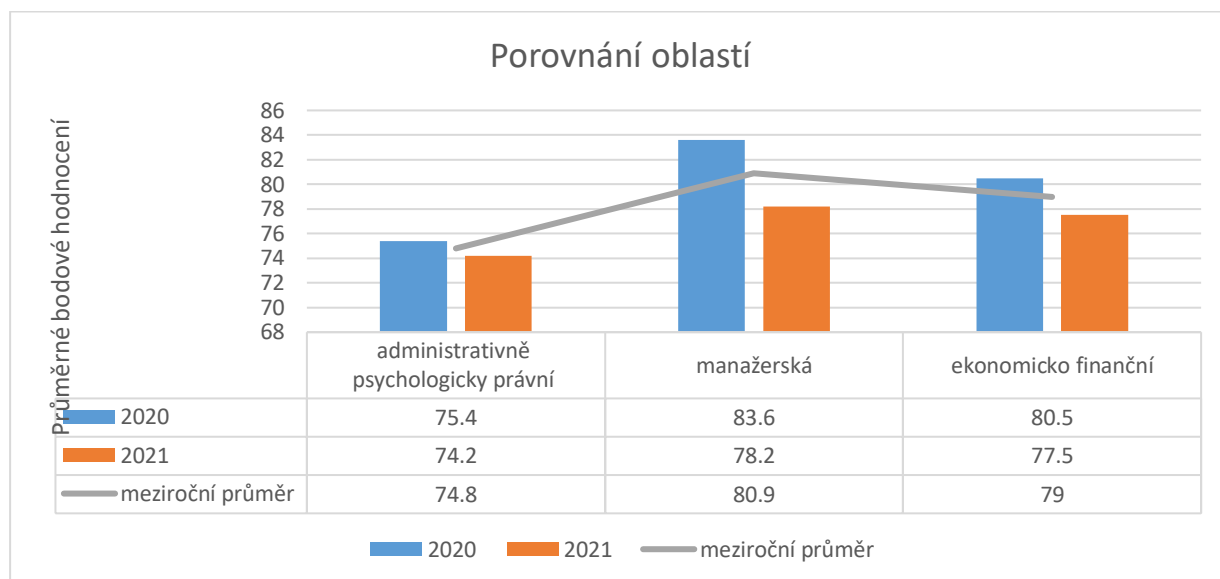
Slabé stránky

<i>EKONOMICKO FINANČNÍ</i>
V případě mezigeneračního sporu není využíváno hlasování v rámci rodinné, správní rady apod.
Pro případné rozdělení zisku mezi rodinné příslušníky nejsou předem stanovena objektivní pravidla.
Strategický finanční plán není průběžně sestavován v návaznosti na potřeby rodiny i podniku.
Majetek rodinného podniku a privátní majetek majitele a rodinných příslušníků není vždy striktně oddělován.

Zdroj: zpracováno autory

Na základě výpočtů prezentovaných v Obrázku 1-3 lze porovnat průměrné bodové hodnocení jednotlivých oblastí – viz Obrázek 4.

Obrázek 4: Porovnání průměrného bodového hodnocení v jednotlivých oblastech



Zdroj: zpracováno autory

Dle výpočtů znázorněných na obrázku 4 lze usoudit, že nejvyššího bodového hodnocení dosahují respondenti v oblasti manažerské, nejnižšího v oblasti administrativně psychologicky právní.

Proto bude následující text teoretických východisek věnován především problematice související s oblastí administrativně psychologicky právní a kvalitativní výzkum bude rovněž zaměřen především do této oblasti.

2. Pozadí průzkumu, představení problematik prostřednictvím literární rešerše existujících teoretických názorů

Rodinné podniky se vyznačují viditelnými a aktivními vlastníky, dlouhodobou orientací, kolektivní identitou, rodinnými hodnotami, emocionálním vlastnictvím a touhou, aby firma přetrvávala napříč generacemi (Gallizo, 2021). Rodinný podnik by měl mít **strategickou vizi** na cca 20 let, jejímž záměrem by mělo být udržet rodinnou kontinuitu napříč generacemi (Zellweger, 2017).

Základní výzvou každého rodinného podniku je napětí mezi obchodními potřebami růstu a rozvoje a zájmy rodiny na kontinuitě, nástupnictví a zachování její vitality. **Řízení a správu majetku** ovlivňují prvky specifické pro správu rodiny. Ve většině případů rodina potřebuje zdroje proto, aby se užívala, zatímco podnik potřebuje finanční prostředky na investice a expanzi. Zavedení formy řízení v těch rodinných firmách, ve kterých je zastoupeno několik generací prostřednictvím např. rodinné ústavy, zasedání rodinné rady apod. umožňuje přijetí jasných postupů, které se uplatní v okamžiku, když mezi rodinou (rodinnými příslušníky) a podnikem nastanou konflikty a nedorozumění (Isac, 2019).

Pokud jde o spoluúčasť na řízení rodinného podniku, zobecňují se dva modely řízení, které jsou považovány za nejúčinnější:

- 1) Zřízení správní rady složené z rodinných příslušníků i nezávislých členů bez obchodních nebo rodinných zájmů, ale s velkými manažerskými zkušenostmi, vůči nimž se cítí být zakladatel a/nebo nástupce odpovědnější. Praxe ukázala, že rodinné podniky s takto složeným představenstvem rostou rychleji, jsou aktivnější na mezinárodních trzích a pravděpodobnost dodržení strategických záměrů včetně plánu nástupnictví je větší.

- 2) Vytvoření struktury správy a řízení rodiny i společnosti před přechodem do druhé generace a vyvarování se subjektivním volbám při posuzování přijímání dalších členů rodiny nebo výběru nástupce. Rodinnou ústavou nebo jiným dokumentem jsou jasně stanoveny podmínky pro rodinné příslušníky pro výkon funkce zaměstnance: např. znalosti angličtiny, vysokoškolské vzdělání, praxe v délce nejméně pěti let v jiné společnosti i pro výkon „funkce“ správce majetku. (Blumenttt a kol., 2012, Kachaner et al., 2012)

Pojem správa a řízení společnosti (*corporate governance*) je podle definice OECD systém, tzn. postupy a procesy, kterými je společnost spravována a ovládána. Základní mantinely správy a řízení rodinné obchodní korporace by měly být (např. v akciové společnosti) uvedeny v jejích stanovách. Správa společnosti zahrnuje rozdělní práv a povinností mezi zainteresovanými osobami, kterými jsou vlastníci, rodinní příslušníci, nerodinný vrcholový management, klíčoví zaměstnanci a další zainteresované osoby (Organisation de coopération et de développement économiques, 2015).

Aquiar-Diaz et al. (2020) prostřednictvím výzkumů španělských akciových společností zjistili, že, rodinné podniky, řízené najatým managementem, se správou majetku (kdy rodina udržuje vlastnictví ve druhé nebo po sobě následujících generacích a je členem statutárního orgánu), jsou ziskovější než společnosti řízené a vlastněné první generací. Tyto výsledky naznačují, že vyšší míra profesionalizace najatých manažerů druhou a následujícími generacemi přispívá ke zlepšení ekonomických výsledků rodinných podniků.

Manažerské postupy jsou důležitou dimenzí rodinných podniků, umožňují **systematické strategické plánování** rozvoje rodiny i podniku. Naplňování strategických záměrů (rozvojových, inovačních, finančních, expanze na zahraniční trhy apod.) pak významně ovlivní budoucnost a ta hraje klíčovou roli v životě a růstu RP, v zájmu potenciálních nástupníků o pokračování v rodinné tradici. V modelu řízení však existují další charakteristiky, které mohou ohrozit kvalitu řízení. Těmi je např. nedostatek jasných cílů, neschopnost či neochota předvídat změny prostředí nebo se jim přizpůsobit, absence systémů finančního plánování nebo zneužívání zdrojů podniku jako zdroje rodinného financování (Silva et al., 2021). Pokud jde o majetek, Astrachan (2010) poznamenává, že důležitost vlastnictví, kontroly majetku, orientace na správu vlastnictví, zamezení rozměňování majetku a nastavení mechanismů správy vzbuzují mnoho profesionálních diskusí.

Gallo a Sevilhano (1973] tvrdí, že pro RP existují dvě úskalí, z nichž první se týká **odměňování rodinných příslušníků**, kteří mají tendenci si přidělovat příznivější pracovní benefity, než mají zaměstnanci nerodinní. Druhý se týká neoddělování afektivních vazeb se smluvními vztahy společnosti - příbuzenský vztah způsobuje, že emoce rozhodujících činitelů často ovlivňují jejich rozhodování (Moreira, Neto, 2000). Správa majetku se ne vždy řídí pravidlem zásluhovosti nebo přítomnosti kompetence k výkonu funkcí.

2.1 Profesionalizace

Profesionalizace je chápána jako proces řízení, ve kterém již kontrolu nevykonává rodina vlastníci společnost, přechází do rukou profesionálních manažerů, kde mimo jiné převládají meritokratické hodnoty, formalizované struktury a nezávislost rozhodování (Zhang, Ma, 2009).

Freitas a Frezza (2005) popisují profesionalizaci jako „proces, kterým rodina nebo tradiční organizace přebírá personalizované postupy“. Lze vnímat, že jde o proces, ve kterém dochází k integraci smluvních manažerů a rodinných správců.

Gehlen (1979) zmiňuje, že „profesionalizace začíná ve chvíli, kdy organizace přestává být pouze rodinným podnikem a stává se profesionální společností“. Freitas a Frezza (2005)] však varují, že profesionalizace managementu není imunní vůči rodinným vlivům. Pro úspěch dobré profesionalizace rodinného podniku je však nutné, aby rodinní manažeři, kteří jej integrují, měli potřebnou kvalifikaci a kompetence pro výkon svých funkcí. V případech, kdy rodinní příslušníci nespĺňují požadavky, je nutnost obrátit se na odborníky mimo rodinu nevyhnutelná proto, aby firma netrpěla jejich nekompetentností (Dyer, 1989).

Co se týče potřeby profesionalizace v rodinných firmách, ta vyvstává v podstatě s generačním pokrokem ve firmě, s potřebou opustit více paternalistický charakter zakladatele a orientovat firmu na profesionálnější dynamiku přístupu. V profesionálním přístupu vynikají dva významné aspekty, strategické plánování a zdokonalování technik řízení (Sonfield, 2004).

Jedním z problémů této profesionalizace může být nepochopení mezi najatým manažerem a rodinou, která firmu ovládá. Hodnoty a ideály nemusí být nutně stejné. Když je tato situace realitou, může být alternativou pokus o profesionalizaci rodinného personálu. Obvykle jsou hodnoty stejné a kontrola rodiny bude efektivnější (Dyer, 1989).

Několik autorů obhájí doplňková profesionalizační opatření, která nezahrnují pouze najímání manažerů mimo rodinu, ale jsou zaměřena na zavádění systémů hodnocení výkonu a přidělování odměn prostřednictvím pobídek, systémů finanční kontroly nebo např. formálnější způsob nábory zaměstnanců, zejména pokud se týká rodinných příslušníků (Dyer, Whetten, 2006). Kromě všech těchto doplňkových opatření může podnik uplatnit i formální mechanismy řízení, které patří k mnoha způsobům, jak profesionalizovat rodinné podniky vytvořením správních rad (Stewart, Hitt, 2012), orgánů typu rodinná rada, rodinná kancelář apod.

2.2 Socioemocionální bohatství (SEW) a ochrana duševního vlastnictví jako nástroj komunikace úspěchu RP

Podle klasických ekonomických teorií by měla být konkurenceschopnost soukromých podniků podmíněna racionálním chováním, snahou o maximální efektivitu všech podnikových činností, které následně zajistí zisk a další ekonomický růst. Na trhu ale RP působí stovky let, nechovají se čistě racionálně, a přesto jsou úspěšné. Teorie SEW se pokouší vysvětlit proč, v jakých situacích, kdy, kde a jak se RP nerozhodují pouze na základě tvrdých ekonomických kritérií. Proč, v jakých situacích, kdy, kde a jak jsou pro jejich působení důležité vztahy a hodnoty, pocit sounáležitosti, vzájemná podpora rodinných příslušníků úzké i širší rodiny, péče o dobré jméno rodiny a rodinné značky, rodinného know-how, tradice, zajištění nástupnictví apod.

Interní faktory konkurenceschopnosti RP by mohly stát na tzv. *competitive agreeableness* neboli výhodě emocionálního, vstřícného přístupu k podnikání. Rodinní příslušníci si zakládají na pozitivním vnímání jména značky, osobní odpovědnosti za kvalitu nabízených produktů. Zapojují se do společenského dění v místě či regionu svých podnikatelských aktivit, upřednostňují přátelskou, vlídnou (rodinnou) atmosféru na pracovišti. SEW RP je nehmotné, proto není možné jej přesně změřit, vyčíslit jeho hodnotu a vliv na celkový úspěch RP (Machková, 2018).

Různé oblasti výzkumu SEW sdílejí společné přesvědčení o tom, že rodinné cíle včetně emočního podtextu ovlivňují různé aspekty organizační struktury rodiny i podniku, jsou faktorem interní konkurenceschopnosti. V tomto ohledu SEW existuje uvnitř členů rodiny, motivuje rodinu k jedinečným rozhodnutím a ke specifickému chování RP ve vnitřním i vnějším tržním prostředí. Tyto faktory zachycují podstatu toho, co odlišuje fenomén RP od jiných organizačních forem (Cennamo et al., 2012; Gomez-Mejía et al., 2011).

Rodina jako instituce definuje vlastní hodnoty, kulturu i etiku, v případě podnikání rodiny tyto přenáší i do businessu. Rodiny i RP vykazují vysokou míru morálního chování, která se následně promítá do jejich SEW (Zapatero, Jiménez, 2013). Uplatnění jednotlivých faktorů SEW z prostředí rodiny a z osobního kontextu do prostředí společného businessu rodiny umožňuje lépe pochopit procesy, kterými podniky vedené zakladatelem postupně s příchodem dalších členů rodiny do businessu procházejí (Schulze, 2016).

Mensching et al. (2014) provedli systematický přezkum 21 vědeckých článků, které byly publikovány do roku 2013. Porovnávali zjištění, apelovali nejenom na pozitivní vliv SEW, ale upozornili i na možné negativní konotace. Těmi může být např. nižší orientace na výkonnost, protěžování rodinných příslušníků před profesionálními nerodinnými zaměstnanci. V závěru studie konstatovali, že je SEW založena na behaviorální¹ teorii, zaměřuje se na typické chování RP, proto nevytváří striktní dichotomii mezi rodinným a nerodinným podnikáním. Rovněž neexistuje jednotná metodika, jak faktory SEW hodnotit a jaký jim přiřadit význam.

Chirico et al. (2018) na vzorku 4198 malých a středních rodinných firem zkoumali jejich ochotu chránit duševní vlastnictví prostřednictvím patentů. Tvrdí, že touha rodinných firem zabránit ztrátám současného socioemocionálního bohatství (SEW) omezuje jejich sklon k patentování až do prahové úrovně rodinného vlastnictví, po jejímž překročení je rodinný SEW zajištěn a větší zaměření na budoucí finanční zisky dosažitelné prostřednictvím patentů jsou možné. Priority sociálně-emocionálního bohatství motivují členy rodiny, aby se více identifikovali s firmou, s rodinnou značkou a rodinnými hodnotami a udrželi si pozitivní pověst (Lohe, Calabro, 2017). Guan et al. (2019) dospěli k poznání, že při převzetí rodinného podnikání nástupníky si tito uvědomují význam ochrany duševního vlastnictví a technologických patentů. Získání práva k duševnímu vlastnictví přikládají velký význam. V případě, že jde o silnou a stabilní rodinnou značku, hovoříme o ochraně obchodní identity s možností a potenciálem generování zisku, zvyšování prestiže firmy v očích obchodních partnerů, ale i zaměstnanců či dodavatelů, široké veřejnosti (Western Mail, 2018).

Ekonomové, sociologové i právníci diskutují různé faktory, které ovlivňují úspěch rodinného podniku po generační výměně na trhu (Morris et al., 1996, Šouša, Kubů, 2017, Abid et al., 2021), ale principem se shodují na tom, že vlastnické právo je zásadní. Duševní vlastnictví umožňuje výrobcí kontrolu nad nezákonným kopírováním jeho inovací a chrání jej před zneužitím vlastního know-how neoprávněnými podnikatelskými subjekty. Získání právní ochrany, patentu, uznání na poli vědy a výzkumu, ochrany obchodního tajemství při transferu znalostí a technologií apod. přispívá k pozitivnímu emocionálnímu zážitku, je silným stimulantem tvorby sociálního kapitálu a pokud je správně komunikováno i obdiv a úctu okolí rodinného podniku (Ford, 2017).

Na základě výstupů Meziročního porovnání výsledků soutěže Národní cena ČR za kvalitu v rodinném podnikání, výše uvedené literární rešerše, dosavadních zkušeností předkladatelů této

¹ Behaviorismus je myšlenkový směr, v jehož centru zájmu stojí chování, jeho pozorování a analýza.

výzkumné zprávy bylo možno stanovit kritéria hodnocení kvality rodinného podnikání v ČR pro kvalitativní šetření. Otázky byly zaměřeny především na ty oblasti, které byly identifikovány jako slabé stránky RP v jednotlivých modulech – viz následující text.

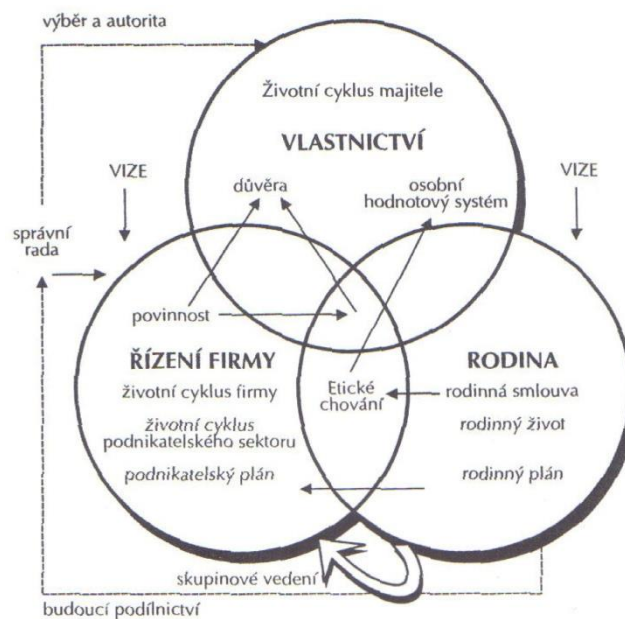
3. Cíl a metodologie kvalitativního průzkumu

Cílem studie je identifikovat, analyzovat a vyhodnotit aspekty, které ovlivňují kvalitu rodinného podnikání ve třech oblastech *administrativně – psychologicko – právní, manažerské a ekonomicko – finanční*.

Průzkum se zaměřuje na hodnocení **dvou klíčových aspektů** rodinných firem, ve kterých se významně odlišují od jiných organizačních forem podnikání. Těmi je:

- **rodina a podnikání:** jelikož se v rodinném podnikání překrývají tři zcela odlišně fungující systémy (rodina, podnikání a správa majetku), musí rodina kvalitně řídit svůj vztah k podnikání a zároveň být i řádným správcem, hospodářem.

Obrázek 5: Model tří kruhů v rodinném podnikání



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, Anna, 2009. *Vliv rodinných vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci na chod a rozvoj malé rodinné firmy*. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Winkler, Jiří, s. 13.

- **Kontinuita a předává SEW, komunikace rodinnosti v on-line i offline prostředí:** rodinná firma se stává skutečně rodinnou, až když současná generace usiluje o kvalitní předání rodinné firmy další generaci, nastupující generace firmu řídí a firma se prezentuje navenek i uvnitř jako rodinná.

Tyto dva aspekty lze shrnout do dvou výzkumných otázek, na které se průzkum primárně zaměřil:

- VO1: Jak kvalitně podnikající rodiny řídí svůj vztah k podnikání, tak, aby prosperovalo jak podnikání, tak aby se současně budovaly i zdravé vztahy v rodině a zároveň byla zajištěna efektivní správa majetku?

- VO2: Jak vlastníci rodinných firem vnímají pojem „nástupnictví“, co dělají proto, aby rodinná firma mohla kvalitně a úspěšně fungovat i v další generaci a jak prezentují svoji firmu v on-line i off-line prostředí?

Metodologie a cílová skupina

Metodický přístup – kvalitativní výzkum, sebehodnocení, hloubkový rozhovor.

Termín sběru dat: říjen, listopad 2021.

Cílová skupina: majitelé rodinných firem (N=8) v poměrném zastoupení OSVČ, malý a střední podnik, velký podnik; podnikající v různých oborech podnikání a v různých regionech ČR; bez nutnosti zohlednit rok založení podniku, počet rodinných příslušníků ve firmě zaměstnaných.

Výzkumný nástroj: hloubkový rozhovor školeným tazatelem nad standardizovaným dotazníkem o délce cca 20 - 25 minut.

3.1 VÝZKUMNÉ OBLASTI hodnocení kvality rodinného podnikání a stanovení otázek dotazníkového šetření

V návaznosti na činnost odborné sekce Rady kvality „Kvalita v rodinném podnikání“ byly vybrány otázky zaměřené na kvalitu procesů při řízení rodiny, rodinné firmy a při správě majetku. Oblast průzkumu je ve shodě s kritérii Národní ceny ČR za kvalitu v rodinném podnikání, navazuje na skutečnosti zjištěné v analýze (viz Kapitola 1).

ADMINISTRATIVNĚ – PSYCHOLOGICKÁ OBLAST

Otázky:

- 1.1** Proč nejste ochotni přistoupit na myšlenku, že podnik budou řídit rodinní příslušníci pouze prostřednictvím správních orgánů?
- 1.2** Jaký máte názor na absenci písemného dokumentu nastavujícího vztahy mezi rodinnými příslušníky, rodinné hodnoty, pravidla chování v rodině i v podnikání?
- 1.3** Jaký máte názor na písemný plán, který by zohlednil časovou chronologii předání/vypořádání majetku.
- 1.4** Jakou formou a v jakých médiích se prezentujete jako firma rodinná, apelujete na Vaše socioemocionální bohatství coby zdroj jedinečnosti a konkurenční výhody?
- 1.5** Máte ustanoveny orgány typu rodinná rada, rodinná kancelář apod. V čem vidíte jejich význam?

MANAŽERSKÁ OBLAST

Otázky:

- 2.1 Máte zpracován strategický/rozvojový plán, který zohledňuje aktuální situaci v podniku i v rodině?
- 2.2 Jak máte zpracováváno politiku zaměstnanosti rodinných příslušníků včetně definování očekávaných znalostí, dovedností, kvalifikace pro výkon manažerské práce, popř. pro správu rodinného majetku apod.?
- 2.3 Jakou máte dlouhodobou rodinnou a firemní vizi, jak máte definováno poslání, stanoveny rodinné i podnikové cíle?
- 2.4 Máte nastaveny nástroje, které by systematicky umožnily předcházet protěžování rodiny v podniku na úkor spolupracovníků mimo rodinu?

EKONOMICKO-FINANČNÍ OBLAST

Otázky:

- 3.1 Pokud řídíte nebo vlastníte rodinnou firmu společně s další generací, asi by mělo logiku, aby v případě mezigeneračního sporu bylo pro rozhodnutí využíváno hlasování v rámci rodinné, správní rady apod. Jak probíhá tato situace ve Vašem podniku?
- 3.2 Mladší generace by měla být nějakým způsobem motivována. Máte stanovena objektivní pravidla, která byste použili v případě rozdělení zisku mezi rodinné příslušníky?
- 3.3 Souhlasíte s tvrzením, že by měl být strategický finanční plán průběžně sestavován v návaznosti na potřeby rodiny i podniku?
- 3.4 Majetek rodinného podniku a privátní majetek majitele a rodinných příslušníků by měl být vždy striktně oddělován. Je tomu tak i v případě Vašeho podnikání?

Otázka na závěr: co očekáváte od účasti v soutěži Národní cena ČR za kvalitu v rodinném podnikání?

4 Výstupy kvalitativního šetření k dílčím otázkám dotazníku, dílčí komentáře k jednotlivým otázkám

ADMINISTRATIVNĚ – PSYCHOLOGICKÁ OBLAST

1.1 Proč nejste ochotni přistoupit na myšlenku, že podnik budou řídit rodinní příslušníci pouze prostřednictvím správních orgánů?

Za stávající situace toto řešení není možné. Podnikáme v režimu živnostník s provozovnou v rodinném domě a určitě to my s manželem nebudeme v dohledné době měnit, ani nemáme správní orgány.

Neuvažujeme o tom, nástupci jsou vždy aktivní v každodenním managementu a předpokládáme, že se časem stanou i členy správních orgánů.

Ano, pokud nebude k dispozici nástupce, pak dojde k řízení najatým profesionálem, ale to neznamená, že by nástupce chtěl být členem správního orgánu.

Uvažujeme pouze variantu, že firmu si budou řídit – myšleno řídit denní provoz i být členy statutárního orgánu - synové sami s mentorováním otce zakladatele.

Ano dá se to tak vidět. Je to jedna z možností a asi má řadu výhod.

Ze zkušeností takovou formu nechceme aplikovat. Máme špatnou zkušenost s nerodinným managementem.

Aktuálně řídí společnost výkonný management vč. najatého ředitele. Nástupci jsou školeni na převzetí vrcholových funkcí od stávajícího managementu a strategické řízení od zakladatele. Pouze v případě, kdy nikdo z nástupníků nebude moci převzít pozici ředitele, bude tato pozice obsazena opět novým najatým profesionálem. Nicméně, zároveň se nástupníci budou na RP zásadně podílet i jako členové jeho týmu anebo statutárního orgánu.

Firmu musí řídit schopný člověk, nemešlo z rodiny by asi provoz firmy nezlepšilo a úplně stejně by asi nebylo platným členem nějakého rozhodujícího orgánu.

Dílčí komentář:

České rodinné firmy jsou stále pod značným vlivem zakladatelů a jen obtížně si představují jiný model řízení, než který si od 90. let obvykle prožívaly – tj. silná osobnost, která řídí všechny významné procesy v podniku. Profesionální management je zvažován často jako „výhodisko z krize“, pokud by se nenašel vhodný nástupce z rodiny.

1.2 Jaký máte názor na absenci písemného dokumentu nastavujícího vztahy mezi rodinnými příslušníky, rodinné hodnoty, pravidla chování v rodině i v podnikání?

Za 29 let jsme nastavili pravidla, leč nepsaná. Důležité je to, jak se lidé k sobě chovají a ne to, co je nasáno na papíře.

Řešíme jinou formou – máme napsány a veřejně prezentujeme hodnoty společnosti (otevřenou komunikaci, kvalitu služeb, dodržování rodinné tradice a know-how...) Členové rodiny jsou spoluvůdci hodnot firmy.

Máme kompletně sepsanou podrobnou rodinnou ústavu. Pracovali jsme na ní společně s poradcem a všemi rodinnými příslušníky cca 8 měsíců. Aktuálně řešíme pravidla i pro další budoucí, tj. 3. generace a dále, zvažujeme i institut svěřenského fondu aj.

Hledisko vlastnictví máme ošetřeno společenskou smlouvou. Kromě standardních manažerských smluv máme zaveden systém řízení a kompetencí (ISO), písemnou podrobnou rodinnou ústavu bude řešit až zakladatel po odchodu z firmy v klidu – je nutno ji promyslet.

Vztahy mezi členy rodiny ve vazbě na rodinný podnik jsou formálně nastaveny, zatím bez písemné listiny. Důvodem je věk syna – nástupníka – a jeho dosavadní studium na VŠ. Rodina v plném rozsahu přijala pravidla stanovená Kodexem RP ČR.

V současné době probíhá výběrové řízení na dodavatele služby „sepsání rodinné ústavy“. Vztahy mezi rodinnými příslušníky jsou „ústně“ nastaveny. Rodinní příslušníci spolu zdárně a bez problémů komunikují, pravidelně se setkávají, poskytují si zpětnou vazbu a v případě potřeby se radí.

S problematikou potřebnosti nastavení rodinných vztahů jsme seznámeni. Otázky týkající se této problematiky jsme konzultovali se specializovanou kanceláří pro rodinné právo, ale nenašli jsme např. pro uzavření rodinné ústavy pro naši rodinu opodstatnění.

Byla sepsána dohoda mezi rodinnými příslušníky, která vyjadřuje pravidla chování v rodině a podnikání.

Dílčí komentář:

Rodinní příslušníci v českých rodinných firmách vnímají důležitost nastavení si pravidel ohledně jejich vztahu ke společnému podnikání, ale zatím se tak děje často spontánně než systematicky např. s asistencí funkční rodinné rady, kde by pravidla vznikala (či dokonce rodinná ústava).

1.3 Jaký máte názor na písemný plán, který by zohlednil časovou chronologii předání/vypořádání majetku.

Zatím vypořádání majetku neřešíme, je na něj alespoň 15 let čas, než dcera dospěje. Oba jsme s manželem v produktivním věku.

Předání bude uskutečněno z fyzické osoby na dvě s.r.o., byly však konstatovány složitější daňové aspekty vypořádání majetku a časovou chronologii i formu pouze diskutujeme. Důležité je, že firma funguje a nástupníci jsou hmotně zajištěni.

Máme v plánu toto řešit, nechceme tříštit vlastnictví na zbytečně mnoho dílů.

Majitelka provozuje živnost. V současné době je v důchodovém věku, a proto vážně uvažuje o tom, že by jedna dcera, mohla v horizontu několika příštích let, firmu převzít a řídit, ale vypořádání majetku se jí jeví jako složité, protože má více dětí.

Předání bude uskutečněno z fyzické osoby na dvě s.r.o., byly však konstatovány složitější daňové aspekty vypořádání majetku a časovou chronologii i formu pouze diskutujeme. Důležité je, že firma funguje a nástupníci jsou hmotně zajištěni.

Druhá generace již reálně převzala vedení podniku. Ale firma je stále ve vlastnictví zakladatelů – čekáme, jak si nástupníci povedou a pak uvidíme.

Zatím jsme vypořádání majetku plně neřešili, jsme na to ještě mladí. Pro případ máme bratrskou gentlemanskou dohodu, jak budeme s firmou zacházet pro případ tragédie v rodině a jak se jeden postará o rodinu toho druhého.

Částečný podíl na vlastnictví byl z nejstarší generace na střední již převeden a právně podchycen, nyní se připravuje budoucí předání další generaci.

Díličí komentář:

Majetkové vypořádání členů rodiny, která vlastní rodinnou firmu, patří k nejpálčivějším bodům českých rodinných firem. Důvodem bývá ještě stále figurující silná osobnost zakladatele a nesnadnost řešení situace „až tu nebude“. Častým důvodem nejasností bývá i řešení možného vypořádání se s těmi členy rodiny, co se přímo na podnikání nepodílí. Dalším důvodem bývá i složitá a nejasná právní a legislativní problematika převodu z fyzické osoby zakladatele na osobu právnickou následníků.

1.4 Jakou formou a v jakých médiích se prezentujete jako firma rodinná, apelujete na Vaše socioemocionální bohatství coby zdroj jedinečnosti a konkurenční výhody?

Náš podnik se prezentuje offline i online kanálem, kde vystupujeme jako silná, odpovědná rodinná společnost, která je lídrem a průkopníkem na trhu in-store designu. Zakládáme si na důvěře, stabilitě a etice. Ve firmě jsou praktikovány formy vyššího principu založené na morálce, otevřeném jednání, úctě ke klientovi a k zaměstnancům. Prezentujeme heslo: péče na 107 %, kdy dáváme klientům vždy něco navíc.

Jako živnostníci se zaměřujeme na dlouhodobé vztahy se zákazníky, stabilitu a vzájemnou důvěru. Budujeme vztah k tradičním hodnotám a historii (na etiketách je zmíněna tradice od roku 1883. Máme e-shop a stránky na facebooku, zde prezentujeme i získaná ocenění např. Česká chuťovka.

Již delší dobu, kdykoliv jsme mohli, tak jsme se prezentovali jako rodinný podnik. V tištěné podobě katalogu – ve firemním portfoliu k příležitosti dnu otevřených dveří. Jinak na webových stránkách, hlavně v části o historii firmy, nebo v dokumentech pro ISO 9001.

Především při zahraničních prezentacích je toto akcentováno. V Čechách to každý ví.

S touto komunikací a brandingem jsme začali až v posledním aktuálním roce, dosud jsme prezentovali pouze produkty, kvalitu.

Ano, RP si statut rodinného podniku velmi považuje a též je vnímán, ať už zaměstnanci či obch. partneři, optikou stability, odpovědnosti, důvěryhodnosti a příjemného pracovního prostředí. Asi bychom měli více prezentovat i v on-line.

Prezentujeme se jako rodinný podnik, protože naše know-how budujeme přes 20 let a naši zákazníci to oceňují. Ale sociální sítě nepoužíváme, myslíme si, že stačí prostě normálně komunikovat se zákazníky i zaměstnanci a oni si to mezi sebou přece povědí.

Webové stránky jsme aktualizovali v roce 2020. Vyzvedli jsme v sekci O nás tradici od roku 2003. Ale jinak prezentujeme především kvalitu našich produktů a služeb. Myslíme si, že naši zákazníci nejsou na žádných sítích.

Díličí komentář:

České rodinné firmy stále nedostatečně využívají svého potenciálu „rodinnosti“ v propagačních a marketingových aktivitách - ač většina výzkumů ze zahraničí i z České republiky ukazuje, že dochází k posilování pozitivního vnímání značky zákazníky/dodavateli apod., pokud za značkou stojí rodinná firma. Podobně nedostatečně české rodinné firmy využívají možností sociálních sítí.

1.5 Máte ustanoveny orgány typu rodinná rada, rodinná kancelář apod. V čem vidíte jejich význam?

Živnost je řízena jako firma, a ne jako rodina. To jsou zcela odlišné formy společenského zřízení. Proto existuje organizační struktura a jednotlivé kompetence a odpovědnosti. Jednotlivé role ve firmě nesmí narušovat harmonii rodiny. Otec je otec, i kdyby syn byl v RP ředitel. Na to není potřeba nových pravidel.

Pokud dojde k neshodě názorů, řeší se společně v rodině. Nejasnosti v závislosti na právní formě podnikání se řeší rodinným setkáním. Syn a vnuk společně se mnou jsme denně v kontaktu. S vnukem bydlíme v jednom domě a syn nedaleko ve vedlejší ulici. Oficiální orgány nepotřebujeme, vždy se domluvíme.

Jako rodina se pravidelně setkáváme a řešíme vše potřebné. Když je potřeba, tak okamžitě voláme a minimálně 1x týdně se jako rodina setkáváme na videocallu a minimálně 1x týdně i celá firma. Tyhle orgány možná budou potřeba, ale až bude ve firmě víc rodinných příslušníků – třeba ve čtvrté generaci.

Řešíme nahodile a jen v případě potřeby, stejně se každý den scházíme u snídaně, nemáme přesně stanovený orgán.

Máme jeden orgán - rodinnou radu. V tomto orgánu zasedá majitel firmy (1. generace) a pak tři následovníci (2. generace). Orgán rozhoduje o všem podstatném a strategickém, co se týká RP a jeho budoucnosti, řídí jej zakladatel. Zároveň slouží jako nástroj a místo, kde majitel předává znalosti a sbírá návrhy apod. od následovníků. Výhledově chceme mít i širší rodinné shromáždění. Ale to nemáme ještě nikterak kodifikované.

V případě konfliktů či řešení důležitých kroků RP je vždy vyvoláno rodinné setkání.

Ano, v rodinné ústavě je toto popsáno včetně definice rodinného shromáždění a rodinné rady.

Rodinná rada se schází 1x za týden.

Dílčí komentář:

Českým rodinným firmám zcela chybí dostatečně vybudovaná governance – tj. struktura správy a řízení (funkční správní/dozorčí rada + funkční rodinná rada). Navíc české rodinné firmy, zejm. díky stále značnému vlivu jejich zakladatelů, podceňují nutnost mít formalizovanou podobu komunikace, kdy se bude probírat vztah mezi rodinnou a jejím podnikáním. U některých rodinných firem je snaha o zakládání tzv. rodinné rady, ale zatím jde většinou o „prvopočátky“ či jako snahu o řešení vznikajících konfliktů.

MANAŽERSKÁ OBLAST

2.1 Máte zpracován strategický/rozvojový plán, který zohledňuje aktuální situaci v podniku i v rodině?

Od devadesátých let pravidelně aktualizujeme v rámci vrcholového vedení i jednotlivých útvarů dlouhodobý strategický plán - v textové i rozpočtové podobě. Plán pro rodinu nezpracováváme.

Firemní plány vyjádřené na rok finančně a na pět let slovně.

Každoročně je sestavován Byznys plán, který je pak následně sledován a vyhodnocován.

Na aktuální situaci v podniku i rodině se vždy reaguje pohotově a bezodkladně.

Strategie a rozvoj je probírána na pravidelných poradách jednatelů. Výstupy jsou sepsány v zápisech z porad.

RP má zpracovaný rozvojový plán firmy zahrnující též fázi nástupnictví, zohledněnou současnou situaci v podniku i v rodině.

Vzhledem k věku 3. generace nemáme zpracovaný strategický plán. Řídíme se intuicí a zkušenostmi. Radujeme se z úspěchů, úměrně k věku diskutujeme i o politice a problémech, tak aby děti pozitivně žily s RP. Cíleně vytváříme vztah rodinných příslušníků k RP.

Jsou plánovány investice, ale zároveň se řeší věci tak, jak přijdou. Naše velká výhoda je rychlost rozhodování.

Dílčí komentář:

České rodinné firmy vykazují jak prvky flexibility, tak i stability. Nicméně stále převažuje hlavně „provozní aspekt řízení“ nad dlouhodobým „strategickým aspektem“. Rodinné firmy sice zdůrazňují svoji rozhodovací rychlost, ale opomíjejí skutečnost, že dobrá rozhodnutí musejí přispívat k něčemu dlouhodobému – vizi a poslání rodinné firmy a že je důležité mít vizi a poslání „na papíře“.

2.2 Jak máte zpracovávánu politiku zaměstnanosti rodinných příslušníků včetně definování očekávaných znalostí, dovedností, kvalifikace pro výkon manažerské práce, popř. pro správu rodinného majetku apod.?

Zatím to pro nás není aktuální téma, uvidíme za 10 let, jakým směrem se budou vyvíjet zájmy a nadání naší dcery.

Viz. rodinná ústava. Platí: při stejných znalostech a dovednostech má přednost uchazeč z rodiny.

Je naplánován rozvoj stávajícího vedoucího pracovníka formou dostudování VŠ, průběžné školení v oblasti strategického managementu a v neposlední řadě bude zakotveno do vnitřního předpisu firmy.

Obory studia budoucích vlastníků odpovídají potřebám firmy z pohledu oboru jejího podnikání. Děti počítají s tím, že po ukončení studia ještě půjdou na zahraniční praxi. Dosud nevíme, zda a v jakých pozicích by chtěli ve firmě pracovat.

Podle dovedností a zbytek se musí doučit. Permanentní vzdělávání je jednou ze základních hodnot naší společnosti a považujeme ho za hlavní klíč našeho dlouhodobého úspěchu.

Vnuk i vnučka studují VŠ v oboru, syn obhájí disertační práci v oboru cihlářských surovin. Všichni jsou od mala součástí podnikání a průběžně se učí potřebným dovednostem pro zvládnutí profese.

U živnosti musí nástupník zvládnout především řemeslo a pokračovat v rodinném know-how. Pokud by nezvládl nebo by ho nebavil management, řízení obchodu, pak bude muset být najat profesionální manažer, stejně tak na správu majetku.

Každý příslušník širší rodiny se může přihlásit do výběrového řízení na vypsanou volnou pozici. Všechny pozice mají vypracované Popisy pracovní pozice, kde je jasně popsáno, jaké musí mít člověk na této pozici schopnosti, znalosti a co je náplní práce. Po nástupu je nováčkovi (ať už z řad rodinných příslušníků, či jiných osob) představen adaptační plán, kterým ho jeho garant intenzivně provází první tři měsíce po nástupu a méně intenzivně v celém prvním roce po nástupu. Následné potřeby vzdělávání jsou identifikovány na základě pravidelných pohovorů.

Dílčí komentář:

České rodinné firmy počítají se zapojením rodinných příslušníků do podnikání a vnímají současně potřebu jejich vzdělávání. Nicméně podmínky pro vstup do rodinné firmy nebyvají formalizované.

2.3 Jakou máte dlouhodobou rodinnou a firemní vizi, jak máte definováno poslání, stanoveny rodinné i podnikové cíle?

Minimálně podnikové cíle jsou pravidelně stanoveny, hodnoceny – v rámci ISO 9001. Cíle jsou schvalovány oběma jednatelem. A protože je tvoříme sami, jsou to tak nějak naše osobní cíle, takže i rodinné.

Právě probíhá rebranding, dále taktéž stanovení podnikové strategie. Tudiž cíle by byly sestaveny, ale zatím neprobíhá jejich formální kontrola. Vize – odnést si přesně to, co potřebujete a co funguje a na tom založit rozvoj firmy. Pochopit potřeby toho druhého, pracovní kolektiv vystavět na důvěře v toho druhého.

Firma pracuje s vizí, strategií, plány, KPI a myšlenkovými mapami. Systém firemního řízení je jedinečný. Poslání se od roku 1999 nemění - Poskytovat kvalitní službu zákazníkům ze všech oblastí průmyslu, aby i naše práce došla naplnění.

V malé firmě našeho typu je složitější formulovat strategické cíle a sladit je s potřebami rodiny. Hodně našich cílů bylo vytyčeno podle momentálního stavu trhu v našich oborech. Většinou se nám tento způsob dařil realizovat.

Ano, máme dokumenty popisující Vizi, poslání a strategii společnosti, dále máme definované střednědobé a dlouhodobé cíle a posledně i roční cíle, které jsou vyhodnocovány a jak jejich schválení, tak jejich vyhodnocení je schvalováno vedením společnosti. Vize - Každý bude mít možnost volby, když půjde o zdraví. Mise - štěstí klienta, úspěch zaměstnance a hledání nových příležitostí s obchodními partnery. Neustálými inovacemi, hledáním synergií a co nejefektivnějším provozem pomáhat ke zlepšování spolupráce v péči o zdraví.

Stanovujeme každoroční cíle firmy a plánujeme další rozvoj dle situace. Momentálně je cíl mít přes 100 mil. Kč obrát, stabilizovat všechny firmy v novém holdingovém uskupení. Pro rok 2021 máme stanovený cíl v rámci diverzifikace služeb rozjetí 3 nových služeb ve společnosti. Naše práce je naším posláním. Sehraný tým je vizitkou naší kvalitní práce.

Naším posláním je pokora. „Bez pokory nemůže být člověk dobrým restaurátorem. Dílo musíte nacítit, než ho začnete restaurovat a hlavně musíte respektovat autora před vámi. Jste povinen ponechat dílu původní podobu a detailně nastudovat historické podklady pro co nejvěrnější doplnění chybějících částí – to je pokora, poslání i cíl.

Dílčí komentář:

Některé české rodinné firmy mají zpracovanou podnikatelskou strategii v bodech vize, mise a strategické cíle, ale často touto strategií nemusí nutně žít celá firma, a jedná se pouze „o dokument“ (doporučujeme pro příští kola soutěže zařadit i některé zaměstnance podniku ohledně vyjasnění představy, jak je strategii na úrovni zaměstnanců rozuměno). Strategie na úrovni rodiny chybí téměř ve všech případech.

2.4 Máte nastaveny nástroje, které by systematicky umožnily předcházet protěžování rodiny v podniku na úkor spolupracovníků mimo rodinu?

Řešíme intuitivně. Ale z podstaty rodiny je velmi těžké neupřednostňovat rodinné příslušníky-byť třeba na klasických zaměstnaneckých postech.

Dcera se podílí na práci společnosti od 14 let, její snoubenec od 17 let. Nejdříve brigádně, nyní už jako řadoví zaměstnanci a mají naši plnou důvěru. Pokud bychom měli váhat mezi nimi a nerodinnými zaměstnanci, dáme jim přednost.

Ve firmě pracují někteří zaměstnanci od jejího založení, další v řádu desítek let a naše filozofie byla od počátku podnikání vytvořit pro zaměstnance přátelské prostředí, které by připomínalo všem, že jsou v rodině a firma je připravena řešit i jejich osobní potřeby. Tato rodinná atmosféra je u našich letitých zaměstnanců ceněna mnohem více než jiné benefity. Na rodinné příslušníky máme asi vyšší nároky než na nerodinné zaměstnance.

Rodina je i o tom, že se postará o své rodinné příslušníky a dá jim práci. Ale zaměstnáváme i rodinné příslušníky našich kmenových zaměstnanců a tato forma se osvědčila. Jejich rodiče se postarají o to, aby jim „dítě“ nedělalo ostudu.

Zaměstnáváme i jiné osoby, kvalifikace je vždy před rodinnou vazbou.

Rodinní příslušníci (3) jsou v menšině vůči počtu zaměstnanců (67). Máme stanovené podmínky pro jednotlivé pracovní pozice. Nedochází k protěžování.

K protěžování nedochází. Odpovědné vzdělání bylo dosaženo, kvalifikovanou práci odvádí.

Vzhledem k tomu, že rodinní příslušníci pracují již v nejvyšším vedení společnosti, nedochází k protěžování příslušníků na úkor jiných osob.

Dílčí komentář:

České rodinné firmy obvykle nejdříve obsazují firemní pozice rodinnými členy. V menším počtu existují situace, kdy buď je jednoznačně formalizované výběrové řízení, do kterého se členové mohou přihlásit, anebo kdy členové rodiny se podílejí na vedení firmy, ale do dalších pozic už přijímají pouze nerodinné pracovníky.

EKONOMICKO-FINANČNÍ OBLAST

3.1 Pokud řídíte nebo vlastníte rodinnou firmu společně s další generací, asi by mělo logiku, aby v případě mezigeneračního sporu bylo pro rozhodnutí využíváno hlasování v rámci rodinné, správní rady apod. Jak probíhá tato situace ve Vašem podniku?

Dohodneme se, zatím jsme 2 vlastníci. Až budou i děti v pozici majitelů, lze předpokládat, že budeme o rozhodnutích hlasovat, ale konečná zodpovědnost bude vždy na většinovém majiteli.

Zatím jsme nemuseli řešit. V případě potřeby má po poradě s vedením rozhodující slovo majitel. Je přesně stanovena cenová hladina, o které mohou v případě investic rozhodovat úsekoví vedoucí, o větších investicích musí rozhodnout shodně oba jednatelé (rodina).

Bez vzájemné 100% shody bychom k realizaci větších investic či strategických záměrů nepřistoupili. To raději rozhodnutí odložíme a s „čistou“ hlavou a pokud možno bez emocí se k němu časem vrátíme. Realizovat záměr jednoho člena rodiny proti přesvědčení ostatních by vedlo ke zbytečným konfliktům.

O všech záměrech vedeme diskusi – někdy i dost bouřlivou. Jako starší generace víme, že ne vždy musíme mít pravdu, respektive respektujeme skutečnost, že synové mohou mít jiný názor. Ale ve strategických rozhodnutích má právo veta majitel a zakladatel firmy.

Máme nastaven racionální systém - představa, vize, potřeba, zdroje, očekávané výsledky. Návrh, zvážení, kritika, odsouhlasení, neodsouhlasení. Konečné rozhodnutí – jednatelé.

Majitelka má 2 hlasy v případě totální neshody, ale zatím jsme se vždy dohodli.

V případě sporu je toto řešeno odkladem do příštího setkání. Následně pokud nedojde ke shodě, ať už odsouhlasením nebo zamítnutím, je toto řešeno rozhodujícím právem jednatelem společnosti.

Dílčí komentář:

V případě mezigeneračních sporů při řízení firmy je častá snaha o konsenzuální řešení příp. snaha o hledání společného řešení v diskusi. Velmi často si majitel či majitelé ponechávají právo „veta“, příp. tato práva mají jednatelé.

3.2 Mladší generace by měla být nějakým způsobem motivována. Máte stanovena objektivní pravidla, která byste použili v případě rozdělení zisku mezi rodinné příslušníky?

Zisk je nehledě na vlastnický podíl rozdělován rovným dílem mezi zakladatele a syny. Ale většinou je investován do dalšího rozvoje podniku.

Není ošetřeno, vše řešíme dle aktuální dohody s manželem, reálné finanční situace ve firmě a reálných potřeb rodiny. Kdyby se do podnikání zapojila dcera, tak budeme v budoucnu řešit.

K rozdělení zisku zatím nedochází, vše se investuje zpět do podniku. Pokud by k rozdělení nějakého zisku došlo, pak je to jednoduché – podle podílu rodinných příslušníků v manažerských funkcích na výsledku.

Ano, všichni společníci měli vždy stejnou částku, zisk byl rozdělen rovným dílem.

Zisk se nerozděluje mezi členy rodiny. Zisk se dělí všem zaměstnancům.

V současné i minulé době není zisk rozdělován mezi rodinné příslušníky. Výsledky hospodaření ovlivňují přidělování klasických zaměstnaneckých odměn formou provizí z obrátu jednotlivých úseků pro oba syny následníky.

Pravidla ohledně rozdělení zisku jsou zakotvena v našich společných smlouvách, kde jsou uvedeny podíly jednotlivých rodinných příslušníků. Vždy je ale diskutováno, zda je vhodné zisk rozdělit nebo zda upřednostnit potřebu rozvoje podnikání.

Zde jsme pouze na začátku, 100% podílů vlastní zatím zakladatel a ten se dělí o část svých dividend. Nicméně plán je takový, že všichni nástupci mají stejný model bonusu a je to řešeno transparentně za účasti všech členů rodinné rady.

Dílčí komentář:

České rodinné firmy zisk vyplácejí buď rovnoměrně, anebo reinvestují zpět do podnikání. Statistiky nelze vyhodnotit, ale ze vzorku je zřejmé, že některé firmy mají ošetřeno smluvně vyplácení zisku/dividend, jiné řeší dohodou dle aktuální situace.

3.3 Souhlasíte s tvrzením, že by měl být strategický finanční plán průběžně sestavován v návaznosti na potřeby rodiny i podniku?

Finanční plánování v podniku je typicky řešeno a porovnáváno na meziroční bázi s přihlédnutím na aktuální situaci na trhu, investiční záměry podniku apod. Za rodinné finance si je odpovědný každý rodinný příslušník sám. V případě opravdové finanční nouze by asi byla rodinnému příslušníkovi poskytnuta půjčka za předem stanovených podmínek jejího vrácení.

Finanční plán jako písemný dokument neexistuje. Pouze takové představy na konkrétní rok, co a jak bude zapotřebí. Vše se pak odvíjí od reálného stavu financí na účtu.

Ano, to je standard. Ovšem ne na potřeby rodiny. Finanční plán patří podniku a ne rodině.

V době covidu se řeší pouze krátkodobé finanční plány s ohledem na nepřehledné situace. Ale je nutné realizovat úsporné strategie a „obracet“ každou korunu – nějaká finanční rezerva musí v podniku být pro případ, že bude ještě hůř.

Každoroční firemní budget tržeb vs. zisk je aktualizován 1x ročně (pololetně) ve vztahu na finanční možnosti, splatnosti a výši objednávek našich zákazníků a jejich potřeby. Následně se tato čísla projevují ve vnitrofiremních investicích, nákladech a následně i ovlivňují i rodinný rozpočet.

Finanční plán podniku je v souvislosti s rozvojovými cíli připravován na každý rok dopředu a dle potřeby v průběhu roku doplňován či aktualizován s ohledem na aktuální vývoj. S financováním potřeb rodiny není spojován.

Každoročně tvoříme plán obratu pro všechny naše pobočky. Průběžně sledujeme finanční ukazatele (obrat, marže, přidaná hodnota...) a sledujeme vývoj jednotlivých poboček, ale i celofiremní, abychom v případě potřeby byli schopni reagovat na danou situaci.

Ano, běžná součást managementu dle zavedeného SŘK. Již od roku 2003 jsou nastaveny ekonomické parametry procesů, které jsou sledovány nejen v krátkodobém, ale i v dlouhodobém horizontu, jsou pravidelně vyhodnocovány a na základě vyhodnocení jsou plánovány finanční potřeby pro další rok.

Dílčí komentář:

České rodinné firmy tvrdí, že rozlišují mezi finančním řízením firmy a finančními požadavky rodiny. Finanční plánování je nedílnou součástí řízení rodinných firem, byť stále existují případy, které finanční řízení zužují na sledování stavu bankovního účtu.

3.4 Majetek rodinného podniku a privátní majetek majitele a rodinných příslušníků by měl být vždy striktně oddělován. Je tomu tak i v případě Vašeho podnikání?

Majetek firmy je ve výlučném vlastnictví podnikatelky, jeho pořízení bylo uskutečněno dříve, než byl založen RP. Pokud v budoucnosti bude vložen majetek ostatních členů RP, bude tento odděleně evidován.

V případě živnosti je někdy využíván soukromý majetek k podnikání a naopak.

Ano, je vždy všem jasné, co je majetkem společnosti a co je majetkem osobním.

Vzhledem k 30 letům podnikání majitele ve formě fyzická osoba není úplně možné. Majetek určený k podnikání je ale evidován a inventarizován ve firemním majetku.

Osobní majetek a majetek firmy má jasnou strukturu a pravidla financování (vozidla a sídlo firma, osobní bydlení a potřeby soukromý účet).

RP je zcela nezávislý a oddělený od vlastnictví fyzické osoby zakladatele či osob nástupců. Fyzické osoby vlastní osobní nemovitosti, cenné papíry aj. RP je např. majitelem IT projektů a systémů, zásob apod.

Ano, velmi striktně. Důkazem může být výpis z katastru nemovitostí, bankovní účty atd. V případě např. potřeby půjčky od majitele pro firmu se postupuje stejně, jako kdyby šlo o cizí osobu, tedy je uzavřena smlouva s přesným stanovením podmínek.

Aktuálním vyplacením jednoho ze společníků je připravená cesta jak přesně a jasně oddělit firemní a osobní majetek.

Dílčí komentář:

Pokud se nejedná o fyzickou osobu, je majetek rodinné firmy a majetek členů rodiny striktně oddělován.

Otázka na závěr: co očekáváte od účasti v soutěži Národní cena ČR za kvalitu v rodinném podnikání?

Jsme soutěživí, účastníme se i jiných soutěží (Podnikatel roku, Equa bank rodinná firma roku apod.) a těšíme se na případné ocenění. Bylo by pro nás i pro naše zaměstnance oceněním za celoživotní práci. A když to nevyjde, tak se zlepšíme a zase příště...

Vyplnění dotazníku bylo pro nás velkou výzvou – hodně jsme se nad ním dohadovali a zjistili jsme, jak na některé odpovědi máme rozdílný názor. I když nevyhrajeme, tak jsme měli možnost se společně nad některými věcmi zamyslet. Důležité je se zúčastnit...

Když se nám podařilo získat certifikát Rodinný podnik Česká republika, tak třeba získáme i ocenění za kvalitní vedení firmy – ale asi ne, protože ještě nemáme dotaženou rodinnou ústavu a k některým věcem přistupujeme spíš intuitivně.

Měli jsme možnost společné diskuse, u některých otázek jsme si ani nebyli jistí tím, jak vlastně správně odpovědět, protože pro malou firmu se něco ani nedá realizovat nebo jsme ani doposud takto strukturovaně nepřemýšleli. Těšíme se na hodnocení poroty nebo na setkání s dalšími účastníky soutěže.

Přišli jsme na to, že máme ještě hodně co zlepšovat, ale každá účast v soutěžích (i v těch regionálních) nás „nakopne“ a posune.

Případná výhra by byla odměnou i pro zaměstnance, oceněním toho, že svoji práci děláme od srdce a rádi. Zároveň by nás posunula po stránce profesní, oslovila by zákazníky i dodavatele.

Od účasti a případné výhry očekáváme mediální zviditelnění, ale asi by nás hřálo poznání, že nás ocenila porota za to, že se snažíme vést firmu kvalitně a předat ji našim dětem v co nejlepší kondici (jestli se to takhle v době covidu vůbec dá).

V soutěži vidíme příležitost ke zlepšení vlastních přístupů- určitě se setkáme i s dalšími soutěžícími nebo třeba na kulatém stole probereme, co jsme kdo jak vyplnili a jaké věci a jak dělat jinak nebo lépe – důležitá je vzájemná podpora a přenos zkušeností. Rádi se se všemi účastníky potkáme.

5 Shrnutí klíčových poznatků z kvalitativního průzkumu

Na základě dílčích komentářů je možno odpovědět na stanovené výzkumné otázky:

VO1: Jak kvalitně podnikající rodiny řídí svůj vztah k podnikání, tak, aby prosperovalo jak podnikání, tak aby se současně budovaly i zdravé vztahy v rodině a zároveň byla zajištěna efektivní správa majetku?

České rodinné firmy poměrně dobře řídí svoje podnikání, ale existují obecně značné nedostatky v tom, jak v českých rodinných firmách řídí rodina svůj vztah k podnikání.

Z průzkumu vyplývá, že české rodinné firmy

- jsou stále pod značným vlivem zakladatelů a jen obtížně si představují jiný model řízení, než který si od 90. let obvykle prožívaly – tj. silná osobnost, která řídí všechny významné procesy v podniku;
- považují externě najatý management pouze jako „výhodisko z nouze“, pokud by se nenašel vhodný nástupce z rodiny;
- vztahy či pravidla regulující vztah rodiny k podnikání jsou považovány za důležitá, ale vznikají spíše spontánně než systematicky;
- mají nedostatečně vybudovanou governance („strukturu“) – a to jak na úrovni firmy (funkční správní rada/představenstvo/dozorčí rada, která dohlíží na výkonný management), tak na úrovni rodiny (funkční rodinná rada regulující vztah rodiny k jejímu podnikání).

VO2: Jak vlastníci rodinných firem vnímají pojem „nástupnictví“, co dělají proto, aby rodinná firma mohla kvalitně a úspěšně fungovat i v další generaci a jak prezentují svoji firmu v on-line i off-line prostředí?

České rodinné firmy vnímají nástupnictví v mnoha případech jako snahu o replikaci dosavadního modelu řízení. Díky nedostatečně nastavené správě společnosti tak není zaručeno, aby nastupující generace měla dostatečné znalosti, dovednosti a zkušenosti pro řízení firmy („aby na to měla“) a aby odcházející generace měla jasno v tom, co to znamená odejít („aby na to měla“).

Majetkové vypořádání členů rodiny (majetkové nástupnictví) představuje klíčový neuralgický problém českých rodinných firem. Důvodem bývá ještě stále figurující silná osobnost zakladatele a nesnadnost řešení situace „až tu nebude“. Častým problémem bývá nejasnost, jak se vypořádat se členy rodiny, kteří se přímo na podnikání nepodílí. Problémem bývá i nejasná právní a legislativní problematika převodu z fyzické osoby zakladatele na osobu právnickou následníků.

České rodinné firmy nedostatečně využívají svého potenciálu „rodinnosti“ v propagačních a marketingových aktivitách.

6 Doporučení pro zvýšení kvality rodinného podnikání v ČR

Respondenti dosáhli ve většině případů průměrného hodnocení výborná, velmi dobrá a dobrá kvalita. Toto je však ovlivněno velikostí rodinného podniku, počtem spolupracujících rodinných příslušníků, délkou působení firmy na trhu, oborem a místem podnikání, počtem zaměstnanců apod.

Realizovaný kvalitativní výzkum poukázal na skutečnost, že ve většině případů jsou rodinné firmy poměrně dobře řízeny po manažerské stránce, ale že existují značné nedostatky v tzv. *family business governance*, tj. řízení vztahu rodiny k jejímu podnikání.

Doporučení pro rodinné firmy:

Zakladatelé i jejich nástupci vyrůstali „v podnikání“ a je tedy zřejmé, že pokud se rodinné firmě podařilo přežít do dneška od 90. let, je dobře řízena. Jelikož ale neexistuje zkušenost s mezigeneračním předáváním majetku, čelí většina českých rodinných firem výzvám, které plynou z řízení vztahu rodiny ke svému podnikání – tak, aby mohlo v další generaci úspěšně fungovat nejenom podnikání, ale i rodina, která se na něm podílí. Rodinní příslušníci podnikající rodiny by měli vzdělávat hlavně v oblasti *family business governance* a v oblasti komunikačních dovedností.

Doporučení pro Radu kvality České republiky:

Soutěž považujeme za zásadní příspěvek pro šíření povědomí ohledně *family business governance*, která je velmi dobře rozvinuta v západním světě, kde nedošlo k přerušení tradice v podnikání. Je to jediná soutěž v České republice, která aspekt rodiny v podnikání jednoznačně akcentuje a která má tak potenciál svým přesahem významně přispívat ke kvalitě řízení rodinných firem a tím i k ekonomické prosperitě země. Doporučujeme v soutěži určitě pokračovat.

Doporučení pro výzkumné a vzdělávací organizace:

Řízení rodinných firem má v západním světě mnohdy více jak staletou tradici. Od 80. let 20. století patří řízení rodinných firem i do kurikula většiny ekonomicky zaměřených vysokých škol (*business schools*) a stalo i významnou oblastí výzkumu. České vysoké školy by měly toto know-how přenášet do českého prostředí a výzkum by se měl soustředit na specifika českého prostředí a nutnost případných úprav, doporučení či změn v postupech, které jsou známy v zahraničí.

Soupis bibliografických odkazů

- ABID, A., HAMROUNI, A., & M. K. BEN HADJ MBAREK. The effect of planning managerial and ownership transfers on successful succession in family-owned business: A Tunisian Case. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*. 2021. 27(1), pp 1805-1827
- AGUIAR-DIAZ, I., RUIZ-MALLORQUÍ, M. V., & TRUJILLO, L. Ownership structure and financial performance of spanish port service companies. *Maritime Economics & Logistics*, 2020. 22(4), pp 674-698. doi:http://dx.doi.org/10.1057/s41278-019-00130-w
- ASTRACHAN, J. H. Strategy in the family business: Toward a multidimensional research agenda. *Strategy*. 2010, 1(1), pp 6-14. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.001
- BLUMENTRITT T., MATHEWS T., & MARCHISIO G. Game Theory and Family Business Succession: An Introduction, *Family Business Review*. 2012. 26(1), pp 51-67. https://doi.org/10.1177/0894486512447811
- CENNAMO, C., BERRONE, P., CRUZ, C., & GOMEZ-MEJIA, L. R. Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2012. 36(6). pp 1153–1173. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x
- DYER, W.G., Jr. Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*. 1989, 2(3), pp 221–235. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00221.x
- DYER, W.G., & WHETTEN, D.A. Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2006, 30(6), pp 785–802. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00151.x
- FORD, L.R. Intellectual property and industrialization: legalizing hope in economic growth. *Theory and Society*. 2017. 46(1). pp 57-93. DOI:10.1007/s11186-017-9285-3
- FREITAS, E.C., & FREZZA, C.M.M. Gestão e sucessão em empresa familiar. *Revista Gestao Desenvolvimento*. 2005, 2(1), pp 31–43. DOI: https://doi.org/10.25112/rgd.v2i1.1063
- GALLIZO, J. L. The survival of family farms: Socioemotional wealth (SEW) and factors affecting intention to continue the business. *Agriculture*, 2021. 11(6), 520. pp 1-16. doi:http://dx.doi.org/10.3390/agriculture11060520
- GALLO, M. A., & SEVILHANO, V. A. *Gestão das Empresas Familiares*; Católica Lisbon School of Business and Economics: Lisboa, Portugal, 1996
- GEHLEN, B. *The Family and Their Businesses*; Franz Steiner Verlag: Stuttgart, Germany, 2006
- GOMEZ-MEJÍA, L. R., CRUZ, C., BERRONE, P., & DE CASTRO, J. The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*. 2011. 5(1), pp 653-707. DOI: 10.1080 / 19416520.2011.593320
- GUAN, H., ZHANG, Z., ZHAO, A., JIA, J., & GUAN, S. Research on innovation behavior and performance of new generation entrepreneur based on grounded theory. *Sustainability*, 2019. 11(10), pp 1-19. doi:http://dx.doi.org/10.3390/su11102883
- CHIRICO, F. et al. To patent or not to patent: That is the question. Intellectual property protection in family firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 2018. 44(3). pp 339-367. DOI: 10.1177/1042258718806251
- ISAC, C. Management of succession in family businesses: Acces la success. *Calitatea*, 2019. 20, 423.
- KACHANER, N., STALK G. J. R., & BLOCH A. What You Can Learn from Family Business, *Harvard Business Review*, 2012.

- LOHE, F W., & CALABRO, A. Please do not disturb! Differentiating board tasks in family and non-family firms during financial distress. *Scandinavian Journal of Management*, 2017. 33(1), pp 36-49. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.01.001>
- MACHKOVÁ, L. *VŠE o... bohatství rodinných firem*. [online]. 21.6.2018. [Cit. 2020-05-09]. Dostupné z <https://archiv.ihned.cz/c1-66174380-vse-o-bohatstvi-rodinnych-firem>
- MENSCHING, H., KRAUS, S., & BOUNCKEN, R. B. Socioemotional Wealth in Family Firm Research – A Literature Review. *Journal of International Business and Economics*. 2014. 14 (4), pp 165-172. DOI: 10.18374 / JIBE-14-4.11
- MOREIRA, A. L., JR., NETO, A.D.B. *Empresa Familiar: Um Sonho Realizado*; Editora Saraiva: São Paulo, Brazil, 2000
- MORRIS, M., H. WILLIAMS, R.W, & NEL, D. Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 1996. 2(3), pp 68-81. DOI: 10.1108/13552559610153261
- Organisation de coopération et de développement économiques. Země G20/OECD. *Principy správy a řízení společností*. OECD Publishing. 2015.ISBN 9789264274075
- SEDLÁČKOVÁ, A. 2009. *Vliv rodinných vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci na chod a rozvoj malé rodinné firmy*. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Winkler, J.
- SCHULZE, W. Socio-emotional wealth and family: Revisiting the connection: The journal of the iberoamerican academy of management the journal of the iberoamerican academy of management. *Management Research*. 2016. 14(3), pp 288-297. DOI:10.1108/MRJIAM-09-2016-0694
- SILVA, R., COELHO, A., SOUSA, N., & QUESADO, P. Family business management: A case study in the portuguese footwear industry. *Journal of Open Innovation*, 2021. 7(1), 55. doi:<http://dx.doi.org/10.3390/joitmc7010055>
- SONFIELD, M.C., & LUSSIER, R.N. First, second and third generation family firms: A comparison. *Family Business Review*. 2004, 17(3), pp 189–202. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00013.x>
- STEWART, A., & HITT, M. A. Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*. 2012, 25(1), pp 58–86. <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>
- ŠOUŠA, E., & KUBŮ, J. Rodinná firma. Pojem a historický kontext jeho současného obsahu se zřetelem k českým zemím. *Český Časopis Historický*. 2017, 15(3), pp 684-707
- WESTERN MAIL. Intellectual property is a bread and butter issue for businesses: Wayne beynon, intellectual property lawyer, explains the importance of protecting intellectual property in business. 2018. 26
- ZAPATERO, M. R., & JIMÉNEZ, M. R. Family business values: Analysis of its influence on family members' behavior. *Revista De Empresa Familiar*. 2013. 3(2), pp 7-16. DOI: 10,244310 / ejfbejfb.v3i2.4042
- ZELLWEGER T. *Managing the Family Business: Theory and Practice*, Edward Elgar Publishing, 2017.
- ZHANG, J., & MA, H. Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*. 2009, 26, pp 119–139

Citační odkaz:

HNILICA, Jiří & Naděžda PETRŮ. *STUDIE mezi rodinnými firmami, průzkum kvality rodinného podnikání (výzkumná zpráva)*. Praha: VŠE, Centrum pro rodinné firmy. Listopad 2021 39 s.