



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Specifika řízení rodinné firmy

Specifics of Family Business Management

Bakalářská práce

Studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika průmyslového podniku**

Vedoucí práce: **Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.**



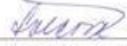
Tereza Lukšová

Praha 2016


I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

| | | | | | |
|-------------------------|--|--------|---------------|---------------|---------------|
| Příjmení: | <u>Lukšová</u> | Jméno: | <u>Tereza</u> | Osobní číslo: | <u>424143</u> |
| Fakulta/ústav: | <u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u> | | | | |
| Zadávací katedra/ústav: | <u>Katedra managementu</u> | | | | |
| Studijní program: | <u>Ekonomika a management</u> | | | | |
| Studijní obor: | <u>Řízení a ekonomika průmyslového podniku</u> | | | | |

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

| | | | |
|---|---|---|-----------------|
| Název bakalářské práce: | <u>Specifika řízení rodinné firmy</u> | | |
| Název bakalářské práce anglicky: | <u>Specifics of Family Bussiness Management</u> | | |
| Pokyny pro vypracování: | <p>Cíl práce: Porovnání teoretického východiska s reálnou skutečností rodinného podnikání. Přínos: Analýza řízení vybraných rodinných podniků a konfliktů, které mohou nastat při rodinném podnikání. Návrh řešení pro vybrané podniky, které budou dle zájmu odevzdány spolupracujícím podnikatelům. Osnova: Teoretická část - úvod, rodinný podnik, problematika rodinného podnikání, metody řízení rodinného podniku Praktická část - případové studie</p> | | |
| Seznam doporučené literatury: | <p>Rodinné podnikání (Vojtěch Koráb, Alena Hanzelková, Marek Mihalisko, 2008); Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje (Marie Hesková, Viktor Vojtko, 2008); Velká kniha o řízení firmy (Dana Janišová, Mírko Křivánek, 2013); Podnikáme úspěšně s malou firmou (Anna Staňková, 2007); Strategické řízení podniku (Roman Zuzák, 2011), Přednosti a meze rodinného podnikání (Pavla Odehnalová, 2011)</p> | | |
| Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce: | <u>Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D., Masarykův ústav vyšších studií</u> | | |
| Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce: | | | |
| Datum zadání bakalářské práce: | <u>16.1.2016</u> | Termín odevzdání bakalářské práce: | <u>8.5.2016</u> |
| Platnost zadání bakalářské práce: | <u>do konce LS 2017</u> | | |
|  |  |  | |
| Podpis vedoucí(ho) práce | Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry | Podpis děkana(ky) | |

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

| | |
|-----------------------|---|
| <u>17-01-2016</u> |  |
| Datum převzetí zadání | Podpis studenta(ky) |

LUKŠOVÁ, Tereza. *Specifika řízení rodinné firmy*. Praha: ČVUT 2016. Bakalářská práce.
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 24. 8. 2016

podpis: 

Poděkování

Ráda bych poděkovala Mgr. Lucie Dobrucké, Ph.D. za její odborné a trpělivé vedení mé bakalářské práce a cenné rady, které mi poskytla při její tvorbě. Zejména také děkuji rodinným firmám, které mi poskytly důvěrné informace o jejich podnikání. .

Abstrakt

Cílem práce Specifika řízení rodinné firmy je porovnání teoretického východiska s reálnou skutečností rodinného podnikání. Teoretická část se zabývá vymezením hlavních pojmů týkající se této problematiky, možnostmi řízení rodinných firem a nejčastějšími problémy, se kterými se lze setkat. Praktická část je věnována analyzování problémů, vztahů a další problematice vycházející z teoretické části ve třech rodinných firmách, které poskytly relevantní informace ke zpracování a posouzení jejich situace. V závěru této práce byly vytvořeny návrhy řešení pro každou společnost.

Klíčová slova

Rodinné podnikání, metody řízení rodinného podniku, silné a slabé stránky rodinného podnikání, konflikty, nástupnictví

Abstract

The aim of this thesis Specifics of Family Business Management is to compare theoretical basic with real situation of family business. In the first part I deal with the definition of main concepts concerning to these issues, possibilities managing family companies and the most frequent problems. The practical part is devoted to analyses of problems, relationships and other issues proceeding from the theoretical part in three family businesses which provided me relevant information to process and assess their situation. In the end, I created a draft solution for each company.

Key words

Family Business Management, Methods of the Family Business, the Strengths and Weaknesses of Family Business, Conflicts, Successorship

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod..... | 3 |
| 1 Teoretická část | 5 |
| 1.1 Definice rodinného podnikání v ČR a v zahraničí..... | 5 |
| 1.2 Zapojení členů rodiny do řízení rodinného podniku | 7 |
| 1.2.1 Nejčastější formy řízení | 8 |
| 1.2.1.1 Management vlastníků..... | 8 |
| 1.2.1.2 Management rodiny | 8 |
| 1.2.1.3 Management vlastníka/rodiny účastí externích manažerů..... | 8 |
| 1.2.1.4 Čisté řízení prostřednictvím externích manažerů | 8 |
| 1.2.2 Měření vlivu rodiny na podnik | 9 |
| 1.3 Silné a slabé stránky rodinného podniku | 10 |
| 1.3.1 Silné stránky rodinného podnikání | 10 |
| 1.3.2 Slabé stránky rodinného podnikání..... | 12 |
| 1.4 Následnictví v rodinném podniku | 16 |
| 1.4.1 Fáze životního cyklu podniku..... | 16 |
| 1.4.2 Nástupnictví | 18 |
| 2 Praktická část | 20 |
| 2.1 Úvod do podniků..... | 21 |
| 2.2 Rodinný podnik I..... | 23 |
| 2.2.1 Zhodnocení podniku | 27 |
| 2.3 Rodinný podnik II | 30 |
| 2.3.1 Zhodnocení podniku | 34 |
| 2.4 Rodinný podnik III..... | 36 |
| 2.4.1 Zhodnocení podniku | 38 |
| 2.5 Porovnání podniků | 41 |
| Závěr | 43 |
| Seznam použitých zdrojů..... | 44 |
| Knižní zdroje..... | 44 |
| Internetové zdroje | 45 |
| Seznam obrázků..... | 46 |
| Seznam tabulek | 46 |
| Seznam příloh | 46 |
| Seznam zkratk | 48 |

Úvod

Téma bakalářské práce jsem si zvolila z toho důvodu, že k rodinnému podnikání mám blízký vztah, vzhledem k tomu, že otec podniká a spolupracuje s ním i můj bratr společně s tetou, tedy sestrou otce. Zajímalo mě, zda se řízení rodinné firmy skutečně liší v zásadních bodech od běžné nerodinné firmy, a také to, jakým způsobem se odvíjí spolupráce v rodinných podnicích, jestliže jsou problémy přenášeny i do domácího prostředí, jakým způsobem jsou řízeny a jak je ovlivněn život rodiny.

Na rozdíl od řady zahraničních zemí, kde rodinné podnikání je dlouhodobě součástí národní ekonomiky, se v České republice trend rodinného podnikání teprve rozvíjí, což může být způsobeno i historickým vývojem ve 20. století, které lze rozdělit do několika etap vývoje. Jednou ze zásadních etap vývoje v českých zemích je období první republiky, ve které převládaly malé živnosti, které byly obvykle předávány další generaci. Toto období bylo přerušeno druhou světovou válkou, po které se podařilo nad očekávání rychle dostat na původní úroveň podnikání. V roce 1948, v době nástupu komunistického režimu, přešla země na centrálně plánované hospodářství a proběhlo znárodnování podniků, díky kterému se potlačil soukromý sektor a podnikání, ať rodinné nebo ne, vymizelo. Z toho důvodu nebylo potřeba, aby se tématu rodinného podnikání věnovala větší pozornost. Následkem převratu v roce 1989 došlo ke změnám. Obnovil se soukromý sektor a řada podniků, která zanikla nástupem komunismu, byla obnovena mladší generací, která navázala na podnikání svých prarodičů, nebo vznikaly nové. V současné době se česká společnost nachází ve fázi, kdy podniky vzniklé po roce 1989 buď zanikly vlivem vývoje trhu, nebo si naopak vytvořily funkční postavení, a dochází k prvním generačním výměnám ve vedoucích funkcích podniku.

Cílem této práce je porovnání rodinného podnikání z hlediska teoretického, jenž je získáno z literatury a reálné skutečnosti.

Práce je rozdělena do dvou částí. První – teoretická část se zabývá vymezením rodinného podnikání. Soustředí se na specifické metody řízení rodinného podniku, s jakými se lze v současné době setkat. Dále se věnuje konfliktům, které přináší problémy do rodinného podnikání. Specifikuji silné stránky, které vytvářejí rodinný podnik stabilnější na rozdíl od nerodinného.

Praktická část práce se věnuje situaci ve třech rodinných firmách, které vznikly krátce po roce 1989. Na základě proběhlého polostrukturovaného rozhovoru v každém podniku,

analyzují získané informace o fungování firmy včetně informací ze soukromého života vlastníků, které podnikání ovlivnily. Tyto rozhovory byly dále zpracovány metodou storytellingu, která je popsána v úvodu praktické části. Vzhledem k tomu, že jsou v práci zmíněny další možnosti vývoje jejich podniků, problémy mezi vlastníky včetně konfliktů a další soukromé informace, tak po dohodě s majiteli podniků neuvádím název rodinné firmy.

V závěru práce jsou vytvořena řešení problémů, které se naskytly v jednotlivých podnicích, které mohou sloužit dle zájmu jak spolupracujícím podnikům, tak i zájemcům o problematiku rodinného podnikání.

1 Teoretická část

Tato kapitola je věnována vymezení pojmu rodinné podnikání, metodami řízení rodinného podniku a nejčastějším problémům, se kterými se lze setkat. Dále je kapitola doplněna o závěry výzkumu, který byl proveden v minulých letech Asociací malých a středních podnikatelů a živnostníků České republiky (AMSP ČR).

1.1 Definice rodinného podnikání v ČR a v zahraničí

V České republice nenalezneme přímou definici rodinného podnikání. V rámci Nového občanského zákoníku, zákon č.89/2012 Sb., účinného od roku 2014 je zařazen do jeho druhé části nový pojem *rodinný závod*, který je popsán v § 700 - § 707.

„§ 700 odstavec 1 Za rodinný se považuje závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Na ty z nich, kteří trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu.“ (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník [online]. [cit. 2016-08-18])

Příkladem této normy může být rodinná vinice, na které si lze zřetelně ukázat propojení členů rodiny – otec provozuje vinici, má ji ve svém výlučném vlastnictví, ale pracuje na ni společně se svou manželkou a synem. Společně se na chodu vinice podílí i snacha, dále pak sestra manželky, která je v pozici sešvagřené osoby.

Zahraniční definice rodinného podnikání hovoří o různých měřítkách jak rozeznat rodinný podnik. Mezi první odborníky, kteří se pokusili definovat pojem rodinný podnik, patří Shanker a Astrachan. Jejich definice jsou založeny na míře zapojení rodiny v podniku.

„**Široká definice:** Rodinný podnik je takový, kde má rodina strategický vliv na další směřování podniku (nikoli však nutně strategickou většinu ve smyslu akcií) a kde existuje záměr stávajících vlastníků udržet podnik v rodině.

Středně široká definice: Rodinný podnik je takový, kde zakladatel či jeho potomci podnik řídí a mají nad ním vlastnickou kontrolu (ve smyslu podílu akcií).

Úzká definice: Říká, že za rodinný podnik lze považovat takový podnik, kde se angažuje více rodinných generací, rodina podnik přímo řídí a také vlastní a více než jeden člen rodiny v něm má významné manažerské postavení.“ (Odehnalová., 2011, str. 17)

„Studie Stockholmské univerzity definuje rodinné podnikání tak, že podnik je řízen rodinou a splňuje jednu z těchto tří charakteristik:

- tři nebo více členů rodiny se podílí na podnikání,
- podnik je pod kontrolou dvou a více generací,
- současní vlastníci mají v úmyslu předat podnik následující generaci.“ (Kenyon-Rouvinez Denise a Ward John L., 2005, str. 1-2)

Švýcarsko

Švýcarská definice zdůrazňuje: o vlivu rodiny na podnik lze podle Goehlera hovořit tehdy, pokud splňuje níže uvedené faktory. Předpokladem je podíl rodiny na vlastním kapitálu.

Obrázek 1 Funkční rovnice

$$\text{Při } VK_{rod} > 0 \text{ tedy musí platit: } RP \approx \frac{(VK_{rod})}{(VK_{pod})} + \frac{(STAT_{rod})}{(STAT_{pod})} \geq 1$$

zdroj: Koráb a kol., 2008, str. 21

Kde:

RP – rodinný podnik

VK_{rod} – vlastní kapitál ovládaný rodinou

VK_{pod} – vlastní kapitál daného podniku

$STAT_{rod}$ – počet členů statutárního orgánu rekrutující se z dané rodiny

$STAT_{pod}$ – počet členů statutárního orgánu podniku (Koráb a kol, 2008, str. 21)

„Rodinný podnik je takový podnik, na který vyvíjí rozhodující a určující vliv rodina. O rozhodujícím vlivu rodiny se dá hovořit tehdy, pokud rodina zcela dominuje v jednom z určujících faktorů, kterými jsou vlastní kapitál nebo členství ve statutárním orgánu, nebo pokud je menší vliv jednoho faktoru vyrovnán odpovídajícím vlivem faktoru druhého. Nutnou podmínkou je ovšem podíl rodiny na vlastním kapitálu.“ (Koráb a kol., 2008, str. 21)

Německo

Německo řadíme mezi země s nejvyšší tradicí rodinného podnikání v Evropě. Německá definice předpokládá, že rodinný podnik je ten, kde vlastnická a také řídicí pravomoc je v rukou jednoho člena či více členů rodiny. Znamená to tedy, že kapitál je držen u osob, které očekávají, že vlastnictví podniku bude výhradně v úzkém okruhu osob. (Koráb a kol., 2008, str. 21)

Rakousko

V této spolkové republice je princip rodinného podnikání převážně směřován na obchodní společnosti. Majetková práva jsou výhradně v rámci jedné rodiny a tito členové mají také většinu hlasovacích práv, pokud se účastní rady podniku a podnik je vnímán jako jediný způsob obživy rodiny. (Koráb a kol., 2008, str. 22)

Vysoký podíl rodinných firem nalezneme v Americe, kde se obecně této problematice společnost věnuje na vysoké úrovni. V rámci Evropy pak nejvíce obsáhlými zeměmi, které evidují na základě statistických průzkumů podíl rodinných firem na trhu, jsou Itálie a Německo.

1.2 Zapojení členů rodiny do řízení rodinného podniku

Jeden z podstatných rozdílů mezi podnikem rodinným a nerodinným se nachází ve způsobu jeho řízení. Jedním z ovlivňujících faktorů, jakým způsobem je řízen rodinný podnik, je jeho velikost a fáze, ve které se v danou chvíli nachází, a následně zapojení konkrétních členů rodiny do řízení. Tomuto tématu bude věnována kapitola 1.4.1.

Je třeba zdůraznit, že hlavní rozhodující funkci v rodinném podniku mají členové rodiny, nicméně s vývojem společnosti a potřebou trhu jsou řídicí funkce zastoupeny i členy, kteří nejsou součástí rodiny. Tento způsob řízení lze nacházet i v těch nejmenších rodinných podnicích. Jak bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, velký vliv na to, jakým způsobem je podnik řízen a způsob rozdělení pravomocí záleží na celkové velikosti podniku. Čím větší daný podnik je, tím najdeme větší množství rozdělení těchto pravomocí i mezi nerodinné členy.

1.2.1 Nejčastější formy řízení

1.2.1.1 Management vlastníků

S managementem vlastníků se nejčastěji setkáváme ve fázi zakládání podniku, tedy v první generaci životnosti. Mezi osoby, které podnik řídí, patří především partneři nebo je řízení podniku v rukou jedince. Na řízení firmy se podílejí pouze přímí vlastníci.

1.2.1.2 Management rodiny

Management rodiny si lze vyložit jako vlastnictví jednoho člena rodiny, nicméně rozhodující podíl mají i další členové, kteří podnik řídí např. otec je jediným vlastníkem, ale společnost je řízena jím a jeho dětmi. Dále pak rozeznáváme řízení podniku sourozenci, management se zapojením zeťů a snach a tzv. management „klanu“.

1.2.1.3 Management vlastníka/rodiny účastí externích manažerů

Pokud hovoříme o managementu rodiny a zapojení externích manažerů, kteří se podílí na řízení, tak se vždy jedná o vzájemnou spolupráci. „Členové rodiny si pokaždé v této formě řízení ponechávají pozice v dozorčích a kontrolních radách.“ (Koráb a kol., 2008, str. 33)

1.2.1.4 Čisté řízení prostřednictvím externích manažerů

Jsou-li rodinné podniky řízeny pouze externími manažery, znamená to, že za rozhodnutí jsou odpovědni profesionální manažeři. Následně jsou jejich zkušenosti provázány s rozvojem a dalším růstem rodinného podniku. V této podobě řízení je rodina pouze v pozadí, tedy na poli vlastníků a nehrozí zde žádné konflikty v řízení, kdy jeden člen by byl více kvalifikován než druhý a hrozilo by případné odvolání takového člena z vedení, což by následně vedlo ke konfliktu i mimo pracovní zónu.

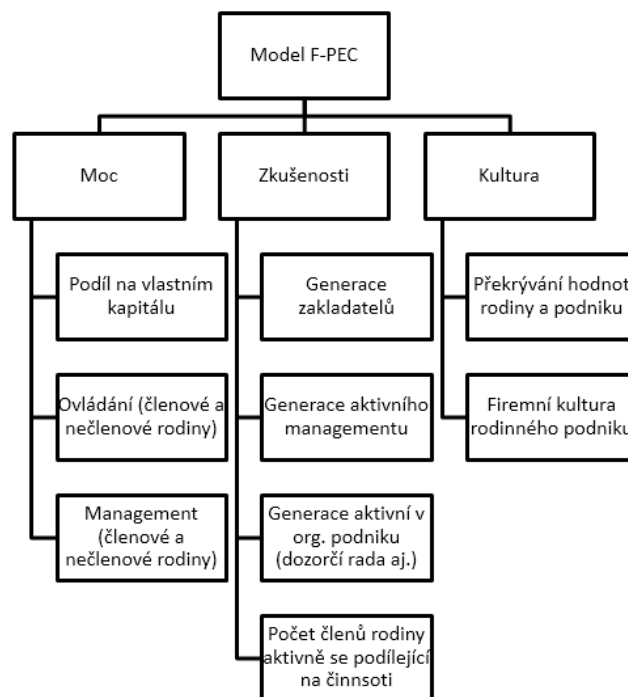
Z článku magazínu Pro byznys, který uskutečnil rozhovor s několika majiteli rodinných firem a odborníky specializující na tuto problematiku, vyplynulo, že není jednoznačné, kým by měla být rodinná firma plně řízena. „Lídrem by především měl být dobrý manažer a nezáleží tolik na tom, zda je, či není členem rodiny. Majitelé by se ale vždy měli na vedení a směřování firmy aktivně podílet.“ (Knížek, Magazín Pro byznys – úhel pohledu, 2015, str. 20)

1.2.2 Měření vlivu rodiny na podnik

Výše uvedené definice hovoří o tom, jaké rozdíly se v rodinném podnikání projevují, tím jakou měrou je zapojen jedinec do fungování rodinné firmy. Právě zájem rodiny o podnikání je hlavní rozdíl mezi rodinným a nerodinným podnikáním. (Odehnalová, 2011, str. 18-19)

„Pro vyjádření vlivu rodiny na podnik byl sestaven v roce 2001 model F-PEC (Family influence through Power, Experience, Culture), který je využíván pro mezinárodní porovnání rodinných podniků. K modelu je nutné dodat, že ve vztahu k vlastnictví je posuzován podíl na hlasovacích právech vyhrazených rodině. Dále je nutné stanovit procentuální podíl rodiny na vlastnictví ve smyslu práv ke kontrole a vedení rodinného podniku. Model F-PEC je založen na předpokladu, že vliv rodiny roste s každou další generací. Vliv podnikové kultury je posuzován v souvislosti s generačním předáním.“ (Hesková a Vojtko, 2008, str. 16)

Obrázek 2 Model vlivu rodiny na podnik



Zdroj: Hesková a Vojtko, 2008, str. 16

V první části modelu „moc“ – síla (power) je vyjádřena především podílem na vlastním kapitálu, který zaujímá nejvíce rodina. Následně je vyjádřena ovládací strukturou, kdy podnik zastupují členové rodiny nebo pověřené osoby, které jednájí vždy v zájmu rodiny. V druhé části modelu – zkušenosti (experience) vyplývá, že první generace zakladatelů postupně předává veškeré své schopnosti, které vedly k úspěchu následující generaci. Pokud

hodnota firmy má pokračovat i následujícími generacemi, je důležité, aby se členové, kteří řídí daný rodinný podnik, snažili co nejvíce pokračovat v tradicích, které byly nastaveny jejich předky, a maximálně je modernizovat v rámci aktuálních trendů, aniž by to příliš zasáhlo původní hodnotu podniku. (Hesková a Vojtko, 2008, str. 18-20) „Síla kultury je dána průnikem rodinných a podnikových hodnot, závazkem rodinného podnikání.“ (Odehnalová, 2011, str. 19)

1.3 Silné a slabé stránky rodinného podniku

Rodina a podnik jsou dvě oblasti, které jsou budovány na jiných základech. V rodině se nachází vysoké spektrum emocí a vztahů, ve kterých převažuje loajalita a potřeba vzájemné ochrany. Na rozdíl od nerodinného podniku, který musí mít stanovená pravidla, povinnosti a úkoly, jejichž splnění je prioritou k dosažení zisku. V rodinném podniku dochází k prolínání těchto dvou oblastí, což může vést k dosažení větší efektivity. Nicméně plnění povinností a udržení stability rodinného podniku je velkým závazkem pro všechny zúčastněné členy a případné nezdary mohou být zdrojem závažných konfliktů, které jsou pak přenášeny do pracovního i osobního života rodiny. Na rozdíl od podniku nerodinného, kde nezdary ve firmě okamžitě neznamená ohrožení obživy rodiny a zároveň ani neznamená vztahové napětí mezi členy podniku. V nerodinném podniku jsou více zřetelnější pozice nadřízeného a podřízeného.

1.3.1 Silné stránky rodinného podnikání

Přínosem rodinné firmy od běžného nerodinného podniku je, že je schopna na trhu prodat benefity vyplývající z rodinného prostředí např. dlouhodobé setrvání na trhu, rodinné postupy. Čehož využívají vlastníci, kteří si jsou vědomi, že zákazníci, dodavatelé, ale i bankéři je dokáží ocenit. Silné stránky rodinného podnikání posouvají podnik kupředu, zvyšují jeho konkurenceschopnost a vytvářejí tím stabilní zázemí pro všechny účastníky ve společnosti do budoucna. Některé tyto silné stránky jsou vyjmenovány v níže uvedené tabulce.

Tabulka 1 Silné stránky v podniku

| | |
|------------------------------------|--|
| Vzájemná shoda mezi osobami | Vytváří lepší komunikaci mezi členy, která je posilněna vzájemnou důvěrou a přenášením rodinných hodnot do pracovního prostředí. |
|------------------------------------|--|

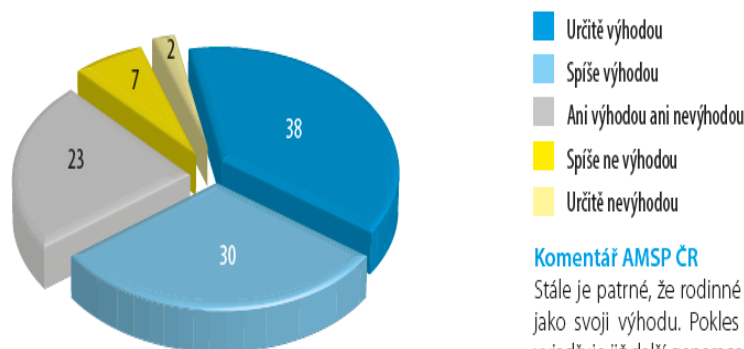
| | |
|---|---|
| Angažovanost | Tím, že rodina považuje podnik za plod své práce, k němu přistupuje s vyšší loajalitou a zodpovědností. |
| Znalost | Držení kroku s trhem a vývojem technologií a moderními postupy. |
| Flexibilita ohledně práce, času a peněz | Vzájemná pokora, podpora investic do nových technologií i z rodinných rozpočtů, snadněji se přizpůsobují trhu a jeho požadavkům, eliminace byrokratických postupů. |
| Dlouhodobý záměr | Rodinné podniky mají dlouhodobé obchodní cíle, které předpokládají rentabilitu investic a projektů a jsou podpořeny i splynutím kapitálu a vlastnictví. |
| Stabilní kultura | Dlouhodobý kontakt stejných členů s podnikáním, loajalita a zaujetí dosažení úspěchu svého podniku vede k podpoře pracovníků, což napomáhá k detailnějšímu poznání podniku. |
| Rychlost při přijímání rozhodnutí | Jasně rozdělené rozhodovací role v řízení podniku. |
| Blízkost lokálních trhů | Rychlejší přizpůsobení požadavkům trhu. |
| Hrdost a důvěryhodnost | Loajalita, angažovanost a vzájemná podpora je přenášena do vztahu ke klientům a využívána v marketingu. |
| Efektivita a produktivita | Rodinné podniky lépe zhodnocují dostupné technologie a díky jednotnému cíli zvyšují svou produktivitu, aby dosáhly rentability. |
| Tvůrci pracovních míst a společensky odpovědné chování | Vyšší sociální citění, orientace na životní prostředí, podpora místních projektů např. podpora sportovních klubů, hřišť ... |
| Orientace na kvalitu | Rodinné podniky si zakládají na tradici a kvalitě svých služeb (produktů), se kterými chtějí být ztotožněny a spojovány. |

zdroj: Koráb a kol., 2008, str. 62, vlastní tvorba

Na základě provedeného průzkumu Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR v roce 2014, kterého se účastnilo 100 rodinných firem, vyšlo najevo, že většina dotazovaných vnímá rodinný podnik jako výhodu (Obrázek 3). Nicméně oproti roku 2013 došlo k významnému poklesu z 81 % na 68 %.

Obrázek 3 Vnímání rodinné firmy jako výhody

3. Domníváte se, že fakt, že se jedná o rodinný podnik, představuje výhodu pro fungování Vaší firmy?



Komentář AMSP ČR

Stále je patrné, že rodinné firmy považují fakt, že fungují na rodinné bázi, jako svoji výhodu. Pokles vůči minulému roku může být v tom, že se vyjadřuje již další generace, která to může vidět jinak, než zakladatelé.

zdroj: výsledky 26. průzkumu AMSP ČR

Z nejnovějšího průzkumu, který byl proveden v květnu 2016, vyplynulo, že více jak 66 % podnikatelů, kteří plánují předat podnik člena rodiny, věří ve výhodnost rodinného podniku, která budí důvěryhodnost u obchodních partnerů. Z čehož vyplývá, že vnímání rodinného podniku jako výhody se od roku 2014 spíše nezměnilo.

1.3.2 Slabé stránky rodinného podnikání

Silné stránky rodinného podnikání je mnohem jednodušší definovat, protože vytváří stabilní strukturu, která dokáže podnik posílit a podpořit v jeho dalším rozvoji. Na druhou stranu slabé stránky tento rozvoj ničí a konflikty, které vzniknou mezi členy rodiny, dokáží stabilní podnik dovést i k jeho skončení. Proto je potřeba jim věnovat větší pozornost. Slabé stránky jsou ovlivněny emocionálními a podnikovými tlaky.

Emocionální tlaky

1) Vztahy otec – syn

„Otec, jako eventuální zakladatel rodinného podniku, vnímá podnik jako jakési pokračování sebe sama, jako způsob své osobní seberealizace a symbol svého hrdinského činu. Potřeba osobní seberealizace zakladatele se projevuje jak uvnitř podniku, tak uvnitř rodiny. Otec často 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 podniku, aby mu časem mohl předat nad ním kontrolu. Podvědomě si však potřebuje dokazovat, že je silnější nebo schopnější než syn. Proto zakladateli připadá, že odevzdat podnik svému nástupci rovná se rezignovat, pozbýt moc.“ (Koráb a kol., 2008, str. 65)

2) Rivalita mezi sourozenci

„Rivalita může být podněcována i samotným otcem, jestliže má v úmyslu hnát své potomky od konfrontace nebo jestliže už rozhodl, které z dětí převezme štafetu. Prvorozený potomek (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 chová tvrději, očekává od sebe mnohem více a ovládá se mnohem důsledněji než jeho mladší sourozenci. 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.“ (Koráb a kol., 2008, str. 67)

3) Psychodynamické problémy

- Nepotismus
 - upřednostňování blízké osoby před ostatními zaměstnanci v podniku, jak v platových, tak v pozicních postaveních, které by mohli obsadit zkušenější pracovníci. Toto jednání má především psychologický dopad, např. může vést k demotivaci zaměstnanců.
- Syndrom rozmazleného dítěte
 - vzniká nedostatečným věnováním majitele (otce) dětem, který svou nepřítomnost kompenzuje dary a nepřipravuje potomky na budoucí předání podniku, a kterým následně chybí dostatečné znalosti z oblasti podnikání, což může vést k zániku podniku
- Duch pána (patrona)
 - autokratický styl řízení, který je pozitivním přínosem v počátcích podnikání
- „Dojení“ financí podniku
 - o tomto problému hovoříme tehdy, když jsou podnikové finance využívány pro potřeby ostatních členů rodiny
 - nebo dochází k častému dotování podniku rodinnými financemi
- Rodinné mýty
 - smyšlené představy o fungování rodinné podniku
 - například: mýtus rodinné harmonie – vše funguje tak, jak má bez problémů
 - mýtus stereotypů – role jsou přesně rozděleny

- Komunikace
 - Nejdůležitější aspekt rodinného podnikání, který je často zanedbáván, jelikož se členové rodiny obávají otevřenosti z důvodu úcty a citových vazeb.
- Profesionalizace rodinného podniku
 - Nejsou-li řešitelné emoční problémy mezi členy rodiny a dochází k negativnímu ovlivňování chodu firmy, majitelé často nachází řešení v přenechání řídicích pozic externím pracovníkům
(Hesková a Vojtko, 2008, str. 24-30)

Podnikové tlaky

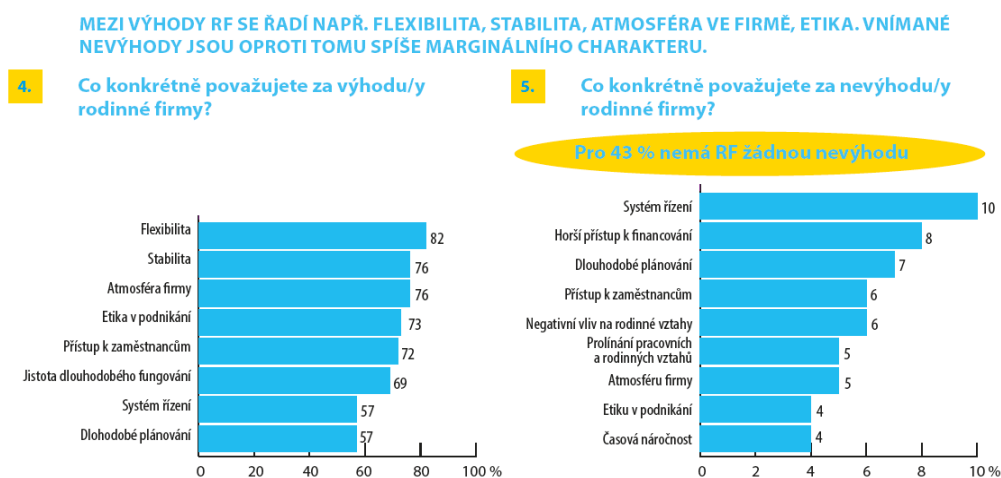
Pro správné řízení podniku, ať jde o rodinný či nerodinný, je důležité uchopení základních manažerských funkcí - plánování, organizování, řízení a kontrola. Pokud nejsou včas a správně zařazeny do rozvoje podniku, tak může hrozit jeho brzký úpadek. U rodinných podniků se tyto tlaky projevují až jeho vývojem, ve chvíli, kdy splní své krátkodobé cíle a dostává se přes první fáze zavádění.

- 1) Podnikové plánování – zahrnuje potřebné kroky ke stanovení cílů a jejich uskutečnění. Tato část, tak jako u podniku nerodinného, zahrnuje první kroky k začátku podnikání, kdy vlastník a společně s ním v tomto případě další členové rodiny se soustředí na krátkodobý cíl uchycení a udržení podniku na trhu. Vše je řešeno souběžně s vývojem podniku a veškerou moc má pouze zakladatel. Jakmile podnik projde touto etapou a dosáhne stability, začínají se objevovat první emocionální tlaky. Moc mezi členy rodinného podniku se více rozděluje dle schopností a konexí, začíná se řešit otázka nástupnictví a začleňování externích pracovníků do rodinného podnikání. V dalším rozvoji rodinného podniku je důležité zahrnout strategické plánování, které nerodinné podniky využívají pro další rozvoj, aby dosáhly co největší efektivity na trhu. Tvorba strategického plánu zahrnuje propojení potřeb a požadavků jak podniků, tak rodiny. Důvodem absence strategického plánování v rodinných podnicích je i neochota zveřejňovat interní informace, obava rodiny, že budou muset hovořit o citlivých záležitostech např. odchod a předání podniku další generaci. (Carlock, 2001, vlastní překlad).
- 2) Organizační činnost - podstatou této činnosti je správné rozdělení pravomocí v rodinném podniku tak, aby byl podnik schopen včas a správně reagovat na změny,

případně překážky, rozdělení části podniku na menší celky mezi profesionální pracovníky, čímž dojde k rozdělení pravomocí vlastníka

- 3) Podnikový management – zahrnuje správné řízení podniku, které musí být uskutečněno prostřednictvím správné motivace zaměstnanců a vedoucích pracovníků, aby splnili stanovené cíle. Stmelujícím prvkem v rodinném podniku je samotná příslušnost k rodině, která má stejné hodnoty, názory, mají tedy stejnou kulturu. Tento fakt se nejvíce projevuje v začátcích rodinného podnikání.
- 4) Podniková kontrola – předpokladem kontroly v podniku je stanovení cílů, které bývají v rodinných podnicích často vynechávány. V začátcích rodinného podniku je kontrola obvykle v rukou vlastníka, jedná se o jeden z negativních vlivů na chod podniku. Protože vlastníci, členové rodiny, se obávají, že ztratí kontrolu nad podnikem a zařazení nového společníka, který není členem rodiny, by tuto ztrátu podpořilo. Z toho plynou negativní důsledky jako například neschopnost investovat, chybějící prostředky pro další rozvoj a růst podniku, díky čemuž může podnik ztratit i konkurenceschopnost na trhu. (Janišová a Křivánek, 2013, str. 337)

Obrázek 4 Výhody rodinné firmy



zdroj: výsledky 26. průzkumu AMSP ČR

„Z výsledku průzkumu je zřejmé, že si rodinné firmy uvědomují, že osobní vazby často převažují nad koncepčním systémem řízení a dokonce to berou jako určitou hrozbu. To je z pohledu odhadu rizik dobrá zpráva, otázkou je, jak se s tím dokáží vyrovnat ve skutečnosti.“ (AMSP ČR, 2014)

Zjištěné výhody, které vyplývají z průzkumu, jsou totožné z výše uvedenými v tabulce 1. Ve sledovaném období AMSP 2013 – 2016 je jako největší výhodou vnímána flexibilita a stabilita, která zajišťuje budoucí existenční jistotu. Na druhou stranu si jsou členové

rodinných podniků vědomi, že hranice mezi soukromím a prací často mizí, práce se stává prioritou a jsou opomíjeny rodinné záležitosti, což může být zdrojem konfliktů, které jsou pak přenášeny do pracovního prostředí. Vztahy rodinných příslušníků tak mohou být poškozeny a v momentech rozhodování může dojít k problémům. Proto je důležité, aby rodinné firmy měly včas a správně vypracován systém řízení podniku a začleněny zodpovědné pracovníky.

1.4 Následnictví v rodinném podniku

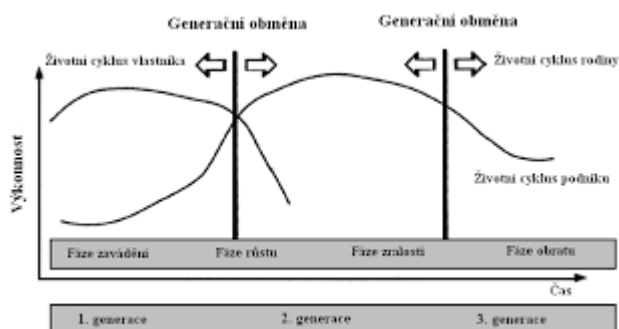
V úvodu této práce byl zmíněn historický vývoj rodinného podnikání v České republice, které se začalo opět objevovat až po roce 1989. V této době vznikalo mnoho firem, které si dokázaly vytvořit stabilní postavení na trhu, a vlastníci často zapojovali i další členy rodiny do svého podnikání. Nyní o 27 později se dostáváme do období, kdy dochází ke generačním obměnám vlastníků, začleňování nové mladší generace do rodinné firmy, která je schopna lépe reagovat na potřeby trhu.

1.4.1 Fáze životního cyklu podniku

Základní životní fáze podniku rozdělujeme na založení, růst, stabilizaci, krizi a zánik. „Většina podniků však všemi vývojovými fázemi nikdy neprojde, neboť je cílem manažerů, aby při řízení podniku dosáhli stavu, kdy podnik na trhu funguje dlouhodobě.“ (Synek, Kislingerová, str. 95). Nejčastěji užívané teorie životního cyklu rodinného podniku jsou podle Rosenbauera a podle Goehlera. Jejich společným faktorem je, že oba rozdělují podnik do tří podstatných částí.

Rosenbauerova teorie je velice podobná marketingovému pojetí životního cyklu produktu.

Obrázek 5 Model dle Rosenbauera



zdroj Hesková a Vojtko 2008, str. 25

V první fázi – fázi zavádění se nachází nový potenciál podnikání, který je předpokladem pro další vývoj. Jakmile je myšlenka podnikatelského záměru zrealizována, podnik pokračuje ve svém vývoji a přechází do fáze růstu, kde se poprvé střetává nová generace a dochází ke generačním obměnám ve vedení podniku. Nově nastoupená generace ale vstupuje obvykle do dobře fungujícího podniku a tudíž musí akceptovat i omezené možnosti dalšího růstu firmy. Podnik se v danou dobu nachází ve fázi zralosti, má stávající podíl na trhu, počet zákazníků, podnikatelské aktivity. Velká část příjmů podniku je tvořena zaběhnutými výrobky a přechází do fáze obratu, ve které dochází k další generační obměně. Během této fáze dochází k menší poptávce po výrobcích, které mohou být již zastaralé, a tím méně žádoucí. Pokud tato, v pořadí třetí generace, zastává řízení podniku pouze rodinnými příslušníky a nemění zaběhnuté postupy v rámci vývoje trhu a nezavedou nové produkty, hrozí podniku jeho úpadek. Z toho důvodu je vhodné v tento moment začít spolupracovat s externími pracovníky – manažery, kteří danému odvětví rozumí.

Goehler - autor druhého modelu považuje fázi založení až v momentě, kdy podnik získá nějaké postavení a nezáleží, v jaké generaci se nachází, ať je v generaci zakladatelů nebo je pod vedením nástupnické generace. Výkonnost podniku je zachycována časovou osou, která je založena na poznání – stoupajícím věkem rodinného podnikání se zvyšují konflikty a snižuje se výkonnost rodinného podniku.

1.4.2 Nástupnictví

Generační výměna je jednou z klíčových rolí ve vývoji rodinného podniku, aby dosáhl dalšího úspěšného rozvoje. Pokud se nevydaří, hrozí, že v průběhu let bude prodán nastupující generací nebo může být doveden k úplnému zániku. Mezi důvody prodeje patří nedostatečná sounáležitost a vazba k podniku, která je velmi důležitá, což ohrožuje například syndrom rozmazleného dítěte. Proto je velmi důležité ji včas naplánovat a vybrat nástupce zakladatele s předstihem. Každý nový nástupce předchozí generace musí být se svou rolí v podniku ztotožněn.

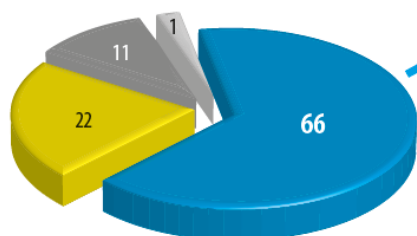
Mezi doporučení jak přenechat potomkům řízení společnosti, je nevytváření společenského nátlaku na konkrétního člena rodiny, u kterého se předpokládá, že bude zastupovat vedoucí pozici v podniku. Je důležité, aby se rodina zajímala také o zájmy tohoto člena, a zda projevuje zájem o to, být součástí rodinného podnikání a řídit ho. Případně že ano, tak mu pomoc s výběrem školy a především ho zapojovat do podniku, co nejdříve. Ve většině rodinných firem začíná zapojování potomků do fungování podniku po dosažení plnoletosti. Výhodou obměny je, že mladší generace přináší do podniku novou sílu a nápady. Důležité je však, aby nástupce znal dobře podnik, do kterého nastupuje. Obvykle je tímto nástupcem i přizpůsobován výběr vysoké školy, aby měl dostatečný rozhled a mohl získat praxi v jiném podniku, případně v zahraničí, kterou pak snadno může využít při řízení rodinného podniku. O všech potřebných schopnostech a zkušenostech by měl být přenechávající majitel rodinného podniku přesvědčen.

Na níže uvedeném obrázku je grafické znázornění respondentů, kteří se účastnili průzkumu AMSP ČR v roce 2014.

Grafické znázornění – koláč zhodnocuje odpovědi na otázku, zda majitelé očekávají převzetí firmy některým členem z rodiny.

Obrázek 6 Generační obměna

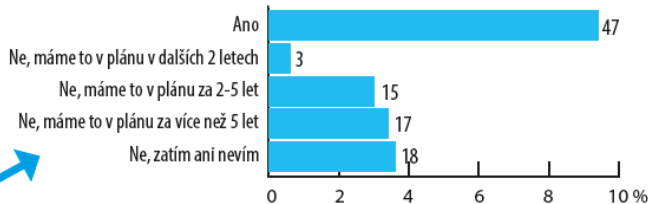
Předání v rámci rodiny?



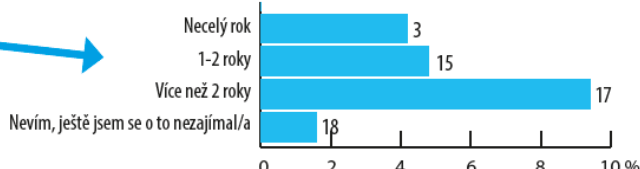
Komentář AMSP ČR

Je patrné, že RF firmy podceňují celý proces předávání, i když si uvědomují, že to bude náročné. Z našeho pohledu jsou zahlceni operativou chodu firmy a předávání poté řeší více intuitivně a pod časovým tlakem, což může být velmi nebezpečné.

Začali jste už?



Kolik času to vezme?



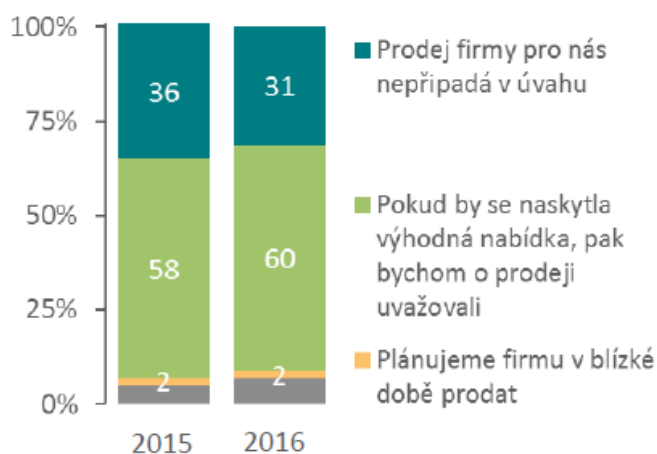
zdroj: 26. průzkum AMSP ČR, 2014

Grafy v levé části obrázku znázorňují časové hledisko související s generační obměnou, zda podniky tuto otázku již řeší a jak dlouho předpokládají, že předání podniku trvá.

Z provedeného průzkumu vyšlo najevo, že 70 % rodinných firem generační výměnu neustojí a zaniknou, navzdory tomuto výsledku se i přes to více než polovina dotazovaných podniků nezačala o generační výměnu zajímat.

Provedeným průzkumem v květnu 2016, bylo zjištěno, že vlastníci rodinných firem již netrvají na tom, aby podnik převzal rodinný příslušník. Důležité pro ně je, aby daná osoba, která bude podnik vést, měla kladný vztah k danému podnikání. Velká část majitelů také uvažuje o prodeji rodinné firmy, pokud by se naskytla výhodná nabídka.

Obrázek 7 Postoje k prodeji firmy



zdroj: AMSP ČR

2 Praktická část

V této části bakalářské práce se zabývám rozbořem tří rodinných podniků, které mi poskytly důvěrné informace o jejich fungování za předpokladu anonymního využití z důvodu citlivosti tématu a osobních informací.

Pro výzkumnou část své práce jsem sestavila analýzu pomocí kontrolního seznamu tzv. checklist analysis. Jedná se o metodu, podle které se ověřuje účinnost či správnost postupu. (<https://managementmania.com/cs/analyza-kontrolni-seznam-cla-checklist-> [online] [cit. 2016-08-18]) Tento seznam jsem vytvořila na základě teoretické části této práce a z tohoto důvodu se na tyto oblasti zaměřuji.

- Prvním zkoumaným faktorem, který bude potřeba najít v každém z podniků je, zda při společném rodinném podnikání všichni zúčastnění mají společný názor na vývoj a chod podniku,
- využívání moderní technologie a jak samotné rodinné podniky reagují na současný stav na trhu,
- dalším krokem, který budu ověřovat, je využívání financí – nové investice, propojení rodinných a podnikových financí,
- jakým způsobem se v podniku projevují výhody vyplývající z rodinného podnikání – zda loajalita a znalost přispívá k delegování pravomocí a rychlejšímu rozhodování,
- vztah k podniku – projev důvěry a hrdosti, kvality produktu, vnímání rodinného podniku,
- řešení konfliktů mezi rodiči a dětmi, objevování psychodynamických problémů, přenechání kontroly externím pracovníkům,
- uchopení základních manažerských funkcí (kapitola 1. 3. 2) - podnikové plánování, stanovení prvotních cílů, zařazení strategického plánování, rozdělení pravomocí, podnikový management a podniková kontrola,
- řešení nástupnictví.

Následně byl proveden polostrukturovaný rozhovor, kterého se zúčastnil vždy jen jeden z účastníků rodinného podniku. Okruhy otázek byly připraveny předem, na základě nastudované literatury a znalostí. Další doplněné dotazy byly kladeny v reakci na odpovědi respondentů.

Při dalším zpracování rozhovoru jsem využila metody storytellingu. Jedná se o metodu, díky které se tvoří souhrnný příběh o daném podnikání.

2.1 Úvod do podniků

První případovou studii pro mou práci je rodinný podnik, který vznikl v 90. letech za podpory a inspirace blízkých přátel původního majitele (otec). Podnik se zabýval velkoobchodním prodejem chovatelských potřeb pro domácí a chovná zvířata včetně krmiva. Společnost byla charakterizována tím, že nabízela zákazníkům chovatelské výrobky v nižších cenách než konkurence a zároveň nabízela kvalitní produkty od spolehlivých dodavatelů. V začátcích podnikání otci vypomáhala v prodeji jeho manželka (matka). Nicméně do zásahu řízení a pravomocí otce zasahovali jeho rodiče, především nesouhlasili s tím, aby jeho manželka byla součástí podniku. Vlivem dalších konfliktů manželka společné podnikání opustila, později došlo i k rozvodu manželů. Rozhovor pro mou práci mi poskytl jeho syn. Díky provedenému rozhovoru byly zjištěny problémové okruhy ve společném řízení, konflikty, které podpořily ukončení společného podnikání.

Druhý podnik, ve kterém jsem prováděla rozhovor, je firma, která také vznikla krátce po roce 1989. Společnost sídlí na okraji Prahy v moderním domě, ve kterém nalezneme jak kanceláře všech tří spolumajitelů, tak kanceláře obchodních zástupců, ale i vzhlednou produktů. Firma se specializuje na dodávku tohoto sortimentu: střešní světlíky, střešní vpusti, odvody kouře a tepla, podlahové krytiny, rekonstrukce panelových domů a projektovou činností. Podnik má také vlastní sklad, který je méně využíván, jelikož firma obchoduje s produkty až na základě objednávky zákazníka, proto nepotřebuje velké zásoby výrobků. V současné době je podnik v rukou tří majitelů, nalezneme zde ředitele společnosti Iva, technického ředitele Zdeňka a manželku ředitele společnosti Alenu, která má na starosti agendu a komunikaci se zákazníky. Pro přehlednost uvádím křestní jména majitelů.

Vzhledem k vytíženosti všech majitelů mi byl poskytnut pohled na společné podnikání pouze spolumajitelkou Alenou. Její výpověď je zpracována v kapitole 2.3. Rodinný podnik II metodou storytellingu, kterou jsem doplnila o přímé výpovědi a o výtah z rozhovoru.

Výpověď dcery majitelky *třetího rodinného podniku* je zpracována v kapitole 2.4 Rodinný podnik III. Jedná se o malou rodinnou cukrárnu, která vznikla ve stejnou dobu jako předešlé podniky. Iniciátorem podnikání v této rodině byla majitelka, kterou inspiroval její manžel,

jenž pracoval jako zahradník. Vzhledem k tomu, že přemýšlel o změně zaměstnání a o květiny se zajímali oba, tak se rozhodla otevřít vlastní květinářství, ke kterému připojila i cukrárnu. V začátcích podnikání se o chod jak květinářství, tak i cukrárny starala převážně pouze majitelka. Do cukrárny byli přijati cukráři a prodavači, což byla jediná výpomoc. Obchody se nacházely vedle sebe, díky čemuž měla majitelka větší přehled o každém z podniků.

2.2 Rodinný podnik I

Jak začalo Tvé společné podnikání s otcem?

Po skončení střední školy jsem hledal nějaké zaměstnání a naskytla se mi příležitost začít pracovat v jedné finanční společnosti. Nicméně po dvou letech spolupráce jsem nebyl spokojen s formou a způsobem jejich podnikání, a tak jsem skončil. V této době přišla nabídka od mého otce, zda bych mu nechtěl vypomáhat alespoň 2 – 3 krát týdně ve firmě a obchodě, než si najdu něco, co by mě naplňovalo, jeho nabídku jsem přijal. Po několika týdnech jsem se začal práci ve firmě plně věnovat a moje spolupráce s otcem se začala prohlubovat. Dostal jsem se k pozici skladníka, kde bylo zapotřebí nějaké systematičnosti a také zodpovědnosti.

Nepřemýšlel jsi tehdy, že bys nastoupil na vysokou školu, a tím získal další vědomosti ohledně podnikání, které bys pak zužitkoval v podniku?

Právě v době, kdy jsem nastoupil k otci do firmy a začal jsem se stávat větší součástí chodu společnosti, tak jsem se i pod otcovým vlivem rozhodl nastoupit na vysokou školu, kterou jsem ale nedokončil.

Takže Tě škola neobohatila o nové postřehy?

To úplně tvrdit nemůžu, ale z větší části mě škola nebavila. Jednak to bylo z toho důvodu, že teorie, která nám byla vykládána, ohledně podnikání mi vůbec neseděla s praxí, kterou jsem částečně získal v té finanční společnosti, kde jsem předtím pracoval a ani z rodinného podniku. Sice jsem z té firmy odešel, tak těch dvou let, které jsem tam strávil, nelituji. Je to z toho důvodu, že jsem prošel několika školeními s externisty, kteří dokázali, že jsou jedničky ve svém oboru a především byly tyto školení sponzorovány firmou. Kdybych je chtěl navštěvovat soukromě k tomu, abych se naučil více o podnikání, musel bych investovat v rámci několika tisíců.

Získané zkušenosti z této finanční společnosti si tedy použil i ve společném podnikání s otcem?

Abych pravdu řekl, tak je používám do dnes. Je to jedna z nejpříjemnějších zkušeností, co jsem měl i když naše spolupráce skončila.

Když jsi nedokončil vysokou školu, jak vypadal další průběh podnikání s otcem?

Do firmy jsem se vrátil a pokračoval jsem ve své dosavadní práci a otec mi sdělil, že by byl rád, kdybych firmu vedl já, že je unavený a podnik by potřeboval mladou krev a další rozvoj. Tato nabídka mě velice potěšila, vzhledem k tomu, že jsem předpokládal, že otec vzal mé připomínky ohledně případného obchodování a distribuce do zahraničí jako smysluplné. Nejprve jsem se stal tichým společníkem. Jeho plán předání byl takový, že než přepíše celou firmu na mě, tak bych si měl vyzkoušet všechny pracovní úrovně v podniku a vyšší funkce mi bude předávat postupně. V té době se mi to zdálo jako velice rozumné, jelikož jsem v tom viděl i další příležitost jak rozvíjet podnik interně a hlavně jsem nechtěl zastupovat vedoucí pozici jenom díky tomu, že jsem jeho syn. Takže otec přišel s tímto nápadem a já se začal pomalu více angažovat ve firmě a jejím řízení. Otec mě prezentoval jako osobu, na kterou se mají všichni obracet a vše je v mé kompetenci, pokud byl nějaký problém s kýmkoli včetně ředitele, tak jsem ho také řešil já. Bohužel jsem zde poprvé poznal stinnou stránku mého otce, vzhledem k tomu, že nápad předávat mi ve firmě větší pravomoci byl tehdy ředitele skladu a ne jeho.

Jak ses cítil v této pozici, když otec na tebe předal i tuto stránku podnikání, kdy bylo potřeba řešit pracovní konflikty?

Otec mi vlastně přenechával řešit takové situace, které mu byly nepříjemné, a mohlo dojít k prudší výměně názorů. V těchto chvílích pak otec vypadal za toho skvělého šéfa, jestli to tak mohu říci a já jako ten, kdo nedá ani možnost vyjádřit svůj názor. Proto tam pak nastávala situace, kdy zaměstnanci nespolupracovali a donášeli otcí různé informace o druhých a snažili se mu vejít do přízně, což mu vyhovovalo. Následně totiž mohl nějakého zaměstnance i pokárat.

Z tvého vyprávění vyplývá, že tvůj otec byl ve fázi, kdy by raději chtěl, aby to v podniku nefungovalo. Neměli zaměstnanci tendenci odejít z firmy nebo tam zůstávali díky tobě, že ty ses snažil podnik vést správným směrem?

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci otcí donášeli různé informace, tak došlo i k překrucování pravdy. Dle mého názoru docházelo i k demotivaci. Nakonec se vše vyřešilo a zaměstnanci se shodli a začali řešit konflikty na pracovišti mezi sebou bez otce. Pravdou taky je, že velkou oporou mu tehdy byl ředitel skladu, který měl dobré řídicí schopnosti a otec byl rád, že to funguje, takže nemusel mít strach, že by se něco mohlo pokazit.

Když jsi začínal být součástí celého podniku, jaké změny jsi navrhoval?

Hlavní změnu jsem navrhoval v tom, aby otec zavedl internet. My jsme po celou dobu podnikali tak, že veškerou administrativu (zahrnující objednávky a komunikaci se zákazníky či distributory) řešili faxem či telefonicky. Otec připustil, že internet by zjednodušil celý chod firmy, ale nakonec můj nápad zavrhl se slovy, že by to bylo finančně náročné a zaměstnanci by trávili čas na internetu. Nicméně jsem se snažil otci vysvětlit, že investice se mu vrátí, že fax je mnohem nákladnější a nové systémy jednodušší včetně celkových technologií, které byly potřeba do podniku zavést a celkově podnikání v roce 2014 vyžaduje i elektronickou podobu. Dalším z mých návrhů bylo vytvořit e-shop, propracovanou marketingovou strategii. Dalo by se tedy říci, že otec mi dával naději, že mám skvělé nápady, ale vždy si nakonec našel důvod, proč nešly zrealizovat.

V rámci konfliktů, když došlo k hádce, neměli jste pak problém v komunikaci v práci či doma? Projevily se problémy z domova v práci a naopak?

Na rozdíl od otce jsem se snažil oddělovat pracovní a osobní život, což mě naučila i práce ve finanční společnosti. Po celou dobu spolupráce s otcem jsem se snažil, abychom o všem hovořili. Měl jsem snahu i vytvořit jakousi strukturu, která by měla určitá pravidla. Například já jsem si odpracoval svou práci a doma jsem si chtěl odpočinout, ale otec ten den nestihl udělat svou práci, kterou měl a dodělával ji v noci a po mě chtěl informace, které mohl získat na pracovišti osobně, kdyby tam byl v době, kdy měl. Na základě toho jsem mu sdělil svůj názor na nějakou věc, jak by bylo lepší ji dělat, což on nerad slyšel a došlo k hádce. Poté jsme se nemohli bavit jak na pracovišti, tak doma a samozřejmě to bylo znát i na výkonu dokud to neodeznělo.

Jak se změnil podnik v průběhu let v porovnání na jeho počátku?

Vzhledem k tomu, že otec nabízel nízké ceny produktů, tak si velice rychle našel svoje zákazníky, kterých bylo dost a podnik až do toho roku 2014 rostl. V průběhu let došlo k expanzi na 5 poboček po okolí a největší investici, kterou otec provedl, bylo zakoupení nových dodávek. Jinak vybavení a technologie zůstali téměř stejné, jako když začínal podnikat.

V současné době seš veden jako jednatel společnosti, jakým způsobem k tomu došlo a proč hovoříme o tom, že vaše rodinné podnikání skončilo nezdarem?

Můj vývoj ve společnosti byl takový, že po 4 letech působení jsem prošel pozicemi skladníka, řidičem, vedoucím kanceláře, měl jsem na starosti výdej a příjem zboží, ale oficiálně jsem za tu dobu nebyl nikde zapsán jako další jednatel za společnost. Ve chvíli, kdy jsem se ho zeptal na věci ohledně vedení účetnictví a přímou vnitřní agendu společnosti, tak jsme se pohádali. Naše rodinné podnikání skončilo nezdarem díky tomu, že otec nikdy nevěnoval ve skutečnosti pozornost mým nápadům a především v době, kdy se rozcházeli naše cesty, si našel novou partnerku, díky níž začal připravovat firmu o peníze a zaměstnancům krátit mzdy, kteří samozřejmě začali vyhledávat jiné zaměstnání. Což nebylo pro podnik dobré, protože naši zaměstnanci již věděli, co který zákazník požaduje a co by mu bylo vhodné nabídnout. Na základě tohoto jsem se jako tichý společník rozhodl odvolat otce z funkce a svolal jsem valnou hromadu.

Je něco co bys řekl, že bylo výhodou v tomto výčtu negativních zkušeností?

Naučil mě mnoho věcí, ale špatně, díky čemuž jsem poznal, jak se to má dělat správně. Což by mi mohlo pomoci i v budoucím podnikání. Jinak výhody žádné.

Závěrem jsme také diskutovali o budoucnosti podniku. Syn se nebude dále věnovat nebo nějakým způsobem rozvíjet původně společnou firmu s otcem. Jakmile se vyřeší administrativní záležitosti, bude firma vymazána z obchodního rejstříku. V současné době uvažuje o novém podnikání v odlišném oboru, nicméně si je vědom čeho se vyvarovat a v jakých oblastech, které je potřeba při podnikání obsáhnout, má silné a naopak slabé stránky. Pro nové podnikání se však nerozhodl sám, ale za podpory své přítelkyně, která by zodpovídala za věci týkající se účetnictví a administrativních záležitostí. Dále by se měl tohoto projektu účastnit i blízký přítel, který vnáší do projektu nápady a nebojí se více riskovat.

2.2.1 Zhodnocení podniku

Fáze životního cyklu podniku

V době, kdy se do podniku zapojil syn, tak se rodinná firma nacházela ve fázi růstu. K tomu, aby podnik mohl pozvolna dosahovat fáze zralosti, bylo zapotřebí provést několik změn, které jsou logickým důsledkem vývoje. Nicméně došlo k úpadku podniku díky lidskému faktoru, kdy ze strany otce byla velká nechuť k inovacím a trvání na zastaralých postupech.

Metoda řízení rodinného podniku

V tomto rodinném podniku se dle mého názoru setkáváme s prolínáním dvou forem řízení - Management vlastníků a Management rodiny. První z nich lze zaznamenat od založení podniku. Majitel byl v pozici jak jednatele, tak jediného společníka a disponoval veškerou rozhodovací pravomocí. Předpokládá se, že v praxi takový podnikatel má problémy s delegováním pravomocí, což může být výhodou případných konfliktů. Jedná se i o silnou stránku, kdy komunikace bývá rychlejší. Nicméně při řešení neobvyklých problémů to je chápáno jako nevýhoda. Druhou verzí je rodinný management, který začal naplňovat podstatu v momentě, kdy se do fungování společnosti zapojil i syn majitele. Ačkoliv syn nebyl uveden jako přímý jednatel v obchodním rejstříku, tak bylo plánované, aby převzal tuto pravomoc oficiálně v době, kdy pracoval s otcem. Zde se prolíná i podforma Managementu vlastníků – rodinný podnik řízený více vlastníky, pokud by došlo k oficiálnímu zapsání syna na post jednatele společně s otcem. Jednou z nevýhod tohoto stylu řízení je ta, že pokud vlastníci mají stejný podíl ve firmě, je mnohem těžší se domluvit na společném řešení vzhledem k velikosti hlasů. Další nevýhodou je to, že každý z nich může mít jiné představy o dalším rozvoji podniku a řízení, což se v tomto případě naplnilo.

Zjištěné problémy

První problém lze zařadit do skupiny psychodynamických problémů tzv. duch pána (patrona). Jedná se o autokratický styl řízení, který lze pozorovat u zakladatele. Studie tvrdí, že lidé, kteří jsou ochotni pracovat pod takovými nadřízenými, nejsou samostatnými osobami a chybí jim schopnosti na to, aby podnik posouvali vpřed. Tento styl řízení má i negativní vliv na podnikovou kulturu - často je tajnůstkářská, zaměřená směrem dovnitř, s tendencemi ignorovat vývoj ve vnějším prostředí podniku. (Koráb a kol., 2008, str. 71)

Emocionální tlak, který se zde nachází, je typický problém mezi otcem a synem. Otec zde vystupuje jako zakladatel podniku, prostřednictvím něhož dochází k seberealizaci. Role otce jako majitele mu dokládá pocit, že může považovat osoby, které s ním a pro něj pracují, jako

své nástroje. „Projevuje se to tím, že si přisvojuje veškerou moc a přestane být schopen postoupit alespoň část pravomocí.“ (Koráb a kol., 2008, str. 65) Tento jev lze vidět v začátcích společného podnikání této rodiny, kdy otec slíbil synovi postupnou pravomoc a nakonec předat i celkovou kontrolu nad podnikem. Nicméně má stále potřebu dokazovat si, že je stále schopen řídit podnik lépe než syn a rezignaci chápe jakousi prohrou. Vlivem projevů slibů otce dochází i k frustraci syna. Dochází u něho k osobnímu vývoji a má potřebu získávat větší kontrolu nad podnikem, jak mu bylo slíbeno. Tyto faktory vedou k tomu, že syn může pociťovat nepřátelství k otci.

Výše uvedený problém souvisí i s nevydařeným nástupnictvím či přímého zapojení syna do podniku ve smyslu oficiálního jednatele. Ráda bych zmínila skutečnost, ačkoliv se toto společné podnikání nepodařilo, že syn k předání podniku přistupoval zodpovědně. Chtěl se vyvarovat tzv. nepotismu. (viz kapitola 1.3.2) Myslím si, že takový přístup k rodinnému podnikání by měl mít každý, kdo podnik přebírá po starší generaci, a to z několika důvodů. Prvním z nich je ten, jak sdělil i syn, tak lze získat vnitřní pohled na problematiku podniku. Osoba, která přebírá podnik je součástí běžného pracovního dne zaměstnance, seznámí se s nedostatky na pracovišti, vytváří si lepší vztahy s pracovníky, zlepšuje efektivitu celého chodu podniku tím, že může eliminovat slabá místa, která běžný zaměstnanec nevnímá nebo na ně nechce upozorňovat.

V kapitole 1.3.1 jsou uvedeny silné stránky rodinného podnikání, tento podnik využil především blízkost lokálních trhů, které dobře znal. Z dalších z vyjmenovaných se zde objevuje především ze strany syna angažovanost. Díky problému s komunikací nedocházelo tak často k jednotným závěrům a ke shodě mezi synem a otcem jak by se dalo očekávat, vzhledem k tomu, že měli mít stejný cíl, co se týká prosperity podniku.

V tomto rodinném podniku nejsou tolik patrné silné stránky, které jsou přenášeny do podnikového prostředí z rodiny, tak jak by se očekávalo.

V kapitole 1.3.2 bylo uvedeno, že s rozvojem podniku je velmi důležité, aby byly včas a správně uchopeny základní manažerské funkce, jinak by mohlo dojít k úpadku společnosti. Dle mého názoru, toto nastalo v tomto rodinném podniku.

Podnikové plánování

Změny v podniku nastaly soustavně v procesu jeho vývoje, což odpovídá zmíněné teorii. Došlo k začlenění externích pracovníků a k expanzi. Nicméně chybí strategické plánování nebo jakýkoliv jiný plán dalšího rozvoje.

Organizační činnost

Otec předal částečně svou pravomoc nad skladem externímu pracovníkovi, poté na syna. Nicméně ke skutečnému předání pravomocí nedošlo.

Podnikový management

Bohužel tento podnik nevykazuje žádné shodné aspekty, které jsou uvedené v teoretické části práce. Otec jako řídicí pracovník neposkytoval dostatečnou podporu zaměstnancům.

Podniková kontrola

Předpokladem kontroly je stanovení cílů. Ze strany syna byla snaha o pokroky, nicméně jak vyplývá z rozhovoru, tak otec se obával ztráty kontroly nad podnikem.

2.3 Rodinný podnik II

„*Proč rodinný podnik?*“ Prvním krokem k rozhodnutí pro samostatné podnikání bylo to, že Ivo nebyl spokojen ve svém zaměstnání, a proto se rozhodl pro samostatné podnikání. Podnik byl původně založen Ivem a jeho kamarádem Zdeňkem. Oba jako vystudovaní stavaři začali podnikat v oboru stavebnictví a navázali spolupráci s německým dodavatelem střešních světlíků. V této době byla Alena na mateřské dovolené a také se rozhodla pro vlastní podnikání v oboru stavebnictví. Vzhledem k tomu, že oba manželé byli plně pracovní vyžití, tak tato situace začala narušovat chod rodiny a objevovaly se i první větší konflikty. „*Víte, ona to v té době byla hodně složitá situace, samozřejmě bylo mi to líto. Ale museli jsme si vybrat, buď budeme mít dvě malé firmy, nebo k tomu mít rodinu moc dohromady nešlo, prostě někdo by to odnesl. Když jsme šli společně do té firmy a věděli jsme, že do toho dáváme oba dva úplně maximum, ať bylo potřeba něco v rodinných záležitostech nebo byla nemoc dětí, doktoři, tak jsme se střídali a věděli jsme, že ten druhý se nefláká. To je nutnost, že ho svým způsobem musíte zastoupit, a že všechno děláme proto, aby to všechno fungovalo, ať už doma nebo v té práci...*“ v době kdy docházelo ke změnám v profesním životě manželů, již měli společně dvě dcery, jejich spolupráce ve firmě začala v roce 1992.

Před tím, než společně začali podnikat, tak Alena manželovi vypomáhala s administrativou, což nepovažovala za spolupráci, pouze mu chtěla pomoci při jeho pracovním vyžití. Nicméně to byl jeden z důvodů proč dnes má na starosti správu firmy, ekonomii a zaměstnance. Ivo se věnuje obchodním záležitostem a třetí spoluvlastník Zdeněk je technickým ředitelem, který má na starosti stavbu.

„*Měli jsme jednu místnost na Žižkově a zaměstnance jsme tenkrát žádné neměli. Vlastně začalo to tak, že i Zdeněk a manžel pracovali jak v kanceláři, tak i na stavbě. Postupem se to začalo rozšiřovat, začali jsme nabírat občas nějakého zaměstnance až do současné doby, kdy máme téměř 24 zaměstnanců. 12 zaměstnanců na stavbě a zbytek jsou v kanceláři...*“

Vzhledem k tomu, že majitelé společnosti jsou vystudovaní stavaři a mají vysoké školy z doby komunismu, kdy v rámci výuky neprobíhala nauka o managementu, personalistice a marketingu, tak museli k pracovním povinnostem i začít studovat veškeré tyto obory, které byly podstatné pro dobré řízení a fungování firmy. „*Všechno jsme se to učili postupem času.*“

Nedocházelo na počátku podnikání k tzv. dojení podniku z rodinných financí?

Na začátku to byly pouze naše peníze, co jsme si našetřili, tak jsme dali do firmy. Vypadalo to tak, že manžel seděl u jídelního stolu, aby to měl jako svou kancelář, protože jsme peníze zpočátku opravdu neměli. Podporovali nás moje rodiče, kteří nám občas vypomohli nebo nám třeba pořídili auto, abychom byli vůbec nějak pojízdní. Byly to pouze osobní finance. Abych pravdu řekla, tak prvních 10 let, co jsme podnikali, tak jsme si peněz neužili. Protože jsme měli absolutní minimum pro nás a všechno jsme investovali do firmy. Hrozně moc pomáhala maminka, protože jsme opravdu na nic neměli. Z počátku to tedy opravdu bylo jen cpaní peněz do firmy.

V současné době máte 24 zaměstnanců včetně několika manažerů. Jak docházelo a dochází k předávání informací, postupů, pravomocí?

Na to jsou různé formuláře, různé cesty, kdo za co odpovídá a tak. Jak jsem říkala, Zdeněk má na starosti stavbu a ten má pod sebou všechny dělníky. Manžel má pod sebou všechny obchodáky a já akorát asistentku a ještě zodpovídám za komunikaci s účetní firmou. Každý tedy máme pod sebou lidi, kteří jsou již zaučováni lidmi, které jsme to naučili my. Co se týče toho, jak si předáváme informace mezi sebou, tak nám moc pomohlo, že jsme zakoupili informační systém, který je velmi jednoduchý. Ve chvíli, kdy přijde do firmy nějaká prvotní informace, tak ji tento informační systém automaticky předá například manželovi a ten si řekne, to bude mít na starosti tenhle člověk a jenom to odklikne na toho člověka a jemu to přijde. Tohle nám vlastně zautomatizovalo způsob, jakým tady pracujeme.

Jak jste poznali, že je to správný čas přijmout dalšího člověka do firmy?

Když vytváříte pracovní místo, tak si musíte spočítat, na kolik vás ten člověk přijde a jestli si na sebe vydělá. S každým člověkem to takto řešíme, lidi nám chybí a chtěli bychom přibrat další tři lidi. Vždycky je to krok do neznáma, protože nevíte, zda si ty lidi na sebe vydělají, je to hrozně těžký. Ale zase víme, že teď v našem postavení, si to můžeme dovolit, že už na to ty finance vedle máme.

Vzájemná komunikace

„Vlastně v té době, kdy se to rozjíždělo, tak bylo hodně problémů. Můj manžel je můj nadřízený, protože je ředitel firmy, tak to neslo hodně problémů. První problém byl, že jsme se o tom pořád bavili doma. Nerozlišovali jsme pracovní a soukromý čas. Vznášelo to hrozné diskuze, nepříjemnosti. Doma vlastně, když jsme se bavili o práci, tak jsme si nikdy neodpočinuli. To se usadilo až po 6 letech společného podnikání.“

Společným východiskem byl zájem na tom, aby firma fungovala co nejlíp, proto došli k dohodě, že o práci se nebudou doma bavit a pracovní záležitosti řeší pravidelně při společných obědech. Nicméně toto jsou schůzky ohledně práce pouze manželů, schůzka celkového vedení, to znamená i se třetím spolujednatel, probíhá v intervalu jednou za čtrnáct dní nebo měsíc... *„máme prostě schůzku, kdy si na celé dopoledne sedneme a probereme body, které budeme řešit a jak. Takhle je to vlastně velice funkční období za posledních 8 let, na tomto systému jsme se dohodli, ale vlastně jsme se k němu museli nějak dopracovat.“*

Rozvoj firmy každý ze spolujednatelů vidí trochu jinak, a proto musí docházet ke kompromisům. Manželé by se rádi rozvíjeli a posunuli někam dál, naopak třetí spolujednatel – pan Zdeněk by byl rád, aby se jednalo o malou firmu s několika zaměstnanci, která by si na sebe vydělala, a více by nepotřeboval, dle výpovědi paní Aleny. Dále se zmínila, že do současné pozice to dotáhli trochu tlakem a dále nepředpokládá další rozvoj. *„Neřekla bych, že pan Zdeněk je brzda, ale prostě vidí to jinak a my musíme respektovat jeho zájmy a nemůžeme jít po svém, to by se jinak ta firma rozložila.“*

Jak jste řešili a řešíte konflikty či vzájemné nedorozumění, odlišné názory mezi sebou? Jelikož jste tři spolujednatelé, z toho vy jste s manželem a pan Zdeněk sám, nekomunikujete přes sebe tzv. trojúhelníkem, když je mezi některými z vás například napětí?

Ne tohle neděláme. Vždycky jsme se sešli společně. Samozřejmě jsme se i pohádali, každý máme i jiný styl života i jiný priority a tak. Ale zase na druhou stranu si velice důvěřujeme a možná nám i pomohlo, že všude okolo se tyhle vztahy obchodně-partnerský rozkládaly a my jsme si vždycky říkali, jak je možné, že nám to pořád funguje, zřejmě tady něco zdravého je. Když se nám něco nelíbilo a samozřejmě tomu našemu společníkovi se zase na nás něco nelíbí, tak jsme si říkali, že si můžeme navzájem důvěřovat. My se vzájemně nekontrolujeme. Já mám v ruce všechny peníze, ale nikdo z nich dvou nemá potřebu

a nezpochybňuje, že bych si třeba mohla někam poslat peníze... Samozřejmě, že Zdeněk je na tom hůř, my jsme dva a on je sám. Takže ta důvěra je tam tak velká, jak jsme si říkali, sakra tak o tom to je, že si lidé důvěřují. I když má v něčem jiné priority a jinak chce, aby se firma rozvíjela, tak všichni chceme, aby to tady fungovalo, protože je to naše obživa. S manželem jsme kdysi uvažovali, že vedle založíme jinou firmu, ale nakonec jsme z toho upustili.

Myslíte si, že kdybyste byla sama s manželem, byly by výsledky jiné? Že díky panu Zdeňkovi, který má trochu jiné názory než Vy s manželem, tak vám vnesení jeho pochybností do určitých rozhodnutí pomohlo?

Ano, to určitě. Já si myslím, že je to i přínosem. Já si myslím, že je přínosem i to, že jsme se nerozjeli do nějakých výšin, kdo ví, co by se stalo. Ale je to o tom, že se musí lidé dohodnout. i to si myslím, že je ta naše vize, že se vždycky snažíme dohodnout.

Jak probíhá rozhodování ohledně nových pracovních záležitostí? Myslíte si, že se rozhodujete rychleji než by tomu bylo například v běžné firmě, která není vaše?

Nevím, jestli by to bylo kratší, ale možná by si člověk dovolil více riskovat, protože by to nebylo jeho, protože tady musíme brát zřetel, že je to naše a že se nemůžeme jen tak sebrat a jít pracovat někam jinam.

Sdílíte stejné hodnoty?

Naší prioritou je, že nejsme nikdy nic dlužní. Hodně uvěřujeme, protože pohledávky, které máme, jsou ohromné, ale přitom my nejsme dlužni vůbec nikomu. Musíme si stále držet čistý štít, aby s námi firmy chtěly stále spolupracovat. Především je to proto, že si myslím, pokud si něco objednáme v restauraci, tak to také musím zaplatit. Několikrát se nám to vyplatilo, když nás ostatní firmy dostaly do druhotné platební nemožnosti, věřitelé nás podrželi. Podrželi nás, protože vždycky, ať je co je, tak vždycky hradíme. Jakmile je zde faktura a má splatnost, tak je zaplacená. Než jsme si od nich získali takovou důvěru, tak nám to tak 5 až 6 let trvalo. Nyní to může být občas i podle nás, ale do té doby jsme museli platit hned. Takže všechno jsme to hradili ze svého, protože našim zákazníkům můžeme fakturovat, až provedeme práci.

Jednou z otázek, o které jsme se společně s paní Alenou bavily, byla ohledně nástupnictví. Samozřejmě je zajímavá, co bude s firmou dál, až nebudou schopni ji vést. Nebrání se ani tomu, aby předali kontrolu nad podnikem dcerám - starší dcera má vystudovaný zahraniční obchod a nyní si buduje kariéru u zahraniční společnosti. Představa, že by mohla nastoupit

do podniku po rodičích je realistická, ale jedná se o dobu, kdy dcera bude mít svou vlastní pracovní zkušenost a bude se chtít podílet na rozvoji rodinného podniku. Na druhou stranu mladší dcera, která momentálně studuje architekturu, tak dle výpovědi majitelky, je větší pravděpodobnost, že by tato dcera nastoupila do podniku dříve a přímo by zastoupila funkci matky.

2.3.1 Zhodnocení podniku

Fáze životního cyklu podniku

Na základě zjištěných faktů usuzuji, že podnik se aktuálně nachází ve fázi růstu. Majitelé rozhodují o dalších krocích a generační obměna prozatím není plánovaná. Pouze se předpokládá, že podnik bude v budoucnu předán dcerám. Ani v oblasti sortimentu není podnik jednotvárný a stále vyvíjí, tvoří a nabízí nové produkty a služby. Myslím si, že podnik momentálně nedosáhne fáze zralosti, kdy by pouze vytvořené produkty tvořily příjem bez dalších inovací a změn. V oblasti výkonnosti podniku by mohlo dojít k větším změnám, ale domnívám se, že velikostně, co do počtu zaměstnanců, se podnik nebude tolik rozrůstat. Což bylo podloženo i výpovědí majitelky o představě podniku, které má s manželem a se kterými se ztotožňuje třetí spolujednatel.

Metoda řízení rodinného podniku

Tento podnik je řízen manžele, což znamená, že se jedná o partnerský management a jedním externím manažerem.

Zjištěné problémy

V tomto rodinném podniku si nemyslím, že by převládaly, nějaké významné problémy, které jsou zapotřebí lépe řešit. Vedení tohoto podniku dokázalo zajistit, i přes komplikovanější počátky jejich společného podnikání, kvalitní a stabilní chod společnosti. Jak sama tvrdí i majitelka, posledních několik let se jedná o stabilní postavení. Jak v oblasti finanční, tak i řídicí. To znamená, že s ostatními majiteli sdílí stejné nebo podobné hodnoty, představy o dalším vývoji, v případě neshod se dokáží dohodnout a dospět k řešení, které vyhovuje všem zúčastněným stranám.

V současné době podnik nevykazuje finanční nestabilitu, nicméně na počátku podnikání docházelo velmi často k prolínání rodinných a firemních financí. Počáteční investice byly realizovány pomocí rodinného rozpočtu jak majitelů, tak i za pomoci jejich rodičů.

Jednou z výhod, kterou lze v tomto podniku nalézt je vysoká důvěra mezi majiteli, loajalita a zodpovědnost ohledně fungování podniku bez zbytečných rizik. Nicméně důvěra, která zde panuje, je na takové úrovni, že nedochází k vzájemné kontrole například v oblasti financí. Vzájemná kontrola ale ne vždy znamená zpochybňování rozhodnutí, ale může zabránit neúmyslným omylům. V první části této práce jsou uvedeny silné stránky podniků, kdy se očekává, že díky rozdělení pravomocí budou jednodušeji přijímána rozhodnutí. V tomto podniku tomu tak není. Méně se riskuje a každé rozhodnutí musí být dobře zvážené, aby to nepoškodilo budoucí chod podniku.

Mezi silné stránky tohoto podniku patří i vysoká kvalita produktů a výsledné práce, díky které dnes mají dobré postavení na trhu. Této kvality dosahuje podnik díky podpoře zaměstnanců, dobré vzájemné komunikaci, znalosti trhu a okolí, stabilní kultuře, která vede k dlouhodobému úspěšnému udržení se na trhu.

Podnikové plánování

Jak bylo zmíněno v teoretické části (kap. 1. 3. 2), veškeré kroky, které byly v podniku učiněny, nastaly soustavně v procesu vývoje podniku, což odpovídá zmíněné teorii. Až zvyšujícím pracovním nasazením manžela se přidala k podnikání jeho manželka, díky čemuž došlo k prvnímu většímu rozdělení pravomocí podniku mezi tři hlavní členy.

V rámci strategického plánování podnik plánuje vytvořit tři nová pracovní místa.

Organizační činnost

Tato manažerská funkce je v podniku velmi dobře zastoupena vzhledem k jeho velikosti. Podnik se dobře vypořádal s růstem a přijmul dostatečný počet pracovníků, mezi které rozdělil různé činnosti podniku tak, aby pokryl požadavky zákazníků.

Podnikový management

V případě tohoto podniku je vidět podpora jak ze strany rodiny, tak i manželky majitele a propojení potřeb rodinných a pracovních, přičemž dochází mezi manžely k porozumění.

Podniková kontrola

Žádné konkrétní cíle podnik v současné době nemá, aby byla nutná kontrola a další předání pravomocí na jinou osobu. Aktuálně je podnik rozdělen mezi tři hlavní majitele, z nich každý z nich odpovídá za určitou oblast v podniku.

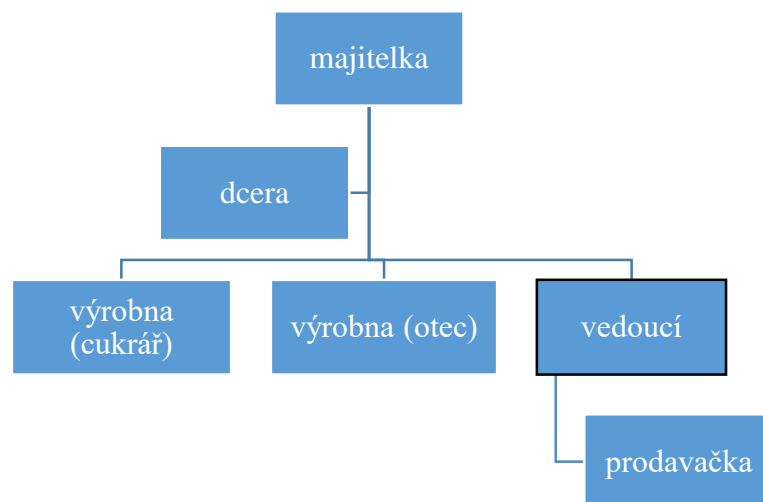
2.4 Rodinný podnik III

Jak začalo zapojení rodiny do podniku? Manžel majitelky opustil původní zaměstnání jako zahradník a začal navštěvovat rekvalifikační kurz na cukráře, aby se mohl zapojit do výroby produktů. Vědomosti, které získal díky kurzu, propojoval se zkušenostmi cukrářů v podniku, kteří mu poskytovali další odborné a užitečné rady. Dcera se zapojila do chodu cukrárny téměř od počátku jejího vzniku, v době již studovala obchodní akademii. V současné době odpovídá za chod cukrárny, objednávky, zaměstnance. O dalším vzdělání jako rekvalifikace v oboru cukrařiny, tak jako učinil její otec, nikdy nepřemýšlela, protože se mnoho věcí naučila s nástupem otce do podniku. Jediné, co by si chtěla doplnit, je kurz na květiny, jelikož se trendy ve vázání květin stále mění a její současné znalosti nejsou dostačující. Původně spolupracoval v cukrárně i její bratr, který si však po skončení studií otevřel vlastní podnik. Důvodem proč dcera dnes zodpovídá za cukrárnu je ten, že do podniku vždy chodila ráda, protože mohla denně komunikovat s lidmi a být s rodinou.

Organizační struktura cukrárny

Na základě rozhovoru s dcerou bylo zjištěno, že organizační struktura se v průběhu let změnila v počtu zaměstnanců. Na počátku fungování cukrárny to vypadalo tak, že ve výrobě produktů se společně s cukráři angažoval otec a dcera pouze přihlížela a měla na starosti obecné záležitosti – dokud byly za pultem prodavačky, tak pouze občas vypomáhala

Obrázek 8 Organizační struktura - původní stav



Zdroj: vlastní tvorba

Do té doby dokud byli v cukrárně zaměstnanci, tak dcera rozdělovala svůj čas mezi běžnou svou práci, kterou vykonávala až do roku 2012 a čas strávený v cukrárně. V roce 2012

nastoupila na mateřskou dovolenou, opustila původní zaměstnání a naplno se začala věnovat cukrárně. Ačkoliv formálně je stále majitelkou maminka, tak dcera je brána z pohledu zaměstnanců, kterých v současné době mají v cukrárně dva a jednu paní na výpomoc v květinářství, jako hlavní odpovědnou osobu. V její kompetenci je většina náležitostí potřebných k chodu cukrárny, proto není potřeba, aby je odsouhlasila i maminka, čehož si jsou zaměstnanci vědomi.

Jak moc byli zapojeni do řízení cukrárny zaměstnanci, když jste jich měli více a ne jako nyní pouze dva?

Byla tady vedoucí, která mohla rozhodovat v určitých záležitostech, ale stejně se všechno potom řešilo s mamkou. Nicméně odpovídala za tehdejší zaměstnance a chod cukrárny, když maminka nebo já jsem nemohla.

Z jakého důvodu jste opět nabrali zaměstnance?

Protože jsme někoho potřebovali, v tomto provozu je potřeba nějaké prodavačky, to jenom tátovi to takhle vyhovuje, že je sám.

Na otázku ohledně problémů a konfliktů dcera jednoznačně odpověděla *kompromisy, to je řešení, ke kterému obvykle přistupujeme při řešení pracovních záležitostí*, je to z toho důvodu, že ne vždy se shodnou. Nicméně dcera cítí pokoru vůči matce a občas dochází k tomu, že přes to všechno má matka rozhodující slovo, ale stále převažují kompromisy. Než ale dojdou ke společnému řešení, tak je potřeba opomenout, že tomu předchází i diskuze, které zasahují jak do pracovního, tak i rodinného života. Neumějí rozdělit tyto dvě roviny a problémy, které přenášejí ze soukromí do práce či naopak, řeší neustále. Tento problém je podpořen tím, že jsou stále spolu. Bydlí společně v jednom domě, do práce se dopravují spolu, a pokud dcera není v cukrárně, tak vypomáhá matce v květinářství. I přes závažnější konflikt se dokáží přenést a vychází spolu víc jak dobře. „*Jo, samozřejmě se někdy rozejdeme ve zlém, ale je to mamka, to se omluvíte a musí se jet dál, protože víme, že druhý den spolu stejně budeme.*“

Myslíte si, že je výhoda, pracovat s rodinou?

Ano, jak to jen říci, teď když máme malou dceru a manžel je v práci, tak rodina má větší pochopení, když jsem s ní doma, protože je například nemocná nebo je potřeba něco zařídit. Pokud je to nutné a zůstávám déle v práci já, tak to manžel chápe. Celkově je ten čas pružnější a mohu si ho lépe naplánovat. Především trávím více času s našima, denně vidím rodiče a jsem za to moc ráda. Kdo, tohle může říct.

Budoucnost cukrárny

O vizuálních změnách cukrárny se pouze jedná a spíše se plánují, v jakém rozsahu by musely být. Co se týká sortimentu, tak o tom dcera již rozhoduje zcela sama. „*To se mamky neptám, samozřejmě v tom dělám už nějakou chvíli, takže už vím, co se prodává, ale různé zásadní změny nebo změnu dodavatele, to samozřejmě konzultujeme s mamkou spolu.*“ Je však nutné podotknout, že otec do záležitostí chodu cukrárny ani květinářství nezasahuje, jeho náplní práce je pouze výroba produktů do cukrárny, kterou si sám zvolil.

Cukrárna si za ta léta našla svou stálou klientelu, která je ochotna jezdit ze širokého okolí a nevadí jim, že cesta trvá déle. Především díky vlastním původním recepturám např. plněné rakvičky s vaječným koňakem, která je velmi oblíbená, docházejí tito klienti nejčastěji.

Plánujete otevřít další cukrárnu?

Určitě bychom chtěli, protože víme, že máme kvalitní zboží, ale bohužel nemůže najít ten správný prostor pro prodejnu na lukrativním místě. Pokud se rozhodneme cukrárnu někde otevřít, zkoumáme prostředí, aby v blízkosti bylo nějaké sídliště nebo místo s větší koncentrací lidí.

Nepřemýšleli jste o nějaké reklamě, která by přilákala nové zákazníky?

To víte, že jo, ale kam, kde a za jaké peníze. Dříve jsme ji měli v místních novinách, ale teď ne... No, my nemáme čas to moc řešit, je to takový tady a my jsme tady.... Ještě dojde k nějakému vývoji podniku a vždycky se taky najde něco jiného.

Součástí rozhovoru bylo i to, jestli se s matkou někdy bavila o předání podniku a jak by to případně řešily s bratrem. Tahle otázka se však vyřešila sama, ačkoliv bratr vypomáhal v podniku tak jako sestra, nikdy k němu tolik nepřilnul a založil si vlastní podnik. Jak z rozhovoru vyplynulo, tak předání podniku dceři je zřejmé, pouze se jedná o formální záležitost. U otázek ohledně její dcery (vnučky majitelky) se přiznala, že by byla ráda, kdyby se k ní její dcera také připojila a později i podnik převzala. Nerada by, aby vše co vybudovali a plánují ještě vybudovat, zaniklo „*je to srdcová záležitost pro celou rodinu.*“

2.4.1 Zhodnocení podniku

Fáze životního cyklu podniku

V současné době se cukrárna nachází ve fázi zralosti. Podnik má stejný sortiment, který je vyhledáván stejnou klientelou, a mezi tradiční zboží pouze zařadili jeden druh nového zákusku před několika lety, který se stal velmi oblíbeným. Jedná se tedy o stálý příjem z těchto produktů. Ačkoliv podnik převzala dcera, tak nedošlo k velkým změnám, to

odpovídá teoretickému východisku, kdy druhá generace se vyrovnává se stávající podobou podniku bez dalších nebo větších změn (kapitola 1.2.).

Pokud by cukrárna chtěla zvýšit zájem o svoje produkty, musela by využít nových nápadů a více se seznámit s aktuálními trendy a využít k propagaci svých produktů i některé místní tiskoviny.

Metoda řízení rodinného podniku

Tento rodinný podnik je řízen metodou Managementu rodiny, pokud by dcera měla majetkový podíl na cukrárně, jednalo by se o propojení rodinného a partnerského managementu.

Nicméně se zde některé rysy toho partnerského managementu projevují, a to například v názorech ohledně změny interiéru, kdy dcera by provedla investici dříve než matka. Proto hovoříme pouze o tom, že jsou plánované.

Zjištěné problémy

V tomto rodinném podniku se objevuje jeden z psychodynamických problémů tzv. rodinný mýtus. Dcera s matkou zde tvoří hlavní postavy v řízení firmy, nicméně veškeré problémy, které se naskytou, řeší kompromisem. Nicméně některé problémy pouze řeší pouze tím, že je „přejdou“. Což může vést k tomu, že navenek vše vypadá v pořádku, ale stále v sobě udržují negativní pocity, které mohou ohrozit správný chod podniku a případně i jeho fungování do budoucna. Z tohoto nedorozumění plynou problémy v komunikaci, které navazují například na vizualizaci podniku do budoucna a jeho případné změny.

Jednou z výhod této rodinné cukrárny je její důvěryhodnost a důraz na kvalitu produktů. Již několik let mají stejný sortiment a stálí zákazníci jsou ochotni pro jejich výrobky absolvovat i delší cestu. Nicméně je otázkou, zda je lepší udržovat si stále stejné zákazníky, v tomto případě se jedná o starší generaci, nebo přilákat nové mladší zákazníky, což by znamenalo pozměnit a zmodernizovat nabízený sortiment na současné trendy ve stravování. Pokud by rodina investovala do nových produktů, věřím, že tržby by se zvýšily a bylo by možné například dříve otevřít novou pobočku.

Základní manažerské funkce v tomto podniku nejsou v současné době zcela jasně uchopeny, což ovlivňuje celý chod cukrárny a její další postup na trhu.

Podnikové plánování

V tomto případě není téměř vůbec zahrnuto. Cukrárna se od dob, co byla založena, téměř nezměnila. Rozdělení pravomocí je částečně vyřešené a dcera přebírá většinou

zodpovědnost za chod firmy, nicméně stále jsou některé body, ve kterých má vedoucí postavení matka. Strategický plán také není zahrnut do dalšího rozvoje podniku, ale předpokládá se, že by mohlo dojít k rozšíření o jednu pobočku.

Organizační činnost

Jak bylo uvedeno v kapitole 1.3.2., tak zkoumaný podnik skutečně rozdělil pravomoci mezi ostatní zaměstnance, nicméně rozdělení pravomocí vlastníka odpovědným pracovníkům nebylo zcela přínosné, a proto muselo dojít k redukci takových zaměstnanců.

Podnikový management

Velmi silná rodinná vazba, která vede k vysoké odpovědnosti vůči ostatním členům. Zahrnuje správné řízení podniku, které musí být uskutečněno prostřednictvím správné motivace zaměstnanců a vedoucích pracovních, aby splnili stanovené cíle. Stmelujícím prvkem v rodinném podniku je samotná příslušnost k rodině, která má stejné hodnoty, názory, mají tedy stejnou kulturu. Tento fakt se nejvíce projevuje v začátcích rodinného podnikání.

Podniková kontrola

V tomto případě rodinného podnikání chybí vytyčení skutečného cíle, pouze se předpokládá a uvažuje o rozšíření o inovacích, proto není zapotřebí kontroly. Objevuje se zde i jeden z negativních vlivů na podnik, a to kdy matka je majitelkou a obává se, že když předá podnik dceři, tak ztratí zcela nad ním kontrolu. Což je důvod k tomu, že cukrárna se dále nerozvíjí a může ztratit konkurenceschopnost.

2.5 Porovnání podniků

Společným problémem těchto rodinných podniků je především v oblasti komunikace a prolínání pracovních a rodinných záležitostí, řešení nástupnictví, podnikové finance. Každý z uvedených podniků tento problém řešil jinou cestou.

V prvním případě se spíše jednalo o nezáměr otce více komunikovat se synem. Kdyby řešily své problémy včas a dlouhodobě, mohlo fungování jejich společnosti pokračovat. V jejich případě bych doporučila týdenní schůzky ohledně chodu a vývoje firmy, kdyby tomu tak bylo, mohli se vyhnout různým problémům a podpořit rozvoj firmy novými investicemi. Pro úspěšné předání firmy synovy a zapojení jeho do fungování, by bylo zapotřebí, aby na počátku proběhlo vymezení cíle, kterého chtějí společně dosáhnout a v jakém časovém horizontu mělo dojít k předání podniku.

U druhého rodinného podniku došlo k úspěšnému vyřešení komunikace mezi všemi třemi spoludávajícími až vývojem společnosti. Problém komunikace mezi manželi započalo samotné rozhodnutí, zda podnikat spolu či ne, vzhledem k jejich vytíženosti. Následné vzniknutí pracovního partnerství přineslo do jejich osobního života problémy z pracoviště a bylo nutné rozdělit rodinu a práci, aby nedocházelo k nadbytečným problémům. Zde si myslím, že došlo k velmi dobrému řešení. Každodenní pracovní obědy jsou skvělou příležitostí, jak vyřešit nové ale i přicházející pracovní situace, aniž by to ohrozilo rodinnou stabilitu.

Třetí rodinný podnik, ačkoliv dcera s matkou spolupracují několik let, stále nedošly ke správnému uchopení jejich situace a rozdělení práce a rodiny. Domnívám se, že v jejich případě by napomohlo oficiální převzetí podniku dcerou. Již nyní má vysokou kompetenci v podniku a šlo by spíše o formální záležitost s tím, že by u matky došlo k uznání dcery jako prioritního vlastníka. Tento krok by následně mohl vyřešit i komplikace s rozvojem firmy a přispět tak k jeho dalšímu růstu a začlenění nových trendů, které by tak přilákaly nové zákazníky a zvýšily zisky.

Díky dobrému zareagování na potřeby trhu, se druhý rodinný podnik stal úspěšným a může se dále rozvíjet. Pro svou propagaci využívá především internetu, k ní bych pouze doporučila využít výhodu rodinnosti a prezentovat tak firmu na trhu. Ta může následně dodat budoucímu zákazníkovi důvěru, spolehlivost a kvalitu v jejich produkty.

V mnoha ohledech se druhý podnik jeví jako správně fungující společnost na trhu, která se ovšem díky třetímu spoludávajícímu pravděpodobně dále nebude rozvíjet, i když by mohlo jít o úspěšný pokrok pro podnik. Vzhledem k jejich podnikatelskému přístupu, kdy si

zakládají na kvalitě a vysoké angažovanosti. První podnik tím, že vůbec nezareagoval na vývoj trhu, ztratil zákazníky a svou výhodu jako cenově výhodného dodavatele v kraji nevyužil. Věřím, že kdyby majitel přistoupil na nové investice, mohlo dojít k pokračování podnikání mezi synem a otcem a komplikace, které provázely jejich začátky, by se vyřešily s přibývajícími úspěchy na trhu.

Tyto tři rodinné podniky mají své slabé i silné stránky. Nejlepší rovnováhu mezi nimi má druhý podnik. Podle kterého by se mohla rodinná cukrárna inspirovat především v oblasti komunikace, kterou nemá zcela vyřešenou. Tak jako manželský pár ve druhém podniku, tak i matka s dcerou tráví spolu stejně času a vyčlenění doby pouze na pracovní záležitosti je skvělým řešením jak posunout pracovně-rodinný vztah kupředu. Na rozdíl od prvního podniku, jehož majitel se obával investic do moderních technologií, především proto, že jsou drahé, si druhý podnik včas uvědomil, že pokud chtějí uspět u zákazníka, tak jinou než technologickou, tzn. především komunikace přes internet, to nelze provést. Investice se mu vyplatila a dnes má tento rodinný podnik stabilní základ a funguje bez problémů. První podnik tím, že neinvestoval, ztratil zákazníky, a tím i schopnost přetrvávat na trhu. Jak již bylo zmíněno, v prvním podniku se předpokládalo, že dojde k předání pravomocí na syna. Nicméně vlivem jiných představ a špatné komunikace mezi otcem a synem k tomu nedošlo. Nástupnictví druhý rodinný podnik zatím zcela neřeší, pouze dochází k diskuzím, což si myslím je něco, co by mělo probíhat i v rodinné cukrárně. Pokud se začne potomek dříve zapojovat do představy, že mu bude podnik předán, věřím, že by pak docházelo k jednoduššímu předávání kontroly nad podnikem a zakládající majitel měl jistotu, že vše po jeho odchodu bude fungovat tak, jak má, a pomohlo by mu to vyrovnat se skutečností ztrátou vedoucího postavení.

Závěr

Tato práce se zabývá řízením vybraných rodinných firem. Cílem této bakalářské práce bylo pochopit základní problematiku rodinného podnikání. Získané poznatky v teoretické části jsem využila v praktické části. V praktické části jsem se zabývala porovnáním vybraných rodinných firem na základě teoretické části a výpovědí majitelů podniků o jejich fungování. V první části práce jsem vymezila pojem rodinné podnikání pomocí zahraničních definic a české legislativy. Dále jsem uvedla, jakým způsobem jsou zapojeni členové do fungování rodinného podniku a jak ovlivňují jeho řízení. Vymezila jsem silné a slabé stránky, které nejčastěji ovlivňují fungování rodinného podniku včetně základních manažerských funkcí. Na konci této části byl vytvořen kontrolní seznam, na základě kterého jsem tvořila analýzu polostrukturovaného rozhovoru.

Z polostrukturovaného rozhovoru, který byl proveden v každé rodinné firmě, byly zjištěny oblasti, ve kterých mají rodinné podniky problémy a naopak, při kterých se jim daří správně fungovat. Při zpracování těchto problémů jsem vytvořila doporučení, jak by se daný problém mohl vyřešit či jak zlepšit danou situaci. Mezi doporučení patří zlepšení v oblasti komunikace mezi jednotlivými členy rodiny, dále pak se jednalo v případě třetího podniku o předání pravomocí a vymezení 100 % odpovědností. V prvním podniku jsem analyzovala zejména komunikační problémy mezi otcem a synem, oblast modernizace podniku a reagování na potřeby trhu včetně důvodů skončení společného podnikání. V případě druhého podniku jsem se věnovala rozebráním především problémových situací v minulosti. Závěrem práce jsem vytvořila porovnání těchto tří podniků, porovnávala jsem je z hlediska řešených oblastí.

Přínosem této práce je analýza řízení rodinných firem a konfliktů, které mohou při společném podnikání nastat, a vytvoření návrhu řešení či případného zlepšení oblastí rodinného podnikání, které nejsou zcela vyřešeny. Závěry mé práce jsem předložila spolupracujícím podnikatelům.

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

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

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

HANZELKOVÁ, Alena. *Re-establishing traditional czech family businesses: a multiple case study of the present challenges*. Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2004. Jyväskylä studies in business and economics, 36. ISBN 951-39-1909-9.

KENYON-ROUVINEZ, Denise a John L. WARD. *Family business: key issues*. New York: Palgrave Macmillan, 2005. ISBN 1403947759.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.

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

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9."

STRAKOVÁ, Marcela. *Handy slovník ekonomický anglicko-český, česko-anglický*. Plzeň: Fraus, 2000. Handy - slovníky do ruky. ISBN 80-7238-073-7.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

Internetové zdroje

CARLOCK, R. S. 2001. Strategic planning for the family business: parallel planning to unify the family and business. Palgrave, New York.

Dostupné online:

http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BUSINESS%20Strategic%20Planning%20for%20the%20Family%20Business.pdf [cit. 2016-08-18]

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Dostupné online: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/> [cit. 2016-08-18]

HNÁTEK Milan, HNÁTKOVÁ Milena. Rodinné podnikání ve světle korpusu a českých zákonů. 2014.

Dostupné online http://www.slu.cz/su/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2014/docs-3-2014/Hnatek_Hnatkova.pdf [cit. 2016-08-18]

AMSP, Výsledky 22. průzkumu; Rodinné firmy, 2013, dostupné online

<http://www.amspace.cz/22-pruzkum-amspace-cr-nazory-majitelu-a-jednatelu-k-rodinnemu>, [cit. 2016-08-18]

AMSP, Výsledky 26. průzkumu; Situace rodinných firem, 2014, dostupné online

http://www.amspace.cz/uploads/Pruzkumy/Vysledky_26._pruzkumu_AMSP_CR.pdf, [cit. 2016-08-18]

AMSP, Výsledky 32. průzkumu; Situace rodinných firem, 2015, dostupné online

http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty_2015/Pruzkumy/Vysledky_32.pruzkumu_rod.firmy_AMSP_CR_na_web.pdf [cit. 2016-08-18]

AMSP, Výsledky 40. průzkumu; Specifika rodinného podnikání, 2015,

dostupné online http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty_2016/TZ/IPSOS_pro_AMSP_Rodinne_firmy_novinari_TISK.PDF, [cit. 2016-08-18]

Pro Byznys, Rodinné firmy, 2015, dostupné online

http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty_2015/AMSP_v_mediich/ProByznys_Rodinne_firmy.pdf, [cit. 2016-08-18]

Dostupné online <http://www.uniqueconcept.cz/newsbook/390.pdf>, [cit. 2016-08-18]

Projekt Rodinná firma, dostupné online <http://www.amsp.cz/rodinnafirma>, [cit. 2016-08-18]

<https://managementmania.com/cs/analyza-kontrolni-seznam-cla-checklist-analysis> [cit. 2016-08-18]

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 Funkční rovnice..... | 6 |
| Obrázek 2 Model vlivu rodiny na podnik..... | 9 |
| Obrázek 3 Vnímání rodinné firmy jako výhody..... | 12 |
| Obrázek 4 Výhody rodinné firmy..... | 15 |
| Obrázek 5 Model dle Rosenbauera..... | 17 |
| Obrázek 6 Generační obměna..... | 19 |
| Obrázek 7 Postoje k prodeji firmy..... | 19 |
| Obrázek 8 Organizační struktura - původní stav..... | 36 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 Silné stránky podniku, zdroj: Koráb a kol., 2008, str. 62, vlastní tvorba..... | 11 |
|--|----|

Seznam příloh

| | |
|--|----|
| Příloha 1 Osnova témat pro polostrukturovaný rozhovor..... | 47 |
|--|----|

Příloha 1 Osnova témat pro polostrukturovaný rozhovor

- 1) Za jakým účelem a proč byl podnik založen,
- 2) Organizační struktura řízení podniku,
- 3) Vývoj podniku, vize a cíle podniku,
- 4) Strategický rodinný plán:
 - Podnik x rodina,
 - Zájmy, stanoviska, podniková filozofie,
 - Dokument pravidel,
 - Pravidelná setkání -> sledování pokroků, kterých rodina dosahuje (rodinné rady)
- 5) Slabé x silné stránky,
- 6) Konflikty (přenos do pracovního/rodinného prostředí),
- 7) Nástupnictví,
- 8) Využití vzdělání ze školy v podnikání, porovnání praxe/teorie,
- 9) Zkušenosti z jiných podniků.

Seznam zkratek

| | |
|---------------------|---|
| AMSP ČR | Asociací malých a středních podnikatelů a živnostníků České republiky |
| Sb. | Sbírka zákonů |
| § | Paragraf |
| RP | Rodinný podnik |
| VK _{rod} | Vlastní kapitál ovládaný rodinou |
| VK _{pod} | Vlastní kapitál daného podniku |
| STAT _{rod} | Počet členů statutárního orgánu rekrutující se z dané rodiny |
| STAT _{pod} | Počet členů statutárního orgánu podniku (Koráb a kol, 2008, str. 21) |

