

**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

**Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**

**DETERMINANTY ROZVOJE MALÝCH  
RODINNÝCH FIREM**

**TEZE HABILITAČNÍ PRÁCE**



**2001**

© Vojtěch Koráb, 2001  
ISBN 80-214-1912-1  
ISSN 1213-418X

# Obsah

<b>1 PŘEDSTAVENÍ AUTORA .....</b>	<b>4</b>
<b>2 ÚVOD .....</b>	<b>6</b>
<b>3 FORMULACE PROBLÉMU A CÍLŮ HABILITAČNÍ PRÁCE .....</b>	<b>6</b>
<b>4 METODY A TECHNIKY ZPRACOVÁNÍ HABILITAČNÍ PRÁCE.....</b>	<b>7</b>
<b>5 PŘEHLED O SOUČASNÉM STAVU ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY.....</b>	<b>7</b>
5.1 STRUČNÁ HISTORIE MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM V ČESKÉ REPUBLICE .....	7
5.2 SITUACE V OBLASTI MSF PO ROCE 1989 .....	8
5.3 POSTAVENÍ RODINNÝCH FIREM V EKONOMICE.....	9
5.4 ÚSKALÍ JÍMŽ MUSÍ ČELIT RODINNÁ FIRMA .....	9
5.5 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY RODINNÉ FIRMY .....	11
5.5.1 <i>Silné stránky rodinných firem.....</i>	<i>11</i>
5.5.2 <i>Slabé stránky rodinných firem.....</i>	<i>14</i>
5.6 VNITŘNÍ TLAKY .....	14
5.6.1 <i>Emocionální tlaky.....</i>	<i>14</i>
5.6.1.1 Vztahy otec-syn.....	14
5.6.1.2 Rivalita mezi sourozenci .....	15
5.6.1.3 Komunikace .....	16
5.6.1.4 Vypracování rodinného strategického plánu .....	17
5.6.1.5 Profesionalizace rodinné firmy.....	18
5.6.2 <i>Firemní tlaky.....</i>	<i>18</i>
5.6.2.1 Plánování.....	19
5.6.2.2 Organizační činnost.....	20
5.6.2.3 Řízení .....	21
5.6.2.4 Kontrola .....	23
5.7 VNĚJŠÍ TLAKY .....	24
5.8 PROBLÉM NÁSLEDNICTVÍ V RODINNÉ FIRMĚ.....	24
5.8.1 <i>Výběr vhodného nástupce.....</i>	<i>24</i>
5.8.2 <i>Načasování výměny generací.....</i>	<i>25</i>
5.8.3 <i>Vhodný přístup k výměně generací.....</i>	<i>26</i>
5.8.3.1 <i>Převod vlastnictví.....</i>	<i>28</i>
<b>6 ŘEŠENÍ A VÝSLEDKY ŘEŠENÍ HABILITAČNÍ PRÁCE.....</b>	<b>29</b>
6.1 ZAMĚŘENÍ VÝZKUMU .....	29
6.2 PROVEDENÍ PILOTNÍ STUDIE.....	30
6.3 SBĚR DAT V PRIMÁRNÍM VÝZKUMU .....	30
6.4 VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH DAT.....	31
6.4.1 <i>Základní charakteristika firem ve zkoumaném vzorku .....</i>	<i>31</i>
6.4.2 <i>Porovnání zkoumaného vzorku firem a základního vzorku firem v ČR.....</i>	<i>32</i>
6.4.3 <i>Vyhodnocení determinantů rozvoje malých rodinných firem .....</i>	<i>33</i>
6.4.3.1 <i>Základní diskuse k výsledkům .....</i>	<i>34</i>
6.5 OVĚŘENÍ VÝSLEDKU VÝZKUMU V PRAXI .....	36
<b>7 ZOBECNĚNÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU, VÝZNAM HABILITAČNÍ PRÁCE A ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ.....</b>	<b>37</b>
7.1 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ JAKO CELKU PRO TEORII A PRAXI.....	37
7.2 PEDAGOGICKÝ ZÁMĚR.....	38
<b>8 LITERATURA .....</b>	<b>40</b>
<b>9 ABSTRACT .....</b>	<b>44</b>

# 1 Představení autora



Vojtěch Koráb se narodil 25. října 1953 v Boleradicích. Vysokoškolská studia ukončil na Fakultě Elektrotechnické Vysokého učení technického v Brně v roce 1978 obhajobou diplomové práce „Měření parametrů dopravního proudu“ na Katedře radioelektroniky.

Po absolvování vysoké školy byl zaměstnán ve Výzkumném ústavu železničním Praha, pobočka Brno. Zde pracoval nejprve jako výzkumný pracovník v oboru technická diagnostika železničních hnacích vozidel, později jako vedoucí oddělení vývoje železničních prototypů.

V roce 1983 byl konkurzem přijat do INORGY, Ústavu pro automatizaci řízení průmyslu Praha, pobočka Brno. Zde pracoval nejprve jako výzkumný pracovník v oboru počítačové grafiky, později jako vedoucí odboru automatizovaných systémů řízení a odpovědný řešitel státních programů ekonomického výzkumu.

V roce 1991 byl přijat konkurzem na místo samostatného odborného pracovníka Fakulty strojní, Katedry ekonomiky a řízení Vysokého učení technického v Brně. Od roku 1994 byl konkurzem přijat na místo odborného asistenta Fakulty podnikatelské VUT v Brně, kde působí dosud. Průběžně zajišťuje přednášky a vybraná cvičení předmětů Drobné podnikání, Mezinárodní management, Company management I. A II. (v angličtině). Od školního roku 2001 / 2002 též předmět Založení a řízení podniků. Vedle přednášek a cvičení vede též diplomové práce a práce v rámci Studentské tvůrčí činnosti na mezinárodní úrovni.

V roce 1995 byl přijat do externího doktorského studia na Fakultě podnikatelské VUT v Brně. V průběhu doktorského studia spolupracoval na řešení výzkumných úkolů a publikoval odborné články. V roce 1998 obhájil disertační práci na téma „Predikce bankrotů malých a středních firem“.

V letech 1993 až 1996 byl členem akademického senátu Fakulty podnikatelské VUT v Brně a v letech 1996 až 1996 byl členem akademického senátu Fakulty podnikatelské a členem akademické senátu VUT v Brně. Ve stejné době byl předsedou zaměstnanecké komory Fakulty podnikatelské.

V průběhu let 1992 až 2001 se zúčastnil mnoha kratších i delších odborných stáží na zahraničních univerzitách v Anglii, Španělsku, Dánsku a v USA. Od roku 1997 je externím učitelem iberoamerických doktorských studií na universitě v Seville, Španělsko. Od roku 1998 zastupuje Českou republiku v Evropské radě pro drobné podnikání (European council for small business) jako vicepresident.

Je členem a místopředsedou komise pro státní závěrečné zkoušky na Fakultě podnikatelské, Fakultě strojního inženýrství a Fakultě elektrotechniky a informatiky VUT v Brně a místopředsedou a předsedou komise pro státní závěrečné zkoušky na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy zemědělské a lesnické university v Brně.

## 2 Úvod

Malé a střední firmy (MSF) byly tradičně velmi důležité v československé ekonomice. Do konce druhé světové války patřila Československá republika mezi patnáct průmyslově nejvyvinutějších zemí na celém světě. České strojírenství (a nejen ono) se vyznačovalo vysokou kvalitou a MSF byly důstojným partnerem velkým podnikům. Během čtyřiceti let komunistické éry Československá republika toto vedoucí postavení ztratila, MSF téměř vymizely z české ekonomiky a soukromé podnikání bylo zcela potlačeno. Po roce 1989 nastal značný rozmach v oblasti soukromého podnikání a došlo k velkému nárůstu MSF [12], [51], [53], [59]. Problematika rodinných firem je ve vyspělých tržních ekonomikách velice aktuální. Samostatně se problematika rodinných firem vyučuje na univerzitách a do této oblasti je cíleno též mnoho výzkumných programů. V některých zemích jsou vytvořena dokonce výzkumná centra zabývající se problémem rodinných firem. Bohužel v České republice se rodinným firmám věnuje pouze malá pozornost. Ve světě jsou malé rodinné firmy velice rozšířeny. Španělsko, Velká Británie a Norsko jsou typické země v rámci Evropské unie, kde rodinné firmy hrají dominantní roli v oblasti malých firem do deseti zaměstnanců. Velice důležitou roli hrají malé rodinné firmy i v zámoří ve Spojených státech a v Kanadě, kde mají dominantní zastoupení v oblasti do 10 zaměstnanců. Habilitační práce nepostihuje všechny aspekty týkající se malých rodinných firem. Snaží se být pilotní prací v této oblasti a hlavně podává základní charakteristiku malých rodinných firem v České republice v této době.

## 3 Formulace problému a cílů habilitační práce

Obecným problémem této habilitační práce je, jak definovat a následně analyzovat malé rodinné firmy v České republice. Rodinné firmy nemají žádnou povinnost zveřejňovat, že jsou vybudovány na rodinném základě a na rodinném základě podnikají. Z těchto důvodů byly cíle habilitační práce stanoveny následovně:

- **provedení analýzy a sběru informací o malých rodinných firmách v ČR a v zahraničí** s cílem analyzovat základní strukturu malých rodinných firem,
- **provedení výzkumu malých rodinných firem v ČR** s tím, že tento výzkum bude veden kvalitativní metodou a bude postihovat celou Českou republiku,
  - využití různých technik získávání informací o malých rodinných firmách (databáze, noviny, časopisy, případové studie, interview apod.),
  - využití techniky „**ručního dolování dat**“ ze získaných dokumentů o firmách,

- zpracování a vyhodnocení získaných dat o firmách pomocí programového systému MS EXCEL®,
- **stanovení determinantů, ovlivňujících kladně, či záporně rozvoj malých rodinných firem v ČR,**
- navržení nového předmětu, který bude vyučován na Fakultě podnikatelské VUT v Brně.

## 4 Metody a techniky zpracování habilitační práce

V habilitační práci je použito spojení primárního a sekundárního výzkumu. Primární výzkum byl zaměřen na malé rodinné firmy v celé České republice. Sekundární výzkum sestával ze studia vědeckých časopisů, výzkumných zpráv a knih, cca. během posledních pěti let. Použité metody a zdroje informací pro sekundární výzkum se v literatuře nazývají jako empirické [22]. Primární výzkum byl metodologicky veden dle zásad uvedených v pracích Zikmunda [57] a Kerlingera [43], které popisují jak kvantitativní, tak i kvalitativní výzkum. Primární výzkum byl prováděn kvalitativní metodou. Při získávání dat o malých rodinných firmách ze získaných materiálů (dostupných databází komerčních informací ABACUS MONITORING a ALBERTINA, nahraných interview, případových studií, atd.) bylo použito nových technik „**dolování informací**“ popsanych v literatuře [58].<sup>1</sup> Pro takto získaná data o malých rodinných firmách bylo využito pro zpracování tradičního nástroje, kterým se stal programový systém MS EXCEL® [60]. Vzhledem k tomu, že se jednalo o binomická data, nedaly se použít některé klasické statistické metody. Proto byly použity pro zpracování pouze vybrané partie popisné statistiky. Ze základních technik kvalitativního výzkumu bylo v rámci řešení habilitační práce použito technik pozorování, rozhovorů a techniky analýzy dokumentů).

## 5 Přehled o současném stavu řešené problematiky

### 5.1 Stručná historie malých a středních firem v České republice

MSF byly v předválečném Československu bohatě rozvinuty. Drobný sektor tvořil podstatnou část ekonomiky a vhodně tak doplňoval její strukturu. Existoval silný privátní sektor s tradičním tržním systémem a s rozvinutou demokracií západního stylu. Existovala jen velmi malá orientace na východní země (přibližně jen 11 % zahraničního obchodu se realizovalo s východními zeměmi). Tento trend byl zachován až do února 1948 [10].

Po roce 1948 došlo k radikálnímu obratu v oblasti MSF. Nastupující komunistická moc cílevědomě likvidovala drobný sektor. Tržně orientovaná ekonomika byla zaměněna za centrálně

---

<sup>1</sup> V angličtině se tyto techniky nazývají „data mining“ techniky.

plánované hospodářství. Mnoho bylo napsáno o "**Pražském jaru 1968**". Tento pokus o návrat k demokratickému systému a tržně orientované ekonomice byl velkou nadějí pro malé a střední firmy v Československu. Bohužel zůstalo jenom u pokusu a normalizační období po roce 1970 vymazalo poslední zbytky privátního drobného podnikání. Období 1970 až 1987 znamenalo úplné vakuum v oblasti privátních malých firem v Československu. Teprve dva roky před „**Sametovou revolucí**“ se objevují první náznaky oživení malého a středního stavu. V této době vrcholila krize komunistické moci. Neexistence drobného podnikání se nejradikálněji projevovala v oblasti služeb. Sametová revoluce v listopadu roku 1989 byla převratem v oblasti malých a středních firem. Došlo k základním změnám v politické sféře. A hned potom k bouřlivému nárůstu počtu malých a středních firem [59].

## **5.2 Situace v oblasti MSF po roce 1989**

V krátké době po sametové revoluci, tj. po 17. listopadu 1989 proběhla v Československu demokratizace celé společnosti. Tímto byl význačný zejména rok 1990. Rok 1991 byl význačný zejména ekonomickou liberalizací. Rok 1992 je možno charakterizovat jako rok zásadních změn, kde byl započat proces privatizace a proces rozdělení Československa na dva samostatné, suverénní, nezávislé státy, tj. na Českou a Slovenskou Republiku. Rok 1993 již byl rokem samostatného vývoje obou suverénních republik a můžeme konstatovat, že tento vývoj byl v obou republikách dosti odlišný. Rozdělení Československa na dva suverénní státy proběhlo přibližně v polovině „**První vlny kupónové privatizace**“ a v době probíhající „**Malé privatizace**“. Management původně státních podniků se musel v poměrně krátké době vyrovnat s mnoha novými faktory, které ovlivňovaly české podniky. Z těch nejdůležitějších můžeme vyjmenovat: **přechod od centrálně orientované ekonomiky k tržně orientované ekonomice, zpracování privatizačních projektů a privatizace podniků, změna externí situace podniků (globální ekologické problémy), protekcionistické ekonomické chování okolních průmyslových států** apod. Můžeme říci, že roky 1992 - 1993 jsou charakteristické snahou o celkovou transformaci Československé (České) ekonomiky. Tato transformace má za následek vznik velkého množství **malých a středních firem** [42]. **Drobný stav** v bývalém Československu, na rozdíl od některých okolních států např. Polska nebo Maďarska, prakticky neexistoval. Bouřlivý nástup malých a středních firem nese s sebou některé negativní jevy, jako je **hospodářská kriminalita, nedostatek etiky** v podnikání a pod [4], [31], [35], [40]. Současně se začíná projevovat u malých firem hlad po informacích a potřeba poradenské činnosti. Hlavní okruhy poradenských potřeb malých a středních firem můžeme charakterizovat jako: **zpracování podnikatelských plánů** [11], **marketingové průzkumy** [41], **otázky řízení firem** [36], [37], **možnosti podpory malých a středních firem** [51], **legislativní otázky** [61], [62], apod. Vláda



si uvědomuje důležitost malého a středního stavu v Československé ekonomice a tímto problémem se zabývá již v roce 1991. Pro další léta byl dán legislativní rámec rozvoje malých a středních firem v Československu a poté v České republice. V roce 1991 - 1992 začíná program podpory malých a středních firem z Evropské unie [51]. V rámci programu **PHARE** byly vytvořeny podmínky pro podporu malých a středních firem ve dvou oblastech: finanční a poradenské. V poradenské oblasti bylo rozhodnuto o vytvoření **sítě** Regionálních poradenských a informačních center (**RPIC**). Těchto poradenských center mělo být podle původního rozhodnutí v České Republice 30. Do července 1994 jich vzniklo 19.

### 5.3 Postavení rodinných firem v ekonomice

V nedávných letech se ve světě objevil rostoucí zájem o malé firmy a ty začaly hrát důležitou roli v ekonomickém rozvoji národních ekonomik. Ve světě hrají rodinné firmy v rámci malých firem a národní ekonomiky důležitou roli. Tyto firmy také hrají stále důležitější roli v rozšiřování podnikatelské kultury. Tato kultura je přenášena z rodičů na jejich potomky uvnitř rodiny a to je dále předáváno uvnitř celé společnosti.

### 5.4 Úskalí jímž musí čelit rodinná firma

Chceme-li definovat úskalí / problémy, na něž narazí rodinná firma, musíme nejprve vniknout hluboko do její podstaty. To znamená, že se nejprve zaměříme na detailní rozbor toho, jak na sebe vzájemně působí jednotlivé složky podílející se na její existenci. Právě specifické síly charakteristické pro každou z těchto složek jsou zároveň hlavním zdrojem problémů, s nimiž se firma musí vypořádat. Zaměříme-li se na tento problém z hlediska systémů [13], zjistíme, že v rodinné firmě se na sebe vrství dva systémy: **rodina a firma**. Ačkoliv oba systémy jsou tvořeny identickými osobami, přesto každý z nich představuje zcela svébytný svět. Nedílnou součástí těchto světů jsou jeho vlastní cíle, priority a očekávání. Rodinný svět je charakterizován silnou citovou stránkou; firemní svět vyžaduje racionalitu a výsledky. Z tohoto počátečního, stručného nástinu vyplývá i jeden ze základních problémů, s nímž se musí rodinná firma vyrovnat; musí se naučit, jakým způsobem se mění vztahy v míře, v jaké se členové rodiny pohybují v obou systémech. Toto schéma je možno ještě rozšířit a doplnit. Získáme tím názornější představu o celkovém souboru prvků, jež definují systém rodinné firmy. Máme k dispozici např. „**model tří kruhů**“ [47] v němž se zdůrazňuje vzájemná závislost tří systémů: rodiny, vlastnictví a řízení. Tento model jasně ukazuje jak osoby, nacházející se v jednotlivých částech diagramu mohou mít velmi odlišné pohledy na aspekty týkající se rodiny a firmy. Rozdílné názory se v něm představují jako nedílná součást samotné struktury rodinné firmy. Některé klíčové faktory související se součinností těchto tří systémů nám pomohou vymezit

základní úskalí / problémy, na něž rodinná firma naráží [39]: **1) styl vedení, 2) kultura, 3) správní rada, 4) cykly (etapy) života, 5) procesy strategického řízení, 6) hodnoty.**

- 1) Vize a skupiny jsou dva aspekty *stylu vedení*, které mají mimořádný dopad na rodinné firmy. V počátečních etapách se v mysli zakladatele zrodí vize a strategie. Skutečně účinný styl vedení se projeví následně ve schopnosti zakladatele předat tuto vizi druhým skupinám, zejména rodinným příslušníkům.
- 2) Chceme-li dosáhnout toho, že se i ostatní členové rodiny budou cítit zaangažovaní na firmě, musíme pro to splnit jednu základní podmínku. Tou je sdělování hodnot a záměrů, které spoluvytvářejí *firemní kulturu*. Mnohdy se tato komunikace stává zdrojem problémů, protože mnozí zakladatelé opomenou vypracovat podrobný seznam principů, s nimiž by se zaměstnanci měli ztotožnit.
- 3) *Správní rada* rodinné firmy se může snadno proměnit v jeden ze zdrojů problémů v rodinné firmě. Existuje všeobecná shoda v tom, že vlastníci rodinných firem potřebují mít k dispozici nejrozumnější objektivní a nezávislá hlediska. Proto by měli mít ve správní radě i externí členy, kteří jim právě taková hlediska mohou nabídnout.
- 4) Některé problémy souvisejí přímo s *životním cyklem (obdobím)* v němž se bude firma v danou chvíli nacházet. V závislosti na růstu a rozvoji vyvstávají před rodinné firmy různé formální strategie, mezi nimiž může volit.
- 5) *Procesy strategického řízení*. Ve vztahu k rodinné firmě se ze všech aspektů, které jsou součástí strategického řízení, klade největší důraz na strategické plánování. Tato skutečnost odráží fakt, že je nesmírně obtížné oddělit emocionální hlediska rodiny od racionálních potřeb plánování firmy.
- 6) Systém *osobních hodnot* zakladatele proniká do jeho organizace. Je třeba, aby zakladatel sděloval své osobní morální hodnoty jak členům rodiny, tak ostatním skupinám, jichž se činnost firmy dotýká. Z tohoto důvodu by se všechny zúčastněné osoby měly podílet na vytvoření rodinného dokumentu, v němž budou definovány vztahy rodina / firma. Tento dokument je nazýván též **Rodinný protokol**.

Chceme-li se blíže seznámit se všemi problémy, které se staví do cesty rodinné firmě, musíme ji neustále chápat jako interaktivní systém. Právě vzájemné působení všech jeho složek je příčinou vzniku mnoha problémů vyplývajících bezprostředně z podstaty rodinné firmy. Tento úhel pohledu nám umožní stanovit tři základní okruhy problémů projevující se v následujících oblastech [15], [17]:

\* **Sektor / strategie podnikání:** Pro dlouhodobou existenci rodinné firmy je nezbytné, aby se dokázala vyrovnat s kritickými momenty, které pro ni vyplývají ze situace na trhu. V tomto směru se může účinným pomocníkem stát jeho organizační kultura, zejména soustředí-li se na dva hlavní cíle: **růst a změnu**. Cíl *růstu* se zpětně odráží na spokojenosti firmy, jejich řídicích pracovníků a rodiny. Má celou řadu aspektů, z nichž nejdůležitější je získat kapitál potřebný k zajištění dalšího růstu, aniž by však rodina přitom ztratila kontrolu nad firmou [32]. *Změna* znamená, že organizace musí reagovat na nové potřeby a přizpůsobovat se jim. Cíle firmy se vytyčují v souladu s novými výrobky a novými trhy, o něž se usiluje. To vše s sebou nese potřebu dát prostor novým generacím a vyžaduje umění obklopit se přiměřeným týmem spolupracovníků, kteří nemusí nutně pocházet z řad rodinných příslušníků.

\* **Stát / fiskální plánování:** K problematice sektoru je třeba přičíst problematiku, vyplývající z daňové politiky státu. Zdá se, že existuje obecně rozšířená konstanta, která je platná na mezinárodní úrovni a odráží diskriminaci rodinných firem v porovnání s podniky jiného typu.

\* **Rodina:** [15] stručně vyjmenovává celou řadu problémů, do nichž se firma dostává díky své vazbě na rodinu: z její strany bývá citelný tlak na získání hotových peněz z firmy a tlak na obsazování pozic ve sféře řízení firmy. Nejkomplikovanější však jsou problémy spojené s nástupnictvím.

## **5.5 Silné a slabé stránky rodinné firmy**

Jak čelit problémům, které působí na malou rodinnou firmu? Ze samotné podstaty rodinné firmy vyplývá několik charakteristik umožňujících zdárně překonat úskalí, jež se jí staví do cesty. Z podstaty rodinné firmy totiž vyplývají i jiné charakteristiky, které přežívání firmy komplikují, ne-li přímo ohrožují. Budeme analyzovat oba tyto okruhy zvlášť. Nejdříve se zaměříme na ty prvky, které usnadňují přežívání rodinné firmy, na dalším místě pak rozebereme její slabé stránky a překážky, jež komplikují existenci rodinné firmy.

### **5.5.1 Silné stránky rodinných firem**

Silné stránky rodinné firmy, které mohou zvětšovat její konkurenceschopnost, vyvěrají z její vlastní podstaty [27], [49]. Těmito silnými stránkami jsou:

- **Vzájemná shoda mezi osobami:** její zásluhou vznikají společné zájmy mezi členy rodiny, kteří pracují v rodinné firmě na jedné straně a mezi nimi a mezi vlastníky na straně druhé. [1], [14], [27].

- **Angažovanost:** vede k tomu, že všichni usilují o dosažení společného prospěchu a jsou ochotni podrobit se nárokům, které to na ně klade, včetně osobních obětí. Rodina pokládá firmu za „svůj“ výtvar a nadšení spojené s jeho založením přispívá ke zvýšenému pocitu společné zodpovědnosti a vyšší loajality. Tato angažovanost je přímým projevem existující rodinné kultury, kterou lze vyčíst ze silné identifikace s firmou a z loajálního a spravedlivého zacházení se zaměstnanci [14], [49], [44].
- **Znalost:** speciální technologie či obchodní *know-how*, typické pro vlastní způsob realizace činností. Znalost se projevuje užíváním pokročilých výrobních technologií na úrovni podobné podnikům jiného typu a zaváděním inovací [54].
- **Flexibilita ohledně práce, času a peněz:** rodina dokáže věnovat firmě veškerý čas potřebný k tomu, aby se firma zdárně rozvíjela. Obvykle také dokáže podřizovat své domácí finanční potřeby potřebám finanční pružnosti firmy, zejména naskytne-li se příležitost k investování. Tato pružnost představuje značnou výhodu z hlediska konkurenceschopnosti. Rodinná firma je totiž schopna se rychle a snadno adaptovat na změny situace, protože netrpí nejrůznějšími hierarchickými a byrokratickými strnulostmi, jež jsou příznačné pro akciové společnosti. Díky tomu je schopna rychlejšího rozhodování. Tato flexibilita, kterou obvykle postrádají velké podniky, umožňuje rodinným firmám rychlejší adaptaci a snadnější začleňování nových technologií. Rovněž je zdrojem větší odolnosti vůči těžkým časům, jelikož rodinná firma je schopna a ochotna znovu investovat své zisky [14], [49], [44], [15].
- **Dlouhodobý záměr:** dlouhodobé záměry obvykle snižují rizika a umožňují snáze zvládat nepředvídané okolnosti. Rodinné firmy obvykle mívají dlouhodobou vizi svých obchodních cílů. Tyto záměry rodinných firem bývají mnohem účinnější, než je tomu v případě jiných podniků. Je to dáno tím, že rodinná firma se 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 [49], [44], [15], [1], [14], [33], [16], [3].
- **Stabilní kultura:** celková kultura rodinné firmy obvykle bývá stabilní; jak předseda, tak ostatní řídicí pracovníci zastávají své funkce dlouhou dobu a jsou bytostně zainteresováni na úspěchu své firmy. Snaha po dosažení této stability vede k otcovskému uznání výkonných pracovníků a zároveň - díky dlouhodobému kontaktu s oblastí podnikání - umožňuje získat jeho podrobnou znalost [44], [16], [49].

- **Rychlost při přijímání rozhodnutí:** obvykle jsou jasně definovány jednotlivé pravomoci a rozhodovací proces bývá vyhrazen jedné nebo dvěma klíčovým postavám. Tento rys, typický pro rodinnou firmu, znamená jeho značnou výhodu, jelikož schopnost rychle se rozhodovat a jednat má obchodní cenu.
- **Blízkost lokálních trhů:** tato blízkost umožňuje s velkou pružností zaznamenávat tendence ve spotřebě a rozhodovat se podle nich; z toho plyne i možnost lépe přizpůsobovat produkty firmy potřebám klientů [33], [15], [32].
- **Hrdost a důvěryhodnost:** pevné základy a angažovanost členů uvnitř rodinné firmy se projevují i vůči klientům; zachází se s nimi s mnohem větší a srdečnější pozorností a je jim poskytována mnohem vyšší úroveň služeb.
- **Efektivita:** 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 efektivita je patrná ve všech sektorech, v nichž rodinné firmy působí - zejména v terciální sféře - ale projevuje se i ve všech průmyslových odvětvích, včetně odvětví s vysokou intenzitou kapitálu a s náročnými technologiemi. Větší efektivita rodinných firem ve srovnání s podniky jiného typu se projevuje zejména v technologických aktivitách, což v mnoha případech bývá způsobeno nižšími mzdami. [14], [15], [54], [32].
- **Produktivita:** dosahují vyšší produktivity, a to 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 [3].
- **Tvůrci pracovních míst:** většinou vykazují větší schopnost vytvářet nová pracovní místa. Tato schopnost zřejmě souvisí s jejich vysokým smyslem pro sociální zodpovědnost [1], [14], [18], [28].
- **Orientace na kvalitu:** soustavně sledují kvalitu svých výrobků a proto kladou mimořádný důraz na vztah kvalita/cena. Vyžadují svědomitost a ztotožnění se s výrobky firmy [16], [15], [33], [32], [54].

## 5.5.2 Slabé stránky rodinných firem

Silné stránky, které jsou uváděny dříve, usnadňují firmě situaci v okamžicích, kdy musí reagovat na problémy / výzvy, jež před ní vyvstávají. Slabé stránky však představují překážky, které je třeba odstranit. V následující kapitole bude uveden nejen výčet hlavních slabých stránek, ale rovněž budou naznačena některá opatření, která je pomohou překonat. Slabé stránky rodinné firmy je možno rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní vyvěrají ze samotné podstaty těchto institucí. Nejprve jsou uvedeny na ty aspekty, které je možno označit za slabiny firmy. V této oblasti má rodinná firma možnost zasáhnout tak, aby je co nejvíce omezila nebo dokonce odstranila. Za vnější slabé stránky se považují okolnosti, jež nejsou přímo ovlivnitelné ze strany rodinné firmy.

## 5.6 Vnitřní tlaky

Klasifikace slabých stránek nebo vnitřních tlaků se zakládá na jejich původu a vede k rozčlenění na tlaky emocionální a firemní.

### 5.6.1 Emocionální tlaky

Jejich zdrojem jsou konflikty vyplývající ze spoluúčinkování rodinného a firemního systému. Emocionální problémy mohou paralyzovat veškeré pole působnosti firmy, dojde-li k jejich prolínání mezi systémy rodina / firma. Oba systémy jsou vybudovány na poněkud odlišných základech: pro rodinné prostředí je charakteristická silná emocionálnost, převažuje v něm loajalita a ochraňovatelská tendence. Firemní sféra je založena na povinnostech a úkolech a její hlavní snaha se soustřeďuje na splnění stanovených úkolů a dosažení očekávaných zisků. Při analýze silných stránek rodinné firmy bylo uvedeno, že tato charakteristika rodinné firmy - tzn. prolínání těchto dvou institucí a jejich vzájemná součinnost - poskytuje firmě potenciál k dosažení vyšší výkonnosti. Avšak tato charakteristika se snadno může proměnit ve zdroj vážných těžkostí, které přerůstají do silných vnitřních bojů. Je třeba se zmínit o dvou případech vnitřních bojů, které jsou považovány za nejzávažnější: nepřátelství mezi rodiči a dětmi a rivalita mezi sourozenci [50], [49].

#### 5.6.1.1 Vztahy otec-syn

Otec, jako zakladatel rodinné firmy, vnímá firmu jako jakési pokračování sebe sama, jako způsob své osobní seberealizace a jako symbol svého hrdinského činu; firma je však zároveň i jakýmsi prodloužením domácnosti a sice v tom smyslu, že vztahy existující uvnitř rodiny se obvykle extrapolují do lůna firmy. Potřeba osobní seberealizace zakladatele se projevuje jak uvnitř firmy tak uvnitř rodiny [6], [7]. Otec považuje osoby, které pracují s ním a pro něj, za své nástroje. Projevuje se to v tom, že si přisvojí veškerou moc a přestane být schopen postoupit alespoň část pravomocí druhým. Vědomě si sice přeje, aby jeho syn vstoupil do firmy, aby mu

časem mohl předat kontrolu nad ní; podvědomě si však potřebuje dokazovat, že je silnější nebo schopnější, než jeho syn; proto mu připadá, že odevzdat firmu svému nástupci rovná se rezignovat, pozbytí moc a v některých případech zakladatel tento krok pocítuje dokonce jako ztrátu své mužnosti.

Syn (dítě) v určité fázi svého osobního vývoje pocítuje přirozený vzdor vůči otci a dává ho najevo. Jak postupem času dospívá, usiluje o větší nezávislost a větší podíl kontroly nad rodinnou firmou. Zároveň si však uvědomuje otcovu odmítavost, jeho nechuť vzdát se své autority a přenést ji na syna. Otcova protichůdná poselství typu: „**slibuji, že ti předám kontrolu nad podnikem, až nastane ten správný čas, ale do té doby jsem tu pánem já**“ jen prohlubují synovu frustraci. Syn se považuje za oběť citového vydírání: pocítuje nepřátelství vůči otci a zároveň prožívá pocit viny za toto nepřátelství. Nátlak může být natolik silný, že syn začne uvažovat o odchodu z rodinné firmy. Ocítá se v situaci, kdy si připadá jako zrádce a zároveň má obavy ze ztráty příležitosti, kterou by při troše trpělivosti mohl dostat. Touží po uznání, ale čím je uspokojení této touhy vzdálenější, tím větší napětí, nesouhlas a frustraci prožívá. Synovy problémy se značně vyhrocují v okamžiku, kdy se ujme vedení společnosti. Mnohokrát se otcova řídicí koncepce ukáže jako zastaralá a překonaná. Firma zatím mohla přerůst své vlastní možnosti efektivní kontroly. Zatímco syn jedná tak, aby napravil organizační slabosti „**zdeděné**“ po otci, stává se předmětem kritiky ze strany těch osob, jež mu závidí jeho pozici a čekají na každé jeho klopýtnutí. Ony osoby „**vědí**“, že syn není tak dobrý, jako jeho otec.

#### **5.6.1.2 Rivalita mezi sourozenci**

Soupeření mezi sourozenci je normální a v rodinném prostředí může být chápáno 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. Nicméně v rodinné firmě je tento nezávislý růst omezen a my se ocítáme v situaci, kdy sourozenci bojují proti sobě. Tato rivalita má negativní vliv na vedení firmy, ochromuje rozhodovací proces a v případě, že se vymkne kontrole, může dokonce dojít tak daleko, že rozloží celou firmu. Rivalita [50] 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 či nepřímo podílejí na podnikání. Matka má své oblíbence a manželky pochopitelně podporují stanovisko svých manželů.

Prvorozený potomek [49] - kterému je tradičně dávána přednost v dědických záležitostech - mívá sklon považovat své mladší sourozence za méně schopné, což se projevuje omezováním jejich volnosti i jejich odpovědností. Tento potomek, který žil s rodiči déle a proto byl po delší dobu

předmětem jejich dohledu, se sám k sobě [50], chová tvrději, očekává od sebe mnohem více a ovládá se mnohem důsledněji než jeho mladší sourozenci. Stává se tak přísným soudcem sebe sama a ještě přísnějším soudcem svých mladších sourozenců. Za těchto okolností mají mladší sourozenci jen zřídka příležitost projevit své dovednosti a zkušenost dříve, než v poměrně pokročilém věku, neboť z hlediska nejstaršího sourozence jsou málo způsobilí a málo kompetentní.

Mladší sourozenci [49], se zase snaží kompenzovat tuto historicky danou nerovnoprávnost a usilují o to, aby si ve firmě vydobyli jistou pozici. Snaží se touto cestou dokázat jak sobě, tak svému bratru a ostatním, že jsou neméně schopní a kompetentní. Někdy dochází vlivem okolností k tomu, že mladší sourozenec zaujme místo vyhrazené prvorozenému potomkovi. To může u mladšího bratra vyvolat pocit provinění z toho, že připravil nejstaršího potomka o jeho přirozený nárok. Tento pocit se může ještě stupňovat, zejména pokud se starší sourozenec ocitne v pozici jeho podřízeného [50].

Soustředme se nyní na rozbor tří hlavních aspektů: komunikaci, vypracování rodinného strategického plánu a profesionalizaci.

### 5.6.1.3 Komunikace

Vzhledem k tomu, že středem našeho zájmu je vzájemný střet systémů rodina a firma, jeví se z tohoto hlediska **komunikační** aspekt uvnitř rodinné firmy jako klíčový moment. LEACH [49] uvádí, že ve většině rodinných firem jen zřídka dochází k náležité komunikaci. Ovzduší uvnitř rodinné firmy bývá většinou poznamenáno nedostatkem otevřenosti. To vede ke stavu, v němž jednotliví členové nevyjadřují otevřeně své pocity a stanoviska. Dále se běžně setkáváme s tím, že členové rodiny, pracující v rodinné firmě, jsou proti tomu, aby se rodinné problémy a těžkosti přenášely do pracovního prostředí. Odmítají o nich hovořit, důrazně se staví proti možnosti analyzovat tyto problémy a hledat jejich řešení. V mnoha případech existují „**zakázaná témata**“, jež obsahují celou škálu rodinných záležitostí hrozících vyústit v nepříjemné konflikty. K podobným situacím se obvykle zaujímá postoj „**nechejme to raději spát**“.

Tato témata „**o nichž se nemluví**“ [13] tvoří hráze, které členům rodiny brání v rozvíjení dobrých vzájemných vztahů. Někteří lidé se mohou domnívat, že budou-li se vyhýbat hovoru o těchto tématech, podaří se jim udržet harmonii a stabilitu vztahů. Z dlouhodobé perspektivy však jde o postoj velmi škodlivý. Obvykle vede pouze k oddalování problémů, ale může dokonce vyústit až v lhostejnost. Existují metody k „**provětrání**“ těchto „**zatuchlých míst**“. Jednou z nich je vytvoření **rodinné rady**, která se pravidelně schází, ovšem zásadně mimo pracovní



prostředí. Při těchto neformálních setkáních - vhodný je např. piknik na venkově - dostávají členové rodiny příležitost otevřeně vyjádřit svá mínění.

Druhým aspektem souvisejícím se ke špatnou komunikací v rámci rodinné firmy je **vytváření trojúhelníků** a nedostatek přímé komunikace. Trojúhelníky vznikají tehdy, když dvě osoby cítí, že v jejich vztahu je napětí a že mají problémy domluvit se přímo; v takové chvíli přesvědčí jinou osobu, aby za ně navázala komunikaci. Téměř vždy je toto zprostředkování interpretováno jako spiklenectví dvou stran; nechuť první strany se přenáší na prostředníka, který se následně snaží přesvědčit druhou stranu, aby změnila svůj postoj. Když vznikne tento trojúhelník, málokdy nastane zlepšení v komunikaci mezi původními dvěma stranami. Pravděpodobněji dojde k tomu, že se nepřímá komunikace protahuje. Obvykle to dopadá tak, že prostředník si buďto přestane rozumět s jednou stranou nebo se nakonec distancuje od obou.

Třetím aspektem, jež negativně ovlivňuje komunikaci, bývají **nevyřešené citové záležitosti sahající do minulosti**, zejména týkají-li se osoby, která už zemřela. Existenci takového nevyřešeného minulého konfliktu naznačuje například soustavné opakování tohoto tématu; velmi často se objevuje zcela mimo kontext a bývá provázeno naprosto nepřiměřenou citovou reakcí.

#### **5.6.1.4 Vypracování rodinného strategického plánu**

Další aspekt, který je při řešení emocionálních konfliktů nutno zvažovat, má mnoho společného s komunikací. Jde o vypracování **strategického rodinného plánu**; to znamená, že rodina plánuje budoucnost konsensuálně a nikoliv jako skupina jedinců, které spojuje pouze příbuzenský svazek.

Vytvoření **rodinné rady** poskytuje každému členu rodiny příležitost k projevům. Rodina získává tímto způsobem možnost začít se zabývat i „**zakázanou agendou**“ a stanovit racionální pravidla, týkající se nakládání s vlastnictvím a jejího závazku vůči firmě. Tento orgán umožňuje, aby rodinní příslušníci mohli vyjadřovat svá rozdílná mínění a stanoviska. Vše nasvědčuje tomu, že je vhodné, aby tuto rodinnou radu tvořili všichni členové rodiny - aktivní i pasivní, včetně manželek - kteří se nějakým způsobem, přímým či nepřímým, podílejí na chodu firmy. Rovněž se doporučuje účast kvalifikovaných řídicích pracovníků firmy a externích odborníků; jejich přítomnost rozšíří perspektivu Rady při přijímání nejrůznějších rozhodnutí.

#### **Rodinný protokol [19].**

Jeho hlavním smyslem je usnadnit rozvoj obou zúčastněných systémů, rodiny a firmy. Jeho náplní je regulovat vztahy rodina / rodina a rodina / firmy. Je to vlastně pokus o sloučení individuálních zájmů se zájmy rodinné firmy, 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 / firma; dále obsahuje pokyny ohledně následnictví ve vedení firmy, pravidla týkající se dividend, přípravy a vzdělání členů rodiny, pravidla regulující vztahy vlastníků k firmě, právní strukturu, pro kterou se firma 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 / firma; druhý stupeň je tvořen doporučitelnou rovinou; ta připojuje k předchozímu stupni právní instituci veřejně obchodovatelné firmy, jejíž účinnost už není pouze bilaterální, nýbrž obecná. Velkým přínosem rovněž bývá vypracování **rodinného genogramu** [13] neboli „**genealogického stromu rodiny**“. Jeho cílem je seznámit se všemi jedinci, kteří mají nějaký vztah k firmě. Dále z něj mohou vyplynout typické rysy chování rodiny; častokrát se zjistí, že jisté věci, ke kterým došlo před několika generacemi, mají doposud svou váhu a že některé modely chování se opakují. Tento genogram rovněž může přispět k lepší komunikaci, neboť všichni členové rodinné rady mají po ruce údaje o všech ostatních členech.

#### **5.6.1.5 Profesionalizace rodinné firmy**

Třetí prostředek, který je možno použít při řešení emocionálních problémů, je **profesionalizace** [50], [49]. Obecně platí, že směřování k profesionálnímu řízení je jednou z hlavních cest, kterými se může rodinná firma ubírat - stejně jako firmy jiného typu. Pokud se emocionální konflikt nevyřeší a teritoriální hranice v rámci konfliktu nejsou uvědoměle vymezeny, začínají se členové rodiny obvykle přesouvat směrem k politickým pozicím. Tyto posuny přiznávají vlastníkům jejich realitu, ale neměly by směřovat vlastnictví s řízením. Tyto situace otevírají dveře profesionálním řídicím pracovníkům vyškoleným k tomu, aby úspěšně zvládali hlavní činnosti rodinné firmy.

#### **5.6.2 Firemní tlaky**

Problémy vytvářejí druhý komplex vnitřních slabých stránek. Samozřejmě, že vše, co bylo doposud řečeno v souvislosti s emocionálními problémy, se stává i zdrojem problémů firemního charakteru, neboť rodinná firma (RF) je definována právě vzájemnou interakcí rodiny a firmy. Cílem v této kapitole je poukázat na jednotlivé fáze administrativního procesu uvnitř rodinné firmy (**plánování, organizování, řízení a kontrola**) a analyzovat jejich hlavní rysy. To nám zároveň umožní definovat hlavní překážky firemního charakteru, které se firmě staví do cesty ve chvíli, kdy musí čelit problémům a reagovat na výzvy, o nichž bylo řečeno na počátku. Vraťme se však ke specifickým problémům jednotlivých fází administrativního procesu.

### 5.6.2.1 Plánování

Plánování [23] je činnost zaměřená do budoucnosti; určuje, co a jakým způsobem má být dosaženo. Ve své podstatě zahrnuje plánování aktivity vedení firmy, které určují budoucí cíle a vhodné prostředky k jejich uskutečnění. Životní běh rodinných firem se obvykle odehrává ve třech navzájem odlišných fázích [19], [49], [38], [20]. Tu první bychom mohli označit jako „**novorozeneckou**“. Je to fáze založení firmy, kdy firma a rodina představují dva téměř shodné systémy udržující velmi těsné vztahy. Hlavní snahou firmy, nacházejícího se v této fázi, je udržet si svou existenci, uchytit se na trhu, jedním slovem - přežít. Vlastník má nápad, který koresponduje s nějakou potřebu trhu; shání a získává kapitál, vymýšlí, staví, adaptuje nebo kupuje nějaký výrobek či službu, aby pokryl tuto potřebu. Pro tuto etapu je charakteristická směs zmatků a nadšení. Zakladatel a jeho tým se plně angažují ve firmě a neúnavně pracují, protože v tu chvíli mají pouze krátkodobý cíl, a tím je přežít. Dosud není vytvořen žádný systém ani formální plánování; chybí specializace; proces přijímání rozhodnutí se zakládá na pouhé improvizaci. Jednou z hlavních starostí je shánění kapitálu. To je zároveň i jednou z charakteristik firmy v této fázi existence, spolu s faktem, že veškerá moc je soustředěna v rukou zakladatele.

V druhé etapě, kterou bychom mohli označit jako „**rodinnou fázi**“, je pravděpodobné, že firma již dosáhla jistou stabilitu jak v oblasti obchodní a finanční, tak pokud jde o úroveň prodeje; znásobil se počet jeho zákazníků a konsolidovaly se vztahy s jeho dodavateli. Likvidita firmy nepředstavuje v tuto chvíli žádný ožehavý problém. Vlastník nadále vykonává dohled a zřekl se pouze těch úkolů, které nepovažuje za zásadní; není pravděpodobné, že by v tuto chvíli již překročil k nějaké podobě strategického plánování. V tuto chvíli firma a rodina stále udržují styky, ale tyto styky už nejsou tak jasné a komplexní, jak tomu bylo na počátku, neboť moc se začíná rozměňovat mezi různé jednotlivce na základě rodinných konexí. V tuto chvíli se obvykle začínají vynořovat emocionální problémy, o nichž bylo řečeno dříve: rivalita mezi otcem a synem, rivalita mezi sourozenci a začíná se vehementně prosazovat otázka následnictví v rodinné firmě.

Třetí etapou je fáze „**přerůstání rodiny**“ („rodinně/adaptační“). V této etapě se do popředí dostává otázka profesionalizace: firma postupem času zmohutněla a je mnohem komplikovanější. Proto stále naléhavěji pociťuje potřebu profesionálního řízení, které by jí pomohlo čelit novým výzvám ze strany trhu. Zavedení profesionálního řízení je zároveň známkou toho, že firma už je organizovanou jednotkou; firma se nachází ve fázi integrace a firemní kultura, založená na pevných a trvanlivých základech, začíná nabývat pevných obrysů.

Vlastník decentralizuje moc, deleguje pravomoci a soustřeďuje se spíše na styl vedení a na podnikatelskou vizi; moc je v této fázi založena na výkonu řídicí funkce a na vlastnictví akcií; komunikace uvnitř firmy je koherentní a jasná; jsou zaváděny procesy nezbytné k eliminaci emocionálních konfliktů - zejména těch, které jsou spojeny s následnictvím, s motivací a s angažovaností rodiny jako celku - neboť tím, jak roste počet jedinců zainteresovaných na vlastnictví RF - aktivních a/nebo pasivních, je nezbytné, aby všichni členové poznali a pochopili, jaké úsilí chod firmy vyžaduje.

Účelem **strategického plánování** [49], [52] je poskytnout firmě prostředek, který ji umožní systematicky analyzovat okolní prostředí, vyhodnocovat jak silné tak slabé stránky firmy a identifikovat příležitosti, v nichž by firma mohla vyniknout nad svými konkurenty. Strategické plánování poskytuje specifické mety a zaměstnancům předkládá ucelenou vizi. Jeho smyslem je dodat firmě konzistentní dokument, na jehož základě se budou uskutečňovat základní úkoly vedení firmy: plánování, organizace, řízení a kontrola. Samotné vypracování strategického plánu však nestačí. Spolu s ním existují další důležité požadavky, které se nesmí opomenout. Mezi ně patří **plán „managementu“** (tzn. jakým způsobem zavádět a prosazovat firemní plán). Měl by obsahovat následující položky: strukturu firmy a popis jednotlivých funkcí, ověřitelné výkonnostní mety, objektivní systém hodnocení, program školení a dalšího vzdělávání pracovníků, objektivní odměňování, metody dozoru a kontroly, motivovaný a schopný tým, zdroje informací a kontrolní systémy, jasnou a trvalou komunikaci a vnější poradenskou službu.

**Profesionalizace** je dalším základním aspektem nezbytným k tomu, aby RF zvládla všechny tři etapy svého rozvoje. Jednou z cest je profesionalizace vnější. Druhá pak směřuje přímo do řad rodiny: i její členové se musí profesionalizovat, přinejmenším v tom smyslu, aby si uvědomili, že příslušnost k rodině / vlastnictví neznamená automaticky, že dotyčná osoba má předpoklady pro řízení firmy.

### **5.6.2.2 Organizační činnost**

Organizační činnost je dalším aspektem administrativního procesu. Organizační práce spočívá [23] v narysování struktury vztahů mezi úkoly a pravomocemi a jejím úkolem je zajistit koordinované úsilí v tomto směru. Strukturou firmy rozumíme anatomii firmy, která stanovuje oblasti, v nichž má působit. Dá se tedy říci, že tato fáze administrativního procesu v sobě 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 firmy [3] mnohem obtížnější dosáhnout významného objemu prodeje a zvětšit počet svých zaměstnanců.

V této etapě [19] se všichni členové rodiny účastní jak v Rodinné radě tak ve valné hromadě akcionářů. Rodinný protokol, obvykle nepsaný, zahrnuje všechny členy a vztahy, které mezi nimi existují. Zakladatel vykonává nejen funkce řídící, ale plní též úlohu správce. Ale tou měrou, jak firma prochází jednotlivými fázemi svého rozvoje, vrůstá počet rodinných příslušníků a postupně se konsolidují činnosti firmy na trhu, začínají tyto vertikální modely struktury zaostávat. Problémy koordinace se stávají stále naléhavějšími a v rodinných firmách musí dojít vedle decentralizace moci, která bývá tradičně soustředěná v rukou zakladatele, též k decentralizaci pravomocí, odpovědností a rozhodovacího procesu, a to až na nejnižší možnou úroveň. Takové orgány jako Rodinná rada a valná hromada akcionářů ztrácejí svůj původní charakter [19], jelikož jejich součástí už nejsou jen hlavní představitelé rodiny, nýbrž všichni její členové, kteří i nadále zůstávají akcionáři. Rodina jako celek začíná být oddělena od firmy. Složení správní rady rovněž podléhá změnám: její součástí se stávají vedle představitelů jednotlivých rodinných větví rovněž řídící pracovníci firmy a nezávislí profesionálové. Řízení firmy se profesionalizuje do té míry, že dostane-li se firma až do této fáze, je už většina řídicích funkcí zastávána osobami nepatřícími do rodiny. Pokud firma usiluje o dlouhodobou existenci a stabilitu, vynořuje se před ní stále naléhavěji potřeba dostat jistým požadavkům. Jedním z nich je už zmíněná profesionalizace. Dalším pak je nutnost zavádět novou strukturu; tradiční vertikální model se začne vyvíjet k modelu horizontálnímu, v němž tito profesionálové již budou mít skutečnou rozhodovací moc. Další velkou překážkou brzdící růst firmy, je její financování. Majitelé rodinných firem se často velmi silně staví proti tomu, aby firma získávala potřebné finanční prostředky zvnějšku; mají totiž obavu, že pozбудou kontrolu nad firmou. GALLO a VILASECA [30] se domnívají, že nízká úroveň zadluženosti, zaznamenaná u různých typů rodinných firem, je důsledkem toho, že majitelé rodinných firem maximálně ztotožňují systém rodinný se systémem firemním.

### 5.6.2.3 Řízení

Na řadě je nyní analýza třetí funkce administrativního (řídícího) procesu, a tou je **řízení**. V jejím rámci se věnujeme takovým otázkám, jako je styl vedení, motivace, výběr zaměstnanců, další zvyšování jejich kvalifikace a systémy odměňování. *Styl vedení* [23] je schopnost přesvědčit ostatní, aby se ze všech sil snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, který sjednocuje celou skupinu a motivuje ji k dosažení cílů. Činnosti spojené s plánováním, organizací a s přijímáním rozhodnutí jsou účinné jen tehdy, jestliže vůdce stimuluje v jednotlivých osobách silnou motivaci a jestliže je vede směrem k uskutečňování cílů. V případě rodinných firem bývá styl jejich vedení určován dvěma klíčovými elementy, jimiž jsou vlastní tvůrčí duch zakladatele a jeho entuziasmus. Tento styl se uplatňuje přinejmenším

v prvních etapách rozvoje těchto společností. V těchto etapách je samotná příslušnost k „**rodinnému**“ elementu [56] dostatečným pojídlem, které stmeluje rodinný tým. Rodina má společnou kulturu, tvořenou uznávanými hodnotami a názory na způsoby chování a jednání. Tuto kulturu trvale dobrovolně sdílejí všichni členové [27] a její složky se stávají hlavním odrazovým můstkem pro styl vedení firmy. Existence této kultury je hlavní výhodou rodinných firem a přispívá k jeho konkurenceschopnosti [39]. Odpor ke změnám s sebou nese další důsledky. Jedním z nich je [29] fakt, že jsou brzdou procesů vedoucích k internacionalizaci rodinné firmy. Dále představují překážku při plánování výměny generací. Nástup nové generace je součástí procesu změn a pro zakladatele znamená nutnost uvědomit si, že musí „**opustit**“ své dílo a předat ho do rukou „**vetřelce**“ [5].

Existují různé metody jak tyto překážky překonat a tyto metody se dají uplatnit i v rodinných firmách, které usilují o podněcování motivace svých zaměstnanců. Tak je možno například vypracovat různé programy zaměřené na podporu *motivace zaměstnanců*. Vypracování takovýchto programů však musí být promyšlené a musí se shodovat s cíli firmy; je třeba vycházet z toho, komu jsou určeny a jaké výsledky jsou od nich očekávány. Dále je nutno tyto programy náležitě zveřejnit, dohlížet na jejich plnění a kontrolovat jejich výsledky. Plány účasti na majetku představují nejnovější trend posledních desetiletí. Jejich podstatou je převod akcií na řídicí personál a na pracovní sílu prostřednictvím návrhu na dobrovolnou účast. Tento mechanismus zaručuje značný dlouhodobý výnos v dividendách. Vedle svého motivačního charakteru mají tyto plány i další výhody, mezi něž patří například výhodný nákup akcií a vytvoření vnitřního trhu pro tyto akcie.

Třetím aspektem, o němž je třeba hovořit v rámci řídicího procesu, je *výběr personálu*. Již dříve bylo řečeno podotkli, že jedním z hlavních problémů, na které rodinné firmy v tomto ohledu naráží, je směšování sféry vlastnictví a řídicí práce. Rodinní příslušníci se často domnívají, že pouhý fakt, že patří do rodiny je opravňuje k tomu, aby zastávali řídicí funkce v rodinných firmách, ačkoliv k tomu nemají žádnou odbornou kvalifikaci. Této situaci může napomáhat i samotný zakladatel, zejména má-li sklony k nepotismu vůči svým dětem.

Čtvrtým aspektem je *příprava kádrů*. Rodinné prostředí [49] obvykle tíhne k tomu, aby svým příslušníkům vytvořilo takové podmínky, které každému z nich umožní zdokonalovat se v oblastech, které mu nejlépe vyhovují. Oproti tomu firemní prostředí příliš nehledí na harmonický rozvoj osobnosti. Firma potřebuje lidi obeznámené s jeho chodem, osoby, která za sebou mají „**učednická léta**“, během nichž mohly maximálně rozvinout své osobní schopnosti potřebné k úspěšnému fungování firmy. Platí, že to, co prospívá jednotlivci, nemusí vždy nutně

prospívat i firmě. Jednotliví členové rodiny si musí ujasnit, jaké jsou jejich ambice a jsou-li tyto ambice slučitelné s cíli rodinné firmy. A nejen to; dávají-li najevo skeptické postoje ve chvíli, kdy by měli „sdílet společný sen“ [56], udělají lépe, budou-li si hledat profesi nezátíženou citovými vztahy a problémy, které z nich plynou.

Pátým a posledním aspektem, kterému bude věnována pozornost v rámci řízení, je *system odměňování*. Tuto oblast velmi často poznamenávají důsledky emocionálních konfliktů a rovněž je velmi náchylná k tomu, aby se v ní křížily oba systémy rodina / firma. Rodinná firma mnohdy nenakládá se svými ekonomickými zdroji příliš jasně. Charakteristickým projevem této skutečnosti bývá ničím nepodložený způsob odměňování stávající generace, který velmi často neodpovídá ani tržním pravidlům ani zásadám rozdělování ekonomických hodnot. Politika trvalého odměňování členů rodiny mzdami nižšími, než jsou mzdy běžné na trhu, zdůvodňovaná vysvětlením, že „si to jednou vyberou“, k ničemu nevede. Stejně zavádějící je i trvalé přeplácení členů rodiny, protože „musí z něčeho žít“. Oba postupy vyvolají přinejmenším problémy poškozující motivaci a způsobí i deformace v nákladech [27], [44].

#### **5.6.2.4 Kontrola**

Nyní se dostáváme k poslední funkci administrativního procesu a tou je **kontrola**. Kontrola [23] je souhrn všech činností, které vykonává vedoucí představitel firmy s cílem zajistit, aby dosažené výsledky odpovídaly výsledkům plánovaným. Kontrolní funkce nemá opodstatnění, pokud neexistují předem stanovené cíle. Již dříve bylo řečeno, že mnohé rodinné firmy postrádají účinný plánovací systém, který by se soustředil na budoucí rozvoj firmy. U takových firem tedy není dost dobře možné mluvit ani o existenci účinných kontrolních procesů. Neexistence plánování tedy znamená, že rodinná firma nemá ani možnost provádět potřebnou kontrolu. V každém případě však je možné uvést některé charakteristické rysy kontrolního procesu podle toho, jak se projevují uvnitř rodinné firmy v různých fázích jeho rozvoje. Pro první etapy je příznačné, že kontrolní proces je v rozhodující míře soustředěn do rukou vlastníka [49]. Na jiném místě již bylo řečeno, jaké negativní důsledky to s sebou přináší v nejrůznějších oblastech: ve stylu řízení, při rozvíjení motivace, v plánování i ve strukturálním rozvoji. Jak se firma postupně dostává do dalších etap svého rozvoje, situace se stává stále složitější. Kontrola nad firmou se totiž rozměňuje mezi vysoký počet rodinných příslušníků, kteří spolu v mnoha případech nemají téměř nic společného. Charakteristickým znakem těchto etap je soužití jak aktivních tak pasivních podílníků. Aktivní podílníci se podílejí na řízení firmy; pasivní pouze vlastní podíl, ale na řízení firmy se nepodílejí a dokonce ve firmě mnohdy ani nepracují. Za této situace se poněkud mění i povaha problémů. Do centra pozornosti se totiž dostávají vnitřní boje mezi oběma typy podílníků. Aktivní podílníci [47] dávají přednost opětovnému investování

dividend do firmy, pasivní podílci zase preferují jejich výplatu; aktivní podílci jsou přístupnější podstupovat podnikatelské riziko zatímco pasivní jsou spíše nakloněni nerizikovému nakládání s majetkem. Pasivní podílci také občas nerespektují rozdíly mezi vlastnictvím a řízením, ani růstem profesionality stále nezbytnějším v případě rodinné firmy, která se rozrůstá.

## 5.7 Vnější tlaky

Dostáváme se nyní k poslednímu tématu, kterým jsou **vnější slabé stránky**. Jak je uvedeno již v předchozí části, za vnější slabé stránky se považují ty záležitosti, na něž rodinná firma nemá přímý vliv, ačkoliv je někdy může kontrolovat nepřímo. 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 firem stěžují na nezáměr, jaký veřejné mínění dává najevo vůči jejich činnosti a to navzdory tomu, že tyto firmy představují skutečné pilíře produktivního hospodářství [2]. Podnikatelé se domnívají, že rodinné firmy patřily vždy k těm nejvíce opomíjeným, mnohem větší pozornost byla a je věnována jinému typu firem. Veřejné mínění daleko více diskutuje o otázkách jiných podnikatelských kultur a nejednou zapomíná na to, že právě rodinné firmy v mnoha případech tvoří páteř celé řady sektorů národního hospodářství. Tato přezíravost má za následek, že neexistují veřejné nátlakové skupiny - s výjimkou těch, které tvoří samotní podnikatelé - které by naléhaly na to, aby se přistoupilo k některým legislativním a daňovým změnám, které by zlepšily pozici rodinné firmy na trhu.

## 5.8 Problém následnictví v rodinné firmě

Rodinné firmy čelí celé řadě problémů, které vyplývají z jejich samotné podstaty a mají dopad nejen na jejich strategii a strukturu, ale též na systém řízení. Rodinné firmy se musí vyrovnat nejen s těmito problémy, ale i se záležitostmi neméně vážnou, a tou je výměna generací [5]. O problémech týkajících se výměny generací již byla řeč v souvislosti s vysokou úmrtností rodinných firem, kde bylo uvedeno, že pouhá třetina z nich se dožije druhé generace a z této třetiny pouhá polovina přejde do rukou třetí generace [55], [47], [25], [29], [21]. V habilitační práci jsou uvedeny hlavně aspekty plánování výměny generací ve vedení firmy. V záležitostech týkajících se převodu vlastnictví je uveden pouhý nástin hlavních směrů, jakými se obvykle postupuje při řešení těchto otázek.

### 5.8.1 Výběr vhodného nástupce

Odpověď na otázku, kdo se stane tou osobou, která vystřídá vlastníka ve vedení firmy, je snad nejsložitější ze všeho. Při zvažování této otázky by vlastník měl uvažovat i o tom, že by vedení



firmy mohl svěřit do rukou profesionálních řídicích pracovníků [9]. Pokud se zvolí toto řešení, je to pro dobro firmy a v jistém slova smyslu též pro dobro rodiny. Fakt je, že tato možnost by měla být zcela vážně nastolena zejména tehdy, když jde o výměnu druhé a následujících generací. Zavedení profesionálního řízení znamená, že řízení firmy se oddělí od osobních životů jednotlivých členů rodiny. Proti tomuto racionálnímu argumentu se však staví jeden zásadní problém; tím je skutečnost, že většina rodinných firem má sklon řídit se spíše motivy psychologicko-individuálními a / nebo motivy rodinné povahy, než podporovat neosobní zájmy podnikání. Již jsem se zmínil o tom, že pro zakladatele bude obtížné „opustit“ své dílo, předat ho do rukou „vetřelce“ (tzn. osoby, která je cizí jemu i rodině), který by měl spravovat všechno, čím on sám žil a pro co celý život pracoval. Tento psychologický moment bývá jedním z hlavních důvodů, proč se v okamžiku předávání vedoucí úlohy ve firmě dává přednost některému členu rodiny. Tento postup totiž umožňuje hýčkat si představu o tom, že původní majitel bude ve firmě nadále „žít“ (nebo ji řídit) prostřednictvím osoby svého následníka [5]. Dále je nutno vyzdvihnout fakt, že při výběru následníka není možné opomenout též podrobné zhodnocení jeho osobnosti. Doporučuje se, aby toto rozhodnutí nebylo svěřeno výhradně stávajícímu řediteli / vlastníkovi. V každém případě je prospěšnější přizvat k tomuto rozhodování celou rodinnou radu. Důvod, který vede k tomuto doporučení, spočívá ve skutečnosti, že generální ředitel se snadno může dopustit špatné volby v okamžiku, kdy se rozhodne označit svého nástupce.

### 5.8.2 Načasování výměny generací

Mezi lidmi panuje velmi rozšířený omyl, že výměna generací je událost, k níž dochází ve chvíli, kdy se majitel firmy odhodlá odejít do ústraní. Ve skutečnosti je výměna generací procesem, který se rozbíhá už ve chvíli, kdy potenciální následníci jsou ještě dětmi. Z tohoto hlediska je téměř nemožné určit závazná data, v nichž by tento proces měl se všemi náležitostmi probíhat. Podnikatel by měl uvnitř své rodiny vytvářet a pěstovat touhu ujmout se správy rodinné firmy, a to dlouho předtím, než začne reálně pomýšlet na svůj odchod do ústraní. LEA [48] nazývá takovýto způsob jednání „**Marketingová strategie pro rodinnou firmu**“. Prostřednictvím této „**strategie**“ vštěpuje majitel svým potenciálním nástupcům pozitivní náhled na firmu a na prospěch, který plyne z jejího řízení. Sleduje tímto způsobem záměr vytvořit v rodině poptávku po kontinuálním držení majetku a řízení celého podnikání. Smyslem této první fáze tedy je vzbudit zájem o následnictví. Jestliže se to podaří, je nutno začít zcela vážně pracovat na všech úkolech, které s následnictvím souvisejí. LEA [48] navrhuje, že plánování by mělo začít ve chvíli, kdy už je zřejmé, že firma má solidní základy a dobré perspektivy směrem do budoucna, je stabilní a je celkově výhodné udržet ji pro rodinu. Čím dříve padne rozhodnutí, tím více času

bude k dispozici pro plánování a přípravu. V neposlední řadě se zvýší i pravděpodobnost, že rodina bude ochotna a schopna ujmout se podnikání ve chvíli, kdy nastane rozhodující okamžik. [44], [49].

### **5.8.3 Vhodný přístup k výměně generací**

Podotýkám, že jde o velmi složitou záležitost. V okamžiku, kdy začneme realizovat oba procesy, narazíme na celou řadu nejrůznějších překážek, které jejich průběh komplikují a brzdí. I přesto však se dá nastínit řada doporučení, jež přechod od jedné generace ke druhé usnadní.

#### **1. Vystihnutí vhodného okamžiku plánování výměny generací**

Výměna generací není úkon, k němuž dochází jednorázově, v jednom určitém momentě. Jde o proces, který se uskutečňuje dlouhodobě a je nezbytné, aby byl náležitě naplánován. LEACH [49] píše o tom, že by bylo ideální, kdyby se majitel - jako osoba odpovědná za chod celé firmy - velmi pozvolna a téměř nepozorovaně měnil v člověka odcházejícího do ústraní. Během tohoto časového období musí následníci činit pokroky ve svých funkcích a rozvíjet své schopnosti, získávat si respekt a důvěru majitele, členů firmy a dalších osob, které se pohybují v těsné blízkosti rodinné firmy (např. klientů, dodavatelů, bankovních ústavů). Nějaký čas rovněž potrvá, než se ukáže, jaký účinek má průběh tohoto přechodného období na rodinu. V rámci tohoto procesu podnikatel musí zvažovat různé alternativy, které se mu naskýtají. Ale zároveň musí umožnit rodině, aby měla k tomuto procesu přístup a mohla se k němu vyjadřovat. Jen tak zjistí, jaké jsou její názory a potřeby.

#### **2. Náčrt plánu výměny generací**

Každá rodinná firma si musí vypracovat svůj specifický plán výměny generací. V tomto plánu musí být obsaženy náležitě definované cíle, prostředky a lhůty. Tento plán se stane základem pro projednávání všech záležitostí tvořících součást procesu přechodu z jedné generace na druhou. Jde o záležitosti týkající se řízení a stylu vedení a dále o záležitosti právní, finanční, daňové a psychologické. Existence takového dokumentu výrazným způsobem zredukuje možné pochyby, nejasnosti a nedorozumění. Podmínkou však je, aby s ním byla seznámena celá rodina. Zejména musí být konzultován s těmi osobami, kterých se bezprostředně týká. Dále je nutné zdůraznit, že by bylo chybné považovat výměnu generací za pouhou volbu jednoho člena rodiny, který vystřídá zakladatele nebo generálního ředitele. Plánování výměny generací musí být procesem, který tvoří součást firemní filozofie a do kterého se promítají i další prvky, jako strategická hlediska, vzdělání, osobní schopnosti a životní projekty stávající i nově nastupující generace [24].

### **3. Zabezpečení procesu vzdělávání a získávání zkušeností pro ty potomky, kteří mají zájem podílet se na vedení rodinné firmy**

Tento proces by měl obsahovat úkoly a lhůty, do kdy je mají zájemci o vedení firmy splnit. Tímto způsobem je možno kontrolovat, jak se vyvíjejí a jakých eventuálních pokroků dosahují; nakolik je žádoucí jejich potenciální integrace do firmy.

### **4. Vyjasnění a regulace vztahů rodina - firma [19], [44].**

Velmi mnoho problémů, které se vynořuje v okamžiku střídání generací, má svůj původ ve střetech, k nimž dochází mezi zájmy rodiny a zájmy firmy. Právě na tento střet zájmů mezi oběma systémy (rodina a firma) bylo již několikrát poukazováno: podstatou rodinné firmy je vzájemné prolínání dvou základních prvků: na jedné straně je to rodina, která vytváří systém chování a hodnot, které platí pro ni samotnou, ale které je možno přenést i do podnikání, a na druhé straně je to firma, která vytváří soubor norem a profesionálních standardů; v tomto případě může dojít k tomu, že nejsou na rodinu přenosné. Mezi těmito dvěma prvky existují protiklady; proto je nutné zavést ještě třetí složku, která se stane legitimní bází norem a hodnot a od níž se zároveň bude odvíjet i chování a jednání všech zainteresovaných osob. Jinými slovy tu opět narážíme na vypracování již zmíněného „**Rodinného protokolu**“, „**Rodinné smlouvy**“ či „**Rodinného statutu**“. V administrativní oblasti je vhodné zřídit Rodinnou radu, o které již byla řeč.

### **5. Zavázání všech členů rodiny - včetně zakladatele - k účasti na vypracování plánu výměny generací**

Úkolem generálního ředitele je iniciovat a vést proces plánování výměny generací. Zároveň ovšem musí dát příležitost všem osobám přímo zainteresovaným na této záležitosti, aby otevřeně vyjádřily svá mínění, potřeby, očekávání a případné obavy. Vytvoření objektivního prostředí, v němž se bude dialog na toto téma rozvíjet, pomůže neutralizovat negativní emocionální odezvu uvnitř rodiny [49]. Závazek podílet se na plánování generační výměny s sebou nese nutnost počítat s tím, že do této činnosti je třeba investovat jak čas, tak příslušné finanční prostředky. Také rodina se musí obrnit trpělivostí, zbavit se předsudků a být ochotna obětovat své osobní zájmy ve prospěch celku. Úspěšný průběh tohoto procesu se neobejde bez toho, že si všechny zainteresované strany náležitě uvědomují všechny negativní důsledky - jak ekonomického tak osobního rázu - k nimž může dojít v případě, že celý proces zkrachuje. Tyto negativní důsledky poškodí nejen firmu, ale celou rodinu [13].

## 6. Oddělení rolí vlastníka firmy a role vedoucího pracovníka nebo zaměstnance firmy [5].

Pokud rodina poctivě přemýšlí o své firmě, zákonitě dojde časem k závěru, že na odpovědná místa ve firmě musí být dosazováni ti kandidáti, kteří prokáží profesionální schopnosti k výkonu příslušné funkce. Rodinní příslušníci by tyto funkce měli zastávat pouze tehdy, splňují-li předem stanovené profesionální požadavky.

## 7. Záruka finanční jistoty odcházejícímu vedoucímu pracovníkovi a plnění plánů spojených s jeho odchodem do ústraní

Jednou z překážek, které provázejí proces dorůstání nové generace řídicích pracovníků, bývá obvykle to, že generální ředitel nemá žádnou představu o tom, co bude dělat po svém odchodu do ústraní [24]. Přitom je nesmírně důležité, aby byl podnikatel emočně i finančně připraven na tuto novou kapitolu svého života, která už nebude probíhat výlučně v prostředí rodinné firmy.

### 5.8.3.1 Převod vlastnictví

Domnívám se, že cíl, k němuž má směřovat plánování převodu vlastnictví, spočívá v dosažení koncentrovaného vlastnictví, s osobní zainteresovaností, aktivního a integrovaného, nebo alespoň paralelního s řízením [6], nezatíženého významnými. Rovněž je nutno dbát na to, aby nedocházelo ani k nejmenším rodinným dohadům [49]. Dosažení tohoto obecného cíle povede k upevnění životaschopnosti rodinné firmy. Tento postup se však neobejde bez předběžných a pro podnikatele skutečně těžkých kroků: musí zvážit kladné a záporné stránky svých možných následníků a rozhodnout se pro jednoho z nich. Plánování převodu vlastnictví je zároveň třeba chápat jako proces skládající se ze dvou etap [8], [26]:

**a) Příprava následnictví.** V průběhu této první fáze je nutno položit si celou řadu otázek. Některé z nich jsou vyjmenovány v dalším textu:

1. **Volba právní formy.** Je třeba zvážit, zda původní struktura firmy stále ještě nejlépe vyhovuje. Zejména by se měla zvažovat možnost přeměny individuální firmy na podnik, což s sebou z hlediska následnictví nese celou řadu výhod.
2. **Zkoumání možnosti statutárních změn, které by byly těžko proveditelné poté, co se uskuteční výměna generací.** Mezi těmito změnami můžeme uvést: vytvoření série akcií - cílem tohoto opatření je, aby se do každé z nich integrovala účast jednotlivých rodinných skupin; stanovit klauzule limitující převod akcií - opatření směřující k podpoře koncentrace vlastnictví; stanovit, jaký administrativní režim bude v rodinné firmě platit (např. správní rada), atd.

3. **Zvážení možnosti ustanovení správcovství.** To je opatření, jehož prostřednictvím majitel svěřuje vlastnictví jiné osobě nebo instituci proto, aby ho spravovala ve prospěch třetí strany nebo skupiny. Smyslem tohoto opatření je pružné převedení firmy na následující generaci, které je výhodné i z hlediska daňového zatížení.
4. **Uskutečnění převodů z budoucího dědictví;** tímto způsobem bude možno převést vlastnictví za mnohem výhodnějších daňových podmínek.
5. **Úvaha o vlastnictví a o účasti ve firmě.** To je jedna z nejožehavějších záležitostí, protože tady stavíme proti sobě aktivní společníky a společníky, kteří jsou poživateli zisku. Dříve byla uvedena nutnost koncentrovat majetek firmy do rukou aktivních společníků, ale zároveň je třeba myslet na nutnost spravedlivého finančního vyrovnání s těmi osobami, které zůstávají stranou (jsou vyloučeny).

**b) Nástupnická listina.** Pokud se rozhodneme zvolit tento postup, je třeba vycházet z platného právního rámce, který stanovuje pravidla pro převod dědického majetku na dědice v příslušné zemi.

## 6 Řešení a výsledky řešení habilitační práce

Bylo zjištěno, že podobný výzkum nebyl v České republice v období po roce 1989 prováděn a že výzkumné práce prováděné v rámci habilitační práce jsou v pravdě pionýrské a to nejen v ČR, ale dle sekundárního výzkumu patří i ve východní Evropě k prvotním výzkumným pracím zabývajícím stanovením determinantů rozvoje malých rodinných firem. Navíc byla zjištěna po konzultacích s českými i zahraničními odborníky<sup>2</sup> významná skutečnost, že je velmi žádoucí provedení takového výzkumu a to nejen z výzkumného hlediska, ale zejména pro potřeby praxe.

### 6.1 Zaměření výzkumu

Na základě četných konzultací a pokusů o získání informací bylo rozhodnuto zahrnout do výzkumu **pouze firmy, které jsou malé dle definice EU**. Jako výchozí hledisko pro dělení firem bylo použito dělení firem dle Živnostenského zákona [62] a Obchodního zákoníku [61].

#### a) Fyzické osoby – Živnostníci

Jedná se o velké množství firem, které patří do kategorie firem MIKRO<sup>3</sup>. Ve skupině malých rodinných firem jsou tyto subjekty významně zastoupeny. Z těchto důvodů tato skupina firem **byla zahrnuta do výzkumu**.

---

<sup>2</sup> Konzultace byly prováděny zvláště v Evropské radě pro drobné podnikání „European Council for Small Business“, kde autor habilitační práce působí ve výkonných orgánech.

<sup>3</sup> Podle členění firem v EU.

b) Právníké osoby – v.o.s., k.s., s.r.o, družstva, a.s.

Tato skupina firem **byla zahrnuta do výzkumu**. Ale pouze ta část firem, které patří do kategorie MALÝCH.

## 6.2 Provedení pilotní studie

V roce 1998 byla provedena pilotní studie, v rámci které bylo náhodně vybráno 5 malých rodinných firem z celé České republiky. Tato pilotní studie byla provedena z důvodu stanovení základních směrů, dle kterých by se dal vést primární výzkum s využitím kvalitativního přístupu. V rámci pilotní studie byly určeny hlavní skupiny faktorů, (determinantů) ovlivňujících rozvoj malých rodinných firem. V této pilotní studii bylo zjišťováno, jaká základní data (identifikace malých firem) je možné zjistit pomocí kvalitativního přístupu s využitím data miningových technik. Výstupem pilotní studie jsou tedy prvky identifikace malých rodinných firem a základní skupiny determinantů, které jsou uvedeny v následujících tabulkách. Toto členění do základních skupin determinantů a prvků identifikace firem bylo zachováno v celém primárním výzkumu.

Označení skupiny	Název skupiny
A.	Identifikace firmy
B.	Externí determinanty
C.	Interní determinanty
D.	Determinanty finančního řízení firmy
E.	Determinanty následnictví (předání moci na potomka)

*Tabulka 1: Stanovení základních skupin determinantů v pilotní studii*

A. Identifikace firmy	
Označení identifikátoru	Název identifikátoru
IF1	Rok vzniku firmy
IF2	Právní forma firmy
IF3	Počet zasměstnanců
IF4	Obor podnikání
IF5	Obrat v předcházejícím roce
IF6	Typ rodinných vazeb

*Tabulka 2: Stanovení prvků identifikace malých rodinných firem*

## 6.3 Sběr dat v primárním výzkumu

V české republice neexistuje žádná povinnost zveřejňovat, že se jedná o rodinnou firmu. Z tohoto důvodu, bylo těžké identifikovat též rodinné firmy a provést primární výzkum.

Postupně byly sbírány od roku 1998 všechny materiály o rodinných firmách z celé České republiky. V následující tabulce je uvedena rekapitulace všech malých rodinných firem a příspěvek z jednotlivých výše zmíněných zdrojů do zkoumaného vzorku malých rodinných firem.

Zdroj informací Počet firem	Přímo od MRF		Případové studie	Databáze	Celkem
	Interview	Písemně			
Počet všech identifikovaných MRF	30	73	37	68	208
Konečný počet MRF ve zkoumaném vzorku	28	15	26	14	83

*Tabulka 3: Rekapitulace analyzovaných firem dle jednotlivých informačních zdrojů*

Jak je vidět z předešlé tabulky, jednalo se tedy celkem o 208 malých rodinných firem z celé České republiky, které byly náhodně identifikovány ze všech informačních zdrojů. Pro potřeby dalšího zpracování v prostředí MS EXCEL<sup>®</sup> byla vydolovaná data ohodnocena dle následujícího klíče: jestliže jev ve zkoumané firmě existuje: pak 1, jestliže jev ve zkoumané firmě neexistuje: pak 0. Celkový počet firem zařazených do zkoumaného vzorku, ke kterým byly získány materiály a z kterých byly vydolovával data byl 83<sup>4</sup>.

## 6.4 Vyhodnocení získaných dat

### 6.4.1 Základní charakteristika firem ve zkoumaném vzorku

Největší zastoupení ve zkoumaném vzorku mají firmy založené v letech 1991 (25,3 %), 1990 (15,6 %) a v 1993 (13,2 %). Ve 14,4 % se nepodařilo zjistit rok založení firmy. Ve zkoumaném vzorku jsou nejvíce zastoupeny fyzické osoby (živnosti) a to 75,9 % a dále právnické osoby 24,1 %. Z právnických osob jsou nejvíce zastoupeny společnosti s ručením omezeným. Pouze zlomkem procent jsou zastoupeny veřejné obchodní společnosti a též jedna malá akciová společnost. V souladu s cíli výzkumu a názvem habilitační práce, nejvíce jsou zastoupeny tzv. mikro firmy s počtem zaměstnanců 1 až 9 (54,2 %), malé firmy s počtem zaměstnanců do 99 (31,3 %) a pouze jedna firma byla z kategorie středních. Zde však se nepodařilo u 13,2 % firem zjistit z analyzovaných dat počet zaměstnanců. Rozdělení firem dle oborů výroba, služby, stavebnictví a obchod je ve zkoumaném vzorku poměrně rovnoměrné mimo obor stavebnictví. Zde počet firem výrazně vybočoval bylo třeba provést test na extrémní odchylky. Údaje o obratu za minulé období jsou uvedeny jako orientační, protože počet firem, kde se nepodařilo získat

<sup>4</sup> Informace o firmách získané z výše uvedených zdrojů jsou řádně archivovány.

žádné údaje dosahuje 74,6 %. Teoreticky je možné stanovit velké množství typů rodinných vazeb. Bylo provedeno určité zjednodušení a pro tento výzkum bylo stanoveno sedm základních rodinných vazeb, které se dají vytipovat v rodinném podnikání. Nejvíce byla zastoupena vazba: otec, resp. matka + dcera nebo syn (53 %). A dále pak vazba manžel + manželka (16,8 %). Vzorek firem, kde se nepodařilo vytipovat rodinnou vazbu není příliš velký, pouze 3,6 %.

#### 6.4.2 Porovnání zkoumaného vzorku firem a základního vzorku firem v ČR

Pro ověření správnosti navrženého výzkumu byl zkoumaný vzorek malých rodinných firem porovnán se vzorkem MSF v celé České republice a to ve dvou kategoriích. V kategorii rozdělení MSF do oborů a v kategorii rozdělení MSF dle právní formy firmy. Pro porovnání byla vzata data o MSF z [59]. Výsledky porovnání zkoumaného vzorku MRF a vzorku všech MSF v ČR dle kategorie „**obory**“ jsou uvedeny v následující tabulce.

Obor	MSF v ČR [%]	MRF ve zkoumaném vzorku [%]	Absolutní odchylka   $\Delta$
Průmysl	24,291	30,120	5,829
Služby	28,481	31,325	2,844
Stavebnictví	13,325	6,024	7,301
Obchod	33,900	32,530	1,37

*Tabulka 4: Porovnání zkoumaného vzorku firem se vzorkem všech firem v ČR – kategorie obory*

Bylo stanoveno procentuální rozdělení jednotlivých firem do oborů a absolutní odchylky mezi vzorky v jednotlivých oborech. Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že procentuální zastoupení firem z oboru stavebnictví ve zkoumaném vzorku (6,024 %) je dosti malé. Jedná se pravděpodobně o extremalitu. Proto, abychom určili extrémní hodnotu (odchylku) v rozdělení firem do oborů, která zkresluje zkoumaný vzorek, použijeme některou z metod uváděných ve statistice, např. Grubbsův test [116]. Po dosazení obdržíme hodnotu 1,729. Přípustný interval na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$   $b \notin <0, 1,689>$ . Z toho plyne, že hodnota ve zkoumaném vzorku pro obor stavebnictví 6,024 je extremalitou (je mimo uvedený interval) a ze zkoumaného vzorku ji musíme vyloučit. Z tohoto důvodu byla ze zkoumaného vzorku firem vyřazena všechna data u firem z oboru stavebnictví. Celkový počet firem ve zkoumaném vzorku se zúžil na 78. Závěry uvedené dále v habilitační práci budou platit pouze pro obory průmysl, služby a obchod. Vyloučíme-li z porovnávání obor stavebnictví, můžeme stanovit směrodatnou odchylku obou vzorků, tedy všech firem v ČR a zkoumaného vzorku  $s = 1,854$ . Výsledky porovnání zkoumaného vzorku MRF a vzorku všech MSF v ČR dle kategorie „**právní forma firmy**“ jsou uvedeny v následující tabulce.



Právní forma firmy	MSF v ČR [%]	MRF ve zkoumaném vzorku [%]	Absolutní odchylka   Δ
Fyzické osoby	84,886	75,903	8,983
Právnícké osoby	15,113	24,097	8,984

Tabulka 5: Porovnání zkoumaného vzorku firem se vzorkem všech firem v ČR – kategorie právní forma firmy

Je zřejmé, že abdsolutní odchylky jsou větší, než při porovnání obou vzorků dle kategorie “obory podnikání”. Tato porovnání je třeba chápat pouze jako doplňkové.

### 6.4.3 Vyhodnocení determinantů rozvoje malých rodinných firem

Pro další část práce byla stanovena následující terminologie, která se vztahuje k růstu firem a není takto běžně publikována. **Pojem růst je možné chápat ve smyslu kvantitativním i ve smyslu kvalitativním.** Běžně se v literatuře [34], [45], [46] užívá pojmu růst firem ve smyslu kvantitativním, tedy růst velikosti obratu, majetku firmy, počtu zaměstnanců, atd. **V dalším textu je třeba rozumět pod pojmem kvalitativní růst pojem rozvoj firmy.** Ve všech čtyřech skupinách byly stanoveny všechny determinanty, které byly analyzovány ve zkoumaném vzorku firem. Tyto determinanty záporně nebo kladně určují rozvoj malé rodinné firmy. Aby bylo možné určit pořadí významnosti determinantů v jednotlivých skupinách, byly sestaveny všechny determinanty ve skupinách sestupně. Pro jednotlivé skupiny determinantů byly vypočítány základní charakteristiky popisné statistiky, směrodatnou odchylku, medián, hodní a dolní kvartily. V následující tabulce jsou uvedeny sestupně seříděné determinanty v jednotlivých skupinách, včetně základních statistických charakteristik.

	Externí determinanty	Četnost	Rel. čet. [%]		
DE4	Problémy s odběrateli / špatná platební morálka	37	18,592965	Smě.odch. S	11,333414
DE2	Vysoká konkurence	36	18,090452	Horní kvartil	26,5
DE8	Obtížný přístup k bankovním úvěrům	32	16,080402	Medián	14
DE7	Špatná hospodářská situace ve státě	21	10,552764	Dolní kvartil	9,5
DE5	Legislativní problémy	18	9,0452261		
DE6	Nízká podnikatelská etika / korupce	14	7,0351759		
DE9	Malá podpora malých firem ze strany státu	11	5,5276382		
DE10	Vysoké daňové zatížení	10	5,0251256		
DE1	Malá poptávka na trhu	9	4,5226131		
DE11	Problémy s dodavateli	6	3,0150754		
DE3	Přílišná státní byrokracie	5	2,5125628		
		n =199	100		
	Interní determinanty	Četnost	Rel. čet. [%]		
DI5	Problémy se zaměstnanci	26	12,745098	Smě.odch.s	5,6255719
DI1	Konflikty v rodinných a pracovních vztazích	20	9,8039216	Horní kvartil	14
DI3	Nedostatečná kvalifikace majitele / lů	17	8,3333333	Median	12
DI4	Problémy v řízení / administrativě / inf. Systémech	15	7,3529412	Dolní kvartil	8
DI2	Chybějící motivační systém	14	6,8627451		
DI8	Neoddělené finance rodiny a firmy	14	6,8627451		
DI13	Prolínání rodinných a firemních vztahů	14	6,8627451		

DI17	Firma nechce růst	13	6,372549		
DI6	Krátkodobá orientace majitele /lů firmy	12	5,8823529		
DI10	Špatná komunikace: majitel - zaměst, majitel – rodina	12	5,8823529		
DI9	Chybějící delegování pravomoci	9	4,4117647		
DI7	Nevyjasněné kompetence v rodině	9	4,4117647		
DI12	Nemožnost rozšíření výroby / firmy	8	3,9215686		
DI14	Mezigenerační problémy	7	3,4313725		
DI11	Tlaky ostatních příbuzných (závist)	6	2,9411765		
DI16	Kladná motivace k růstu	6	2,9411765		
DI15	Vykořisťování rodiny	2	0,9803922		
		n = 204	100		
	<b>Determinanty finančního řízení firmy</b>	<b>Četnost</b>	<b>Rel. čet. [%]</b>		
DF1	Nedostatek kapitálu	20	22,727273	Smě.odch. s	6,8007353
DF4	Financování z vlastních zdrojů	20	22,727273	Horní kvartil	18,5
DF5	Financování z externích zdrojů	18	20,454545	Medián	8,5
DF8	Užití zdrojů: problémy s financováním provozu	10	11,363636	Dolní kvartil	5,75
DF6	Financování ze zdrojů rodiny	7	7,9545455		
DF2	Vysoké zadlužení firmy	6	6,8181818		
DF7	Užití zdrojů: problémy s financováním investic	5	5,6818182		
DF3	Nedostatky ve finančním řízení	2	2,2727273		
		n = 88	100		
	<b>Determinanty následnictví</b>	<b>Četnost</b>	<b>Rel. čet. [%]</b>		
DN2	Následnictví není a v nejbližší době nebude řešeno	29	52,727273	Smě.odch.s	9,1406247
DN4	Následnictví: na syna	11	20	Horní kvartil	8
DN1	Nezájem dětí o firmu	5	9,0909091	Median	4
DN3	Následnictví: na dceru	4	7,2727273	Dolní kvartil	2,5
DN6	Následnictví: na cizí osobu	3	5,4545455		
DN7	Prodej firmy	2	3,6363636		
DN5	Následnictví: na jiné členy rodiny	1	1,8181818		
		n = 55	100		

**Tabulka 6: Seříděné četnosti determinantů v jednotlivých skupinách**

#### 6.4.3.1 Základní diskuse k výsledkům

Studujeme- li sestupně seříděné četnosti determinantů v jednotlivých skupinách, můžeme vypočítat, že horní i dolní kvartil v jednotlivých skupinách výrazně rozděluje jednotlivá data. Horní kvartil odděluje data ve skupině determinantů s největší statistickou významností, dolní kvartil odděluje data s nejmenší statistickou významností. Kvartilové rozpětí pak určuje oblast nejvíce zastoupených dat ve skupině. Shrneme-li výše uvedené závěry dostaneme rozdělení determinantů v jednotlivých skupinách dle významnosti. Toto rozdělení determinantů je uvedeno v následující tabulce.

Klasifikace determinantů	Skupina determinantů B. Externí	Skupina determinantů C. Interní	Skupina determinantů D. Finanční řízení	Skupina determinantů E. Následnictví	Poznámka
Nejvýznamnější (určující) determinanty	DE4, DE2, DE8	DI5, DI1, DI3, DI4, <b>DI2, DI8, DI13</b>	DF1, DF4	DN2, DN4	Tučně zvýrazněné determinanty mají hraniční hodnotu
Významné determinanty	DE7, DE5, DE6, DE9, DE10	DI17, DI6, DI10, DI9, DI7, <b>DI12</b>	DF5, DF8, DF6, DF2	DN1, DN3, DN6	Tučně zvýrazněný determinant má hraniční hodnotu
Nejméně významné (pominutelné) determinanty	DE1, DE11, DE3	DI14, DI11, DI16, DI15	DF7, DF3	DN7, DN5	

*Tabulka 7: Rozdělení determinantů v jednotlivých skupinách dle významnosti*

V následujícím textu je provedena detailnější diskuse k jednotlivým determinantům.

**1. Skupina externích determinantů.** V této skupině zauímají nejvýznamnější postavení determinanty DE4, DE2 a DE8, tedy „*Problémy s odběrateli*“ (jejich špatná platební morálka), „*Vysoká konkurence*“ a „*Obtížný přístup k bankovním úvěrům*“. Tyto **určující determinanty** jsou pravděpodobně stejné jako u ostatních MSF. Determinant DE8 „Obtížný přístup k bankovním úvěrům“ koresponduje s determinanty ve skupině D. Finanční řízení firmy. V této skupině financování z externích zdrojů pouze jako determinant významný. Malé rodinné firmy byly financovány z externích zdrojů, zvláště pak bankovních úvěrů v počátcích devadesátých let. Tak jak probíhaly velké změny v bankovním sektoru, tak se zhoršoval přístup malých rodinných firem k bankovním úvěrům. V současné době převažuje financování z vlastních zdrojů firmy, resp. rodiny. V celé skupině externích determinantů jsou obsaženy pouze determinanty, které jsou bariérami dalšího rozvoje malých rodinných firem. V této skupině determinantů není žádný determinant, který by kladně ovlivňoval další rozvoj malé rodinné firmy.

**2. Skupina interních determinantů.** Určující postavení v této skupině zauímají determinanty DI5, DI1, DI3 a DI4, tedy „*Problémy se zaměstnanci*“, „*Konflikty v rodinných a pracovních vztazích*“, „*Nedostatečná kvalifikace majitele*“ a „*Problémy v řízení / administrativě / informačních systémech*“. Determinant DI1 je typickým pro malé rodinné firmy, ostatní determinanty se shodují s determinanty pro MSF. Následující tři determinanty jsou již na hranici mezi nejvýznamnějšími (určujícími) a významnými. Jedná se o determinant DI2, DI8 a DI13, tedy „*Chybějící motivační systém*“, „*Neoddělené finance rodiny a firmy*“ a „*Prolínání rodinných a firemních vztahů*“. Ve skupině interních determinantů existuje jeden determinant

DI16 „Kladná motivace k růstu“, ten se však objevuje až v části **nejméně významných (pomínutelných)** determinantů.

**3. Skupina determinantů finančního řízení firmy.** K určujícím determinantům v této skupině patří determinanty DF1 a DF4, tedy „**Nedostatek kapitálu**“ a „**Financování z vlastních zdrojů**“. Je zajímavé, že v této skupině jsou nejvýznamněji zastoupeny determinanty související se získáváním zdrojů a ne determinanty související s alokací zdrojů. Determinant DF8 „**Užití zdrojů: problémy s financováním provozu**“ je zastoupen již jen jako významný a determinanty DF7 a DF3, tedy „**Užití zdrojů: problémy s financováním investic**“ a „**Nedostatky ve finančním řízení firmy**“ jsou zastoupeny pouze jako nejméně významné. Dá se konstatovat, že v současné době, kdy se malé rodinné firmy financují ve velké míře z vlastních zdrojů a malé rodinné firmy trpí nedostatkem kapitálu vede tato situace k tomu, že kapitál se snaží malé rodinné firmy užívat hospodárně a necítí své vlastní nedostatky v těchto oblastech. Vždy však existuje rodina, aby pomohla firmě při eventuální finanční tísní. Determinant kladně ovlivňující malou rodinnou firmu k růstu nebyl v této skupině determinantů nalezen.

**4. Skupina determinantů následnictví.** V této skupině patří mezi určující determinanty pouze dva a to DN2 a DN4, tedy „**Následnictví není a v nejbližší době nebude řešeno**“ a „**Následnictví: na syna**“. Ostatní determinanty jsou zastoupeny pouze mezi významnými nebo nejméně významnými. Dá se konstatovat, že české malé rodinné firmy jsou ještě příliš mladé, než aby je otázka následnictví nějak zvláště tížila. Pokud se některé z analyzovaných firem touto otázkou již zabývají jednoznačně převládá názor předání moci na syna.

## **6.5 Ověření výsledku výzkumu v praxi**

Výsledky získané výzkumem prováděným v rámci habilitační práce byly ověřeny v praxi. K tomuto účelu byly vybrány náhodně tři malé rodinné firmy z Brna a okolí a majitelé těchto malých rodinných firem stanovili pořadí důležitosti jednotlivých determinantů v jednotlivých skupinách. Determinanty byly ve skupinách nesetříděné. Výsledky tohoto ověřování se prakticky shodují s výsledky výzkumu a rozdíly jsou minimální ve všech skupinách determinantů.

## 7 Zobecnění výsledků výzkumu, význam habilitační práce a zhodnocení přínosů

Obecný přínos výzkumu pro praxi je možné charakterizovat následujícími body:

- výzkum podal obecný pohled na determinanty rozvoje malých rodinných firem v České republice,
- výzkum přinesl nový, doposud nepublikovaný pohled na bariéry dalšího rozvoje malých rodinných firem,
- výzkum podal podklady pro návod na zdokonalení školících a tréninkových kurzů na Brno Business School, Podnikatelské fakulty VUT v Brně,
- na základě výsledků výzkumu byl navržen předmět „**Založení a řízení nových podniků**“ a „**Rodinné podnikání**“, které budou přednášeny v inženýrském studiu oboru Podnikové finance a obchod na Podnikatelské fakultě VUT v Brně.
- výsledky výzkumu jsou použitelné v podnikatelském prostředí v ČR,
- výsledky výzkumu jsou použitelné na mezinárodní úrovni.

Význam habilitační práce je možné spatřovat v několika oblastech, především pak:

- v oblasti návrhu netradičního postupu dolování informací a jejich využití pro stanovení determinantů rozvoje malých rodinných firem,
- v oblasti vytvoření potřebných expertních kapacit na PF VUT v Brně v oblasti malých rodinných firem,
- v možnosti publikovat tento výzkum v zahraničních recenzovaných časopisech.

### 7.1 Zhodnocení přínosů jako celku pro teorii a praxi

Hodnotíme-li habilitační práci jako celek, pak je možné rozeznat několik hlavních pilířů na kterých je práce postavena.

**Prvním pilířem** je výzkum determinantů rozvoje MRF v ČR a to jak v tzv. primárním výzkumu (vlastní výzkum provedený v rámci habilitační práce), tak i v tzv. sekundárním výzkum (systematickém průzkumu o malých rodinných firmách v průběhu cca. čtyř let). Přínos spočívá zejména v tom, že byla obohacena teoretická základna pro případné následné výzkumy v tomto oboru, příp. v oborech souvisejících. Přínos spočívá také v tom, že výsledky výzkumu byly nebo ještě budou promítnuty do výuky na FP VUT v Brně a to jak v inženýrském studiu (předměty „Založení a řízení nových podniků“ a „Rodinné podnikání“), tak i v kurzech pořádaných Brno

Business School pro drobné a střední podnikatele. **Druhý pilíř** je možné spatřovat v hlavních výstupech habilitační práce, tedy ve dvou oblastech. První z nich spočívá ve vlastním výzkumu determinantů rozvoje malých rodinných firem. Druhá oblast spočívá v tom, že výstupy byly zpracovány dvěma způsoby – grafickým a tabulkovým způsobem. **Třetí pilíř** habilitační práce je možné vidět v použití nástroje pro vlastní výzkum, tedy dolování informací. Tím vznikla možnost ověřit praktické použití této metody.

Přínosem pro vědu je zejména ověření nového postupu dolování informací v novém oboru malých rodinných firem a stanovení determinantů jejich rozvoje. První, druhý a třetí pilíř tvoří základnu na které je možné stavět další podobné výzkumy v budoucnu. Pokračování výzkumu v budoucnu je nutné a dá se předpokládat, že další výzkumné aktivity autora budou směřovat právě do této oblasti.

#### **Přínosy habilitační práce lze celkově shrnout takto:**

- Byl vytvořen soubor poznatků a závěrů z nich plynoucích o malých rodinných firmách, který je svým zaměřením a komplexností v ČR pilotní.
- Pro odbornou veřejnost představují výsledky výzkumu podstatnou informaci zvláště pak pro podnikatelskou sféru.
- Pro vědecké kruhy znamenají informace plynoucí z habilitační práce obsáhlý popis problematiky malých rodinných firem. Výsledky výzkumu mohou být význačným podkladem pro následné výzkumy ve stejném oboru, případně v souvisejících vědeckých oborech.
- Pro ostatní veřejnost přináší práce poznatky běžně využitelné, např. pro výuku studentů FP VUT v Brně, pro vlastní studenty a pro všechny, kteří se zabývají problematikou MSF a MRF.

Na úplný závěr je možné vyhodnotit přínos habilitační práce jako celku: v ČR neexistuje jiná vědecká práce zabývající se výzkumem malých rodinných firem a stanovením determinantů jejich rozvoje.<sup>5</sup> Závěry, návrhy a doporučení plynoucí z této habilitační práce představují komplexní řešení, které takto doposud nebylo v ČR publikováno.

## **7.2 Pedagogický záměr**

Na základě výsledků primárního i sekundárního výzkumu uvedeného v této habilitační práci byly navrženy, dva předměty. První předmět „**Založení a řízení nových podniků**“ byl navržen

---

<sup>5</sup> K datu dokončení habilitační práce, tj. duben 2001.

jako povinný pro obor podnikové finance. Tento předmět prošel na jaře 2001 schvalovacím řízením a bude od školního roku 2001/2002 přednášen jako povinný v inženýrském studiu oboru Podnikové finance a obchod na Podnikatelské fakultě VUT v Brně. Druhý předmět „**Rodinné podnikání**“, byl navržen jako povinně volitelný taktéž pro obor Podnikové finance a obchod inženýrského studia na Podnikatelské fakultě VUT v Brně. Dá se předpokládat, že tento předmět bude zařazen do schvalovacího řízení na FP VUT a mohl by být přednášen od školního roku 2002/2003.

## 8 Literatura

- [1] **ABC**: "IEF: unidos en un esfuerzo común", *ABC*, 20 de junio, 1994, pp. II..
- [2] **ABC (B)**: "Las empresas familiares son el soporte de la economía productiva", *ABC*, 20 de junio, 1994, pp. XII y XIII.
- [3] **Albi, E.**: "La empresa familiar", *Dirección y Progreso*, N. 130, 1993, pp. 102-103.
- [4] **Ansenbacher, A.**: Úvod do etiky, Zvon, Praha, 1994.
- [5] **Aragones, J.**: "La sucesión en las empresas familiares", *Capital Humano*, N. 33, 1991, pp. 24-28.
- [6] **Arquer, J.**: *La empresa familiar*, Ediciones Universidad de Navarra S.A, Navarra, 1979.
- [7] **Arquer, J.**: "PYME y empresa familiar", *Alta Dirección*, Vol. 28, N. 166, 1992, pp. 17-22.
- [8] **Arriola, J. M.**: "La sucesión en la empresa familiar". En Sindicato Empresarial Alavés (SEA) [Ed.]: *Jornadas sobre la Empresa Familiar*. Ed. SEA, Vizcaya, 1995, pp. 193-248.
- [9] **Barnes, L.B.; Hershon, S.A.**: "Transferring Power in the Family Business", *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 1976, pp. 105-114.
- 8.1.1.1.1.1.1 [10] **Baťa, T.**: Úvahy a projevy. Institut řízení, Praha, 1990.
- [11] **Blackwell, E.**: Podnikatelský plán, Readers International Prague, 1993
- [12] **Bohatá, M., Mládek, J.**: „The Development of the Czech SMEs“. The Czech Institute of Applied Economics, Ltd., Prague, February 1998, předáno do tisku.
- [13] **Bork, D.; Jaffe, D.; Lane, S.; Dashew, L., Heisler, Q.**: *Cómo trabajar con la empresa familiar. Guía para el asesor profesional*. Ed. Granica, Barcelona, 1997.
- [14] **Casado, F.** "Un valor en alza". *ABC*, 20 de junio, Sec. Análisis, III, 1994.
- [15] **Casado, F.**: "La empresa familiar y su importancia en el mundo", En Sindicato Empresarial Alavés (SEA) [Ed.]: *Jornadas sobre la Empresa Familiar*. Ed. SEA, Vizcaya, 1995, pp. 249-263.
- [16] **Casado, F.**: "La empresa familiar en España", *Economistas*, Vol. 15, nº 73, 1997, pp. 82-84.
- [17] **Casado, F.; Sole, J.**: "La empresa familiar", *Revista de la Economía Social y de la Empresa*, nº 19, 1994, pp. 25-35.
- [18] **Cinco, D.**: "Lank: La empresa familiar necesita romper modelos de gestión antiguos", *Cinco Días*, 19 de noviembre, 1993.
- [19] **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. 1-51.
- [20] **D'Arquer, J.**: "Pyme y empresa familiar", *Alta Dirección*, 1992, pp., 459-464.
- [21] **Díaz-Cardiel, J.**: "Sucesión, la maldición de la empresa familiar", *Actualidad Económica*, 9 de mayo, 1994, pp. 36-39.



- [22] **Disman, M.:** Jak se vyrábí sociologická znalost. Karolinum, Praha, 1993, 200 s.
- [23] **Donnelly, J.H.; Gibson, J.L. y Ivancewich, J.M.:** *Dirección y administración de empresas*, Addison-Wesley iberoamericana, Wilmington, Delaware, 1994.
- [24] **Ferrari Robino, C.A.:** “La sucesión en la gestión de la empresa familiar”. En Sindicato Empresarial Alavés (SEA) [Ed.]: *Jornadas sobre la Empresa Familiar*. Ed. SEA, Vizcaya, 1995, pp. 177-191.
- [25] **Francis, B.C.:** "Family Business Succession Planning", *Journal of Accountancy*, August, 1993, pp. 49-51.
- [26] **Galan, J.:** "La sucesión en la empresa familiar", *Cinco Días*, 24 y 25 de junio, 1994.
- [27] **Gallo, M.A.:** "Empresa familiar: trampas y fortalezas", En Sindicato Empresarial Alavés (SEA) [Ed.]: *Jornadas sobre la Empresa Familiar*. Ed. SEA, Vizcaya, 1995, pp. 9-25.
- [28] **Gallo, M.A.; Garcia, C.:** "La empresa familiar en la economía española", *Papeles de Economía Española*. Nº 39, 1989, pp. 67-85.
- [29] **Gallo, M.A. y Garcia, C.:** "Important factors in family business internationalization", *Family Business Review*, vol.9, nº1, spring, 1996, pp. 45-59.
- [30] **Gallo, M.A. y Vilaseca, A.:** "Finance in family business", *Family Business Review*, Vol.9, nº 4, winter, 1996, pp. 387- 401.
- [31] **Gerber, M., E.:** Podnikatelský mýtus. Proč většina malých firem zkrachuje a co proti tomu dělat. Překlad z amerického originálu „The E – myth revisited. Why most small business don’t work and what to do about it“. První vydání. Management press, 1997, 199 s.
- [32] **Gestion:** "La empresa familiar se plantea intercambios con socios extranjeros para lograr liquidez", *Gestión*, martes 3 de mayo, página 14, 1994.
- [33] **Gomez Monche, C.:** "Símbolos del tejido productivo de una economía avanzada", *ABC*, 20 de junio, 1994, pp. VIII.
- [34] **Gray, C.:** Růst podniku, Readers International Prague, 1993
- [35] **Grosjean, R., K.:** Jednáme v bance, Management Press, Praha, 1994
- [36] **Hertz, D., L.:** „Developing Management Skills in Eastern Europe“. *Journal of European Business*, September / October 1991, pp. 60 – 61.
- [37] **Hisrich, R., D., Peters, M., P.:** Založení a řízení nového podniku. Překlad z amerického originálu “Entrepreneurship: Starting, developing and managing a new enterprise. První vydání. Victoria publishing, 1996, 501 s.
- [38] **Holland, P.G.; Boulton, W.:** "Balancing the family and the business in family business", *Business Horizons*, march-april, 1984, pp. 16-21.

- [39] **Hoy, F; Verser, T.G.:** "Emerging business, emerging field: entrepreneurship and the family firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 1994, pp. 9-23.
- [40] **Jasanský, Báža, Macek.:** Likvidace obchodní společnosti, Montanex, 1995
- [41] **Kadlec, F.:** Prosperujeme v podnikání, Management Press, Praha, 1993
- [42] **Kadlec, F.:** Začínáme podnikat, Management Press, Praha, 1992
- [43] **Kerlinger, F., N.:** Foundation of behavioural research. 2<sup>nd</sup>. Edition, New York, USA. Walt Reinhart and Winston, Inc., 1973.
- [44] **Kets de Vries, M. F.:** "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News", *Organizational Dynamics*, Winter, 1993, pp. 59-71.
- [45] **Koráb, V.:** The problems of Small Business Growth, Masaryk University, International Conference, Brno, 1995
- [46] **Koráb, V., Dvořák, J., Valenta, V.:** "Barriers to the Growth of Small and Medium-Sized Businesses in the Czech Republic: a Regional Case". International conference and SME Forum, Budapest, Hungary, April 1998.
- [47] **Landsberg, I.:** "El papel del accionista", *ABC*, 20 de junio, Sec. Análisis, XIV, 1994.
- [48] **Lea, J. W.:** *La sucesión del management en la empresa familiar*, Ed. Granica, Barcelona, 1993.
- [49] **Leach, P.:** *La empresa familiar*, Ed. Granica, Barcelona, 1993.
- [50] **Levinson, H.:** "Conflicts that Plague Family Business", *Harvard Business Review*, March-April, 1971, pp. 91-98.
- [51] **Matějková, J.:** Podpora podnikání s důrazem na malé a střední podniky. Victoria Publishing, Praha, 1994, 60 s.
- [52] **Robbins, S. P.:** *Administración. Teoría y Práctica*, Ed. Prentice Hall, México, 1994.
- [53] **Smith, A., H.:** "Eastern European Economies", in Eastern Europe and the Commonwealth of Independent States 1997. London: Europe Publications, 1996, pp. 36 – 46.
- [54] **Sole Tristan, J.:** "La última radiografía", *ABC*, 20 de junio, 1994, pp. VI.
- [55] **The Economist:** "Family Values", April 2nd, 1994, p. 73.
- [56] **Vilanova, A.:** "La gestión de los recursos humanos en la empresa familiar", En Sindicato Empresarial Alavés (SEA) [Ed.]: *Jornadas sobre la Empresa Familiar*. Ed. SEA, Vizcaya, 1995, pp. 53-80.
- [57] **Zikmund, W., G.:** Business research methods. 4<sup>th</sup>. Edition. Fort worth, Texas. The Dryden press, USA, 1994.

## **Ostatní použité materiály**

**[58]** -: “Data mining inteligentní nástroje pro finanční analýzu”. Peníze č. 1/1997, příloha Informační výběr, s. 5 – 6.

**[59]** -: Podpora podnikání v České republice. Ministerstvo průmyslu a obchodu, Praha, 2000, 170 s.

**[60]** -: „Průvodce Excel 5 pro Windows. Tvorba a využití tabulek a grafů v Microsoft Excel 5 CZ pro Windows. Vydavatelství PLUS, s.r.o., 1995, 485 s.

**[61]** -: Zákon č. 513/1991 Sb. „Obchodní zákoník“, Sbírka zákonů ČR, 1. Vydání, Praha, Ministerstvo vnitra, odbor vydavatelství a tisku, -,-.

**[62]** -: Zákon č. 455/1991 Sb. „Živnostenský zákon“, Sbírka zákonů ČR, 1. Vydání, Praha, Ministerstvo vnitra, odbor vydavatelství a tisku, -,-.

## 9 Abstract

Presenting the outcome of a research in the field of small family businesses in the Czech Republic, the thesis for habilitation as docent is divided into two parts. The first part of the thesis for habilitation as docent deals with the results of a qualitative research on a randomly selected sample of small family businesses in the Czech Republic. The sample of small family businesses has been selected from both natural and legal persons. In 1998, the determinants or groups of determinants potentially influencing the future development of the randomly selected sample of five small family-run businesses in the Czech Republic were tested. Based on the outcomes of that pilot study, all the information related to the existence of small family businesses in the Czech Republic was collected from 1998 to 2000. The data related to those businesses were collected from both the secondary resources (information on the given small business in the ABACUS MONITORING and ALBERTINA databases, newspapers, magazines etc.) and the primary resources (working out case studies on the given small businesses, visiting their establishments, interviewing the owners etc.). The information was gathered from all the materials collected applying some of the **'data mining'** principles. The final number of small businesses analysed was 83. The data were further processed using the MS EXCEL<sup>®</sup> program, with the information professionally assessed before processing. A great attention was paid to the definition of the respective determinants, i.e. variables describing each of the small businesses concerned. That part of the thesis for habilitation as docent was considered a pilot study in the Czech Republic, diametrically opposed to the previously published attitudes. The outcomes of the research were worked out and presented in two different forms – standard graphic form and tables. The latter part of the thesis for habilitation as docent deals with the process of defining the respective determinants positively or negatively influencing the development of small businesses. This section also includes proposals and recommendations for small family businesses in the Czech Republic. The thesis for habilitation as docent includes a basic draft of evaluating the financial aspects of small family businesses, outlining a new subject to be taught at the Faculty of Business and Management of the University of Technology in Brno. The general research was divided into the primary section and the secondary section. The primary research entailed the research on small family businesses within the territory of the Czech Republic while the secondary research was based on studying literature and other sources of information on small and middle-sized family businesses.