



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
**Ekonomická fakulta**



## **Rodinné podnikání v ČR**

Family business in the Czech Republic

### **HABILITAČNÍ PRÁCE**

Obor: Podniková ekonomika a management

Autor: Ing. Naděžda Petřů, Ph.D.

ORCID ID 0000-0002-9927-3337, Web of Science ResearcherID Y-3810-2019

Počet stran: od prohlášení po seznam příloh 170

Počet příloh: A – CH / 9 příloh / 23 stran

Počet tabulek: 36 v textu práce, 6 v přílohách

Počet obrázků: 23

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že se na mou habilitační práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména §60 - školní dílo. Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé habilitační práce pro vnitřní potřebu TUL. Užiji-li habilitační práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše. Habilitační práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě provedených průzkumů.

Datum:

Podpis:

## Poděkování

Poděkování patří všem, kteří se problematikou rodinného podnikání dlouhodobě zabývají. Předložená habilitační práce byla vytvořena díky spolupráci autorky s týmem Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR zajišťujícím aktivitu Roku rodinného podnikání 2018 a nedotačného projektu Rodinná firma, dále díky spolupráci s týmem akademických pracovníků TU v Liberci, VŠE v Praze, VUT v Brně, s odborníky z řad poradenských podniků, se studenty VŠFS, a.s. Z kolegů z VŠFS a.s. patří jmenovité poděkování paní Andree Tomáškové za její zájem o problematiku rodinného podnikání a spolupráci na studentských projektech, panu Petru Stuchlíkovi, Miroslavu Juráskovi, Mojmiru Helískovi za jejich rady a náměty pro zpracování statistických dat a užití vědeckých metod práce, paní Bohuslavě Šenkýřové, předsedkyni představenstva, rektorce VŠFS, a.s. za podporu a umožnění účasti na projektech, zahraničních stážích, konferencích, pobytech ERASMUS +, zaměřených na poznání problematiky rodinného podnikání.

Za spolupráci patří hlavní poděkování všem rodinám, které byly ochotny zviditelnit svoji tvář, podělit se ve veřejně dostupných zdrojích o své osobní příběhy, účastnit se diskuzí, kulatých stolů, setkání nástupníků, vzdělávacích akcí, konferencí, dotazníkových šetření – bez nich by tato habilitační práce nikdy nemohla vzniknout. Nezanedbatelnou roli sehrál pan Libor Musil, předseda představenstva rodinného podniku LIKO-S, místopředseda představenstva AMSP ČR a garant projektu Rodinná firma, který se díky svému entusiasmu a nadšení podílel na zviditelnění rodinného podnikání v ČR. Ve výčtu osobností, které ovlivňují prosazení podpory rodinného podnikání, nesmí chybět ani Karel Havlíček, místopředseda vlády, ministr průmyslu a obchodu, ministr dopravy. Setkávání a diskuze všech jmenovaných umožnila poprvé v novodobé historii rodinného podnikání v ČR zaznamenat realitu spojenou s řízením rodinných podniků.

Poděkování patří mé rodině za trpělivost a zázemí, které mi poskytla v průběhu několika let věnovaných problematice rodinného podnikání.

Many thanks to all my friends from Universities and the companies in abroad.

## **Abstrakt**

V habilitační práci je řešena v České republice velmi aktuální problematika specifik managementu rodinného podnikání. Jeho novodobou historii lze spojit se společenským vývojem po roce 1989, kdy v ČR začaly vznikat první rodinné podniky. Tato forma podnikání spojila tři systematicky odlišné světy – svět emocí se světem racionality a se světem financí. Jejich nosným specifikem je interakce rodiny a podnikání, interakce mezi racionálním a na výkon zaměřeným světem businessu a emocionálními rodinnými vazbami a vztahy.

Autorka si klade za hlavní cíl shrnout poznatky reality rodinného podnikání v ČR, především v oblastech, kterým dosud nebyla věnována dostatečná pozornost. Těmi je řízení marketingu a řízení značky, vliv generací na aktivity spojené se vstupem RP na zahraniční trhy, výskyt konkrétních faktorů socioemocionálního bohatství, přístup generací k preferenci užití cizího a vlastního kapitálu. Byly stanoveny i vedlejší cíle.

Naplnění cílů, zodpovězení výzkumných otázek a ne/podpoření hypotéz je založeno na uplatnění řady metod vědecké práce. Ke každému tématu jsou prostřednictvím systematického literárního přehledu prezentovány relevantní teoretické koncepty. Pro zpracování habilitační práce jsou využity empirické vědecké metody, obecné teoretické metody, specifické matematické a statistické metody a jejich kombinace.

Na základě provedených výzkumů bylo zjištěno, že marketingové aktivity RP jsou zaměřeny především na nástroj řízení vztahů se zákazníky a na poskytování hodnoty, cca třetina RP apeluje na svoji rodinnost prostřednictvím první strany webové prezentace, ale více jak polovina v pododkazu O nás prezentuje historii, tradici apod. Potvrzuje se dlouhodobý trend, že malé a střední exportně orientované RP řízené první generací jsou závislé na trhu Slovenska a Německa, pokud je v managementu RP zastoupena druhá generace, dochází k diverzifikaci zahraničních teritorií i mimo trhy EU. Výzkum v oblasti socioemocionálního bohatství je jednou z nejvlivnějších oblastí výzkumu, ze kterých vyplynula specifika RP. Byl vyhodnocen výskyt konkrétních faktorů a jejich pořadí (např. v roce 2019 majitelé RP upřednostnili sociální faktory před afektivními, kognitivními, motivačními a behaviorálními). Dále bylo možno konstatovat, že existuje souvislost mezi počtem generací v managementu a preferencí užití cizího a vlastního kapitálu a že existuje závislost mezi počtem generací v managementu a konkrétní formou alokace cizího nebo vlastního kapitálu. Kromě výše uvedených zjištění byly popsány, identifikovány a vyhodnoceny souvislosti výzkumných tematických okruhů, naznačeny jejich závislosti – i v tom spočívá její jedinečnost a novost. Byly navrženy další směry zkoumání RP v ČR.

## **Klíčová slova**

alokace kapitálu, generace, internacionalizace, legislativa, marketing, rodinný podnik, rodinné podnikání, řízení značky, socioemocionální bohatství, strategie, vlastní a cizí kapitál, zahraniční trhy.

## **Abstract**

The habilitation thesis addresses the highly topical issue of the features of family business management in the Czech Republic. Its contemporary history can be linked to social development since 1989, when the first family businesses began to emerge in the Czech Republic. This form of business joined three systemically different worlds – the world of emotions with the world of rationality and the world of finance. Its most distinctive feature is the interaction of family and business, the interaction between the rational and performance-oriented world of business and emotional families ties and relationships.

The author has set the goal of summarizing findings on the reality of family business in the Czech Republic, primarily in areas that have not been the subject of sufficient attention thus far. These include marketing management and brand management, the influence of generations on activities associated with entry of a family business to foreign markets, the emergence of specific factors of socioemotional wealth, the approach of different generations to a preference for the use of equity or debt. Other secondary goals have been set as well.

The achievement of goals, the answering of research questions, and the support or rejection of hypotheses is based on application of a range of research methods. Relevant theoretical concepts are presented for each topic via a systematic literature review. Empirical research methods, general theoretical methods, specific mathematical and statistical methods, and combinations thereof are used for preparing the habilitation thesis.

Based on the research conducted, it has been determined that the marketing activities of family businesses are focused primarily on serving as a tool for managing relationships with customers and providing value, approx. a third of family businesses appeal to their familial character using the first page of their web presence, but over half present their history, traditions, etc. under the menu item About Us. A long-term trend has been confirmed, that small and medium-sized export-oriented family businesses managed by their first generation are dependent on the markets of Slovakia and Germany; whereas the representation of the second generation in the management of the family business leads to diversification of international territories, even outside the markets of the EU. Research in the area of socioemotional wealth is one of the most influential areas of research that has yielded features of family businesses. The presence of specific factors and their ordering was evaluated (e.g. in 2019 owners of family businesses prioritized social factors before affective, cognitive, motivational, and behavioral). It can also be stated that the number of generations in management is associated with their preference for the use of equity or debt, and that there is a dependence between the number of generations in management and the specific form of allocation of debt or equity. Apart from the above findings, associations with topical research areas were described, identified, and evaluated, and other directions identified for investigation of family businesses in the Czech Republic.

## **Key words**

allocation of capital, brand management, debt and equity, family business, foreign markets, generations, internationalization, legislation, marketing, socioemotional wealth, strategy.

## **Zusammenfassung**

Die Habilitationsarbeit befasst sich mit der in der Tschechischen Republik sehr aktuellen Problematik der Merkmale des Managements von Familienunternehmen. Seine neuzeitliche Geschichte lässt sich mit der gesellschaftlichen Entwicklung nach dem Jahr 1989 in Verbindung bringen, als in der Tschechischen Republik die ersten Familienunternehmen entstanden. Diese Unternehmensform verband drei systematisch verschiedene Welten – die Welt der Emotion mit der Welt der Rationalität und der Welt der Finanzen. Tragendes Merkmal ist die Interaktion zwischen Familie und Unternehmen, die Interaktion zwischen Rationalität und leistungsorientierter Geschäftswelt einerseits und den emotionalen Familienbeziehungen.

Die Autorin stellt sich das Ziel, die Erkenntnisse der Realität von Familienunternehmen in der Tschechischen Republik zusammenzufassen, insbesondere in Bereichen, welchen bislang zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Dabei handelt es sich um das Management von Marketing und Brands, den Einfluss von Generationen auf Aktivitäten in Verbindung mit dem Eintritt von Familienunternehmen auf ausländische Märkte, das Auftreten von konkreten Faktoren sozioemotionalem Reichtums, sowie die Haltung der Generationen zur Präferenz der Verwendung von Eigen- und Fremdkapital. Es wurden auch Nebenziele aufgestellt.

Das Erreichen der Ziele, die Beantwortung der Forschungsfragen und die Bestätigung /Widerlegung von Hypothesen beruhen auf der Anwendung einer Reihe von Methoden des wissenschaftlichen Arbeitens. Für jedes Thema werden mittels eines systematischen Literaturverzeichnisses die relevanten Theoriekonzepte präsentiert. Für die Erstellung der Habilitationsarbeit wurden empirische wissenschaftliche Methoden, allgemeine theoretische Methoden, spezifische mathematische und statistische Methoden und ihre Kombinationen verwendet.

Auf der Grundlage der durchgeführten Forschung wurde ermittelt, dass die Marketingaktivitäten von Familienunternehmen insbesondere auf das Instrument des Kundenbeziehungsmanagements und der Mehrwerterbringung ausgerichtet sind, ca. ein Drittel der Familienunternehmen appelliert an ihre Familieneigenschaft mit Hilfe der ersten Seite ihrer Internetpräsenz, jedoch mehr als die Hälfte präsentiert unter dem Reiter „Über uns“ ihre Geschichte, Tradition, usw. Es zeichnet sich ein langfristiger Trend ab, dass kleine und mittlere exportorientierte Familienunternehmen, die von der ersten Generation geführt werden, von den Märkten in der Slowakei und Deutschland abhängen, sofern im Management des Familienunternehmens auch die zweite Generation vertreten ist, kommt es zu einer Diversifizierung der ausländischen Territorien auch außerhalb der EU. Die Forschung im Bereich des sozioökonomischen Reichtums ist eines der einflussreichsten Forschungsgebiete, aus welchen die Spezifika von Familienunternehmen hervorgehen. Es wurde das Auftreten von konkreten Faktoren und ihre Reihenfolge ausgewertet (z.B. haben im Jahr 2019 die Inhaber von Familienunternehmen soziale Faktoren vor affektiven, kognitiven, motivationellen und behavioralen bevorzugt). Außerdem lässt sich konstatieren, dass ein Zusammenhang zwischen der Anzahl der Generationen im Management und der Präferenz der Verwendung von Eigen- und Fremdkapital besteht und dass eine Abhängigkeit zwischen der Anzahl der Generationen im Management und der konkreten Form der Allokation von Eigen- und Fremdkapital besteht. Darüber hinaus wurden die Zusammenhänge der thematischen Forschungsbereiche beschrieben, identifiziert und ausgewertet, sowie die weitere Richtung für die Erforschung von Familienunternehmen in der Tschechischen Republik aufgezeigt.

### **Schlüsselwörter**

Allokation von Kapital, ausländische Märkte, Brandmanagement, Eigen - und Fremdkapital Familienunternehmen, Generationen, Internationalisierung, Legislative, Marketing, Strategie, sozioemotionaler Reichtum.

# Obsah

|                 |                                                                                       |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Prohlášení      |                                                                                       |
| Poděkování      |                                                                                       |
| Abstrakt        |                                                                                       |
| Klíčová slova   |                                                                                       |
| Abstract        |                                                                                       |
| Key words       |                                                                                       |
| Zusammenfassung |                                                                                       |
| Schlüsselwörter |                                                                                       |
| Obsah           | 7                                                                                     |
| Seznam zkratek  | 10                                                                                    |
| Seznam obrázků  | 12                                                                                    |
| Seznam tabulek  | 13                                                                                    |
| Úvod            | 14                                                                                    |
| <b>1.</b>       | <b>Výzkumná problematika, vzhled do vývoje vědeckého poznání</b>                      |
| 1.1             | Průběh, stav poznání problematiky a metody výzkumu v Polsku                           |
| 1.2             | Průběh, stav poznání problematiky a metody výzkumu na Slovensku                       |
| 1.3             | Průběh, stav poznání problematiky a metody výzkumu v Maďarsku                         |
| 1.4             | Průběh, stav poznání problematiky a metody výzkumu v Bulharsku                        |
| 1.5             | Průběh, stav poznání problematiky a metody výzkumu v ČR                               |
| 1.6             | Vyhodnocení tematických okruhů, metod a rozsahu zkoumání problematiky RP              |
| 1.7             | Vyhodnocení výzkumných otázek                                                         |
| 1.8             | Doporučení pro další výzkum vývoje vědeckého poznání problematiky RP v ČR             |
| 1.9             | Doporučení pro veřejnou správu a vládní sektor                                        |
| <b>2.</b>       | <b>Metodologický postup tvorby habilitační práce</b>                                  |
| 2.1             | Zdroje dat                                                                            |
| <b>3.</b>       | <b>Charakteristika, atributy, význam a specifika RP, aktuální stav v ČR</b>           |
| 3.1             | Proč podporovat RP? Které prvky nebo rysy jsou charakteristické pro RP?               |
| 3.1.1           | <i>Kroky vedoucí k legislativnímu ukotvení definice RP v ČR</i>                       |
| 3.2             | Identifikace subjektů – rodinných podniků v ČR                                        |
| 3.3             | Vyhodnocení výzkumných otázek                                                         |
| 3.4             | Doporučení pro další výzkum charakteristik, atributů, významu, specifik RP v ČR       |
| 3.5             | Doporučení pro veřejnou správu a vládní sektor                                        |
| <b>4.</b>       | <b>Řízení RP v oblasti marketingu, řízení značky</b>                                  |
| 4.1             | Teoretická východiska řízení marketingu a řízení značky RP                            |
| 4.2             | Marketingové nástroje a jejich využití v praxi ne/rodinných podniků – výstupy výzkumu |
| 4.2.1           | <i>Cíl, data a metody výzkumu</i>                                                     |
| 4.2.2           | <i>Výsledky výzkumu</i>                                                               |
| 4.2.3           | <i>Diskuze k výstupům výzkumu</i>                                                     |
| 4.2.4           | <i>Limity výzkumu</i>                                                                 |
| 4.3             | Vyhodnocení výzkumných otázek a hypotéz                                               |
| 4.4             | Doporučení pro další výzkum řízení RP v oblasti marketingu a                          |
| 4.5             | Doporučení pro veřejný sektor a státní správu                                         |

|               |                                                                                                                         |            |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>5.</b>     | <b>Vliv počtu generací v managementu RP na výběr teritoria při vstupu RP na zahraniční trhy</b>                         | <b>84</b>  |
| 5.1           | Teoretická východiska problematiky růstu RP v oblasti internacionalizace, vstupu na zahraniční trhy                     | 85         |
| 5.2           | Vyhodnocení vlivu počtu generací v managementu RP na výběr teritoria při vstupu RP na zahraniční trhy – výstupy výzkumu | 88         |
| 5.2.1         | <i>Cíl, data a metody výzkumu</i>                                                                                       | 88         |
| 5.2.2         | <i>Výsledky výzkumu</i>                                                                                                 | 89         |
| 5.2.3         | <i>Diskuze k výstupům výzkumu, doplněná o postřehy z osobních</i>                                                       | 90         |
| 5.2.4         | <i>Limity výzkumu</i>                                                                                                   | 93         |
| 5.3           | Vyhodnocení výzkumných otázek                                                                                           | 93         |
| 5.4           | Doporučení pro další výzkum v oblasti obchodní výsledky a růst, internacionalizace, vstup českých RP na zahraniční trhy | 94         |
| 5.5           | Doporučení pro veřejný sektor a státní správu                                                                           | 94         |
| <b>6.</b>     | <b>SEW českých rodinných podniků</b>                                                                                    | <b>96</b>  |
| 6.1           | Teoretická východiska problematiky SEW rodinných podniků                                                                | 97         |
| 6.2           | SEW rodinných podniků v ČR – výstupy výzkumu                                                                            | 101        |
| 6.2.1         | <i>Cíl, data a metody výzkumu</i>                                                                                       | 102        |
| 6.2.1.1       | <i>Data a jejich kódování</i>                                                                                           | 103        |
| 6.2.1.2       | <i>Metody výzkumu</i>                                                                                                   | 104        |
| 6.2.2         | <i>Výsledky výzkumu</i>                                                                                                 | 105        |
| 6.2.3         | <i>Diskuze k výstupům výzkumu</i>                                                                                       | 109        |
| 6.2.4         | <i>Limity výzkumu</i>                                                                                                   | 110        |
| 6.3           | <i>Vyhodnocení výzkumných otázek a hypotéz</i>                                                                          | 112        |
| 6.4           | Doporučení pro další výzkum SEW českých RP                                                                              | 113        |
| 6.5           | Doporučení pro veřejnou správu a státní sektor                                                                          | 114        |
| <b>7.</b>     | <b>Mezigenerační přístup k financování RP, preference užití cizího a vlastního kapitálu</b>                             | <b>115</b> |
| 7.1           | Teoretická východiska problematiky přístupu k financování RP,                                                           | 116        |
| 7.2           | Mezigenerační přístup k financování RP, preference užití cizího a vlastního kapitálu – výstupy výzkumu                  | 119        |
| 7.2.1         | <i>Cíl, data a metody výzkumu</i>                                                                                       | 119        |
| 7.2.1.1       | <i>Data a jejich zpracování</i>                                                                                         | 119        |
| 7.2.1.2       | <i>Metody výzkumu</i>                                                                                                   | 120        |
| 7.2.2         | <i>Výsledky výzkumu</i>                                                                                                 | 122        |
| 7.2.3         | <i>Diskuze k výstupům výzkumu</i>                                                                                       | 127        |
| 7.2.4         | <i>Limity výzkumu</i>                                                                                                   | 129        |
| 7.3           | Vyhodnocení výzkumných otázek a hypotéz                                                                                 | 130        |
| 7.4           | Doporučení pro další výzkum přístupů k financování RP, preference užití cizího a vlastního kapitálu v RP                | 131        |
| 7.5           | Doporučení pro veřejný sektor, státní správu                                                                            | 131        |
| <b>8.</b>     | <b>Souvislosti výzkumných tematických okruhů</b>                                                                        | <b>133</b> |
| 8.1           | Konkretizace souvislostí výzkumných tematických okruhů                                                                  | 133        |
| 8.2           | Vyhodnocení souvislostí výzkumných tematických okruhů                                                                   | 135        |
| 8.3           | Návrh metody výzkumu pro vyhodnocení souvislostí výzkumných tematických okruhů                                          | 138        |
| <b>9.</b>     | <b>Návrh struktury vzdělávání majitelů RP, rodinných příslušníků</b>                                                    | <b>143</b> |
| Závěr         |                                                                                                                         | 147        |
| Reference     |                                                                                                                         | 154        |
| Seznam příloh |                                                                                                                         | 170        |

Příloha A: TOP 50 světových rodinných podniků

Příloha B: Etický kodex registrovaného Rodinného podniku České republiky

Příloha C: Jsme RP – co to pro nás znamená?

Příloha D: Komparace publikačních výstupů ve vztahu k řízení značky RP

Příloha E: Hodnoticí ukazatele marketingové vitality

Příloha F: Text a grafika propagačního letáku značky Rodinný podnik Česká republika

Příloha G: Export je oceán příležitostí pro RP EMCO

Příloha H: Ukázka z tabulky s přepsanými texty před zahájením kódování

Příloha CH: Dělení SEW, oblast výzkumu, publikované teorie

## Seznam zkratek

|         |                                                                                                                                                                                         |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AF      | Afektivní faktory                                                                                                                                                                       |
| AMSP ČR | Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky                                                                                                                       |
| ANOVA   | <i>Analysis of Variance</i> , analýza rozptylu                                                                                                                                          |
| ANCOVA  | <i>Analysis of Covariance</i> , analýza kovariance                                                                                                                                      |
| ARP     | Asociace rodinných firem                                                                                                                                                                |
| ARES    | Administrativní registr ekonomických subjektů                                                                                                                                           |
| AS      | <i>Average Sales</i> , Výše tržeb                                                                                                                                                       |
| BEH     | Behaviorální faktory                                                                                                                                                                    |
| CATI    | <i>Computer Assisted Telephone Interviewing</i> , telefonické dotazování za použití počítače                                                                                            |
| CEA     | <i>Classification of economic activities</i> , Klasifikace oboru podnikání                                                                                                              |
| CEO     | <i>Chief Executive Officer</i> (v původním významu výkonný člen rady ředitelů pověřený vedením společnosti). V ČR označení pro nejvýše postaveného ředitele nebo jednatele společnosti. |
| CRM     | <i>Customer Relationship Management</i> , Řízení vztahů se zákazníky                                                                                                                    |
| CRF     | Centrum rodinných firem                                                                                                                                                                 |
| CZ NACE | <i>Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne</i> . Zkratka pro klasifikaci ekonomických činností                                                 |
| ČEB     | Česká exportní banka                                                                                                                                                                    |
| ČMZRB   | Českomoravská záruční a rozvojová banka                                                                                                                                                 |
| ČR      | Česká republika                                                                                                                                                                         |
| ČSÚ     | Český statistický úřad                                                                                                                                                                  |
| ČTK     | Česká tisková kancelář                                                                                                                                                                  |
| DM      | Dynamika a mezilidské vztahy                                                                                                                                                            |
| EBRFR   | Equa bank Rodinná firma roku                                                                                                                                                            |
| EGAP    | Exportní garanční a pojišťovací společnost                                                                                                                                              |
| EK      | Evropská komise                                                                                                                                                                         |
| EFB     | <i>European Family Business</i> , federace národních asociací EU zastupující rodinné podniky                                                                                            |
| EU      | Evropská unie                                                                                                                                                                           |
| FBR     | <i>Family Business Review</i> , Federace národních asociací RP EU                                                                                                                       |
| GDPR    | <i>General Data Protection Regulation</i> , ochrana osobních údajů                                                                                                                      |
| CHA     | Charakteristiky a atributy                                                                                                                                                              |
| IFERA   | <i>International Family Enterprise Research Academy</i> , Mezinárodní akademie pro výzkum rodinného podnikání                                                                           |
| KEM     | Katedra ekonomie a managementu                                                                                                                                                          |
| KOG     | Kognitivní faktory                                                                                                                                                                      |

|            |                                                                                                                                   |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KPMG       | Zkratka jmen původních společníků                                                                                                 |
| MF         | Ministerstvo financí                                                                                                              |
| MOT        | Motivační faktory                                                                                                                 |
| MPO        | Ministerstvo průmyslu a obchodu                                                                                                   |
| MSP        | Malý a střední podnik                                                                                                             |
| MN         | Marketingová vitalita                                                                                                             |
| MZ         | Ministerstvo zemědělství                                                                                                          |
| MZV        | Ministerstvo zahraničních věcí                                                                                                    |
| NE         | <i>Number of Employees</i> , Počet zaměstnanců                                                                                    |
| OSVČ       | Osoba samostatně výdělečně činná                                                                                                  |
| OV         | Obchodní výsledky                                                                                                                 |
| PN         | Posloupnost a nástupnictví                                                                                                        |
| PwC        | <i>Price waterhouse Coopers</i> , mezinárodní síť poradenských společností                                                        |
| RES        | Rejstřík ekonomických subjektů                                                                                                    |
| RP         | Rodinný podnik, rodinné podnikání                                                                                                 |
| RVVI       | Rada pro výzkum, vývoj a inovace                                                                                                  |
| SEW        | <i>Socioemotional Wealth</i> , socioemocionální bohatství                                                                         |
| SNS        | Společenství nezávislých států                                                                                                    |
| SOC        | Sociální faktory                                                                                                                  |
| SŘ         | Strategie a řízení                                                                                                                |
| SWOT       | <i>Strengths</i> (Silné stránky), <i>Weaknesses</i> (Slabé stránky), <i>Opportunities</i> (Příležitosti), <i>Threats</i> (Hrozby) |
| TA ČR      | Technologická agentura České republiky                                                                                            |
| TU Liberec | Technická univerzita v Liberci                                                                                                    |
| USA        | <i>United States of America</i> , Spojené státy americké                                                                          |
| VaV        | Věda a výzkum                                                                                                                     |
| VIP        | <i>Very Important Pearson</i> (Velmi významná, důležitá osoba, prominent, zákazník)                                               |
| VM         | Vlastnictví, uplatnění moci a správa majetku                                                                                      |
| VP         | Výzkumná problematika                                                                                                             |
| VPS        | Vědecká pomocná síla                                                                                                              |
| VŠE        | Vysoká škola ekonomická                                                                                                           |
| VŠFS, a.s. | Vysoká škola finanční a správní, akciová společnost                                                                               |

VUT Brno Vysoké učení technické v Brně

VO Výzkumná otázka

ZUJ Základní územní jednotka

## Seznam obrázků

|                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Obrázek 1: DNA rodinného podnikání – zkoumané tematické oblasti.....                                               | 23  |
| Obrázek 2: Vyjádření podílu RP na aktivních podnikatelských subjektech v zemích EU<br>v procentních bodech .....   | 53  |
| Obrázek 3: Časová osa zviditelnění RP a ukotvení definice RP v ČR prostřednictvím vládního<br>Usnesení .....       | 59  |
| Obrázek 4: Procentní zastoupení RP podle roku založení .....                                                       | 60  |
| Obrázek 5: Právní forma RP .....                                                                                   | 61  |
| Obrázek 6: Geografické působení RP .....                                                                           | 61  |
| Obrázek 7: Rozdělení RP podle počtu zaměstnanců.....                                                               | 62  |
| Obrázek 8: Procentní zastoupení oblasti podnikání RP dle CZ-NACE .....                                             | 64  |
| Obrázek 9: Předpoklady/podmínky úspěšného rodinného podnikání.....                                                 | 66  |
| Obrázek 10: Závislost marketingové vitality na výši tržeb.....                                                     | 76  |
| Obrázek 11: Závislost marketingové vitality na oboru podnikání .....                                               | 77  |
| Obrázek 12: Závislost marketingové vitality na počtu zaměstnanců.....                                              | 77  |
| Obrázek 13: Závislost marketingové vitality na roku založení podniku.....                                          | 78  |
| Obrázek 14: Výsledky hodnocení modelové a více skupinové analýzy .....                                             | 99  |
| Obrázek 15: Interakce rodiny a podnikání, „nekonečná smyčka“ .....                                                 | 116 |
| Obrázek 16: Relativní četnost užití vlastního a cizího kapitálu v RP řízeném pouze 1. generací<br>.....            | 123 |
| Obrázek 17: Relativní četnost užití vlastního a cizího kapitálu v RP řízeném pouze 2. generací<br>.....            | 123 |
| Obrázek 18: Relativní četnost užití vlastního a cizího kapitálu v RP řízeném společně 1. a 2.<br>generací.....     | 124 |
| Obrázek 19: Relativní četnost užití vlastního a cizího kapitálu v RP řízeném společně 1., 2. a 3.<br>generací..... | 125 |
| Obrázek 20: Relativní četnost užití vlastního a cizího kapitálu v RP řízených společně 2. a 3.<br>generací.....    | 125 |
| Obrázek 21: Prolínání a souvislosti výzkumných témat spojených s rodinným podnikáním..                             | 137 |
| Obrázek 22: Pozvánka na seminář .....                                                                              | 143 |
| Obrázek 23: Návrh modulové studijní platformy .....                                                                | 145 |

## Seznam tabulek

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabulka 1: Příprava habilitační práce – chronologie řešení výzkumných témat .....                        | 17  |
| Tabulka 2: Tematické okruhy, metody a rozsah zkoumání problematiky RP v Polsku .....                     | 26  |
| Tabulka 3: Tematické okruhy, metody a rozsah zkoumání problematiky RP na Slovensku .....                 | 29  |
| Tabulka 4: Tematické okruhy, metody a rozsah zkoumání problematiky RP v Maďarsku .....                   | 31  |
| Tabulka 5: Tematické okruhy, metody a rozsah zkoumání problematiky RP v Bulharsku .....                  | 34  |
| Tabulka 6: Tematické okruhy, metody a rozsah zkoumání problematiky RP v ČR .....                         | 38  |
| Tabulka 7: Četnost výskytu tematických okruhů v kategoriích dle Evert et al. ....                        | 40  |
| Tabulka 8: Statistické vyhodnocení metod a počtu respondentů při zkoumání problematiky RP .....          | 41  |
| Tabulka 9: Systematický přehled tematických oblastí, VO, hypotéz a výzkumných metod .....                | 45  |
| Tabulka 10: TOP 10 největších českých RP 2020 .....                                                      | 62  |
| Tabulka 11: TOP 10 nejtradičnějších značek, které patří českým rodinám .....                             | 63  |
| Tabulka 12: TOP 10 nejvýkonnějších RP s nejlepším poměrem provozní ziskovosti vůči tržbám .....          | 63  |
| Tabulka 13: Časová řada bodového ohodnocení dle výstupu výzkumů z roku 2016, 2018, 2019 .....            | 74  |
| Tabulka 14: Korelační analýza úrovně marketingové vitality v závislosti na stanovených faktorech .....   | 78  |
| Tabulka 15: Deklarace rodinnosti na první straně www prezentace respondentů .....                        | 79  |
| Tabulka 16: Deklarace rodinnosti na první či vnořené úrovni www prezentace .....                         | 79  |
| Tabulka 17: Vývoj zahraničního obchodu se zbožím v letech 2015-2019 .....                                | 84  |
| Tabulka 18: Rozdělení RP dle aktivity na trhu ČR a na zahraničních trzích .....                          | 89  |
| Tabulka 19: Diverzifikace exportu v návaznosti na počet generací v managementu RP .....                  | 90  |
| Tabulka 20: Rovnoměrnost zastoupení psychosociálních faktorů SEW (potvrzující $H_{00}$ ) .....           | 97  |
| Tabulka 21: Faktory SEW rodinných podniků .....                                                          | 102 |
| Tabulka 22: Výskyt psychosociálních faktorů SEW českých malých a středních RP v letech 2018 a 2019 ..... | 106 |
| Tabulka 23: Výpočet pro testování hypotézy $H_5$ .....                                                   | 107 |
| Tabulka 24: Vstupní data pro testování $H_6$ pomocí Mann-Whitney U-testu .....                           | 107 |
| Tabulka 25: Srovnání výskytu jednotlivých faktorů SEW v teorii a praxi .....                             | 109 |
| Tabulka 26: Četnost RP dle právní formy .....                                                            | 120 |
| Tabulka 27: Deskripce výzkumného vzorku .....                                                            | 121 |
| Tabulka 28: Reálná potřeba kapitálu a formy jeho alokace .....                                           | 122 |
| Tabulka 29: Zastoupení počtu generací .....                                                              | 122 |
| Tabulka 30: Reálná potřeba kapitálu ve vztahu k počtu generací .....                                     | 126 |
| Tabulka 31: Korelační analýza mezi generacemi a potřebou zdrojů .....                                    | 127 |
| Tabulka 32: Prolínání a souvislosti tematických okruhů .....                                             | 136 |
| Tabulka 33: „Strom“ přípravy rozsahu dotazníkového šetření .....                                         | 139 |
| Tabulka 34: Předpokládaná struktura dotazníkového šetření .....                                          | 141 |
| Tabulka 35: Návrh dalších směrů výzkumu .....                                                            | 149 |
| Tabulka 36: Návrhy a doporučení pro podporu RP veřejným sektorem a státní správou .....                  | 151 |
| Tabulka 37: TOP 50 světových rodinných podniků .....                                                     | 171 |
| Tabulka 38: Komparace publikovaných výstupů ve vztahu k řízení značky .....                              | 179 |
| Tabulka 39: Hodnotící tabulka ukazatelů marketingové vitality .....                                      | 184 |
| Tabulka 40: Hodnotící bodové intervaly .....                                                             | 185 |
| Tabulka 41: Texty k zakódování .....                                                                     | 189 |
| Tabulka 42: SEW a související teorie .....                                                               | 192 |

## Úvod

Teorie rodinného podnikání by měla být schopna odlišit podniky rodinné od podniků nerodinných. Relevance výzkumu rodinných podniků a jeho zobecnění je ve velké míře závislé na definování rodinného podniku v konkrétní zemi. V Evropě existuje definice rodinného podniku v České republice, na Kypru, v Dánsku, ve Finsku, v Maďarsku, v Německu, Rakousku, Rumunsku, ve Španělsku, v Itálii, na Islandu, na Maltě. V jiných evropských zemích se můžeme setkat s více odvozenými definicemi z právních odkazů, zpráv odborníků, z akademického výzkumu apod., např. ve Francii, ve Velké Británii, v Litvě, v Holandsku, Polsku, na Slovensku, v Nizozemsku, v Norsku. Žádnou oficiální definici nenajdeme v Belgii, Bulharsku, Estonsku, Řecku, Chorvatsku, Lucembursku, Irsku, Lotyšsku, Portugalsku, Slovinsku a ve Švédsku (Naďová-Krošláková, 2020). V EU dosud neexistuje legislativní rámec, který by rodinnému podnikání vymezoval rozsah a význam i přes to, že současný výzkum předpokládá, že přibližně 70–80 % všech společností v EU jsou RP. Celosvětově mezi země s největším procentuálním podílem RP z 90 % patří např. Brazílie, Chile, Japonsko, Indie, Venezuela, USA. Z evropských zemí má největší podíl Německo 95 %, Itálie 93 %, Švédsko 79 %, Španělsko 75 %. Nejvyšší podíl na zaměstnanosti mají podniky ekvádorské 93 %, italské 94 %, celosvětově největší podíl na HDP země mají RP v Mexiku 90 % (Ferramosca, Ghio, 2018, p. 24). Rodinou vlastněné nebo rodinou řízené živnosti, malé, střední či velké podniky tak ovlivňují ekonomiku po celém světě. Jsou její nedílnou součástí už po staletí. Jsou tradiční, navazují na řemeslný um svých předků, ale jsou i inovativní a podnikají v nových obchodních teritoriích, v různých odvětvích průmyslu. Moderní RP je sice primárně ekonomickým subjektem, ale v regionálních podmínkách se podílí na řešení sociálních problémů i na rozvoji regionů (Žižka, 2013). Rodinné podniky plní funkci ekonomickou, sociální, kulturní, ekologickou, roli filantropa apod.

Teorie řízení rodinných podniků se především v zahraničí neustále vyvíjí a reaguje na změny politického, ekonomického, sociálního, technologického, environmentálního prostředí, ale i na změny nákupního a spotřebního chování zákazníků, trendy využití informačních, komunikačních technologií atd. Rodinné podniky se rozvíjejí nevídaným tempem, čelí celé řadě ekonomických, politických, sociálních a kulturních výzev. MSP jsou neoddělitelnou součástí každé ekonomiky, rozhodující podíl v MSP mají podniky rodinné (Draskovic et al., 2017, Orgonáš et al., 2020). Žebříček nejvýznamnějších malých a středních RP dosud nebyl ve světě ani v ČR sestaven. Bain (2019) pro Family Capital sestavil prostřednictvím rozsáhlé analýzy veřejně dostupných zdrojů žebříček 750 světově významných RP. TOP 50 z nich včetně metodiky výběru, viz Příloha A.

Vznik rodinných podniků spojil tři systematicky odlišné světy – svět emocí se světem racionality a se světem financí. Jejich nosným specifikem je interakce rodiny a podnikání, interakce mezi racionálním a na výkon zaměřeným světem businessu a emocionálními rodinnými vazbami a vztahy. Rodinné podnikání propojuje rodinné příslušníky jako členy rodiny a ty samé rodinné příslušníky jako spolupracovníky a zaměstnance podniku. K základním principům jejich úspěchu lze řadit moudrost, předávanou z generace na generaci, hrdost, důvěru, flexibilitu, stabilní podnikovou kulturu, rychlost rozhodování, loajalitu, poctivost, etiku, odpovědnost vůči dalším

generacím, schopnost motivovat lidi ve svém okolí, podporovat rozvoj regionu apod. Tyto charakteristické rysy se postupně stávají významným generátorem hodnot, emocionálního či sociálního, tedy neekonomického bohatství rodinného podnikání. V rodinném podniku přetrvává respekt a pokora k tomu, čeho zakladatel dosáhl i dlouho po jeho smrti, tradice je zárukou spolehlivosti.

Proto se zdá být výzkum v oblasti socioemocionálního bohatství (SEW) jednou z nejvlivnějších oblastí výzkumu, ze kterých vyplynula specifika rodinného podnikání. Poprvé byl představen v roce 2007, kdy autoři definovali SEW jako nefinanční aspekty firmy, které splňují citové potřeby rodiny (Gómez-Mejía et al., 2007) a jako zásobu hodnot, souvisejících se životem v rodině a ovlivňujících chod podniku. Různé oblasti výzkumu SEW sdílejí společné přesvědčení o tom, že rodinné cíle a emoční podtext ovlivňují jednotlivé aspekty organizační struktury a konkurenceschopnosti rodiny i podniku. V tomto ohledu socioemocionální bohatství existuje uvnitř členů rodiny, motivuje rodinu k jedinečným rozhodnutím a ke specifickému chování rodinných podniků. Tyto faktory (sociální, motivační, kognitivní, citové a behaviorální) zachycují podstatu toho, co tvoří fenomén rodinného podnikání a co jej odlišuje od jiných organizačních forem (Berrone et al., 2010). Jak dokládá studie Jiang et al. (2018), od března 2007, kdy byl tento termín poprvé představen či pojmenován, do února 2017, byly citovány argumenty socioemocionálního bohatství ve více než 700 recenzovaných akademických časopisech. Davis (2015) identifikoval, proč rodinné podniky představují pro ekonomiku z dlouhodobého pohledu trvale udržitelný přínos – jsou totiž založeny a budovány na silných rodinných hodnotách, jsou vlastníky nefinančního SEW. V ČR se akademické prostředí problematikou výzkumu oblasti SEW dosud systematicky nezabývá. Problematika bude podrobněji představena v kapitole 6 této práce.

Habilitační práci je možno označit za systematickou studii vědecké tvorby. Její text bude rozdělen do hlavních kapitol a příslušných podkapitol. Témata kapitol byla stanovena jako výsledek analýzy oblasti zájmů zkoumání problematiky rodinného podnikání zahraničními i tuzemskými odborníky. Jak bude v dalším textu rozvedeno, autoři se zaměřují buď na specifické aspekty rodinného podnikání oproti podnikům nerodinného typu, nebo zkoumají konkrétní tematickou oblast, ale nikdo se doposud nepokusil o kvantifikování vztahů mezi publikovanými tématy, respektive vztahů či souvislostí mezi reálnými aktivitami v rodině a v businessu RP - zda a jak se navzájem ovlivňují. Na základě kompilace odborných textů autorka provede vyhodnocení četnosti oblastí: CHA – charakteristiky a atributy, SŘ strategie a řízení, OV – obchodní výsledky a růst, DM – dynamika a mezilidské vztahy, PN – posloupnost a nástupnictví, VM – vlastnictví, uplatnění moci a správa majetku. Pokusí se o kvantifikaci jejich vzájemných vztahů.

V roce 2020 od zakládání rodinných podniků v ČR uplynulo cca 30 let - dochází k historicky první novodobé mezigenerační výměně. V mnoha rodinách je však řízena intuitivně, do nedávna nebyly k dispozici návody či metodologie popisující specifika managementu RP, kroky strategického řízení nástupnictví. Výzkumy v ČR nejenom v této oblasti zaostávají za reálnou praxí. Rodiny se „za pochodu“ učí tento projekt řídit, hledají informace o tom, jak sestavit rodinnou ústavu, jak ocenit rodinný podnik, kdy a

komu předat řízení a majetek. Ale kromě řízení nástupnictví řeší klasické problémy businessu, hledají nástroje, jak zviditelnit značku, jak vstoupit na zahraniční trhy, jak nastavit procesy, jak vyhodnocovat efektivitu podnikatelských aktivit, jak zvyšovat přidanou hodnotu svých výrobků, jak zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců, jak cílit na vyšší produktivitu, jak vytvořit dostatečné finanční rezervy pro predikovaný pokles ekonomického růstu, jak reagovat na ekonomickou situaci vzniklou v důsledku coronavirových opatření apod. Předkládaná habilitační práce proto bude zaměřena na problematiku spojené s reálnou aktuální praxí rodinného podnikání v ČR.

**Hlavním cílem** habilitační práce bude shrnout a vyhodnotit poznatky světové literatury i reality rodinného podnikání v ČR, především v oblastech, kterým dosud nebyla akademickým prostředím v ČR věnována dostatečná pozornost. Těmi je řízení marketingu a řízení značky, vliv generací na aktivity spojené se vstupem RP na zahraniční trhy, identifikace socioemocionálních faktorů českých RP, vyhodnocení přístupu generací k preferenci užití cizího a vlastního kapitálu.

**Vedlejšími cíli** bude:

- Přispět k systematizaci materie tohoto novodobého fenoménu, identifikovat významné souvislosti a vztahy interdisciplinárního charakteru specifik RP ve zkoumaných tematických oblastech CHA – charakteristiky a atributy, SŘ strategie a řízení, OV – obchodní výsledky a růst, DM – dynamika a mezilidské vztahy, PN – posloupnost a nástupnictví, VM – vlastnictví, uplatnění moci a správa majetku.
- Doporučit další směry výzkumu RP v ČR.
- Formulovat závěry a doporučení pro podporu RP veřejným sektorem a státní správou.
- V případě identifikace vzdělávacích potřeb navrhnout vzdělávací strukturu pro majitele RP, rodinné příslušníky a zaměstnance RP.

Autorka se bude snažit o souvislé a jednotné uspořádání textů, logickou návaznost kapitol a podkapitol. Výše uvedený text úvodu obecně představil zkoumanou problematiku. Teoretická východiska v první kapitole shrnou témata, metody a rozsah zkoumání problematiky RP zahraničních i domácích autorů. Na základě zjištěných poznatků druhá kapitola představí metodologii, vědecké metody habilitační práce, zaměří se na stanovení výzkumných otázek, popř. hypotéz. Další kapitoly budou zaměřeny na konkrétní problematiky, tj. na charakteristiku, atributy, význam a specifika RP v ČR, na řízení RP v oblasti marketingu a řízení značky, na vliv počtu generací v managementu RP na výběr teritoria při vstupu RP na zahraniční trhy, na SEW, na mezigenerační přístup k financování RP, preference užití cizího a vlastního kapitálu. V rámci teoretických východisek jednotlivých kapitol budou sledovány vzájemné vztahy a souvislosti zkoumaných tematických oblastí, jejich provázanost a budou kvantifikovány jejich vzájemné vazby. Dále budou představeny postupy a výsledky výzkumu, bude uvedena diskuze k výsledkům, limity výzkumu, vyhodnocení

výzkumných otázek a hypotéz, doporučení pro další výzkum, doporučení pro veřejný sektor a státní správu.

Z identifikovaných oblastí, specifických pro řízení RP, bude záměrně vynechána tematika nástupnictví, řízení konfliktů a správa majetku, kterým byla věnována pozornost v odborné monografii (Petrů, 2020a). Nicméně vliv generací zapojených v průběhu nástupnictví do managementu bude zmíněn v kapitole 4, 5, 6 a 7. Osmá kapitola bude zaměřena na dedukci souvislostí a vztahů mezi tématy, devátá kapitola uvede návrh vzdělávací struktury pro majitele, rodinné příslušníky a zaměstnance RP.

Sumarizaci textu předcházelo poměrně dlouhé přípravné období. Myšlenka odborně prohloubit a systematizovat diskutovaná témata vznikla v průběhu Roku rodinného podnikání 2018<sup>1</sup>. S ohledem na poznatky získané předchozím výzkumem (Petrů, 2018), bylo zřejmé, že si fenomén rodinného podnikání žádá hlubší a metodičtější přístup zaměřený nejenom na problematiku nástupnictví či řízení konfliktů. Konkrétní rozsah a chronologii přípravy habilitační práce znázorňuje Tabulka 1.

Tabulka 1: Příprava habilitační práce – chronologie řešení výzkumných témat

| Rok          | Téma                                                                                                                                                                          | Hlavní aktivity                                                                                                                                                                                    |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2014         | Rodinné podnikání – definice, specifika.<br><br>1. Kulatý stůl                                                                                                                | Vyhledávání monografických zdrojů, odborných článků v časopisech, databázích, analýza odborných textů, sumarizace definičních přístupů.<br><br>Tematika nástupnictví.                              |
| 2015 - dosud | Strategické řízení nástupnictví v praxi českých a zahraničních podniků.                                                                                                       | Vyhledávání monografických zdrojů, odborných článků v časopisech, databázích, analýza odborných textů, účast na kulatých stolech, diskuze s odbornou veřejností, prezentace na konferencích.       |
| 2016 - dosud | Marketingová vitalita rodinných podniků.                                                                                                                                      | Analýza odborných textů, dotazníkové šetření, vyhodnocení schopnosti RP efektivně využívat nástrojů marketingu, porovnání s podniky nerodinného typu, publikační aktivity ve vědeckých časopisech. |
| 2016–2017    | Spolupráce na řešení projektu „Rodinný podnik – řešení ekonomických disparit obcí“ spolufinancovaného z programu Omega Technologické agentury České republiky, č. TD03000035. | Práce v týmu, příprava hodnocení vitality rodinných podniků ve třech modulech, příběhy rodinných podniků.                                                                                          |
| 2017 - dosud | Řízení konfliktů v rodinném podnikání.<br><br>Vztah mezi finančním úspěchem rodinného podnikání a aktivitami společenské odpovědnosti.                                        | Vyhledávání zdrojů, tvorba edukativních textů.<br><br>Kvantitativní výzkum, polostrukturované rozhovory, publikační aktivity.                                                                      |

<sup>1</sup> Neziskový nedotační projekt Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, jehož hlavním cílem bylo mediálně zviditelnit rodinné podnikání a legislativně ukotvit definici rodinných podniků.

|                     |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2018</b>         | Rok rodinného podnikání 2018.                                                                                                                                                                 | Manažer marketingové komunikace Roku rodinného podnikání, osobní účast na akcích AMSP ČR.                                                                      |
|                     | Vydání monografie Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích.                                                                                                                        | Sumarizace textů, případových studií, příběhů.                                                                                                                 |
|                     | Soutěž Equabank Rodinná firma roku                                                                                                                                                            | Člen hodnotitelské komise.                                                                                                                                     |
| <b>2018 - dosud</b> | Exportní aktivity rodinných podniků.                                                                                                                                                          | Kvalitativní výzkum, publikační aktivity.                                                                                                                      |
|                     | 1. Setkání nástupníků                                                                                                                                                                         | Kvalitativní výzkum, formulace témat.                                                                                                                          |
| <b>2019</b>         | Zahájení projektu „Rodinné podniky: generátory hodnoty a určování hodnoty v procesu nástupnictví“.                                                                                            | Spolufinancovaný z programu TA ČR Éta, TL02000434, člen výzkumného týmu. Příprava a realizace dotazníkového šetření.                                           |
|                     | Zahájení projektu SUFABU (Succession in Family Businesses   Training Model for Sustainable Succession Process in Family Businesses).                                                          | Sběr příkladů zahraniční praxe – inspirativních klíčových studií z několika generačně úspěšně předaných rodinných podniků. Příprava textu The National Report. |
|                     | Příprava monografie RODINNÉ PODNIKÁNÍ – fenomén, příležitost, budoucnost.                                                                                                                     | Sumarizace textů, příběhů, případových studií.                                                                                                                 |
|                     | Příprava textu dotazníkového šetření pro unikátní celonárodní průzkum s cílem vytvořit ucelený pohled na odolnost českých rodinných podniků a jejich připravenost na možný ekonomický pokles. | Zahájení kvalitativního výzkumu, spuštění www stránek Odolná rodinná firma 2020.                                                                               |
| <b>2020</b>         | Člen odborné poroty, hodnocení účastníků soutěže Czech Best Managed Companies 2020 (vyhlašovatel soutěže Deloitte).                                                                           | Zasedání poroty, následně společenské setkání, předání ocenění 18. června 2020, vyhlášení druhého ročníku soutěže.                                             |
|                     | Výzkum v oblasti SEW.                                                                                                                                                                         | Teoretická východiska problematiky, kódování, stanovení pěti oblastí SEW.                                                                                      |
|                     | Příprava podmínek Registrace rodinných podniků.                                                                                                                                               | Registr rodinných podniků České republiky u AMSP ČR spuštěn od 1. 3. 2020.                                                                                     |
|                     | Příprava Statutu, dotazníkového šetření, textu Zprávy hodnotitele Národní ceny Kvality rodinných podniků.                                                                                     | Statut Národní ceny ČR ZA KVALITU V RODINNÉM PODNIKÁNÍ – měl být zveřejněn 1. 4. 2020.                                                                         |
|                     | Vydání monografie RODINNÉ PODNIKÁNÍ – fenomén, příležitost, budoucnost.                                                                                                                       |                                                                                                                                                                |
|                     | Vyhodnocení Odolná rodinná firma 2020                                                                                                                                                         | XIII. setkání vlastníků rodinných firem 23. a 24. 7. v Olomouci.                                                                                               |

Zdroj: vlastní zpracování

Text habilitační práce bude sestaven na základě vybraných textů autorkou již publikovaných nebo k publikaci zamýšlených výzkumných témat. Jednotlivá témata budou rozšířena o aktuální vědecké poznatky, doplněna sjednocujícím komentářem, budou mezi nimi hledány souvislosti.

Habilitační práce bude určena jak odborné veřejnosti, tak výzkumným pracovištím, která se zabývají vytvářením teoretických modelů řízení na základě reálné podnikové praxe, která jsou zaměřena na zobecňování vědeckých poznatků. Text představí možnosti matematického a metodického zpracování principů fungování a stavu RP v ČR v rozsahu, který dosud nebyl publikován.

Formulované závěry a doporučení pro podporu rodinného podnikání veřejným sektorem budou určeny zástupcům veřejné správy. Mohou mít přímý dopad na rozhodovací procesy vládních představitelů ohledně podpory vzdělávání, VaV, financování, vstupu rodinných podniků na zahraniční trhy, finančních i nefinančních programů pro rozvoj rodinného podnikání.

Práce bude dále určena majitelům RP, stávajícím, budoucím nástupníkům, kteří mohou na základě poznání identifikovaných ambivalentních interních a externích faktorů konkurenceschopnosti vést své podniky ke stabilitě a vyšší prosperitě.

V neposlední řadě bude habilitační práce určena pro studenty ekonomického zaměření, bude možno ji využít v pedagogické činnosti, ve vzdělávacích procesech.

## **1. Výzkumná problematika, vzhled do vývoje vědeckého poznání rodinného podnikání**

Problematika rodinného podnikání patří mezi intenzivně sledované oblasti výzkumu. Zároveň se jedná o problematiku s nezanedbatelným dopadem na ekonomické a sociální prostředí, tedy o téma s vysokou společenskou relevancí. Téma je vhodné a potřebné, ale je velmi náročné vzhledem ke své interdisciplinaritě, šíři. Jeho rozbor v globálním i obecném měřítku by byl nad rámec schopností či času jednoho člověka a rozsahu této habilitační práce. Proto se autorka zaměří na určité tematické oblasti RP s vědomím, že sice dojde k zúžení náhledu do problematiky, ale na druhou stranu bude možno dané tematické oblasti prozkoumat důkladněji. Dále prezentované výsledky si tedy nečiní nárok na komplexní postižení problematiky rodinného podnikání ve světě či v ČR, na zobecnění poznatků platné pro všechny rodinné podniky, respektive pro základní vzorek rodinných podniků v ČR. Jeho reálná velikost a parametry dosud nebyl identifikován, RP nejsou statisticky vyhodnocovány. Aby bylo možno definovat zúžení zkoumaných tematických oblastí, bylo vhodné stanovit omezení, limitujících faktory:

- a) Definovat zdroje dat a velikost výzkumného vzorku, metody jeho výběru (viz Kapitola 2).
- b) Identifikovat další omezení, těmi jsou:
  - Výrazné změny v legislativě spojené s RP, proto je vhodné věnovat zvýšenou pozornost jejímu vývoji v ČR (viz Kapitola 3).
  - Novost fenoménu rodinného podnikání v ČR, skutečnost, že v těchto letech dochází k první mezigenerační výměně.
  - Nejsou detailně identifikovány a popsány interní či externí faktory, které mezigenerační výměnu doprovází, ale lze očekávat jejich vliv na úspěšnou budoucnost RP v ČR.
  - Aby bylo možno identifikovat specifika RP v ČR, je nutno získat a vyhodnotit zdrojová data „zdola“, tedy od samotných RP, nicméně majitelé nejsou příliš ochotni účastnit se výzkumů.

V akademické oblasti se problematika rodinného podnikání objevila na počátku 80. let 20. století. Před osmdesátými lety se pojem „rodinný podnik“ objevoval příležitostně, představoval skromný empirický výzkum a články měly teoretický charakter. V roce 1988 bylo vydáno první číslo vědeckého časopisu Family Business Review (FBR). Kombinuje vědecký výzkum a praktické zkušenosti do časopisu věnovaného výhradně zkoumání dynamiky rodinného podnikání. Jeho interdisciplinární fórum zachycuje poznatky z různých vědeckých oborů – managementu, marketingu, řízení financí, řízení lidských zdrojů apod. FBR zahrnuje tak zásadní témata, jako je plánování nástupnictví, dopad rodinné dynamiky na manažerské chování, plánování a řízení majetkové struktury, otázky likvidity, finančního řízení, genderové otázky, specifika rodinného podnikání na mezinárodních trzích, řízení značky, firemní kultury, firemní hodnoty apod.

V 90. letech 20. století se stal výzkum rodinných podniků samostatnou multidisciplinární oblastí. Výzkumy se zaměřovaly na řadu paradoxů, nacházely se na rozhraní různých vědních oborů, kombinovaly ekonomické, manažerské, sociologické, psychologické problematiky a mnoho dalších. Jediněčná povaha rodinných podniků dala příležitost klást mnoho zajímavých výzkumných otázek (Bird et al., 2002). Publikace s tematikou rodinného podnikání se objevují v dalších časopisech, např. *Journal of Family Business Strategy*, *Journal of Business Venturing*, *Small Business Economics* a v mnoha dalších (viz např. soupis referencí).

Bibliografie De Massis et al. (2012) s názvem *Family Business Studies* katalogizovala 215 nejcitovanějších empirických, teoretických a praktických článků o rodinném podnikání, které byly od roku 1996 do roku 2010 publikovány ve 33 časopisech. Rámcově se zaměřuje na proces strategického řízení z hlediska jeho cílů, na formulaci a obsah strategie, na implementaci strategie a kontroly, na řízení, vedení a vlastnictví, na výkon RP a faktory, které jej ovlivňují. Cílem práce autorů bylo vysledovat trendy a směry výzkumu RP, diskutovat vznikající trendy v empirických studiích a poskytnout podrobné informace o datech a metodách používaných v empirických studiích o RP.

Flores, Bringas (2018) zjistili, že pokud chceme hodnotit konkurenceschopnost, výkonnost nebo odolnost rodinných podniků, je nutno zohlednit dva rozměry: rozměr podniku a rozměr rodiny. Vnímání konkurenceschopnosti RP představili Flores et al. (2010). Vidí ji jako motor dynamiky, který vybízí RP k upevnění pozice na místním trhu, k překročení hranic a umístění produktů na vnějších trzích, k udržení si významného postavení v odvětví, ve kterém RP působí, v dosažení uspokojivé úrovně ziskovosti pro vlastníky a rodinné příslušníky, v kontinuitě podnikání. Podle různých autorů, kteří analyzují pojem konkurenceschopnost, je obtížné dosáhnout konsensu v jeho definici. Morales et al. (2007) poukazují na to, že pojem nemá žádné přesné limity, že je definován ve vztahu k jiným pojmům. Definice konkurenceschopnosti RP a faktorů, které ji ovlivňují, sahají od definic používaných v čistě ekonomických přístupech k definicím a faktorům, které berou v úvahu sociokulturní, politické, technické, technologické aspekty až po definice zaměřené na analýzu meta, makro, meso externích a micro interních faktorů tržního prostředí (Esser et al., 1996). Modelům, struktuře a ukazatelům konkurenceschopnosti se podrobně věnovali např. Flores, Bringas (2018), i oni pro RP doporučili zahrnout rodinný rozměr.

Vědecké publikace by měly napomoci k hlubšímu pochopení a k porozumění atmosféry rodinných podniků, k identifikaci faktorů, které vedou k jejich úspěchu. Např. Suess-Reyes (2017) považuje rozvoj transgenerační orientace za jednu z nejvýznamnějších výzev, kterým RP čelí. Transgenerační orientace je definována jako rozhodovací předpoklad pro zachování rodinné kontroly nad podnikem napříč generacemi. Z výsledků vyplývá, že má mezigenerační identita rodiny, její emoční investice, pozitivní vztah na úspěch businessu a kontinuitu. Sadkowska (2018) nahlíží na perspektivu RP pohledem budování interních vztahů i vztahů s externími zúčastněnými stranami. Guan et al. (2019) upozornili na šest hlavních kategorií, které ovlivňují konkurenceschopnost RP. Těmi je inovační schopnost podnikatele,

podnikatelský inovační duch, sociální kapitál, institucionální prostředí, podnikatelské inovační chování a inovační výkon RP. Kombinací výzkumu rodinného podnikání, organizačních studií a teorií systémů se zabývali Kleve et al.(2020). Hledali souvislosti mezi typickými rodinnými vztahy a formálními rozhodovacími procesy pro obchodní a rodinnou strategii. Evert et al. (2015) v článku nazvaném Empirický výzkum Rodinných podniků – progres, výzvy a cesta vpřed, identifikovali a vyhodnotili 465 empirických článků publikovaných od roku 1988 do roku 2015 ve Family Business Review a v jiných časopisech. Podle nich lze stanovit šest hlavních tematických oblastí vědeckého zkoumání. Těmi jsou:

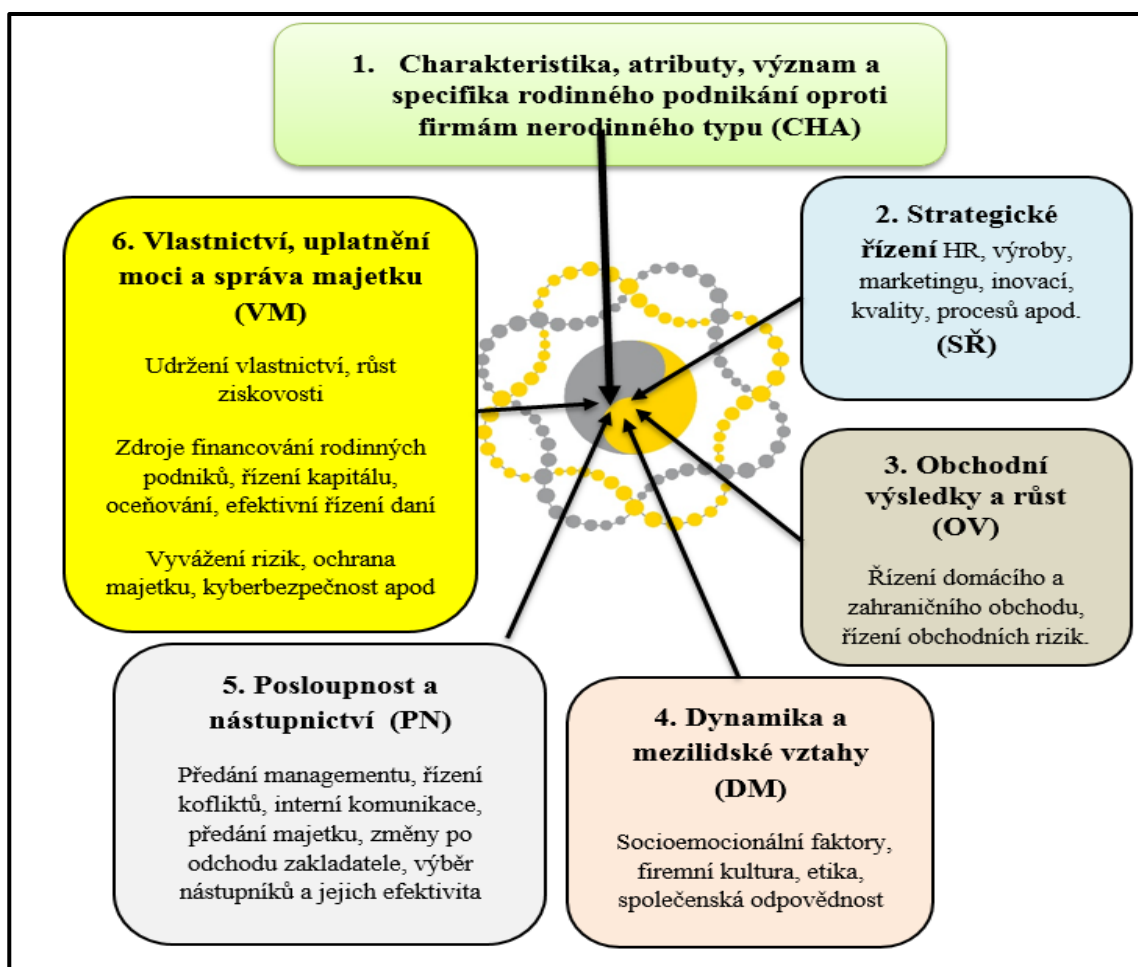
- 1. Charakteristiky a atributy (dále CHA) - oblast zahrnuje analýzy,** statistické testy, zda specifické nebo unikátní vlastnosti RP ovlivňují jejich výkon, zobecnění silných a slabých stránek RP, zkoumání rozdílů mezi atributy rodinného a nerodinného podnikání např. v průběhu životních cyklů podniku, v procesu mezigeneračního předávání, v přístupu k řízení lidských zdrojů apod.
- 2. Strategie a řízení rodinných podniků (dále SŘ) - oblast zahrnuje kauzální** mechanismy, strategickou volbu, motivy, preference a hodnoty zapojené do strategických rozhodnutí, která ovlivňují buď rodinu, nebo podnikání. Jejich cílem je posoudit rozdíly v chování jednotlivců, rodinných a nerodinných podniků, vyhodnotit vliv strategického rozhodování, procesů, výběru strategií na úspěch, konkurenceschopnost, odolnost rodinného podniku apod.
- 3. Obchodní výsledky a růst (dále OV) - cílem je pochopit,** zda a jak nefinanční hodnoty (např. socioemocionální bohatství) rostoucí (v čase) mezi jednotlivými členy rodiny, ovlivní výkon a obchodní, finanční výsledky, růst RP. Hodnotí vývoj, ověřuje faktory finančního i nefinančního rázu na udržitelnost, sociální odpovědnost, podnikatelskou etiku, obchodní úspěch. Zkoumá vliv změn v řízení nebo ve vlastnictví v průběhu času, analyzuje historii a vývoj v návaznosti na růst/úpadek, likvidaci RP, vlivy organizační krize (ekonomický pokles, smrt CEO, skandál atd.) na konkurenceschopnost podniku apod.
- 4. Dynamika a mezilidské vztahy (dále DM) - oblast zahrnuje socioemocionální** bohatství, kombinace rodinných systémů a organizačních struktur v návaznosti na povahu, příčiny, důvody, důsledky různých typů konfliktů. Identifikace a posouzení motivace rodiny k dosažení obchodních cílů. Zkoumání souvislostí mezi vztahy rodinných a nerodinných manažerů, odlišnosti vývoje dynamiky růstu mezi generacemi apod.
- 5. Posloupnost a nástupnictví (dále PN) - oblast zahrnuje** zkoumání průběhu nástupnických strategií, zobecňování procesů řízení nástupnické strategie. Metody předání a správy podniku (rodinným a nerodinným příslušníkům), správa majetku a přechod vlastnictví (svěřenské fondy), vyhodnocování vlivu předání podniku na zaměstnance, zákazníky, dodavatele, širokou veřejnost, inovace, internacionalizaci, konkurenceschopnost, investice apod.
- 6. Vlastnictví, uplatnění moci a správa majetku (dále VM) - oblast posuzuje** vztahy mezi rodinami či rodinnými příslušníky v návaznosti na systém správy

(CEO dualita, přístupy CEO, podniková kultura, uplatnění moci, rodinná rada, rodinná setkání, rodinná ústava apod.) (Evert et al., 2015).

I články publikované po roce 2015 lze přiřadit k výše uvedeným tematickým oblastem. Např. **SŘ** - perspektiva strategického managementu rodinného podnikání: minulost, nové pohledy, směry budoucnosti (Daspit et al., 2017), **DM, OV** - etika a společenská odpovědnost RP (Michalski, 2014, Varquez, 2018, Minth, 2018), **DM, SŘ, OV** - tlak SEW na přechod k udržitelnější produkci a systému cirkulační ekonomiky (Núñez-Cacho et al., 2018), **SŘ, OV** - vliv strategických aktivit a tržní orientace na výkon RP (Zainal et al., 2018), **OV, SŘ** - internacionalizace a formy vstupu RP na zahraniční trhy (Kontinen, Ojala, 2010, Lehrer, Celo, 2017, Sanchez-Famoso et al., 2019), **DM** - vliv SEW na podnikatelskou orientaci RP (Hernández-Perlines et al., 2019), **CHA, DM, PN, OV** - koncepty odolnosti zvažující, jak rodina, průběh nástupnictví a povaha neekonomických faktorů ovlivňuje jejich výkon (Beech et al., 2020), **VM** - teorie a praxe Agency, smluvních vztahů, střetů a zájmů (Panda, Leepsa, 2017, Hastori et al., 2015), apod.

Začlenění výše zmíněných problematik do jednoduše vyjádřené DNA (klíčových tematických okruhů řízení, cílů a hodnot) rodinného podnikání, znázorňuje Obrázek 1.

Obrázek 1: DNA rodinného podnikání – zkoumané tematické oblasti



Zdroj: vlastní zpracování

Přestože se v odborné literatuře objevují i další témata, nebo i okruhy, výše uvedených šest patří mezi nejčastěji diskutované. Proto se autorka rozhodla v předmětné práci vynechat méně frekventované okruhy a věnovat se šesti základním, specifikovaným ve výše uvedeném textu. Je si vědoma toho, že nediskutovaná témata rovněž mohou ovlivnit úspěch, samotné fungování, konkurenceschopnost rodinných podniků.

Následující podkapitoly přiblíží výzkumnou problematiku RP prostřednictvím systematického přezkumu literatury především z pohledu tematických okruhů, vědeckých metod, velikosti výzkumného vzorku – autorka se inspirovala bibliografií De Massis et al. (2012), ve které autoři shromáždili a uspořádali informace týkající se témat empirických článků, včetně krátkého popisu vzorku, popisu metod použitých ke sběru dat a seznamu sekundárních zdrojů dat, které byly použity. Autorka předpokládá, že je rozdělení tematických okruhů dle Evert et al. (2015) obecně platné, nicméně považuje za vhodné ověřit, zda lze články publikované v níže uvedeném textu přiřadit ke stanoveným okruhům. Text kapitoly má mimo jiné odpovědět na následující výzkumné otázky:

- **VO1** – Lze vysledovat ve vybraných zemích bývalého socialistického bloku obdobných šest hlavních tematických okruhů vědeckého zkoumání podle Evert et al., 2015?
- **VO2** – Které metody výzkumu jsou autory ve vybraných zemích bývalého socialistického bloku používány pro identifikaci problematik spojených s RP?
- **VO3** – Na jak velkém vzorku respondentů autoři z vybraných zemí bývalého socialistického bloku staví výzkum RP?

Autorka při hledání témat a vhodné metody pro zkoumání specifík RP v ČR vyhledávala tematické okruhy, metody zkoumání, velikost výzkumného vzorku ve vybraných zemích bývalého socialistického bloku<sup>2</sup> (Polsko, Slovensko, Maďarsko, Bulharsko, ČR). Vybrané země mají obdobnou historii, akademický zájem o problematiku RP se shodně datuje do 90. let minulého století, lze předpokládat možnou spolupráci na společných výzkumech. Pro systematický přezkum literatury zvolila následující parametry:

- V databázi ProQuest a Google Scholar vyhledávala pojem „family business in Poland“, „family business in Slovakia“, „family business in Hungary“, „family business in Bulgaria“, „family business in the Czech Republic“<sup>3</sup>.
- V databázi ProQuest nestanovila časový rámec (např. konkrétní rok vydání publikace), v databázi Google Scholar stanovila časový rámec 1998-2020.

---

<sup>2</sup> Socialistický blok tvořily země sdružené v RVHP, především SSSR, Bulharsko, Československo, Maďarsko, Polsko, Rumunsko, Albánie, NDR, Mongolsko, Kuba, Vietnam apod.

<sup>3</sup> Pokud je v databázi ProQuest, vědecké časopisy, zadáno heslo „family business“, k 12.6.2020 je nabídnuto 646 743 výsledků. Pokud je v databázi Google Scholar zadáno heslo „family business“, časové období 1998 – 2020, k 12.6.2020 je nabídnuto 1 310 000 výsledků.

- Vyhledávala především články publikované v odborných časopisech, články publikované v angličtině.
- Články, u kterých bylo možno jednoznačně identifikovat tematické okruhy, popř. vztahy mezi nimi, metodu výzkumu a počet respondentů, zahrnula do tabulek 2-6, ty následně vyhodnotila prostřednictvím deskriptivní statistiky (viz tabulka 8).
- V podkapitolách 1.1-1.5 je celkem uvedeno 62 citačních odkazů, do deskriptivní statistiky bylo zařazeno 39 článků.

## 1.1 Průběh, stav poznání problematiky a metody výzkumu v Polsku

Při zadání hesla „Family business in Poland“ do databáze ProQuest (vědecké časopisy) bylo nabídnuto 7 výsledků, do databáze Google Scholar 297 000. Pro účely této práce byly vybrány následující studie:

V **Polsku** se zájem o problematiku RP datuje do 90. let. RP zde netvoří samostatnou právní kategorii, což ztěžuje jejich identifikaci či rozlišení jejich charakteristik. Existuje poměrně malý reprezentativní výzkum analyzující podíl RP na polské ekonomice. V devadesátých letech byla transformace trhu provázena rychlým zakládáním a následným rozvojem malých RP. Ty se v Polsku během posledních 30 let staly dominantním typem podnikání. Paradoxně stále víme jen relativně málo o charakteristikách těchto podnikatelských subjektů (Sułkowski et al., 2017).

Mezi přední vědce patří mimo jiné Trembaczowski, který navázal na výzkumy Safin (2007), Surdej, Wach (2010), Safin, Pluta (2014), Pawlak (2014). Představil výsledky kvalitativní studie dvanácti firem ve vztahu k problému nástupnictví v širší perspektivě strategií sociální reprodukce (2018).

Roli 1. a 2. generace v procesu internacionalizace podniku, který působí v sektoru MSP, identifikovala Koladkiewicz (2013). Volila metodu výzkum kvalitativního charakteru – vypracovala šest případových studií, primárním výzkumným nástrojem byl nestrukturovaný rozhovor. Rozhovory byly vedeny v letech 2008-2009. Analýza případových studií naznačila, že za rozhodování a provádění operací na zahraničních trzích v první fázi odpovídá první generace, časem si však zachovává pouze odpovědnosti související se strategickými rozhodnutími. Autorka jako jedna z prvních poukázala na roli druhé generace v procesu internacionalizace rodinných podniků.

Dle Leśniewski (2016) 36 % polských podnikatelských subjektů zastupují RP, na tvorbě HDP se podílejí 10 %, 60 % z nich plánuje nástupnictví. Cílem jeho práce bylo rovněž prokázat, jak mohou RP efektivně využívat strategickou analýzu při plánování strategických cílů. Ke zkoumání využil data získaná kvantitativním výzkumem (dotazníkovým šetřením), na který odpovědělo 23 respondentů.

Socha, Majda-Kariozen (2017) publikovali výzkum představující pohled na správu a řízení RP prostřednictvím hodnocení finanční výkonnosti. Empirická analýza vypracovaná na vzorku 24 000 polských RP v období 2008–2013 využila metodu

lineární regrese. Autoři ověřili hypotézu týkající se rozdílů v ziskovosti ve skupinách RP, potvrdili vztah mezi stupněm kontroly, zapojením vlastníků do řízení a finanční výkonností.

Domanowska (2017) na případové studii rodinného klenotnictví W. Kruk, založeného v roce 1840, otevřela problematiku nepřátelského převzetí. Situace se týkala aktivit vlastníka, který odprodal většinový podíl americkému investičnímu fondu. Jednalo se o aktuální téma a autorka apelovala na existující riziko ztráty majetku, kterému je nutno čelit lepším zabezpečením rodinného majetku ve prospěch rodinných příslušníků.

Faktory konkurenceschopnosti v polských rodinných podnicích analyzovali Glod, Flak (2017). Konstatovali, že se definice pojmu konkurenceschopnost často objevují ve vědeckých publikacích, ale že je na samotný pojem pohlíženo mnoha různými úhly pohledů. Většinou jsou hodnocena především ekonomická a obchodní tvrdá data, konkurenceschopnost je vyhodnocována porovnáním ukazatelů konkrétního podniku s ukazateli podniků konkurenčních. Ke zkoumání využili kvantitativní výzkum integrovaného modelu konkurenceschopnosti se sedmi předpoklady, respondenti odpovídali na 48 otázek zaměřených na nástroje business, do otázek nebyly zahrnuty oblasti SEW rodinných podniků. Za konkurenční výhodu RP autoři považují upřednostnění dlouhodobých zisků před zisky krátkodobými, flexibilitu rozhodování.

Marjański, Sułkowski (2019) analyzovali články publikované v Polsku v letech 2009–2018. Mimo jiné uvádějí poznatky týkající se použití výzkumných metod. Dospěli k poznání, že kvantitativní analýza byla aplikována v letech 2009–2010, zatímco kvalitativní přístup (interview, případové studie apod.), byly aplikovány ve výzkumných projektech v letech 2014–2018. Metodika kvantitativního výzkumu, ačkoli může být reprezentativní a vede k jistějšímu zobecnění, vždy neumožňuje hlubší pochopení složitých sociálních procesů probíhajících v rodinných podnicích. V kontrastu k tomu tvrdí, že kvalitativní metody jsou zvláště užitečné pro zkoumání problematiky RP a jejich specifického propojení obchodních (ekonomických) vztahů s rodinou (s prostředím emocionálním, osobním a soukromým).

Tabulka 2: Tematické okruhy, metody a rozsah zkoumání problematiky RP v Polsku

| Rok  | Autoři       | Téma a jeho zařazení do kategorie dle Evert et al.                               | Kvalitativní výzkum      | Kvantitativní výzkum | Počet respondentů |
|------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|-------------------|
| 2007 | SAFIN        | Strategické chování RP a faktory, které je ovlivňují. <b>SŘ, CHA, OV, DM, PN</b> |                          | Dotazníkové šetření  | 600               |
| 2010 | SURDEJ, WACH | Nástupnická strategie. <b>PN, CHA, DM</b>                                        | 61 hloubkových rozhovorů | Dotazníkové šetření  | 496               |

|      |                       |                                                                                           |                                                   |                                                  |                                           |
|------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 2014 | PAWLAK                | Průběh procesu nástupnictví. <b>PN, CHA, DM</b>                                           | Přímý polostrukturovaný rozhovor o délce 1 hodina |                                                  | 6 náhodně vybraných rodinných podniků     |
| 2016 | LEŚNIEWSKI            | Efektivita využívání strategické analýzy při plánování strategických cílů. <b>SŘ, CHA</b> |                                                   | Dotazníkové šetření                              | 23 respondentů                            |
| 2017 | DOMANOWSKA            | Proces nepřátelského převzetí. <b>VM, PN, CHA, SŘ</b>                                     | Případová studie rodinného klenotnictví           |                                                  | 1                                         |
| 2017 | SOCHA, MAJDA-KARIOZEN | Hodnocení finanční výkonnosti. <b>VM, CHA, OV, DM</b>                                     |                                                   | Metoda lineární regrese, data z veřejných zdrojů | 24 000                                    |
| 2018 | TREMBACZOWSKI         | Předpoklady pro úspěšné nástupnictví, struktura kapitálu. <b>PN, VM, CHA,</b>             | Kvalitativní studie                               |                                                  | 12 náhodně vybraných RP                   |
| 2019 | MARJAŃSKI A SUŁKOWSKI | Systematický literární přehled o problematice RP. <b>CHA, SŘ, OV, DM, PN, VM</b>          |                                                   | 58 článků                                        | Články vycházely z počtu 1310 respondentů |

Zdroj: vlastní zpracování

## 1.2 Průběh, stav poznání problematiky a metody výzkumu na Slovensku

Při zadání hesla „Family business in Slovakia“ do databáze Proquest (vědecké časopisy) byly nabídnuty 4 výsledky, do databáze Google Scholar 26 000. Pro účely této práce byly vybrány následující studie:

V Československu byl před změnou režimu v listopadu 1989 jakýkoli pokus o rodinné podnikání potlačen, zejména legislativou. Socialismus i na Slovensku „úspěšně“ zničil tradice zděděné z generace na generaci, realitu, že řemeslo a podnikání je předáváno z otce na syna. Obrovský rozvoj malých a středních RP bylo vidět v následujících letech, přičemž zahájení jejich činnosti ovlivnilo mnoho okolností, například proces postupného rozpadu státních podniků, důsledky kupónové privatizace, problémy bývalých zaměstnanců při zajišťování jejich rodin, při hledání zaměstnání apod. Rodinný podnik měl přispět ke zvýšení stability a ekonomické nezávislosti rodin a ke zvýšení atraktivity podnikání (Kočišová, Stoličná, 2017).

V roce 2011 byla vypracována prostřednictvím kvalitativního výzkumu studie s názvem Rodinné podnikanie na Slovensku. Bylo zrealizováno 11 rozhovorů se zástupci RP. Tito odpovídali na 68 otázek, přičemž bylo možné na libovolnou otázku neodpovědět (Serina, 2011). Výzkumné otázky byly zaměřeny na problémy spojené s podnikáním, na osobnost zakladatele a jeho ochotu předat RP, na oblast vztahů mezi rodinou a podnikáním.

Na Slovensku se dlouhodobě problematice RP věnuje Strážovská Helena a Strážovská Ľubomíra (Strážovská, Strážovská, 2002, Strážovská 2004, Strážovská et al., 2008). V roce 2010 např. zkoumaly 128 RP a zjistily, že ve 31 % dotazovaných je zaměstnána pouze jedna generace, v 63 % pracuje dohromady první, druhá generace, v 6 % jsou společně zaměstnány druhá a třetí generace (Strážovská, Strážovská, 2010). Na jejich práci navazuje Krošlaková. V roce 2013 byla vydána skripta (Krošlaková, 2013, Krošlaková, Strážovská, 2013). Do výuky byl na Obchodní fakultě Ekonomickej univerzity v Bratislave zařazen předmět Rodinné podnikání.

Marosi, Katona (2015) zkoumali na vzorku 143 studentů ve věku 18-33 let prostřednictvím kvantitativního výzkumu jejich postoj k zapojení se do managementu RP. Dotazník zkoumal motivace a plány pro kariérní vstup, otázky týkající se generačních změn, postoje k rodinnému podnikání, otázky zaměřené na obecné charakteristiky soukromého podnikání, specifické rysy respondentů. Strukturovaný dotazník obsahoval proměnné na intervalové, ordinální a nominální stupnici úrovně měření. Data byla analyzována pomocí SPSS a obsahovala nejen jednoduchou popisnou statistiku, ale také analýzu napříč tabulkami, korelační analýzu, vyhodnocení shody s cílem odhalit hlubší souvislosti.

Cílem práce autorů Peracek et al. (2017) bylo pomocí porovnání odborných textů analyzovat vybrané problémy RP v podmínkách Slovenské republiky. Mimo jiné doporučili podporovat RP jako formu seberealizace, motivovat mladou generaci k zakládání RP a vypracovat motivační programy pro ty, kteří se rozhodli vydat vlastní cestou. Stát by měl hrát důležitou roli při podpoře malých a středních podniků i při podpoře rodinných podniků, poskytovat pomoc zejména při zahájení jejich podnikatelské činnosti. Na jeho práci navázala Naďová-Krošlaková (2020). Navrhla doporučení pro rozvoj RP na Slovensku v oblasti legislativy a administrativy, přístupu ke kapitálu a k podpůrným programům, vzdělávání, poradenství a informovanosti, zaměstnanosti.

Cílem zkoumání Mura, Mazák (2018) bylo odhalit trendy spojené s inovační aktivitou RP. Při vyhodnocení výzkumu 320 respondentů byl použit Chí-kvadrát test ( $\chi^2$  test) - Pearsonův test dobré shody, statistika průměrných hodnot. Autoři se domnívají, že četnost inovačních aktivit je ovlivňována faktory jako kvalita, technický rozvoj, organizace práce, marketing a prodej. Bylo konstatováno, že se majitelé RP primárně zajímají o kvalitu a inovaci svých produktů a služeb. Čelí tím nejenom obchodním rizikům, ale i riziku ztráty osobní pověsti – což je pro ně velmi silný motivační faktor.

Lušňáková et al. (2019) hodnotila připravenost slovenských RP na generační změnu majitele, na zajištění plynulého přechodu řízení i vlastnictví RP na mladší generaci. Metodou výzkumu byl dotazník založený na pětistupňové Likertově škále, kde respondenti vyjádřili míru souhlasu či nesouhlasu s konkrétním tvrzením. Dotazník byl vyplněn vzorkem 412 respondentů (206 zakladatelů a 206 nástupníků). Byly identifikovány nedostatky a rezervy, které prodlužují nebo vylučují proces úspěšného převodu podniku na nastupující generaci. Souvisejí s lidským kapitálem, s odbornou způsobilostí nástupce, s ochotou zakladatele odejít, s chybějícími důležitými obchodními, právními dokumenty, s nepřípraveností samotného procesu.

Hodnocením vlivu různých faktorů na podnikatelské iniciativy v České republice, Polsku a na Slovensku se zabýval Bilan et al. (2019). Konstatovali, že kromě kvality vysokoškolského vzdělání nastupující generace jsou podnikatelské iniciativy mladých lidí ve vztahu k zapojení se do řízení RP podmíněny dalšími důležitými faktory: makro, mikroekonomickým, sociálním, podnikatelským prostředím, státní podporou podnikání, přístupem k dotacím a fondům apod.

Tabulka 3: Tematické okruhy, metody a rozsah zkoumání problematiky RP na Slovensku

| Rok  | Autoři           | Téma a jeho zařazení do kategorie dle Evert et al.                               | Kvalitativní výzkum | Kvantitativní výzkum | Počet respondentů |
|------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|-------------------|
| 2011 | SERINA           | Podnikání, vztahy, osobnost zakladatele.<br><b>OV, DM, CHA</b>                   | Osobní rozhovor     |                      | 11                |
| 2015 | MAROSI, KATONA   | Postoj mladé generace k nástupnictví.<br><b>PN, DM, CHA, VM</b>                  |                     | Dotazníkové šetření  | 143               |
| 2017 | PERACEK          | Systematický literární přehled o problematice RP. <b>CHA, SŘ, OV, DM, PN, VM</b> |                     | 21 článků            |                   |
| 2018 | MURA, MAZÁK      | Inovační aktivity RP. <b>SŘ, OV, DM, CHA</b>                                     |                     | Dotazníkové šetření  | 320               |
| 2019 | LUŠŇÁKOVÁ et al. | Připravenost na nástupnictví.<br><b>PN, VM, DM, CHA, SŘ, OV</b>                  |                     | Dotazníkové šetření  | 412               |

Zdroj: vlastní zpracování

### 1.3 Průběh, stav poznání problematiky a metody výzkumu v Maďarsku

Při zadání hesla „Family business in Hungary“ do databáze Proquest (vědecké časopisy) bylo vyhledáno 7 výsledků, do databáze Google Scholar 220 000. Pro účely této práce byly vybrány následující studie:

Problematika RP byla v Maďarsku vědeckými pracovníky sledována cca od roku 1992. Inovační a růstový potenciál nových začínajících RP byl hodnocen výzkumy mezi roky 1992–1999. Scharle navázala na výzkumy Fóti (1997), Czakó (1997), Gábor (1985, 1990, 1994), Laky (1998). Ve výzkumu, zaměřeném mimo jiné na vliv zapojení rodinných příslušníků na ekonomickou efektivitu podniku, využila autorka metodu porovnání jednoduchých statistik, odhadů prostřednictvím multi nominálních modelů pravděpodobnosti. Mimo jiné došla k závěru, že RP poskytují práci rodinným příslušníkům, kteří by jinak jen velmi těžko získali placenou práci, nicméně zapojení rodinných příslušníků nemusí nutně poškodit ekonomickou efektivitu podniku (Scharle, 2002).

Autorka Bogáth (2015) hledala odpověď na otázku, jak lze propojit podnikové a rodinné cíle, zkoumala situaci RP v Maďarsku metodou přezkumu maďarské a mezinárodní literatury. Identifikovala tři rodinné filozofie: 1. podnik je na prvním místě, 2. rodina je na prvním místě, 3. existuje rovnováha mezi rodinou a podnikáním. Předpokládá, že koordinované plánování je důležité jak z pohledu rodiny, tak z pohledu podniku. Dlouhodobý úspěch se dostaví pouze tehdy, pokud se podaří nastolit správnou rovnováhu mezi rodinou a podnikáním.

Kása et al. (2017) prezentuje, že v Maďarsku neexistuje legislativní ukotvení RP, všeobecně přijímané definice určují vědci v návaznosti na konkrétní oblast výzkumu. Cílem práce bylo odhadnout % podíl RP v segmentu MSP, identifikovat specifika obchodní problematiky. Předpokládá, že se podíl RP na celkovém počtu podnikatelských subjektů MSP pohybuje kolem 50-70 %.

Csákné (2012), Németh (2018) zdůrazňují význam maďarských RP pro národní i regionální ekonomiku. Németh, Németh (2017) analyzovali prostřednictvím kvantitativního výzkumu popularitu nástrojů pro správu a řízení RP, vizualizovali ji do podoby tzv. Pyramidy rodinné správy. Došli k poznání, že 27 % dotazovaných majitelů RP vůbec neaplikuje řešení správy rodinného podnikání. Tu integruje do systému řízení 31% respondentů, kteří používají 1-2 metody řízení, 24 % již 3-4 řešení, pouze 4 % respondentů je možno považovat za skutečně profesionální manažery uplatňující metody správy a řízení RP.

Tématem individuálního chování vlastníka v návaznosti na nástupnictví se dva roky prostřednictvím kvalitativního výzkumu zabývali Darabos, Baracska (2018). Každý RP a každý vlastník je však jedinečný a neopakovatelný, jejich rozhodování může být analytické nebo zaměřené na vztahy, na racionální nebo emocionální přístup. Vždy se jedná o původní rozhodnutí ovlivněná hodnotami rodiny, která jsou velmi složité kvantifikovatelná.

Metodou práce skupiny The Solutionist Group byl tzv. Model nejlepší praxe. Umožnil představit charakteristiku RP, ukázal, jak se proces udržitelného podnikání liší v prostředí rodinných a nerodinných podniků. Metoda odborných rozhovorů představila zkušenosti z úspěšného řízení nástupnictví v případě velkého maďarského podniku, který má rozhodující roli v maďarském potravinářském průmyslu. Studie vyhodnotila, že úspěch a efektivnost závisí na znalostech, zkušenostech, na mezigeneračním sdílení vizí, misí, cílů, na ochotě nové generace pokračovat v rodinném podnikání (Tobak et al., 2018). Tobak, Nábradi (2020) následně představili novou metodiku hodnocení vývoje, zralosti a životních cyklů RP, nazvali ji The TONA model. Zahrnuje dimenze rodina-podnikání-vlastnictví ve vztahu k 1. až 4. generaci. Předpokládají, že jeho prostřednictvím lze provést mezisektorovou a mezinárodní srovnávací statistickou analýzu. Model má potenciál ukázat rozdíly mezi podnikatelskými sektory nebo zeměmi.

Faktory mezinárodní konkurenceschopnosti RP hodnotily Ružeková, Kaš'aláková (2018). Uvedly přehled nejproblematictějších oblastí v zemích V4 podle vybraných multikriteriálních ukazatelů. V ČR považují za problematický např. samotný trh práce, vymahatelnost smluv, získání stavebního povolení. V Maďarsku účinnost vládních opatření, efektivnost podnikání. Na Slovensku efektivitu obchodních institucí, infrastrukturu trhu práce, účinnost vládních opatření. V Polsku podmínky pro zahájení podnikání, infrastrukturu, technologickou připravenost. Dospěly k závěru, že důsledky vyplývající z měření a hodnocení konkurenceschopnosti RP v jednotlivých zemích souvisí s makroekonomickými faktory, s výkonností jednotlivých ekonomik, ale i s interními faktory, se systematickým a účinným řízením, které má přímý dopad na efektivní organizaci ekonomických procesů, zvyšování produktivity práce a vývozní výkonnosti. Faktory vyplývající ze SEW RP nebyly hodnoceny.

Szirmai, Németh (2019) předložily přehled literatury o postavení RP, porovnávaly výstupy výzkumů zaměřených na význam a možnosti plánování nástupnictví. Vyzdvihují roli externích poradců, trenérů, mentorů, jejichž profesionální přístup umožní předcházet potenciálním konfliktům spojeným s řízením nástupnické strategie, s předáním řízení a vlastnictví mezi generacemi.

Tabulka 4: Tematické okruhy, metody a rozsah zkoumání problematiky RP v Maďarsku

| Rok  | Autoři  | Téma a jeho zařazení do kategorie dle Evert et al.                | Kvalitativní výzkum | Kvantitativní výzkum                      | Počet respondentů |
|------|---------|-------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------|-------------------|
| 2002 | SCHARLE | Inovační a růstový potenciál, <b>SŘ, OV, DM, PN, CHA</b>          |                     | Analýza údajů z veřejně dostupných zdrojů | 876               |
| 2015 | BOGÁTH  | Systematický literární přehled o problematice RP. <b>CHA, SŘ,</b> |                     | 15 článků                                 |                   |

|      |                     |                                                                                                          |                                                                                |                                     |                                                                           |
|------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|      |                     | <b>OV, DM, PN, VM</b>                                                                                    |                                                                                |                                     |                                                                           |
| 2017 | KÁSA et al.         | % zastoupení RP v segmentu MSP, specifika obchodní problematiky RP. <b>OV, CHA</b>                       |                                                                                | Dotazníkové šetření                 | 382                                                                       |
| 2017 | NÉMETH, NÉMETH      | Nástroje pro správu a řízení RP. <b>VM, CHA, DM</b>                                                      | Hlubkové rozhovory                                                             | Kvantitativní analýza online výzkum | 9/177                                                                     |
| 2018 | DARABOS A BARACSKAI | Chování a rozhodování majitelů RP. <b>DM, CHA, VM</b>                                                    | Pozorování, dotazování                                                         |                                     | 140                                                                       |
| 2018 | TOBAK et al.,       | Vyhodnocení faktorů úspěšného nástupnictví. <b>PN, CHA</b>                                               | Model nejlepší praxe firmy s tradicí více jak 100 let/čtvrtá generace majitelů |                                     | 1                                                                         |
| 2019 | TOBAK, NÁBRADI      | Návrh modelu TONA. <b>PN, VM, DM, CHA, SR, OV</b>                                                        |                                                                                |                                     | Pouze vytvořen model, hypoteticky nastíněno 6 variant dosažených výsledků |
| 2019 | SZIRMAI, NÉMETH     | Systematický literární přehled o problematice RP, především nástupnictví. <b>CHA, SR, OV, DM, PN, VM</b> |                                                                                | 64 článků                           |                                                                           |

Zdroj: vlastní zpracování

#### 1.4 Průběh, stav poznání problematiky a metody výzkumu v Bulharsku

Při zadání hesla „Family business in Bulgaria“ do databáze Proquest (vědecké časopisy) bylo vyhledáno 11 výsledků, databáze Google Scholar nabídka 64 300 výsledků. Pro účely této práce byly vybrány následující studie:

Dadak (1995) se zaměřil na rozbor makro a mikroekonomických faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost a podnikání bulharských RP v letech 1988-1993. Za pozoruhodný rys bulharských podnikatelů považoval relativně vysokou úroveň vzdělání, nejméně vzdělaný podnikatel, který byl osloven, byl absolventem střední školy. Dalším běžným faktorem byl věk podnikatelů, 30 až 40 let. Převážná většina z nich investovala do rozvoje podnikání své celoživotní úspory. Většina problémů, s

nimiž se bulharští podnikatelé setkávali, byly způsobeny vnějšími faktory: depresí ekonomiky, vládní neefektivností, byrokratickými překážkami, vysokým daňovým zatížením, zastaralou, nekonzistentní legislativou.

Small (2005) představuje výzkum vlivu rodiny na strukturální změny v zemědělství ve střední a východní Evropě. Vyhodnocuje vliv rodinných vazeb a mezigeneračního předání společné farmy. Diskuze byla založena na zjištěních z induktivního terénního výzkumu strategií zemědělství v Bulharsku a jižním Rusku. Bylo provedeno 151 rozhovorů se zaměstnanci družstevních farem a s nezávislými farmáři. Bylo zjištěno, že rodina hraje významnou roli ve vývoji nových agrárních struktur.

Mandl ve studii z roku 2008 konstatoval, že v Bulharsku stále neexistuje oficiální definice ani právní ukotvení, které by umožnilo pravidelné statistické vyhodnocení přínosu RP pro ekonomiku. Široká veřejnost si pod pojmem rodinné podnikání představí převážně aktivity zemědělských farem, služeb v cestovním ruchu, řemesla, specializovaný maloobchod. Malý RP se samostatnou výdělečnou činností je typický pro venkovské obce. Předpokládá se, že v převažujících zemědělských oblastech zajišťuje v primárním tradičním odvětví zemědělství a lesnictví 30% zaměstnanost (Mandl, 2008).

Fletcher et al. (2009) věnovala pozornost vztahům v malých RP. Mimo jiné poukázala na skutečnost, že ve 42 % dotazovaných RP společně podnikaly dvě generace, ve 35 % RP společně podnikaly tři generace, zbývajících 33 % tvořily RP, ve kterých společně podnikali manželské páry nebo sourozenci. To naznačuje závislost podnikatelského úspěchu na rodinných vztazích a zdrojích, které představují „neformální ekonomiku“ - ekonomiku založenou na rodinných vazbách, sounáležitosti, vstřícnosti, respektu, úctě.

Yordanova (2016) studovala a porovnávala modely a jejich celkovou prediktivní schopnost, které by umožnily správně klasifikovat rozdíly mezi rodinným a nerodinným podnikáním. Vycházela z komparace textů 110 odborných článků. Vytvořila vlastní model, který porovnával a vyhodnocoval 14 faktorů 235 zkoumaných podniků. Mimo jiné podpořila koncepci silného vlivu emocí na vytváření a vyjasňování rolí a organizačních struktur RP, neformálnost systémů řízení a neochotu sdílet kontrolu nad majetkem s externími investory.

Marinova, Marinov (2017) otevřeli tematiku internacionalizace a faktorů ovlivňujících úspěch bulharských rodinných podniků při vstupu a expanzi na zahraniční trh. Za zajímavé považují zjištění, že jsou to kontakty nebo doporučení v rámci sociálního prostoru vlastníka nebo rodinného příslušníka, které jim otevírají cestu k zahraničním obchodním partnerům (nikoli zdroje, marketingové schopnosti nebo znalost podmínek konkrétního trhu). Konkurenční výhodou je pak otevřený přístup k zákazníkům, vysoká kvalita nabízených produktů, dostupná cena, důvěryhodnost, vysoká spolehlivost, flexibilita.

Castellano, Ivanova (2017) vysvětlují průběh zásadní institucionální změny při sociopolitickém přechodu z centrálně plánovaného na otevřené tržní hospodářství v Bulharsku. Popisují nové standardy a pravidla, kterým čelí podnikatelé ve vinařském

odvětví při vytváření vlastní identity. Na studii se podílelo osm respondentů zapojených do alespoň jedné z činností, které charakterizují vinařství. V průběhu času hodnotili změny související se strategií na úrovni organizace, s výrobou a zpracováním vína, s inovacemi a s marketingovými aktivitami. Zatímco majitelé RP, značky s tradicí 150 let, mohou apelovat na kulturně-kognitivní legitimitu, tradici, historii, alternativně noví vlastníci bývalých státních firem musí vytvářet novou identitu. Autoři apelují na velikost podniku, odborné znalosti, moderní styl řízení, naplňování měnících se potřeb požadavků a očekávání zákazníků v regionálním i mezinárodním tržním prostředí.

Tabulka 5: Tematické okruhy, metody a rozsah zkoumání problematiky RP v Bulharsku

| Rok  | Autoři              | Téma a jeho zařazení do kategorie dle Evert et al.                                                                    | Kvalitativní výzkum                                                           | Kvantitativní výzkum | Počet respondentů |
|------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|
| 1995 | DADAK               | Faktory omezující rozvoj RP. <b>CHA, SŘ, OV, DM, PN, VM</b>                                                           | Rozhovor                                                                      |                      | 45                |
| 2009 | FLEATHER et al      | Rodinné vztahy a jejich vliv na úspěch. <b>DM, CHA, PN</b>                                                            | Rozhovor                                                                      |                      | 69                |
| 2016 | YORDANOVA           | Rozdíly mezi rodinným a nerodinným podnikáním. <b>CHA, SŘ, OV, DM, PN, VM</b>                                         | Strukturovaný rozhovor                                                        |                      | 235               |
| 2017 | MARINOVA, MARINOV   | Internacionalizace a proaktivní chování na zahraničním trhu. <b>OV, CHA, DM, SŘ</b>                                   | Polostrukturovaný osobní rozhovor                                             |                      | 9                 |
| 2017 | CASTELLANO, IVANOVA | Vytváření identity RP v průběhu transformace ekonomiky na otevřené tržní hospodářství. <b>CHA, SŘ, OV, DM, PN, VM</b> | Polostrukturované opakované rozhovory v říjnu 2007, říjnu 2010, červenci 2015 |                      | 8                 |

Zdroj: vlastní zpracování

## 1.5 Průběh, stav poznání problematiky a metody výzkumu v ČR

Při zadání hesla „Family business in the Czech Republic“ do databáze Proquest (vědecké časopisy) bylo vyhledáno 28 výsledků, databáze Google Scholar nabídla 123 000 výsledků. Pro účely této práce byly vybrány následující studie, autorka záměrně nezahrnula výstupy vlastní publikační činnosti:

Cílem vědeckého výzkumu v ČR je zlepšit pochopení specifík RP s apelem na rodinné vztahy. O novodobé historii RP hovoříme v ČR až od roku 1989. Jednou z prvních publikačních aktivit byla disertační práce s názvem *Re-Establishing Traditional Czech Family Businesses A Multiple Case Study on the Present Challenges*. Hlavním cílem studie bylo vysledovat, pojmenovat a pochopit hlavní výzvy (problémy), kterým po deseti letech podnikání čelily restituované české RP. „Přežily“ padesátiletou přestávku v podnikání, navázaly na původní hodnoty, obnovily původní značku a ta je zdrojem jejich konkurenční výhody i přes obtíže a nepříznivé podmínky trhu (Hanzelková, 2004).

Problematiku RP od cca roku 1997 zkoumal tým profesora Korába. Kalouda et al. (1998) kromě individuálních charakteristik, cílů, priorit každého jedince z rodiny i podniku, připisují specifické charakteristiky, cíle, priority, vlastním systémům. Zatímco rodinný systém vykazuje zejména emocionální charakter, se kterým jsou spojeny i jeho priority, v podnikání systém funguje na základě racionálního uvažování, přičemž hlavní prioritou se zdá být dosahování výsledků. Rodinné podniky jsou a budou nedílnou součástí české ekonomiky. V souvislosti s nutností rozvoje podnikatelství je nutné zavedení systému vzdělávání, poradenství a podpor (Koráb, 2008). Doporučení však nebyla zrealizována, dá se říci, že tým svým výzkumem „předběhl dobu“.

Na práci týmu navázala Odehnalová (2011), která v monografii *Přednosti a meze rodinného podnikání* poukázala na odlišnosti ve vývoji rodinných a nerodinných podniků v ČR. Tento vývoj byl sledován v rámci prvních tří fází Greinerovy teorie růstu podniku, konkrétně v jeho prvních třech vývojových etapách kreativního řízení, krize vedení a profesionálního vedení. I ona apelovala na skutečnost, že pochopení podstaty chování rodinných a nerodinných podniků je prvním krokem vedoucím k podpoře, k vytváření stabilního, dlouhodobě udržitelného podnikatelského prostředí. V roce 2011 se však stále nejednalo o celospolečenské téma.

Petlina, Koráb (2015) se zaměřili na vlastnosti RP, identifikovali jeho silné a slabé stránky, sestavili SWOT analýzu. Závěry výzkumu naznačily, že je RP jako ekonomický jev zdravý, ekonomicky stabilní a ve fázi růstu. Studie umožnila pojmenovat povahu RP, podtrhla význam rozvoje rodinného podnikání v České republice.

Zapletalová (2016) empiricky zkoumala a posuzovala, zda mezi českými rodinnými a nerodinnými podniky existuje rozdíl v zajištění řízení mezinárodních podnikatelských aktivit lidskými zdroji. K testování hypotéz byla použita metoda analýzy kategoriálních dat a regresní analýza. Většina respondentů preferovala při volbě zaměstnanců

pověřených řízením mezinárodních podnikatelských aktivit předchozí zkušenosti s realizací těchto aktivit. Většina oslovených RP (52 %) volila takové lidi, kteří měli adekvátní vzdělání. Řízením mezinárodních aktivit byli většinou pověřeni stávající zaměstnanci nebo zaměstnanci ze stávajícího vedení podniku, případně nástupci zakladatele daného RP. V segmentu RP činil průměrný podíl zahraničních tržeb na celkových tržbách 45 %.

Břečková (2016) zkoumala vzorek 505 RP, zaměřila se na vnímání výhodnosti rodinného podnikání jejich majiteli. Více než dvě třetiny respondentů považovalo povahu rodinného podnikání – tedy spojení emocí v rodině, racionality v businessu s řízením rodinného vlastnictví – za výhodu. Za přednosti dále považovali flexibilitu, stabilitu, atmosféru firmy, etiku podnikání, empatický přístup k zaměstnancům, jistotu dlouhodobého fungování. Nevýhodu respondenti viděli v horším přístupu k externímu financování, prolínání pracovních a rodinných vztahů, v časové náročnosti.

Rydvalová et al. (2016) hledala odpověď na otázku, zda lze rodinné podnikání považovat za nástroj rozvoje obce. Byla nalezena kritéria k definici rodinného podniku. Mimo jiné bylo zjištěno, že patrně z důvodu nedostatku jiných pracovních příležitostí je v menších obcích koncentrace podnikatelských subjektů vyšší. Výzkum podpořil poznání, že rodinné podniky mohou být v obcích venkovského typu přínosem pro zachování a rozvoj tradičních činností (řemeslo, zemědělství apod.). Zkušenosti z tohoto výzkumu byly zúročeny v rámci projektu TA ČR (reg. č. TD03000035). Záměrem publikace Kolektiv autorů (2017) bylo vymezit postup pro hodnocení ekonomických subjektů se specifiky rodinného podnikání, využít jej pro vytvoření znalostního systému. Byla navržena kritéria pro hodnocení vitality RP z hlediska jeho užitečnosti, efektivity, stability a dynamiky rozvoje. Pilotním testováním hodnocení vitality prošlo 30 RP, znalostní systém je dostupný na <http://rodpod.tul.cz/>.

Murinova (2017) prostřednictvím metody případové studie analyzovala vztahy ve sto osmi vinařských<sup>4</sup> RP v ČR. U 25 % respondentů byly identifikovány čtyři dominantní skupiny rodinných vztahů – vztah mezi bratry v 11,9 %, vztah rodiče, syn v 11,9 %, vztah manželé ve 20,2 %, vztah otec, syn ve 25 %. Případové studie a výzkumné rozhovory potvrdily vliv rodinných vztahů na výkon podniku. Studie potvrdila vliv rodinných vztahů na účinné fungování RP. Koráb, Murinova (2018) si vytyčili za úkol popsat RP v ČR a definovat tendence k jeho specifikaci, představit model úspěšného předání řízení podniku na další generaci nazvaný „relé“, uplatnitelný především v malých RP. Metoda sběru primárních dat byla založena na jedné případové studii, která využila rozhovory se zakladatelem podniku a s jeho dětmi.

Definováním a specifikací typických charakteristik internacionalizačního procesu podnikatelských aktivit českých RP se zabývala Zapletalová (2018). 44 % RP poprvé vstoupilo na zahraniční trh po třech letech od založení. Průměrná doba potřebná od založení podniku ke vstupu na zahraniční trhy je osm let. Rychlost internacionalizace se snižuje s velikostí podniku, nejrychlejší vstup na zahraniční trh vykazují mikropodniky.

---

<sup>4</sup> Vinařský podnik je představitelem nejstarších a tradičních ekonomických činností v ČR.

Horčíčková, Stasiulis (2019) zkoumala filosofickou reflexi role rodiny jako komunitního subjektu v podnikatelském prostředí. Individualistický princip a praktický výzkum zaměřila na identifikaci postojů mladých lidí k jejich zapojení se do rodinného podnikání. Výzkum (602 pozorování) ukazuje, že 38,54 % respondentů je již v průběhu studia zapojeno do RP, oproti 61,46 %, kteří v podnikání nepomáhají. Více než 70 % studentů uvedlo, že po ukončení studia nechtějí pracovat v RP. Z 28 % respondentů, kteří chtějí pracovat v RP, 50 % z nich chce začít pracovat v rodinném podniku ihned po ukončení studia. Druhá polovina studentů chce nejprve pracovat někde jinde a později se do RP vrátit. Je zajímavé, že 2,16 % všech respondentů není zapojeno do podnikání během studia, nechce v RP pracovat po ukončení studia, přesto chce RP v budoucnu převzít. Naproti tomu 2,49 % studentů, kteří se již během studia zapojují do rodinného podnikání, chtějí v něm pracovat po ukončení studia, ale nechtějí podnik převzít.

Hnilica et al. (2020) hodnotili, zda a jak postoje a chování vlastníků v soukromých firmách mohou ovlivnit ekonomické a neekonomické výsledky. Mimo jiné byla potvrzena hypotéza, že rodinné podniky oproti nerodinným vykazují vyšší úroveň odpovědných vlastnických charakteristik. Lze se domnívat, že rozdíly v chování při odpovědném vlastnictví mohou souviset se sociálními vazbami, se ztotožněním se rodinných příslušníků s firmou a s dalšími složkami SEW RP.

Podle Machka et al. (2019) jsou RP často spojovány s představou větší stability. Cílem výzkumu bylo pomocí vícenásobné lineární regresní analýzy zkoumat rozdíly v různých stabilitách, včetně stability počtu zaměstnanců, majetku, příjmů, výdělků. Bylo zjištěno, že RP mají tendenci být stabilnější – pokud jde o příjmy a počet zaměstnanců, ale pouze v době krize. Jejich vyšší stabilita zaměstnanosti však vede k horší produktivitě práce. Během období po krizi neexistují významné rozdíly ve stabilitě mezi rodinnými a nerodinnými podniky, RP rostou méně během hospodářského útlumu i obnovy. Autoři navrhli, aby se argument stability používal opatrně.

Kubíček, Machek (2020) prostřednictvím systematického přezkumu literatury hodnotili současný stav výzkumu konfliktů v rodinách a v RP, systematizovali zjištění a nastínili cesty pro budoucí výzkum. Mimo jiné konstatovali, že každý jednotlivec má různou odolnost vůči konfliktu, různé rodinné zázemí, ve kterém se vyskytují různé proměnné, např. napětí v rodině (nemoc, vlastnická nejistota), nesoulad rodiny s podnikáním, sourozenecká rivalita, manželské konflikty, rozdílnost názorů, přítomnost dalších rodinných příslušníků (zeť, snacha), množství generací podílejících se na podnikání, počet malých dětí v rodině apod., které se mohou stát důležitými proměnnými formujícími konflikt uvnitř skupiny a mohou mít vliv na výsledky businessu.

Tabulka 6: Tematické okruhy, metody a rozsah zkoumání problematiky RP v České republice

| Rok  | Autoři           | Téma a jeho zařazení do kategorie dle Evert et al.                                                                        | Kvalitativní výzkum                            | Kvantitativní výzkum                                                                                                       | Počet respondentů             |
|------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 2004 | HANZELKOVÁ       | Výzvy pro restituované české RP po 10 letech podnikání. <b>CHA, SŘ, OV, DM, PN, VM</b>                                    | Metoda případové studie                        |                                                                                                                            | 3                             |
| 2011 | ODEHNALOVÁ       | Charakteristiky RP v oblasti správy a řízení ve vývojových fázích životního cyklu podniku. <b>VM, CHA, PN, DM, VM, SŘ</b> | Pozorování, hloubkový rozhovor                 | Empirické šetření konkurenceschopnosti podniků (250 otázek), data doplněna z veřejně dostupných zdrojů a www stránek firem | 432 respondentů, z toho 91 RP |
| 2015 | PETLINA, KORÁB   | RP jako ekonomický jev, SWOT analýza. <b>CHA, SŘ, OV, DM, PN, VM</b>                                                      | Rozhovory                                      | Analýza sekundárních dat TOP RP společností Forbes.cz                                                                      | 65                            |
| 2016 | ZAPLETALOVÁ      | Rozdíl v zajištění řízení mezinárodních podnikatelských aktivit lidskými zdroji. <b>DM, OV, CHA</b>                       | Osobní dotazování                              |                                                                                                                            | 600, z toho 246 RP            |
| 2016 | BŘEČKOVÁ         | Vnímání hodnot rodinného podnikání majiteli RP. <b>VM, CHA, DM</b>                                                        | CATI – telefonické dotazování v délce 12 minut |                                                                                                                            | 50 5                          |
| 2016 | RYDVALOVÁ et al. | Rodinné podnikání jako nástroj rozvoje obce. <b>CHA, SŘ, OV, DM, PN, VM</b>                                               |                                                | Dotazník v elektronické i v písemné formě                                                                                  | 63/48 RP. 15 obcí             |
| 2017 | MURINOVA         | Vliv rodinných vztahů na výkon podniku. <b>DM, OV, CHA, SŘ, OV, PN, VM</b>                                                | Případové studie, rozhovory                    |                                                                                                                            | 108                           |
| 2018 | KORÁB,           | Model úspěšné nástupnické                                                                                                 | Případová                                      |                                                                                                                            | 1                             |

|      |                       |                                                                                                                          |                                |                                                                                            |                                          |
|------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|      | MURINOVA              | strategie. <b>PN, DM, OV, VM, CHA</b>                                                                                    | studie                         |                                                                                            |                                          |
| 2018 | ZAPLETALOVÁ           | Typické rysy procesu internacionalizace. <b>CHA, OV</b>                                                                  | Ústní dotazování               |                                                                                            | 297                                      |
| 2019 | HORČÍČKOVÁ, STASIULIS | Identifikace postojů mladých lidí k jejich zapojení se do rodinného podnikání. <b>CHA, DM, VM</b>                        |                                | Dotazníkové šetření                                                                        | 1 951 / z toho 602 z rodinného podniku   |
| 2019 | MACHEK et a.          | Rozdíly v různých stabilitách, včetně stability počtu zaměstnanců, příjmů, výdělků a majetku. <b>VM, OV, DM, CHA, SŘ</b> |                                | Dotazníkové šetření                                                                        | 1 795 nerodinných /384 rodinných podniků |
| 2020 | HNILICA et al.        | Vliv postojů a chování vlastníků na ekonomické a neekonomické výsledky jejich firem. <b>VM, OV, DM, SŘ,</b>              | 2. fáze Telefonní rozhovory    | 1. fáze V databázi AMADEUS vytipováno 11 400 RP<br>3. fáze - dotazník online (metoda CAWI) | 48<br><br>323                            |
| 2020 | KUBÍČEK, MACHEK       | Konflikty v rodinách a v rodinných podnicích. <b>DM, PN, CHA, VM, SŘ</b>                                                 | Systematický literární přehled |                                                                                            | 88 článků                                |

Zdroj: vlastní zpracování

## 1.6 Vyhodnocení tematických okruhů, metod a rozsahu zkoumání problematiky RP

S ohledem na výše stanovené výzkumné otázky bylo provedeno vyhodnocení literárního výskytu zkoumaných tematických okruhů v zemích, které mají obdobný ekonomický vývoj jako ČR. Do úvahy byla vzata četnost výskytu daných tematických okruhů v relevantních odborných publikacích (viz Tabulka 2-6) se zaměřením na rodinné podnikání. Tuto četnost výskytu uvádí Tabulka 7:

Tabulka 7: Četnost výskytu tematických okruhů v kategoriích dle Evert et al.

| <b>Tematický okruh</b>                  | <b>četnost výskytu v Polsku</b> | <b>četnost výskytu na Slovensku</b> | <b>četnost výskytu v Maďarsku</b> | <b>četnost výskytu v Bulharsku</b> | <b>četnost výskytu v ČR</b> | <b>četnost celkem</b> |
|-----------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| <b>charakteristiky, atributy, CHA</b>   | 8                               | 5                                   | 8                                 | 5                                  | 13                          | <b>39</b>             |
| <b>strategické řízení, SŘ</b>           | 4                               | 3                                   | 4                                 | 4                                  | 8                           | <b>23</b>             |
| <b>obchodní výsledky, OV</b>            | 3                               | 4                                   | 5                                 | 4                                  | 10                          | <b>26</b>             |
| <b>dynamika a mezilidské vztahy, DM</b> | 5                               | 5                                   | 6                                 | 5                                  | 12                          | <b>33</b>             |
| <b>posloupnost a nástupnictví, PN</b>   | 6                               | 3                                   | 4                                 | 4                                  | 7                           | <b>24</b>             |
| <b>vlastnictví, moc, majetek, VM</b>    | 4                               | 3                                   | 5                                 | 3                                  | 11                          | <b>26</b>             |

Zdroj: vlastní zpracování

V podkapitolách 1.1–1.5 bylo systematicky zkoumáno 62 citačních odkazů, do statistického vyhodnocení jich bylo zařazeno 39. Autoři jmenovaní v Tab. 2–6 pracovali s primárními i sekundárními daty. Literární řešerše byly založeny na analýze sekundárních zdrojů, ve všech byly uvedeny charakteristiky a atributy rodinného podnikání, témata bylo možno přiřadit do kategorií dle Evert et al. S ohledem na subjektivní přiřazení tematických okruhů, na jejich následné vyhodnocení, a současně při zohlednění jak faktických, tak matematických omezení, které autorka použila, lze vyvodit, že:

- Nejčastějšími tematickými okruhy RP v zemích s obdobným ekonomickým vývojem jsou: CHA, DM, OV a VM se stejným počtem výskytu, PN, SŘ (viz Tabulka 7).
- Tematické okruhy dle Evert et al. (2015) jsou platné i v rámci RP v ČR.
- Lze předpokládat, že faktory vztažené k tematickým okruhům mají významný vliv na činnost, konkurenceschopnost i budoucí úspěch RP v ČR.

Proto jim bude autorka věnovat pozornost i v následujících textech habilitační práce. Současně přihlédně ke vzájemným vztahům mezi nimi.

Při vyhodnocení metod a počtu respondentů byl spočítán celkový počet výstupů, následně vypočítán průměr a % zastoupení hodnocených parametrů. Souhrnné výsledky viz Tabulka 8. Pro pochopení fenoménu RP byly v sekundárních zdrojích využívány historické informace o vývoji konceptu RP ve dvacátém a dvacátém prvním století, kapitoly byly připraveny i na základě výzkumu nejcitovanějších vědeckých prací. Pro komparaci poznatků hodnocení autoři využili obecné vědecké metody, zejména metodu analýzy, syntézy, analogie, srovnání, zobecnění, dedukce, expertních odhadů apod. Sekundární data byla získávána z webových stránek zkoumaných podniků, ze statistických údajů či veřejně dostupných sbírek listin.

Tabulka 8: Statistické vyhodnocení metod a počtu respondentů při zkoumání problematiky RP

| Počet článků | Jenom kvalitativní výzkum | Průměrný počet respondentů | Jenom kvantitativní výzkum | Průměrný počet respondentů | Smíšený výzkum | Průměrný počet respondentů | Přezkum literatury | Průměrný počet článků | Bez respondentů |
|--------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------|----------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------|
| 39           | 17                        | 103,72                     | 10                         | 2789, potažmo 667          | 6              | 259,33                     | 5                  | 49,2                  | 1               |
| 100 %        | 43,58 %                   |                            | 25,64 %                    |                            | 15,38 %        |                            | 12,82 %            |                       | 2,56 %          |

Zdroj: vlastní zpracování

Pro získání primárních dat:

- **43,58 %** autorů použilo **jenom kvalitativní výzkum**. Průměrný počet respondentů činil 103,72, přičemž nejnižší počet byl 1 případová studie, nejvyšší počet 600 osobních rozhovorů. Výzkumníci pracovali následujícími metodami: pozorování, hloubkový rozhovor, polostrukturovaný rozhovor, CATI telefonické dotazování, model nejlepší praxe, případová studie.
- **25,64 %** autorů použilo **jenom kvantitativní výzkum**, průměrný počet respondentů byl 2 789, přičemž nejnižší počet činil 23 respondentů, kteří vyplnili dotazník, nejvyšší počet 24 000 firem, které výzkumníci vyhodnotili jako rodinné na základě přezkumu statistických dat. Pokud bychom z průměru vyčlenili tuto odlehlou hodnotu (nejvyšší počet respondentů), pak by činil průměrný počet respondentů kvantitativního výzkumu 667.
- **15,38 %** autorů použilo **smíšený výzkum**, který realizovali v několika fázích. Data získaná dotazníkovým šetřením doplnili informacemi z hloubkových či polostrukturovaných rozhovorů.
- Pokud se výzkumníci zaměřili na systematický literární přehled, pak průměr počtu analyzovaných článků činil 49,2.

Využití kvalitativního výzkumu se zdá být logické pro výzkum v oblasti identity, kultury, hodnot a vztahů (Eger, Egerová, 2014). Jak ukazují zkušenosti mnoha vědců, kvalitativní metody umožňují ve srovnání s kvantitativními metodami efektivní získávání údajů o „citlivých“ tématech. Podle Švaříčka, Šed'ové a kol. (2014) má průběh kvalitativního výzkumu především cirkulární podobu. To znamená, že v průběhu let je možno se k jednotlivým fázím výzkumu navracet, zpětně je doplňovat a upravovat – což využili např. Castellano, Ivanova (2017).

- Metody **kvalitativního výzkumu** umožňují získat pohled na předmět studie, na jeho kontextovou logiku, na explicitní i implicitní pravidla, která fungují v praxi zkoumané problematiky. Typy dat zahrnují přepisy terénních poznámek z pozorování, rozhovorů, fotografie, audio a videozáznamy, přepisy textů televizních pořadů, osobní komentáře, poznámky, úřední dokumenty, úryvky z knih či článků z veřejně dostupných zdrojů, texty založené na klíčových studiích, osobní introspekci, životním příběhu, vizuální a interakční texty. Principem všechno to, co umožňuje přiblížit realitu zkoumané skupiny lidí,

událostí a procesů v jejich přirozeném prostředí. Mimo jiné je limitem kvalitativního výzkumu skutečnost, že většinou neumožňuje zobecnit zjištění.

- Kvalitativní výzkum poskytuje informace o tom, proč se daný fenomén objevil. Implikace pro výzkumnou praxi je evidentní – kvalitativní výzkumníci studují jevy ve svých přirozených podmínkách a pokoušejí se jim dát smysl nebo je interpretovat v termínech významů, které jim lidé dávají. Kvalitativní výzkum je procesem dotazování směřující k porozumění. Je založený na výrazné metodologické tradici práce s informacemi, výzkumník buduje komplexní, holistický obraz, analyzuje slova i rozsáhlejší verbální i neverbální významové jednotky, zachycuje podrobné názory informátorů a provádí studii v přirozených podmínkách nebo v rámci komplexního prostředí (Hendl, 2012).

Hanzelková (2004), Murinova (2017), Koráb, Murinova (2018), Domanowska (2017), Tobak et al. (2018) v rámci kvalitativního výzkumu využili metodu případové studie. Obecná definice případové studie nám říká, že jde o intenzivní studium jednoho případu – tedy jedné situace, jednoho člověka, jednoho problému. Případová studie je metoda ve skrze kvalitativní, neboť dokáže dokonale splnit základní cíle kvalitativního výzkumu – zkoumá současné fenomény do jejich hloubky v jejich skutečném kontextu, zvláště v případě, kdy nejsou hranice mezi fenoménem a jeho kontextem zcela jasné. Ponoření se do hloubky jednoho fenoménu nám umožní důsledně porozumět zkoumanému jevu. Hojně je využívána i v ekonomii a managementu (Sokolovsky, 1996). Aby však byly výsledky výzkumníkovy snahy platné, je třeba – jako v každém jiném typu výzkumu – dodržet určitý postup.

Stake (1995) definuje případovou studii jako úsilí o porozumění určitému sociálnímu objektu či skupině vůči jeho jedinečnosti, kontextualitě a komplexitě. Dle Yin (2009) je využití případové studie proces sice lineární, ale opakující se, který osciluje po celou dobu mezi základními fázemi: plánem, projektem, přípravou na sběr dat, sběrem dat, analýzou a publikací výsledků.

Podle Chrastina (2019) je případová studie studováním a popisem, identifikováním, odhalováním a zkoumáním určitého fenoménu, včetně jeho kontextu a ohraničenosti. Autor dále uvádí, že případových studií existuje několik desítek typů a podtypů, které se navíc mohou vzájemně kombinovat.

## 1.7 Vyhodnocení výzkumných otázek

Kapitola hledala odpovědi na následující VO:

**VO1** – Lze vysledovat ve vybraných zemích bývalého socialistického bloku obdobných šest hlavních tematických oblastí vědeckého zkoumání podle Evert et al., 2015? Dle tabulky 2-6, tabulky 7 se lze domnívat, že uvedená témata lze přiřadit do šesti hlavních tematických oblastí vědeckého zkoumání. Pokud bychom však chtěli ověřit toto tvrzení, bylo by nutno doplnit parametry systematického přezkumu literatury, zaměřit se na jednotlivá témata, provést přezkum podstatně rozsáhlejšího

vzorku analyzovaných článků, využít k vyhodnocení vztahů a souvislostí pokročilejší statistické metody. Z uvedeného hledu je však možno vypočítat skutečnost, že se jednotlivá témata prolínají a vzájemně na sebe navazují. Souvislosti a vztahy budou sledovány i v kapitole 4-7, následně budou diskutovány v kapitole 8.

**VO2** – Které metody výzkumu jsou autory ve vybraných zemích bývalého socialistického bloku používány pro identifikaci problematik spojených s rodinným podnikáním? Pro získání primárních dat 43,58 % autorů použilo jenom kvalitativní výzkum, 25,64 % autorů použilo jenom kvantitativní výzkum, 15,38 % autorů použilo smíšený výzkum, pokud se výzkumníci zaměřili na systematický literární přehled, pak průměr počtu analyzovaných článků činil 49,2.

**VO3** – Na jak velkém vzorku respondentů autoři z vybraných zemí bývalého socialistického bloku staví výzkum RP? Průměrný počet respondentů kvalitativního výzkumu činil 103,72, přičemž nejnižší počet byl 1 případová studie, nejvyšší počet 600 osobních rozhovorů. Průměrný počet respondentů kvantitativního výzkumu byl 2 789, přičemž nejnižší počet činil 23 respondentů, nejvyšší počet 24 000 firem.

## **1.8 Doporučení pro další výzkum vývoje vědeckého poznání problematiky RP v ČR**

- Rodinné podnikání je v ČR poměrně početně zastoupenou ekonomickou kategorií, jeho význam bude v souvislosti s globálními ekonomickými procesy i nadále narůstat (viz text kpt. 3). Daná problematika se dostává do stavu, kdy již není v silách jediného člověka nebo malého týmu výzkumníků, ji obsáhnout celou. Během několikaleté práce autorky se ukázalo, že se obor RP dynamicky vyvíjí, že je nucena získané výsledky neustále aktualizovat, přehodnocovat, doplňovat a sledovat další témata, která otevírají např. nástupníci. Proto se jeví jako vhodné, aby na dané problematice pracoval tým akademických pracovníků z různých pracovišť v ČR, ale i v zahraničí společně, aby byla sdílena témata, data, metody výzkumu, porovnávány a vyhodnocovány výstupy.
- Hledat partnery nejenom z akademické sféry, ale i z řad poradenských firem a aplikační praxe, vhodné poskytovatele podpor (TA ČR, V4, Norské fondy apod.) pro financování výzkumných aktivit, spolupracovat při tvorbě žádostí a projektů zaměřených na výzkum RP.
- Během autorkou prováděných výzkumů se ukázalo, že je zapotřebí se důkladně zabývat nejen nastavením parametrů a metod výzkumu, ale také použitím vhodných aplikací a analytických nástrojů pro vyhodnocení či aktualizaci získaných dat. Jako vhodné se jeví pro další rozvíjení znalostí v oblasti RP provést analýzu možností dalšího zkoumání. Na základě výsledků této analýzy navrhnout, na jaké tematické okruhy se zaměřit v návaznosti na jejich vztahy a souvislosti, jakými metodami výzkum provádět, stanovit limity a kritické parametry, jak obdržené výsledky objektivně matematicky zpracovat, jak a komu je následně prezentovat.
- Doposud získané výsledky z provedených výzkumů umožňují mnohem širší využití údajů, než jsou uvedeny v této práci. Stojí tedy za úvahu je použít

k dalšímu zpracování pokročilejšími statistickými metodami a k případnému vyvození hlubších ekonomických souvislostí či závislostí.

- Pro účely v této práci prezentovaných výzkumů byla vypracována celá řada metodik a postupů. Ty byly v průběhu času upřesňovány, vylepšovány a doplňovány. Lze je použít jako základ pro další výzkumy, nicméně se jeví jako vhodné je ještě otestovat, doplnit a případně upravit tak, aby mohly být používány pro delší časové období a s co nejobecnější platností.
- Bylo by zajímavé vytipovat přední autory, kteří se problematikou v jednotlivých zemích zabývají dlouhodobě. Systematickým literárním přehledem vyhodnotit vývoj jejich poznání v konkrétních tématech v čase a porovnat, zda a jak se liší chronologie témat v zemích s nepřerušenou kontinuitou RP oproti zemím bývalého socialistického bloku.

## **1.9 Doporučení pro veřejnou správu a vládní sektor**

Při MPO je ustanovena pracovní skupina – Výbor pro rodinné podnikání a registraci rodinných podniků. Jeho členy jsou zástupci MPO, AMSP ČR, Hospodářské komory, zástupce ČMZRB. Navrhují tento výbor doplnit o zástupce akademické platformy, vzájemně se informovat o potřebnosti řešených témat. Celostátní strategie pro podporu rodinného podnikání podložit výstupy akademických výzkumů.

## 2. Metodologický postup tvorby habilitační práce

Metodologie vědy je v širším pojetí naukou o metodách, které lze používat při vědecké práci. Předmětem jejího zkoumání je filozofie vědy, tzn. studium metod a vědeckých postupů. Představuje teorii k selekci výzkumných metod a návod, jak tyto metody používat ve vědeckém bádání. **Vědecká metoda** je systematickým, promyšleným a objektivním postupem k získání poznatků a k dosažení vědeckého cíle. Metoda představuje způsob, jak se od určitého východiskového stavu dospěje určitou uspořádanou (cílevědomou) činností k nalezení či objasnění vědeckých poznatků a zákonitostí. Matematické a statistické metody umožňují přesné exaktní vyjádření jevů a vztahů mezi nimi. Matematika napomáhá k řešení problémů tvorbou matematických formulací a matematických operací, statistika shromažďuje a utřídí data, kvantifikuje jevy a pracuje s teorií pravděpodobnosti (Ochrana, 2009).

Naplnění cílů, zodpovězení výzkumných otázek a ne/podpoření hypotéz bylo založeno na uplatnění řady metod vědecké práce. Pro zpracování habilitační práce byly využity empirické vědecké metody (např. pozorování, měření apod.), obecné teoretické metody (např. analýza, syntéza, indukce, dedukce, abstrakce, komparace, analogie, generalizace apod.), specifické matematické a statistické metody (např. deskriptivní statistika, test dobré shody, Mann-Whitney U-test, tabulková a grafická zpracování apod.) a jejich kombinace.

Zpracování habilitační práce bylo podmíněno teoretickou přípravou. Výzkumná problematika RP, vzhled do vývoje jejího současného vědeckého poznání umožnil určit tematické oblasti (viz Obrázek 1), v dalším textu budou uvedena témata související především s oblastí CHA, SŘ, OV, DM, VM, potažmo PN. Rozsah poznání je ovlivněn velikostí vzorku respondentů, stanovením výzkumných otázek a hypotéz<sup>5</sup>, přiřazením výzkumných metod - jejich souhrn viz Tabulka 9. Zvolený postup by měl umožnit představení relevantních a objektivních výsledků, naplnění hlavního a vedlejších cílů.

Tabulka 9: Systematický přehled tematických oblastí, VO, hypotéz a výzkumných metod

| Kapitola 1, vývoj současného vědeckého poznání problematiky RP |           |                                                                                                                                                            |               |                                 |
|----------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------|
| Oblast CHA, SŘ, OV, DM, PN, VM                                 |           |                                                                                                                                                            |               |                                 |
| Velikost vzorku                                                | Pořadí VO | Text VO                                                                                                                                                    | Text hypotézy | Výzkumná metoda                 |
| Cca 87 vědeckých publikací                                     | 1         | Lze vysledovat ve vybraných zemích bývalého socialistického bloku obdobných šest hlavních tematických oblastí vědeckého zkoumání podle Evert et al., 2015? |               | Systematický přezkum literatury |

<sup>5</sup> Hypotéza - výrok, který lze statisticky testovat. Konstrukty, které se v hypotézách vyskytují, by měly být měřitelné.

|              |   |                                                                                                                                                             |  |                                 |
|--------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------|
| 39 publikací | 2 | Které metody výzkumu jsou autory ve vybraných zemích bývalého socialistického bloku používány pro identifikaci problematik spojených s rodinným podnikáním? |  | Systematický přezkum literatury |
|              | 3 | Na jak velkém vzorku respondentů autoři z vybraných zemí bývalého socialistického bloku staví výzkum RP?                                                    |  | Deskriptivní statistika         |

### **Kapitola 3, Charakteristika, atributy, význam a specifika RP, aktuální stav v ČR**

#### **Oblast CHA**

| Velikost vzorku                                                       | Pořadí VO | Text VO                                                         | Text hypotézy | Výzkumná metoda                      |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------|
| cca 10 relevantních veřejně dostupných zdrojů, přepis vlastních textů | 4         | Proč v ČR podporovat rodinné podnikání?                         |               | Kompilace textů                      |
| 3929 zápisů z databáze RP spravované na VŠFS                          | 5         | Které prvky nebo rysy jsou charakteristické pro rodinný podnik? |               | Analýza dat, deskriptivní statistika |

### **Kapitola 4, Řízení RP v oblasti marketingu a řízení značky**

#### **Oblast SŘ, CHA, OV, DM, PN, VM**

| Velikost vzorku                                                  | Pořadí VO | Text VO                                                                                                                | Text hypotézy                                                                            | Výzkumná metoda                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| cca 34 vědeckých publikací<br><br>608 RP/135 nerodinných podniků | 6         | Je možno od roku 2016 zaznamenat v rodinných podnicích pokrok při využívání nástrojů moderního marketingu?             |                                                                                          | Kvalitativní, kvantitativní výzkum. Časová řada, deskriptivní statistika, Pearson, Variační koeficient, Studentovo rozdělení |
| $n=370$                                                          | 7         | Souvisí celková marketingová vitalita s výší tržeb, s oborem podnikání, s velikostí podniku, s rokem založení podniku? | $H_1$ Existuje statisticky významná závislost mezi marketingovou vitalitou a výší tržeb. | Pearson                                                                                                                      |

|       |   |                                                                 |                                                                                                               |                                               |
|-------|---|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|       |   |                                                                 | H <sub>2</sub> Existuje statisticky významná závislost mezi marketingovou vitalitou a oborem podnikání.       | Pearson                                       |
|       |   | -                                                               | H <sub>3</sub> Existuje statisticky významná závislost mezi marketingovou vitalitou a velikostí podniku.      | Pearson                                       |
|       |   |                                                                 | H <sub>4</sub> Existuje statisticky významná závislost mezi marketingovou vitalitou a rokem založení podniku. | Pearson                                       |
| n=285 | 8 | Prezentují se podniky na svých webových stránkách jako rodinné? |                                                                                                               | Analýza obsahu textů, deskriptivní statistika |

**Kapitola 5, Vliv generací na výběr teritorií při vstupu RP na zahraniční trhy**

**Oblast OV, CHA, SŘ, DM, PN, VM**

| Velikost vzorku                         | Pořadí VO | Text VO                                                                  | Text hypotézy | Výzkumná metoda                                             |
|-----------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------|
| cca 42 vědeckých publikací<br><br>n=917 | 9         | Orientují se RP kromě regionálních trhů, trhu v ČR i na zahraniční trhy? |               | Kvalitativní, kvantitativní výzkum. Deskriptivní statistika |
|                                         | 10        | Pokud RP exportují, pak pouze do jednoho nebo do více teritorií?         |               | Deskriptivní statistika                                     |
|                                         | 11        | Upřednostňují RP řízené 1. generací teritorium Slovenska a Německa?      |               | Deskriptivní statistika                                     |
|                                         | 12        | Exportují RP řízené druhou generací do více zemí mimo EU?                |               | Deskriptivní statistika                                     |

**Kapitola 6, SEW rodinného podnikání**

**Oblast DM, CHA, SŘ, PN, OV, VM**

| Velikost vzorku            | Pořadí VO | Text VO                                                                                 | Text hypotézy                                                                                          | Výzkumná metoda                              |
|----------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| cca 44 vědeckých publikací | 13        | Na které složky SEW apelují majitelé českých RP při sebeprezentaci rodinného podnikání? | H <sub>00</sub> Jednotlivé kategorie socioemocionálního bohatství jsou rozděleny rovnoměrně v populaci | Kvalitativní výzkum, sebehodnocení, kódování |

|       |    |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                              |                     |
|-------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|       |    |                                                                                                                                   | malých a středních RP.                                                                                                                                                                       |                     |
| n=112 |    |                                                                                                                                   | H <sub>5</sub> V základním souboru malých a středních RP se jedna nebo více kategorií socioemocionálního bohatství (SEW) vyskytuje/í více než jiné.                                          | Test dobré shody    |
|       | 14 | Ovlivní velikost RP měřená počtem zaměstnanců vnímání významu jednotlivých složek SEW?                                            | H <sub>01</sub> Mezi oběma výběrovými soubory (tj. malých a středních RP) není rozdíl ve výskytu jednotlivých psychosociálních faktorů SEW.                                                  |                     |
|       |    |                                                                                                                                   | H <sub>6</sub> Pořadí frekvence výskytu jednotlivých psychosociálních faktorů se liší pro RP malé a střední velikosti.                                                                       | Mann-Whitney U-test |
|       | 15 | Lze zjistit kompatibilitu rozložení SEW v českých malých a středních RP se světovým vědeckým výzkumným zájmem o problematiku SEW? | H <sub>02</sub> Rezervoár SEW rozložený do pěti kategorií psychosociálních faktorů se v českých malých a středních RP neliší od výzkumného zájmu světových odborníků.                        |                     |
|       |    |                                                                                                                                   | H <sub>7</sub> Existuje signifikantní rozdíl v identifikovaném SEW rozloženém v pěti psychosociálních faktorech v českých malých a středních RP oproti výzkumnému zájmu světových odborníků. | Mann-Whitney U-test |

**Kapitola 7, Mezigenerační přístup k financování RP, preference užití cizího a vlastního kapitálu.**

**Oblast VM, CHA, PN, SŘ, OV, DM**

| Velikost vzorku                                                                              | Pořadí VO | Text VO                                                                                                                 | Text hypotézy                                                                                                       | Výzkumná metoda                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| cca 35 vědeckých publikací<br><br>848 rozhovorů/<br>245 analýz sekundárních ekonomických dat | 16        | Existuje souvislost mezi počtem generací v managementu a preferencí užití cizího nebo vlastního kapitálu?               |                                                                                                                     | Kvalitativní<br>kvantitativní výzkum, analýza sekundárních zdrojů<br>Deskriptivní statistika |
|                                                                                              | 17        | Existuje závislost mezi počtem generací v managementu a konkrétní formou alokace /užití cizího nebo vlastního kapitálu? | H <sub>03</sub> Mezi počtem generací v managementu a potřebou zdrojů pro jejich alokaci neexistuje silná závislost. |                                                                                              |

|  |  |  |                                                                                                                  |         |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|  |  |  | H <sub>8</sub> Existuje silná závislost mezi počtem generací v managementu a potřebou zdrojů pro jejich alokaci. | Pearson |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|

Zdroj: vlastní zpracování

Pro samotnou realizaci předmětné práce a pro vyhodnocování informací budou využity metody kvalitativního i kvantitativního výzkumu – jejich podstata byla uvedena v podkapitole 1.6. Vhodnost výběru metod se bude odvíjet od zpracovávaných témat konkrétních kapitol.

## 2.1 Zdroje dat

Údaje, které bylo třeba pro zpracování habilitační práce získat, je možno klasifikovat podle různých kritérií. Obecně jsou členěny na údaje primární, získané z primárních zdrojů a údaje sekundární, získané ze sekundárních zdrojů dat:

- **Primární zdroje:**

- Kvalitativní výzkum – pozorování, rozhovory, dotazování, kulaté stoly, diskuze s majiteli, nástupníky, odborníky z řad akademické i aplikační sféry, místní šetření v sídle RP apod.
- Databáze RP. Na VŠFS vzniká od roku 2015. Průběžně je doplňována, aktualizována, k 7.6.2020 obsahuje údaje<sup>6</sup> o 3 929 RP. Databáze zahrnuje podniky z řad účastníků kulatých stolů, diskusních panelů, účastníků osmi ročníků soutěže Equabank Rodinná firma roku, protagonisty pořadu Toulavá kamera za rodinným stříbrem, RP, na které byly získány kontakty v rámci vědeckých projektů, spolupráce s VŠE v Praze, TU Liberec a VUT v Brně, kontakty z veřejného rejstříku RP apod.
- Interní materiály rodinných podniků.

- **Sekundární zdroje:**

- Domácí a zahraniční literární prameny, vědecké články, bibliografické zdroje, internetové zdroje, databáze ProQuest, Web of Science, Ebsco, Scopus, Google Scholar apod.<sup>7</sup>,
- texty převzaté z analýz, průzkumů, aktualit a dalších veřejně publikovaných informací AMSP ČR, výzkumných organizací apod.<sup>8</sup>,

<sup>6</sup> název RP, číselné označení, rodinná značka, datum vzniku a zápisu, datum zániku RP, rok založení, rodina, sídlo společnosti, ulice, obec, PSČ, kraj, oblast podnikání, IČ, statistická právní forma, ZUJ, CZ NACE, sektor podle ESA 2010, počet zaměstnanců, export, plátce daně, internetová stránka, emailová adresa majitele, datová schránka, telefonní kontakt, poznámky, poznámky k získání kontaktu, datum změny, čerpání dotace A/N, celkem čerpáno, údaje ke konkrétním výzkumům, poznámky. Databáze je interním materiálem VŠFS, a.s., přístup k ní má vedoucí KEM, řešitelé projektů k RP, PVS, na vyžádání zástupce AMSP ČR.

<sup>7, 8</sup> Tyto jsou v textu habilitační práce řádně označeny, uvedeny Harwardským způsobem a zahrnuty v referencích.

- databáze ekonomických subjektů ARES,
- webové stránky RP apod.

Konkrétní zdroje dat jsou uvedeny v příslušných kapitolách následujícího textu.

Vědecký výzkum podléhá určitým etickým zásadám a etickým pravidlům (důvěrnost, poučený souhlas, zpřístupnění výsledků účastníkům apod.). Problematika specifík rodinného podnikání, řízení marketingu a značky, SEW faktory, internacionalizace a vstup RP na zahraniční trhy, preference užití cizího a vlastního kapitálu apod. není rozhodně nijak kontroverzní a výsledky výzkumu nikoho nepoškodí.

### 3. Charakteristika, atributy, význam a specifika RP, aktuální stav v ČR

Vědecké poznání témat spojených se zkoumáním RP v ČR bylo představeno v podkapitole 1.5. Tato kapitola se zaměří na kroky k definování pojmu RP do podoby Vládního usnesení, na jeho význam a následující vliv na podporu RP v ČR. Autorka považuje tuto problematiku za důležitou, finanční či nefinanční podporu rozvoje RP bez legislativního ukotvení není možno realizovat.

Kapitola 2 hledá odpověď na výzkumné otázky:

- **VO4:** Proč v ČR podporovat rodinné podnikání?
- **VO5:** Které prvky nebo rysy jsou charakteristické pro rodinný podnik?

Autorka v roce 2018 zastávala pozici Manažera marketingové komunikace Roku RP. Následující text je sestaven prostřednictvím komparace sekundárních zdrojů, novinových zpráv, vlastních poznámek, pozorování, osobní účasti na tvorbě zveřejňovaných textů a argumentů a na aktivitách spojených s prosazením legislativního ukotvení definice.

Rok rodinného podnikání 2018 byl v ČR milníkem společenského, ekonomického, legislativního vnímání RP, živností a farem. AMSP ČR realizovala historicky největší kampaň pro podporu rodinného typu podnikání a do celoplošné aktivity zapojila jak podnikatelské subjekty, tak rozhodující legislativní resorty, profesní spolky, svazy, asociace, neziskové organizace a univerzitní platformu.

#### 3.1 Proč podporovat RP? Které prvky nebo rysy jsou charakteristické pro RP?

V rámci přípravné fáze projektu Rok rodinného podnikání 2018 bylo nutno najít odpověď na otázku, proč podporovat RP v ČR? Inspirací bylo doporučení přicházející z orgánů Evropské unie.

**Usnesení Evropského parlamentu ze dne 8. září 2015 o rodinných podnicích v Evropě** argumentuje důvody, proč se problematikou RP zabývat na vládních úrovních jednotlivých států.

- RP obecně v minulosti výrazným způsobem přispěly k růstu evropského hospodářství, hrají významnou úlohu při zajišťování hospodářského růstu a sociálního rozvoje, při snižování nezaměstnanosti, především mladých lidí a při investování do lidského kapitálu;
- více generační povaha RP posiluje stabilitu hospodářství;
- RP podporují zaměstnanost, obvykle hrají zásadní úlohu v regionálním rozvoji, v předávání jedinečného know-how;
- politika zaměřená na RP by mohla podnítit podnikání a motivovat evropské rodiny k zakládání vlastních RP;

- podle ročenky Ernst and Young v roce 2014 RP tvořily 85 % všech evropských podniků, v soukromém sektoru zajišťují 60 % pracovních míst;
- RP se liší svou velikostí, v důsledku čehož se potýkají s odlišnými obtížemi a problémy. Bývají obecně ztotožňovány s malými a středními podniky, je opomíjena skutečnost, že existují také skutečně velké nadnárodní korporace, které jsou řízeny rodinným managementem. Mnoho malých RP nemůže využívat určitých možností financování a zároveň ani být osvobozeno od určitých administrativních povinností, což nevyhnutelně vede ke zbytečné byrokracii. Ta pro ně představuje značnou administrativní zátěž;
- značný počet RP provozuje svoji činnost ve více než jedné zemi, což znamená, že model RP má nadnárodní rozměr;
- právní předpisy v oblasti přímého zdanění a dědictví spadají do pravomoci členských států;
- na RP se nahlíží jako na podniky vykazující vysokou míru poctivosti, dodržují standardní rodinné i etické hodnoty. Zavádějí přísné normy v oblasti společenské odpovědnosti, vytváří příznivé prostředí pro sladění rodinného a pracovního života;
- RP obvykle zaručují předávání moudrosti, znalostí a dovedností, jsou důležitým tvůrcem sociálních vazeb;
- v zemědělství jsou rodinné zemědělské podniky nejobvyklejším podnikatelským modelem významně přispívajícím k prevenci vyliďňování venkova a v mnoha případech poskytují jediný zdroj zaměstnání v těch regionech Evropy, v nichž rozvoj zaostává, zejména v méně průmyslových regionech; rodinné zemědělské podniky mohou představovat model úspěchu, protože zpravidla uvádějí do praxe zásadu ekologicky a sociálně udržitelného oběhového hospodářství.

Vzhledem k mnoha dalším prokazatelným sociálním, ekonomickým, kulturním, společensky odpovědným přínosům RP Evropský parlament:

- vyzývá členské státy, aby zjednodušily správní postupy a daňové systémy zejména tak, aby zohledňovaly specifické problémy malých a středních RP;
- vyzývá členské státy, aby zdokonalily právní rámec pro předávání RP další generaci, vytvořily zvláštní finanční nástroje pro jejich předávání a předešly tak případné nedostatečné likviditě s cílem zajistit zachování RP, zabránit nuceným prodejm;
- vyzývá Komisi a členské státy, aby podporovaly specializovanou odbornou přípravu pro RP v oblasti předávání podniků, řídicích struktur, vlastnických, inovačních strategií, a to především v zemích, kde z historických důvodů koncepce RP není tak dobře zavedena. To by přispělo k jejich dlouhodobé úspěšnosti, zejména co se předávání podniků týká (Evropský parlament, online, 2015).

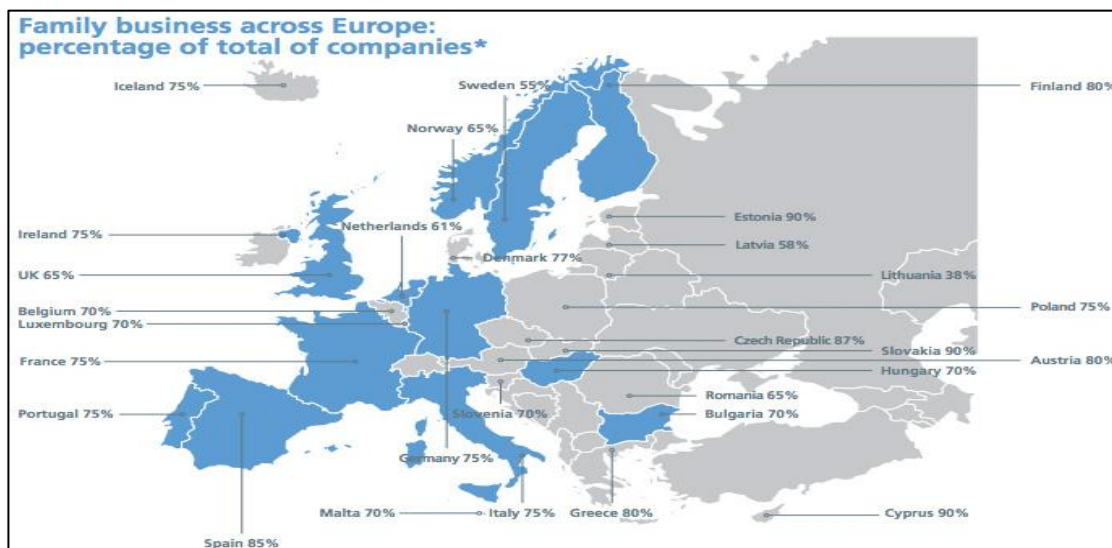
Dalším dokumentem bylo stanovisko (z vlastní iniciativy) Evropského hospodářského a sociálního výboru<sup>9</sup>:

<sup>9</sup> Bylo přijato na 510. plenárním zasedání, konaném ve dnech 16. a 17. 9. 2015 110 hlasy, nikdo nebyl proti a 3 členové se zdrželi hlasování.

- Vyzývá, aby se zahájily práce na právním rámci nebo předpisech pro oblast RP. V rámci těchto předpisů by měl být vymezen pojem „rodinný podnik“ a měly by v něm být určeny oblasti, do nichž se EK zapojí spolu se soudními, ekonomickými a politickými institucemi odpovědnými za tyto kroky.
- Vyzývá dále, aby byla v rámci statistiky EU (Eurostat) vytvořena kategorie „rodinné podniky“ a aby vnitrostátní statistické úřady o RP efektivním způsobem shromažďovaly údaje; aby byla zejména v souvislosti s daněmi zlepšena právní úprava převodu RP na další generace, aby tyto podniky byly vystavovány menším problémům v oblasti likvidity.
- Aby byla podporována rodinná podniková atmosféra, pro niž je charakteristické dlouhodobé zaměstnávání pracovníků.
- Aby byly v RP prosazovány inovace, a to především prostřednictvím veřejných zakázek zaměřených na podporu inovací.
- Aby bylo rozvíjeno vzdělávání a byl propagován výzkum v oblasti RP.
- Aby byly podporovány rodinné farmy a bylo oživeno družstevní podnikání – a to zejména ten typ, který sdružuje rodinné podniky.
- Aby byl zaveden odpočet reinvestované části zisku z daní a aby byly RP vytvářeny příležitosti zvyšovat kapitál bez nutnosti udělovat hlasovací práva nerodinným akcionářům.
- Aby na úrovni EU probíhala aktivní spolupráce s organizacemi zastupujícími RP, například v rámci stálé skupiny odborníků (Klimek, on-line, 2016).

Následující obrázek dokumentuje podíl RP na všech aktivních podnicích v zemích EU.

Obrázek 2: Vyjádření podílu RP na aktivních podnikatelských subjektech v zemích EU v procentních bodech



Zdroj: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>

Mapa je prezentována na stránkách EFB, je sestavena a průběžně aktualizována na základě pilotních statistik projektů RP, které vyhodnocují místní asociace a údajů

statistických úřadů z různých členských států EU. Mapa evokuje, že je v zemích EU podíl RP na aktivních podnikatelských subjektech vysoký. 90% podíl je uváděn ve Španělsku, Estonsku, na Slovensku a na Kypru, 87% podíl v České republice apod.

I přes doporučení a výzvy se o rodinném podnikání ve vládních kruzích v ČR nemluvílo. Všeobecně převládal názor politiků, že se jedná o malé řemeslné firmy, poskytovatele ubytování či stravování apod., které není nutno podporovat. Pokud mají o podporu zájem, mohou využít nástroje směřované na MSP. Vývoj MSP, informace o realizaci programů na podporu MSP v jednotlivých resortech, počet a výši podpořených projektů v různých programech každoročně prezentuje MPO ve Zprávě o vývoji MSP na základě zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. Rodinné podniky jako samostatná kategorie ve Zprávách nebyly zmiňovány.

### **3.1.1 Kroky vedoucí k legislativnímu ukotvení definice RP v ČR**

Aby mohlo být RP cíleně podporováno, aby mohla být sledována jeho výkonnost a vyhodnocován přínos pro českou ekonomiku, je nutno jej v českém právním řádu jasně ukotvit. V Zákonu č. 89/2012 Sb., občanském zákoníku je ustanovení § 700 a násl., která upravují existenci rodinného závodu. Dle občanského zákoníku se za rodinný 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 (Česko. Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník).

Současná úprava rodinného závodu, tak jak je koncipována v ustanovení § 700 odst. 1 občanského zákoníku (tj. v ustanovení zařazeného do části věnované rodinnému právu), se vztahuje výlučně na obchodní závod (tj. organizovaný soubor jmění podnikatele), na jehož provozu se podílí někteří z vymezeného okruhu členů rodiny a který je dále ve vlastnictví některého z těchto členů. Zároveň v souladu s ustanovením § 700 odst. 2 občanského zákoníku a s odkazem na důvodovou zprávu k občanskému zákoníku se zákonná úprava rodinného závodu neuplatní v případech, kdy jsou práva nebo povinnosti členů rodiny v rámci fungování společného podnikání upraveny např. společenskou či pracovní smlouvou. Regulace rodinného závodu se tak použije pouze subsidiárně na vztahy neregulované těmito standardními právními instrumenty. Vzhledem k výše uvedenému bylo možno se ztotožnit s názorem Králíčkové, dle kterého „Účelem tohoto institutu je ekonomická, resp. mnohdy i existenční ochrana členů rodiny trvale pracujících pro rodinu a rodinný závod“ (Králíčková, 2013, Hrušáková et al., 2017).

Oproti tomu předkládaný návrh legislativního zakotvení definice rodinného podniku<sup>10</sup> měl být výrazně širší, měl zahrnout též (běžné) situace, kdy je rodinné

<sup>10</sup> Pojem podnik je používán jako obecný pojem, který navazuje na zahraniční literaturu. Je synonymem pojmu „obchodní závod“, který je nově zaveden v Občanském zákoníku od 1. 1. 2014. Rozborem tohoto pojmu se zabývalo mnoho výzkumníků – např. Kolektiv autorů. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*, 2017, Hlavačka, M., & Bek, P. a kol. *Rodinné podnikání v moderní době*, 2018 a další.

podnikání provozováno živnostenským způsobem se zapojením ostatních členů rodiny na základě pracovněprávních vztahů nebo prostřednictvím obchodních korporací, na nichž se na úrovni vlastnictví a řízení podílejí členové rodiny.

Cílem definice rodinného podniku, na rozdíl od rodinného závodu, není majetková či existenční ochrana členů rodiny participujících na rodinném podniku (ta je v tomto případě zajištěna jinými právními instrumenty závazkového, korporátního či pracovního práva), ale formální zakotvení rodinného podniku jako takového. Předkládaný návrh definice rodinného podniku není v rozporu se současným zakotvením rodinného závodu. Přestože v určitých ojedinělých případech může dojít k překrytí obou definic, jejich rozsah a účel je zcela odlišný.

Předložení znění návrhu definice RP bylo argumentováno jejím praktickým využitím. To je možno spatřovat v přínosu:

1. **Statistickém** - v možnosti sledovat a statisticky vyhodnocovat např. regionální vliv na zaměstnanost, ekonomické parametry, % podíl rodinných podniků na tvorbě HDP, vliv na sociální prostředí apod. Sledované ukazatele porovnávat s ostatními podnikatelskými subjekty nerodinného charakteru, s výkony rodinných podniků v EU apod.
2. **Rozvojovém** - podnikům identifikovaným jako rodinné nabídnout speciální vzdělávací, daňové, investiční, inovační a další pobídky pro rozvoj, pro konkurenceschopnost. Důvodem je stimulace k zakládání, k rozvoji, digitalizaci, k internacionalizaci, k úspěšnému předání RP další generaci.
3. **Společenském** - v možnosti objektivního udělení značky Rodinný podnik Česká republika, která umožní zviditelnit úspěchy rodinného podnikání, posílí systém tvorby hodnot, regionální sounáležitost a vztah k lokálnímu prostředí, vytvoří regionální vzory a upozorní na nositele tradic.

Mezi další očekávané přínosy lze zařadit následující argumenty:

- Statistické sledování umožní vyhodnotit výši podpory českým rodinným podnikům v porovnání s jejich přínosy do státního rozpočtu.
- Podpora podnikání v procesu předávání na nastupující generaci umožní kontinuální rozvoj, uplatnění potřeb inovací do technologií, vyhledávání nových obchodních příležitostí a zájem o pokračování v rodinné tradici.
- Vyrovná nerovnováhu mezi podporou rodinných a zahraničních investorů.
- Uzákoněním definice rodinného podnikání stoupne význam pozitivního vnímání českých rodinných podniků, otevře se cesta k motivaci pro jejich udržení a zakládání.

**30. ledna 2018** se na VŠE konala mezinárodní konference s názvem Jak úspěšně předat rodinnou firmu druhé generaci<sup>11</sup>. První blok konference byl vyhrazen diskusi s předsedou vlády Andrejem Babišem a s ministryní pro místní rozvoj Klárou Dostálovou. Oba politici konstatovali, že rodinné podnikání bude mít v příštích letech vládní prioritu, a že podporují, aby definice rodinného podnikání byla legislativně ukotvena v občanském zákoníku. Účastníkem konference byl i poslanec Jiří Bláha<sup>12</sup>. Poukázal na fakt, že po revoluci v roce 1989 nebyla problematice RP věnovaná dostatečná pozornost, že je nutné se této formě podnikání systematicky věnovat. Zmínil několik RP jako např. Adélka a.s. Pelhřimov, HANÁK NÁBYTEK a.s., Hopi s.r.o., které vedou nástupníci první generace, jsou úspěšní a změna vedení je pozitivně vnímána zaměstnanci i zákazníky, celým regionem. Na základě vlastních zkušeností z návštěv různých RP shledal hlavní nedostatky v přístupu státu k této skupině podnikatelů. Problémem jsou nekoordinované kontroly, byrokracie, časté změny legislativy apod. V závěru vyjádřil potřebu zpětné vazby ze strany RP, aby bylo možno vzájemně lépe spolupracovat a realizovat jejich přání (Hradská et al., on-line, 2018). Konference otevřela šanci pro ČR k tomu, aby se stala jedenáctou zemí v Evropské unii, která ukotví rodinné podnikání v právním řádu.

**V únoru 2018** proběhlo setkání s vedením resortu Ministerstva spravedlnosti. Podpora byla mimo vládní strany získána od České pirátské strany, KDU-ČSL a v dalších dnech byl záměr představen jak na Hospodářském výboru Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR, tak na podvýboru pro podnikatelské prostředí.

**Březen-červen 2018.** AMSP ČR se zúčastnila jednání Hospodářského výboru Poslanecké sněmovny Parlamentu. Předseda AMSP ČR představil důvody ukotvení definice rodinných podniků a živnostníků do české legislativy. Poslancům na základě agregovaných dat připravených akademickou platformou prezentoval stav RP v ČR a ve světě, jejich význam, přínos pro regiony i celkovou ekonomiku. Představil navrhovanou definici a způsob jejího zanesení do českých zákonů. Detailně byly diskutovány faktické přínosy, očekávání, reálné možnosti finanční a nefinanční podpory. Argumentační materiál byl následně na přání poslanců rozšiřován a upřesňován. Na základě hlasování bylo 28.3.2018 přijato Usnesení, kde Hospodářský výbor Poslanecké sněmovny Parlamentu ž á á Ministerstvo spravedlnosti, aby ve spolupráci s MPO, MMR a MF zahájilo analýzu a provedlo legislativní úkony vedoucí k ukotvení problematiky RP do českého právního řádu, a to v termínu do 30.6.2018.

**Červenec-listopad 2018** se nesl ve znamení mnoha jednání, argumentací, přesvědčování a diskuzí. Příklady konkrétních dopadů zavedení definice, které byly projednávány s jednotlivými resorty, byly následující:

---

<sup>11</sup> Více informací z konference viz: <http://www.rodinnafirma.net/cz/aktuality/148-podnikatele-politici-a-akademici-posouvaji-rodinne-podnikani-na-vrchol>

Fotogalerie z konference viz: <https://photos.app.goo.gl/fOhlmVfpmPX0XXHn1>

<sup>12</sup> Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o., sídlo podniku Liberec, datum vzniku: 5.4 .2002. Bližší info např. Cesty k úspěchu. Jiří Bláha. Dostupné z <http://www.cestykuspechu.cz/cs/o-poradu/profilu-podnikatelu/jiri-blaha.shtml>

- **Motivace využívat vlastní kapitál** – za předpokladu, že nastupující generace bude podnik dále rozvíjet, mělo by být předání majetku do rukou další rodinné generace oproštěno od dědických daní. Zvyšování vlastního kapitálu českých RP je dlouhodobě nejlepší formou investic. Investování z cizích zdrojů vytváří v době krize z podniků méně odolné subjekty. RP využívající vlastní kapitál mají prokazatelně delší životní cyklus. Podpora by při využívání vlastního kapitálu pro inovaci a rozvoj RP uplatnit určité úrokové sazby jako odečitatelné položky z daní (tzv. finanční náklad). Příkladem daňové podpory RP může být Španělsko, kde u daně z majetku fyzických osob jsou z předmětu této daně zcela vyňaty jejich podíly v RP, rovněž veškerý majetek nezbytný k rozvoji podnikání. Daňové zvýhodnění lze ve Španělsku najít také u daně dědické a darovacích, kde může být základ daně snížen až o 95 %. Výhoda se vztahuje pouze na lokální rezidenty a podmínkou jejího uplatnění je, že se jedná o bezúplatný převod obchodního majetku živnostníka nebo malého (středního) podniku, který je osvobozen od daně z bohatství, a nabyvatelem je manžel/ka, potomci nebo osvojené dítě podnikatele.
- **Zaměstnávání rodinných příslušníků** – dlouhodobě je u právnických osob **jedním** z problémů pracovně právních vztahů striktní pohled českých zákonů na zaměstnávání, na výpomoc rodinných příslušníků. Pro právnickou osobu nemůže jakýkoli rodinný příslušník vykonávat práci bez uzavřeného pracovněprávního vztahu. I pro živnostníky nastávají určité komplikace, a to při zaměstnávání a výpomoci dětí. Výjimka pro potomky byla dokonce 1. 5. 2014 ze zákona o zaměstnanosti vyjmuta, takže od tohoto data nemůže dítě osoby samostatně výdělečně činné vykonávat pro svého rodiče závislou práci bez pracovní smlouvy nebo dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Tyto „nelogičnosti“ je vhodné řešit.
- **Vzdělávání** – vznikne šance vytvořit systém podpory, který umožní zavést nebo nabízet vzdělávání ve specifických managementu RP. Majitele lokálních RP bude možno podporovat při zakládání vlastních učňovských dílen nebo při spolupráci s regionálními učňovskými, středními i vysokými školami. Podporu si zaslouží také angažování kvalitních mezinárodních poradců zaměřených na RP.
- **Adaptace a převzetí vedení podniku** – pokud nástupníci absolvují dobré vzdělání, získají praxi u jiných světových podniků, což může být rovněž jednou z forem podpory, uplatní v RP skokovou změnu. Zaváděním inovací, zakládáním vývojových center, rozvojem spolupráce s univerzitami, kde nástupci studovali, dojde ke zvýšení konkurenceschopnosti českých RP.
- **Role zakladatelů rodinných podniků** – perspektivou další činnosti pro odcházející generaci by mělo být jejich uplatnění v systému vzdělávání, v mentoringu, koučinku, v regionální politice apod.

**Listopad 2018** - zveřejněn finální **text definice**<sup>13</sup>, která by se měla stát hlavním parametrem pro budoucí cílenou podporu, zní: „Rodinným podnikem je rodinná

<sup>13</sup> Základem návrhu textu definice byl celoevropský průzkum, který vypracovala poradenská firma Deloitte. Na návrhu textu definice spolupracoval doc. JUDr. Bohumil Havel, autor zákona o obchodních korporacích.

obchodní korporace nebo rodinná živnost“ s tím, že v základní terminologii je možno rozlišit následující pojmy:

1. Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které je nadpoloviční počet společníků tvořen členy jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je jejím statutárním orgánem nebo ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu.
2. Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svou prací nebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu.
3. Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneři nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do třetího stupně osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do druhého stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii nebo sourozenci. Je-li mezi nimi osoba, která není plně svéprávná, zastupuje ji při hlasování zákonný zástupce, pokud je nezletilá, zastupuje ji opatrovník.

**18. prosince 2018** MPO na základě podkladů AMSP ČR připravilo finální scénář pro vládní Usnesení, definující rodinný podnik, rodinnou obchodní korporaci nebo rodinnou živnost. Bylo zahájeno meziresortní připomínkové řízení k materiálu: „Vymezení rodinného podniku v České republice“, které mělo trvat do 7. 1. 2019 (AMSP ČR, on-line, 2018).

**13. května 2019** Vláda definici schválila svým Usnesením. Definice prošla přes Hospodářský výbor Parlamentu ČR a přes složité meziresortní připomínkové řízení. (AMSP ČR, on-line, 2019).

**7. listopadu 2019** byla zveřejněna tisková zpráva s názvem Komplexní podpora rodinných podniků připravena. MPO ve spolupráci s partnery připravilo komplexní podporu. Kromě zvýšení informovanosti, vzdělávání, organizace akcí apod. budou nyní moci RP využít nové speciální finanční nástroje z nabídky Českomoravské záruční a rozvojové banky. Program Záruka 2015 až 2023 a program EXPANZE umožní jednodušší financování převodu obchodních podílů z jednoho rodinného příslušníka na druhého a zajistí zvýhodněné záruky a půjčky. To vše proto, aby se rodinné podnikání mohlo dále rozvíjet a růst (MPO.cz, on-line, 2019). Kromě organizace vzdělávacích akcí a připravované registrace RP se AMSP ČR spolu s MPO, Hospodářskou komorou

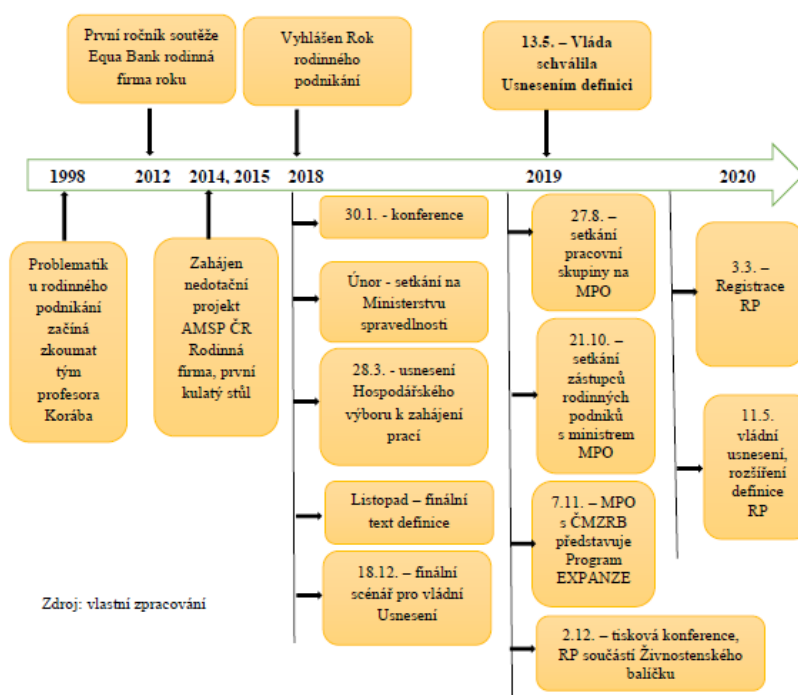
a AK Eversheds Sutherland podílela na vydání publikace „Nástupnictví v rodinné firmě, jak na to“<sup>14</sup>.

**3. března 2020** byl spuštěn projekt Registrace rodinných podniků České republiky. Umožní registrovaným rodinným obchodním korporacím a rodinným živnostem mj. využít zvýhodněných bankovních produktů pro MSP. Připravila je ČMZRB prostřednictvím zvýhodněných úvěrů a záruk (viz předchozí odstavec). Žádosti je možno podávat od 1. dubna 2020. Rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost (OSVČ) budou při podání žádosti prokazovat soulad s požadavky Definice prostřednictvím registrace v Registru rodinných podniků České republiky. Registraci rodinného podniku schvaluje Výbor pro rodinné podnikání a registraci rodinných podniků složený ze zástupců MPO, AMSP ČR, HK ČR a ČMZRB. Výsledkem registrace je Osvědčení AMSP ČR na 3 roky o splnění definice a zapsání rodinné obchodní korporace či rodinné živnosti do Registru rodinných podniků ČR na portálu MPO, možnost využívat společnou značku Rodinný Podnik Česká republika.<sup>15</sup>

**13. května 2020** na návrh AMSP ČR schválila vláda rozšíření definice rodinného podnikání. Mezi rodinné podniky budou nyní patřit i ty, které vlastní jeden člen rodiny, který je zároveň jediným statutárním zástupcem, a další členové rodiny jsou ve firmě zaměstnání.

Výše uvedený text představil časovou a obsahovou chronologii kroků, které vyústily ke schválení a následně k užívání definice rodinného podnikání prostřednictvím vládního Usnesení – viz Obrázek 3.

Obrázek 3: Časová osa zviditelnění RP a ukotvení definice RP v ČR prostřednictvím vládního Usnesení



<sup>14</sup> Publikace je k dispozici v elektronické podobě – viz <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/rodinne-podnikani/2019/11/Nastupnictvi-v-rodinne-firme--jak-na-to.pdf>.

<sup>15</sup> Etický kodex Rodinného podniku České republiky – viz Příloha B.

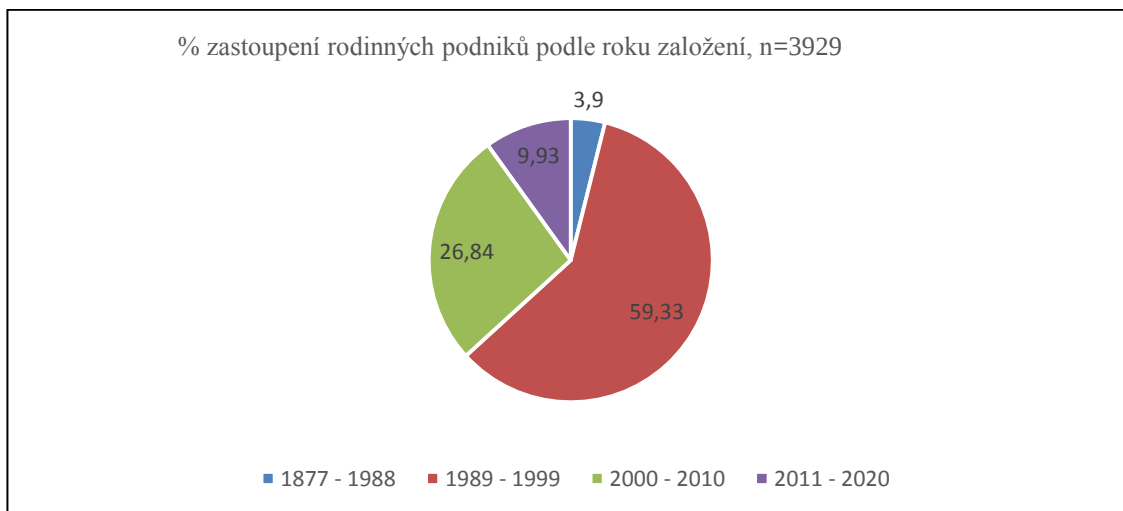
### 3.2 Identifikace subjektů – rodinných podniků v ČR

Aby bylo možno argumentovat VO4, považuji za vhodné na tomto místě uvést data agregovaná z databáze RP VŠFS, tj. uvést rok založení podniku, právní formu podnikání, % zastoupení podle krajů, % zastoupení podle počtu zaměstnanců, % zastoupení podle Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). Ke dni 15. 5. 2020 bylo možno hodnotit data vzorku n=3929 RP.

Vzhledem k tomu, že se RP v České republice začalo rozvíjet po roce 1989 a data založení se různí, byly subjekty rozříděny do konkrétních škál. Nejstarší RP byl založen v roce 1877, nejmladší v roce 2020. Před rokem 1989 bylo založeno 3,9 % podniků, nejvíce RP bylo založeno mezi lety 1989-1999 (59,33 %). V rozmezí roků 2000-2010 bylo založeno 26,84 % podniků, následovaly podniky založené v letech 2011-2020 (9,93 %).

Lze vydedukovat, že v podnicích, založených mezi lety 1989-1999 proběhla, probíhá nebo bude v nejbližších letech probíhat mezigenerační výměna. Další vlnu předávání je možno očekávat za cca 10 let. Potěšující je zjištění, že i po roce 2000 zájem lidí o zakládání rodinných podniků výrazně neklesá.

Obrázek 4: Procentní zastoupení RP podle roku založení

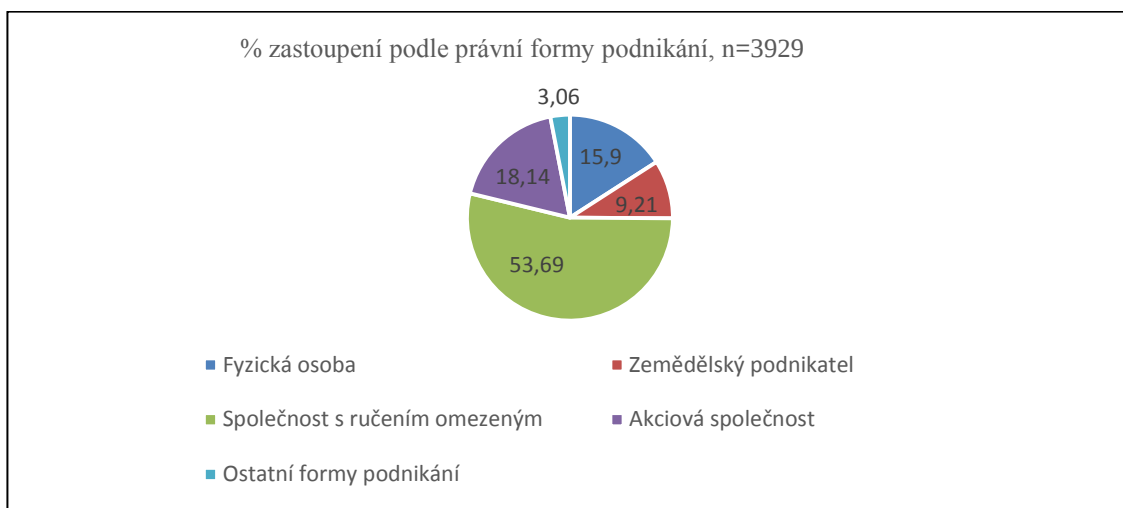


Zdroj: vlastní zpracování

Zastoupení podle právní formy podnikání je prezentováno prostřednictvím Obrázku 5. Většina podnikatelských subjektů podniká právní formou společnost s ručením omezeným (53,69 %). Následuje podnikání formou akciové společnosti (18,14 %), OSVČ (fyzické osoby, 15,9 %). V zemědělství podniká 9,21 %, ostatní formy podnikání (komanditní, veřejná obchodní společnost apod.) jsou zastoupeny 3,06 %.

Lze očekávat, že s rozvojem, s růstem společností, budou postupně OSVČ měnit právní formu na s.r.o., s.r.o. na akciové společnosti, a.s. vytvoří holdingovou strukturu. Každý takovýto posun bude nutno zajistit vlastními i cizími zdroji financování rozvoje, expanze, internacionalizace apod.

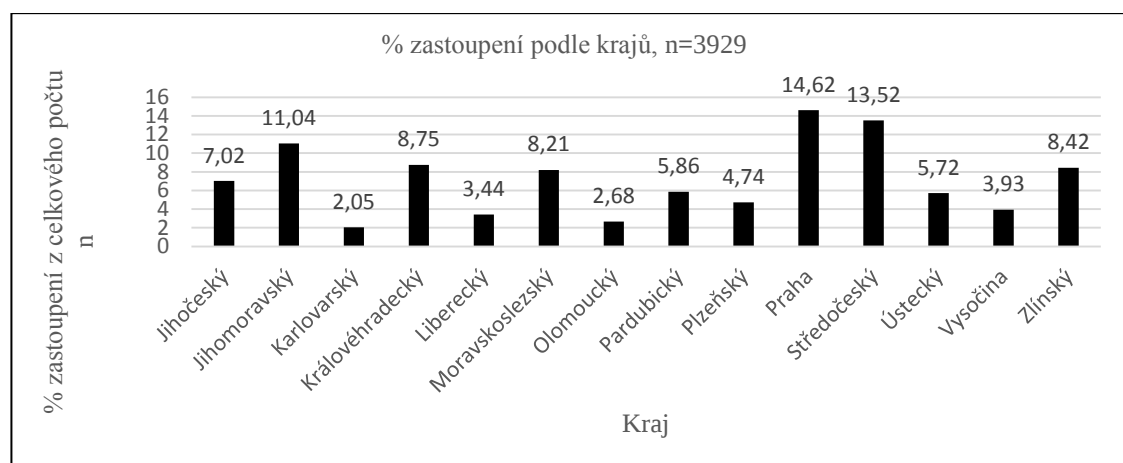
Obrázek 5: Právní forma RP



Zdroj: vlastní zpracování

Geografické působení RP dokumentuje Obrázek 6.

Obrázek 6: Geografické působení RP



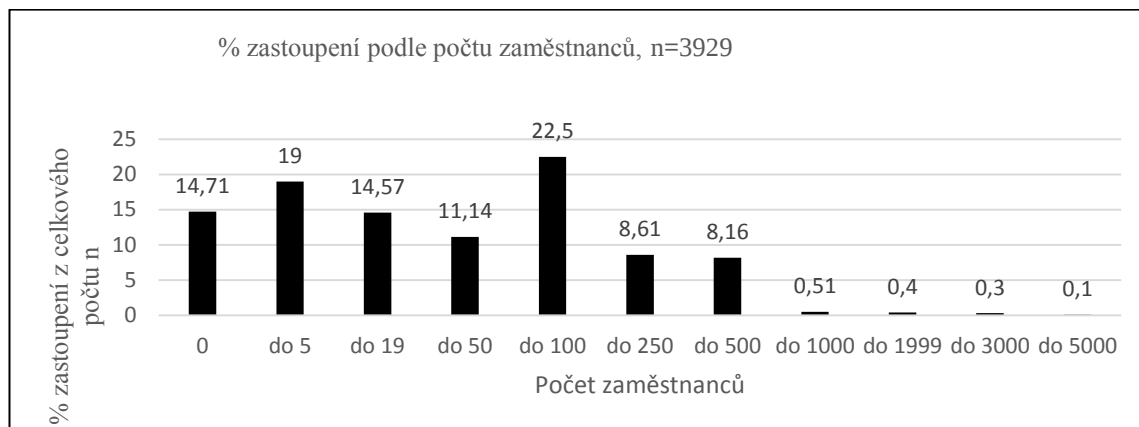
Zdroj: vlastní zpracování

Pro argumentaci geografického rozdělení bylo zvoleno sídlo společnosti, podniky byly hodnoceny podle krajů ČR. Sídlo v Praze má 14,62 % RP, byť je možno se domnívat, že v některých případech se jedná o sídlo virtuální a podnik má reálnou provozovnu v jiném kraji. Druhého největšího podílu dosáhl Středočeský (13,52 %), na třetím místě je Jihomoravský (11,04 %) kraj. Nejméně rodinných podniků působí v Karlovarském kraji (2,05 %). Velikost RP je ovlivněna nejenom právní formou podnikání (OSVČ podniká mnohdy bez zaměstnanců), ale i velikostí zakladatelské rodiny a fází životního cyklu RP. S každou přibývajícím generací přibývá i počet rodinných zaměstnanců.

Obrázek 7 dokládá, že se z 90,53 % (měřeno počtem zaměstnanců) jedná o podnikání mikro, malých a středních podniků. Mikropodniky s počtem 0-19 zaměstnanců jsou zastoupeny ve 33,71 %, malé podniky s počtem zaměstnanců od 20 do 99 tvoří 48,21 % podniků, do kategorie od 100 do 250 podniků je možno zařadit 8,61

% podniků. Velké podniky jsou zastoupeny 9,47 %. Tyto údaje však mohou být zkresleny skutečností, že výzkumy probíhaly především ve spolupráci s AMSP ČR, která zastřešuje zájmy malých a středních podniků. Více viz následující text a Tabulka 10.

Obrázek 7: Rozdělení RP podle počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Rodinné podniky spadají i do kategorie velkých podniků – viz Obrázek 7. Časopis Forbes každoročně představuje TOP největších českých RP, do hodnocení jsou zařazeny pouze společnosti, kde vedle sebe pracují minimálně dvě generace nebo sourozenecké byznysy. V roce 2020 Forbes posedmé sestavil žebříček největších českých RP podle tříletých průměrných tržeb, ziskovosti a aktuálního počtu zaměstnanců, viz Tabulka 10.

Tabulka 10: TOP 10 největších českých RP 2020

|     | Název firmy        | Rodina                               | Tržby mld. Kč | EBITDA      | Počet zaměstnanců |
|-----|--------------------|--------------------------------------|---------------|-------------|-------------------|
| 1.  | Czechoslovak Group | Strnadovi                            | 10,4          | 2,0 mld. Kč | 5060              |
| 2.  | Stavebniny DEK     | Kutnarovi                            | 19            | 1.1 mld. Kč | 2744              |
| 3.  | Mattoni 1873       | Pasqualeovi                          | 8,9           | 1,7 mld. Kč | 3350              |
| 4.  | Synot Holding      | Valentovi                            | 14,5          | 753 mil. Kč | 3000              |
| 5.  | Hruška             | Hružíkovi,<br>Škrabalovi,<br>Plevovi | 8,2           | 402 mil. Kč | 3811              |
| 6.  | Agrostroy          | Stokláskovi                          | 7,2           | 612 mil. Kč | 2890              |
| 7.  | Juta               | Hlavatí                              | 7,6           | 854 mil. Kč | 2300              |
| 8.  | Promet Group       | Materovi                             | 7,6           | 679 mil. Kč | 2750              |
| 9.  | Kofola             | Samarasovi                           | 6,5           | 1,0 mld. Kč | 2100              |
| 10. | Brano Group        | Juříčkovi                            | 6,4           | 645 mil. Kč | 2500              |

Zdroj: zpracováno autorkou dle Forbes.cz. [online]. Rodinné firmy 2020. Deset největších. Květen 2020. [Cit. 2020-06-12]. Dostupné z <https://rodinnefirmy2020.forbes.cz/>

Nově byl sestaven žebříček deseti nejtradičnějších značek, které patří českým rodinám, viz Tabulka 11, žebříček deseti nejvýkonnějších RP s nejlepším poměrem provozní ziskovosti vůči tržbám, viz Tabulka 12.

Tabulka 11 : TOP 10 nejtradičnějších značek, které patří českým rodinám

|     | Značka     | Rodina     | Krátké představení                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----|------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Brano      | Juříčkovi  | Továrna na drobné železářské zboží založená v roce 1862. Za první republiky se specializovala na drát, následně na výrobu hydraulických zavíračů dveří (Brano, zavírá samo). Dnes vyrábí autodíly, disponuje továrnami na několika světových kontinentech. |
| 2.  | Kofola     | Samarasovi | Československá legenda, značku obnovil Kostas Samaras spolu se svým synem Jannisem.                                                                                                                                                                        |
| 3.  | Koh-i-noor | Břízovi    | Značka s tradicí od roku 1790. Koh-i-noor Hardtmuth stále v Čechách vyrábí slavné tužky a výtvarné potřeby.                                                                                                                                                |
| 4.  | Madeta     | Teplí      | Největší česká mlékárna, navazuje na Mlékařské družstvo tábořské z roku 1902.                                                                                                                                                                              |
| 5.  | Petrof     | Petrofovi  | Výrobce špičkových koncertních klavírů a pianin. Značku dnes vede pátá a šestá generace Petrofů.                                                                                                                                                           |
| 6.  | Prim       | Strnadovi  | Hodinky Prim, z důvodu dlouholetých sporů o značku používají na logu dovětek Manufacture 1949.                                                                                                                                                             |
| 7.  | Preciosa   | Karlovi    | Značka vznikla v roce 1948, český výrobce křišťálového skla                                                                                                                                                                                                |
| 8.  | Seva       | Látovi     | Tradiční česká stavebnice. Značka má základy ve 30. letech minulého století, kdy společnost založil p. Beneš, manžel babičky dnešních vlastníků.                                                                                                           |
| 9.  | Spokar     | Zbrojkovi  | Pelhřimovský výrobce kartáčů, kartáčeků, štětek a kartáčnického zboží, navazuje na podnik založený v roce 1882.                                                                                                                                            |
| 10. | Tatra      | Strnadovi  | Ikonicke nákladáky Tatra navazují na výrobu kočárů a bryček, kterou v Kopřivnici založil v červnu 1850 Ignác Šustala.                                                                                                                                      |

Zdroj: zpracováno autorkou dle Forbes.cz. [online]. Rodinné firmy 2020. Deset nejtradičnějších. Květen 2020. [Cit. 2020-06-12]. Dostupné z <https://rodinnefirmy2020.forbes.cz/>

Tabulka 12: TOP 10 nejvýkonnějších RP s nejlepším poměrem provozní ziskovosti vůči tržbám

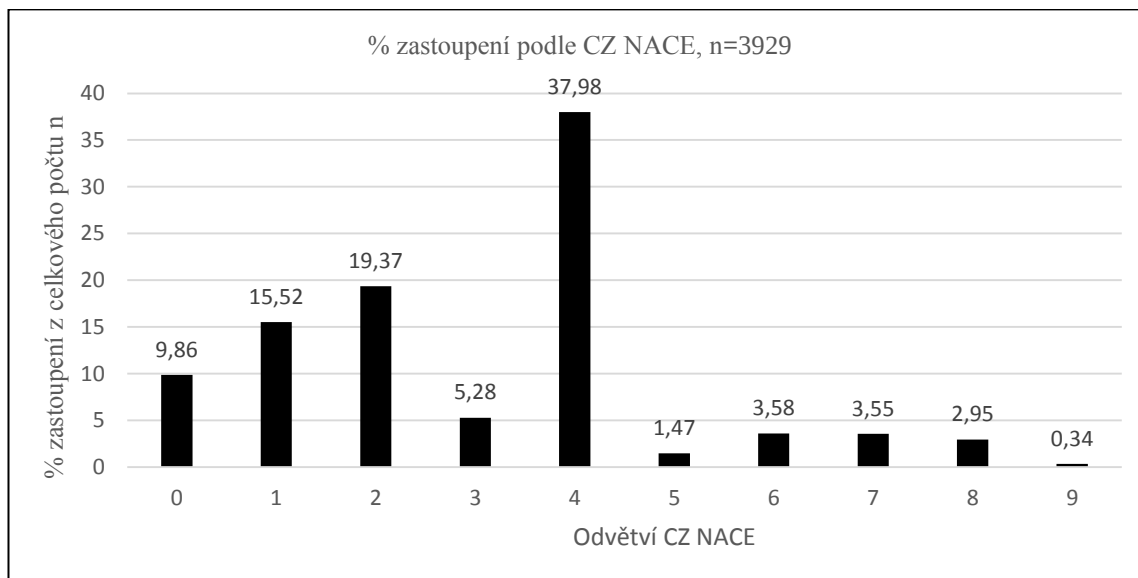
|    | Název firmy        | Rodina       | Tržby mld. Kč | EBITDA      | Počet zaměstnanců | Odvětví                     |
|----|--------------------|--------------|---------------|-------------|-------------------|-----------------------------|
| 1. | Heluz              | Heluzovi     | 715 mil. Kč   | 295 mil. Kč | 50                | stavebnictví                |
| 2. | PSN                | Skalovi      | 2,4 mld. Kč   | 970 mil. Kč | 107               | reality                     |
| 3. | Marlenka           | Avetisjanovi | 539 mil. Kč   | 194 mil. Kč | 289               | potravinářství              |
| 4. | Prosperita Holding | Kurkovi      | 3,3 mld. Kč   | 920 mil. Kč | 1510              | 30 společností napříč obory |
| 5. | Lif Group          | Kučerovi     | 1,3 mld. Kč   | 363 mil. Kč | 242               | pivovarnictví               |
| 6. | Royal Spa          | Plaší        | 481 mil. Kč   | 122 mil. Kč | 400               | lázeňství                   |
| 7. | Kovofiniš          | Zikmundovi   | 1,1 mld. Kč   | 248 mil. Kč | 339               | strojírenství               |
| 8. | Komfi              | Matějčkovi   | 267 mil. Kč   | 58 mil. Kč  | 170               | polygrafie                  |
| 9. | Koutný             | Koutní       | 448 mil. Kč   | 91 mil. Kč  | 115               | textilní                    |

|     |      |       |             |            |     |            |
|-----|------|-------|-------------|------------|-----|------------|
| 10. | SVOS | Černí | 340 mil. Kč | 70 mil. Kč | 150 | zbrojařské |
|-----|------|-------|-------------|------------|-----|------------|

Zdroj: zpracováno autorkou dle Forbes.cz. [online]. Rodinné firmy 2020. Deset nejvýkonnějších. Květen 2020. [Cit. 2020-06-12]. Dostupné z <https://rodinnefirmy2020.forbes.cz/>

Odvětví podnikání bylo hodnoceno prostřednictvím přiřazení prvního údaje výpisu z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES, Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE), k IČ zkoumaného rodinného podniku. Odvětví CZ NACE viz <sup>16</sup>.

Obrázek 8: procentní zastoupení oblasti podnikání RP dle CZ-NACE



Zdroj: vlastní zpracování

Byť se % zastoupení v jednotlivých oblastech podnikání podle CZ NACE liší, lze konstatovat, že se RP etablovaly ve všech ekonomických činnostech a jsou součástí všech subjektů ekonomiky. Limitem je skutečnost, že byly hodnoceny pouze činnosti uvedené na prvním místě v RES, mnoho RP má uvedeno na druhém až téměř dalším místě další oblasti podnikání. Např. Levandulový statek, s.r.o. na prvním místě 5 (stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních), následuje 00 (výroba, obchod a služby, neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona), 1 destilace, rektifikace a míchání lihovin atd.

Nejvíce je zastoupena kategorie 4 - stavebnictví, velkoobchod a maloobchod, pozemní doprava (38,93 %), následuje kategorie 2 - těžba dřeva, chemický a farmaceutický průmysl, výroba stavebních materiálů, hutnictví a zpracování kovů,

<sup>16</sup> 0, výroba, obchod, služby, neuvedené v přílohách 1-3 živ., zákona; 1 - potravinářství, obuv, oděvy, dřevozpracující průmysl; 2 - těžba dřeva, chemický a farmaceutický průmysl, výroba stavebních materiálů, hutnictví a zpracování kovů, elektrická zařízení a elektronika, motory a stroje, motorová vozidla; 3 - lodě, letadla, lokomotivy a ostatní dopravní prostředky, nábytek, ostatní zpracující průmysl, výroba a rozvod - elektřiny, plynu a tepla, vodohospodářství, odpady; 4 - stavebnictví, velkoobchod a maloobchod, pozemní doprava; 5 - vodní a letecká doprava, skladování, ubytování, stravování a pohostinství, vydavatelství; 6 - rozhlas, televize, telekomunikace, IT, bankovníctví, pojišťovnictví, nemovitosti; 7 - řízení podniků, inženýrské činnosti, výzkum a vývoj, propagace, speciální služby, veterinární služby, leasing, agentury; 8 - bezpečnost, úklid, zprostředkování, veřejná správa a obrana, vzdělávání, sociální péče, ambulantní služby; 9 - umělecké činnosti, knihovnictví, herny a kasina, profesní organizace a svazy, opravy, domácí činnosti, těžba a podporný průmysl.

elektrická zařízení a elektronika, motory a stroje, motorová vozidla (20,37 %). Nejnižší zastoupení prezentuje kategorie 9 - umělecké činnosti, knihovnictví, herny a kasina, profesní organizace a svazy, opravy, domácí činnosti, těžářský a podpurný průmysl (0,34 %).

### 3.3 Vyhodnocení výzkumných otázek

Text hledal odpověď na **VO ke Kapitole 2:**

**VO4:** Proč v ČR podporovat RP?

Podle údajů Českého statistického úřadu a Ročního přehledu podnikatelů a živností (MPO, on-line, 2020) vykazovalo podnikatelskou činnost k 31. 12. 2019 v ČR celkem 2 545 149 právnických a fyzických osob (493 535 právnických osob, 2 051 614 fyzických osob). Pokud bychom dle údajů European family businesses (též Obrázek 2) uvažovali, že rodinné podniky tvoří 87 % všech podnikatelských subjektů, pak by se jednalo o 2 214 279 právnických a fyzických osob (429 375 právnických osob, 1 784 904 fyzických osob). Z obrázku 7 a limitů databáze VŠFS vyplývá, že RP nemůžeme vztáhnout pouze na MSP, že je zastoupeno i ve velkých firmách (právnických osobách). Na základě uvedených čísel je podpora a rozvoj právnických i fyzických osob, rodinného podnikání pro českou ekonomiku zásadní.

Tabulka 10 a tabulka 12 uvádí počet zaměstnanců v TOP deseti největších rodinných podnicích (celkem 30 505 zaměstnanců) a v TOP deseti nejvýkonnějších rodinných firmách s nejlepším poměrem provozní ziskovosti vůči tržbám (celkem 3370 zaměstnanců), tabulka 7 uvádí % rozdělení rodinných podniků podle počtu zaměstnanců. Lze usoudit, že rodinné podniky jsou významnými zaměstnavateli nejenom v odlehlých částech regionů, proto je pro udržení vysoké zaměstnanosti důležitá jejich podpora.

Obrázek 4, % zastoupení rodinných podniků podle roku založení, dokládá, že 59,33 % podniků bylo založeno mezi lety 1989-1999. Právě tyto podniky buď již prošly, procházejí nebo je čeká první mezigenerační předání managementu, následně vlastnictví. Je vhodné argumentovat, informovat, upozorňovat, přesvědčovat, prokazovat skutečnost, že generačně přenášená odpovědnost je základem stabilního hospodářství. Tato rétorika je důležitá především proto, aby stávající rodinné podniky přešly do rukou nástupníků, aby nedošlo k jejich likvidaci, k ukončení činnosti, k propouštění zaměstnanců. Proto je vhodná podpora prostřednictvím finančních produktů, které mimo jiné umožní jednodušší financování převodu obchodních podílů z jednoho rodinného příslušníka na druhého.

Tabulka 11 TOP 10 nejtradičnějších značek, které stále patří českým rodinám, argumentuje význam podpory značky RP Česká republika proto, aby tyto české, mnohdy světově známé značky s bohatou tradicí, nezanikly.

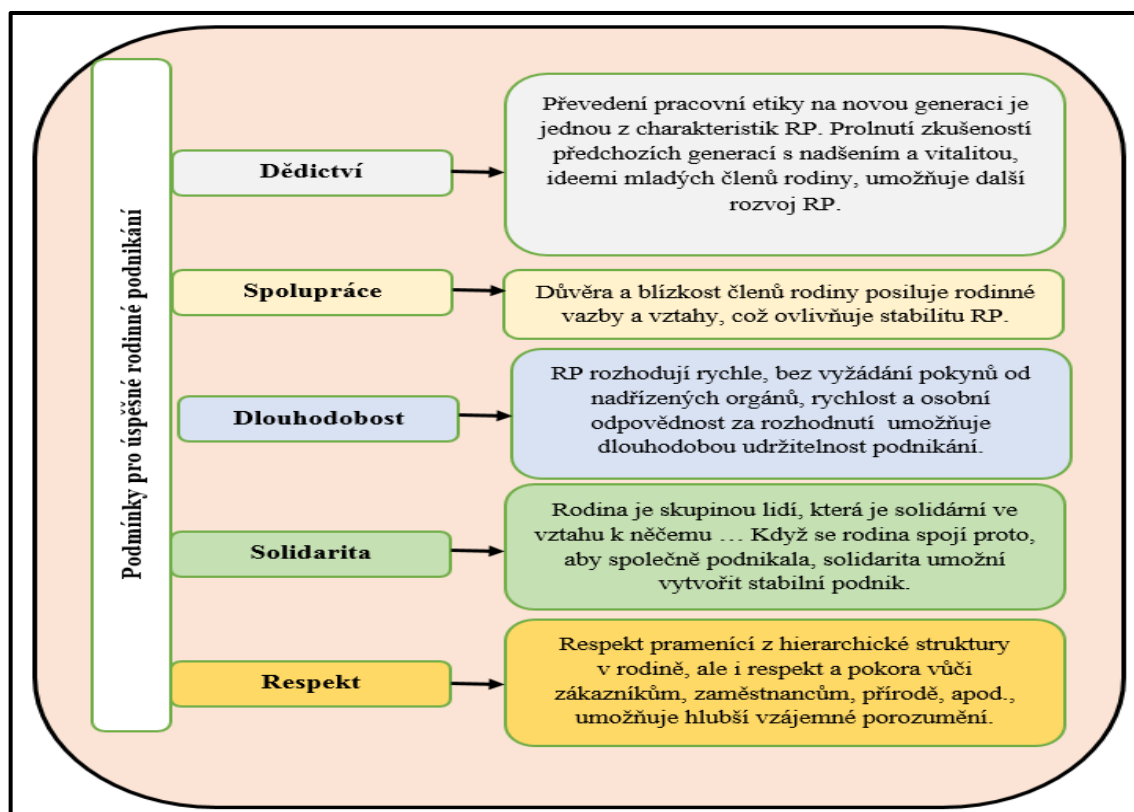
Rodinné podniky v ČR jsou základem obslužnosti regionů, viz Obrázek 6, geografické působení rodinných podniků, etabloují se ve všech oblastech podnikání, viz Obrázek 8. I proto je vhodné jim věnovat pozornost, systematicky je podporovat a

vytvářet jim příznivé podnikatelské prostředí. Lze konstatovat, že rodinné podniky jsou po celá století nejstarší formou podnikání, historicky jsou nedílnou součástí globálního ekonomického systému. Celosvětově byly, jsou a budou hlavní hnací silou ekonomického růstu, jejich podpora je základním předpokladem pro růst, konkurenceschopnost a vyspělost země.

#### VO5: Které prvky nebo rysy jsou charakteristické pro RP?

Názory a pojetí odborníků, zástupců akademické sféry - viz text kapitoly 1 - se významně neliší od vnímání rodinného podnikání zástupci RP a široké veřejnosti<sup>17</sup>. Lze předpokládat, že jsou RP vzhledem ke své flexibilitě odolnější vůči krizím. Tento předpoklad je podložen výzkumem agentury IPSOS<sup>18</sup> pro AMSP ČR (2020) zjištěním, že 90 % respondentů zavedlo v rekordně krátkém čase v souvislosti s coronavirovou krizí opatření s cílem snížení nákladů nebo zvýšení výnosů (např. využití úspor, přehodnocení exportních plánů, rychlá orientace na nové produkty apod.). RP si uvědomily, že klíčem ke zvýšení výnosů je zvýšení prodejních aktivit oproti omezení provozu a propouštění lidí. Výzkum však vyhodnocoval pouze RP, neumožňuje srovnání s aktivitami nerodinných podniků v hodnoceném časovém období.

Obrázek 9: Předpoklady/podmínky úspěšného rodinného podnikání



Zdroj: zpracováno autorkou, též dle Hammadeh, F. 2018. *Family Business Continuity in the Middle East & Muslim World. Betting Against the Odds*. Pennsauken, United States: BookBaby. ISBN 9781543925593

<sup>17</sup> Příklad textu, jak vnímají rodinné podnikání zástupci rodinného podniku Pleva, viz Příloha C.

<sup>18</sup> Výzkum s názvem Rodinné firmy a restart hospodářství, Závěrečná zpráva výzkumu. Červen 2020. Metoda sběru dat – telefonické a on-line dotazování, délka dotazování 15 minut. Velikost vzorku 210 respondentů. Cílová skupina zástupci vedení RP.

RP jsou založeny na vysoké společenské odpovědnosti vůči rodině, zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům i okolí. RP se snaží vyvážit potřeby rodiny, potřeby podnikání a finanční stabilitu, upřednostňují socioemocionální bohatství, viz též kapitola 6, před úzkým zaměřením na finanční cíle. Dle výše zmíněného výzkumu agentury IPSOS, z hlediska rodinných vztahů polovina firem uznává, že v důsledku současné krize došlo k většímu semknutí v rámci rodiny, k prohloubení rodinných hodnot, k zapojení širšího okruhu rodinných příslušníků do podnikání, k nastavení pravidel fungování rodiny. Odstředivé tendence a osobní zájmy šly stranou. Rodina se semkla proto, aby ochránila firmu.

Specifikem RP je jejich snaha udržet podnik v chodu i pro budoucí generace, rodinná hrdost a moudrost přenášená z generace na generaci, ochota obětovat volný čas ve prospěch businessu, vedle toho také vytrvalost, cílevědomost, kladný postoj k výzvám trhu apod. Předpoklady/podmínky pro úspěšné RP je možno zobecnit – viz Obrázek 9.

### **3.4 Doporučení pro další výzkum charakteristik, atributů, významu, specifik RP v ČR**

S ohledem na výše uvedené doporučuji věnovat zvýšenou pozornost vyhodnocování celé řady makroekonomických i mikroekonomických parametrů souvisejících s RP. Jako potencionálně důležité se jeví:

- Sledovat a vyhodnocovat podíl RP na HDP, na zaměstnanosti, na rozvoji regionů či jednotlivých podnikatelských odvětví apod. v ČR, údaje porovnávat s údaji různých světových ekonomik.
- Z diskuzí s majiteli a nástupníky RP vyplývá, že má každá generace jiná specifika v jednání, v managementu, v hodnotách apod. Vyhodnocovat, jaké závislosti, atributy, faktory konkurenceschopnosti, specifika apod. platí pro každou generaci v RP.
- Vyhodnocovat, zda vůbec a jaké jsou vzájemné závislosti mezi interními charakteristickými vlastnostmi RP a ekonomickým vnějším prostředím. Jak se tyto interní charakteristiky promítají do úspěšnosti, odolnosti, vytrvalosti a konkurenceschopnosti rodinných podniků.

### **3.5 Doporučení pro veřejnou správu a vládní sektor**

Aby bylo možno vyhodnotit reálný přínos či vliv RP na makroekonomické ukazatele ČR, je nutno mít k dispozici statistické údaje od ústředního orgánu státní správy ČR – Českého statistického úřadu. Byť bylo v tzv. Živnostenském balíčku deklarováno, že MPO ve spolupráci s MF a dalšími resorty a úřady pracují na snížení administrativní zátěže pro malé a střední podnikatele, mimo jiné i omezením statistických průzkumů, bez konkrétních dat nelze z krátkodobého, ale především z dlouhodobého pohledu vyhodnotit reálný přínos RP pro národní ekonomiku. Pokud by byly k dispozici statistické údaje, mohly by být sestaveny TOP žebříčky nejúspěšnějších

RP z mnoha různých úhlů pohledu. Tyto by sloužily pro vytváření pozitivního image RP v očích široké veřejnosti apod.

Pokud má být příznivé podnikatelské prostředí a veřejná podpora klíčovými nástroji rozvoje konkurenceschopnosti RP, pak je vhodné pojmenovat bariéry vnímané majiteli RP pro jejich rozvoj (lze předpokládat, že jimi bude např. složitá legislativa, nedostatečná podpora začínajícím podnikatelům, nedostatek kapitálu, vysoké daňové zatížení, klientelismus při zadávání veřejných zakázek, korupce, nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce, nízká nebo zdlouhavá vymahatelnost práva, složité žádosti při zájmu o získání dotačních podpor nebo projektů podporujících inovace, VaV apod.). Zjištěné reálné bariéry postupně odstraňovat.

#### 4. Řízení RP v oblasti marketingu, řízení značky

Vhled do témat spojených s rodinným podnikáním, uvedený v podkapitole 1.5 (Průběh, stav poznání problematiky a metody výzkumu v ČR) umožnil poznání, že problematice řízení marketingu a řízení značky dosud akademické prostředí v ČR nevěnovalo dostatečnou pozornost. Pokud budeme vycházet z šesti hlavních tematických oblastí vědeckého zkoumání podle Evert et al. (2015), pak je možno problematiku primárně přiřadit k oblasti strategie a řízení (SŘ) – marketingová strategie, řízení značky. Lze předpokládat, že souvisí i s problematikou charakteristiky a atributy (CHA) a dynamika a mezilidské vztahy (DM), neboť RP mohou obsahem svých komunikačních kampaní apelovat na rodinnost, značku rodinné firmy, SEW, společenskou odpovědnost apod. Vhodně zvolená marketingová strategie ovlivní obchodní výsledky a růst (OV). Pokud by RP zamýšlel finančně ocenit značku, pak problematika souvisí s vlastnictvím a správou majetku (VM).

Marketing se stává nezbytnou nutností strategického řízení, životním názorem moderního člověka, navazuje na kontext filozofie trvale udržitelného rozvoje, umožňuje ovlivnit nákupní rozhodování zákazníků. Prostřednictvím cílených komunikačních aktivit lze zviditelnit značky českých RP, apelovat na jejich specifika daná SEW.

##### Výzkumné otázky a hypotézy vztahované ke kapitole 4 zní:

- **VO6:** Je možno od roku 2016<sup>19</sup> zaznamenat v RP pokrok při využívání nástrojů moderního marketingu?
- **VO7:** Souvisí celková marketingová vitalita<sup>20</sup> s výší tržeb, s oborem podnikání, s velikostí podniku, s rokem založení podniku?

**H<sub>1</sub>:** Existuje statisticky významná závislost<sup>21</sup> mezi marketingovou vitalitou a výší tržeb.

**H<sub>2</sub>:** Existuje statisticky významná závislost mezi marketingovou vitalitou a oborem podnikání.

**H<sub>3</sub>:** Existuje statisticky významná závislost mezi marketingovou vitalitou a velikostí podniku.

**H<sub>4</sub>:** Existuje statisticky významná závislost mezi marketingovou vitalitou a rokem založení podniku.

- **VO8:** Prezentují se RP na svých webových stránkách jako rodinné?

<sup>19</sup> Od roku 2016 probíhal výzkum kontinuálně do roku 2019, v roce 2020 pokračuje.

<sup>20</sup> Vitalita – stav v přítomnosti probíhajících procesů (prostředí-zdroje-procesy-produkty), které umožňují současný a budoucí rozvoj (minulost-potenciál-změna-budoucnost). Vitální firma je taková, která „je v kondici“ – průběžně reaguje na podněty z trhu, řídí změny, které vedou k úspěchu. Marketingová vitalita se týká schopnosti firmy uplatňovat marketingové nástroje a techniky. Plamínek, J. 2014. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací. Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 97-80-247-5323-2. s. 65.

<sup>21</sup> Statistická významnost závislostí je hodnocena pomocí Pearsonova korelačního koeficientu, přičemž při dosažené hodnotě 0,65 a více se jedná o významnou závislost.

#### 4.1 Teoretická východiska řízení marketingu a řízení značky RP

Obchod a marketing je nedílnou součástí procesu podnikového managementu (řízení), jehož výsledkem je předvídání, poznání, ovlivňování nákupního rozhodování zákazníka, nabídka neopakovatelné hodnoty a v konečné fázi uspokojení stávajících a budoucích potřeb, přání a očekávání (PPO) zákazníka. Neoddělitelnou součástí marketingu je získávání informací a jejich vyhodnocování, diagnostika obchodní a marketingové vitality resp. schopnosti podniku efektivně využívat obchodní a marketingové nástroje a techniky (Plamínek, 2014). Ward, Aronoff (1991) tvrdí, že v oblasti marketingu je hlavními konkurenčními výhodami rodinných podniků kvalita a tradice - v zákaznících probouzí důvěru ve značku, v produkt či nabízenou službu. Především u podniků, kde se objevuje příjmení rodiny v názvu, je pozitivní vnímání RP zvlášť patrné. Apel na rodinnost by měl být důležitou součástí marketingových a komunikačních aktivit rodinných podniků.

Problematika řízení marketingu zahrnuje celou škálu aktivit – od analýz trhu včetně identifikace externích i interních faktorů, které ovlivňují úspěch rodinného podnikání, přes plánování, řízení nástrojů marketingového mixu, realizaci on-line i off-line komunikačních kampaní až po budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Čím se marketing zabývá? Mimo jiné hledá odpověď na otázku, zda stávající či budoucí zákazníci chtějí nakupovat právě od RP, proč právě od něj. Jednotliví odborníci ve spojení s marketingem řešili následující otázky:

- Zvládl podnik přechod z masového off-line marketingu k takovému on-line marketingu, který oslovuje zákazníka digitální cestou (příkladem může být optimalizace pro vyhledávače (*Search Engine Optimization a Search engine marketing*), kustomizované (vytvořené na míru potřebám zákazníků) webové stránky, osobní e-mailové kampaně, mobilní marketing, využití internetu věcí (*Internet of Things*), vyhodnocování BigDat, analýzy návštěvnosti a konverzí v on-line prostředí, apod.) (Raab et al., 2008)?
- Nabízí zákazníkům prostřednictvím značky silný příběh, zážitek, emoci, vyjádření vztahu ke skupině a vyjádření se navenek (Olins, 2009)?
- Je důvodem loajality zákazníka příjemné prostředí, známé tváře, faktor identifikace, který znamená, že zákazník přesně ví, odkud podnik přichází, jaké úspěchy za ním stojí, jak dlouhou cestu má za sebou a kam (společně s ním) kráčí, skutečnost, že má podnik nenapodobitelnou identitu (Geršlová, Žák, 2012)?
- Má podnik zajímavější cenu, má jedinečný produkt, vítězí snadnou dostupností či přesvědčivou komunikací (Chlebovský, 2017)?
- Vybírá podnik adekvátní cílové skupiny, kterým poskytuje adekvátní informace tak, aby tyto skupiny nebyly vůči komunikaci rezistentní (Hammond, 2017)?
- Zvládá podnik komunikační trendy, kterými jsou čím dál populárnější livestreamy umožňující být originální, audio spoty v Spotify, jejichž výhodou je přesné cílení a přesné měření, nabízí chatbot - umělou inteligenci ve formě live chatu, pohybuje se ve světě virtuální či rozšířené reality (Ďurmek, on-line, 2017)?

- Lákají zákazníky hodnoty, kterým podnik věří, se kterými se ztotožňují a díky kterým je pro ně podnik unikátní a zajímavý (Matisko, 2018)?

V ideálním případě by všechny nástroje řízení marketingu měly být schopny přispět k úspěchu RP. Podle Sheth, Parvatiyar (1995) by RP měly disponovat přímými marketingovými praktikami, které zvyšují potenciál emočního závazku mezi kupujícími a prodávajícími a které překračují pouhou ekonomickou výměnu. Sheth et al. (1998) tvrdí, že vztahový marketing by měl být vymezen jako podmnožina marketingu se zvláštním zaměřením na porozumění a řízení nákupního, platebního a spotřebního chování zákazníků.

Tendence rozšiřovat pole vztahového marketingu o širokou škálu obchodních, marketingových aktivit se ukázala jako nepostradatelná i v pracích dalších odborníků. Správa kampaní, retence zákazníků, predikce chování, ziskovost a modelování hodnot, optimalizace distribučních cest, Personalizace, marketing založený na událostech, věrnostní programy, celopodnikové iniciativy společenské odpovědnosti ve svých pracích zdůrazňují Dyché (2002), Greenberg (2001).

Teal et al. (2003) se zaměřili na analýzu a porovnání nástrojů strategického marketingu včetně obchodních strategií 161 rodinných a 625 nerodinných podniků. Komparativní analýzou testovali šest hypotéz, k hodnocení výstupů využili četnost různých hodnot pozorovaných znaků (chí-kvadrát test dobré shody), analýzu rozptylu (ANOVA) a analýzy kovariance (ANCOVA). Významným výstupem bylo poznání, že charakteristickým znakem marketingové a obchodní strategie RP je apel na kvalitu, na budování vztahů se zákazníky, na rodinné jméno nebo značku, která je součástí prezentace výrobků, služeb i komunikace formou přímého marketingu. Právě apel na kvalitu, na spolehlivost rodinné značky umožňuje uplatnit vyšší cenu (autoři prezentují především psychologické aspekty, prestižní stanovení ceny, prémiové ceny apod.).

Katona (2017) ve výzkumu 16 maďarských RP analyzoval marketingové plánování, formy a postupy měření a hodnocení marketingových procesů. Zjistil, že pouze 10 % respondentů zpracovává ucelený písemný marketingový plán, ale techniku SWOT analýzy zná 80 % dotazovaných. Návratnost investic vložených do marketingových aktivit (především komunikačních kampaní) vyhodnocuje pouze 9,5 % respondentů, ti vyhodnocují vliv na zvýšení tržeb, zvýšení spokojenosti zákazníků nebo změnu postoje ke značce buď ihned po ukončení kampaně, týden po akci nebo měsíc po doznění kampaně. Podniky využívající nástroje marketingového plánování jsou trhem vnímány pozitivně.

Forma, způsob, četnost sdělování statusu (jsme rodinná firma<sup>22</sup>) by mělo být součástí strategického řízení, které následně stanoví konkrétní kroky managementu značky. Úspěšné řízení značky je důležitou hnací silou pro dlouhodobý výkon RP (Bolton, 2004). Beck (2016) provedla komparaci textů 41 odborných článků týkajících se výzkumu v oblasti správy značky v RP viz Příloha D. Texty seskupila do čtyř oblastí –

<sup>22</sup> Strategie vyhledávání: „rodinná firma“ nebo „rodinný podnik“ nebo „rodinná firma s tradicí od roku ...“ nebo „rodinný MSP“ nebo „rodinné know-how“ apod.

podniková identita, zamýšlená image značky, vytvořená image značky, pověst a historie. Mimo jiné potvrdila poznání, že komunikace rodinné značky, která má každá svůj osobitý a jedinečný příběh, je nenapodobitelná. Stává se relevantní a vzácnou složkou rodinného image, přirozenou konkurenční výhodou. Upozorňuje na limity výzkumu v oblasti správy značky. Mohou se totiž lišit parametry obsahu sdělení v návaznosti na fázi životního cyklu RP (jiný obsah bude prezentovat začínající podnik, jiný podnik s historií několika generačních předání), jinak je prezentována rodinná živnost, MSP, velká nadnárodní rodinná korporace apod.

Astrachan et al. (2018) realizovali rozhovory s 11 rodinnými příslušníky (zástupci devíti švýcarských a dvou německých podniků), kteří byli zapojeni do strategického marketingového řízení. Chtěli prozkoumat důvody toho, proč se RP ne/rozhodnou komunikovat svoji rodinnou obchodní značku. Z analýzy rozhovorů vyplynulo, že jsou RP motivovány dvěma důležitými motivy: motivy založenými na identitě a očekávání (interní faktory, které jsou spojeny se stupněm překrývání rodinné a obchodní identity – např. hrdost na to, čeho rodina dosáhla, důležitost a jedinečnost rodinného know-how, apel na skutečnost, že „toto je produkt X a existuje pan X - název společnosti je jméno rodiny“, jsme autentičtí apod.) a motivy založenými na očekávání (zahrnují přesvědčení, která jsou spojena s výhodami propagace značky RP. Rodinný příběh vzbuzuje emoce, zákazníci ocení skutečnost, že vědí, kdo konkrétně stojí za značkou. Oceňují tradici, rodinu, ztotožňují se s přístupem k hodnotám). Naopak důvodem, proč omezit branding RP, je např. nerozhodnost ohledně Pearsonifikace jednotlivých členů rodiny a zpětných účinků zvýšené publicity, ochrana majetku a bezpečnost členů rodiny. Členové rodiny se stávají „předmětem zájmu“ veřejné kontroly, cokoli, co dělají ve svém soukromém životě, bude spojeno zpět se společností. Není prozíravé postavit celou prezentaci podniku na jedné osobnosti. V okamžiku jejího náhlého odchodu nemusí být k dispozici další člen rodiny, který „zaplní mezeru“. Výsledky tohoto projektu umožnily rozšíření původního koncepčního rámce řízení značky o zajímavé interakční efekty.

Marketing je dnes spojen s trendovými nástroji digitalizace, automatizace, s vývojem komunikačních technologií. Je možno předpokládat, že RP, orientující se a přizpůsobené technologiím digitálního světa, budou více ziskové než ty, které se digitálním inovacím brání. „Marketing 4.0“ je přístupem, který efektivněji zohledňuje konvergenci offline a online světů podniků a zákazníků. Koncept se zaměřuje na to, jak v dobách rozmachu digitální ekonomiky spojit offline aktivity s online internetovým prostředím. Je pochopitelné, že RP, které chtějí růst a expandovat na zahraniční trhy, které chtějí na trhu zůstat konkurenceschopné, musí tyto nové koncepce implementovat do svých marketingových aktivit. Jaká je však realita ukáží následující výstupy výzkumu.

## 4.2 Marketingové nástroje a jejich využití v praxi ne/rodinných podniků – výstupy výzkumu

Aby bylo možno vyhodnotit marketingovou vitalitu RP, bylo nutno nejprve stanovit ukazatele evaluace marketingových aktivit/marketingové vitality. Bylo potřeba najít postup, který by byl jednoduchý, který by umožnil zaměřit se na specifickou situaci především malých a středních, RP v ČR. Bylo zvažováno částečné převzetí metodiky Balance Score Card (Kaplan, Norton, 2007), Schutzův FIRO model (Schutz, 2009), marketingový audit (Kupec, 2015), metoda Pollaka (2003), později i obchodní model (Leszczewska, 2017), model hodnocení vitality (Kolektiv autorů, 2017). Bylo konstatováno, že každá z metod má své opodstatnění, je vhodné ji používat ve vazbě na potřeby hodnoceného jevu, žádná však nebyla zaměřena konkrétně či výhradně na marketing RP. Nakonec, inspirování Modelem Excellence Europe Foundation for Quality Management (EFQM), v souladu s moderní literaturou, v návaznosti na osobní znalosti a výstupy diskuzí kulatých stolů s majiteli RP, bylo sestaveno osm ukazatelů zahrnujících konkrétní marketingové aktivity, byly nastaveny hodnotící bodové intervaly – viz Příloha E.

### 4.2.1 Cíl, data a metody výzkumu

Hlavním cílem primárního kvantitativního výzkumu bylo na základě bodových intervalů vyhodnotit a porovnat celkovou míru používání nástrojů moderního marketingu v praxi rodinných a nerodinných podniků. Vedlejším cílem bylo měřit a následně diskutovat závislosti mezi úrovní marketingové vitality (MV) a počtem zaměstnanců, úrovní MV a výší tržeb, úrovní MV a oborem podnikání, úrovní MV a rokem založení podniku. Dalším vedlejším cílem bylo vyhodnotit četnost proměnné ve vztahu k apelu na rodinnost v rámci www prezentace RP respondentů.

Pro náhodný výběr vzorku respondentů z řad RP byla využita databáze RP, který na VŠFS, a.s. vzniká od roku 2015. Nerodinné firmy byly vybírány náhodným výběrem v okolí či místě působení firem rodinných. Sběr dat prováděli proškolení terénní pracovníci (PVS) formou primárního kvalitativního výzkumu, polostrukturovaných rozhovorů. V průběhu let byly získány informace z 608 rodinných podniků v ČR a ze 135 podniků nerodinného typu. V roce 2019 bylo 420 záznamů použitelných, u 4 z nich se údaje ztratily přenosem a formátováním. Poměr mezi zkoumanými ne/rodinnými podniky činil 23 % / 77 %, což umožnilo provést statisticky významné srovnání. Po vyloučení nekompletních nebo nesprávných údajů z původního množství 420 použitelných záznamů zůstalo 370, které byly pro výpočty vztažené k roku 2019 použity, tj. 88 % bylo platných.

Průměrné hodnoty marketingové vitality byly prostřednictvím časové řady<sup>23</sup> porovnány s výstupy předchozích výzkumů (sonda zaměřená na úroveň využívání nástrojů moderního marketingu realizovaná na VŠFS, a.s. v roce 2016  $n=109$ , na výzkum v roce 2018  $n=264$ , v roce 2019  $n=370$ ). Statistické vyhodnocení bylo provedeno prostřednictvím Variačního a Pearsonova koeficientu, Studentova kritéria.

<sup>23</sup> Časovou řadou se rozumí řada hodnot jistého věcně a prostorově vymezeného ukazatele, která je uspořádána v čase směrem od minulosti do přítomnosti (Arlt et al., 2002).

Zkoumaný vzorek byl otestován z hlediska úplnosti testovaných proměnných za využití programu SPSS, splnil úplnost dat na 100 %. Dále byla otestována spolehlivost – věrohodnost všech testovaných dat za pomoci výpočtu Cronbachova Alpha. Hodnota Cronbachova Alpha je 0,887, což znamená dobrou hodnotu akceptovatelnosti. Na základě této hodnoty je možno zkoumaná data prohlásit za spolehlivá. Proto lze předložené výsledky a závěry přijmout s vysokou pravděpodobností.

Jako nezávisle proměnné byly do výpočtů použity dále uvedené faktory: rok založení, kategorie velikosti podniku, obor podnikání dle kategorizace CZ-NACE. Jako závislé proměnné byly použity tržby a celkové vyhodnocení „marketingové vitality“, osm témat otázek dotazníkového šetření (marketingový plán, segmentace, řízení vztahů se zákazníky, využívání nových komunikačních technologií, přístup ke společenské odpovědnosti, řízení značky, hodnoty poskytované zákazníkům, hodnocení efektivity marketingových aktivit). Pro vyhodnocení získaných dat byly s ohledem na rozsah dat a cíl použity základní matematické metody deskriptivní statistiky - součet (suma) a průměr. U průměrů nebyla hodnocena směrodatná odchylka nebo variační koeficient, protože díky rozdílnosti charakteru jednotlivých kategorií nezávisle proměnných by je nebylo s čím porovnat, případně by se jednalo o zkreslení bez podstatné vypovídací schopnosti.

#### 4.2.2 Výsledky výzkumu

VO6 hledá odpověď na otázku, zda je možno od roku 2016 zaznamenat pokrok při využívání nástrojů moderního marketingu. Porovnání dosaženého průměrného bodového hodnocení jednotlivých ukazatelů mezi rodinnými (hodnoceno v letech 2016, 2018, 2019) a nerodinnými podniky (hodnoceno v letech 2018, 2019) demonstruje Tab. 13. V jednotlivých řádcích jsou zobrazeny naměřené hodnoty z jednotlivých zkoumaných let, jejich průměrná bodová hodnota.

Tabulka 13: Časová řada bodového ohodnocení dle výstupu výzkumů z roku 2016, 2018, 2019

| Hodnocené ukazatele                                  | Rodinné podniky |                 |                 |                               | Podniky nerodinného typu |                |                               |
|------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|--------------------------|----------------|-------------------------------|
|                                                      | 2016<br>(n=109) | 2018<br>(n=214) | 2019<br>(n=285) | Průměrná<br>bodová<br>hodnota | 2018<br>(n=50)           | 2019<br>(n=85) | Průměrná<br>bodová<br>hodnota |
| Marketingový plán                                    | 39.0            | 35.7            | 29.3            | 34.7                          | 36.6                     | 38.3           | 37.5                          |
| Zákaznická segmentace                                | 52.0            | 45.9            | 44.0            | 47.3                          | 45.2                     | 53.0           | 49.1                          |
| Řízení vztahů se zákazníky                           | 57.0            | 50.1            | 61.5            | <b>56.2</b>                   | 53.5                     | 52.3           | <b>52.9</b>                   |
| Využití nových komunikačních technologií             | 39.0            | 37.6            | 34.9            | 37.2                          | 43.8                     | 53.9           | 48.8                          |
| Společenská odpovědnost                              | 39.0            | 45.0            | 49.5            | 44.5                          | 49.3                     | 41.8           | 45.6                          |
| Řízení značky                                        | 43.0            | 33.1            | 34.0            | 36.7                          | 33.9                     | 37.3           | 35.6                          |
| Nabídka hodnoty                                      | 58.0            | 58.7            | 63.1            | <b>59.94</b>                  | 54.4                     | 52.0           | <b>53.2</b>                   |
| Finanční hodnocení efektivity marketingových aktivit | 36.0            | 47.4            | 36.8            | 40.06                         | 44.9                     | 49.0           | 47.0                          |

|                                      |             |             |             |             |             |             |             |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Průměrné bodové<br/>hodnocení</b> | <b>45.3</b> | <b>44.2</b> | <b>44.1</b> | <b>44.5</b> | <b>45.2</b> | <b>47.0</b> | <b>46.1</b> |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|

Zdroj: Petrů, N., Kramoliš, J., & Stuchlík, P. 2020. Marketing Tools in the Era of Digitization and Their Use in Practice by Family and Other Businesses. *E&M Economics and Management*. 23(1): 197-212.  
DOI: 10.15240/tul/001/2020-1-014

Z předložených výsledků je zřejmé, že jak u rodinných, tak u nerodinných podniků nedošlo ve sledovaných letech k výraznému zlepšení celkové marketingové vitality. Obdobné lze říci i o jednotlivých hodnocených ukazatelích. Pro ověření správnosti byly výsledky testovány podle Pearsona (za rok 2018 hodnota 0,9095, v roce 2019 hodnota 0,4944), variačním koeficientem (za rok 2018 hodnota 0,3, v roce 2019 hodnota 0,21), Studentovým rozdělením (za rok 2018 hodnota 0,8013, v roce 2019 hodnota 0,5625). Všechny tři testy prokázaly, že získané výsledky roku 2019 nejsou pravděpodobné a vykazují velkou chybovost. Nelze proto učinit jednoznačný a platný závěr, že k pokroku v marketingové vitalitě sledovaných podniků nedošlo, nelze ani popřít průměrné platné hodnoty bodového hodnocení marketingové vitality z r. 2019.

Podniky rodinného i nerodinného typu v uplynulých letech 2016-2019 shodně dosahují průměrných bodových hodnot nad 52 bodů pouze v ukazateli Řízení vztahů se zákazníky (Otázka 3 v hodnotící tabulce) a Nabídka hodnoty (Otázka 7 v hodnotící tabulce). V celkovém průměrném hodnocení marketingové vitality zkoumaných podniků nebylo dosaženo hranice stanovené pro efektivní využívání marketingu (v hodnotící tabulce 68 bodů a výše), a to i s přihlédnutím k nevěrohodným výsledkům r. 2019.

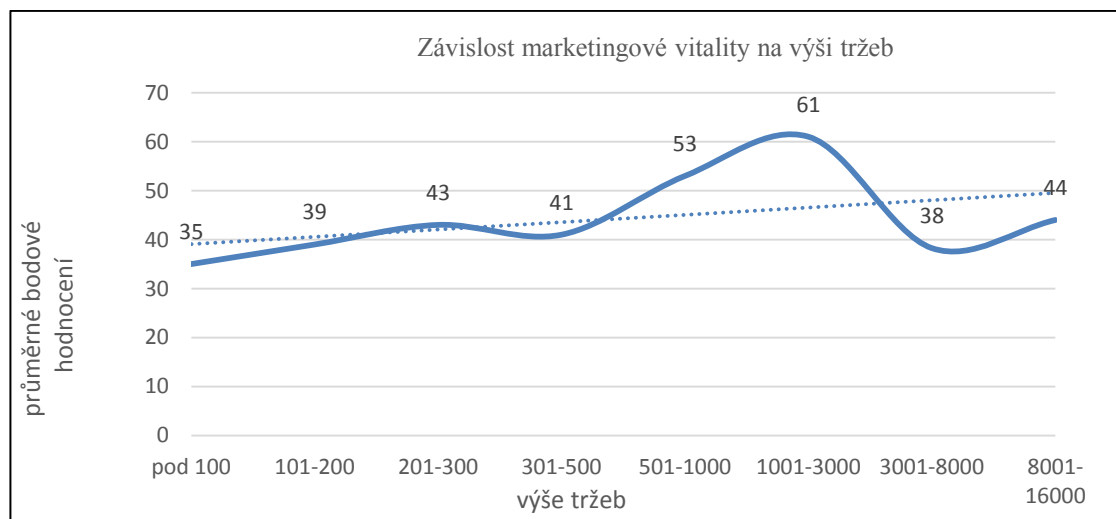
Výsledky zkoumání rozdílu mezi celkovou marketingovou vitalitou rodinných a nerodinných podniků taktéž zobrazuje Tab. 13. Rodinné podniky dosáhly průměrného hodnocení 44.05 bodů, zatímco nerodinné měly průměrné hodnocení 46.01 bodů. Jedná se tedy o téměř shodný výsledek. Zjištěný rozdíl činí v r. 2018 jen 1 % a v r. 2019 činí 2,9 % ve prospěch podniků nerodinného typu. Takový rozdíl je v mezích stanovených pro chybu procesu a nelze jej považovat za významný. Všechny zkoumané marketingové nástroje byly otestovány pro roky 2018 a 2019 pomocí variačního koeficientu. Z výsledků je patrné, že největších chyb v obdržených výsledcích bylo dosaženo pro r. 2019 a pro nástroje Nové komunikační technologie a Hodnoty přinášené zákazníkovi. Nicméně i s přihlédnutím k menší věrohodnosti výsledků r. 2019 lze konstatovat, že mezi průměrnou hodnotou marketingové vitality rodinných a nerodinných podniků pro roky 2018 a 2019 není významný rozdíl. Variační koeficient tento výsledek potvrdil.

VO7 je zaměřena na zjištění, zda a jak souvisí celková marketingová vitalita s dalšími faktory, jako jsou: výše tržeb, obor podnikání, velikost podniku a rok založení podniku. Vzhledem k tomu, že bodové hodnocení rodinných i nerodinných podniků nevykázalo statisticky významnou odchylku, bylo při hledání závislostí následně

pracováno s oběma skupinami respondentů z roku 2019 najednou (n=370). Závislost celkové marketingové vitality jsou uvedeny v následujících Obrázcích 10-13.<sup>24</sup>

Z obrázku 10 je patrné, že nárůst tržeb (AS) vede k celkové tendenci mírného nárůstu průměrné bodové hodnoty marketingové vitality, ale pouze po kategorii 1001 – 3000 tis. Kč. Závěr křivky nelze brát jako průkazný s ohledem na malý počet hodnocených podniků v této kategorii. Od výše tržeb (3000 tis. Kč a více) není úroveň marketingových aktivit rozhodujícím faktorem pro úspěch na trhu.

Obrázek 10: Závislost marketingové vitality na výši tržeb

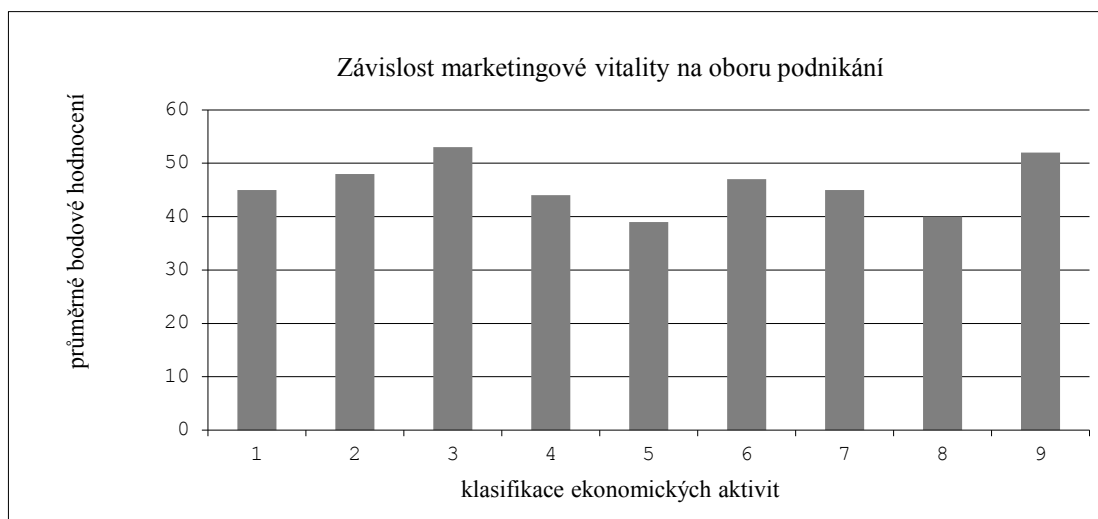


Zdroj: Petrů, N., Kramoliš, J., & Stuchlík, P. 2020. Marketing Tools in the Era of Digitization and Their Use in Practice by Family and Other Businesses. *E&M Economics and Management*. 23(1): 197-212. DOI: 10.15240/tul/001/2020-1-014

Druhá oblast zkoumá závislosti MV a oboru podnikání CEA. CEA je dána dle národní klasifikace „CZ NACE“. V níže uvedeném obrázku jsou uvedeny pouze základní klasifikace. Tyto klasifikace jsou označeny čísly 1 až 9 (viz též odkaz pod čarou 16). Pouze u dvou oborů (3 a 9), které byly shodně zastoupeny 18 podniky (4,35 % respondentů) bylo dosaženo celkového bodového hodnocení vyššího, než 50 bodů. Obor 3 byl zastoupen převážně podniky zpracovatelského průmyslu, který je mnohdy svými subdodávkami navázán na nadnárodní firmy - ty vyžadují vyšší úroveň marketingových aktivit. Nebo se jedná o podniky nabízející výrobky na zakázku (např. nábytek). Tyto podniky musí kvalitněji prezentovat svoji nabídku na trhu B2C a apelovat na originalitu, vysokou kvalitu, design apod. Obor 9 - umělecké činnosti - je sám o sobě spojen s kreativitou, tvořivostí, marketingovou vitalitou.

<sup>24</sup> V jednotlivých grafech je pojem „marketingová vitalita“ uváděn dále pouze jako MV. Jednotlivé faktory, u kterých byly hledány závislosti s marketingovou vitalitou, jsou uváděny následovně: Výše tržeb (Average Sales) AS; Klasifikace oboru podnikání (Classification of economic activities) CEA; Počet zaměstnanců (Number of Employees) NE; Rok založení podniku (Year company establishment) YCE

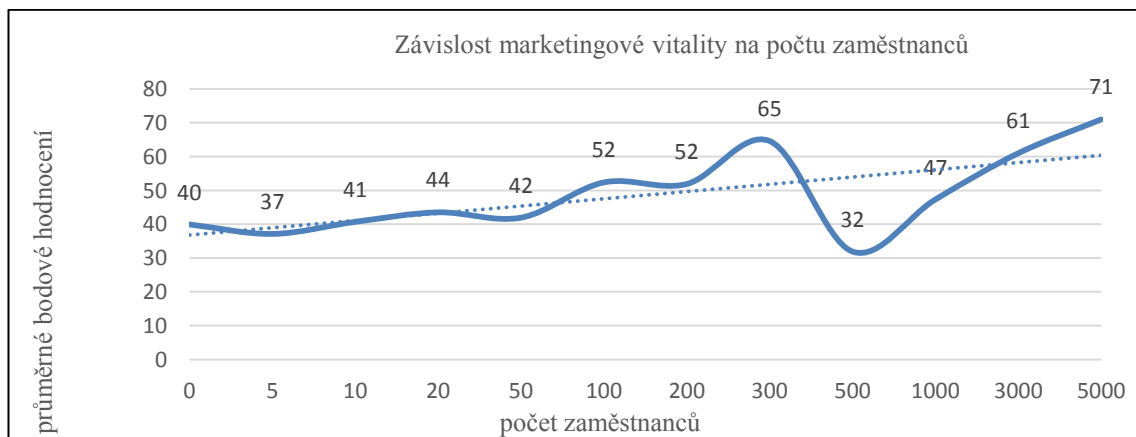
Obrázek 11: Závislost marketingové vitality na oboru podnikání



Zdroj: Petrů, N., Kramoliš, J., & Stuchlík, P. 2020. Marketing Tools in the Era of Digitization and Their Use in Practice by Family and Other Businesses. *E&M Economics and Management*. 23(1): 197-212. DOI: 10.15240/tul/001/2020-1-014

Obrázek 12 ukazuje, že s růstem počtu zaměstnanců roste úroveň marketingové vitality. Podniky s počtem zaměstnanců do 99 jsou pravděpodobně nuceny řešit operativní problémy a nemají pracovníky, kteří by se stihli současně s vlastní prací zabývat strategickým marketingovým řízením. Toto tvrzení ale platí až do velikosti podniku s počtem zaměstnanců do 499.

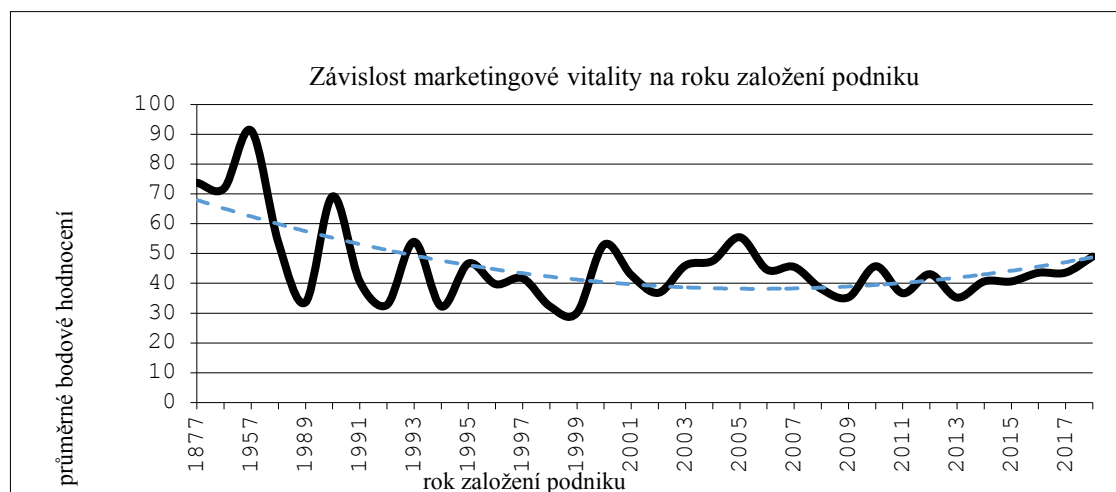
Obrázek 12: Závislost marketingové vitality na počtu zaměstnanců



Zdroj: Petrů, N., Kramoliš, J., & Stuchlík, P. 2020. Marketing Tools in the Era of Digitization and Their Use in Practice by Family and Other Businesses. *E&M Economics and Management*. 23(1): 197-212. DOI: 10.15240/tul/001/2020-1-014

U podniků založených po r. 2015, které začaly působit v silně konkurenčním prostředí, pravděpodobně roste povědomí o marketingu jako nástroji konkurenční výhody. Obrázek 13 ukazuje závislost vyhodnocení MV na YCE doplněný o polynomickou křivku predikce.

Obrázek 13: Závislost marketingové vitality na roku založení podniku



Zdroj: Petrů, N., Kramoliš, J., & Stuchlík, P. 2020. Marketing Tools in the Era of Digitization and Their Use in Practice by Family and Other Businesses. *E&M Economics and Management*. 23(1): 197-212. DOI: 10.15240/tul/001/2020-1-014

Stanovené hypotézy přiřazené k VO7 byly testovány na základě provedených výpočtů Pearsonova korelačního koeficientu. Výsledky jsou uvedeny v Tab. 14.

Tabulka 14: Korelační analýza úrovně marketingové vitality v závislosti na stanovených faktorech

| Ukazatel          |                   | AS   | CEA    | NE     | YCE    |
|-------------------|-------------------|------|--------|--------|--------|
| Průměrné skóre MV | Pers. Correlation | .912 | .127** | .715** | .540** |
|                   | Sig. (2-tailed)   |      | .000   | .000   | .000   |
|                   | N                 | 370  | 370    | 370    | 370    |

\*\* . Korelace je významná na úrovni 0,01 (to znamená vysoce kvalitní statistické údaje na úrovni odchylky 1%), Zdroj: vlastní zpracování

Evaluace hypotéz zní následovně:

- $H_1$ : z testování vyplývá, že je možno hypotézu podpořit. Pokud je hodnota Pearsonova korelačního koeficientu<sup>25</sup> v rozmezí  $r = 0,80-1$ , lze hovořit o velmi silné závislosti mezi marketingovou vitalitou a výší tržeb.
- $H_2$ : Existuje statisticky významná závislost mezi marketingovou vitalitou a oborem podnikání nebyla testováním podpořena.
- $H_3$ : Existuje statisticky významná závislost mezi marketingovou vitalitou a velikostí podniku byla testováním podpořena, výsledek hovoří o silné závislosti.

<sup>25</sup> Pokud je hodnota Pearsonova korelačního koeficientu v rozmezí  $r = 0,60-0,79$ , lze hovořit o silné závislosti, pokud je hodnota Pearsonova korelačního koeficientu v rozmezí  $r = 0,40-0,59$ , lze hovořit o střední závislosti, pokud je hodnota Pearsonova korelačního koeficientu v rozmezí  $r = 0,20-0,39$ , lze hovořit o slabé závislosti.

- H<sub>4</sub>: Existuje statisticky významná závislost mezi marketingovou vitalitou a rokem založení podniku nebyla tetováním podpořena.

Vyhodnocení skutečnosti, **zda podniky deklarují svoji rodinnost na www stránkách**, uvádí Tabulka 15. Byly zkoumány www prezentace vzorku  $n=285$ , rodinné podniky, které se účastnily výzkumu v roce 2019.

Metodou byla analýza obsahu textů. Na domovských (úvodních stránkách) byly hledány následující výrazy: rodinná firma, rodinný podnik, rodinná společnost, rodinná firma s tradicí, český RP, rodinná tradice, rodinná značka, rodinné řemeslo. Z analýzy vyplývá, že 38,8 % podniků svoji rodinnost deklaruje na první straně www prezentace.

Tabulka 15: Deklarace rodinnosti na první straně www prezentace respondentů

| Ukazatel        |               | Frekvence<br>výskytu | %            | Kumulativní % |
|-----------------|---------------|----------------------|--------------|---------------|
| Platné odpovědi | ne            | 174                  | 61,2         | 61,2          |
|                 | ano           | 111                  | 38,8         | 100,0         |
|                 | <b>Celkem</b> | <b>285</b>           | <b>100,0</b> |               |

Zdroj: vlastní zpracování

Za zajímavé lze považovat zjištění, že i přes absenci výše uvedených slovních spojení na úvodní straně byl na 155 webových prezentacích v odkazu O nás (1. úroveň struktury webu) nalezen odkaz na historii podniku nebo značky - např. na časovou osu s poznámkami k jednotlivým vývojovým milníkům, příběh, odkaz na tradici apod.<sup>26</sup>

RP, které deklarovaly rodinnost na první nebo druhé stránce prezentace byly následně rozděleny do skupin podle zastoupení generací v rodinném podnikání. Pouze první generace, první a druhá, první, druhá a třetí, pouze druhá, druhá a třetí. Tabulka 16 představuje početní a procentuální rozdělení respondentů podle generací, na jejichž webových stránkách v první (111 www stránek) nebo druhé úrovni (155 www stránek) struktury webu byly dohledány odkazy na historii.

Tabulka 16: Deklarace rodinnosti na první či vnořené úrovni www prezentace

| Ukazatel                                                          |             |              | Generace |         |              |         |         | Celkem  |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|----------|---------|--------------|---------|---------|---------|
|                                                                   |             |              | 1.       | 1. a 2. | 1. a 2. a 3. | 2.      | 2. a 3. |         |
| Příběh,<br>časová osa,<br>značka,<br>odkaz na<br>tradici<br>apod. | a<br>n<br>o | Počet        | 10       | 80      | 65           | 59      | 52      | 266     |
|                                                                   |             | % zastoupení | 3,87 %   | 30,32 % | 24,51 %      | 21,93 % | 19,35 % | 99,98 % |

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>26</sup> Např. text: Historie společnosti: xy je soukromá firma, která vyrábí mimořádné studentské, koncertní a mistrovské housle, violy a cella. Následuje příběh... Např. text: Historie společnosti. Podívejte se s námi, jak jsme se v čase měnili, abychom vám mohli poskytnout ty nejlepší služby. Pokračuje časová osa s popisky... Např. text: Firma xy – textil a.s. je tradiční českou textilní manufakturou na technické tkaniny se 130 letou zkušeností kvalitní výroby finálních textilních výrobků pro celosvětové trhy. Pokračuje časová osa s popisky...

Výsledek je logický. Pokud firma začíná podnikat, nemůže se opírat o historii a rodinnou tradici. S příchodem dalších generací se tato situace mění, je možno apelovat na úspěchy, kterých RP dosáhl. Rovněž je možno předpokládat, že mladší generace bez problémů zvládá aktualizaci www, trendové komunikační nástroje a technologie.

#### 4.2.3 Diskuze k výstupům výzkumu

Na základě výstupů výzkumu lze usoudit, že celková úroveň marketingových aktivit (většinou menších) českých podniků rodinného i nerodinného typu je relativně nízká, ale i přesto jsou na trhu úspěšné. Reálný poznatek z polostrukturovaných rozhovorů vede k závěru, že klasické nástroje tzv. marketingového mixu, segmentace, marketingové komunikace, apod. používají majitelé intuitivně, aniž by si uvědomili, že vlastně vykonávají aktivity marketingové.

Z marketingových aktivit respondenti věnují pozornost osvědčeným nástrojům - Řízení vztahů se zákazníky (*Relationships with customers*) a Poskytování hodnoty (*Values provided to customers*). Toto poznání je shodné např. s výstupy výzkumu Sheth et al. (1998) Greenberg (2001), Dyché (2002), Anderson, Reeb (2003), Tàpies, Ward (2008), Ceja, et al. (2010), Vorhies et al. (2011), atd. Tito autoři deklarují, že konkurenční výhodou rodinných podniků jsou SEW – např. budování vztahů se zákazníky, dlouhodobá perspektiva, excelence, integrita, jméno podniku, kvalita, pokora, podnikavost, respekt, tradice, tvořivost, vstřícná komunikace, zodpovědnost apod. Majitelé českých podniků ve vztahu k nástroji Řízení vztahů se zákazníky a Poskytování hodnoty pro zákazníky komunikují hodnoty typu důvěra, dobré jméno, flexibilita, férové jednání, kvalita, komplexnost nabídky, láska, otevřenost, stabilita, preciznost, příběh, pečlivost, profesionalita, spolehlivost, splněný sen, tradice, unikátnost. Uvedené hodnoty se výrazně neliší od zahraničních výzkumů.

Označení RP a rodinná značka evokuje pocit tradiční kvality, poctivosti práce, pozitivní emoce. Toto zjištění je ve shodě s výzkumem Astrachan et al. (2018) s motivy založenými na identitě a očekávání (na interních faktorech, které jsou spojeny se stupněm překrývání rodinné a obchodní identity). Zveřejňování příběhů či historických milníků pak evokuje hrdost na to, čeho rodina dosáhla, důležitost a jedinečnost rodinného know-how apod. Pojem „RP“ může být sám o sobě marketingovou konkurenční výhodou. K obdobnému poznání došli Iaia et al. (2019), kteří zkoumali efekty prezentace společenské odpovědnosti rodinných podniků na webových stránkách.

Za primární marketingový cíl považují majitelé podniků kvalitní naplňování reálných a aktuálních potřeb, požadavků a očekávání zákazníka. Výzkumníci např. Hamdan, Triayudi (2019), apelují na důležitost využívání informačních technologií, Vrontis et al. (2016) říkají, že tradice a inovace musí koexistovat v zájmu dosažení úspěchu na trhu, v zájmu konkurenceschopnosti. Pokud se zákazník pohybuje v on-line prostředí a využívá trendové technologie, pak se musí podnik přizpůsobit. Překvapivě naše šetření prokázalo, že tomu tak u hodnocených podniků v oblasti využívání nových komunikačních technologií v době realizace výzkumu nebylo.

Období coronavirové pandemie však tuto skutečnost v mnoha případech rychle změnilo. Z průzkumu DeCiantis (2020) s názvem LGA COVID-19 Krizový management v rodinných firmách vyplynulo, že v oblasti managementu a dosahování obchodních výsledků bylo kromě jiného nutno změnit interní i externí komunikační strategie. Prostřednictvím aplikací ZOOM, Skype, Team View, Viber, WhatsApp apod. bylo komunikováno se zaměstnanci, zákazníky i dodavateli, prodejním kanálem se staly e-shopy, komunikačním kanálem sociální sítě. Obdobný trend byl uveden i ve výzkumu AMSP ČR (2020) ve vztahu k českým RP.

Marketingové řízení a řízení značky lze primárně zařadit do tematické oblasti strategie a řízení (SŘ). Problematika však souvisí s oblastí dynamika a mezilidské vztahy (DM), protože RP budují dlouhodobé vztahy se zákazníky, apelují na SEW. Aby bylo dosaženo obchodních výsledků (OV), je nutno realizovat efektivní marketingovou strategii (SŘ). Fáze posloupnosti a nástupnictví (PN), respektive počet generací zapojených do řízení marketingu, se projevuje ve schopnosti mladší generace efektivněji se pohybovat v prostředí online, cílenou komunikací dosahovat obchodních výsledků a růstu (OV). Charakteristika RP a skutečnost, že se jedná o podnik rodinného typu (CHA), o rodinnou značku, vytváří pozitivní image a opět ovlivňuje obchodní výsledky a růst (OV).

#### **4.2.4      *Limity výzkumu***

Výzkum má několik omezení či limitů. Především se ve fázi polostrukturovaných rozhovorů jedná o sebehodnocení, byť prováděné za účasti proškoleného výzkumníka. Bodové hodnocení může být nad či poddimenzováno v návaznosti na ego a znalost marketingových teorií respondenta.

Výzkum je limitován nereprezentativností vzorku respondentů z důvodu neexistence statisticky podloženého základního vzorku RP v ČR, dále množstvím respondentů ochotných se jej zúčastnit. Pro tento segment podniků není téma prioritní - RP založené po roce 1989 procházejí obdobím transformace na větší podnik, řeší dlouhodobý proces předání podniku nastupující generaci, vstupují na zahraniční trhy apod.

Problematikou trendových nástrojů komunikace se zabývá spíše mladší generace, která však dosud většinou nemá pravomoci k tomu, aby mohla o nákupu a implementaci nových technologií rozhodnout.

Další omezení spočívají ve statistickém interpretování výsledků. Z předložených výsledků je zřejmé, že jak u rodinných, tak u nerodinných podniků nedošlo ve sledovaných letech k výraznému zlepšení celkové marketingové vitality. Rozdílnost ve výsledcích Pearsonova korelačního koeficientu potvrzuje domněnku, že o úspěchu podniků na trhu nerozhoduje pouze kvalita marketingu.

Za další omezení lze považovat skutečnost, že se v případě RP jedná o podnikání založeném především na vztazích a emocích. Vyhodnocení těchto faktorů prostřednictvím kvantitativního výzkumu a pokročilých statistických metod je nepřesné, zavádějící, protože každý podnik je díky svému know-how neopakovatelný, originální, jedinečný.

#### 4.3 Vyhodnocení výzkumných otázek a hypotéz

**VO6:** Je možno od roku 2016 zaznamenat v RP pokrok při využívání nástrojů moderního marketingu? K pokroku v marketingové vitalitě sledovaných podniků nedošlo. Na základě porovnání časové řady výsledků hodnocení marketingové vitality za roky 2016-2019 lze konstatovat, že zejména u malých podniků převažuje prakticismus, intuitivní přístup či nahodilost. Z jednotlivých marketingových nástrojů a metod je věnována pozornost především rozvoji osobních vztahů se zákazníky, hodnotovému (emocionálnímu) marketingu prezentovanému nefinančními, socioemocionálními, nehmotnými přidanými hodnotami k očekávaným kvalitním produktům.

**VO7:** Souvisí celková marketingová vitalita s výší tržeb, s oborem podnikání, s velikostí podniku, s rokem založení podniku? Bylo zjištěno, že nárůst tržeb vede k celkové tendenci zvyšování marketingové vitality, úspěch analyzovaných podniků nespočívá v oboru podnikání, ale v jejich schopnosti objevovat mezery na trhu, v relativní pružnosti, rychlosti odezvy apod. S růstem počtu zaměstnanců roste úroveň marketingové vitality, mezi marketingovou vitalitou a rokem založení podniku existuje střední závislost.

- **H<sub>1</sub>:** z testování vyplývá, že existuje silná závislost mezi MV a výší tržeb, hypotézu je možno podpořit. **H<sub>2</sub>:** Existuje statisticky významná závislost mezi MV a oborem podnikání nebyla testováním podpořena. **H<sub>3</sub>:** Existuje statisticky významná závislost mezi MV a velikostí podniku byla testováním podpořena, výsledek hovoří o silné závislosti. **H<sub>4</sub>:** Existuje statisticky významná závislost mezi MV a rokem založení podniku nebyla testováním podpořena.

**VO 8:** Prezentují se podniky na svých webových stránkách jako rodinné? Prostřednictvím analýzy obsahu textů bylo zjištěno, že 38,8 % hodnocených RP prezentuje rodinnost na první, úvodní domovské stránce své www prezentace. I přes absenci informace o rodinnosti na úvodní straně byl na 155 (54,38 %) webových prezentacích v odkazu O nás (1. úroveň struktury webu) nalezen odkaz na historii RP, časovou osu s poznámkami k jednotlivým vývojovým milníkům, příběh, odkaz na tradici apod. Na výzkumnou otázku lze odpovědět, že 93,18 % zkoumaných prezentací rodinných podniků obsahuje odkaz na rodinnost.

#### 4.4 Doporučení pro další výzkum řízení RP v oblasti marketingu a řízení značky

- Výzkum moderního marketingového (strategického, operativního, taktického) řízení podniku bude nezbytné spojit se širšími mezioborovými souvislostmi managementu RP, s psychologií, sociologií, zasadit jej do stávajícího ekonomicko-politického a tržního prostředí v návaznosti na celkový vývoj ekonomiky.
- Pozornost by měla být zaměřena na to, zda do rámce strategického rodinného plánování podniky zahrnují stanovení podnikatelské vize, své poslání, rodinné i

podnikatelské hodnoty, chronologii vývoje klíčových marketingových strategií, jak jsou tyto faktory konkurenceschopnosti prezentovány vůči zákazníkům, rodině, dodavatelům, široké veřejnosti.

- Z dlouhodobého pohledu by bylo vhodné metodou longitudinální kvalitativní studie zkoumat, jak nastupující generace po určité době (3, 5, 10 let) svého působení v podniku restrukturalizovala stávající procesy s marketingovým řízením a s řízením značky spojené, zda a jak využívá trendové nástroje Marketingu 4.0. Lze předpokládat, že výzkum umožní posoudit, zda s nástupem mladší generace bude mít využívání trendových marketingových nástrojů reálný vliv na ekonomický úspěch RP.
- Dalším tématem by mohl být vliv řízení značky na image RP pohledem zákazníků.
- Pokud by byla věnována pozornost prezentaci rodinnosti podnikání v on-line prostředí, pak by bylo vhodné sledovat a vyhodnocovat četnost a četnost aktualizací informací, jejich umístění nejenom na www stránkách, ale i v prostředí sociálních sítí, jejich návštěvnost, konverze, oproti např. informacím obchodním či produktovým apod.
- Témata budoucího výzkumu je možno zaměřit na otázky typu Co sebereprezentace podniku jako „RP“ přináší, vůči komu se RP vymezuje, zda zákazníci opravdu upřednostňují podniky rodinného typu, zda rodinné jméno představuje symbolický kapitál i po převzetí podniku dalšími generacemi, zda si nastupující generace přináší do marketingového řízení mentální stereotypy zakladatelů apod.

#### **4.5 Doporučení pro veřejný sektor a státní správu**

Ke dni 11. 5. 2020 bylo přijato 263 žádostí a bylo zaregistrováno 159 rodinných obchodních korporací a rodinných živností, nositelů značky RP České republiky<sup>27</sup>. Po určité době vyhodnotit, zda a jak RP značku využívají pro budování kladného image rodinného podnikání, zda ji uvedli na svých prezentačních materiálech, zda je tato značka konkurenční výhodou při vyhledávání např. nových zahraničních obchodních partnerů apod. Jak tuto značku vidí zákazníci a široká veřejnost, jakými aktivitami je podporována při prezentaci strategie The country for the future.

Formou voucherů umožnit majitelům RP, nástupníkům, popř. zaměstnancům vzdělávání v oblasti strategického řízení marketingu a řízení značky, marketingu 4.0 apod.

---

<sup>27</sup> Text a grafická úprava letáku určeného pro zviditelnění značky Rodinný podnik Česká republika, na kterém se autorka podílela, viz Příloha F (30.6.2020).

## 5. Vliv počtu generací v managementu RP na výběr teritoria při vstupu RP na zahraniční trhy

Vhled do témat spojených s rodinným podnikáním, uvedený v podkapitole 1.5 (Průběh, stav poznání problematiky a metody výzkumu v ČR) umožnil poznání, že se definováním a specifikací typických charakteristik internacionalizačního procesu podnikatelských aktivit českých RP zabývala především Zapletalová (2016, 2018). Na problematiku však nenahlížela prostřednictvím vlivu počtu generací v managementu RP na aktivity či diverzifikaci teritorií při vstupu RP na zahraniční trhy.

Každá generace si s sebou nese nejen zkušenosti předchozích generací, ale i některé specifické atributy. Atributy spojené s charakteristikou generací od generace Baby Boomers, přes generace X, Y, až po generaci Z, jsou popsány v řadě psychologických publikací. Spolupracují spolu v businessu, zároveň jsou členy úzké i širší rodiny. Současně s přenosem zkušeností, dochází k přejímání nebo naopak k odmítnutí zaběhlých postupů či procesů, zvyklostí, distribučních cest, platebních nástrojů apod. Je proto samozřejmé, že každá generace má s ohledem na zahraniční trhy jiný vliv na rozvíjení obchodních aktivit. S ohledem na mezinárodní provázanost výrobních a obchodních aktivit, se pak tyto činnosti projeví v obchodních výsledcích, případně v růstu RP (OV). Lze předpokládat, že k úspěšnosti konkrétní zahraniční aktivity RP významnou měrou přispívají tematické okruhy CHA, SŘ, DM, PN a VM. Nakolik mají tyto okruhy vliv na předmětnou činnost (OV), bude sledováno v dalším textu této práce.

Vysoce kvalitní podnikatelské prostředí výrazně ovlivňuje výkonnost podnikatelského sektoru, vytváří prostor pro dynamický rozvoj a konkurenceschopnost země. Součástí hospodářských koncepcí vyspělých států, zejména těch, kde se vývoz podílí významnou měrou na tvorbě HDP, jsou opatření, která podporují internacionalizaci a expanzi na zahraniční trhy, včetně expanze RP. Studie, které zkoumaly exportní příležitosti, vyhodnocovaly vzájemnou kauzalitu exportu a HDP. Dospěly k závěru, že růst vývozu významně přispěl exportně orientovaným ekonomikám díky rozšíření obchodu se specializací na odvětví s úsporami z rozsahu, na uplatnění výstupů výzkumu, vývoje a na akumulaci lidského kapitálu (Stancheva-Gigov, Poposka, 2014, Kilic, Beser, 2017). Vývoj zahraničního obchodu se zbožím v ČR je uveden v Tabulce 17. Tento vývoj nezahrnuje zahraniční obchod se službami.

Tabulka 17: Vývoj zahraničního obchodu se zbožím v letech 2015-2019

| Rok  | Vývoz (FOB), v mil. Kč<br>(běžné ceny) | Dovoz (CIF), v mil. Kč<br>(běžné ceny) | Bilance (FOB/CIF), v mil.<br>Kč (běžné ceny) |
|------|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|
| 2015 | 3 262 971                              | 3 131 994                              | 130 977                                      |
| 2016 | 3 299 106                              | 3 135 452                              | 163 654                                      |
| 2017 | 3 512 897                              | 3 349 431                              | 163 466                                      |
| 2018 | 3 616 240                              | 3 517 774                              | 98 466                                       |
| 2019 | 3 691 757                              | 3 547 084                              | 144 673                                      |

Zdroj: ČSÚ. [online], Zahraniční obchod se zbožím. 6. 1. 2020. [Cit. 2020-06-13]. Dostupné z [https://www.czso.cz/csu/czso/vzonu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/vzonu_cr)

Největší objem českého vývozu a dovozu byl v uplynulých letech tradičně realizován v zemích Evropské unie, pozici nejsilnějšího obchodního partnera si zachovalo Německo, které je z teritoriálního hlediska pro podnikatele v ČR nejvýznamnější obchodní destinací (BusinessInfo, 2020). Z pohledu odvětví se jedná především o export a reexport v automobilovém průmyslu, ve kterém i RP kooperují v rámci zakázkových výrob či subdodávek.

Z diskuzí u kulatých stolů s nástupníky RP vyplynulo, že buď ve spolupráci se zakladateli, nebo po převzetí řízení RP vyhledávají další směry podnikatelských aktivit. Zavádí procesní řízení, inovují technologie, vytváří nové organizační struktury, orientují se na zahraniční trhy. Krátké představení vstupu značky EMCO na zahraniční trh viz Příloha G. Mladší generace nemá jazykovou bariéru, je schopna vést „na dálku“ obchodní komunikaci prostřednictvím moderních technologií, umí využít zdroje financování exportních aktivit poskytovaných státem, má dostatečné vzdělání a ambice na celosvětových zahraničních trzích uspět.

Tato kapitola přiblíží problematiku vlivu počtu generací v managementu RP na výběr teritoria při vstupu RP na zahraniční trhy. Mimo jiné má odpovědět na následující výzkumné otázky:

- **VO9:** Orientují se RP kromě regionálních trhů, trhu v ČR i na zahraniční trhy?
- **VO10:** Pokud RP exportují, pak pouze do jednoho nebo do více teritorií?
- **VO11:** Upřednostňují RP řízené 1. generací teritorium Slovenska a Německa?
- **VO12:** Exportují RP řízené druhou generací do více zemí mimo EU?

## **5.1 Teoretická východiska problematiky růstu RP v oblasti internacionalizace, vstupu na zahraniční trhy**

V zemích, kde má RP dlouhodobou tradici, není problematika vstupu RP na zahraniční trh, jeho vlivu na obchodní výsledky a růst, nová. Historicky i v současnosti je důkladně analyzována řadou výzkumníků, výzkum RP a jejich schopnosti vstoupit na zahraniční trhy se stal celosvětovým tématem. Mezinárodní expanze představuje důležité strategické rozhodnutí, pro které se management RP rozhoduje v rámci rozšíření podnikatelských aktivit, diversifikace tržního rizika. Internacionalizace je považována za jednu z nejdůležitějších strategií růstu (Graves, Thomas, 2008).

Internationalizace má mnoho výhod včetně cílení na nové trhy, získání úspor z rozsahu. Počáteční výzkum v rovině international business a RP provedli Gallo, Sveen (1991). Dospěli k závěru, že RP čelí mnoha faktorům, které usnadňují nebo omezují vstup na zahraniční trhy. Identifikovali významné faktory, kterými je strategie společnosti, organizační struktura, vývojové fáze v návaznosti na mezigenerační předání. V tomto výzkumu pokračovali další autoři. Kontinen, Ojala (2010) konstatovali, že se RP tradičně pohybovaly na domácích trzích, ale aby přežily na stále

více hyperkonkurenčním trhu, byly nuceny internacionalizovat. K obdobnému závěru došli Pukall, Calabro (2014). Rozhodnutí o internacionalizaci ovlivňují interní i externí faktory. Na základě systematického přezkumu 20 odborných článků se touto problematikou zabývali Alkaabi, Dixon (2014). Dle jejich výzkumu rozhodování o internacionalizaci ambivalentně ovlivňuje devět faktorů. Jsou jimi míra averze k riziku, finanční kapitál, lidský kapitál, obchodní a dodavatelské sítě, charakteristické znaky podniku (velikost rodiny, věk vlastníka, rodinné know-how, tradice, reputace apod.), zapojení rodiny, vlastnictví, organizační struktura a správa, generační posloupnost.

Jednotlivé generace dlouhodobě tvoří pozitivní image značky, předávají znalosti, know-how, ověřují kvalitu nabízených produktů, diversifikují exportní teritoria a zajišťují růst RP. Vlivem nově nastupujících generací na změnu strategického managementu se zabývali Anderson (1993), Sanders, Carpenter (1998), Meneses et al. (2014). Nastupující generace hledá nové trhy, příležitosti pro dlouhodobý a udržitelný rozvoj RP. Singh, Hima (2017) hledali závislost mezi velikostí podniku, počtem generací a ochotou k inovacím na zahraničních trzích. Kontinuální výzkum 3078 podniků probíhal jedenáct let, data byla shromážděna z databáze Centra pro monitorování indické ekonomiky, z výročních zpráv, webových stránek společností, z rozhovorů apod. Dospěli k poznání, že mladší generace je ochotna více riskovat a je inovativnější. Je pružnější, ochotná učit se, má menší vnitřní odpor ke změně, je schopna se přizpůsobit měnícímu se prostředí mnohem rychleji než generace starší. Teorie „pasivity stárnutí“ naznačuje, že se RP řízené starší generací staly rigidními, nepružnými a ztrácejí svůj náskok v rychlosti rozhodování díky opatrnosti nebo neochotě riskovat neúspěch ve jménu odpovědnosti a ochrany majetku vůči dalším generacím.

Úspěch podniků na zahraničních trzích zkoumali též Casillas, Moreno-Menéndez (2017). Výzkum zahrnoval analýzu 102 vědeckých článků, publikovaných od roku 1991 do roku 2015. Jimi provedená faktorová analýza upozornila na význam správného definování poslání a cílů na zvoleném teritoriu, popř. v daném odvětví podnikání, na firemní kulturu, postoj managementu k riziku, načasování, tempo a rychlost vstupu na vybrané teritorium, schopnost interkulturního managementu, na sociální kapitál, perspektivy budovaných dodavatelsko-odběratelských vztahů. Obdobně, dle Vallejo et al. (2016) RP disponující intelektuálním kapitálem a tzv. nehmotnými zdroji, vykazují vyšší a úspěšnější intenzitu vývozu než firmy nerodinné.

Zahraniční trhy však mají i svá omezení a rizika (Tamas, 2018). Diverzifikace podnikatelského rizika na několik trhů společně s diverzifikací produktové strategie se stává jedním z výzkumných témat. Bilan (2009) analyzuje diverzifikaci exportních teritorií se zvláštním zaměřením na právní a regulační prostředí, vzdělávání, odbornou přípravu a celoživotní vzdělávání, politiky na podporu obchodu a hospodářské integrace pro stimulaci diverzifikace vývozu. Diverzifikace dle Bilana není hlavní determinantou výkonnosti. Pouze vybraný směr diverzifikace je předpokladem pro potenciální růst výkonnosti. Výběr směru diverzifikace závisí na závěrech provedených analýz, na finančním kapitálu a lidských zdrojích, na celkové připravenosti RP pro obsluhu

zahraničního trhu. Diverzifikace exportních teritorií umožňuje rozvojový potenciál segmentu malého, středního a rodinného podnikání.

Morkovina et al. (2018) na základě komparativní analýzy kromě diversifikace vyhodnotila účinnost pobídkových mechanismů pro orientaci RP na vývoz. Autorky dospěly k závěru, že stimulaci vývozu je možno vytvořit prostřednictvím daňových a finančních výhod, informačního servisu, poradenstvím v oblasti vývozních operací, státními bankovními zárukami a pojištěním vývozních operací, stimulací inovací při tvorbě produktů pro export, vzděláváním v oblasti zahraniční ekonomické činnosti. Podpora exportujících podniků, ačkoli bude mít pozitivní výsledek, je nicméně limitována velikostí podniku, poptávkou po nabízených výrobcích, inovačním potenciálem RP. Hafner (2019) systematicky přezkoumává a analyzuje 136 recenzovaných vědeckých článků publikovaných v letech 1991 až únor 2018. Dochází z poznání, že diverzifikaci teritorií a diverzifikaci produktové strategie nelze na zahraničních trzích oddělovat.

Moini et al. (2008) se zabývali faktory ovlivňujícími export RP v ČR. Studie přinesla zjištění, že exportující RP mají tendenci být úspěšnější než jejich neexportující protějšky, mají více zaměstnanců a vykazují vyšší objem prodeje než neexportní RP. Úspěch na zahraničním trhu též zajistí vlastnosti produktu, např. jedinečnost výrobků, cenová konkurenceschopnost, schopnost podniku uspokojit produktem potřeby a požadavky místních zákazníků, dále odbornost přípravy projektu a procesů spojených se vstupem na zahraniční trh, kreativita komunikační kampaně a podpory prodeje apod. Vysoce byla hodnocena znalost významných mezinárodních trhů. Podle této studie RP v ČR označily své sousední země za jedinou možnost vstupu na zahraniční trhy.

Problematikou internacionalizace se v ČR dále zabývali následující autoři: Pollard, Simberova (2008), Kubícková, Peprny (2006), Pollard, Jemicz (2010), Starzyczna (2010), Havlíček et al. (2013), Richter (2015), Zapletalová (2015), Toullová et al. (2015), Fitzová, Žídek (2015), Simberova, Reková (2016), Servus et al. (2018). Překážky pro podnikání na zahraničním trhu a pozitivní rysy spojené s rodinnými MSP byly předmětem výzkumu Břečková (2016a). S rostoucími zkušenostmi v zahraničním obchodě byla zjištěna nově rostoucí tendence vyvážet mimo země Evropské unie. V této souvislosti bylo diskutováno, že RP kladě důraz na kvalitu, inovace, hodnoty (Písař, Havlíček, 2018), RP prezentuje vlastní jméno, tradici, know-how (Petrů et al., 2018) a díky tomu může být přitažlivý pro zákazníky na zahraničních teritoriích.

Lze konstatovat, že výsledky domácích i zahraničních studií jsou velmi těžko porovnatelné. Liší se vědeckými metodami kvalitativních a kvantitativních výzkumů, výzkumnými otázkami, hypotézami, statistickým zpracováním, velikostí zkoumaných vzorků a formou vyhodnocení informací.

## 5.2 **Vyhodnocení vlivu počtu generací v managementu RP na výběr teritoria při vstupu RP na zahraniční trhy – výstupy výzkumu**

V prvorepublikovém období mnoho českých RP slavilo úspěch na zahraničních trzích. Z veřejně dostupných zdrojů lze sporadicky dohledat i úspěch stávajících českých RP na trzích nejenom v EU, ale i v zemích mimo Evropu (na tyto trhy vstoupily např. Akord Kvint spol. s r.o., BDK Glass, spol. s r.o., GUMEX, spol. s r.o., Green idea s.r.o., K A M A spol. s r.o., MARLENKA INTERNATIONAL, s.r.o., OZDOBA CZ s.r.o., PETROF, spol. s r.o., SIKO KOUPELNY, a.s. a další). Mezinárodní aspekt obchodování na zahraničních trzích nastavuje pro řízení RP další dimenzi, otevírá nové možnosti růstu. Volbu cílového trhu ovlivňují interní i externí faktory. Vstup, udržení se a expanze na zahraničním trhu představuje investici, je spojen s mnoha riziky.

### 5.2.1 ***Cíl, data a metody výzkumu***

Cílem výzkumu bylo vyhodnotit vliv počtu generací v managementu RP na výběr teritoria při vstupu RP na zahraniční trhy.

RP bylo pro účely tohoto výzkumu (z důvodu neexistence legislativní definice v době zahájení výzkumu) definováno následujícím způsobem: RP zahrnuje podnikatelskou činnost vykonávanou manželi, ostatními příbuznými z první generace (rodiče, děti, sourozenci) popř. jinými příslušníky rodiny, pokud minimálně 50 % podílu v podniku vlastní příslušníci jedné rodiny buď na základě pokrevní příbuznosti, nebo jiných rodinných vazeb, např. manželství. Za RP lze považovat i takovou formu, kde společně pracuje více generací jedné rodiny, které jsou navzájem spojeny podnikatelskou politikou a záměrem majitele je podnik předat další generaci.

V tomto výzkumu se nejednalo o náhodný výběr, ale o řízený test. Vzhledem k charakteru výzkumného vzorku (zejména neexistující data ČSÚ o počtu rodinných podniků v ČR, popř. o jejich podílu na zahraničním obchodu) byla použita data z vlastní databáze RP, která na VŠFS vzniká od roku 2015 a již několikrát byla zmíněna. K identifikaci podniků byla do seznamu vkládána sekundární data získaná z veřejně dostupných zdrojů (byl ověřen název společnosti, adresa, právní forma, rok založení, počet zaměstnanců, obor podnikání, exportní/neexportní aktivity, exportní destinace, kontakty, adresy apod.). Postup pro výběr zkoumaného vzorku byl následující:

1. Databáze RP, která obsahovala k datu počátku výzkumu údaje o 3 622 subjektech.
2. Vybrány byly společnosti právní formy s.r.o. a a.s. (2 416).
3. Pro účely výzkumu teritorií exportu byly vyloučeny ze vzorku ty subjekty, u kterých nejsou vykazovány exportní aktivity (1 499).
4. Následně bylo použito výběrové kritérium: export - ano, výzkumný vzorek obsahuje 917 subjektů.

K výzkumu byla využita metoda analýzy sekundárních dat, metoda kvantitativního výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření, metoda kvalitativního výzkumu

prostřednictvím osobních polostrukturovaných rozhovorů. Zkoumaný vzorek  $n=917$  byl otestován z hlediska úplnosti testovaných proměnných za využití programu SPSS. Zkoumaný vzorek splnil úplnost dat na 100 %. Dále byla otestována spolehlivost – reliabilita všech testovaných dat za pomoci výpočtu Cronbachova Alpha. Hodnota Cronbachova Alpha je 0,787 a znamená dobrou hodnotu akceptovatelnosti. Na základě této hodnoty je možné zkoumaná data prohlásit za spolehlivá. Pro tento výzkum byly zvoleny 3 proměnné:

- Exportní/neexportní aktivity – (firma exportuje, neexportuje),
- exportní destinace – pouze Slovensko nebo pouze Německo nebo Slovensko a Německo; jenom země EU mimo Slovensko a Německo; země EU, ale i další země v Evropě; EU, země v Evropě i další kontinenty,
- generace: pouze 1. generace; 1. a 2. generace; pouze 2. generace; společně 1. 2., 3. generace.

Data byla zpracována především deskriptivní statistikou.

### 5.2.2 Výsledky výzkumu

Tabulka 18 prezentuje exportní/neexportní aktivity RP, jejím prostřednictvím bude zodpovězena VO9.

Tabulka 18 : Rozdělení RP dle aktivity na trhu ČR a na zahraničních trzích

| Export        | Četnost      | % vyjádření  |
|---------------|--------------|--------------|
| Ne            | 1 499        | 62,0         |
| Ano           | 917          | <b>38,0</b>  |
| <b>Celkem</b> | <b>2 416</b> | <b>100,0</b> |

Zdroj: Petrů, N., Tomášková, A., & Krošlaková, M. 2019. Diversification of Export Territories of Family Businesses as a Tool of their Further Development. *Problems and Perspectives in Management*, 17(3): 306-322. DOI: 10.21511/ppm.17(3).2019.25

RP obsluhují kromě trhu v ČR i zahraniční trhy. Hodnota Cronbachova Alpha je 0,787, což dokazuje spolehlivost zkoumaných dat. Podíl exportujících RP z vybraného vzorku respondentů je 38 %.

Tabulka 19, zpracovaná prostřednictvím deskriptivní statistiky, umožní odpovědět na VO 9-12. Je pracováno se vzorkem 917 respondentů, kteří vykazovali exportní aktivity.

Pokud RP exportují, pak jsou etablovány většinou zároveň na několika teritoriích. RP řízené pouze 1. generací upřednostňují teritorium Slovenska nebo Německa nebo obou zemí (četnost 60 odpovědí, 51,7 % z RP řízených pouze 1. generací).

RP řízené pouze druhou generací exportují do zemí EU, ale i do dalších zemí v Evropě (četnost 208 odpovědí, 70,2 % z RP řízených pouze druhou generací).

RP řízené společně první a druhou generací rovněž upřednostňují export do zemí EU, ale i do dalších zemí v Evropě (četnost 308 odpovědí, 68,5 % z RP řízených první a druhou generací), ale exportují i na ostatní kontinenty.

Tabulka 19: Diverzifikace exportu v návaznosti na počet generací v managementu RP

| Generace                            | Pouze Slovensko nebo pouze Německo nebo Slovensko i Německo | Jenom země EU mimo Slovensko a Německo | Země EU, ale i další země v Evropě | EU, země v Evropě i další kontinenty | Celkový počet exportujících RP v generacích |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------|
| <b>pouze 1. generace</b>            | <b>60</b>                                                   | 42                                     | 10                                 | 4                                    | 116                                         |
| <b>1. a 2. generace</b>             | 12                                                          | 20                                     | <b>308</b>                         | <b>108</b>                           | 448                                         |
| <b>pouze 2. generace</b>            | 15                                                          | 68                                     | <b>208</b>                         | 5                                    | 296                                         |
| <b>společně 1., 2., 3. generace</b> | 2                                                           | 5                                      | 35                                 | 15                                   | 57                                          |
| <b>Celkem počet podniků</b>         | 89                                                          | 135                                    | 561                                | 132                                  | 917                                         |

Zdroj: rozšířeno autorkou dle Petrů, N., Tomášková, A., & Krošlákova, M. 2019. Diversification of Export Territories of Family Businesses as a Tool of their Further Development. *Problems and Perspectives in Management*, 17(3): 306-322. DOI: 10.21511/ppm.17(3).2019.25

### 5.2.3 Diskuze k výstupům výzkumu, doplněná o postřehy z osobních rozhovorů s majiteli a nástupníky RP

Více než 1/3 vzorku respondentů RP exportuje. Exportní destinací je převážně EU a nejbližší soused ČR Německo a Slovensko. Toto zjištění potvrdil i výzkumu agentury IPSOS<sup>28</sup> pro AMSP ČR, jehož závěrečná zpráva byla zveřejněna v červnu 2019, uvádí následující hlavní závěry:

- 97 % vývozců exportuje do zemí v rámci EU, zhruba třetina vyváží do Společenství nezávislých států, dalších asijských zemí či na Blízký Východ. Z hlediska objemu je nejvíce vyváženo do Německa a na Slovensko.
- 49 % firem exportuje do 6 a více zemí, nejčastěji plánují rozšířit export do Německa a Polska. Nejběžnější destinací, kde mají exportéři své zastoupení, je Slovensko a Německo. Nejvíce by jich ocenilo státní pomoc zejména v Rusku a v Německu.
- 30 % vývozců využívá při podpoře vlastních exportních aktivit služeb bank.
- Za největší problém exportu jsou považovány kurzy a kurzové riziko, ale oproti předchozímu roku výrazně také ceny a cena dopravy.
- 95 % exportérů zná agenturu CzechTrade a 40 % z nich využívá jejích služeb. Za nejprínosnější služby této agentury je považováno zajištění účasti na výstavách a veletrzích v zahraničí pod hlavičkou CzechTrade, ale také finanční podpory z fondů EU (projekty NOVUMM a NOVUMM KET). Naopak

<sup>28</sup> Metoda výzkumu CATI – telefonické dotazování o délce 13 minut, 400 respondentů.

nejčastějším důvodem, proč firmy služeb této agentury nevyužívají, je skutečnost, že si export řeší samy.

- 72 % firem od státu očekává zejména daňovou a administrativní podporu exportu a 62 % podporu formou obchodní politiky. Oficiální účast ČR na výstavách a veletrzích v zahraničí je nejznámějším nástrojem podpory exportu, kterou zprostředkovává Ministerstvo průmyslu a obchodu.
- Nejrozšířenějším informačním nástrojem je portál BusinessInfo.cz, který zná 46 % exportérů (AMSP ČR, 2019a).

Podle výzkumu agentury IPSOS<sup>29</sup> pro AMSP ČR (2020a) s názvem Inovace a digitalizace, realizovaného v únoru 2020, byl potvrzen zájem 1 z 5 podnikatelských subjektů o hledání nových exportních trhů, na kterých by bylo možno uplatnit nové produkty. Tato aktivita je typičtější pro větší firmy.

Potvrzuje se dlouhodobý trend, že malé a střední exportně orientované RP řízené první generací jsou závislé na trhu Slovenska a Německa. Z diskuzí s majiteli RP (1. generace) v rámci osobních setkání, polostrukturovaných rozhovorů je patrná tendence vracet se na trhy SNS (Rusko, Kazachstán, Ázerbájdžán, Ukrajina, Bělorusko, Gruzie), především díky historicky pozitivní image „zlatých českých ručiček“ v odvětví strojírenství, stavebnictví, tradičních řemesel apod. Na tyto exportní destinace se chtějí zaměřit převážně podniky, kde je v managementu zakládající 1. generace. Lze to vysvětlit tím, že pro zakládající generaci jsou tyto destinace tradicí a jistotou. V případě Slovenska či Ruska nemusí překonávat ani jazykovou bariéru.

Roli 1. a 2. generace v procesu internacionalizace podniku, který působí v sektoru MSP, identifikovala Koladkiewicz (2013). Naznačila, že za rozhodování a provádění operací na zahraničních trzích v první fázi odpovídá první generace, časem si však zachovává pouze odpovědnosti související se strategickými rozhodnutími. Autorka jako jedna z prvních poukázala na roli druhé generace v procesu internacionalizace RP. Toto zjištění lze rovněž na základě osobních rozhovorů s českými majiteli a nástupníky RP podpořit.

Výstupy výzkumu českých RP jsou obdobné, jako výstupy výzkum na Slovensku. Exportní orientace slovenských RP je orientována na země EU, do kterých exportuje až 66 %. 23 % podniků exportuje svoje výrobky nebo služby celosvětově, 9 % rodinných podniků do krajín V4 (Polsko, Maďarsko a Česká republika). 2 % ve skupině těch, co exportují, vyvíjí svoje exportní aktivity směrem na Rusko, Kazachstán a Uzbekistán (Naďová-Krošlaková, 2020). Oproti našemu výzkumu však nebyly na Slovensku hodnoceny exportní aktivity podniků podle počtu generací zapojených do strategického rozhodování či managementu RP.

S nástupem 2. generace se rozšiřují exportní teritoria. Ve více než 70 % RP exportují mimo trhy EU. Mladší generace nemá jazykovou bariéru, nemá problém při vyhledávání a oslovování nových obchodních partnerů prostřednictvím on-line

---

<sup>29</sup> Metoda výzkumu CATI – telefonické dotazování o délce 9 minut, 100 respondentů.

technologií, následně umí při řízení jednotlivých obchodních případů komunikovat prostřednictvím nástrojů on-line komunikace. Na základě diskuzí s nástupníky (2. generace) lze konstatovat, že cca třetina z nich exportuje do jedenácti a více zemí a polovina alespoň do šesti zemí. Lze usoudit, že podnikatelé 2. generace chápou zahraniční obchod jako přirozenou šanci pro růst tržeb, jako nástroj dalšího rozvoje. Toto zjištění je ve shodě s poznatky dle Břečková (2016a), s výstupy výzkumu AMSP ČR (2019a). Současně jde o důležitou informaci s ohledem na diversifikaci rizik, vyplývajících ze závislosti na tuzemském trhu nebo ze závislosti na exportu do nejbližších zemí. Ke shodnému zjištění dospěli Moini et al. (2008), význam diverzifikace vyzvedl i Bilan (2009), který považuje za nebezpečné exportovat pouze do jedné či dvou zemí.

Na základě diskuzí s majiteli i nástupníky RP je též možno konstatovat, že bez dobré znalosti místních poměrů, partnerů a zákazníků, zákonných regulací, jazyka a také například bez průzkumu trhu lze na zahraničních trzích uspět jen velmi těžko. Nástrojem pro úspěch je kvalitní produkt, kvalitní zaměstnanci, dlouhodobá otevřená spolupráce s obchodními partnery, důraz kladený na inovace. Rovněž renomé RP, jeho historie, tradice, know-how, spolehlivost, záměr dlouhodobého rozvoje a předání další generaci - tedy spíše neekonomické (SEW) faktory - zajišťují úspěch na zahraničním trhu. Toto poznání je ve shodě s výstupy výzkumu Vallejo et al. (2016).

Základní rámec přístupu státu v ČR k podpoře rozvoje českých podniků tvoří Inovační strategie České republiky na období 2019-2030. Byla vládou představena 18. 2. 2019 pod značkou Czech Republic: The Country for the Future. Podpora exportu cíleně rozvíjí komplexní systém asistence a služeb státu na ose inovace–investice–infrastruktura– internacionalizace (MPO.cz, online, 2019a). Chce-li si stát výkonnost ekonomiky v silicím konkurenčním prostředí udržet, musí podpora mířit na finální výrobu, technologická řešení a služby založené na znalostech. Cílem nesmí být generovat pouze objemy exportu, ale vytvářet na domácím i zahraničním trhu hlavně přidanou hodnotu (BusinessInfo.cz., online, 2019).

Problematiku vstupu RP na zahraniční trhy lze primárně zařadit do tematického okruhu obchodní výsledky a růst (OV). Lze vysledovat souvislost s tematickým okruhem strategie a řízení (SŘ), protože vstup je nutno strategicky naplánovat a řídit, úspěch ovlivní marketingová (produktová, cenová, distribuční, komunikační) strategie. Souvisí i s tematickým okruhem dynamika a mezilidské vztahy (DM), úspěch ovlivní připravenost lidských zdrojů, schopnost budovat vztahy se zákazníky, s dodavateli, popř. se zaměstnanci na vybraném trhu. Tematický okruh posloupnost a nástupnictví (PN), respektive přítomnost druhé generace, umožňuje diversifikovat zvolená teritoria a dosáhnout obchodních výsledků, růstu (OV). Tematický okruh charakteristiky a atributy (CHA), tzn. specifika RP, rodinné know-how, uplatnění SEW rovněž ovlivní úspěch na zvoleném trhu, v případě investic na zahraničních trzích hovoříme o vlastnictví a správě majetku (VM).

#### **5.2.4 Limity výzkumu**

Limitujícím faktorem je absence oficiálních statistických dat o reálném počtu, velikosti, odvětví podnikání apod. exportujících RP v ČR. Data byla získána na základě nízkého, patrně nereprezentativního vzorku RP.

Limitem je i vysoká proměnlivost podnikatelského prostředí, která se výrazně projevila s ohledem na aktuální situaci ohledně dopadů celosvětových opatření v rámci výskytu virové pandemie. Predikovat celkové dopady na zahraniční trh si ke dni 8. 5. 2020 netroufají ani odborníci z poradních výborů vlády ČR.

Text empiricky přispívá k výzkumu v oblasti diverzifikace exportních teritorií RP jako nástroje jejich dalšího rozvoje. Oproti vyspělým ekonomikám se ale novodobá historie RP v ČR začala psát až od roku 1989. V současnosti dochází k první mezigenerační výměně a úkolem nastupující generace není jenom RP udržet, ale dále jej rozvíjet. Jednou z forem je expanze na zahraniční trhy včetně diverzifikace a řízení s ní spojených rizik. Limitujícím faktorem výzkumu je neochota majitelů RP na účasti ve výzkumných šetřeních. Lze se domnívat, že neochota pramení z jejich časového vytížení při zavádění reálných změn do podnikové praxe, možná i z nedůvěry či neochoty spolupracovat s akademickým prostředím bez zjevně doložitelných výhod z této spolupráce.

### **5.3 Vyhodnocení výzkumných otázek**

**VO9:** Orientují se RP kromě regionálních trhů, trhu v ČR i na zahraniční trhy? Ze zkoumaného vzorku se 38 % respondentů orientuje na zahraniční trhy.

**VO10:** Pokud RP exportují, pak pouze do jednoho nebo do více teritorií? Na základě provedené analýzy a osobních setkání se lze domnívat, že zkoumané RP exportují minimálně do dvou teritorií.

**VO11:** Upřednostňují RP řízené 1. generací teritorium Slovenska a Německa? Na základě výzkumu lze předpokládat, že ano. Důvody jsou logické. Jedná se především o logisticky dostupná území, nízkou jazykovou bariéru, tradici. Na Slovensku jsou RP úspěšné v odvětví části, součásti a příslušenství motorových vozidel, potravinářství a tradičních služeb, pro ČR je Slovensko aktuálně 2. největší exportní trh. Německo je dlouhodobě nejvýznamnějším obchodním partnerem ČR. Klíčové v bilaterální obchodní výměně zůstávají položky motorová vozidla, stroje a elektrotechnické výrobky.

**VO12:** Exportují RP řízené druhou generací do více zemí mimo EU? Na základě výzkumu lze předpokládat, že ano, třetina exportuje do jedenácti a více zemí a polovina alespoň do šesti destinací. Konkrétním příkladem je text Přílohy G - Export je oceán příležitostí pro RP EMCO.

#### **5.4 Doporučení pro další výzkum v oblasti obchodní výsledky a růst, internacionalizace, vstup českých RP na zahraniční trhy**

- Studie by měla být počátkem pro zahájení dlouhodobého výzkumu, který bude do hloubky hodnotit další parametry – nejenom počet destinací, ale i jejich ekonomickou návratnost, odvětví, faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost produktů apod. Jeho účelem bude kontinuálně mapovat vývoj RP řízených druhou generací v ČR v komparaci s vývojem růstu jí řízených podniků v oblasti internacionalizace, vstupu RP na zahraniční trhy. Výstupy následně porovnávat s výstupy ve srovnatelných ekonomikách.
- Jako zajímavý námět se jeví otázka, proč RP neexportují. Lze se domnívat, že důvodem je pouze zájem nebo historická závislost na regionálních trzích, jazyková bariéra, informační bariery, produkt nevhodný pro zahraniční trhy a jiné PPO tamních zákazníků, nedostatečná znalost obchodních a marketingových nástrojů vhodných pro vstup na zahraniční trhy, nutnost „zdolat“ legislativní a certifikační podmínky zahraničních trhů apod.
- Jako zajímavou se jeví hypotéza, že s ohledem na minimalizaci nákladů, a to i formou minimálně nezbytných pracovních sil, je řada RP v situaci, že se jim na rozvíjení daných aktivit nedostává ani pracovních sil, ani kapitálu.
- Dalším námětem pro výzkum bude vyhodnocení efektivity státní podpory pro rozvoj internacionalizace. Důležité bude nejenom analyzovat a vyhodnotit podmínky pro zahraničně obchodní aktivity RP, ale také podrobněji analyzovat předpoklady úspěchu RP ve vybraných zemích v rámci EU i mimo ni (Čína, Indie, USA, Kanada, Rusko apod.). Analyzovat, zda se Týmu Česko daří vytvořit systém motivace pro české RP investující v zahraničí do inovativních a technologických projektů.
- Nezanedbatelným cílem akademického prostředí by mělo být pochopit myšlení majitelů RP, jejich možnosti, potřeby a očekávání ve vztahu k realizaci zahraničních obchodních aktivit, stejně jako zachytit pohled odborné veřejnosti. Mapovat, popisovat interní a externí faktory konkurenceschopnosti ovlivňující expanze a neúspěch RP na zahraničních trzích, vytvářet příklady dobré praxe.

#### **5.5 Doporučení pro veřejný sektor a státní správu**

Vůči majitelům RP jasně, transparentně a jednotně komunikovat konkrétní kompetence, odpovědnosti a nabídky služeb jednotlivých sektorů státní správy a jejich zahraniční síť (MPO, MZV a jeho velvyslanectví, konzuláty, mise, delegace, Česká centra, klientské centrum pro export, systém SOLVIT, atd., CzechInvest, CzechTrade, Česká exportní banka, Českomoravská záruční a rozvojová banka, Exportní garanční a pojišťovací společnost a Technologická agentura ČR, ale i Hospodářská komora, Svaz průmyslu a obchodu, atd.), které deklarují podporu podnikatelů pro jejich vstup na zahraniční trhy.

Prostřednictvím nástrojů veřejné kontroly vyhodnocovat efektivitu finančních prostředků vložených do podpory vstupu RP na zahraniční trhy.

Průběžně vyhodnocovat zkušenosti a spokojenost majitelů RP se službami veřejného sektoru a státní správy v např. zajišťování veletržních expozic prezentujících značku RP Česká republika.

Identifikovat interní i externí bariery vstupu RP na zahraniční trhy, předcházet jim cílenými formami finanční i nefinanční podpory.

Připravit a nabídnout formu financování či podpory účasti majitelů RP na efektivních odborných a teritoriálních, online seminářích, webinářích, workshopech, exportních konferencích a fórech, firemních školení na zakázku a dalších forem praktického vzdělávání pro majitele RP a rodinné příslušníky včetně např. on-line testu připravenosti RP na vstup na zahraniční trhy.

## 6. SEW českých rodinných podniků

Vhled do témat spojených s rodinným podnikáním, uvedený v podkapitole 1.5 (Průběh, stav poznání problematiky a metody výzkumu v ČR) umožnil poznání, že problematice socioemocionálního bohatství dosud akademické prostředí v ČR nevěnovalo dostatečnou pozornost. Pokud budeme vycházet z šesti hlavních tematických okruhů vědeckého zkoumání podle Evert et al. (2015), pak je možno problematiku primárně přiřadit k oblasti dynamika a mezilidské vztahy (DM), lze předpokládat, že souvisí i s problematikou charakteristiky a atributy (CHA), strategie a řízení (SR), obchodní výsledky a růst (OV), posloupnost a nástupnictví (PN).

V povědomí odborné i široké veřejnosti je RP spojeno s emocemi a rodinnými vztahy či vazbami, s hodnotami typu čest, důvěra, kontinuita, láska, mezigenerační moudrost apod. Tyto pojmy lze považovat za socioemocionální bohatství (SEW).

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

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

Tato kvalitativní studie se jako první svého druhu bude zabývat analýzou struktury SEW RP v České republice. V perspektivě marketingu a sociální psychologie budou na vzorku 112 malých a středních RP zkoumány psychosociální faktory sociální (SOC), kognitivní (KOG), behaviorální (BEH), afektivní (AF) a motivační (MOT) a jejich relativní podíl na celkovém SEW. Zdrojem dat pro následnou tematickou analýzu byly standardizované sebehodnotící dotazníky, data byla vyhodnocena za roky 2018-2019.

V souvislosti s danou problematikou byly stanoveny následující výzkumné otázky, ve vztahu k VO byly stanoveny hypotézy, které byly formulovány pro účely statistického testování jako nulová hypotéza (s indexem  $H_{00-03}$ ) a alternativní hypotéza (s indexem  $H_{5-7}$ ):

- **VO13:** Na které složky SEW apelují majitelé českých malých a středních RP při sebeprezentaci rodinného podnikání?

**H<sub>00</sub>:** Jednotlivé kategorie SEW jsou rozděleny rovnoměrně v populaci malých a středních RP.

Jelikož máme pět psychosociálních faktorů (n=5), má-li být nulová hypotéza pravdivá, našimi daty potvrzená, každý psychosociální faktor musí být zastoupen v rámci SEW malých a středních RP z jedné pětiny neboli dvaceti procenty (viz Tabulka 20).

Tabulka 20: Rovnoměrnost zastoupení psychosociálních faktorů SEW (potvrzující **H<sub>00</sub>**)

| SOC | BEH | MOT | AF  | KOG |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |

Zdroj: vlastní zpracování

**H<sub>5</sub>:** V základním souboru malých a středních RP se jedna nebo více kategorií SEW vyskytuje/í více než jiné.

- **VO14:** Ovlivní velikost RP měřená počtem zaměstnanců vnímání významu jednotlivých složek SEW?

**H<sub>01</sub>:** Mezi oběma výběrovými soubory (tj. malých a středních RP) není žádný rozdíl ve výskytu jednotlivých psychosociálních faktorů SEW.

**H<sub>6</sub>:** Pořadí frekvence výskytu jednotlivých psychosociálních faktorů SEW se liší pro RP malé a střední velikosti.

- **VO15:** Lze zjistit kompatibilitu rozložení SEW v českých malých a středních RP se světovým vědeckým výzkumným zájmem o problematiku SEW?

**H<sub>03</sub>:** Rezervoár SEW rozložený do pěti kategorií psychosociálních faktorů se v českých malých a středních RP neliší od výzkumného zájmu světových odborníků.

**H<sub>7</sub>:** Existuje signifikantní rozdíl v identifikovaném SEW rozloženém v pěti psychosociálních faktorech v českých malých a středních RP oproti výzkumnému zájmu světových odborníků.

## 6.1 Teoretická východiska problematiky SEW rodinných podniků

Výzkum v oblasti SEW je jednou z nejvlivnějších oblastí výzkumu, ze kterých vyplynula specifika RP. Poprvé byl představen v roce 2007, kdy autoři odkazovali na SEW jako na nefinanční aspekty RP, které naplňují rodinné emoční potřeby typu identita, schopnost posilovat rodinný vliv, zachovat rodinnou dynastii (Gómez-Mejía et al., 2007). Jsou zásobou nefinančních hodnot, souvisejících s vlivem rodiny na chod podniku (Berrone et al., 2010). Prostřednictvím hodnocení faktorů SEW byla posuzována heterogenita RP. Oproti řešení dilematu definice RP prostřednictvím tzv. F-PEC škály (stupnice, která hodnotila rozsah a kvalitu rodinného vlivu měřením tří dimenzí: Moc *Power*, Zkušenost *Experience* a Kultura *Culture*) (Klein et al., 2005,

Cliff, Devereaux, 2005, Rutherford et al., 2008), uplatnění faktorů SEW pomáhalo rozlišovat rodinné a nerodinné firmy (Pukall, Calabrò, 2014).

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

Berrone et al. (2012) identifikovali pět rozměrů, které jsou spojeny s uplatněním SEW v prostředí rodiny a businessu. Pojmenovali je akronymem FIBER:

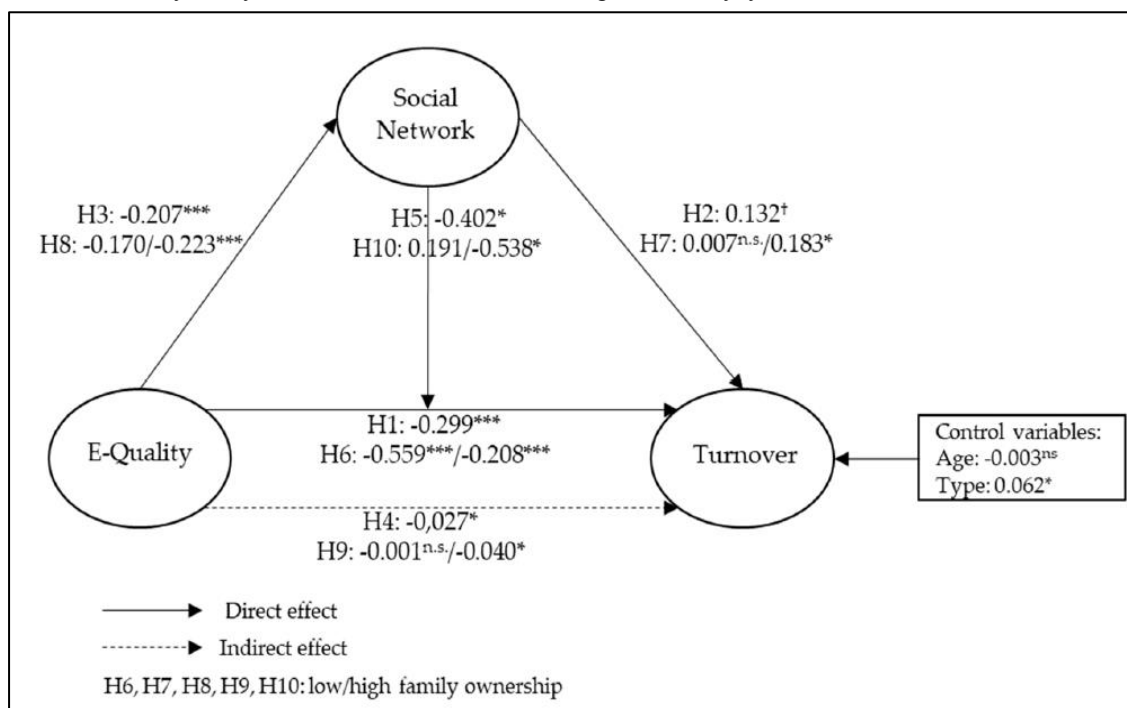
- Řízení rodiny a její vliv (*Family Control and Influence*) - schopnost rodinných příslušníků uplatnit osobní autoritu, charisma, status, zahrnuje vliv rodiny na řízení RP.
- Úzká identifikace rodiny s podnikem (*Identification of Family Members With the Firm*). Úspěch RP je zároveň osobním úspěchem a naopak. Být součástí RP je čest, umožňuje seberealizaci, hrdost, jméno rodiny je svázáno se značkou podniku.
- Pevné příbuzenské vztahy a další sociální vazby (*Binding Social Ties*) se zúčastněnými stranami, s loajálními dodavateli, jsou postaveny na důvěře. Mimo jiné se projevují podporou komunit, charitativních akcí, sportovních týmů apod.
- Emocionální spojení členů rodiny (*Emotional Attachment of Family Members*), výhody plynoucí ze silné emoční vazby vůči rodině i podniku. Udržet pevné rodinné vztahy je mnohdy důležitější, než ekonomické cíle. Pevnost vztahů udržuje optimismus, víru v úspěch apod.
- Pokračování v rodinné tradici a zachování jejího odkazu (*Renewal of Family Bonds Through Dynastic Succesion*) je důležitým cílem. Obavy o trvalé blaho zúčastněných generací RP přináší různé postoje k ne/akceptaci podnikatelských rizik.

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

Mensching et al. (2014) provedli systematický přezkum 21 vědeckých článků, které byly publikovány do roku 2013. Porovnávali zjištění, apelovali nejenom na pozitivní vliv SEW, ale upozornili i na možné negativní konotace. Těmi může být např. nižší orientace na výkonnost, protěžování rodinných příslušníků před profesionálními

nerodinnými zaměstnanci. V závěru studie konstatovali, že je SEW založena na behaviorální<sup>30</sup> teorii, zaměřuje se na typické chování RP, proto nevytváří striktní dichotomii mezi rodinným a nerodinným podnikáním. Rovněž neexistuje jednotná metodika, jak faktory SEW hodnotit a jaký jim přiřadit význam. Sarstedt et al. (2014) představili prostřednictvím PLS-SEM (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling*) možnost modelovat, současně odhadovat a otestovat složité teorie pomocí empirických dat. Tento nástroj pak byl dále doplňován pro analýzu dat k přímému odhadu významu váhy hodnoceného atributu jako celku (Hair et al., 2019). Byl použit ke zkoumání toho, jak a zda kvalita firemní webové stránky, prezentace RP na sociálních sítích a na internetu ovlivní obrat velkých RP (Barroso, 2019) – výstup viz Obrázek 14.

Obrázek 14: Výsledky hodnocení modelové a více skupinové analýzy



Zdroj: Barroso, A., Gonzalez-López, Ó. R., Sanguino, R., & Buenadicha-Mateos, M. 2018. Analysis and evaluation of the largest 500 family firms' websites through PLS-SEM technique. *Sustainability*. 10(2): 557-579. DOI: 10,3390 / su10020557

Model nebyl použit na hodnocení jednotlivých sociálních, motivačních, kognitivních, afektivních či behaviorálních faktorů. Lze předpokládat, že pro jeho konstrukci je důležitý počet respondentů nad cca 500.

Pohled odborníků na metody, kterými by bylo možno měřit a hodnotit vliv SEW na management různých oblastí (ekonomický dopad, dopad na řízení kvality, dopad na řízení marketingu apod.) není jednotný. Teorie stakeholderů (Freeman, McVea, 2001) poskytuje spolehlivou platformu pro predikci vazeb mezi cíli, chováním a výsledky v kontextu RP. Zellweger, Nason (2008) vyvinuli rozšířené vysvětlení přístupu zúčastněných stran k propojení kontextu výzkumu RP, navrhli čtyři různé úrovně interakce mezi zúčastněnými stranami (jednotlivci, rodina, podnik, společnost), čtyři

<sup>30</sup> Behaviorismus je myšlenkový směr, v jehož centru zájmu stojí chování, jeho pozorování a analýza.

typologie vztahů mezi úrovněmi zúčastněných stran (překrývající se, kauzální, synergické a substituční).

Vzhledem k úzkému propojení rodiny s podnikem a k touze rodiny chránit identitu obou entit, mohou být SEW významnými hnacími silami chování a výkonnosti RP (Razzak et al., 2019). Zprostředkovatelská role rodinného závazku mezi cíli SEW a výkonem RP ukazuje, že každý z cílů má své jedinečné spojení s chováním a s výkonem. Dimenze SEW (identifikace rodiny s pevným, emocionálním připoutáním a obnovou rodinných vazeb prostřednictvím dynastické poslušnosti) jsou dle výzkumu Razzak, Jassem (2019) pozitivně spojeny s výkonem RP.

Apel na vnímání vysoké hladiny důvěry, efektivní komunikaci hodnot RP, má pozitivní vliv na rodinnou harmonii i na úspěch obchodní kontinuity (Merwe et al., 2012). V mnoha publikacích je konstatováno, že RP mají tendenci být společensky odpovědné. Kromě posílení pozitivního rodinného image podporují sounáležitost, rozvoj svého regionu, sociální identitu (Vazquez, 2018, Wisker et al., 2019), což jsou ve svém principu sociální faktory.

SEW označuje realizovaný užitek (kromě finančních zisků), který plyne rodině z vlastnění a provozování svého businessu (Xu et al., 2020). Gu et al., (2019) konceptualizovali SEW ve dvojím pojetí: užším a širším, teoretizovali na příkladu tchajwanských RP protichůdné účinky SEW na rozhodnutí o vstupu na nový trh. Různé přístupy k SEW pomáhají vysvětlit rezistenci, resp. otevřenost vůči myšlence vstupu RP do nových odvětví. RP mají obvykle vyšší averzi k riziku (Dolz et al., 2019) a z důvodné snahy o zachování SEW nevyhledávají inovační příležitosti takovou měrou, jako podniky nerodinného typu. Hu (2019) však toto pozorování rozporuje a tvrdí, že záleží na tom, která dimenze SEW je vnímána majiteli podniku jako důležitá; strach z její ztráty naopak může stimulovat inovační aktivitu. V tomto případě má snaha o zachování SEW (jako jeden z nefinančních cílů RP) aktivující roli, nicméně může být i limitujícím faktorem výkonnosti malých a středních RP (Memili, et al., 2020). Vztah mezi jednotlivými dimenzemi SEW a výkonností RP zprostředkovaných manažerskými schopnostmi, potvrdila i studie (Ng et al., 2019). SEW má vliv i na jiné proměnné a veličiny (fungování a řízení podniku, reakce stakeholderů apod.) než pouze na ekonomický výkon (Mensching et al., 2014).

Příklad nejbohatších amerických rodin však ukazuje na kulturní konotace v přístupu k SEW; ne všude (a všichni lidé) jsou sentimentálně připoutáni k rodinnému podniku, k socioemocionálnímu bohatství, které přináší. Nežijí jako rentiéři ze zděděného majetku pocházejícího z práce předků, rozhodují se kosmopolitně, usilují o maximalizaci finančních zisků a nebojí se riskovat (Nason et al., 2019).

Výzkumy z poslední doby ukazují také na jiný význam (především pozitivní) SEW pro fungování RP. Např. v kvalitativní studii byl popsán případ italského RP, který během ekonomické krize (recese) přijal mix ofenzivních a defenzivních strategií s cílem zachovat SEW. Díky tomu úspěšně přečkal krizi (Cesaroni et al., 2020). Marett et al. (2018) předložili ve své studii empirické důkazy o prostředcích interní komunikace směřujících k zachování SEW v časech krize či ekonomických potíží. SEW jsou ve

svých různých aspektech a dimenzích důležité pro samotné podnikání a větší angažovanost stakeholderů (Saleem et al., 2019). SEW také částečně souvisí s konkurenční výhodou; proto SEW mohou být považovány za důležitou strategickou veličinu, která má vliv na výkonnost a úspěch RP v silně konkurenčním prostředí (Bratnicka-Myśliwiec et al., 2019).

Z výše uvedeného vyplývá, že je konstrukt SEW do značné míry ambivalentní, tj. nemusí být nutně prosociálním a pozitivním stimulem. Ke stejnému závěru dospěl Zientara (2017) v teoretickém zkoumání vztahu SEW a společensky odpovědné praxe malých RP. Podle něj se RP ve své starosti o zachování SEW mohou rozhodovat spíše instrumentálně a selektivně než strategicky (holisticky) a normativně.

Výzkum sociálních psychologů nabízí pro badatele zabývající se SEW mnoho inspirace a podnětných myšlenek. Jako příklad lze uvést přesvědčení o normativním vlivu silných skupin (rodiny), o zaměření se na chápání subjektivního významu interpretace SEW. Odborníci kladou důraz na porozumění komplexních a netriviálních psychologických vztahů. Tyto prochází neustálou proměnou v kontextu různých sociálních situací. Práce skupin výzkumníků z různých vědních oblastí do značné míry vyrůstá na podobném půdoryse; to je sbližuje a přirozeně vede ke vzájemnému obohacení. Výzkum SEW je aplikovanou podobou poznatků sociálních psychologů v oblasti řízení RP. Sociálně psychologický přístup k SEW hledá lepší pochopení skutečnosti, jaký užitek mají rodinní příslušníci (ať už individuálně nebo skupinově) z toho, že sledují určité nefinanční cíle.

Jiang et al. (2018) uvádí pět překrývajících se témat (vč. klíčových slov), které se prolínají v obou přístupech: **sociální, motivační, behaviorální, kognitivní a afektivní faktory SEW bohatství**. Dešifrování dat získaných ze strukturovaných dotazníků probíhá v souladu s tímto klíčem (viz kap. 5.2.1.2).

## 6.2 SEW rodinných podniků v ČR – výstupy výzkumu

Níže uvedený text je založen na zevrubném empirickém zkoumání sledovaného fenoménu (především problematik spojených se SEW) s použitím relevantních vědeckých metod výzkumu. Byly zvažovány výhody a nevýhody jednotlivých metod ve vztahu ke zkoumání problematiky RP – viz též kapitola 1. Kvalitativní výzkum musí smysluplně extrahovat data z nestrukturovaného textu (Miles, Huberman, 1994), je založen na výrazné metodologické tradici práce s informacemi. Výzkumník buduje komplexní, holistický obraz, analyzuje slova, rozsáhlejší verbální či neverbální významové jednotky, zachycuje podrobné názory informantů a provádí studii v přirozených podmínkách nebo v rámci komplexního prostředí (Hendl, 2012). Kódování představuje operace, pomocí nichž jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a opět složeny novými způsoby (Strauss, Corbino, 1999).

Výpovědi respondentů byly zakódovány do pěti kategorií psychosociálních faktorů tvořící SEW. Těmi jsou faktory sociální (SOC), behaviorální (BEH), motivační (MOT),

afektivní (AF), kognitivní (KOG). Tabulka 21 shrnuje faktory SEW RP vč. jejich stručné charakteristiky a klíčových slov, která sloužila k identifikování těchto faktorů v analyzovaných datech.

Tabulka 21: Faktory SEW rodinných podniků

| FAKTOR                         | CHARAKTERISTIKA                                                                                                                                                                                                                                                                     | KLÍČOVÁ SLOVA                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sociální (SOC)</b>          | Sociální zásady se týkají argumentů, které se vztahují k sociálnímu světu nebo sociální bytosti, k individuálním, mezilidským, skupinovým nebo meziskupinovým jevům.                                                                                                                | Vztahy, sociální podpora, sounáležitost, hodnocení cizími lidmi, sociální identita, sdílená skupinová identita, pověst, sociální legitimita, sociální očekávání, sociální vazby, společenství, závazky, vztahy se zúčastněnými stranami apod.      |
| <b>Motivační (MOT)</b>         | Motivační zásady týkají se argumentů, které se vztahují k tomu, jak různé aspekty prostředků predikovaných, probíhajících či končících vztahů (např. cíle a potřeby) poskytují preference, směr a intenzitu pro začínání, zastavení nebo zachování určitých činností, procesů apod. | Cíle, potřeby, motivace, motivy, konflikty cílů, cíl následování, nitro, touha udržovat, konec sám o sobě, vedený motivy, divergentní motivy, socio emotivní odměna, řídit a pobízet, získat benefit apod.                                         |
| <b>Kognitivní (KOG)</b>        | Kognitivní zásady se týkají argumentů, které se vztahují na obsah a procesy poznání, což zahrnuje, jak se lidé navštěvují, vnímají, jak si naslouchají, co si pamatují a usuzují o věcech, slovech apod.                                                                            | Kognitivní, rozhodovací procesy, strategická rozhodnutí, strategické volby, význam, pozornost, bod rozhodnutí, reference, rozhodovací rámec, ohraničení problémů, orientace, vnímání, volba mezi postojem, vizí, zaujatostí a ztrátou averze apod. |
| <b>Afektivní (citové) (AF)</b> | Afektivní zásady se týkají argumentů, které zahrnují složité psychologické vzorce a fyziologické vzrušení, pocity, reakce nebo oddanost ve vztahu k něčemu, co je vnímáno jako osobně významné apod.                                                                                | Náklonnost, cit, emoce, emocionální oddanost, pozitivní mocenství, negativní mocenství, emocionálně devastující, afektivní vazby, emoční podpora, láska, nenávisť, hněv, radost, štěstí, smutek, hrdost, citová hodnota apod.                      |
| <b>Behaviorální (BEH)</b>      | Behaviorální zásady se týkají argumentů, které se vztahují k akcím a reakcím, díky kterým se jednotlivci a skupiny ne/přizpůsobí svému okolí, prostředí apod.                                                                                                                       | Chování, jednání, reakce, fungování, přijetí opatření, benevolentní chování, principiální chování rodiny, chování jako správcovské, chování jako zmocněnec, normy chování, společensky odpovědné chování, altruistické chování apod.               |

Zdroj: vlastní zpracování

### 6.2.1 Cíl, data a metody výzkumu

Cílem výzkumu bylo vyhodnotit, na které složky SEW apelují majitelé českých RP při sebeprezentaci rodinného podnikání. Zjistit, zda je vnímání významu jednotlivých složek SEW závislé na velikosti RP. Porovnat kompatibilitu rozložení SEW v českých malých a středních RP s vědeckým výzkumným zájmem o problematiku SEW ve vědeckých renomovaných časopisech.

### 6.2.1.1 *Data a jejich kódování*

Data byla sesbírána v rámci veřejné soutěže Equa bank Rodinná firma roku, kterou každoročně organizuje AMSP ČR<sup>31</sup>. Jako součást přihlášky do soutěže musí majitelé RP vyplnit autentický (sebehodnotící) dotazník se standardizovanými (otevřenými) otázkami. Ty se týkají identifikačních ukazatelů – název RP, kategorie, datum založení, výše tržeb, výše zisku, IČ, počet rodinných příslušníků zapojených do podnikání, počet zaměstnanců, odvětví podnikání apod. Další sada otázek míří k obsahu této studie. Respondenti odpovídají na následující otevřené otázky:

- Jak a kdy jste začínali?
- Co považujete za důležité milníky pro Vaši firmu?
- Jaké momenty byly pro Vás nejtěžší a jakých úspěchů si nejvíce vážíte?
- Jakých chyb byste se nyní již vyvaroval a co byste rozhodně ve svém businessu neměnil a všem doporučil?
- Jaké hlavní obchodní plány máte do nejbližších let?
- Máte nějaké, třeba i drobné, příklady společenské odpovědnosti Vaší firmy?<sup>32</sup>

Studie analyzuje data ze dvou ročníků soutěže: z roku 2018 a 2019. V roce 2018 proběhl sedmý ročník soutěže a přihlásilo se do něj 19 středních a 37 malých RP. O rok později se účastnilo 11 středně velkých a 45 malých RP. Vyplněné dotazníky těchto 112 RP se staly primárním zdrojem dat pro zkoumání SEW malých a středních RP v ČR. Soubory textových dat byly analyzovány po jednotlivých letech a podle velikosti RP. Přístup k těmto datům získala autorka jako jediná z akademického prostředí v ČR díky tomu, že byla nominována do hodnotící poroty.

Rozdělení dat do pěti kategorií psychosociálních faktorů SEW bylo provedeno na základě kódů již dříve vytvořených (Jiang et al., 2018). Textová data byla kódována, následně analyzována pomocí programů Microsoft Word a Excel. Ve shromážděných datech byla hledána klíčová slova, popř. smysl, který odpovídá jednotlivým faktorům SEW a jejich charakteristice (viz Tab. 21). Datový soubor byl nejdříve převeden do Wordu. Kódy či klíčová slova jako např. „společ“, „zákazní“, podpor, cíl“ atd. byly vyhledány v programu Word a označeny příslušným kódem. Například kódem „SOC“ (sociální) byly označeny všechny výskyty, kdy se jednalo o vztah se zákazníky, s blízkým prostředím RP. Tímto kódem byly zaznamenány výpovědi jako „podporujeme hudební školy a soutěže mladých hráčů“ nebo „snaha vytváření korektních vztahů jak

<sup>31</sup> Smyslem soutěže je hledat inspirativní příběhy RP zakládajících si na dobrém jménu, čestném jednání a tradici RP. Cílem je podpořit a motivovat firmy k rodinnému podnikání. Soutěží se ve dvou kategoriích: „Malé firmy“ a „Střední firmy“. Základní kritéria pro přihlášení do kategorie „Malé firmy“, resp. „Střední firmy“ jsou následující: obrát do 10 mil. EUR pro malé firmy a do 50 mil. pro střední firmy, bilanční suma do 10 mil. EUR (malé firmy) a do 50 mil. EUR (střední firmy), doba podnikání alespoň 5 let, počet zaměstnanců nepřesahující 50 u malých firem a 250 u středních firem, musí se jednat o RP z pohledu vlastnické struktury a zapojení dvou a více rodinných příslušníků do podnikání.

<sup>32</sup> Ukázka textů získaných odpovědi – viz Příloha H.

vnitřních, tak i vnějších“; příkladem zakódování dat jako behaviorální sociální aspekt může být „získání důležitého zákazníka jako obchodního partnera“. V některých případech byly výpovědi obsahující zadané klíčové slovo kódovány na základě smyslu a kontextu.

Po prvotní analýze textu pomocí zadávaných klíčových slov byl celý dokument ještě jednou pečlivě pročten a byly zakódovány patřičným způsobem všechny další relevantní pasáže a části textu, které unikly pozornosti v první fázi kódování. Následně byl dokument upraven do formy tabulky pomocí Word doplňku DocTools. Tato tabulka byla zkopírována do Excelu, kde byl výskyt jednotlivých faktorů SEW kvantifikován.

Kódovací postup byl proveden dvěma kódovači. Vzhledem k rozsahu a komplikovanosti analyzovaného textového dokumentu však nebyl spočítán ukazatel shody mezi oběma kódovači (tzv. *interrater reliability* měřené zpravidla Cohenovým kappa). Místo toho si výzkumníci položili otázku, do jaké míry oba kódovači identifikovali podobné zastoupení jednotlivých faktorů SEW v analyzovaném textovém souboru. Pro účely srovnání byl výskyt jednotlivých faktorů SEW vyjádřen jako procentní část z celkového SEW identifikovaného oběma kódovači. Pomocí Mann-Whitney testu byla testována hypotéza, že se zastoupení jednotlivých faktorů SEW u obou kódovačů neliší, respektive, že pořadí zastoupení jednotlivých psychosociálních faktorů z celkového SEW není systematicky jiné (nižší nebo vyšší) pro oba kódovače.

Původní skóre (v procentech vyjádřený výskyt jednotlivých psychosociálních faktorů vůči celkovému počtu SEW) bylo pro oba kódovače seřazeno od nejvyššího po nejmenší (tj. od faktorů s nejvyšší frekvencí výskytu). Mann-Whitney test byl použit ke srovnání pořadí  $n = 5$  psychosociálních faktorů pro 1. kódovače a stejného počtu psychosociálních faktorů pro 2. kódovače. Výsledky,  $U = 7$ ,  $p > 0,05$ , se sumou pořadí rovnou 22 pro 1. kódovače a se sumou pořadí 33 pro 2. kódovače, ukázaly, že oba kódovači identifikovali v textovém souboru zastoupení psychosociálních faktorů podobně (jinými slovy nepodařilo se vyvrátit předpoklad, že mezi oběma kódovači existuje staticky signifikantní rozdíl v rozpoznání jednotlivých psychosociálních faktorů SEW). Tento výsledek lze interpretovat tím způsobem, že kódy faktorů (klíčová slova) jsou definovány jasně a srozumitelně.

#### 6.2.1.2 Metody výzkumu

Výskyt (*frequencies*) nominálních dat rozdělených do pěti kategorií byl následně analyzován pomocí *nonparametric statistical tests*, neboli Chi kvadrát test odchylky, který používá data z určitého souboru k testování tvaru (nebo proporcí) rozložení určitého základního souboru. Test určuje, jak se frekvence (výskyt) jednotlivých proměnných, obdržených z výběrového souboru, shoduje s rozdělením celkové populace; to je stanoveno nulovou hypotézou. Dále byl počítán Očekávaný výskyt (frekvence), Cramerovo  $V^{33}$ .

<sup>33</sup> Pro jeho zhodnocení se používají doporučení Cohena (Cohen, 1988): pro  $d_f^* = 1$  se jedná o malý účinek, pokud  $V = 0,01$ , střední účinek, pokud  $V = 0,30$  a velký účinek, pokud  $V = 0,50$ .

Studie používající dva oddělené výběrové soubory se nazývá *independent – measures or between – subjects study*. K měření rozdílu ve výskytu psychosociálních faktorů mezi malými a středními RP byl použit Mann-Whitney U- test. Proto pro oba výběrové soubory (tj. malých a středních RP) byly psychosociální faktory seřazeny podle četnosti (nejvyšší: pořadí 1, nejmenší: pořadí 5).

K porovnání vědeckého zájmu o jednotlivé psychosociální faktory v dosavadním výzkumu byla využita zjištění, která publikovali Jiang et al. (2018) ve své přehledové studii. Zkoumali, jak přejímali, používali a nepřímo se setkávali s problematikou SEW v rámci své teoretické argumentace. V jedné rovině zkoumali, do jaké míry je tento pojem ústřední v teoretické argumentaci sledovaných publikačních výstupů; ptali se také, zda autoři přistupují k SEW jako ke konceptu, teorii nebo jako k obojímu. Ve 421 identifikovaných článcích autoři věnovali svoji pozornost jednotlivým faktorům různou měrou. Největší pozornost výzkumníků směřovala k výzkumu motivačních faktorů SEW (50,83%) a dále v následujícím pořadí: sociální (48,93%), kognitivní (42,52%), behaviorální (34,20%), afektivní (29,93%). Jelikož se však autoři věnovali v jednom článku vícero faktorům najednou, pro účely srovnání vědeckého zájmu o jednotlivé psychosociální faktory s jejich výskytem ve výpovědích českých majitelů malých a středních RP, bylo nutné vyjádřit váhu výzkumného zájmu o jednotlivé faktory na celkovém výskytu všech faktorů ve všech 421 článcích. V přepočteném vyjádření se jednotlivé psychosociální faktory vyskytovaly v zahraničních publikacích v následujícím pořadí a zastoupení: motivační (24,63%), sociální (23,71%), kognitivní (20,60%), behaviorální (16,57%) a afektivní (14,50%).

### **6.2.2 Výsledky výzkumu**

Deskriptivní statistika - Tabulka 22 shrnuje výskyt jednotlivých psychosociálních faktorů SEW českých malých a středních RP v letech 2018 a 2019 identifikovaných v analyzovaných datech. Z tabulky je patrné, že ve sledovaném období došlo ke změně v zastoupení jednotlivých faktorů na celkovém SEW (malých i středních) rodinných podniků. V roce 2018 se jednotlivé faktory vyskytovaly (od největší po nejmenší frekvenci) u malých RP v následujícím pořadí: afektivní, kognitivní, motivační, behaviorální, sociální. V roce 2019 se pořadí změnilo následovně: sociální (největší zastoupení), behaviorální, motivační, afektivní, kognitivní. Toto pořadí v roce 2019 víceméně platí i pro střední podniky, v roce 2018 však pořadí vypadalo následovně: afektivní, kognitivní, sociální, motivační, behaviorální.

Tabulka 22: Výskyt psychosociálních faktorů SEW českých malých a středních RP v letech 2018 a 2019

| <b>2019</b>                   |                       |                   |                       |                   |                          |                   |
|-------------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
|                               | <b>Malé RP</b>        |                   | <b>Střední RP</b>     |                   | <b>Malé + střední RP</b> |                   |
| <b>Psychosociální faktory</b> | <b>Výskyt (počet)</b> | <b>Výskyt (%)</b> | <b>Výskyt (počet)</b> | <b>Výskyt (%)</b> | <b>Výskyt (počet)</b>    | <b>Výskyt (%)</b> |
| Sociální (SOC)                | 193                   | 32,55%            | 49                    | 32,03%            | 242                      | 32,44%            |
| Behaviorální (BEH)            | 155                   | 26,14%            | 48                    | 31,37%            | 203                      | 27,21%            |
| Motivační (MOT)               | 110                   | 18,55%            | 24                    | 15,69%            | 134                      | 17,96%            |
| Afektivní (AF)                | 78                    | 13,15%            | 16                    | 10,46%            | 94                       | 12,60%            |
| Kognitivní (KOG)              | 57                    | 9,61%             | 16                    | 10,46%            | 73                       | 9,79%             |
|                               | <b>Σ=593</b>          | <b>100,00%</b>    | <b>Σ=153</b>          | <b>100,00%</b>    | <b>Σ=746</b>             | <b>100,00%</b>    |
| <b>2018</b>                   |                       |                   |                       |                   |                          |                   |
|                               | <b>Malé RP</b>        |                   | <b>Střední RP</b>     |                   | <b>Malé + střední RP</b> |                   |
| Sociální (SOC)                | 35                    | 8,93%             | 17                    | 12,88%            | 52                       | 9,92%             |
| Behaviorální (BEH)            | 45                    | 11,48%            | 8                     | 6,06%             | 53                       | 10,11%            |
| Motivační (MOT)               | 59                    | 15,05%            | 14                    | 10,61%            | 73                       | 13,93%            |
| Afektivní (AF)                | 151                   | 38,52%            | 49                    | 37,12%            | 200                      | 38,17%            |
| Kognitivní (KOG)              | 102                   | 26,02%            | 44                    | 33,33%            | 146                      | 27,86%            |
|                               | <b>Σ=392</b>          | <b>100,00%</b>    | <b>Σ= 132</b>         | <b>100,00%</b>    | <b>Σ=524</b>             | <b>100,00%</b>    |
| <b>2019 + 2018</b>            |                       |                   |                       |                   |                          |                   |
|                               | <b>Malé RP</b>        |                   | <b>Střední RP</b>     |                   | <b>Malé + střední RP</b> |                   |
| Sociální (SOC)                | 228                   | 23,15%            | 66                    | 23,16%            | 294                      | 23,15%            |
| Behaviorální (BEH)            | 200                   | 20,30%            | 56                    | 19,65%            | 256                      | 20,16%            |
| Motivační (MOT)               | 169                   | 17,16%            | 38                    | 13,33%            | 207                      | 16,30%            |
| Afektivní (AF)                | 229                   | 23,25%            | 65                    | 22,81%            | 294                      | 23,15%            |
| Kognitivní (KOG)              | 159                   | 16,14%            | 60                    | 21,05%            | 219                      | 17,24%            |
|                               | <b>Σ=985</b>          | <b>100,00%</b>    | <b>Σ=285</b>          | <b>100,00%</b>    | <b>Σ=1270</b>            | <b>100,00%</b>    |

Zdroj: Jurásek, M., & Petrů, N. 2020. Values of family businesses in the Czech Republic in the context of socioemotional wealth.

Z tabulky 22 je zřejmé, že složení SEW se mění nejenom z hlediska času (zkoumaných let), ale také s ohledem na velikost RP. Otázkou však zůstává, jestli jsou tyto změny statisticky významné. K zodpovězení této otázky vede testování hypotéz. Všechny testy jsou provedeny na hladině významnosti  $\alpha = 0,01$ .

Hodnota stupňů svobody pro všechny zkoumané výběrové soubory (malé RP, střední RP, malé + střední RP) je  $df = C - 1 = 5 - 1 = 4$ ; stejnou hodnotu  $df$  dostaneme i pro chí – kvadrát test nezávislosti, byť v tomto případě se  $df$  vypočítá jiným způsobem:  $df = (R - 1)(C - 1)$ , kde  $R$  je počet řad a  $C$  je počet sloupců, tj.  $df = (2 - 1)(5 - 1) = 4$

Pro  $df = 4$  a  $\alpha = 0,01$  (resp. 0,05) tabulka kritických hodnot pro chí kvadrát ukazuje, že kritické  $\chi^2$  má hodnotu 13,28 (resp. 9,49).

Pro analyzovaná data se ukázalo, že mezi jednotlivými psychosociálními faktory existuje signifikantní rozdíl, pro malé RP  $\chi^2(4, n = 593) = 17,6, p < 0,01$ , pro střední RP  $\chi^2(4, n = 153) = 23,73, p < 0,01$ , pro kombinaci malých a středních RP  $\chi^2(4, n = 746) = 18,2, p < 0,01$ . Nulová hypotéza  $H_0$  nebyla podpořena,  $H_5$  je na základě výpočtů možno podpořit. Jinými slovy jedna (nebo více kategorií) SEW se ve výpovědích majitelů malých a středních RP vyskytuje častěji než jiné, jak ukázal test dobré shody.

Tabulka 23: Výpočet pro testování hypotézy  $H_5$

|      | TYP RP         |                             | SOC   | BEH   | MOT   | AF    | KOG   |
|------|----------------|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 2019 | MALÉ           | Pozorovaný výskyt           | 32,55 | 26,14 | 18,55 | 13,15 | 9,61  |
|      | STŘEDNÍ        | Pozorovaný výskyt           | 32,03 | 31,37 | 15,69 | 10,46 | 10,46 |
|      | MALÉ + STŘEDNÍ | Pozorovaný výskyt           | 32,44 | 27,21 | 17,96 | 12,60 | 9,79  |
| 2018 | MALÉ           | Pozorovaný výskyt           | 8,93  | 11,48 | 15,05 | 38,52 | 26,02 |
|      | STŘEDNÍ        | Pozorovaný výskyt           | 12,88 | 6,06  | 10,61 | 37,12 | 33,33 |
|      | MALÉ + STŘEDNÍ | Pozorovaný výskyt           | 9,92  | 10,11 | 13,93 | 38,17 | 27,86 |
|      |                | Rovnoměrný očekávaný výskyt | 20    | 20    | 20    | 20    | 20    |

Zdroj: Jurásek, M., & Petrů, N. 2020. Values of family businesses in the Czech Republic in the context of socioemotional wealth.

Mann – Whitney U-test byl použit pro testování hypotézy  $H_6$ . Pro dva výběrové soubory (malé, resp. střední RP) jsou srovnávána skóre v pěti psychosociálních faktorech ( $n=5$ ), tj. oba soubory vykazují  $n=5$  skór. Vzhledem k různé velikosti výběrových souborů (malých a středních RP), a tudíž různé velikosti výskytu SEW ve všech jeho složkách, bylo použito procentuální zastoupení jednotlivých psychosociálních faktorů na celkovém SEW (v Tabulce 24 první číslo); druhé tabulkové číslo (za lomítkem) znamená pořadí hodnot výskytu jednotlivých psychosociálních faktorů (od nejmenšího po největší).

Tabulka 24: Vstupní data pro testování  $H_6$  pomocí Mann-Whitney U-testu

|      |         | PSYCHOSOCIÁLNÍ FAKTORY SEW |              |           |           |            |
|------|---------|----------------------------|--------------|-----------|-----------|------------|
| ROK  | TYP RP  | Sociální                   | Behaviorální | Motivační | Afektivní | Kognitivní |
| 2019 | Malé    | 32,55/10                   | 26,14/7      | 18,55/6   | 13,15/4   | 9,61/1     |
|      | Střední | 32,03/9                    | 31,37/8      | 15,69/5   | 10,46/2-3 | 10,46/2-3  |
| 2018 | Malé    | 8,93/2                     | 11,48/4      | 15,05/6   | 38,52/10  | 26,02/7    |
|      | Střední | 12,88/5                    | 6,06/1       | 10,61/3   | 37,12/9   | 33,33/8    |

Zdroj: Jurásek, M., & Petrů, N. 2020. Values of family businesses in the Czech Republic in the context of socioemotional wealth.

V rámci každého roku zvlášť je dosažené pořadí výskytu jednotlivých psychosociálních faktorů poměřováno v rámci jednotlivých výběrových souborů pro malé a střední RP. Každému individuálnímu psychosociálnímu faktoru ve výběrovém souboru A (malých RP) je přiřazen bod, pokud je toto pořadí nižší než výskyt jednotlivých faktorů (resp. jejich pořadí) ve výběrovém souboru B (střední RP).

$$U_{MRP(2019)} = 0 + 2 + 2 + 3 + 5 = 12; U_{SRP(2019)} = 1 + 1 + 3 + 4 + 4 = 13$$

$$U_{MRP(2018)} = 4 + 3 + 2 + 0 + 2 = 11; U_{SRP(2018)} = 3 + 5 + 4 + 1 + 1 = 14.$$

Jelikož Mann-Whitney U je menší číslo, znamená to, že  $U_{(2019)} = 12$  a  $U_{(2018)} = 11$ . Kritická hodnota U pro  $\alpha = 0,05$  (one-tailed test, resp. two – tailed test) je 4, resp. 2. Kritická hodnota U pro  $\alpha = 0,01$  (one-tailed test, resp. two – tailed test) je 1, resp. 0. Protože obdržené hodnoty Mann-Whitney U pro oba roky nejsou menší nebo rovné než uvedené hodnoty pro kritickou oblast, nepodařilo se nulovou hypotézu  $H_{01}$  vyvrátit. Jinými slovy data nepotvrzují, že je signifikantní rozdíl mezi výskytem psychosociálních faktorů SEW v závislosti na velikosti RP.

Pro oba dva roky mezi výběrovými soubory není signifikantní rozdíl,  $U_{(2019)} = 12$ ,  $p > 0,01$  s celkovou sumou pořadí rovnou 28 pro malé RP a 27 pro střední RP, resp.  $U_{(2018)} = 11$ ,  $p > 0,01$  s celkovou sumou pořadí rovnou 29 pro malé RP a 26 pro střední RP.

Dále chceme prozkoumat rozložení psychosociálních faktorů v rámci celkového SEW malých a středních RP v Česku ( $n=1270$ ). Předpokládáme, že rozložení tohoto bohatství nezávisí na období sběru dat, tj., že četnost výskytu jednotlivých psychosociálních faktorů SEW má stejnou podobu jak v roce 2019, tak i v roce 2018 pro hladinu významnosti  $\alpha = 0,01$ .

Kritická hodnota  $\chi^2$  pro  $df = 4$  na zvolené hladině významnosti  $\alpha$  je 13,28. Pokud je naše vypočtená hodnota  $\chi^2$  větší než tato kritická hodnota, nulová hypotéza není potvrzena. Data ukázala, že rozložení SEW v jednotlivých psychosociálních faktorech se může lišit rok od roku (liší se rozložení četnosti psychosociálních faktorů v letech 2018 a 2019 velmi silně),  $\chi^2(4, n = 1270) = 260,36$ ,  $p < 0,01$ ,  $V = 0,45$ . Na základě dat nulová hypotéza  $H_{01}$  byla odmítnuta a byla přijata alternativní hypotéza  $H_6$ .

Tabulka 25 představuje výchozí data pro testování hypotézy  $H_{03}$ ,  $H_7$ . Je zkoumáno, do jaké míry se vnímání rozložení psychosociálních faktorů SEW v ČR shoduje či rozchází s výzkumným zájmem o tyto faktory od výzkumného zájmu světových odborníků.

Srovnání je provedeno pro dva výběrové soubory: celkové SEW identifikované v datech českých majitelů malých a středních RP v letech 2018 a 2019; druhý soubor představuje výzkumný zájem o jednotlivé faktory SEW v teoreticko-konceptuální práci, kterou badatelé z nečeského prostředí publikovali. Aby mohly být oba soubory (do značné míry nesouměřitelné) srovnány, kvantifikovaným operátorem je procentuální zastoupení psychosociálních faktorů ( $n=5$ ) na celkovém SEW jednou identifikovaném ve výpovědích českých majitelů RP, podruhé vyčíslené (viz Jiang et al., 2018)

v člancích odborných časopisů. Tabulkové číslo za lomítkem vyjadřuje pořadí výskytu jednotlivých psychosociálních faktorů v rámci obou výběrových souborů (od nejmenšího po největší).

Tabulka 25: Srovnání výskytu jednotlivých faktorů SEW v teorii a praxi

| Ukazatel                                  | PSYCHOSOCIÁLNÍ FAKTORY SEW |              |           |           |            |
|-------------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------|-----------|------------|
|                                           | Sociální                   | Behaviorální | Motivační | Afektivní | Kognitivní |
| <b>TYP výběrového souboru</b>             |                            |              |           |           |            |
| <b>Malé a střední RP v ČR (2018-2019)</b> | 23,15/7-8                  | 20,16/5      | 16,30/2   | 23,15/7-8 | 17,24/4    |
| <b>Odborný zájem</b>                      | 23,71/9                    | 16,57/3      | 24,63/10  | 14,50/1   | 20,60/6    |

Zdroj: Jurásek, M., & Petrů, N. 2020. Values of family businesses in the Czech Republic in the context of socioemotional wealth.

Původní skóre byla seřazena od nejmenšího po největší a byl použit Mann-Whitney U-test ke srovnání pořadí pro  $n = 5$  psychosociálních faktorů ve dvou výběrových souborech: kvalitativní textová data ve výpovědích majitelů RP v ČR a v práci badatelů z nečeského prostředí. Výsledky ukázaly, že se rozložení psychosociálních faktorů v rámci SEW u českých podnikatelů zásadně nevychyluje od výzkumu, který byl publikován zahraničními odborníky,  $U = 11$ ,  $p > 0,01$  se sumou pořadí rovné 27 pro první soubor a 29 pro druhý soubor. Pro vyvrácení nulové hypotézy  $H_{03}$  se nenašlo dostatek důkazů.

### 6.2.3 Diskuze k výstupům výzkumu

Výše uvedená analýza charakterizovala v kvantifikované podobě složení SEW, popsala povahu nefinančního charakteru malých a středních RP v ČR. Psychosociální faktory spoluvytváří socioemocionální vnitřní zdroje RP; toto poznání má význam pro pochopení specifických rysů tohoto typu podnikání v ČR. Lze se domnívat a mnohé výstupy zahraničních výzkumů to potvrzují (viz kapitola 6.1) že SEW mají nesporný vliv (ať již v pozitivním či negativním slova smyslu) na rozhodování podnikajících rodinných příslušníků, internacionalizaci podniku či ekonomickou výkonnost. SEW jsou však jednoznačně konkurenční výhodou, odlišují jeden RP od druhého.

Data ukázala, že psychosociální faktory se podílí na celkovém SEW různou měrou. Ve srovnání s RP ve světě (a s příslušným výzkumem) nevybočují výše uvedená zjištění z očekávání. Složení SEW naznačuje silné sociální cítění majitelů RP v ČR. To určuje základní povahu RP v ČR: zájem o veřejné blaho a společensky odpovědné chování. RP lze tak považovat za jeden z pilířů sociální politiky státu.

Petrů et al. (2020) na základě čtyřletého výzkumu marketingové vitality RP (viz Kapitola 4) došli k poznání, že majitelé upřednostňují především *Relationships with customers* a *Values provided to customers*. Výzkum autorů Thrassou et al (2018) apeluje na koncepci “*consumer value*”. Hodnoty a emoce v rámci komunikačních strategií se jeví jako přirozená a skutečná konkurenční výhoda rodinného podnikání. Jak naznačují některé sociologické studie, značky, včetně rodinných značek, představují

důležitý symbolický zdroj identity, jehož parametry jsou aktivně konstruovány a rekonstruovány v emočním a sociálním světě zákazníků (Roubal, 2017). Úspěšné řízení značky RP, kterou mají zákazníci spojenou se SEW, je důležitým faktorem pro dlouhodobou výkonnost a kontinuitu RP (Mende et al., 2013). Příkladem mohou být světové značky Walmart Inc. (největší maloobchodní prodejce na světě, apeluje na udržitelnost, firemní filantropii, trvalý závazek vytvářet příležitosti a přinášet hodnotu zákazníkům a komunitám po celém světě); Volkswagen AG (jeden z největších světových automobilových koncernů mimo jiné apeluje na minimalizaci dopadu mobility na životní prostředí). Apel na SEW v komunikaci českých RP uvádí např. značka Blažek a synové, s.r.o. (značku majitel vybudoval na sloganu Spolehlivý partner v kamionové přepravě), EMCO (rodinná firma s tradicí od roku 1990, dbá na to, aby zákazník za své peníze dostal co nejvíce v návaznosti na trendové stravovací směry). Podle Astrachan et al. (2018) například tradice a kontinuita mohou sloužit jako cenná informace, pokud je začleněna do externího marketingového sdělení (např. „Bacardi - nezníčitelné od roku 1862“), autoři vyzdvihují význam pozitivní asociace se značkou. Silná značka umožňuje RP odlišit se transparentně od konkurence (Intihar, Pollack, 2012), zvýšit vnímanou důvěryhodnost mezi zákazníky, snížit vnímané riziko a pozitivně ovlivnit nákupní chování zákazníků (Beck, 2016).

Hernández-Perlines et al. (2017) se domnívají, že komunikace aktivit společenské odpovědnosti s důrazem na sociální faktory zvyšuje výkon RP. Cui et al. (2018) naznačili, že na problematiku CSR (*Corporate Social Responsibility*) je nutno nahlížet nejenom pohledem environmentálních a sociálních faktorů, ale hovořili o sedmi rozměrech hodnocení výkonu a efektivity komunikace CSR (prostředí, komunita, produkt, člověk, právo a správa, rozmanitost, zaměstnanecké vztahy).

SEW lze z pohledu tematických okruhů primárně zařadit do oblasti dynamika a mezilidské vztahy (DM), protože apeluje na zkoumání souvislostí mezi vztahy, hodnotami rodinných příslušníků, odlišností vnímání hodnot mezi generacemi (PN), preferencí jednotlivých psychosociálních faktorů SEW apod. Souvisí i s tematickou oblastí strategie a řízení (SŘ) vzhledem k přijímání mixu ofenzivních a defenzivních strategií s cílem zachovat SEW ve vztahu k obchodním výsledkům a růstu (OV), potažmo vlastnictví, uplatnění moci a správa (nehmotného) majetku (VM). SEW ze své podstaty charakterizuje RP (CHA) a odlišuje jej od podnikání ne/rodinného typu, pomáhá rozlišovat rodinné a nerodinné firmy.

#### 6.2.4 *Limity výzkumu*

Limitující skutečností, která může zkreslovat výše uvedené závěry, je samotná metoda kvalitativního výzkumu, která je ze své povahy do jisté míry subjektivní. Třebaže sesbíraná data byla kódována dvěma kódovači a mezi nimi nebyl statistickým testováním nalezen rozdíl ve složení identifikovaných psychosociálních faktorů SEW, není vyloučeno, že SEW v celém své rozsahu nebylo určeno správně. Je odůvodněné se domnívat, že kódy k jednotlivým psychosociálním faktorům jsou srozumitelné a jasné dvou kódovačům, ale výsledky by mohly být přesnější při zapojení většího počtu

kódovačů do kódování poměrně rozsáhlého textového dokumentu. Tím by mohly být částečně eliminovány chyby lidského faktoru (jako únava, nepozornost, nuda, nepochopení instrukcí apod.).

Nelze pominout ani specifické podmínky sběru dat. Respondenti (majitelé RP, rodinní příslušníci) poskytli odpovědi na standardizované otázky jako součást své přihlášky do prestižní soutěže. Byť se jedná o velmi unikátní zdroj informací<sup>34</sup>, nelze vyloučit, že data mohou být touto skutečností ovlivněna (např. respondenti se mohou chtít udělat lepšími v očích svých porotců, mohli odpovídat tendenčně, propagovat sami sebe apod.). Je otázkou, zda by klasický (nepísemný) polostrukturovaný rozhovor vedený osobně a s možností položení doplňujících otázek, byť časově náročnější a hůře prakticky realizovatelný, zpřesnil vypovídající schopnost dat o pravém stavu SEW malých a středních českých RP.

Diskutovat lze samotnou reprezentativnost vzorku, neboť se jedná o RP, které se do soutěže samy přihlášily nebo které přihlásili zákazníci či dodavatelé. Lze argumentovat tím, že většina malých a středních RP v ČR měla šanci získat informace o soutěži prostřednictvím on-line komunikační kampaně. V roce 2018 byl na proklikové reklamě Google získán souhrnný počet zobrazení 621 756, souhrnný počet kliků 3 414, na Skliku prokliková reklama vykazala souhrnný počet zobrazení 9 891. Na Facebooku bylo prostřednictvím Příspěvků osloveno 20 526 lidí, zájem projevilo 465 z nich. 5 kampaní (2 proklikové na majitele podniků, 1 remarketingová na custom audience databází, 2 proklikové na běžné uživatele) bylo zobrazeno 100 895x, počet kliknutí 2 008. Celkový zásah prostřednictvím sociálních sítí a inzerce činil 756 642 a 5 616 kliků na relevantní odkazy (Petrů, 2020). I tak nelze počet 112 respondentů považovat za reprezentativní vzorek.

Rovněž je diskutabilní, zda by podobné výsledky ohledně SEW vykázal soubor respondentů složený ze zástupců velkých RP.

Odůvodněně lze také namítnout, že na základě dvou let není možno postihnout dynamiku vývoje SEW v plné šíři. Pro zpřesnění výsledků bude vhodné v následujících letech analyzovat delší časovou řadu dat.

Studie trpí několika teoretickými, metodologickými a kontextovými omezeními. První omezení se týká samotné definice a vnímání RP. Je tomu tak proto, že v celosvětově realizovaných empirických výzkumech existují různorodé definice RP. V ČR byla definice ukotvena v květnu 2019, aktualizována v květnu 2020. Různé definice sahají od příliš inkluzivní k příliš restriktivní formulaci a v závislosti na vybrané definici se výsledky empirických studií odpovídajícím způsobem mění. Podle výzkumu Chrisman et al. (2012) je nereálné očekávat, že se vědci dohodnou na jediné definici rodinného podniku a možná toho nikdy nebudou schopni. Tento problém potvrzuje i Hernández-Linares et al. (2018), kteří v odborných článcích publikovaných od roku 1964 do roku 2013 identifikovali 258 různých definic RP.

---

<sup>34</sup> ke kterému měla autorka přístup jako jediná z akademického prostředí v ČR.

Dalším limitem je nejednotnost přístupu výzkumných pracovníků k prezentaci SEW, k výzkumným metodám, které by umožnily vyhodnotit dopady konkrétních faktorů na efektivitu zkoumaných oblastí či aktivit RP. Studie uvádějí od pozitivních hodnocení přínosu SEW pro konkurenceschopnost RP, přes opatrná konstatování, že jsou přínosem, až po tvrdý ambivalentní přístup a apel na jejich negativní účinky na výkonnost RP (Newbert, Craig, 2017, Debicki et al., 2017, Razzak et al., 2019).

V reálné praxi se mohou objevit další proměnné, které ve výzkumu nebyly zohledněny. Např. závislost SEW a generace vlastníků RP. Lze předpokládat, že druhá, třetí a čtvrtá generace vlastníků bude uznávat jiné hodnoty, než zakladatelé. Tento limit potvrdil např. výzkum Sciascia et al. (2014).

Limitem je i místo podnikání, odvětví, tržní segment, geografické a kulturní faktory. Studie Howorth et al. (2010) upozornila na rozdíly v postojích majitelů RP v USA a v Evropě. Tato studie zkoumala postoje majitelů malých a středních RP v ČR, nezahrnula velké rodinné podniky, které se pohybují na globálních trzích, nehodnotila zastoupení generací v managementu RP.

Limitem dalšího výzkumu může být neochota majitelů a rodinných příslušníků sdílet se zástupci akademického prostředí své subjektivní SEW hodnocení.

### 6.3 Vyhodnocení výzkumných otázek a hypotéz

**VO13:** Na které složky SEW apelují majitelé malých a středních českých RP při sebeprezentaci RP? **VO14:** Ovlivní velikost RP měřená počtem zaměstnanců vnímání významu jednotlivých složek SEW? Na obě výzkumné otázky je možno odpovědět díky výstupu deskriptivní statistiky. Lze konstatovat, že ve sledovaném období došlo ke změně v zastoupení jednotlivých faktorů na celkovém SEW (malých i velkých) RP. V roce 2018 se jednotlivé faktory vyskytovaly (od největší po nejmenší frekvenci) u malých RP v následujícím pořadí: afektivní, kognitivní, motivační, behaviorální, sociální. V roce 2019 se pořadí změnilo následovně: sociální (největší zastoupení), behaviorální, motivační, afektivní, kognitivní. Toto pořadí v roce 2019 víceméně platí i pro střední RP, v roce 2018 však pořadí vypadalo následovně: afektivní, kognitivní, sociální, motivační, behaviorální.

**H<sub>00</sub>:** Jednotlivé kategorie SEW jsou rozděleny rovnoměrně v populaci malých a středních RP. **H<sub>5</sub>:** V základním souboru malých a středních RP se jedna nebo více kategorií SEW vyskytuje/í více než jiné.

Nulová hypotéza **H<sub>00</sub>** nebyla podpořena, **H<sub>5</sub>** bylo možno na základě testu dobré shody podpořit. Jinými slovy jedna (nebo více kategorií) SEW se ve výpovědích majitelů malých a středních RP vyskytuje častěji než jiné, viz Tabulka 22, 23.

**H<sub>01</sub>:** Mezi oběma výběrovými soubory (tj. malých a středních RP) není žádný rozdíl ve výskytu jednotlivých psychosociálních faktorů SEW. **H<sub>6</sub>:** Pořadí frekvence výskytu jednotlivých psychosociálních faktorů se liší pro RP malé a střední velikosti.

Na základě dat byla nulová hypotéza  $H_{01}$  odmítnuta a byla přijata alternativní hypotéza  $H_6$ .

**VO15:** Lze zjistit kompatibilitu rozložení SEW v českých malých a středních RP se světovým vědeckým výzkumným zájmem o problematiku SEW? Výsledky ukázaly, že se rozložení psychosociálních faktorů v rámci SEW u českých podnikatelů zásadně nevychyluje od výzkumu, který byl publikován zahraničními odborníky.

- **H<sub>03</sub>:** Rezervoár SEW rozložený do pěti kategorií psychosociálních faktorů se v českých malých a středních RP neliší od výzkumného zájmu světových odborníků. **H<sub>7</sub>:** Existuje signifikantní rozdíl v identifikovaném SEW rozloženém v pěti psychosociálních faktorech v českých malých a středních RP oproti výzkumnému zájmu světových odborníků. Pro vyvrácení nulové hypotézy  $H_{03}$  se nenašlo dostatek důkazů. **H<sub>7</sub>** nelze podpořit.

#### 6.4 Doporučení pro další výzkum SEW českých RP

- Jednotlivé psychosociální faktory mají různou váhu v rámci SEW. Potvrdila se skutečnost, že konkrétní psychosociální faktory jsou pro majitele RP rozdílně důležité a významné. Majitelé je však prezentují intuitivně. Pokud by měli dostatečné informace, pak by pro ně měl tento poznatek význam např. z důvodu cílené sebe prezentace. Z poznání pozitivního vlivu SEW na rozhodování zákazníků by mohli vycházet při přípravě propagačních, mediálních a promotérských kampaní, apelovat na SEW jako na interní konkurenční výhodu. Výzkum by měl být zaměřen na to, zda si majitelé uvědomují sílu, popř. ambivalentnost SEW a jejich vliv na výkonnost jejich RP, zda prezentují SEW jako konkurenční výhodu.
- SEW odlišuje RP od jiných organizačních forem businessu. Vytváří specifické podmínky pro rozhodování majitelů RP, ovlivňuje jejich chování i chování rodinných příslušníků v životě rodiny i podniku. V ČR se touto problematikou dosud akademické prostředí systematicky nezabývalo. Základním smyslem této kvalitativní studie bylo prozkoumat aktuální rozložení SEW malých a středních RP v ČR. Byl vytvořen základ pro hlubší a podrobnější zkoumání problematiky např. ve vztahu SEW na ekonomickou výkonnost českých RP řízených různými generacemi. Zajímavý by mohl být i náhled zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, zda prezentované a reálné SEW rodinných podniků vnímají stejně, jako jejich majitelé.

## **6.5 Doporučení pro veřejnou správu a státní sektor**

Na oficiálním portálu pro podnikání a export BusinessInfo v sekci podnikatelské prostředí, rodinné firmy, pravidelně zveřejňovat úspěchy českých RP s apelem na dosažené ekonomické výsledky díky SEW, tím vytvářet pozitivní image rodinného podnikání v očích široké veřejnosti, potažmo zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů i finančních institucí.

Oslovovat rodinné podniky, umožnit jim snadnou registraci do soutěží vyhlášených veřejným sektorem – např. vyzývat k účasti v programech Národní ceny kvality (MPO), Ambassador kvality České republiky, k certifikaci značky kvality potravin (MZ – Klasa, Regionální potravina, Česká potravina, Zaručená tradiční specialita, Chráněné označení původu) apod. V případě výhry nebo získání certifikátu je mediálně více zviditelňovat s apelem na SEW.

## **7. Mezigenerační přístup k financování RP, preference užití cizího a vlastního kapitálu**

Text kapitoly 6 byl zaměřen na tzv. nefinanční bohatství RP, nicméně bez efektivního řízení podnikových financí se neobejde žádný podnik. Proto bude následující kapitola zaměřena na aktuální stav mezigeneračního přístupu k financování RP, preferencí užití cizího a vlastního kapitálu v malých a středních českých RP.

Vhled do témat spojených s rodinným podnikáním, uvedený v podkapitole 1.5 (Průběh, stav poznání problematiky a metody výzkumu v ČR) umožnil poznání, že problematice spojené se specifiky finančního řízení, integraci finančních a nefinančních prostředků, postoji k formám financování apod. se podrobněji věnuje především tým VŠE v Praze, centra pro RP (Machek et al., 2019, Machek, Hnilica, 2019 apod.). Problematika však není řešena pohledem jednotlivých generací. Pokud budeme vycházet z šesti hlavních tematických oblastí vědeckého zkoumání podle Evert et al. (2015), pak je možno problematiku primárně přiřadit k oblasti vlastnictví a správa majetku (VM), lze předpokládat, že souvisí i s problematikou charakteristiky a atributy (CHA), strategie a řízení (SŘ), obchodní výsledky a růst (OV), posloupnost a nástupnictví (PN), potažmo dynamika a mezilidské vztahy (DM).

Obecné povědomí o finančním řízení v RP předpokládá, že zahájení provozu financují z vlastních zdrojů, později provoz a expanzi financují prostřednictvím reinvestice zisků, že obezřetně řídí tok finančních prostředků a že ze všech úhlů pohledu (potřeb a možností rodiny i businessu) zvažují formy financování investic či inovací. V návaznosti na coronavirová opatření se ale zостřil tlak na oblast likvidity a toku cash flow. I podniky, které se dosud urputně bránily využít cizí kapitál<sup>35</sup>, hledají možnost pro financování provozu a zajištění dalších růstových plánů touto formou.

Navíc, v českých RP v současnosti dochází k novodobé historicky první výměně generací. V managementu či ve správních orgánech působí buď jedna generace (zakladatelů nebo nástupníků) nebo společně působí dvě a více generací. To přináší rozdílné pohledy, názory a praktiky pro finanční řízení. Lze předpokládat, že získávání, investování a optimalizace kapitálu bude patřit mezi priority nástupníků rodinných podniků. Proto jsem považovala za důležité vyhodnotit postoje jednotlivých generací k užití vlastního či cizího kapitálu na aktivity, které souvisí s převodem obchodního podílu z jednoho rodinného příslušníka na druhého nebo na zajištění dalšího rozvoje a růstu rodinných podniků.

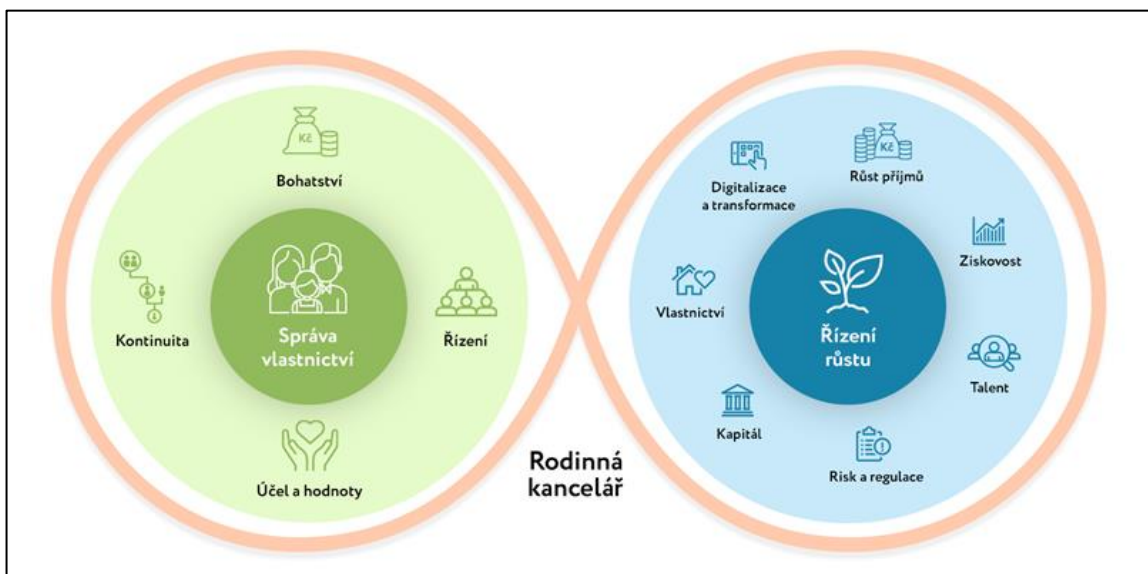
Zvýšený zájem nastupující generace o finanční poradenství zaznamenali zástupci Deloitte, KPMG, Ernst & Young, PwC, ale i AMSP ČR, Asociace rodinných podniků, Pavelka s.r.o., advokátní kancelář a další odborníci na poradenství při mezigeneračních převodech jmění ze stávající na nastupující podnikatelské generace. Zájem je o poradenství v oblasti správy osobního a rodinného majetku, investic apod. Nastupující generace si je velmi dobře vědoma skutečnosti, že bude úspěšná pouze tehdy, pokud se

---

<sup>35</sup> Osobně jsem prostřednictvím webinářů hovořila s cca deseti zakladateli RP, kteří dosud nevyužívali cizí zdroje a zvažovali možnost žádosti o podnikatelský úvěr v rámci COVID I., II., III. apod.

jí podaří získat rovnováhu mezi rodinou, profesionálním managementem a zodpovědným vlastnictvím. Jednotlivé oblasti interakce znázorňuje Obrázek 15.

Obrázek 15: Interakce rodiny a podnikání, „nekonečná smyčka“



Zdroj: PwC.com. [online]. *Služby pro rodinné firmy. Pomáháme rodinám a jejich podnikání dosáhnout jejich dlouhodobých cílů.* 2019. [Cit. 2020-05-10]. Dostupné z <https://www.pwc.com/cz/cs/sluzby/family-business.html>

V souvislosti s danou problematikou byly stanoveny následující základní výzkumné otázky, ve vztahu k VO byly stanoveny hypotézy, které byly formulovány pro účely statistického testování jako nulová hypotéza (s indexem  $H_{04}$ ) a alternativní hypotéza (s indexem  $H_8$ ):

- **VO16:** Existuje souvislost mezi počtem generací v managementu a preferencí užití cizího nebo vlastního kapitálu?
- **VO17:** Existuje závislost mezi počtem generací v managementu a konkrétní formou alokace /užití cizího nebo vlastního kapitálu?

**$H_{04}$ :** mezi počtem generací v managementu a potřebou zdrojů pro jejich alokaci neexistuje silná závislost.

**$H_8$ :** Existuje silná závislost mezi počtem generací v managementu a potřebou zdrojů pro jejich alokaci.

## 7.1 Teoretická východiska problematiky přístupu k financování RP, preference užití cizího a vlastního kapitálu

Většina malých a středních RP se podle Weclawski (2017) potýká s preferencí užití vlastních a cizích zdrojů pro investici do rozvoje, inovací, expanze. Rozsah potřeby finančních zdrojů, včetně zdrojů externích, závisí zejména na životním cyklu RP, na

počtu členů rodiny v podniku zaměstnaných, na konkrétních plánech jeho rozvoje. Mnozí zakladatelé projevují averzi k financování růstu podniku založenému na externím kapitálu prodejem akcií. Dle Machka et al. (2014) RP vykazují nižší míru zadluženosti ve vztahu k cizímu kapitálu vzhledem k averzi zakladatelů k riziku ztráty rodinné kontroly nad podnikem.

Podle Csákné, Karmazin (2016) lze zkoumáním finančních charakteristik RP dospět k dualitě rodinného a obchodního rozměru. Tato dualita se promítá do finančních rozhodnutí v užití vlastního a cizího kapitálu, které reflektuje finanční potřeby podniku a finanční potřeby či možnosti rodiny v různých fázích jejich vývoje. Zdroje financování v úvodní fázi založení a počátečního rozvoje podniku pocházejí spíše z interního prostředí rodiny než z externího prostředí finančních institucí. Jedinečné cíle, governance a finanční zdroje RP jsou nejen primárními zdroji heterogenity, ale poměr vlastního a cizího kapitálu je klíčovým faktorem pro pokračování rodinné posloupnosti, rozvoje a expanze podniku, jeho finanční stability (Aguilera, Crespi-Cladera, 2012).

V literatuře jsou RP prezentovány jako kombinace třech systémů, které se překrývají a vzájemně ovlivňují (Krošláková, 2013). Jedná se o systém rodiny, který je orientován na emoce a primárně je zaměřen na neekonomické cíle. Druhým je business systém, který je orientován na výsledky a zaměřuje se na ekonomické cíle, třetí systém je zaměřen na správu majetku a vlastnictví (Vandemaele, Vancauteren, 2015). Koráb et al. (2008) uvádí jako typické problémy financí a finančního řízení RP následující atributy:

- omezené vlastní zdroje, omezený přístup k cizím finančním zdrojům,
- neschopnost rozeznat hotovost od zisku a uvědomit si rozdíl mezi nimi, nedostatek odborného finančního vzdělání, neschopnost řídit toky hotovostí v rozvíjejícím se podniku,
- nerozlišování mezi rodinnými a firemními finančními toky, použití hotovosti proudící do podniku na vylepšení životního standardu majitelů a řídicích pracovníků v jedné osobě,
- příliš nákladné zahájení podnikání nebo příliš ambiciózní inovační cíle bez reálné obchodní predikce,
- nedostatek cash flow, neprofesionálně vedené účetnictví.

Dle výzkumu Visser, Scheers (2018) by měli být manažeři poučeni o tom, jak definovat přijatelné riziko ve finanční oblasti. Výzkum doporučuje, aby měli manažeři RP historický přehled ohledně vývoje finančních ukazatelů, který by jim pomohl identifikovat potenciální oblasti řízení finančních rizik. Do jaké míry používají RP techniky rozpočtování kapitálu, techniky předcházení finančním rizikům a techniky řízení pracovního kapitálu zjišťovali Filbeck, Lee (2000). Identifikovali, že sofistikované nástroje finančního řízení více prosazují větší RP, které mají na pozicích finančních ředitelů najaté nerodinné odborníky.

Molly et al. (2019) tvrdí, že cíle zaměřené na rodinu nepřímo ovlivňují celkovou míru užití vlastního a cizího kapitálu prostřednictvím zastoupení generací podílejících

se na managementu či vlastnictví podniku. Naznačuje, že rozhodnutí o výši dluhového financování je dáno také perspektivou SEW. Rovněž De Tienne, Chirico (2013) soudí, že důležitými hnacími silami při rozhodování o užití vlastního/cizího kapitálu jsou cíle SEW. SEW je považováno za primární hnací sílu strategického finančního chování RP i ve výzkumu Debicki et al. (2016). Williams et al. (2019) poukazují na nedostatek důkazů o tom, jak RP integrují své finanční a nefinanční cíle. Machek, Hnilica (2019) zkoumali vztah mezi dosahováním ekonomických cílů a celkové spokojenosti CEO. Došli k poznání, že maximalizace zisku, růst prodeje, rostoucí podíl na trhu a zvyšování finanční hodnoty má významný pozitivní dopad na celkovou spokojenost s podnikáním, bez ohledu na to, zda existují rodinné vazby a cíle zaměřené na rodinu. Připustili, že RP zdůrazňují spíše neekonomické cíle.

Tendence využívat méně krátkodobého cizího kapitálu vede ke konzervativnější finanční politice a vyšší likviditě. Nezastupitelnou roli mají i faktory pocházející z vnějšku (ekonomické, politické, konkurenční prostředí a tržní vztahy), ovlivňují podnikatelské riziko vnímané majiteli RP (Çera et al., 2019). Dle Birzi et al., (2018) RP rozhodují o formě a způsobu financování pod vlivem potřeb rodiny a potřeb podniku, pod vlivem počtu členů rodiny ve vztahu ke správě majetku a k výši vlastnictví. RP rozhodují o financování pod vlivem neekonomických úvah, např. dlouhodobého horizontu zachování rodinného bohatství (Brigham et al., 2014), pod vlivem velikosti podniku (Boateng et al., 2019), se zohledněním neočekávanosti a neurčitosti celospolečenského vývoje.

RP vykazují nízkou úroveň zadluženosti, zejména ty, které zaujímají ve svém oboru významné pozice na trhu (Gallo, Vilaseca, 1996). Ke stejnému tvrzení dospěli Buzzell et. al. (1975). O tržním podílu firmy hovoří jako o klíči k ziskovosti. Za jakých podmínek a proč manažeři RP rozhodnou o dluhovém financování, zkoumali na vzorku 4 223 RP ve Španělsku López-Delgado, Diéguez-Soto (2018). Mimo jiné hodnotili, zda přítomnost žen - členek rodiny v pozicích generálních ředitelek nebo aktivních ve správní radě RP - ovlivní dluhové rozhodování. Došli k poznání, že čím vyšší je počet žen, tím nižší je zadluženost rodinou řízených podniků. Apelují na skutečnost, že je při výzkumu nutno více dbát na heterogenitu rodinného podnikání. Odehnalová, Pirozek (2018) rovněž potvrdili, že genderová rozmanitost spolu s výhradním zastoupením rodinných příslušníků ve správní radě má velmi pozitivní vliv na strategickou i finanční přizpůsobivost.

Dle Cirrilo et al. (2017) vyšší počet generací negativně koreluje vůči výkonnosti podniku bez ohledu na zdroje financování. Různá struktura počtu generací v managementu RP může mít dlouhodobý dopad na finanční rozhodnutí a tím i na výkonnost (D'Aurizio et al., 2015). Poměr cizího a vlastního kapitálu je relevantní faktor při analýze výkonových variací. Výkonnost je propojena se zdroji financování, s kapitálovou strukturou (De Massis et al., 2015). Finanční struktura (pákový efekt) se mění s velikostí podniku a s jeho životním cyklem. Zatímco malé RP vykazovaly inverzní vztah mezi příležitostmi k růstu a zadlužením, rychle rostoucí střední a velké RP pravděpodobně nebudou mít dostatečné příjmy a zisky na financování veškerého svého růstu interně a budou hledat dluhové zdroje (Acedo-Ramirez et al., 2017). Vliv

struktury řízení rodiny na strukturu kapitálu zkoumali metodou panelové regrese i Monteiro et al. (2019) na vzorku 266 brazilských RP kótovaných na B3 (*Brasil Bolsa Balcão SA*).

Zjištění ukazují, že společnosti se strukturou rodinného managementu mají vyšší podíl krátkodobého dluhu. Pokud jde o celkovou a dlouhodobou zadluženost, neexistovala žádná významná souvislost se strukturou řízení rodiny. Vypozorovali, že podnik, kde rozhoduje jediný zakladatel, vykazuje vyšší zadlužení než zbytek podniků, ve kterých je vysoká zaangažovanost několika rodinných příslušníků nebo generací.

Oblast finančního rozhodování v RP je dosud nedostatečně prozkoumána. Přestože je většina studií o finančních rozhodnutích zaměřena na kapitálovou strukturu, nedávají jasné odpovědi na otázku, jaké faktory jsou relevantní pro užití vlastního a cizího kapitálu, jaká je jejich skutečná finanční logika (Motylska-Kuzma, 2017).

Dosud nebylo jednoznačně rozhodnuto, zda, za jakých podmínek a za jakým účelem RP preferují více dluhové financování oproti užití vlastních zdrojů. Obě formy respektují rovinu rodinnou a vlastnickou a jsou relevantní z ekonomického, emocionálního, sociálního hlediska (Strážovská et al., 2008, Cerdan, Hernandez, 2013, Cano-Rubio et al., 2016, Carr et al., 2017).

Průzkum zabývající se interně vnímanými výhodami a nevýhodami RP ukázal, že právě přístup k externímu financování podniku považují majitelé z různých důvodů za svoji nejvýraznější nevýhodu (Břečková, 2016). Lze očekávat, že se RP budou i nadále v procesu svého rozvoje, při realizaci investičních rozhodnutí, při finančních vyrovnáních v rámci generační výměny, při expanzi na zahraniční trhy apod., potýkat s volbou rozhodnutí příslušného řízení struktury financování buď z interních nebo externích zdrojů (Wiener-Fererhofer, 2017).

## **7.2 Mezigenerační přístup k financování RP, preference užití cizího a vlastního kapitálu – výstupy výzkumu**

Předmětem zkoumání jsou malé a střední RP, přístup generací k preferenci užití cizího nebo vlastního kapitálu, konkrétní oblast potřeby kapitálu pro rozvoj RP.

### **7.2.1 Cíl, data a metody výzkumu**

Hlavním cílem primárního i sekundárního kvalitativního a kvantitativního výzkumu bylo vyhodnotit a porovnat mezigenerační přístup k financování RP, vyhodnotit preferenci mezi užitím cizího a vlastního kapitálu. Vedlejším cílem bylo identifikovat reálnou potřebu kapitálu a formu jeho alokace.

#### **7.2.1.1 Data a jejich zpracování**

V průběhu let 2014-2019 proběhl kvalitativní výzkum (osobní rozhovory, kulaté stoly apod.) se zástupci 848 českých RP, prostřednictvím kterých byla kódována témata nosných problematik, mimo jiné i postoje k finančnímu řízení (Petrů, 2020). U 245

(spol. s r.o., a.s.) bylo možno následně dohledat relevantní finanční data prostřednictvím databáze ekonomických subjektů ARES, veřejného rejstříku a sbírky listin (bylo pracováno s výkazy z let 2014-2018, finanční data pro rok 2019 nebyla v době přípravy tohoto textu veřejně dostupná).

Tabulka 26: Četnost RP dle právní formy

| Právní forma/<br>Četnost | OSVČ, ostatní | s.r.o. | a.s. | Celkem         |
|--------------------------|---------------|--------|------|----------------|
| <b>Absolutní</b>         | 603           | 218    | 27   | <b>848</b>     |
| <b>Relativní v %</b>     | 71 %          | 26 %   | 3 %  | <b>100,0 %</b> |

Zdroj: Petrů, N., & Tomášková, A. 2020. Preferences for the use of foreign and equity capital in family businesses.

Zkoumaný vzorek byl otestován z hlediska úplnosti testovaných proměnných za využití programu SPSS. Zkoumaný vzorek splnil úplnost dat na 100 %. Dále byla otestována spolehlivost – reliabilita všech testovaných dat za pomoci výpočtu Cronbachova Alpha. Hodnota Cronbachova Alpha je 0,887, což znamená dobrou hodnotu akceptovatelnosti. Na základě této hodnoty je možné zkoumaná data prohlásit za spolehlivá. Proto lze předložené výsledky a závěry přijmout s vysokou pravděpodobností.

#### 7.2.1.2 Metody výzkumu

Vzhledem k tomu, že bylo nutno dodržet náhodnost výběru a současně nezávislost obdržených výsledků výzkumu na formě provedeného výzkumu, byl v první fázi využit kvalitativní výzkum, neformální setkání (kulaté stoly, setkání s nástupníky), polostrukturované rozhovory, volné diskuze s vrcholovým managementem RP. Metody kvalitativního výzkumu umožnily získat pohled na předmět studie, na jeho kontextovou logiku, na explicitní i implicitní pravidla, která fungují v praxi problematiky finančního managementu a preferenci užití vlastního a cizího kapitálu pohledem jednotlivých generací.

Jako nezávisle proměnná byla do výpočtů použita proměnná Generace, jako závislé proměnné byly použity Právní forma, Proces nástupnictví, Finanční kapitál, Reálná potřeba kapitálu. Pro vyhodnocení získaných dat byly s ohledem na rozsah dat a cíl použity matematické metody deskriptivní statistiky. U průměrů nebyla hodnocena směrodatná odchylka nebo variační koeficient.

Ke zjištění závislosti proměnných byla použita metoda výpočtu Pearsonova korelačního koeficientu. Korelační analýza byla provedena pomocí statistického programu IBM SPSS ver. 25. Zkoumané proměnné pro tento výzkum jsou zpracovány v Tabulce 27.

Tabulka 27: Deskripce výzkumného vzorku

| Proměnná                | Členění proměnné                                                                                                                                                                                      | Deskripce                                                                                                                                                                                                                                                         | Relevantnost proměnné k výzkumu |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Rok založení            | do 1989 vč., 1990-1994, 1995-2000, 2001-2005, 2006-2010, 2011-2014                                                                                                                                    | Prvotní založení podniku zakladatelem.                                                                                                                                                                                                                            | nerelevantní                    |
| Právní forma            | s.r.o., a.s.                                                                                                                                                                                          | Statistická právní forma.                                                                                                                                                                                                                                         | relevantní                      |
| Počet zaměstnanců       | 1-9, 10-19, 20-49, 50-99, 100-199, 200-249, 250-499, 500-999, nad 1000                                                                                                                                | Zaměstnanci, kteří pracují v RP na základě pracovní smlouvy, pracovní úvazky nerozlišeny. Počet je evidován ke dni zápisu do databáze. Zdroj: databáze rodinných podniků VŠFS, a.s.                                                                               | nerelevantní                    |
| Generace                | 1.; 1. a 2.; 1. a 2. a 3.; 2. a 3.; 2.                                                                                                                                                                | Členové rodiny, kteří se podílení v managementu RP. Nereflektuje majetkový podíl. Zdroj: diskusní kulaté stoly a setkání nástupníků RP.                                                                                                                           | relevantní                      |
| Proces nástupnictví     | Není aktuální, v procesu, předáno                                                                                                                                                                     | Případný stav/ průběh procesu předání RP na následující generaci. Zdroj: diskusní kulaté stoly a setkání nástupníků RP.                                                                                                                                           | nerelevantní                    |
| Finanční kapitál        | Vlastní, cizí                                                                                                                                                                                         | Vlastní kapitál (vklady rodiny (vlastníků), základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, nerozdělený zisk). Cizí kapitál (krátkodobé, dlouhodobé závazky, rezervy, půjčky členů rodiny apod.). Časová řada pro roky 2014-2018. Zdroj: ARES, sbírka listin. | relevantní                      |
| Reálná potřeba kapitálu | Vyrovnání a převod, obchodní aktivity, skladové zásoby, technologické změny, technické změny, inovace produktového portfolia, podpora vztahu se zákazníky, zviditelnění značky, investice do majetku. | Viz Tabulka 28                                                                                                                                                                                                                                                    | relevantní                      |

Zdroj: Petrů, N., & Tomášková, A. 2020. Preferences for the use of foreign and equity capital in family businesses.

Následující tabulka 28 zobrazuje (bez nároku na úplnost) formy alokace kapitálu českých rodinných podniků.

Tabulka 28: Reálná potřeba kapitálu a formy jeho alokace

| Forma alokace                         | Deskripce                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vyrovnaní a převod</b>             | Vyrovnaní se zakladatelem/zakladateli podniku z 1. generace a převod majetku na nástupníka/nástupníky ve 2. generaci. Vyrovnaní mezi členy rodiny, vyplacení původního společníka apod.                                                               |
| <b>Obchodní aktivity</b>              | Expanze na nové zahraniční trhy, rozvoj obchodních aktivit na stávajících zahraničních trzích, vstup do nových zákaznických segmentů, investice do prodejního místa, vytvoření e-shopu apod.                                                          |
| <b>Skladové zásoby</b>                | Nákup skladových zásob z důvodu mimořádných zakázek, nárazové rozšíření výroby, výhodné nákupy materiálu v návaznosti na množstevní slevy, sezónní výkyvy apod.                                                                                       |
| <b>Technologické změny</b>            | Změny výrobních technologií např. v důsledku změny legislativních, bezpečnostních či hygienických opatření. Zavádění inovovaných procesů. Technologická vybavenost, nové technologie (nano, bio) apod.                                                |
| <b>Technické změny</b>                | Investice do digitalizace, robotizace, automatizace, obecně trend 4.0                                                                                                                                                                                 |
| <b>Inovace produktového portfolia</b> | Optimalizace produktového portfolia, produkty v různých fázích životního cyklu, investice do nových produktů nebo do inovace produktů ve fázi poklesu prodeje. Rozšiřování nabídky do hloubky a do šířky sortimentu, nabídka doplňkových služeb apod. |
| <b>Podpora vztahu se zákazníky</b>    | Software CRM, nastavení nových forem komunikace prostřednictvím on-line médií, investice do komunikace prostřednictvím sociálních sítí, inovace procesů interaktivní komunikace se zákazníky apod.                                                    |
| <b>Zviditelnění značky</b>            | Investice do komunikačního mixu, budování značky, rebrandingu, změny obalů, reklamních a upomínkových předmětů, účasti na veletrzích apod.                                                                                                            |
| <b>Investice do majetku</b>           | Nákup pozemků, investičního zlata, starožitností, fúze, akvizice, strategická partnerství apod.                                                                                                                                                       |

Zdroj: Petrů, N., & Tomášková, A. 2020. Preferences for the use of foreign and equity capital in family businesses.

### 7.2.2 Výsledky výzkumu

Absolutní i relativní zastoupení generací v analyzovaném vzorku n=245 malých a středních RP v ČR představuje Tabulka 29.

Tabulka 29: Zastoupení počtu generací

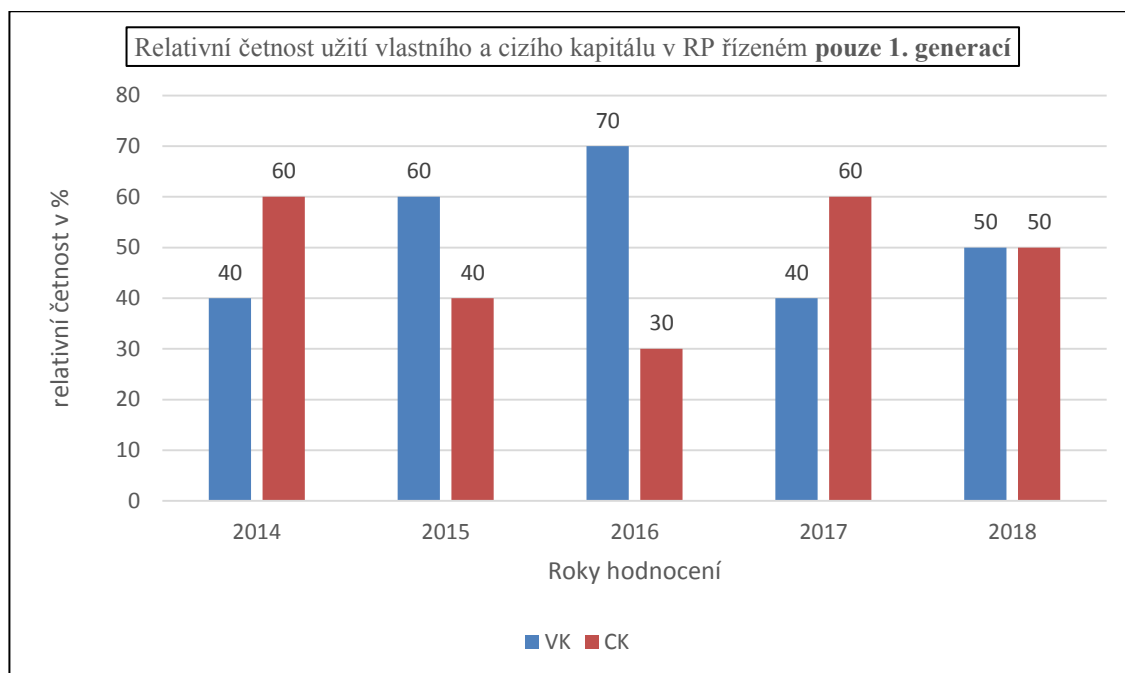
| Generace/ Četnost             | 1.  | 1. a 2. | 1. a 2. a 3. | 2.   | 2. a 3. | Celkem |
|-------------------------------|-----|---------|--------------|------|---------|--------|
| <b>Absolutní/počet firem</b>  | 10  | 95      | 40           | 47   | 53      | 245    |
| <b>Relativní % zastoupení</b> | 4,1 | 38,8    | 16,3         | 19,2 | 21,6    | 100,0  |

Zdroj: Petrů, N., & Tomášková, A. 2020. Preferences for the use of foreign and equity capital in family businesses.

V analyzovaných RP je v managementu zapojeno několik vzájemně spolupracujících generací. Spolupracuje buď první a druhá, nebo první, druhá a třetí nebo druhá a třetí generace.

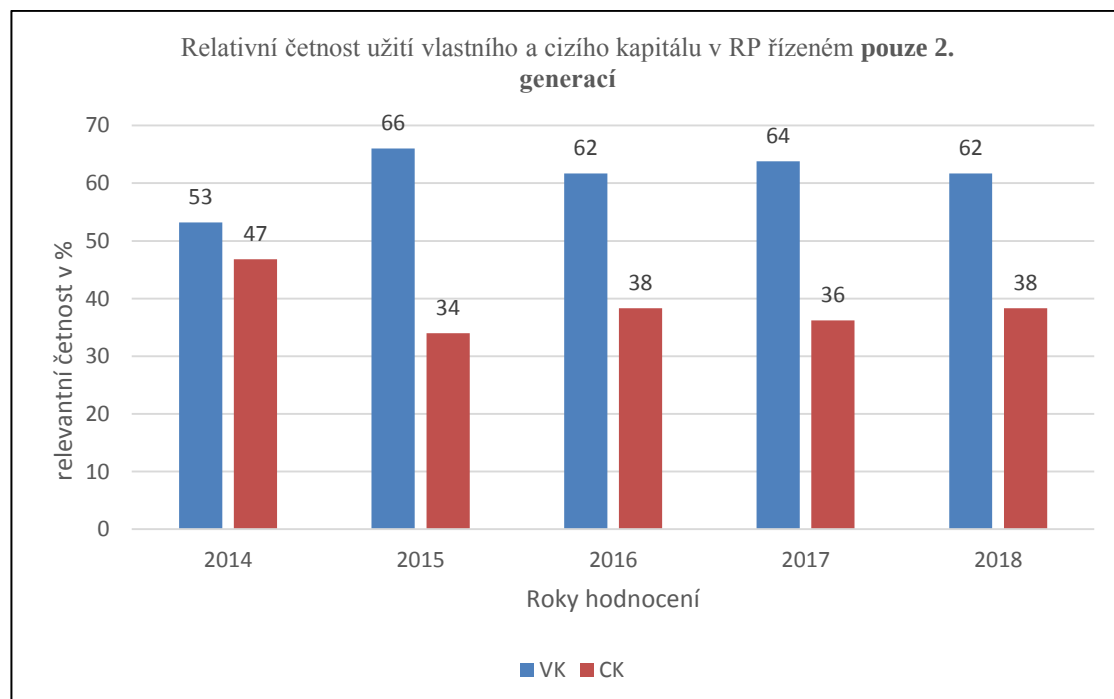
Pro zodpovězení VO17 bylo nutno nejprve zjistit a vyhodnotit užití vlastního a cizího kapitálu v letech 2014-2018, následně výsledná čísla přiřadit k proměnné generace.

Obrázek 16: Relativní četnost užití vlastního a cizího kapitálu v RP řízeném **pouze 1. generací**



Zdroj: vlastní zpracování

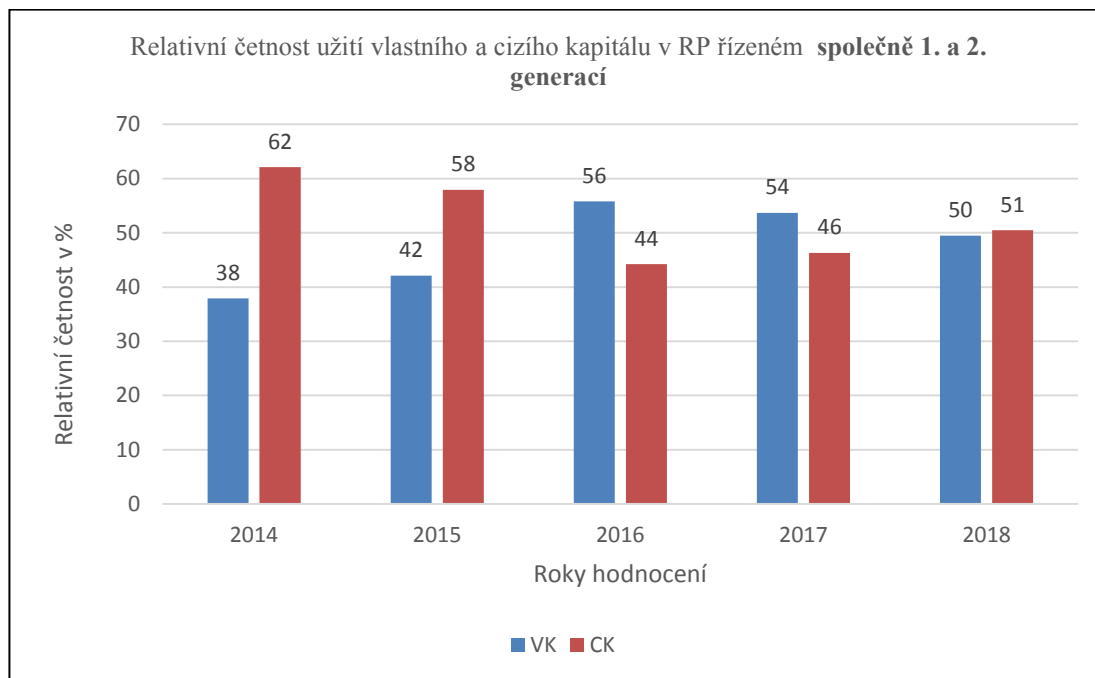
Obrázek 17: Relativní četnost užití vlastního a cizího kapitálu v RP řízeném **pouze 2. generací**



Zdroj: vlastní zpracování

V RP, ve kterých je zastoupena jedna generace (jenom první nebo jenom druhá), je upřednostňován vlastní kapitál. Průměrná hodnota užití vlastního kapitálu v letech 2014–2018 u RP řízených jenom první generací činí 52 %, průměrná hodnota užití vlastního kapitálu v letech 2014–2018 u RP řízených jenom druhou generací činí 61 %.

Obrázek 18: Relativní četnost užití vlastního a cizího kapitálu v RP řízeném **společně 1. a 2. generací**



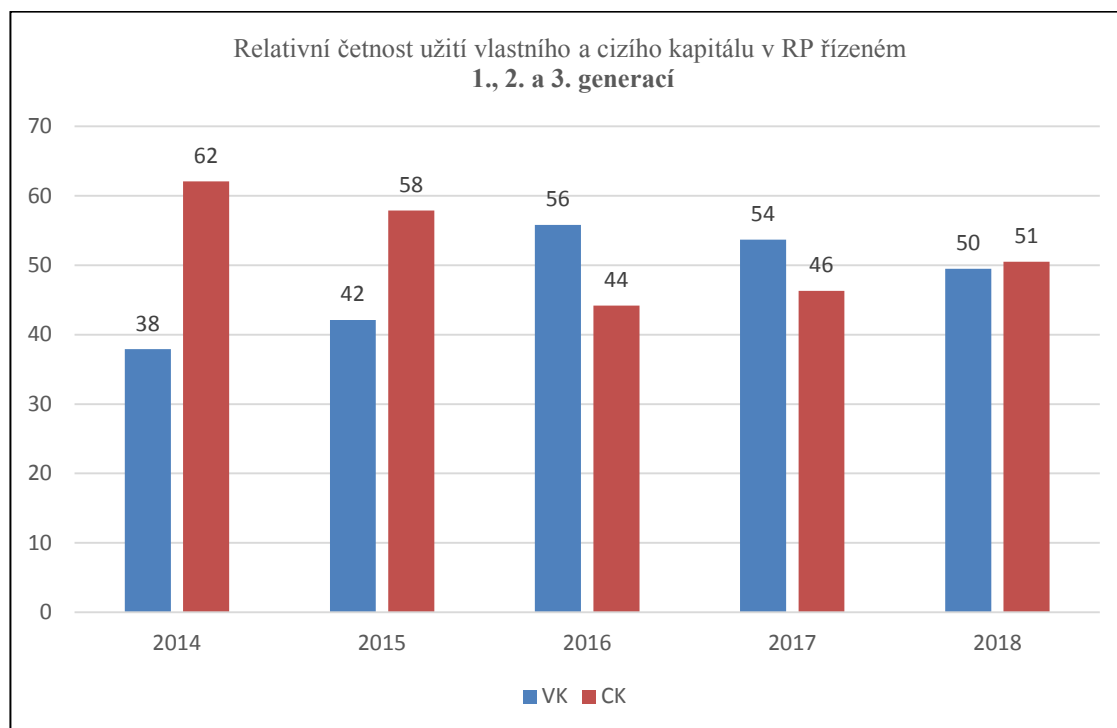
Zdroj: vlastní zpracování

V RP, ve kterých je zastoupena první a druhá generace, je upřednostňován cizí kapitál. Průměrná hodnota užití vlastního kapitálu v letech 2014-2018 u RP řízených společně první a druhou generací, činí 48 %.

V RP, ve kterých je zastoupena 1., 2. a 3. generace, je upřednostňován cizí kapitál. Průměrná hodnota užití vlastního kapitálu v letech 2014-2018 u RP řízených společně první, druhou a třetí generací, činí 48 % - viz Obrázek 19.

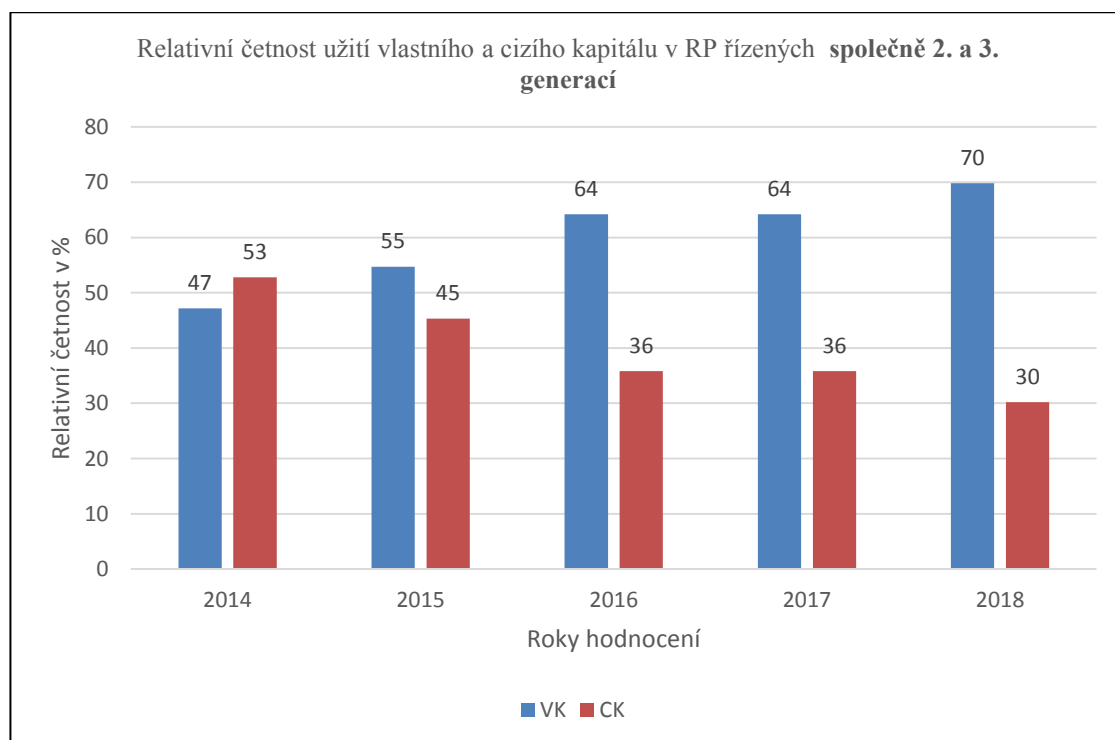
V RP, ve kterých je zastoupena druhá a třetí generace, je upřednostňován vlastní kapitál. Průměrná hodnota užití vlastního kapitálu v letech 2014-2018 u RP řízených společně druhou a třetí generací, činí 60 % - viz Obrázek 20.

Obrázek 19: Relativní četnost užití vlastního a cizího kapitálu v RP řízeném **společně 1., 2. a 3. generací**



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 20: Relativní četnost užití vlastního a cizího kapitálu v RP řízených **společně 2. a 3. generací**



Zdroj: vlastní zpracování

VO18 hledala odpověď na otázku, zda **existuje závislost mezi počtem generací v managementu a konkrétním způsobem/potřebou užití cizího nebo vlastního kapitálu?**

Tabulka 30: Reálná potřeba kapitálu ve vztahu k počtu generací

| Generace                       |    |      |         |            |       |         |
|--------------------------------|----|------|---------|------------|-------|---------|
| Forma alokace                  |    | 1.   | 1. a 2. | 1., 2., 3. | 2.    | 2. a 3. |
| Vyrovnání a převod             | AČ | 0    | 53      | 12         | 0     | 14      |
|                                | RČ | 0%   | 55,8%   | 30%        | 0%    | 26,4%   |
| Obchodní aktivity              | AČ | 0    | 15      | 7          | 9     | 7       |
|                                | RČ | 0%   | 15,8%   | 17,5%      | 19,1% | 13,2%   |
| Skladové zásoby                | AČ | 1    | 0       | 0          | 3     | 1       |
|                                | RČ | 10%  | 0%      | 0%         | 6,4%  | 1,9%    |
| Technologické změny            | AČ | 3    | 8       | 7          | 8     | 7       |
|                                | RČ | 30%  | 8,4%    | 17,5%      | 17%   | 13,2%   |
| Technické změny                | AČ | 2    | 7       | 4          | 7     | 15      |
|                                |    | 1.   | 1. a 2. | 1., 2., 3. | 2.    | 2. a 3. |
|                                | RČ | 20%  | 7,4%    | 10%        | 14,9% | 28,3%   |
| Inovace produktového portfolia | AČ | 2    | 7       | 5          | 6     | 0       |
|                                | RČ | 20%  | 7,4%    | 12,5%      | 12,8% | 0%      |
| Podpora vztahu se zákazníky    | AČ | 1    | 3       | 3          | 7     | 2       |
|                                | RČ | 10%  | 0%      | 7,5%       | 14,9% | 3,8%    |
| Zviditelnění značky            | AČ | 1    | 2       | 2          | 7     | 5       |
|                                | RČ | 10%  | 2,1%    | 5%         | 14,9% | 9,4%    |
| Investice do majetku           | AČ | 0    | 0       | 0          | 0     | 2       |
|                                | RČ | 0%   | 0%      | 0%         | 0%    | 3,8%    |
| Celkem                         | AČ | 10   | 95      | 40         | 47    | 53      |
|                                | RČ | 100% | 100%    | 100%       | 100%  | 100%    |

Zdroj: Petrů, N., & Tomášková, A. 2020. Preferences for the use of foreign and equity capital in family businesses. Pozn.: AČ – absolutní četnost. RČ – relativní četnost.

Tabulka 30 umožňuje prostřednictvím deskriptivní statistiky vyhodnotit, že existuje souvislost mezi počtem generací v managementu a konkrétním způsobem /potřebou užití cizího nebo vlastního kapitálu:

- a) v RP, kde je pouze 1. generace, jsou vlastní zdroje užity především pro realizaci technologických změn,
- b) v RP, kde je první a druhá generace, jsou cizí zdroje užity především pro vyrovnání a převod majetku,
- c) v RP, kde je první, druhá a třetí generace, jsou cizí zdroje užity především pro vyrovnání a převod majetku,
- d) v RP, kde je druhá a třetí generace, je vlastní kapitál užit především na realizaci technických změn
- e) v RP, kde je pouze druhá generace, je vlastní kapitál užit především pro realizaci obchodních aktivit.

Statistickou významnost závislost mezi generacemi a potřebou zdrojů pro jejich alokaci uvádí výpočet Pearsonova koeficientu – viz Tabulka 31.

Tabulka 31: Korelační analýza mezi generacemi a potřebou zdrojů

| Ukazatel                |                     | Generace | Reálná potřeba kapitálu |
|-------------------------|---------------------|----------|-------------------------|
| Generace                | Pearson Correlation | 1        | ,457**                  |
|                         | Sig. (2-tailed)     |          | ,000                    |
|                         | N                   | 245      | 245                     |
| Reálná potřeba kapitálu | Pearson Correlation | ,457**   | 1                       |
|                         | Sig. (2-tailed)     | ,000     |                         |
|                         | N                   | 245      | 245                     |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Zdroj: Petrů, N., & Tomášková, A. 2020. Preferences for the use of foreign and equity capital in family businesses.

Nulovou hypotézu  $H_{04}$ : mezi počtem generací v managementu a potřebou zdrojů pro jejich alokaci neexistuje silná závislost je možno podpořit.  $H_8$ : Existuje silná závislost mezi počtem generací v managementu a potřebou zdrojů pro jejich alokaci, není možno podpořit, výsledná hodnota  $r = 0,457$  hovoří o střední závislosti.

### 7.2.3 Diskuze k výstupům výzkumu

Rodinná správa, angažovanost generací, počet členů rodiny zaměstnaných v RP, SEW apod. ovlivňují preference v užití cizího nebo vlastního kapitálu pro financování aktivit RP (Birzi et al., 2018). Ve prospěch cizího kapitálu se staví Moussa, Elgiziry (2019). Tvrdí, že účast vícegeneračního zapojení ve vrcholovém managementu vede ke zvýšení zadlužení při užití cizího kapitálu. Weclawski (2017) se domnívá, že úspěšný

mezigenerační převod potřebuje množství kapitálu. Výše uvedený výzkum toto poznání potvrdil.

V malých a středních RP, kde je zastoupena první a druhá generace, je cizí kapitál alokován především na vyrovnání a převod majetku, obdobně je tomu v situaci, kdy je v podniku první, druhá a třetí generace. Nastupující generace potřebuje dostatek kapitálu pro finanční vypořádání se zakládající generací, popř. s dalšími rodinnými příslušníky či pro vyplacení původního společníka.

V managementu RP mohou být rodinní příslušníci zastoupeni několika generacemi. K většímu počtu generací v managementu se skepticky staví Cirrilo et al. (2017) z důvodu možného střetu názorů, mimo jiné i na alokaci zdrojů. Na střet generací, který může mít negativní vliv na management, upozorňuje také Cabrera-Suárez et al. (2015), Visser, Scheers (2018). Výzkum prokázal, že v českých RP momentálně existuje pět variant generačního zastoupení, a to: 1. generace; 1. a 2. generace; 1., 2. a 3. generace; 2. a 3. generace; 2. generace. Vzhledem k tomu, že v ČR byly rodinné podniky zakládány po roce 1989, logicky převažuje společné zastoupení 1. a 2. generace v 38,8 % podniků. Výzkum však nehodnotil, zda v těchto podnicích panuje ne/shoda ohledně alokace finančních prostředků ve prospěch vlastních nebo cizích zdrojů. Rovněž problematika genderové rovnosti a vlivu na finanční rozhodnutí (Odehnalová, Pirozek, 2018) nebyla zkoumána.

Je možno se ztotožnit s poznáním Birzi et al., (2018), že se RP rozhodují o formě a způsobu financování pod vlivem potřeb rodiny a potřeb podniku, počtu členů rodiny. Např. potřeby podniku jsou v představeném výzkumu zastoupeny alokací zdrojů do obchodních aktivit, technologických a technických změn, inovací produktového portfolia, podpory řízení vztahů se zákazníky a zviditelnění značky.

Gallo, Vilaseca (1996) preferenci vlastního kapitálu vysvětlují silnou identifikací majitele s podnikem. Výzkum naznačuje, že pokud je RP stále vlastněn a řízen první generací, tato preferuje kapitál vlastní. Toto zjištění je částečně v rozporu se zjištěním Diéguez-Soto, López-Delgado (2019). Užití vlastního kapitálu převládá v raných generačních fázích nebo při založení podniku. K obdobnému poznání dospěla Naďová-Krošlák (2020). Její výzkum na Slovensku prokázal, že 86 % podniků použilo pro založení osobní úspory, 47 % bankovní úvěry a 24 % respondentů si půjčilo finanční prostředky od rodinných příslušníků.

Partneři, kteří nebyli v příbuzenském vztahu k rodinnému podnikateli, finančně začínajícím podnikatelům vypomohli ve 4 % případů, přátelé z blízkého okolí 3 % podnikatelů. Nikdo neuvedl, že by použil například rizikový kapitál – což může souviset s konzervativním smýšlením RP, ale i s nezájmem poskytovatelů rizikového kapitálu o financování malého a středního rodinného podnikání.

Je možno podpořit poznání Motylska-Kuzma (2017), že dosud nebylo jednoznačně rozhodnuto, zda, za jakých podmínek a za jakým účelem RP více preferují dluhové financování oproti užití vlastních zdrojů. Z výstupů výše uvedeného výzkumu vyplývá, že je vlastní kapitál investován především do technologických změn, do

obchodních aktivit. Cizí kapitál slouží k vyrovnání a převodu majetku, k realizaci technických změn a k inovaci produktového portfolia.

Výsledky výzkumu komparují účetní data z let 2014-2018 ve vztahu k počtu generací v managementu podniku. Vlastní zdroj nebyl prokázán jako převažující, oproti poznání Lam, Lee (2012), D'Aurizio et al. (2015), Csákné, Karmazin (2016).

Na základě přezkumu odborných zdrojů se lze domnívat, že dosud nebyl (minimálně v ČR a na Slovensku) proveden nebo publikován výzkum, který by analyzoval preferenci užití vlastního a cizího kapitálu v procesu generační výměny při participaci několika skupin generací. V tomto pojetí je výzkum unikátní.

Primárně lze problematiku zařadit do tematického okruhu vlastnictví a správa majetku (VM). Investice do inovací, expanze na zahraniční trhy však souvisí s okruhem obchodní výsledky (OV), finanční plánování obsahuje mimo jiné i tvorbu finančních strategií, tedy souvisí s oblastí strategie a řízení (SŘ). Charakteristickým atributem (CHA) RP je, že zahájení podnikání většinou hradí vlastními zdroji nebo zdroji rodinných příslušníků. Poměr cizích a vlastních zdrojů se mění v návaznosti na počet generací v managementu, tedy téma posloupnost a nástupnictví (PN). Různá struktura počtu generací (PN) má dopad na finanční rozhodnutí (VM) a obchodní výkonnost (OV). Rozhodnutí o výši dluhového financování je dáno perspektivou SEW, tedy oblast dynamika a mezilidské vztahy (DM). SEW je považováno za hnací sílu strategického finančního rozhodování (SŘ).

#### **7.2.4      *Limity výzkumu***

Výzkum má několik omezení či limitů. Především se jedná o ne/ochotu majitelů spolupracovat na jakémkoli výzkumu, neochotu sdílet finanční informace – OSVČ, které nemají dle zákona tuto oznamovací povinnost – nejsou ve většině případů ochotny data sdílet. Důvodem může být i obava z jejich zneužití, předání orgánům státní správy, finančnímu úřadu, postoj k GDPR apod.

Dalším limitem je ne/snadnost či ne/výhodnost přístupu RP k získání cizích zdrojů v různých fázích životních a ekonomických cyklů jejich vývoje. Limitem je i ne/ochota majitelů podstoupit riziko využití cizích zdrojů, což bylo diskutováno v předchozí kapitole vlivu SEW na finanční řízení rodinného podniku.

Limitem byl do roku 2018 nezájem politické reprezentace o podporu segmentu RP. Tato situace se v návaznosti na ukotvení definice rodinného podnikání v květnu 2019 formou vládního Usnesení, její doplnění v květnu 2020, na opatření tzv. Živnostenského balíčku, v konečném důsledku na ekonomická opatření ve vztahu ke coronavirové situaci, změnila. Obdobně se měnil přístup bank (Equabank, generální partner soutěže Rodinná firma roku, nabízí Běžný účet Rodinná firma a Malý podnikatelský úvěr Rodinná firma. ČMRZB nabízí RP programy GEN-Záruka, Expanze-úvěry a Expanze-záruky, apod.) a poskytovatelů cizích zdrojů k dluhovému financování RP.

Limitem je i samotný výzkumný vzorek, který zahrnoval pouze malé a střední úspěšné s.r.o. a a.s., vzorek nezahrnoval OSVČ, mikropodniky, velké podniky, ani podniky, které byly prodány nebo likvidovány. Lze předpokládat, že mikropodniky či OSVČ využívají k financování svých aktivit alternativní kanály (například půjčky od příbuzných, přátel), takže oficiálně je jejich poměr zadlužení nulový. Velké podniky, uspořádané např. v divizní či holdingové organizační struktuře mohou prostřednictvím „matky“ financovat své „dceřinky“ apod.

Dalším limitem je vysoký stupeň heterogenity českých RP, který může vést k různému stupni vnímání finančního managementu a k různé odolnosti vůči předcházení finančním rizikům.

Za limit výzkumu je možno považovat i zvolené roky (2014-2018), které byly vyhodnocovány. Pokud by bylo pracováno s delším časovým obdobím v komparaci s průběhem příchodu generací do řízení podniku, možná by výsledky měly větší nebo jinou vypovídací hodnotu. Bylo by též vhodné znát v jednotlivých letech souvislosti s podmínkami či s ne/ochotou bank a ostatních poskytovatelů cizích zdrojů nabízet je majitelům RP. Je všeobecně známo, že např. nabízenou výši úrokové sazby ovlivňuje mnoho faktorů. Těmi je např. aktuální ekonomická situace, poměr nabídky a poptávky po cizích zdrojích, míra konkurence mezi poskytovateli cizích zdrojů, reálná bonita klienta hodnocená různými parametry, zájem o krátkodobé nebo dlouhodobé financování, odvětví, ve kterém žadatel působí, schopnost žadatele vypracovat smysluplný a realizovatelný podnikatelský záměr apod.

### 7.3 Vyhodnocení výzkumných otázek a hypotéz

**VO16:** Existuje souvislost mezi počtem generací v managementu a preferencí užití cizího nebo vlastního kapitálu? Souvislost mezi počtem generací v managementu a preferencí užití cizího nebo vlastního kapitálu existuje.

- V RP, ve kterých je zastoupena jedna generace (jenom první nebo jenom druhá), je upřednostňován vlastní kapitál. Průměrná hodnota užití vlastního kapitálu v letech 2014–2018 u RP řízených jenom první generací činí 52 %, průměrná hodnota užití vlastního kapitálu v letech 2014–2018 u RP řízených jenom druhou generací, činí 61 %.
- V RP, ve kterých je zastoupena první a druhá generace, je upřednostňován cizí kapitál. Průměrná hodnota užití vlastního kapitálu v letech 2014–2018 u RP řízených společně první a druhou generací, činí 48 %.
- V RP, ve kterých je zastoupena první, druhá a třetí generace, je upřednostňován cizí kapitál. Průměrná hodnota užití vlastního kapitálu v letech 2014–2018 u RP řízených společně první, druhou a třetí generací, činí 48 %.
- V RP, ve kterých je zastoupena druhá a třetí generace, je upřednostňován vlastní kapitál. Průměrná hodnota užití vlastního kapitálu v letech 2014–2018 u podniků řízených společně druhou a třetí generací, činí 60 %.

**VO17:** Existuje závislost mezi počtem generací v managementu a konkrétní formou alokace/užití cizího nebo vlastního kapitálu? V RP, kde je pouze 1. generace, jsou vlastní zdroje užity především pro realizaci technologických změn. V RP, kde je první a druhá generace, jsou cizí zdroje užity především pro vyrovnání a převod majetku. V RP, kde je první, druhá a třetí generace, jsou cizí zdroje užity především pro vyrovnání a převod majetku. V RP, kde je druhá a třetí generace, je vlastní kapitál užit především na realizaci technických změn. V RP, kde je pouze druhá generace, je vlastní kapitál užit především pro realizaci obchodních aktivit.

Nulovou hypotézu **H<sub>04</sub>**: mezi počtem generací v managementu a potřebou zdrojů pro jejich alokaci neexistuje silná závislost je možno podpořit. **H<sub>8</sub>**: Existuje silná závislost mezi počtem generací v managementu a potřebou zdrojů pro jejich alokaci, není možno podpořit, výsledná hodnota  $r = 0,457$  hovoří o střední závislosti.

#### **7.4 Doporučení pro další výzkum přístupů k financování RP, preference užití cizího a vlastního kapitálu v RP**

- Získané výsledky o finančním chování RP v procesu mezigeneračního předání v ČR, ale i vyhodnocování potřeby cizího a vlastního kapitálu v návaznosti na počet generací zastoupených v managementu RP by mohly být zobecnitelné pro jiné země bývalého socialistického bloku, popř. by mohl být následující výzkum zaměřen na porovnání přístupu k užití vlastního/cizího kapitálu v těchto zemích v návaznosti na generační zastoupení a výměnu.
- V budoucím výzkumu by bylo zajímavé zjistit, zda RP využily nástroje dluhového financování pro udržení se na trhu popř. další růst a expanzi i vzhledem k výhodnosti nabízených úvěrů v rámci programů COVID I, II, programů nabízených ČMZRB apod.
- Výzkum by mohl být směřován i ve vztahu k bankám a dalším poskytovatelům cizích zdrojů, za jakých okolností a za jakých podmínek jsou ochotny přistoupit k poskytnutí svých zdrojů RP.
- Téma naznačuje další možné směry zkoumání. Těmi může být finanční stabilita, míra zadluženosti RP před a po předání nastupující generaci, vyhodnocení míry čerpání záruk a podpor pro RP v různých odvětvích národní ekonomiky, míru averze vůči riziku užití cizích zdrojů u mladší generace apod. Nabízí se i porovnání hodnocených kritérií v zemích bývalého socialistického bloku se zeměmi s nepřerušenou tradicí RP.
- Doposud není k dispozici výzkum zaměřený na přístup RP k financování z hlediska složení představenstva, dozorčí rady (gender, počet rodinných x nerodinných příslušníků apod.).
- Při zkoumání této problematiky spolupracovat se zástupci VŠE, kteří se tematikou zabývají dlouhodobě.

## **7.5 Doporučení pro veřejný sektor, státní správu**

Sjednotit politickou rétoriku napříč jednotlivými vládními stranami, upustit od ovlivňování voličské základny nerealizovatelnými sliby a jednoznačně deklarovat, že za ekonomické výsledky je odpovědný majitel a management rodinného podniku. Ten musí převzít odpovědnost za další růst svého RP, musí se naučit řídit podnikatelská rizika, musí se naučit sám investovat do vlastního rozvoje a zvážit ne/výhodnost financování rozvoje cizími nebo vlastními zdroji.

Aby toho byli majitelé schopni, podpořit jejich vzdělávání a schopnost efektivně řídit finance prostřednictvím již jednou zmíněných vzdělávacích voucherů, tentokrát zaměřených na řízení financí.

Návrh úpravy zákona o zadávání veřejných zakázek tak, aby nebyla nejnižší cena stanovena jako základní podmínka pro výběr dodavatele. Stanovit parametry, které by zohledňovaly spolehlivost, místní regionální příslušnost, praxí prokázané know-how, kvalitu, komunikativnost apod., což jsou v podstatě SEW rodinného podnikání. Zjednodušením administrace přihlášek do výběrových řízení na veřejné zakázky otevřít možnost účasti i rodinným podnikům.

Predikovat trendová odvětví či technologie umožňující realizovat vysokou přidanou hodnotu. Příznivým a vstřícným podnikatelským prostředím podpořit zahájení podnikání mladých rodinných podniků, zjednodušit jim přístup k dluhovému financování, zjednodušit formuláře žádostí o dotace apod.

Zvážit systém daňových úlev – např. po vzoru Španělska - pokud podnikatel investuje do rozvoje rodinného podniku vlastní zdroje, je stanovena úroková sazba, na základě které si lze snížit daně.

## 8. Souvislosti výzkumných tematických okruhů

Úplné pochopení rodinného podnikání vyžaduje všestranné znalosti týkající se oblasti specifik RP, dále znalosti ekonomické, obchodní, finanční, organizační, psychologické, podnikatelské, manažerské, sociologické, strategické apod. Habilitační práce je toho důkazem. Již před její přípravou, v rámci setkávání s majiteli a nástupníky RP, v průběhu psaní textu, při přezkumu textů odborné literatury, si autorka uvědomila, že byt' se jedná o - na první pohled jednotlivá témata z různých oborů vědeckého zkoumání - lze mezi nimi vysledovat souvislosti - viz následující text, Tabulka 32, Obrázek 21.

### 8.1 Konkretizace souvislostí výzkumných tematických okruhů

Samotný fakt, že se jedná o RP, je možno primárně zařadit do tematického okruhu **charakteristika a atributy (CHA)**, upozorňuje na význam a specifika RP oproti firmám nerodinného typu. Základní rozdíl je v samotném zapojení počtu rodinných příslušníků do vlastnictví a managementu RP, což souvisí s tematickým okruhem dynamika a mezilidské vztahy (DM), vlastnictví, uplatnění moci a správa majetku (VM), zapojený počet generací s okruhem posloupnost a nástupnictví (PN).

Charakteristikou RP je skutečnost, že se kloubí rodina a emoce, SEW (oblast DM) s racionalitou businessu (oblast obchodní výsledky a růst OV, strategie a řízení SŘ) a správa majetku (VM). Záměrem zakládající generace je předat RP rodinným nástupníkům (PN) a předat jim i majetek (VM). Bivalentní atributy RP zahrnují konkrétní role členů RP v rodině a v businessu, emoční zapojení, rodinné a etické hodnoty, hrdost na značku, tradici, know-how (oblast DM). Na tom, jak dobře jsou bivalentní atributy spravovány, závisí obchodní úspěch a růst (OV), obchodní úspěch se nedostaví bez správně nastavených strategií a managementu rodiny i businessu (SŘ).

Tematická oblast **Obchodní výsledky a růst RP (OV)** je primárně zaměřena především na business, odhaluje, jaké procesy, praktiky, rozhodovací činnosti vedou k úspěchu RP na stávajících trzích a k úspěšnému vstupu na zahraniční trhy. Obchodní výsledky a růst je ovlivněn schopností managementu RP řídit obchodní, marketingové, finanční, inovační apod. strategie (SŘ). Rodinné podniky mohou být konzervativnější, mohou mít averzi k riziku nebo se vyhýbat riziku selhání spojenému s potenciální ztrátou majetku (VM, DM).

Vstup na zahraniční trhy (OV) je především pro malé a střední RP velkou výzvou, protože je s ním spojena změna cíle, struktury lidských zdrojů (DM), strategie (SŘ). Vstup vyžaduje dostatečné finanční zajištění (VM), počet generací (PN) ovlivní diverzifikaci teritorií (OV, SŘ).

Konkurenční výhodou i v mezinárodním měřítku může být skutečnost, že se jedná o rodinný podnik uplatňující SEW (CHA, DM). OV jsou ovlivněny firemní kulturou, etikou, společenskou odpovědností (SEW), profesionalitou lidských zdrojů a

mezilidskými vztahy (DM), efektivitou řízení napříč generacemi (PN), řízením kapitálu, pohledávek, řízením tržních rizik (VM) apod.

Tematická oblast **strategie a řízení (SŘ)** je primárně zaměřena na strategii rodiny a strategii businessu (CHA), zahrnuje strategické plánování na období cca 20-30 let. Efektivní strategické plánování bude mít příznivý vliv na úspěšné předání RP následující generaci (PN), na obchodní výsledky a růst (OV). Strategické plánování zahrnuje strategie řízení rodinných i nerodinných lidských zdrojů (DM), marketingové strategie (OV), finanční strategie i strategie správy majetku (VM) apod.

Tematická oblast **dynamika a mezilidské vztahy (DM)** je primárně zaměřena na kombinaci rodinného systému a organizační struktury v businessu. „Funkční období“ zakladatele jako majitele a CEO v ČR trvá poměrně dlouhou dobu (30-40let), i když podnik předá nastupující generaci (PN), působí ve správních orgánech RP (VM). Předávání rodinných hodnot má přímý vliv na Pearsonální politiku, je zaměřeno především na dodržování etických hodnot a společenskou odpovědnost. DM jsou ovlivněny počtem generací, ale i počtem členů širší rodiny (PN) zúčastněných na managementu a na správě vlastnictví (VM).

V některých RP jsou rodinní příslušníci bez ohledu na jejich kvalifikaci a výkon upřednostňováni před nerodinnými zaměstnanci. Rodinné vztahy mají přednost před obchodním úspěchem (OV). V některých RP se podaří spojit rodinu a podnikání velmi úspěšně, jinde vede společné podnikání ke střetu zájmů, konfliktům až zneprátení rodinných příslušníků a k prodeji RP (VM).

Tematická oblast **posloupnost a nástupnictví (PN)** je specifická pro RP (CHA). Je jednou z nejdůležitějších a rovněž i nejsložitějších strategií (SŘ), její součástí je předání vlastnictví a majetku nastupující generaci (VM). Přejed vlastnictví je spojen s mnoha právními a legislativními, daňovými úkony, s uplatněním moci.

Nastavení pravidel v rodině i v podnikání je dáno existencí rodinné ústavy, funkčností rodinných správních orgánů, schopností předcházet konfliktům apod. Souvisí s předáním a zajištěním obchodní kontinuity (OV), je spojena s vytvořením nových organizačních struktur v businessu i v rodině (DM) apod.

Tematická oblast **vlastnictví, uplatnění moci, správa majetku (VM)** je primárně důležitá pro přežití a zajištění finanční stability rodiny i businessu. V počáteční fázi podnikání jsou RP financovány především vlastními rodinnými zdroji, inovace a rozvoj je zajišťován především reinvesticí zisku, majitelé RP nechtějí ztratit kontrolu nad RP prodejem akcií nerodinným příslušníkům či investorům (CHA).

RP řízené první generací mají tendenci spoléhat se na vlastní finanční zdroje jako zdroje kapitálu a zdráhají se používat cizí zdroje, ale s příchodem nastupující generace (PN) se situace mění (SŘ). Oblast VM souvisí s motivací rodinných příslušníků (DM) k excelentním výkonům a spravedlivé odměně, s řízením strategií (SŘ) vedoucích k rozšiřování obchodních teritorií a produktových strategií (OV), s vyvážením podnikatelských rizik, s rychlostí zavádění inovací, s efektivním řízením podnikových procesů v harmonii se spokojeností v rodině apod.

## 8.2 Vyhodnocení souvislostí výzkumných tematických okruhů

Vyhodnocení souvislostí výzkumných tematických okruhů je založeno na četnosti výskytu primárních a sekundárních témat uvedených v této práci. To je základním limitem a zkreslujícím faktorem, protože habilitační práce se podrobněji nezabývala primárním okruhem posloupnost a nástupnictví (PN) a vlastnictví, uplatnění moci a správa majetku (VM) a sekundárními tématy s nimi souvisejícími.

Je však možno se domnívat, že uvedené tematické okruhy byly zvoleny správně, a že v reálném RP se vzájemně ovlivňují, že mezi nimi existují vzájemné vnitřní vztahy a souvislosti. Nicméně vzhledem k rozsahu textu habilitační práce, s vědomím uvedeného limitu, se ukázalo jako vhodné a možné provést vyhodnocení vlivu a účinku jednotlivých tematických okruhů mezi sebou a jejich vlivu na sledovaný okruh.

Pokud připustíme poznání, že existují vnitřní vazby mezi jednotlivými tematickými okruhy a že tyto se navzájem ovlivňují (vykazují souvislosti), je možno pro celkové vyhodnocení použít metodu „per partes“. Tj. kde každý tematický okruh byl vzat jako nezávislá proměnná (v Tabulce 32 je značen jako nadřazené téma) a ty okruhy, které ovlivňuje, jsou brány jako závislé proměnné (v Tabulce 32 jsou značeny jako podřízené téma).

Přičemž tam, kde se jedná o oboustranné ovlivnění nebo o zpětnou vazbu, je v dalším výpočetním kroku protější tematický okruh brán jako nezávislá proměnná, a ty které ovlivňuje, jako závislá proměnná. Je logické, že se ve vyhodnocení tematický okruh objevuje samostatně jako závislá i nezávislá proměnná, v závislosti na tom, zda je ovlivňován, nebo zda ovlivňuje.

Teprve poté, co se podařilo jednotlivé vztahy marketingově kvantifikovat a přiřadit jim číselné hodnoty účinku, bylo možné je navzájem porovnat z hlediska velikosti účinku. Toto absolutní bezrozměrné číslo uvádí jak „silný – účinný“ je vzájemný vztah mezi jednotlivými tematickými okruhy a jak velký vliv má ten který z nich na aktivity rodinného podnikání.

Přičemž pro marketingový výpočet byla jako „velikost“ daného vztahu vzata četnost výskytu konkrétní problematiky v textu habilitační práce. Jeho „váha“ byla vypočítána z hodnocení důležitosti, jak ji subjektivně viděla autorka. Ta byla přepočítána na % a následně přepočítána tak, aby kvůli zjednodušení výpočtu byla celková (sumární) hodnota všech „vah“ rovna 1.

Vynásobením zjištěných „velikostí“ a vypočítaných „vah“ mezi sebou byl obdržen marketingový „účinek“. Vypočítané výsledky vztahů uvádí tabulka 32. Grafické zobrazení účinku bylo zpracováno v Obrázku 21.

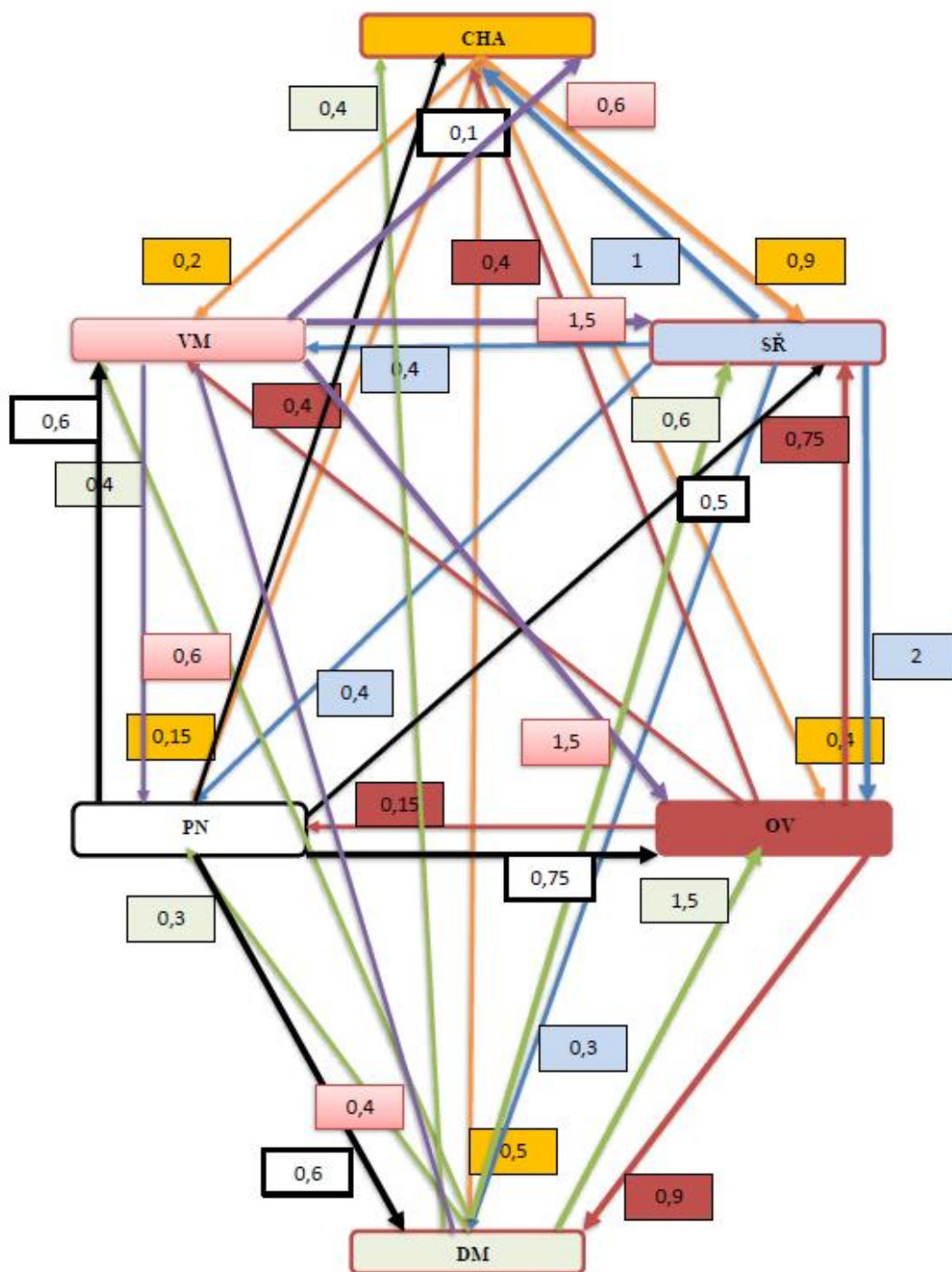
Vzhledem k tomu, že se jedná o 30 vztahů, autorka zvolila pro každý tematický okruh jinou barvu rámečku, šipky a popisu šipky. Šířka šipky je dána velikostí účinku, od 0,5 výše je šipka širší. Popis účinku je umístěn ve směru působení okruhu.

Tabulka 32: Prolínání a souvislosti tematických okruhů

| Nadřazené téma<br>(nezávislá proměnná)          | Podřízené téma<br>(závislá proměnná) | velikost | váha | účinek      |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------|----------|------|-------------|
| CHA charakteristiky a atributy                  | SŘ                                   | 3        | 0,3  | <b>0,9</b>  |
|                                                 | OV                                   | 2        | 0,2  | <b>0,4</b>  |
|                                                 | DM                                   | 2        | 0,25 | <b>0,5</b>  |
|                                                 | PN                                   | 1        | 0,15 | <b>0,15</b> |
|                                                 | VM                                   | 2        | 0,1  | <b>0,2</b>  |
| SŘ strategie a řízení                           | CHA                                  | 5        | 0,2  | <b>1</b>    |
|                                                 | OV                                   | 5        | 0,4  | <b>2</b>    |
|                                                 | PN                                   | 4        | 0,1  | <b>0,4</b>  |
|                                                 | VM                                   | 2        | 0,2  | <b>0,4</b>  |
|                                                 | DM                                   | 3        | 0,1  | <b>0,3</b>  |
| OV obchodní výsledky a růst                     | PN                                   | 3        | 0,05 | <b>0,15</b> |
|                                                 | SŘ                                   | 3        | 0,25 | <b>0,75</b> |
|                                                 | VM                                   | 2        | 0,2  | <b>0,4</b>  |
|                                                 | DM                                   | 3        | 0,3  | <b>0,9</b>  |
|                                                 | CHA                                  | 2        | 0,2  | <b>0,4</b>  |
| DM dynamika a mezilidské vztahy                 | OV                                   | 5        | 0,3  | <b>1,5</b>  |
|                                                 | SŘ                                   | 3        | 0,2  | <b>0,6</b>  |
|                                                 | PN                                   | 3        | 0,1  | <b>0,3</b>  |
|                                                 | VM                                   | 2        | 0,2  | <b>0,4</b>  |
|                                                 | CHA                                  | 2        | 0,2  | <b>0,4</b>  |
| PN posloupnost a nástupnictví                   | OV                                   | 3        | 0,25 | <b>0,75</b> |
|                                                 | SŘ                                   | 2        | 0,25 | <b>0,5</b>  |
|                                                 | CHA                                  | 1        | 0,1  | <b>0,1</b>  |
|                                                 | VM                                   | 3        | 0,2  | <b>0,6</b>  |
|                                                 | DM                                   | 3        | 0,2  | <b>0,6</b>  |
| VM vlastnictví, uplatnění moci a správa majetku | CHA                                  | 4        | 0,15 | <b>0,6</b>  |
|                                                 | OV                                   | 5        | 0,3  | <b>1,5</b>  |
|                                                 | DM                                   | 4        | 0,1  | <b>0,4</b>  |
|                                                 | SŘ                                   | 5        | 0,3  | <b>1,5</b>  |
|                                                 | PN                                   | 4        | 0,15 | <b>0,6</b>  |
| <b>nejsilnější vnitřní vazby</b>                |                                      |          |      |             |
| nadřazený faktor (jako nezávislý vliv)          | podřízený faktor (jako závislý vliv) | účinek   |      |             |
|                                                 |                                      |          |      |             |
| SŘ                                              | OV                                   | 2        |      |             |
| DM                                              | OV                                   | 1,5      |      |             |
|                                                 |                                      |          |      |             |
|                                                 |                                      |          |      |             |
|                                                 |                                      |          |      |             |
| VM                                              | OV                                   | 1,2      |      |             |
| VM                                              | SŘ                                   |          |      |             |
| CHA                                             | SŘ                                   |          |      |             |
| OV                                              | DM                                   |          |      |             |

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 21: Prolínání a souvislosti výzkumných témat spojených s rodinným podnikáním



Zdroj: vlastní zpracování

Z provedených výpočtů vyplývá, že mezi nejsilnější nadřazené síly patří strategie a řízení, vlastnictví, uplatnění moci a správa majetku, dynamika a mezilidské vztahy, a to z hlediska působení na obchodní výsledky a růst, strategie a řízení a dynamiku a mezilidské vztahy, viz tabulka 33. Autorka je přesvědčena o tom, že limit analyzovaných textů v této habilitační práci zkreslit výše uvedený výstup. Domnívá se, že v reálné praxi RP v ČR je nadřazeným faktorem oblast charakteristiky a atributy, významně souvisí s oblastí dynamika a mezilidské vztahy (SEW), následují obchodní

výsledky a růst, strategie a řízení, posloupnost a nástupnictví, vlastnictví, uplatnění moci a správa majetku. Pro toto tvrzení však nemá argumenty podložené relevantním primárním výzkumem. Proto hledala metodu, jak by bylo možno vztahy a souvislosti prostřednictvím kvalitativního šetření získat.

### **8.3 Návrh metody výzkumu pro vyhodnocení souvislostí výzkumných tematických okruhů**

Z diskuzí s majiteli i nástupníky lze vydedukovat, že jednotlivým tematickým okruhům, respektive konkrétním aktivitám při řízení RP, přiřazují různý význam. Jejich ne/realizace, respektive synergie pak ovlivní konkurenceschopnost, obchodní úspěch, ne/spokojenost v rodině i v podnikání apod.

Cílem kvalitativního výzkumu by proto bylo prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů určit preferenci a prioritu faktorů, které majitelé malých a středních RP v ČR považují v šesti oblastech za důležité pro konkurenceschopnost a úspěch.

Ideální by bylo, aby se podařilo v rámci jednoho RP získat data od zástupců jednotlivých generací zapojených do podnikání. Odpovědi týkající se pohledu (preferenci, vnímání) na jednotlivé faktory umožňující RP větší konkurenceschopnost, by byly zaznamenány dvakrát: jednou příslušníkem starší generace a podruhé příslušníkem mladší (nástupnické) generace.

Tento výzkum, následně vyhodnocený Wilcoxon Signed Ranks Testem by odpověděl na otázku, zda mezi dvěma generacemi existuje určitá homogenita, konzistence, zda existuje určitý předpoklad kontinuálnosti vedení RP, anebo zda lze předpokládat s nástupem nové generace do vedení RP radikální změny.

Pro uznatelnost zjištěné názorové hladiny na konkrétní problematiku bude zapotřebí mít k dispozici:

- a) celý zkoumaný soubor, základní vzorek RP v ČR – tento momentálně není k dispozici,
- b) nebo z databáze RP VŠFS, a.s. zajistit údaje z reprezentativního výběrového souboru podle předem stanovených kritérií výběru. Např. z každého kraje by byly zjištěny údaje minimálně z: 5 náhodně vybraných RP do 99 zaměstnanců, 5 náhodně vybraných RP od 100 do 250 zaměstnanců apod.

Analýza by byla provedena metodologií AHP<sup>36</sup> (analytický hierarchický proces). AHP je systematický způsob srovnání souboru faktorů (kritérií) a sub kritérií hierarchizovaným způsobem. Jedná se o určitý nástroj strukturovaného rozhodování

---

<sup>36</sup> Saatyho metoda (AHP) je metodou párového porovnání. Používá se k vícekritériálnímu hodnocení kritérií a variant. Fotr, J., Švecová, L. a kol. 2016. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, ISBN 978-80-86929-59-0. Jablonský, J. 2007. *Operační výzkum: kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing, ISBN 978-80-86946-44-3.

používaného pro uspořádání a výzkum komplexních rozhodovacích mechanismů, které zahrnují vybraná kritéria a alternativy.

Respondenti budou požádáni, aby poskytli kvalitativní vyjádření ve vztahu k relativní důležitosti jednoho kritéria vůči druhému. Při získávání odpovědí by bylo možno se spoléhat na zkušenost a znalosti respondenta, pokud by váhal, bylo by mu tazatelem kritérium podrobněji přiblíženo.

Ve skutečnosti je rozhodovací proces komplexní s velkou dávkou nejistoty, která vyžaduje kvalitativní preference s využitím přístupu párového srovnávání.

Tento přístup ke srovnávání důležitosti dvou faktorů nevyžaduje složité matematické postupy. Respondenti by určili v první fázi prostřednictvím přiřazení čísla **důležitost** (1- Pokud považujete faktor psaný na prvním místě za významnější (důležitější), 2- Pokud považujete za důležitější faktor psaný na druhém místě (po spojce a), 0- Pokud je považujete za stejně důležité). Následovalo by ve druhé fázi vyhodnocení **míry významnosti** faktorů pro konkurenceschopnost RP. Text např.: nyní se zamyslete nad tím, jakou měrou jsou tyto faktory významnější než ty, které jsou s nimi srovnávány ve dvojici.

Na škále 1-9 (popis viz níže) zhodnoťte, do jaké míry je uvedený faktor významnější pro konkurenceschopnost vašeho RP ve srovnání s jiným.

Z hlediska rozhodnutí zvyšovat svou konkurenceschopnost vzájemně ohodnoťte vzájemný význam (či důležitost, preferenci) dvou uvedených faktorů na škále 1-9. 1 (=stejný význam) - oba faktory jsou považovány za stejně důležité; 3 (=nevýrazně vyšší význam) - jeden faktor je o něco důležitější než druhý; 5 (= velký význam) - jeden faktor je o dost důležitější než druhý; 7 (= velmi velký význam) jeden faktor je podstatně důležitější než druhý; 9 (= extrémně velký význam) jeden faktor má absolutní preferenci před druhým; střední hodnoty 2, 4, 6, 8 kompromisní volba mezi jednotlivými stupni důležitosti faktorů pro svou konkurenceschopnost.

Obě fáze respondent vyhodnotí souběžně v rámci jednoho řádku dotazníku „Strom“ přípravy rozsahu dotazníkového šetření viz Tabulka 33.

Tabulka 33: „Strom“ přípravy rozsahu dotazníkového šetření

| 1. Preference a priorita faktorů, které majitelé RP v ČR považují v šesti oblastech za důležité pro konkurenceschopnost a úspěch |                                            |                  |                                                      |                                                              |                                          |                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 2: tematický okruh                                                                                                               | CHA                                        | SŘ               | OV                                                   | DM                                                           | PN                                       | VM                                                                     |
| 3: představení podstaty faktoru                                                                                                  | spojení rodiny, businessu a správy majetku | strategie rodiny | historie a vývoj obchodních výsledků na domácím trhu | kombinace rodinných systémů a business organizační struktury | plánování a průběh nástupnické strategie | vztahy mezi rodinnými příslušníky v návaznosti na majetkovou strukturu |

|                                                 |                                              |                                                                                        |                                                                               |                                                                                        |                                                                                                                                     |                                                                                                                                  |   |   |   |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
|                                                 | SEW                                          | jednoznačně definovaná vize, mise, poslání, hodnoty, strategické cíle                  | historie a vývoj obchodních výsledků na zahraničním trhu                      | povaha, příčiny, důvody, důsledky různých typů konfliktů                               | formy a parametry pro výběr nástupníka                                                                                              | přístup CEO k uplatnění rozhodovacích pravomocí ve vztahu ke komunikaci s rodinnými příslušníky, existence rodinné ústavy a pod. |   |   |   |
|                                                 | preferenci užití vlastního a cizího kapitálu | strategie jednotlivých „útvarů“ (obchod, marketing, finance, inovace, investice apod.) | segmentace trhů, uplatnění nástrojů marketingového mixu pro konkrétní segment | identifikace a motivace rodinných příslušníků k účasti na RP                           | ztotožnění se nástupníka se stávajícími hodnotami, se značkou apod.                                                                 | zdroje financování, řízení zdrojů, kapitálu, investic, efektivní řízení daní                                                     |   |   |   |
|                                                 | záměr mezigenerační kontinuity               | plánování a uplatňování dalších manažerských funkcí                                    | řízení pohledávek a vyhodnocování efektivity obchodních aktivit               | souvislosti a vztahy mezi rodinnými a nerodinnými manažery, řízení vztahů se zákazníky | metody, formy a postupy předání řízení a následně majetku, vyhodnocení vlivu předání RP na zaměstnance, zákazníky, dodavatele apod. | vyvážení rizik, ochrana majetku, kyberbezpečnost apod.                                                                           |   |   |   |
| 4. hodnocení důležitosti faktorů (1. fáze)      | 1                                            | 2                                                                                      | 0                                                                             |                                                                                        |                                                                                                                                     |                                                                                                                                  |   |   |   |
| 5. Hodnocení míry významnosti faktorů (2. fáze) | 1                                            | 2                                                                                      | 3                                                                             | 4                                                                                      | 5                                                                                                                                   | 6                                                                                                                                | 7 | 8 | 9 |

Zdroj: vlastní zpracování

Po nastínění „Stromu“ přípravy rozsahu dotazníkového šetření je možno přistoupit k naznačení struktury dotazníkového šetření, viz Tabulka 34.

**Úvod** dotazníku bude obsahovat oslovení respondentů, majitelů a nástupníků RP, představení organizátora výzkumu, obecné představení tématu výzkumu. Následovat bude ujištění o anonymitě zpracování dat a bude uvedeno, že data budou sloužit pro výzkumné účely spojené s problematikou specifik rodinného podnikání.

Tabulka 34: Předpokládaná struktura dotazníkového šetření

| Identifikační údaje RP                                      |  |
|-------------------------------------------------------------|--|
| Jméno RP <sup>37</sup>                                      |  |
| IC <sup>38</sup>                                            |  |
| PSČ                                                         |  |
| CZ-NACE <sup>39</sup>                                       |  |
| Rok založení                                                |  |
| Údaj, zda dotazník vyplňuje zástupce 1. či 2. (3.) generace |  |

**Počet zaměstnanců<sup>40</sup>**

|                   |   |     |       |       |       |         |         |
|-------------------|---|-----|-------|-------|-------|---------|---------|
| Počet zaměstnanců | 0 | 1-9 | 10-19 | 20-49 | 50-99 | 100-199 | 200-250 |
|-------------------|---|-----|-------|-------|-------|---------|---------|

**Pokyny pro respondenta (1. fáze, bodové hodnocení, 2. fáze bodové hodnocení).**

| Ukazatel                                                                | 1. fáze |   |   | 2. fáze |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------|---------|---|---|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| porovnávané faktory (celkem 30 variant)                                 | 1       | 2 | 0 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Charakteristiky, atributy a strategie, řízení                           |         |   |   |         |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Charakteristiky, atributy a obchodní výsledky, růst                     |         |   |   |         |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Charakteristiky, atributy a dynamika, mezilidské vztahy                 |         |   |   |         |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Charakteristiky, atributy a posloupnost, nástupnictví                   |         |   |   |         |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Charakteristiky, atributy a vlastnictví, uplatnění moci, správa majetku |         |   |   |         |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Strategie, řízení a obchodní výsledky, růst                             |         |   |   |         |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Strategie, řízení a dynamika, mezilidské vztahy                         |         |   |   |         |   |   |   |   |   |   |   |   |
| atd.                                                                    |         |   |   |         |   |   |   |   |   |   |   |   |

Zdroj: vlastní zpracování

**Poděkování za vyplnění dotazníku a příslib (v případě zájmu respondenta) o zaslání výstupů výzkumu.**

Následovat bude statistické zpracování výsledků, jejich vyhodnocení v tabulkové, grafické podobě. V obrázku obdobném Obrázku 21 budou vyznačeny souvislosti, které

<sup>37</sup> Vypisuje se plné jméno RP tak, jak je zapsán v Obchodním rejstříku. Za jménem RP se uvede zkratka právní formy, opět podle zápisu.

<sup>38</sup> Identifikační číslo RP - píše se číslo celé a bez mezer! Nekompletní čísla vedou ke znehodnocení údajů o RP.

<sup>39</sup> Pouze vztahující se k hlavní činnosti RP.

<sup>40</sup> Statisticky je počet zaměstnanců rozdělen do řady kategorií. Avšak do dotazníku, prosím, zaškrtnete kolonku s konkrétním počtem zaměstnanců.

budou respondenty označeny za nejpreferovanější (výsledek bude získán jako součin preference nadřazeného a podřazeného faktoru). Následně bude možno porovnat výstupy primárního výzkumu s výstupy získanými analýzou textů habilitační práce. Vyhodnotit preference a priority faktorů, které majitelé RP v ČR považují v šesti oblastech za důležité pro konkurenceschopnost a úspěch.

Motivací pro vyplnění dotazníkového šetření by mohla být nabídka konzultace v některém z vysokoškolských pracovišť k tématům, která majitelé možná nepovažují za důležitá, ale přesto mohou výrazným způsobem ovlivnit konkurenceschopnost jejich rodinného podnikání.

## 9. Návrh struktury vzdělávání majitelů RP, rodinných příslušníků a nerodinných zaměstnanců

Ambicí této kapitoly není navrhnout text žádosti vůči MŠMT ČR o akreditaci vysokoškolského studijního programu Řízení RP, či akreditaci kurzů celoživotního vzdělávání majitelů, rodinných příslušníků a nerodinných zaměstnanců RP. Autorka pouze reaguje na požadavek Evropského parlamentu, který vyzývá EK a členské státy, aby podporovaly specializovanou odbornou přípravu pro RP v oblasti předávání podniků, řídicích struktur, vlastnických, inovačních strategií, apod. a to především v zemích, kde z historických důvodů koncepce vzdělávání RP není zavedena. Vzdělávání by mohlo přispět k jejich dlouhodobé úspěšnosti (Evropský parlament, online, 2015). Autorka v doporučeních pro veřejný sektor, státní správu uvedla vhodnost vzdělávání v konkrétním tématu.

V České republice dosud neexistuje systematické vzdělávání vztažené k managementu RP. VŠE v Praze nabízí v rámci studia programu Podniková ekonomika a management specializaci rodinné podnikání, Centrum pro rodinné firmy VŠE v Praze nabízí workshopy k vybraným problematikám RP (např. téma O konfliktech, které mohou být nejen jedem pro rodinnou firmu, ale také lékem..., Kurz úspěšného předání rodinného podniku apod.). Obdobně jsou nabízeny kurzy TU v Liberci (specifika rodinného podnikání, rodová historie apod.). Centrum Andragogiky nabízí program pro RP v produktu NEI: NEI VÝKONNÁ RODINNÁ FIRMA a NEI RODINNÁ FIRMA S DOBRÝMI VZTAHY. Platforma AMSP ČR pro podporu rodinného podnikání nabízí semináře, např. s tématem Krize ve firmě jako příležitost k upevnění rodinných vztahů (pozvánka viz Obrázek 22), on-line kurzy, např. na téma Úspěšné mezigenerační předávání rodinného podniku: procesy a postupy apod.

Obrázek 22: Pozvánka na seminář

**Rodinný Podnik**  
Česká republika

# Webinář

**TÉMATO:**

**Krize ve firmě jako příležitost k upevnění rodinných vztahů.**

**Výhody registrace rodinných firem a výsledky nejnovějšího průzkumu rodinného podnikání.**

**Role rodinných firem při obnově českého hospodářství.**

Prezentují Ing. Libor Musil, místopředseda představenstva AMSP ČR, majitel rodinné a.s. LIKO-S, držitel ocenění Equa bank Rodinná firma roku 2014 a Eva Svobodová, MBA, členka představenstva a generální ředitelka AMSP ČR.

**24.6.2020 od 15:00 hodin**

Registrace zdarma ZDE

**RODINNÁ FIRMA** REALIZÁTOR PROJEKTU: AMSP ČR ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR GENERÁLNÍ PARTNER: Equa bank PARTNERŮ PROJEKTU: Deloitte, Amper Market, SLAVIA

Zdroj: AMSP ČR. 2020b. Aktuality, Seminář pro rodinné firmy. Červen 2020. [Cit. 2020-06-21]. Dostupné z <https://www.rodinnafirma.net/cz/aktuality/687-webinar-pro-rodinne-firmy-24-6-2020-od-15-00-hod>

Asociace rodinných firem naznačuje, že je expertní vzdělávání základem pro optimální rozvoj rodinného podnikání v ČR. Majitelům, nástupníkům a manažerům RP nabízí vzdělávací akce na téma automatizace, organizace a procesy, strategické řízení, leadership, obchod a marketing, finanční řízení, IT (aktuálně např. Jak vést projekty na dálku pomocí Microsoft Teams), správa majetku, firemní kultura, nábor a rozvoj lidí apod. Majitelé RP se mohou účastnit tzv. Mastermind, což je pravidelné setkání majitelů nebo ředitelů RP. V mastermind skupině mají účastníci možnost požádat ostatní o radu nebo názor na situace, které aktuálně ve svém podnikání řeší.

Další společnosti, které nabízejí vzdělávání pro RP, jsou Performia (oblast řízení lidských zdrojů), Dittmann Consulting (oblast budování a efektivního řízení týmů), Krajíček & Partners (oblast správy majetku), Spousta Energie (rozvoj schopností manažerů apod.).

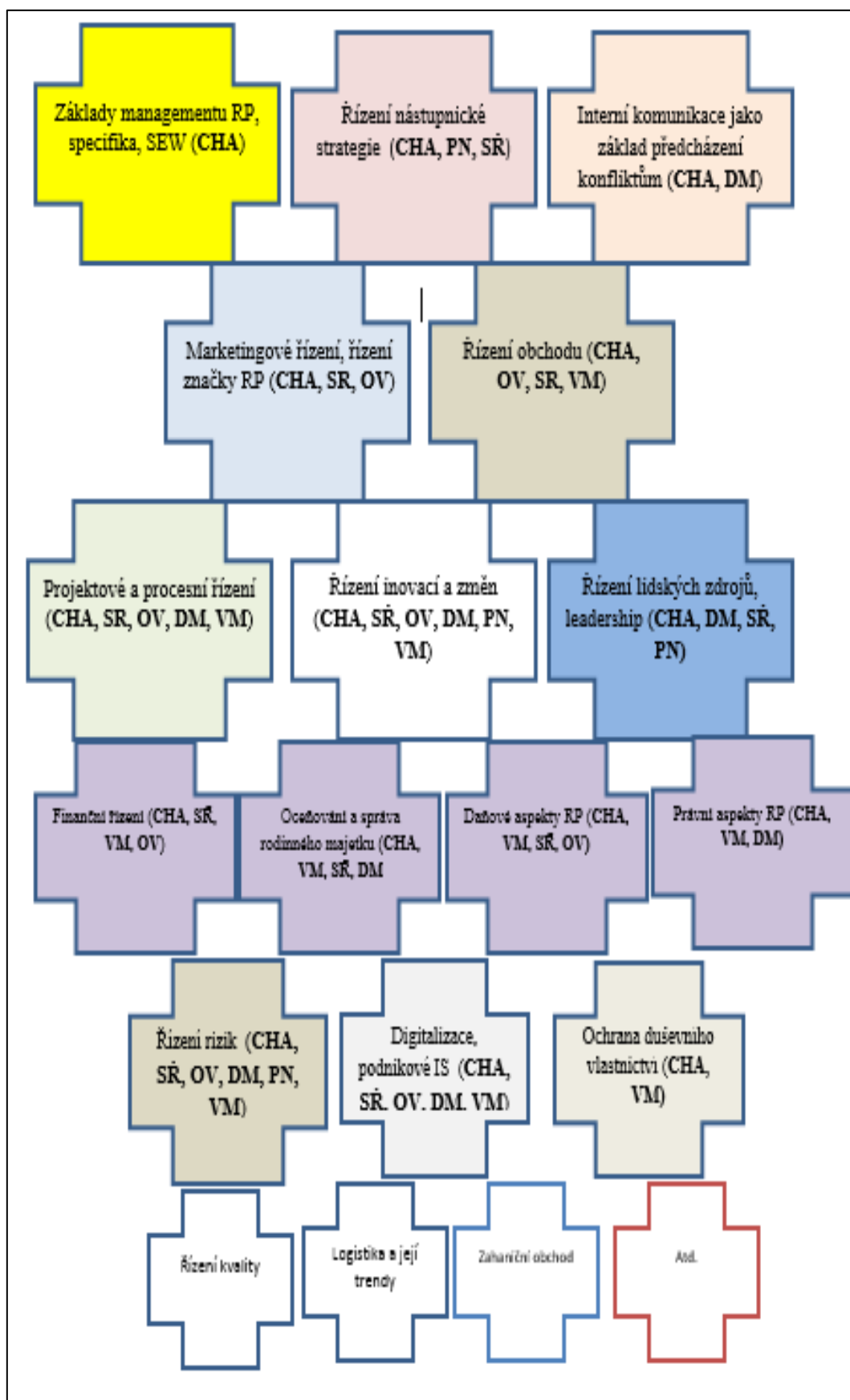
Podle Evy Svobodové, generální ředitelky AMSP ČR, „v Česku chybí **vzdělávací systém**, který by mladým lidem dokázal vysvětlit a porovnat objektivně jaké výhody a nevýhody přináší rodinné podnikání“ (BusinessInfo, on-line, 2020a). Autorka této práce se s konstatováním plně ztotožňuje, je přesvědčena o tom, že dlouhodobý úspěch stávajících, ale i nově zakládaných RP bude záviset na úrovni vzdělání a jeho kvalitě, na schopnosti a dychtivosti mladých lidí uplatňovat znalosti v reálné praxi RP.

Při tvorbě vzdělávacího systému by bylo možno vycházet ze zkušeností v zahraničí, spolupracovat např. s Denise H. Kenyon-Rouvinez, která je ředitelkou IMD Global Family Business Center, s Ivanem Lansbergem z Northwestern Kellogg a s mnoha dalšími zahraničními odborníky.

Řešením by byl akreditovaný program vysokoškolského studia, např. s názvem Specifika a řízení rodinného podnikání. Ne všichni majitelé, nástupníci či zaměstnanci však touží po vysokoškolském vzdělání, nebo jej již mají, ale potřebují se vzdělat v jedné či více oblastech, ve kterých mají specifika rodinného podnikání vliv na konkurenceschopnost a úspěch RP. Proto autorka volí modulovou platformu celoživotního vzdělávání. Účelem navržené struktury je na základě jednotlivých kurzů umožnit majitelům, nástupníkům, zaměstnancům RP získat přehled o trendech v dané oblasti, tyto nastudovat, porovnat se stávajícími procesy ve vlastním RP a následně implementovat změnu.

Navržená studijní platforma, viz Obrázek 23, navazuje na šest klíčových tematických oblastí (viz Kapitola 8), uvádí vědní obory spojené s managementem rodinného podniku. Na tyto oblasti můžeme nahlížet jako na stavební kameny vědomostí a dovedností, které jsou pro roli vlastníka, vrcholového manažera, ale i běžného zaměstnance důležité. Jedná se o základní oblasti, studijní platforma by bylo možno průběžně doplňovat dle reálných potřeb, požadavků, očekávání majitelů, nástupníků rodinných podniků, popř. jejich zaměstnanců. Strukturovaným přístupem k rozvoji kompetencí by mohli členové rodiny dohromady nebo zvlášť nalézt společné priority či vzdělávací aktivity, které zlepší jejich dosavadní vědomosti a znalosti.

Obrázek 23: Návrh modulové studijní platformy



Zdroj: vlastní zpracování

V záměru pracovní skupiny při MPO pro podporu rodinného podnikání je i podpora vzdělávání. Dosud nebyly diskutovány konkrétní kroky, dotační platformy, vytipovány vhodné vzdělávací instituce, program nebyl akreditován či certifikován. Výše uvedená struktura se tak může stát námětem pro další veřejnou diskusi.

Úspěch modulové studijní platformy však bude záviset především na samotném zájmu majitelů RP, rodinných příslušníků a nerodinných zaměstnanců. Rodiny by měly být motivovány, měly by spolupracovat a hlavně přijmout přístup „učící se rodiny“, který jim umožní získávat nové myšlenky a trvale podporovat kulturu otevřenou vzdělávání. Měly by přijmout celoživotní učení jako jednu ze základních hodnot, jako aktivitu každého člena rodiny, která bude považována za životně důležitou pro dlouhodobou vitalitu rodiny i rodinného podniku.

## Závěr

Rodinné podniky jsou nejstabilnější a nejrozšířenější formou obchodní organizace na světě. Pro Českou republiku je RP poměrně mladý a téměř neprozkoumaný fenomén. Jeho realita „předběhla“ akademické poznání. Habilitační práce přináší souhrn poznatků především v oblastech, kterým dosud nebyla akademickým prostředím v ČR věnována dostatečná pozornost. Těmi je řízení marketingu a řízení značky, vliv generací na aktivity spojené se vstupem RP na zahraniční trhy, socioemocionální faktory (SEW), přístup generací k preferenci užití cizího a vlastního kapitálu. Práce představuje možnosti propojení akademických, vědeckých nástrojů zkoumání daného fenoménu s praktickým přístupem, s podnikatelským prostředím, se zástupci veřejného sektoru a státní správou.

Habilitační práce představila šest aktuálních tematických okruhů: charakteristiky, atributy (CHA), strategie a řízení (SŘ), obchodní výsledky a růst (OV), dynamika, mezilidské vztahy (DM), posloupnost a nástupnictví (PN), vlastnictví, uplatnění moci, správa majetku (VM), které dosud nebyly takto systematicky v ČR zkoumány či publikovány, mezi kterými dosud nebyly akademickým prostředím hledány souvislosti a vztahy. Habilitační práce tyto souvislosti tematických okruhů naznačuje (viz Obrázek 21), v tom spočívá její jedinečnost a novost. Navrhuje další postup, jak zjistit jejich vnímání reálnými majiteli a nástupníky RP, jakou formou majitele, rodinné příslušníky i nerodinné zaměstnance vzdělávat pro dosažení dlouhodobé vitality rodiny i rodinného podniku.

RP se v ČR stalo novodobým fenoménem, jeho rozvoj je příležitostí pro rozvoj ekonomiky. Rodinné podniky (měřeno počtem zaměstnanců), jsou etablovány především v segmentu OSVČ, malých a středních podniků, ale jsou zastoupeny i ve skupině podniků velkých. V roce 2019 byly definovány Vládním usnesením, definice byla v květnu 2020 rozšířena i na společnosti, které vlastní jeden člen rodiny, jenž je současně jediným statutárním zástupcem, a další členové rodiny jsou ve firmě zaměstnáni.

Intenzivní pozornost a podpora je rodinným podnikům věnována od listopadu 2019. V Registru rodinných podniků (který byl otevřen 1.3.2020) je k 21.6.2020 zaregistrováno 243 podnikatelských subjektů. Ti kromě skutečnosti, že mohou používat celonárodní značku Rodinný podnik Česká republika, mohou od 1.4.2020 využívat programy ČMRZB GEN-Záruka, Expanze-úvěry a Expanze-záruky. Na stránkách MPO je vyčleněn rodinnému podnikání odkaz<sup>41</sup>, na stránkách BusinessInfo rovněž<sup>42</sup>. Postupnými kroky je naplňován tzv. Živnostenský balíček, rok 2020 byl AMSP ČR vyhlášen Rokem malého podnikání.

České rodinné podniky jsou významnými zaměstnavateli, působí ve všech krajích i ve všech oblastech ekonomických činností, z cca 53 % podnikají formou společnosti s ručením omezeným. Díky svému socioemocionálnímu bohatství podporují regionální

<sup>41</sup> <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/>

<sup>42</sup> <https://www.businessinfo.cz/nastroje/vyhledavac-rodinnych-firem/>.

rozvoj, mají osobní vztahy se zaměstnanci, zákazníky i dodavateli, svými exportními aktivitami přispívají k výkonnosti české ekonomiky.

Vzhledem k tomu, že z cca 60 % byly rodinné podniky zakládány mezi roky 1989–1999, v celé řadě z nich již proběhla, probíhá nebo je aktuální mezigenerační výměna. Nástupnická strategie je ambivalentně příležitostí pro další rozvoj, ale zároveň i hrozbou v případě, že nebude strategicky řízena nebo že firma nemá nástupníka z řad rodinných příslušníků.

Vliv počtu generací, které samostatně nebo společně podnikají (pouze 1. generace, společně 1. a 2. generace, pouze 2. generace, společně 1., 2., 3. generace) byl v textu habilitační práce diskutován v oblasti strategického řízení marketingu a řízení značky, internacionalizace, vstupu RP na zahraniční trhy, přístupu k financování RP, preferenci užití cizího a vlastního kapitálu v RP – viz text kapitol 4,5,7.

Bylo možno dojít k poznání, že mladší generace přináší do RP trendové nástroje řízení, nastavuje nové organizační struktury, snaží se o zefektivnění procesů spojených s obchodem, marketingem, výrobou, digitalizací a implementací nových komunikačních technologií, řídí a zviditelňují značku RP prostřednictvím on-line komunikačních nástrojů.. Vstup na zahraniční trhy zaměřuje nejenom do tradičních exportních teritorií (Německo, Slovensko), ale směřuje i na trhy EU, další země Evropy i na další kontinenty. Je si vědoma významu diverzifikace a řízení tržních rizik. Rovněž byla podpořena myšlenka existence souvislosti mezi počtem generací v managementu a preferencí užití cizího nebo vlastního kapitálu, závislost mezi počtem generací v managementu a konkrétní formou alokace cizího nebo vlastního kapitálu.

Pilířem habilitační práce jsou zrealizované primární vědecké výzkumy v tematické oblasti řízení marketingu a řízení značky (primárně tematická oblast SŘ, souvisí s tematickou oblastí OV, CHA, DM, PN, VM), internacionalizace, vstupu RP na zahraniční trhy (primárně tematická oblast OV, souvisí s tematickou oblastí SŘ, CHA, PN, DM, VM), socioemocionální bohatství RP v ČR (primárně tematická oblast DM, souvisí s tematickou oblastí CHA, OV, SŘ, PN, VM), přístupu k financování RP, preference užití cizího a vlastního kapitálu (primárně tematická oblast VM, souvisí s tematickou oblastí SŘ, PN, OV, CHA, DM).

Prostřednictvím metod kvalitativního, kvantitativního výzkumu byla sbírána data, následně byla vyhodnocena deskriptivní statistikou či pokročilejšími statistickými metodami. Poznatky se opírají o teoretická východiska řešených problematik, systematický literární přehled. Na počátku vědeckého poznání jednotlivých témat stály domněnky, které byly u některých tematických okruhů následně formulovány do hypotéz, byly hledány odpovědi na v metodologické části stanovené výzkumné otázky. Tabulka 9 uvádí jejich souhrnný přehled, odpovědi na výzkumné otázky, skutečnost, zda byly či nebyly hypotézy připsány, je uvedena v závěru textu každé z kapitol.

Základní výzkumné otázky a formulace hypotéz korespondují s hlavním a s vedlejšími cíli. Podařilo se shrnout a vyhodnotit poznatky světové literatury i reality rodinného podnikání v ČR, především v oblastech, kterým dosud nebyla akademickým

prostředím v ČR věnována dostatečná pozornost, přispět k systematizaci materie tohoto novodobého fenoménu. Byly identifikovány významné souvislosti interdisciplinárního charakteru specifik rodinného podnikání v šesti aktuálních tematických okruzích (viz text Kapitoly 8), byla navržena vzdělávací struktura pro majitele RP, rodinné příslušníky i zaměstnance (viz text Kapitoly 9).

Doporučení dalších směrů výzkumu je prezentováno vždy v předposlední kapitole každého tématu. Lze je zjednodušit a shrnout, opět v návaznosti na zkoumané tematické oblasti následujícím výčtem, viz Tabulka 35.

Tabulka 35: Návrh dalších směrů výzkumu

| Výzkumná tematika                                                                                                                   | Návrhy směrů výzkumu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Charakteristiky a atributy (CHA)</b><br><br>Výzkumná problematika rodinného podnikání, vývoj jejího současného vědeckého poznání | Problematicku koordinovaně řešit ve spolupráci týmu univerzitní platformy z různých pracovišť v ČR, ale i ve spolupráci se zahraničními výzkumníky (minimálně zástupci V4). Sdílet témata, data, metody výzkumu, porovnávat a vyhodnocovat výstupy. Hledat vhodné partnery a poskytovatele finanční, dotační podpory výzkumu (TA ČR, V4, Norské fondy apod.). |
|                                                                                                                                     | Provést analýzu témat a možností dalšího zkoumání, na základě výsledků této analýzy navrhnout, na jaká témata se zaměřit, jak dále výzkum provádět, co jsou kritické parametry, jak obdržené výsledky objektivně matematicky zpracovat, jak a komu je následně prezentovat.                                                                                   |
|                                                                                                                                     | Jednotlivá zkoumaná témata vyhodnocovat v návaznosti na hlubší ekonomické souvislosti a závislosti.                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                     | Otestovat, doplnit a případně upravit vědecké moty výzkumu, metody jejich statistického vyhodnocení tak, aby mohly být používány pro delší časové období a s co nejobecnější platností.                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                     | Prostřednictvím systematických literárních přehledů vysledovat přední autory, kteří se problematikou v jednotlivých zemích zabývají dlouhodobě. Vyhodnotit vývoj jejich poznání v čase, porovnat, zda a jak se liší chronologie témat v zemích s nepřerušovanou kontinuitou oproti zemím bývalého socialistického bloku.                                      |
| <b>Charakteristiky a atributy (CHA)</b><br><br>Charakteristika, atributy, význam, specifika rodinného podnikání, aktuální stav v ČR | Sledovat podíl RP na HDP v ČR, porovnat s podílem RP v různých světových ekonomikách a s různou historií jejich působení.                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                     | Objektivně definovat pojem „úspěšnost“ rodinného podnikání v ČR. Následně hodnotit faktory úspěšnosti v konkrétních aktivitách R, popř. jejich závislosti, faktory ovlivňující konkurenceschopnost či odolnost českých RP.                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                     | Porovnat závislosti, atributy, faktory konkurenceschopnosti platné pro jednotlivé generace majitelů RP v ČR.                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                     | Vyhodnotit vzájemné souvislosti, popř. závislosti mezi interními charakteristickými vlastnostmi RP a faktory vnějšího (tržního) prostředí v ČR.                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Strategie a řízení (SŘ)</b><br><br>Strategické řízení RP v oblasti marketingu, řízení značky                                     | Výzkum moderního strategického marketingového řízení spojit se širšími mezioborovými souvislostmi managementu RP, zasadit jej do stávajícího ekonomicko-politického a tržního prostředí v návaznosti na celkový vývoj ekonomiky.                                                                                                                              |

|                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                       | <p>Jak, v jakých médiích a s jakou efektivitou dopadu jsou faktory SEW, konkurenceschopnosti českých RP prezentovány vůči rodině, zákazníkům, dodavatelům, široké veřejnosti apod.</p> <p>Metodou dlouhodobého longitudinálního výzkumu, časových řad apod. hodnotit efektivitu procesů spojených s marketingovým řízením, s řízením značky, s využíváním nástrojů Marketingu 4.0, s jejich reálným vlivem na ekonomický úspěch RP.</p> |
|                                                                                                                                       | Vnímání image rodinné značky zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, celospolečenské vnímání značky Rodinný podnik Česká republika.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Výzkumná tematika</b>                                                                                                              | <b>Návrhy směrů výzkumu</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Obchodní výsledky, růst (OV)</b><br><br>v oblasti internacionalizace, vstupu RP na zahraniční trhy                                 | Kontinuální mapování vývoje RP řízených druhou generací v komparaci s vývojem růstu v oblasti internacionalizace, vstupu na zahraniční trhy v ČR a ve srovnatelných ekonomikách.                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                       | Interní, externí důvody toho, proč RP neexportují (bariery vstupu na zahraniční trhy).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                       | Vyhodnocení efektivity státní podpory pro rozvoj internacionalizace, vstupu českých RP na zahraniční trhy.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Dynamika a mezilidské vztahy (DM)</b><br><br>SEW rodinného podnikání                                                               | Ověřit, zda si majitelé RP uvědomují sílu, popř. ambivalentnost SEW a jejich vliv na výkonnost jejich podniku, zda prezentují SEW jako konkurenční výhodu.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                       | Zkoumat aktuální rozložení SEW RP podle velikosti RP, odvětví apod. Vyhodnotit názor zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů na to, zda prezentované a reálné SEW RP vnímají stejně, jako jejich majitelé.                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                       | Vyhodnocovat vliv SEW na vybrané ekonomické ukazatele v porovnání s podniky nerodinného typu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Vlastnictví, uplatnění moci a správa majetku (VM)</b><br><br>přístup k financování RP, preference užití cizího, vlastního kapitálu | Průběžně vyhodnocovat potřeby cizího a vlastního kapitálu v návaznosti na počet generací zastoupených v managementu RP, hledat návaznost na gender v managementu RP.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                       | Důvody a formy, podmínky využívání nástrojů dluhového financování v reálné praxi RP různých velikostí a oborů podnikání.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                       | Za jakých okolností a za jakých podmínek jsou ochotni poskytovatelé cizích zdrojů přistoupit k poskytnutí svých zdrojů RP.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                       | Finanční stabilita, míra zadluženosti RP před a po předání nastupující generaci, vyhodnocení míry čerpání záruk a podpor v různých odvětvích národní ekonomiky, míry averze vůči riziku využití cizích zdrojů.                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Souvislosti a vztahy mezi tematickými okruhy (CHA, SŘ, OV, DM, PN, VM)</b>                                                         | Preference a priorita faktorů, které majitelé RP v ČR považují v šesti oblastech za důležité pro konkurenceschopnost a úspěch.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Zdroj: vlastní zpracování

Text habilitační práce nepostihl celou řadu dalších problematik, které mohou ovlivnit konkurenceschopnost českých RP. Těmi je např. oceňování finanční a nefinanční hodnoty rodinného majetku, jeho ochrana a formy převedení na nastupující či budoucí generace.

Detailněji nebyla zmíněna specifika řízení a rozvoje lidských zdrojů, řízení rizik, daňová a právní problematika RP v průběhu jednotlivých fází životního cyklu, trendové digitální nástroje k udržení růstu, ziskovosti, zajištění expanze, inovací a investic, formy budování podnikové kultury, připravenost podniků na krizové řízení v období zastavení a rychlého poklesu celosvětového ekonomického růstu apod.

Na RP bylo dosud nahlíženo především na základě komunikace s majiteli a nástupníky úspěšných malých a středních RP, chybí analýzy dat získaných od velkých RP, od zákazníků, zaměstnanců či dodavatelů RP.

Posledním vedlejším cílem bylo formulovat závěry a doporučení pro podporu RP veřejným sektorem a státní správou. Doporučení byla navržena vždy v poslední kapitole každého tématu. Lze je zjednodušit a shrnout, opět v návaznosti na šest zkoumaných oblastí, následujícím výčtem, viz Tabulka 36.

Tabulka 36: Návrhy a doporučení pro podporu RP veřejným sektorem a státní správou

| Výzkumná problematika                                                                                                                                                 | Návrh a doporučení                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Charakteristiky a atributy (CHA)</b><br><br>Výzkumná problematika rodinného podnikání, vývoj jejího současného vědeckého poznání, specifika RP, aktuální stav v ČR | Výbor pro RP a registraci rodinných podniků doplnit o zástupce akademické platformy, vzájemně se informovat o potřebnosti řešených témat. Celostátní strategie pro podporu RP podložit výstupy akademických výzkumů.<br><br>Zajistit statistické vyhodnocení RP prostřednictvím ČSU.<br><br>Průběžně sestavovat TOP žebříčky nejúspěšnějších RP z mnoha různých úhlů pohledu. Prostřednictvím jejich medializace vytvářet pozitivní image RP v očích široké veřejnosti.<br><br>Dlouhodobě vytvářet příznivé podnikatelské prostředí, pojmenovat bariéry vnímané majiteli RP pro jejich rozvoj a odstraňovat je vhodnými nástroji podpory. |
| <b>Strategie a řízení (SŘ)</b><br>Strategické řízení RP v oblasti marketingu a řízení značky                                                                          | Vyhodnotit, zda je značka RP Česká republika reálnou konkurenční výhodou, jak je vnímána majiteli RP, zaměstnanci, zákazníky, dodavateli, širokou veřejností, zahraničními obchodními partnery. Jak je prezentována v rámci národní inovační strategie Czech Republic The Country For The Future.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                       | Formou např. voucherů umožnit RP vzdělávání v oblasti strategického řízení marketingu a řízení značky.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Obchodní výsledky a růst (OV)</b>                                                                                                                                  | Vůči majitelům RP jasně, transparentně a jednotně komunikovat konkrétní kompetence, odpovědnosti a nabídky služeb sektorů státní správy, které deklarují podporu podnikatelů pro jejich vstup na zahraniční trhy.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| v oblasti internacionalizace, vstupu rodinných podniků na zahraniční trhy                                                                           | Prostřednictvím nástrojů veřejné kontroly vyhodnocovat efektivitu finančních prostředků vložených do podpory vstupu rodinných podniků na zahraniční trhy.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                     | Průběžně vyhodnocovat zkušenosti a spokojenost majitelů RP se službami veřejného sektoru a státní správy v např. zajišťování veletržních expozic prezentujících značku RP Česká republika.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                     | Identifikovat interní i externí bariéry vstupu RP na zahraniční trhy, předcházet jim cílenými formami finanční i nefinanční podpory.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                     | Připravit a nabídnout formu financování či podpory účasti majitelů RP na efektivních vzdělávacích aktivitách s tématem internacionalizace, včetně např. on-line testu připravenosti rodinného podniku na vstup na zahraniční trhy.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Dynamika a mezilidské vztahy (DM)</b><br><br>SEW rodinného podnikání                                                                             | <p>Na oficiálním portálu pro podnikání a export BusinessInfo v sekci podnikatelské prostředí, rodinné firmy, pravidelně zveřejňovat úspěchy českých RP s apelem na dosažené ekonomické výsledky díky SEW, tím vytvářet pozitivní image RP v očích široké veřejnosti, potažmo zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů i finančních institucí.</p> <p>Oslovovat rodinné podniky, umožnit jim snadnou registraci do soutěží vyhlášených veřejným sektorem. V případě výhry nebo získání certifikátu je mediálně více zviditelňovat s apelem na SEW.</p> <p>Predikovat trendová odvětví či technologie umožňující realizovat vysokou přidanou hodnotu. Příznivým a vstřícným podnikatelským prostředím podpořit zahájení podnikání mladých RP apelem na konkurenční výhodu prostřednictvím SEW (zjednodušit přístup k dluhovému financování, zjednodušit formuláře žádostí o dotace apod.).</p> |
| <b>Vlastnictví, uplatnění moci a správa majetku (VM)</b><br>Přístup k financování rodinného podnikání, preference užití cizího a vlastního kapitálu | Sjednotit politickou rétoriku napříč jednotlivými vládními stranami, upustit od ovlivňování voličské základny nerealizovatelnými sliby a jednoznačně deklarovat, že za ekonomické výsledky je odpovědný majitel a management RP.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                     | Návrh úpravy zákona o zadávání veřejných zakázek tak, aby nebyla nejnížší cena stanovena jako základní podmínka pro výběr dodavatele. Stanovit parametry, které by zohledňovaly spolehlivost, místní regionální příslušnost, praxí prokázané know-how, kvalitu, komunikativnost apod. Zjednodušením administrace přihlášek do výběrových řízení na veřejné zakázky otevřít možnost účasti i rodinným podnikům.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                     | Podpořit vzdělávání a schopnost efektivně řídit finance prostřednictvím např. vzdělávacích voucherů, zaměřených na řízení financí, cash-flow, řízení rizik apod.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                     | Zvážit systém daňových úlev – např. pokud podnikatel investuje do rozvoje RP vlastní zdroje, stanovit úrokovou sazbu, na základě které si lze snížit daně.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Zdroj: vlastní zpracování

Zástupcům veřejného sektoru a státní správy se otevírají náměty k dalším formám finanční i nefinanční podpory RP v ČR. Akademickým pracovníkům se otevírají náměty k dalšímu zkoumání, rešeršim, detailnímu rozpracování nastíněných problematik, v konečném důsledku k vytvoření zobecňujících teorií spojených se

specifiky řízení RP v České republice. Autorka očekává, že detailnější vhled do problematik následně umožní vypracovat explorativní, deskriptivní, synchronní či diachronní případové studie pro potřeby výuky i reálné praxe, pro zviditelnění úspěšných RP v očích široké veřejnosti.

**Autorka usuzuje, že cíle, definované v úvodu práce, byly textem habilitační práce naplněny.**

Závěrem by autorka chtěla poukázat na hlavní limity této habilitační práce, ale i budoucího výzkumu. Za významný limit považuje nereprezentativnost výzkumných vzorků. Lze očekávat, že legislativa umožní statisticky hodnotit RP v ČR nejdříve za 2-4 roky, do té doby je nutno respektovat neznalost parametrů základního vzorku RP v ČR. Limity lze očekávat na straně zkoumaných RP, v jejich uzavřenosti a nepříteli vysokém zájmu o spolupráci s akademickým prostředím.

Pro majitele či nástupníky RP může být limitem nevhodná nebo jimi neakceptovatelná forma sběru či rozsahu zkoumaných dat, časová náročnost vyplňování dotazníků apod. Limitem je samotná legislativní definice, neboť se předpokládá, že bude dále doplňována, ale i skutečnost, zda majitel RP tento ne/považuje za rodinný (byť splňuje parametry definice).

Vzhledem k novosti tématu budou pravděpodobně i v dalších vědeckých výstupech využity nástroje kvalitativního výzkumu, ten však neumožňuje zobecnit výzkumný závěr pro celou populaci RP v ČR. Z tohoto důvodu hrozí mimo jiné nebezpečí ukvapených závěrů nebo předčasně vytvořených teorií RP, které budou podloženy nízkým, nereprezentativním počtem respondentů. Lze očekávat i limity na straně výzkumníků. Ty spočívají především v neznalosti mentality RP, v neochotě odpoutat se od dosavadních teorií podnikového řízení a projekcí pohledů na podnikání MSP. Limitem je časová a finanční náročnost výzkumů. Limitem jsou i dosud ne/zkoumaná témata, lze očekávat posun v poznání dalších témat, která budou spojena především s realitou managementu RP ve vlastnictví druhé generace.

Přínos této habilitační práce lze spatřovat v několika rovinách. Přínos pro oblast akademickou spočívá v otevření problematiky, v návrzích dalších směrů výzkumu. Přínos pro oblast pedagogickou spočívá v možnosti využít získané teoretické poznatky i výstupy výzkumů ve výuce, témata mohou být podnětná pro zadávání zápočtových, semestrálních, závěrečných bakalářských, magisterských i doktorských prací.

Přínos pro veřejnou správu a státní sektor spočívá v identifikaci návrhů a doporučení pro podporu RP v ČR. V neposlední řadě lze přínos spatřovat i pro podnikovou praxi, v možnosti přenosu poznatků získaných z praxe rodinných podniků k ostatním rodinným podnikům.

## Reference

- Acedo-Ramírez, M. A., Ayala-Calvo, J., & Navarrete-Martínez, E. 2017. Determinants of capital structure: Family businesses versus non-family firms. *Czech Journal of Economics and Finance*. **67**(2): 80-103. ISSN 0015-1920.
- Aguilera, R. V., & Crespi-Cladera, R. 2012. Firm family firms: Current debates of corporate governance in family firms. *Journal of Family Business Strategy*. **3**(2): 66-69. DOI: 10.1016/j.jfbs.2012.03.006
- Alkaabi, S. K., & Dixon, Ch. 2014. Factors affecting internationalization decision making in family businesses: An integrated literature review. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. (2): 53-77. DOI: 10.9774 / GLEAF.3709.2014.ap.00005
- AMSP ČR. 2020b. *Aktuality, Webinář pro rodinné firmy*. [online]. Červen 2020. [Cit. 2020-06-21]. Dostupné z <https://www.rodinnafirma.net/cz/aktuality/687-webinar-pro-rodinne-firmy-24-6-2020-od-15-00-hod>
- AMSP ČR. 2020. *Rodinné firmy a restart hospodářství*. [online]. Červen 2020. [Cit. 2020-06-12]. Dostupné z <http://amsp.cz/80-pruzkum-amsp-cr-rodinne-firmy-a-restart-hospodarstvi/>
- AMSP ČR. 2020a. *Inovace a digitalizace, hlavní zpráva z výzkumu*. [online]. Únor 2020. [Cit. 2020-05-08]. Dostupné z [http://amsp.cz/wp-content/uploads/2020/04/Ipsos-pro-AMSP\\_Inovace-a-Digitalizace\\_FINAL-002.pdf](http://amsp.cz/wp-content/uploads/2020/04/Ipsos-pro-AMSP_Inovace-a-Digitalizace_FINAL-002.pdf)
- AMSP ČR. 2019. *Tisková zpráva - Rodinné firmy překonaly další vrchol k podpoře českých podnikatelů*. [online]. 13.5.2019 . [Cit. 2019-05-26]. Dostupné z <https://www.rodinnafirma.net/cz/aktuality/463-rodinne-firmy-prekonaly-dalsi-vrchol-k-podpore-ceskych-podnikatelu>
- AMSP ČR. 2019a. *Export malých a středních firem. Závěrečná zpráva*. [online]. 20.6.2019. [Cit. 2020-05-08]. Dostupné z [http://amsp.cz/wp-content/uploads/2019/06/Ipsos-pro-AMSP\\_Exporte%CC%81r%CC%8Ci-2019\\_Za%CC%81ve%CC%8Crec%CC%8Cna%CC%81-zpra%CC%81va\\_Final-AMSP-pro-TK.pdf](http://amsp.cz/wp-content/uploads/2019/06/Ipsos-pro-AMSP_Exporte%CC%81r%CC%8Ci-2019_Za%CC%81ve%CC%8Crec%CC%8Cna%CC%81-zpra%CC%81va_Final-AMSP-pro-TK.pdf)
- AMSP ČR. 2018. *Jsme u cíle: RP před historickým milníkem*. [online]. 22.12.2018. [Cit. 2019-12-25]. Dostupné z <http://amsp.cz/jsme-u-cile-rodinne-podnikani-pred-historickym-milnikem/>
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. 2003. Founding- Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*. **58**(3): 1301-1328. DOI: 10.1111/1540-6261.00567
- Arlt, J., Arltová, M., & Rublíková, E. 2002. *Analýza ekonomických časových řad s příklady*. Praha: VŠE v Praze, Fakulta informatiky a statistiky, 2002, (vysokoškolská skripta bez ISBN).
- Bain, D. 2019. *Ranking of the best 750 family businesses in the world*. [on-line]. 3.1.2019. [Cit. 2020-05-01]. Dostupné z <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/>
- Barroso, A., Gonzalez-López, Ó. R., Sanguino, R., & Buenadicha-Mateos, M. 2018. Analysis and evaluation of the largest 500 family firms' websites through PLS-SEM technique. *Sustainability*. **10**(2): 557-579. DOI: 10.3390 / su10020557
- Beck, S. 2016. Brand management research in family firms. *Journal of Family Business Management*. **6**(3): 225-250. DOI: 10.1108/JFBM-02-2016-0002
- Beech, N., Devins, D., Gold, J., & Beech, S. 2020. In the family way: an exploration of family business resilience. *International Journal of Organizational Analysis*. **28**(1): 160-182. DOI: 10.1108/IJOA-02-2019-1674
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. 2010. Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*. **55**(1): 82-113. DOI: 10.2189/asqu.2010.55.1.82

- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. 2012. Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*. **25**(3): 258-279. DOI: 10.1177/0894486511435355
- Bilan, Y. 2009. Increase diversification through strengthened enabling environment for Entrepreneurship: A focus on skill endowments and export orientation (example of Hungary and Poland). *Economics and Sociology*. **2**(2): 33-45. DOI: 10.14254/2071-789X.2009/2-2/3
- Bilan, Y., Simionescu, M., Mentel, G., & Rozsa, Z. 2019. The role of education, individual and economic factors in entrepreneurial initiatives: a microeconomic approach for the Czech republic, Slovakia and Poland. *E+M Ekonomie a Management*. **22**(4): 85-102. DOI: 10.15240/tul/001/2019-4-006
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. 2002. Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*. **15**(4): 337-350. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2002.00337.x
- Bizri, R., Jardali, R., & Bizri, M. 2018. Financing family firms in the Middle East: the choice between Islamic and conventional finance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. **24**(4): 842-865. DOI: 10.1108/IJEBr-10-2016-0349
- Boateng, B., Seaman, C., & Silva, M. 2019. Financing decisions of migrant family businesses: The case of a Ghanaian-owned shop in Kent. *Journal of Family Business Management*. **9**(1): 24-39. DOI: 10.1108/JFBM-11-2017-0037
- Bolton, R. N. 2004. Linking marketing to financial performance and firm value. *Journal of Marketing*. **68**(4): 73-75. DOI: 10.1509/jmkg.68.4.73.42727
- Bogáth, Á. 2015. Family businesses and the strategic opportunities. Volume of Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st century II., Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management. 89-99.
- Bratnicka-Myśliwiec, K., Wronka-Pośpiech, M., & Ingram, T. 2019. Does Socioemotional Wealth Matter for Competitive Advantage? A Case of Polish Family Businesses. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. **15**(1): 123-146. DOI: 10.7341/20191515
- Břečková, P. 2016. Family business in the Czech republic. *European Research Studies Journal*. **19**(4): 3-15. ISSN 1108-2976.
- Břečková, P. 2016a. SMEs Export Activities in the Czech Republic and Export Risk Insuring. *European Research Studies Journal*. **19**(1): 84-92. ISSN 1108-2976.
- Brigham, K. H., Lumpkin, G. T., Payne, G. T., & Zachary, M. A. 2014. Researching Long-Term Orientation: A Validation Study and Recommendations for Future Research. *Family Business Review*. **27**(1): 72-88. DOI: 10.1177/0894486513508980
- BusinessInfo.cz. 2020. *Český export v roce 2020 zvolní, bude ve vleku globálních událostí*. [online]. 30.1.2020. [Cit. 2020-05-08]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/clanky/cesky-export-v-roce-2020-zvolni-bude-ve-vleku-globalnich-udalosti/>
- BusinessInfo.cz. 2020a. *Předání rodinné firmy může být věda. Rizikem jsou generační rozdíly*. [online]. 7.5.2020. [Cit. 2020-06-21]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/clanky/predani-rodinne-firmy-muze-byt-veda-rizikem-jsou-generacni-rozdily/>
- BusinessInfo.cz. 2019. *Úvod Inovační strategie České republiky 2019–2030*. [online]. 1.3.2019. [Cit. 2020-06-21]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/clanky/uvod-inovacni-strategie-ceske-republiky-2019-2030/>
- Buzzell, R. D., Gale, B. T., & Sultan, R. G. M. 1975. Market Share a Key to Profitability. *Harvard Business Review*. **53**(1): 97-106. ISSN 0017-8012.
- Cabrera-Suárez, M. K., Déniz-Déniz, M. C., & Martín-Santana, J. D. 2015. Family Social Capital, Trust within the TMT, and the Establishment of Corporate Goals Related to Nonfamily Stakeholders. *Family Business Review*. **28**(2): 145-162. DOI: 10.1177/0894486514526754

- Cano-Rubio, M., Fuentes-Lombardo, G., Hernández-Ortis, M. J., & Vallejo-Martos, M. C. 2016. Composition of familiness: Perspectives of social capital and open systems. *European Journal of Family Business*. **6**(2): 75-85. DOI: 10.1016/j.ejfb.2016.12.002
- Carr, J. C., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, J. P. 2017. Family Firm Challenges in Intergenerational Wealth Transfer. *Entrepreneurship Theory and Practice*. **40**(6): 1197-1208. DOI: 10.1111/etap.12240
- Casillas, J. C., & Moreno-Menéndez, A. M. (2017). International business & family business: Potential dialogue between disciplines. *European Journal of Family Business*. **7**(1-2): 25-40. DOI: 10.1016/j.ejfb.2017.08.001
- Castellano, S., & Ivanova, O. 2017. Signalling legitimacy in global contexts: The case of small wine producers in Bulgaria. *European Business Review*. **29**(2): 243-255. DOI:10.1108/EBR-12-2015-0186
- Ceja, L., Agulles, R., & Tàpies, J. 2010. *The Importance of Values in Family-Owned Firms*. [online]. IESE Business School. Working Paper. No. 875. Dostupné z <https://core.ac.uk/download/pdf/6259595.pdf>
- Çera, G., Belás, J., & Strnad, Z. 2019. Important factors which predict entrepreneur's perception in business risk. *Problems and Perspectives in Management*. **17**(2): 415-429. DOI: 10.21511/ppm.17(2).2019.32
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*. **36**(6): 1153–1173. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x
- Cesaroni, F. M., Sentuti, A., & Cubico, S. 2020. *Small Family Firms and Strategies Coping the Economic Crisis: The Influence of Socio-emotional Wealth*. In *Entrepreneurship and Family Business Vitality*: 27–48. Springer International Publishing. ISBN 978-3-030-15525-4.
- Cerdan, A. L. M., & Hernandez, A. J. C. 2013. Size and performance in family managed firms: surviving first generation. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. **11**(1): 13-34. DOI: 10.1108/1536-541311318053
- Cirillo, A., Mussolino, D., Romano, M., & Viganò, R. 2017. A complicated relationship: Family involvement in the top management team and post-IPO survival. *Journal of Family Business Strategy*. **8**(1): 42-56. DOI: 10.1016/j.jfbs.2017.01.004
- Cliff, J. E., & Devereaux, P. J. 2005. Commentary on the multidimensional degree of family influence construct and the F-PEC measurement instrument. *Entrepreneurship Theory and Practice*. **29**(3): 341-347. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2005.00087.x
- Csákné, F. J., & Karmazin, G. 2016. Financial Characteristics of Family Businesses and Financial Aspects of Succession. *Budapest Management Review*. **47**(11): 46-58. DOI: 10.14267/VEZTUD.2016.11.06
- Csákné, F. J. 2012. Specialities of family business financing. *Budapest Management Review*. **XLIII**(9): 15-24. ISSN 0133-0179.
- Cui, J., Jo, H., & Na, H. 2018. Does Corporate Social Responsibility Affect Information Asymmetry? *J Bus Ethics*. **148**(3): 549-572. DOI: 10.1007/s10551-015-3003-8
- Czakó, Á. 1997. Small enterprises in the early 1990s. *Szociológiai Szemle*. (3): 97-115. ISSN 1216-2051.
- Claudia, B. A., & Botero, I. C. 2018. We are a family firm. *Journal of Family Business Management*. **8**(1): 2-21. DOI: 10.1108/JFBM-01-2017-0002
- Cooper, M. J., Upton, N., & Seaman, S. 2005. Customer relationship management: A comparative analysis of family and nonfamily business practices. *Journal of Small Business Management*. **43**(3): 242-256. DOI: 10.1111 / j.1540-627X. 2005.00136.x
- Českénoviny.cz. 2019. *Martin Jahoda: Dobyť Ameriky byl malý zážrak*. [online].18.7.2019. [Cit. 2019-09-08]. Dostupné z <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/martin-jahoda-dobyti-ameriky-byl-maly-zazrak/1778862>

- ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník. Dostupný např. z <http://zakony.centrum.cz/obcansky-zakonik-novy/cast-2-hlava-1-dil-4-oddil-1-paragraf-700>
- ČSÚ. 2020. *Zahraniční obchod se zbožím*. [online]. 6.1.2020. [Cit. 2020-06-13]. Dostupné z [https://www.czso.cz/csu/czso/vzonu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/vzonu_cr)
- Dadak, K. 1995. Symposium: Entrepreneurship in eastern europe - the difficulties of small business development in Bulgaria. *Review of Business*. **16**(3): 9-14.
- Darabos, K., & Baracskai, Z. 2018. *Rules Of Individual Owner Behavior In Family-owned Business*. Varazdin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency (VADEA). (Oct 18/Oct 19)
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., & Long, R. G. 2017. A Strategic Management Perspective of the Family Firm: Past Trends, New Insights, and Future Directions. *Journal of Managerial Issues*. **29**(1), 6-29. ISSN 1045-3695.
- D'Aurizio, L., Oliviero, T., & Romano, L. 2015. Family firms, soft information and bank lending in a financial crisis. *Journal of Corporate Finance*. **33**: 279-292. DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2015.01.002
- Davis, J. A. 2015. *Why family businesses matter so much for an economy*. [online]. 10. February 2015. [Cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <http://www.ft.lk/article/388266/Why-family-businesses-matter-so-much-for-an-economy>
- De Ciantis, D. 2020. *A Crisis Management Toolkit for Enterprising Families*. [online]. 16. march 2020. [Cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.lgassoc.com/insights/covid-19-family-business?rq=LGA%20COVID-19>
- Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. 2016. Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*. **7**(1): 47-57. DOI: 10.1016/j.jfbs.2016.01.002
- Debicki, B. J., Randolph, R. V. D. G. & Sobczak, M. 2017. Socioemotional wealth and family firm performance: a stakeholder approach. *Journal of Managerial Issues*. **29**(1): 82-111. ISSN 1045-3695.
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. 2015. The impact of family involvement on SME's performance: Theory and evidence. *Journal of Small Business Management*. **53**(1): 924-948. DOI: 10.1111/jsbm.12068
- De Massis, A., Sharma, P., Chua, J. H. & Chrisman, J. J. 2012. *Family Business Studies. An annotated Bibliography*. Edward Elgar Pub. ISBN 978-1781002971.
- De Tienne, D. R., & Chirico, F. 2013. Exit Strategies in Family Firms: How Socioemotional Wealth Drives the Threshold of Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*. **37**(6): 1297-1318. DOI: 10.1111/etap.12067
- Diéguez- Soto, J., & López- Degado, P. 2019. Does family and lone founder involvement lead to similar indebtedness? *Journal of Small Business Management*. **57**(4): 1531-1558. DOI: 10.1111/jsbm.12422
- Dolz, C., Iborra, M., & Safón, V. 2019. Improving the likelihood of SME survival during financial and economic crises: The importance of TMTs and family ownership for ambidexterity. *Business Research Quarterly*. **22**(2):119-136. DOI: 10.1016/j.brq.2018.09.004
- Domanowska, J. 2017. Proces wrogiego przejęcia w Polsce na przykładzie firmy rodzinnej W. Kruk oraz obrona przed wrogiem przejęciem. *Gospodarka w Praktyce i Teorii*. **2**(47): 19-29. DOI: 10.18778/1429-3730.47.02
- Draskovic, V., Popov, E. K., & Peleckis, K. 2017. Modelling of Institutional Changes in Transition Countries – the Gap Between the Theory and Practice. *Montenegrin Journal of Economics*. **13**(1): 125-140. DOI: 10.14254 / 1800-5845 / 2017,13-1,9
- Đurmek, M. 2017. *Trendy v marketingu*. [online]. 4.10.2017. [Cit. 2019-08-25]. Dostupné z <http://blog.byznysweb.cz/2017/10/trendy-online-marketingu/> (referred on 4.10.2017)
- Dyché, J. 2002. *The CRM Handbook*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc. 2002. ISBN 978-0-201-73062-3.

- Eger, L., & Egerová, D. 2014. *Základy metodologie výzkumu*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014. ISBN 978-80-281-0418-6.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. 1996. Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de la CEPAL*. **59**: 39-52. ISSN 0252-0257.
- Evert, R. E., Martin, J. A., McLeod, M. S. & Payne, G. T. 2015. Empirics in Family Business Research: Progress, Challenges, and the Path Ahead. *Family Business Review*. **29**(1): 17-43. DOI: 10.1177/0894486515593869
- Evropský parlament. 2015. *Přijaté texty. Usnesení Evropského parlamentu ze dne 8. září 2015 o rodinných podnicích v Evropě* (2014/2210(INI)). [online]. 8.9.2015. [Cit. 2019-12-25]. Dostupné z <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2015-0290+0+DOC+XML+V0//CS>
- Ferramosca, S., & Ghio, A. 2018. *Accounting Choices in Family Firms : An Analysis of Influences and Implications*. Cham, Switzerland: Springer, 2018. ISBN 978-3-319-73587-0. DOI: 10.1007/978-3-319-73588-7
- Filbeck, G., & Lee, S. 2000. Financial management techniques in family businesses. *Family Business Review*. **13**(3): 201-216. DOI: 10,111 / j.1741-6248,2000,00201.x
- Fitzová, H., & Židek, L. 2015. Impact of Trade on Economic Growth in the Czech and Slovak Republics. *Economics and Sociology*. **8**(2): 36-50. DOI: 10.14254/2071-789X.2015/8-2/4
- Fletcher, D., Helienek, E., & Zafirova, Z. 2009. The role of family start ups in the emergence of a small business sector in Bulgaria. *Journal of Enterprising Culture*. **17**(3): 351-376. DOI: 10.1142/S0218495809000369
- Flores, S. O., & Bringas, C. T. 2018. Competitividad de empresas familiares. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*. **43**(4): 236-241. ISSN 0378-1844.
- Flores, M., Ortega, M., & Suárez, A. H. 2010. El Proceso de Competitividad Empresarial en PyMES. Competitividad y Sociedad SINCO 2010
- Fotr, J., Švecová, L. a kol. 2016. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-86929-59-0.
- Forbes.cz. 2020. *Rodinné firmy 2020. Deset největších*. [online]. Květen 2020. [Cit. 2020-06-12]. Dostupné z <https://rodinnefirmy2020.forbes.cz/>
- Forbes.cz. 2020. *Rodinné firmy 2020. Deset nejtradičtějších*. [online]. Květen 2020. [Cit. 2020-06-12]. Dostupné z <https://rodinnefirmy2020.forbes.cz/>
- Forbes.cz. 2020. *Rodinné firmy 2020. Deset nejvýkonnějších*. [online]. Květen 2020. [Cit. 2020-06-12]. Dostupné z <https://rodinnefirmy2020.forbes.cz/>
- Fóti, K. 1997. *Setting up Small Businesses in Hungary Through the Eyes of Young Self-employed People*. Budapest: Institute for World Economics.
- Freeman, E. R., & Mc Vea, J. 2001. A stakeholder approach to strategic management, in Hitt, M., Freeman, E. R. and Harrison, J. (Eds), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell, Oxford:189-207. DOI: 10,2139 / ssrn.263511
- Gábor, R. I. 1985. *The Major Domains of the Second Economy. Labour Market and Second Economy in Hungary*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Gábor, R. I. 1990. On the immediate prospects for private entrepreneurship and re-bourgeoisement in Hungary. Working Papers on Transitions from State Socialism 1990/3, New York.
- Gábor, R. I. 1994. Small entrepreneurship in Hungary – Ailing or prospering? *Acta Oeconomica*. **46**(3-4): 333–346. ISSN 0572-3043.
- Gallo, M. A., & Sveen, J. 1991. Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*. **4**(2): 181-190. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1991.00181.x
- Gallo, M. A., & Vilaseca, A. 1996. Finance in Family Business. *Family Business Review*. **9**(4): 387-401. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1996.00387.x
- Geršlová, J. & Žák, M. 2012. *Dějiny podnikání*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-95-0.x

- Glód, G., & Flak, O. 2017. Factors of competitiveness in Polish companies in the Silesian Region in 2014–2016. *Oeconomia Copernicana*. **8**(4): 601-619. DOI: 10.24136/oc.v8i4.37
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. 2007. Socioemotional wealth and business risks in familycontrolled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*. **52**(1): 106-137. DOI: 10.2189/asqu.52.1.106
- Gomez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. 2011. The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*. **5**(1): 653-707. DOI: 10.1080 / 19416520.2011.593320
- Graves, Ch., & Thomas, J. 2008. Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*. **21**(2): 151-167. DOI: 10.1111 / j.1741-6248.2008.00119.x
- Greenberg, P. 2001. *CRM at the Speed of Light*. New York: Osborne/McGraw-Hill. 2001, ISBN 978-0072127829.
- Gu, Q., Lu, J. W., & Chung, C. N. 2019. Incentive or disincentive? A socioemotional wealth explanation of new industry entry in family business groups. *Journal of Management*. **45**(2): 645-672. DOI: 10.1177/0149206316678450
- Guan, H., Zhang, Z., Zhao, A., Jia, J., & Guan, S. 2019. Research on innovation behavior and performance of new generation entrepreneur based on grounded theory. *Sustainability*. **11**(10): 2883. DOI: 10.3390/su11102883
- Hair, J. F., Ringle, CH. M., Gudergan., S. P., Fischer, N., Nitzl, S., & Menictas, C. 2019. Partial least squares structural equation modeling-based discrete choice modeling: An illustration in modeling retailer choice. *Business Research*. **12**(1): 115-142. DOI: 10.1007/s40685-018-0072-4
- Hafner, C. 2019. Diversification in family firms: a systematic review of product and international diversification strategies. *Review of Managerial Science*. DOI: 10.1007/s11846-019-00352-5
- Hamdan, V. R., & Triayudi, A. 2019. Electronic Customer Relationship Management (E-CRM) Application as Efforts to Increase Customer Retention of Micro Small and Medium Enterprises (MSMEs) in Banten Indonesia. *International Journal of Computer Applications*. **181**(39): 1-8. DOI: 10.5120/ijca2019918310
- Hammond, R. 2017. *Smart retail winning ideas and strategies from the most successful retailers in the world*. Harlow, UK: Pearson Education Limited, 2017. ISBN 978-1-292-08223-3 (ebook).
- Hammadeh, F. 2018. *Family Business Continuity in the Middle East & Muslim World. Betting Against the Odds*. Pennsauken, United States: BookBaby, 2018. ISBN 9781543925593.
- Hanzelková, A. 2004. Re-Establishing Traditional Czech Family Businesses A Multiple Case Study on the Present Challenges. *School of Business and Economics, University of Jyväskylä*, 2004. ISBN 951-39-1909-9.
- Hastori, H., Siregar, H., Sembel, R., & Maulana, Tb. N. A. 2015. Agency Costs, Corporate Governance and Ownership Concentration: The Case of Agro-industrial Companies in Indonesia. *Asian Social Science*. **11**(18): 311-319. DOI: 10.5539/ass.v11n18p311
- Havlíček, K., Thalassinou, E., & Berezkinova, L. 2013. Innovation Management and Controlling in SMEs. *European Research Studies*. **16**(4): 57-70. ISSN 1108-2976.
- Hendl, J. 2012. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.
- Hernández-Perlines, F., Moreno-García, J., & Yáñez-araque, B. 2019. The influence of socioemotional wealth in the entrepreneurial orientation of family businesses. *International Entrepreneurship and Management Journal*. **15**(2): 523-544. DOI: 10.1007/s11365-019-00561-0

- Hernández-Perlines, F., & Ibarra-Cisneros, M. A. 2017. Analysis of the moderating effect of entrepreneurial orientation on the influence of social responsibility on the performance of mexican family companies. *Cogent Business & Management*. **4**(1): 1-17. DOI:10.1080/23311975.2017.1408209
- Hernández-Linares, R., Sarkar, S., & Cobo, M. J. 2018. Inspecting the achilles heel: A quantitative analysis of 50 years of family business definitions. *Scientometrics*. **115**(2): 929-951. DOI: 10.1007/s11192-018-2702-1
- Hlavačka, M., & Bek, P. 2018. *RP v moderní době*. Praha: Historický ústav, 2018. ISBN 978-80-7286-318-1.
- Hnilica, J., Uhlanerová, L., Machek, O., Kubíček, A., Lukeš, M., Jurek, M., & Štamfestová, P. 2020. The role of responsible ownership and family in privately held firms with multiple owners: Preliminary findings from the Czech republic. *Central European Business Review*. **8**(5): 1-17. DOI: 10.18267 / j.cebr.231
- Horčíčková, Z., & Stasiulis, N. 2019. Philosophy of economics and management: Youth participation in family business and national economy. *Filosofija Sociologija*. **30**(1): 17-26. DOI: 10.6001/fil-soc.v30i1.3912
- Howorth, C., Rose, M., Hamilton, E., & Westhead, P. 2010. Family firm diversity and development: an introduction. *International Small Business Journal*. **28**(5): 437-451. DOI: 10.1177 / 0266242610373685
- Hradská, K., Masalimová, D., Žinčáková, D., Novotná, E., & Hnilica, J. 2018. *Shrnutí mezinárodní konference*. [online]. Praha: VŠE. 1.7.2018. [Cit. 2019-12-25]. Dostupné z <https://www.rodinnafirma.net/cz/pruzkumy-analyzy-a-publikace>
- Hrušáková, M., Králíčková, Z., Westphalová, L. a kol. 2017. *Rodinné právo*. 3. vyd. Praha: C.H.Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-644-9.
- Hu, Q. 2019. Family firm radical innovation: The role of the owner's fearful emotion on maintaining SEW endowment and family firm resources [Ph.D. Thesis]. Durham University
- Chlebovský, V. 2017. *Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0559-5.
- Chrastina, J. 2019. *Případová studie, metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019. ISBN 978-80-244-5373-6.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. 2012. Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship theory and practice*. **36**(2): 267-293. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x
- Iaia, L., Vrontis, D., Maizza, A., Fait, M., Scorrano, P., & Cavallo, F. 2019. Family businesses, corporate social responsibility, and websites. *British Food Journal*. **121**(7): 1442-1466. DOI: 10.1108/BFJ-07-2018-0445
- Intihar, A., & Pollack, J. M. 2012. Exploring small family-owned firms' competitive ability. *Journal of Family Business Management*. **2**(1): 76-86. DOI: 10.1108/20436231211216439
- Jablonský, J. 2007. *Operační výzkum: kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing. 2007, ISBN 978-80-86946-44-3.
- Jiang, D. S., Kellermanns, F. W., Munyon, T. P., & Morris, L. M. 2018. More Than Meets the Eye: A Review and Future Directions for the Social Psychology of Socioemotional Wealth. *Family Business Review*. **31**(1): 125-157. DOI: 10.1177/0894486517736959
- Kalouda, F., Koráb, V., Roldan Salgueiro, J. L., & Sánchez-Apellanis, G. M. 1998. *Jak pracují malé rodinné firmy*. In Jak pracují malé rodinné firmy. Brno: VUT Brno. xe62-75. ISBN 80-214-1121-X.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2007. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. **85**(7): 1-16. ISSN 0017-8012.
- Kása, R., Radácsi, L., & Csákné, F. J. 2017. *Családi vállalkozások Magyarországon*. [online]. Working Paper Series, Issue 4. 2017. [Cit.2020-01-15]. ISSN: 2630-7960. Dostupné z <https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2018/04/WP-4-2017.pdf>.

- Katona, F. 2017. Családi vállalkozások marketingtevékenységének néhány controlling vonatkozása, különös tekintettel a közép-magyarországi régióban. *Taylor*. 9(3-4): 99-107.
- Kilic, N. Ö., & Beser, M. 2017. Relationship of Foreign Trade and Economic Growth in Eurasian Economy: Panel Data Analysis. *International Journal of Economics and Finance*. 9(9): 1-7. doi:10.5539/ijef.v9n9p1
- Klimek, J. 2016. *Stanovisko Evropského hospodářského a sociálního výboru k tématu Rodinné podniky v Evropě jako zdroj budoucího růstu a lepších pracovních míst (stanovisko z vlastní iniciativy)* (2016/C 013/03). [online]. 15.1.2016 [Cit. 2019-12-25]. Dostupné z <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015IE0722&from=EN>
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrniotis, K. X. 2005. The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 29(3): 321-339. DOI: 10.1111 / j.1540-6520.2005.00086.x
- Kleve, H., Köllner, T., Arist, V. S., & Rüsen, T. A. 2020. The business family 3.0: Dynastic business families as families, organizations and networks-Outline of a theory extension. *Systems Research and Behavioral Science*. 37(3): 516-526. DOI: /10.1002/sres.2684
- Kočíšová, L., & Stoličná, Z. 2017. *The Specifics of Unemployment Rate in Slovakia and Czech Republic*. 29th IBIMA Conference Austria. 2017. ISBN 978-0-9860419-7-6.
- Koladkiewicz, I. 2013. The second generation in a family business: an agent of change or continuator of family tradition? *Journal of Technology Management in China*. 8 (3): 155-173. DOI: 10.1108/JTMC-07-2013-0032
- Kolářová, V. 2019. *Marketingová strategie firmy Emco na českém a zahraničních trzích*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, Katedra mezinárodního obchodu. Vedoucí práce Zamykalová Miroslava. (Oponent Jahoda Martin).
- Kolektiv autorů. 2017. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*. Liberec: EDICE Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci: Strategické řízení výkonnosti podniku, 2017. ISBN 978-80-7494-348-5
- Kontinen, T., & Ojala, A. 2010. The Internationalization of Family Businesses: A Review of Extant Research. *Journal of Family Business Strategy*. 1(2): 97-107. DOI: 10.1016/j.jfbs.2010.04.001
- Koráb, V., Hanzelková, A., & Mihalisko, M. 2008. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 9788025118436.
- Koráb, V. 2008. *Rodinné podniky na venkově*. [online]. 2008. [Cit. 2020-05-02]. Dostupné z <http://docplayer.cz/12527931-Vojtech-korab-rodinne-podniky-na-venkove.html>
- Koráb, V., & Murínova, A. 2018. Family business: experience from the Czech Republic. In L. Mura (Ed.). *Entrepreneurship - development tendencies and empirical approach*. IntechOpen. doi: 10.5772/intechopen.71020.
- Králičková, Z. 2013. Rodinné právo v novém občanském zákoníku. *Právní rozhledy*, Praha: C.H.Beck. 21(23-24): 801-813. ISSN 1210-6410.
- Krošlák, M. 2013. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3697-4.
- Krošlák, M. 2013. *Rodinné podnikanie na Slovensku*. *Studia commercialia bratislavensia*. 6(21): 95-104. ISSN 1337-7493.
- Krošlák, M., & Strážovská, H. 2013. *Prípadové štúdie z rodinného podnikania*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3700-1.
- Kubiček, A., & Machek, O. 2020. Intrafamily Conflicts in Family Businesses: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research. *Family Business Review*. 33 (2): 194-227. DOI: 10.1177/0894486519899573
- Kubicková, L., & Peprny, A. 2006. Theoretical aspects of specifics of internationalization process in small and medium-sized businesses in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 54(6): 107-116. DOI: 10.11118/actaun200654060107
- Kupec, V. 2015. Marketing Audit of Corporate Communication in Banking Sector. *Socioekonomické a humanitní studie*. 5(2), 25-31. ISSN 1804-6797.

- Laky, T. 1998. Barriers to the growth of small businesses. *Szociológiai Szemle*. **1**: 23-40. ISSN 1216-2051.
- Lam, T., & Lee, S. 2012. Family Ownership, Board Committees and Firm Performance: Evidence from Hong Kong. *Corporate Governance*. **12**(3): 353-366. DOI: 10.1108/14720701211234609
- Lehrer, M., & Celo, S. 2017. Boundary-spanning and boundary-buffering in global markets: A german perspective on the internationalization of family firms. *Review of International Business and Strategy*. **27**(2): 161-179. DOI: 10.1108/RIBS-09-2016-0053
- Leśniewski, M. 2016. Implementation of the strategic management process in family businesses. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Nauki Humanistyczno-Społeczne. Zarządzanie*. **43**(2): 7-16. DOI : 10.12775/AUNC\_ZARZ.2016.013
- Leszczewska, K. 2017. The Concept of the Business Model of the Family Businesses. *International Journal of Management and Enterprise Development*. **3**(22): 125-136. DOI: 10.19253/reme.2017.03.009
- López-Delgado, P., & Diéguez-Soto, J. 2018. Indebtedness in family-managed firms: The moderating role of female directors on the board. *Review of Managerial Science*. **14**: 727-762. DOI: 10.1007/s11846-018-0307-y
- Lušňáková, Z., Juričková, Z., Šajbidorová, M., & Lenčేశová, S. 2019. Succession as a sustainability factor of family business in Slovakia. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*. **14**(3): 503-520. DOI: 10.24136/eq.2019.024
- Machek, O., Hnilica, J., & Brabec, M. 2014. Current State of Knowledge on the Performance Gaps Between Family and Non-Family Firms. *International Advances in Economic Research*. **20**(3): 349-350. DOI: 10.1007/s11294-014-9470-3
- Machek, O., Hnilica, J., & Lukeš, M. 2019. Stability of Family Firms during Economic Downturn and Recovery. *Journal of East European Management Studies*. **24**(4): 566-588. DOI: 10.5771/0949-6181-2019-4-566
- Machek, O., & Hnilica, J. 2019. The effects of goals attainment on CEO-owner satisfaction and the role of family involvement. *Journal of Family Business Management*. **10** (2): 116-127. DOI: 10.1108 / JFBM-05-2019-0034
- Machková, L. 2018. *VŠE o... bohatství rodinných firem*. [online]. 21.6.2018. [Cit. 2020-05-09]. Dostupné z <https://archiv.ihned.cz/c1-66174380-vse-o-bohatství-rodinných-firem>
- Mandl, I. 2008. Overview of Family Business Relevant Issues Contract No. 30-CE-0164021/00-51 Final Report. KMU FORSCHUNG AUSTRIA Austrian Institute for SME Research.
- Marett, E., Marler, L., & Marett, K. 2018. Socioemotional wealth importance within family firm internal communication. *Journal of Family Business Management*. **8**(1): 22-37. DOI: 10.1108 / JFBM-08-2017-0022
- Marjański, A., & Sułkowski, L. 2019. The Evolution of Family Entrepreneurship in Poland: Main Findings Based on Surveys and Interviews from 2009-2018. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. **7**(1): 95-116. DOI: 10.15678/EBER.2019.070106
- Marinova, S., & Marinov, M. 2017. Inducing the internationalisation of family manufacturing firms from a transition context. *European Business Review*. **29**(2): 181-204. DOI: 10.1108/EBR-07-2016-0085
- Marosi, I., & Katona, F. 2015. Examining young entrant motivations and their connection to the learning organization of family businesses. *Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century*. Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management. 321-338.
- Matisko, P. 2018. *Marketingové myšlení. Jak budovat podnikání silné od základů*. Praha: Cyberma, 2018. ISBN 979-80-270-2934-1.
- Memili, E., Patel, P. C., Koç, B., & Yazıcıoğlu, İ. 2020. The interplay between socioemotional wealth and family firm psychological capital in influencing firm performance in hospitality and tourism. *Tourism Management Perspectives*. **34**, 100651. DOI: 10.1016 / j.tmp.2020.100651

- Mensching, H., Kraus, S., & Bouncken, R. B. 2014. Socioemotional Wealth in Family Firm Research – A Literature Review. *Journal of International Business and Economics*. **14** (4): 165-172. DOI: 10.18374 / JIBE-14-4.11
- Meneses, R. CH., Coutinho, R., & Pinho, J. C. 2014. The impact of succession on family business internationalisation: The successors' perspective. *Journal of Family Business Management*. **4**(1): 24-45. DOI: 10.1108/JFBM-01-2013-0004
- Merwe, van der S., Venter, E., & Farrington, S. M. 2012. An assessment of selected family business values in small and medium-sized family businesses. *South African Journal of Business Management*. **43**(4): 17-31. DOI: 10.4102 / sajbm.v43i4.479
- Mende, M., Bolton, R. N., & Bitner, M. J. 2013. Decoding customer-firm relationships: How attachment styles help explain customers' preferences for closeness, repurchase intentions, and changes in relationship breadth. *Journal of Marketing Research*. **50**(1): 125-142. DOI: 10.1509/jmr.10.0072
- Michalski, M. A. 2014. Why and how business ethics benefits from family. Where trust, responsibility and ethics develop. *Prakseologia*. **155**: 325-349. ISSN 0079-4872.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications, Inc., 1994. ISBN 9780803955400.
- Minh, Vu N., Pavalková, D., Phu Q. T. P., & Nguyen, N. V. 2018. Customer Relationship Management (CRM) in Small and Medium Tourism Enterprises: A Dynamic Capabilities Perspective. *Tourism and Hospitality Management*. **24**(1): 63-86. DOI: 10.20867/thm.24.1.11
- Moini, H., Kalouda, F., & Tesar, G. 2008. Foreign market entry: The case of SMEs in the Czech republic. *Journal of East - West Business*. **14**(1): 41-64. DOI: 10.1300/J097v14n01\_03
- Molly, V., Uhlaner, L. M., De Massis, A., & Laveren, E. 2019. Family-centered goals, family board representation, and debt financing. *Small Business Economics*. **53**(1): 269-286. DOI: 10.1007/s11187-018-0058-9
- Monteiro, J. J., Gasparetto, V., & Lunkes, R. J. 2019. Influência da gestão familiar na estrutura de capital. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*. **13**(2): 1-17. DOI: 10.12712/rpca.v13i2.28146
- Morales Rubiano, M. E., Castellanos Domínguez, O. F., & Jiménez Hernández, C. N. 2007. Consideraciones metodológicas para el análisis de la competitividad en empresas de base tecnológica. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. **XV**(2): 97-112. ISSN 0121-6805.
- Morkovina, S. S., Malitskaya, V. V., Panyavina, E. A., & Sibiryatkina, I. V. 2018. Export Potential and Measures to Support Small and Medium-Sized Enterprises. *European Research Studies Journal*. **XXI**(1): 303-314. DOI: 10.35808/ersj/1181
- Motylska-Kuzma, A. 2017. The financial decisions of family businesses. *Journal of Family Business Management*. **7**(3): 351-373. DOI: 10.1108/JFBM-07-2017-0019
- Moussa, A. A., & Elgiziry, K. 2019. The impact of family involvement in business on capital structure decisions: a literature review. *Investment Management and Financial Innovations*. **16**(1): 258-266. DOI: 10.21511/imfi.16(1).2019.20
- MPO.cz. 2019a. *Export v kostce 2019-2020*. [online]. 13.9.2019 [Cit. 2020-05-08]. Dostupné z <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/podpora-exportu/export-v-kostce---248821/>
- MPO.cz. 2019. *Komplexní podpora rodinných podniků připravena. Počítá mimo jiné s bezúročnými půjčkami a zvýhodněnými zárukami*. [online]. 7.11.2019. [Cit. 2019-11-17]. Dostupné z <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/komplexni-podpora-rodinnych-podniku-pripravena--pocita-mimo-jine-s-bezurocnymi-pujckami-a-zvyhodnenymi-zarukami--250414/>
- MPO.cz. 2020. *Roční přehled podnikatelů a živností*. [online]. 10.1.2020. [Cit. 2020-16-12]. Dostupné z <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/rocní-prehled-podnikatelu-a-zivnosti--222295/>
- Mura, L., & Mazák, M. 2018. Innovative Activities of Family SMEs: Case Study of the Slovak Regions. *On-line Journal Modelling the New Europe*. **27**/2018: 132-147. DOI: 10.24193/OJMNE.2018.27.06

- Murinova, A. 2017. Family Relationships and its Influence on Family Wine Firms in the Czech Republic. *Trends economics and management*. **29**(2): 51-58. DOI: 10.13164/trends.2017.29.51
- Nadžová-Krošláková, M. 2020. *Rodinné podnikanie ako významná zložka ekonomických aktivít v hospodárstve Slovenska*. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2020. ISBN 978-80-88356-02-8.
- Nason, R. S., Carney, M., Le Breton-Miller, I., & Miller, D. 2019. Who cares about socioemotional wealth? SEW and rentier perspectives on the one percent wealthiest business households. *Journal of Family Business Strategy*. **10**(2): 144-158. DOI: 10.1108 / JFBM-05-2019-0035
- Németh, K., & Németh, S. 2017. *The application and role of management accounting and controlling methods in family businesses – experiences of an empirical survey*. Management Challenges in a Network Economy: Proceedings of the MakeLearn and TIIM International Conference. Lubin, 213-229.
- Németh, K. 2018. Családi vállalkozások teljesítményének endogén tényezői. Thesis, SZE, Győr. Doktori értekezés tézisei. Dostupné z: <http://phd.szerep.sze.hu/?docId=52070>.
- Newbert, S., & Craig, J. B. 2017. Moving beyond socioemotional wealth: toward a normative theory of decision making in family business. *Family Business Review*. **30**(4): 339-346. DOI: 10.1177/0894486517733572
- Ng, P. Y., Dayan, M., & Di Benedetto, A. 2019. Performance in family firm: Influences of socioemotional wealth and managerial capabilities. *Journal of Business Research*. 102©: 178-190. DOI: 10.1016 / j.jbusres.2019.05.026
- Núñez-Cacho, P., Molina-Moreno, V., Corpas-Iglesias, F., & Cortes-García, F. J. 2018. Family businesses transitioning to a circular economy model: The case of “Mercadona”. *Sustainability*. **10**(2): 538-557. DOI: 10.3390/su10020538
- Odehnalová, P. 2011. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-210-5603-9.
- Odehnalová, P., & Pirozek, P. 2018. Corporate board composition in family businesses: evidence from the Czech republic. *Management : Journal of Contemporary Management Issues*. **23**(2): 155-173. DOI: 10.30924/mjcmi/2018.23.2.155
- Ochrana, F. 2009. *Metodologie vědy: úvod do problému*. Praha: Karolínium, 2009. ISBN 978-80-246-1609-4.
- Olins, W. 2009. *O značkách*. Praha: Argo, 2009. ISBN 978-80-257-0158-4.
- Orgonáš, J. et al. 2020. *Franchising in V 4 countries*. Uherské Hradiště: Akademie krizového řízení a managementu. 2020. ISBN 978- 80-906993-8-0.
- Panda, B., & Leepsa, N. M. 2017. Agency theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*. **10**(1): 74-95. DOI: 10.1177/0974686217701467
- Pawlak, A. 2014. Sukcesja w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*. **15**(7): 55–67. ISSN 1733-2486.
- Peracek, T., Noskova, M., & Mucha, B. 2017. Special Characters of Family Businesses in The Slovak Republic. Varazdin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency (VADEA). Oct 13/Oct 14: 260-266.
- Petlina, A., & Koráb, V. 2015. Family business in the Czech republic: Actual situation. *T+M Trends economics and management*. **9**(23): 32-42. ISSN 1802-8527.
- Petrů, N., & Zich, F. 2017. Evaluation of family business marketing activities. In Petranová, Dana, Čábyová Ludmila, Bezáková Zuzana. Proceedings from International Scientific Conference Marketing Identity 2017. Trnava: Faculty of Mass Media Communication University of SS. Cyril a Methodius, 2018. s. 397-409, ISBN 978-80-8105-918-6.
- Petrů, N., Havlíček, K., & Tomášková, A. 2018. Comparison of marketing vitality of family and non-family companies doing business in the Czech republic. *Economics and Sociology*. **11**(2): 138-156, DOI: 10.14254/2071-789X.2018/11-2/10

- Petrů, N. 2018. *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s., SCIENCEpress, 2018. ISBN 978-80-7408-162-0.
- Petrů, N., Tomášková, A. & Krošlák, M. 2019. Diversification of Export Territories of Family Businesses as a Tool of their Further Development. *Problems and Perspectives in Management*. **17**(3): 306-322. DOI: 10.21511/ppm.17(3).2019.25
- Petrů, N., Kramoliš, J., & Stuchlík, P. 2020. Marketing Tools in the Era of Digitization and Their Use in Practice by Family and Other Businesses. *E&M Economics and Management*. **23**(1): 197-212. DOI: 10.15240/tul/001/2020-1-014
- Petrů, N. 2020. *Rodinné podnikání. Fenomén, příležitost, budoucnost*. Praha: VŠFS, Edice EUpress, 2020. ISBN 978-80-7408-207-8.
- Pisař, P., & Havlíček, K. 2018. *Advanced Controlling and Information Systems Methods as a Tool for Cohesion and Competitiveness of the European Union*. In VŠB - Technical University of Ostrava. Proceedings of the 4 th International Conference on European Integration. 1172-1181. ISBN 978-80-248-4169-4.
- Plamínek, J. 2014. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací. Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 97-80-247-5323-2.
- Pollak, H. 2003. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Praha: C.H.Beck, 2003. ISBN 8071798037.
- Pollard, D. J., & Simberova, I. 2008. On researching the internationalisation of SMEs in transformation economies. *World Review of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*. **4**(2): 107-124. DOI: 10.1504/WREMSD.2008.018220
- Pollard, D. J., & Jemicz, M. W. 2010. Social capital theory and the internationalization of Czech SMEs. *International Journal of Economics and Business Research*. **2**(3-4): 210-229. DOI: 10.1504 / IJEER.2010.032293
- Průmysldnes.cz. 2019. *Emco, s.r.o.* [online]. [Cit. 2019-09-08]. Dostupné z <https://www.prumysldnes.cz/exkluzivni-rozhovory/emco-sro-141015>
- Pukall, T. J., & Calabro, A. 2014. The internationalization of family firms: A critical review and integrative model. *Family Business Review*. **27**(2): 103-125. DOI: 10.1177/0894486513491423
- PwC.com. 2019. *Služby pro rodinné firmy. Pomáháme rodinám a jejich podnikání dosáhnout jejich dlouhodobých cílů*. [online]. 2019. [Cit. 2020-05-10]. Dostupné z <https://www.pwc.com/cz/cs/sluzby/family-business.html>
- Raab, G., Ajami, R. A., Goddard, J. G., & Gargeya, V. B. 2008. *Customer Relationship Management : A Global Perspective*. London: Routledge. 2008. ISBN 978-0754671565.
- Razzak, M. R., & Jassem, S. 2019. Socioemotional wealth and performance in private family firms. *Journal of Family Business Management*. **9**(4): 468-496. DOI: 10.1108/JFBM-05-2019-0035
- Razzak, M. R., Raida, A. B., & Mustamil, N. 2019. Socioemotional wealth and performance in private family firms. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. **11**(3): 392-415. DOI: 10.1108/JEEE-07-2018-0074
- Richter, S. 2015. Export promotion Framework of the Czech Republic. *Central European Business Review*. **4**(1): 37-49. DOI: 10.18267 / j.cebr.109
- Roubal, O. 2017. Sociology of Branding: "Just do it" in the "No Limits" World. *Communication Today*. **8**(1): 40-52. ISSN 1338-130X
- Rydvalová, P., Horynová Karhanová, E., & Zbránková, M. 2016. Family business as source of municipality development in the Czech Republic. *Amfiteatru Economic*. **18**(41): 168-183. ISSN 1582-9146.
- Rutherford, M. W., Kuratko, D. F., & Holt, D. T. 2008. Examining the link between "familiness" and performance: Can the F-PEC untangle the family business theory jungle? *Entrepreneurship Theory and Practice*. **32**(6): 1089-1109. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2008.00275.x
- Ružeková, V., & Kašťáková, E. 2018. Comparison of the visegrad group and baltic countries in terms of multi-criteria competitiveness indicators. *Studia Commercialia Bratislavensia*. **11**(39): 91-106. DOI: 10.2478/stcb-2018-0007

- Safin, K. 2007. *Przedsiębiorstwa rodzinne - istota i zachowania strategiczne*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2007. ISBN 978-83-7011-875-5.
- Sadkowska, J. 2018. Difficulties in building relationships with external stakeholders: A family-firm perspective. *Sustainability*. **10**(12): 4557. DOI: 10.3390/su10124557
- Safin, K., & Pluta, J. 2014. Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Analiza wstępnych wyników badań. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*. **15**(7): 23-36. ISSN 1733-2486.
- Saleem, I., Siddique, I., & Ahmed, A. 2019. An extension of the socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Management*. (przed tiskiem) DOI: 10.1108 / JFBM-04-2019-0022
- Sanders, G. V. M., & Carpenter, M. A. 1998. Internationalization and Firm Governance: The Roles of CEO Compensation, Top Team Composition, and Board Structure. *The Academy of Management Journal*. **41**(2): 158-178. DOI: 10.2307/257100
- Sanchez-Famoso, V., Cano-Rubio, M., & Fuentes-Lombardo, G. 2019. The role of cooperation agreements in the internationalization of spanish winery and olive oil family firms. *International Journal of Wine Business Research*. **31**(4): 555-577. DOI: 10.1108/IJWBR-08-2018-0042
- Sarstedt, M., Ringle, Ch. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F., Jr. 2014. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*. **5**(1): 105-115. DOI: 10.1016/j.jfbs.2014.01.002
- Sciascia, S., Mazzola, P., & Kellermanns, F. W. 2014. Family management and profitability in private family-owned firms: introducing generational stage and the socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*. **5**(2): 131-137. DOI: 10.1016/j.jfbs.2014.03.001
- Serina, P. 2011. *Rodinné podnikanie na Slovensku*. [online]. 2011. [Cit. 2019-12-18]. Zadavateľ: NARMSP, zmluva o dielo reg. číslo 55/2011/OAPP. 2011. Dostupné z [http://www.sbagency.sk/sites/default/files/file/studia\\_rodinne\\_podnikanie\\_na\\_slovensku.pdf](http://www.sbagency.sk/sites/default/files/file/studia_rodinne_podnikanie_na_slovensku.pdf)
- Servus, S., Elischer, D., & Horáček, T. 2018. *Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2018. ISBN 978-80-7552-643-3.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. 1995. The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review*. **4**(4): 397-418. DOI: 10.016 / 0969-5931 (95) 00018-6
- Sheth, J. N., Mittal, B., & Newman, B. I. 1998. *Customer Behavior: Consumer Behavior and Beyond*. Fort Worth, TX: The Dryden Press.
- Scharle, Á. 2002. Unemployment and Family Businesses in Hungary. *Society and Economy*. **24**(1): 101-120. DOI: 10.1556/SocEc.24.2002.1.5
- Schulze, W. 2016. Socio-emotional wealth and family: Revisiting the connection: The journal of the iberoamerican academy of management the journal of the iberoamerican academy of management. *Management Research*. **14**(3): 288-297. DOI:10.1108/MRJIAM-09-2016-0694
- Schutz, W. 2009. *Evolution of FIRO-B to Element B. Human element article*. [online]. 2009. [Cit. 2020-01-12]. Dostupné z <https://thehumanelement.com/pages/firo-theory/>
- Simberova, I., & Reková, E. 2016. Phenomenon of "born globals" in the internationalization of small and medium-sized enterprises in the Czech republic. *European Research Studies*. **19**(4): 120-129. ISSN 1108-2976.
- Singh, R., & Hima, B. K. 2017. A resource dependency framework for innovation and internationalization of family businesses. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. **9**(2): 207-231. DOI: 10.1108/JEEE-04-2016-0013
- Small, L. 2005. The influence of "family" on agrarian structure: Revisiting the family farm debate in Bulgaria and southern Russia. *Journal of Comparative Family Studies*. **36**(3): 489-503. ISSN 0047-2328.
- Socha, B., & Majda-Kariozen, A. 2017. Financial performance in the light of corporate governance in polish family businesses. *Folia Oeconomica Stetinensia*. **17**(2): 56-70. DOI: 10.1515/fofi-2017-0018

- Sokolovsky, M. 1996. Case study as a research method to study life histories of elderly people: Some ideas and a case study of a case study. *Journal of Aging Studies*. **10**(4): 281-294. DOI: 10.1016/S0890-4065(96)90002-X
- Stake, R. F. 1995. *The art of case study resear*. London: SAGE Publications, 1995. ISBN 9780803957671.
- Stancheva-Gigov, I., & Poposka, K. M. 2014. Foreign Trade and Economic Growth a Panel Regression Analysis. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. **2**(12): 1-10. ISSN 2348-0386.
- Starzyczna, H. 2010. Vybrané aspekty internacionalizace vnitřního obchodu v teoretických přístupech a v empirickém zkoumání v České republice v období transformace. *E+M Ekonomie a Management*. **1**/2010: 115-130. ISSN 1802-8527.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu, postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, ISBN 808583460X.
- Strážovská, Ľ. 2004. *Malé a stredné podnikanie a rodinné podnikanie*. CRANIUM, s. r. o., 2004. ISBN 80-968443-7-7.
- Strážovská, Ľ., & Strážovská, H. 2002. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint vfra, 2002. ISBN 80-89085-00-8.
- Strážovská, Ľ., & Strážovská, H. 2010. *Analysis of Selected Economic Relations in Small, Medium and Family Enterprises on Slovakia Process of Euro Zone Entry*. Proceeding of International Scientific Conference Management, 244-252, [https://meste.org/konf/Arhiva/Man\\_2010/pdf/1\\_MenadzmentProces/StrazovskaStrazovska.pdf](https://meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/1_MenadzmentProces/StrazovskaStrazovska.pdf)
- Strážovská, Ľ., Strážovská, H., & Krošláková, M. 2008. *Podnikanie formou rodinných podnikov*. Bratislava: Sprint vfra, 2008. ISBN 978-80-969927-0-6.
- Sułkowski, Ł., Woźniak, A., & Sułkowska, J. 2017. Medical family businesses in Poland - model and managerial challenges. *Management*. **22**(1): 163-175. DOI: 10.2478/manment-2018-0012
- Surdej, A., & Wach, K. 2010. *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*. Warszawa: Difin. Sztompka Piotr.
- Szirmai, A. M., & Németh, K. 2019. Coaching and mentoring at family businesses in process of Transition. *Prosperitas*. **6**(1): 76-101. DOI: 10.31570 / Prosp\_2019\_01\_4
- Suess-Reyes, J. 2017. Understanding the transgenerational orientation of family businesses: The role of family governance and business family identity. *Zeitschrift Für Betriebswirtschaft*. **87**(6): 749-777. DOI: 10.1007/s11573-016-0835-3
- Švaříček, R., Šed'ová, K. a kol. 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 2. vyd. Praha: Portál, 2014. ISBN 9788026206446.
- Tamas, C. 2018. *Trade Relations And Trade Balances As The Indicators*. Varazdin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency (VADEA). 301 - 313
- Tàpies, J., Ward, J. L. (Eds.). 2008. *Family Values and Value Creation. The Fostering of Enduring Values Within Family-Owned Businesses*. New York: Palgrave Macmillan, 2008. ISBN 978-0-230-59422-7. (eBook)
- Teal, E. J., Upton, N., & Seaman, S. L. 2003. A comparative analysis of strategic marketing practices of high-growth U.S. family and non-family firms. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. **8**(2): 177-195. ISSN 1084-9467.
- Thrassou, A., Vrontis, D., & Bresciani, S. 2018. The Agile Innovation Pendulum: A Strategic Marketing Multicultural Model for Family Businesses. *International Studies of Management and Organization*. **48**(1): 105-120. DOI: 10.1080/00208825.2018.1407178
- Tobak, J., Nagy, A., Pető, K., Fenyves, V., & Nábrádi, A. 2018. The main factors determining effective operation in case of a family business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. **24**(6): 1065-1074. DOI: 10.1108 / IJEBr-04-2018-0203
- Tobak, J., & Nábrádi, A. 2020. The TONA model: A New methodology for assessing the development and maturity life cycles of family owned enterprises. *Journal of Innovation & Knowledge*. (v tisku). DOI: 10.1016/j.jik.2019.12.003

- Toulová, M., Votoupalová, M., & Kubícková, L. 2015. Barriers of SMEs internationalization and strategy for success in foreign markets. *International Journal of Management Cases*. **17**(1): 4-19. ISSN 1741-6264.
- Trembaczowski, Ł. 2018. Generational transition in family business and the distribution of capitals in social reproduction strategies. *Przeegląd Socjologiczny*. **67**(2): 155-178. DOI: 10.26485/PS/2018/67.3/7
- Vandemaele, S., & Vancauteran, M. 2015. Nonfinancial Goals, Governance, and Dividend Payout in Private Family Firms. *Journal of Small Business Management*. **53**(1): 166-182. DOI: 10.1111/jsbm.12063
- Vallejo, M. C., Fuentes, G., & Cano-Rubio, M. 2016. *Intangibles in the internationalization of family firms: A source of competitive advantage*. European Conference on Intellectual Capital; Kidmore End: 327-338. Kidmore End: Academic Conferences International Limited.
- Vazquez, P. 2018. Family business ethics: At the crossroads of business ethics and family business. *Journal of Business Ethics*. **150**(3): 691-709. DOI: 10.1007/s10551-016-3171-1
- Visser, T., & van Scheers, L. 2018. Can family business managers manage family business risks? *Management : Journal of Contemporary Management Issues*. **23**(1): 123-137. DOI: 10.30924/mjcmi/2018.23.1.123
- Vorhies, D. W., Orr, L. M., & Bush, V. D. 2011. Erratum to: Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. **39**(5): 736-756. DOI: 10.1007/s11747-010-0228-z
- Vrontis, D., Bresciani, S., & Giacosa, E. 2016. Tradition and innovation in italian wine family businesses. *British Food Journal*. **118**(8): 1883-1897. DOI: 10.1108/BFJ-05-2016-0192
- Ward, J. L., & Aronoff, C. E. 1991. Trust Gives You the Advantage. *Nation's Business*. **79**(8): 42-45. ISSN 0028-047X.
- Wiener-Fercherhofer, A. 2017. Credit rating process: A distinction between family and non-family firms regarding their rating score. *Journal of Family Business Management*. **7**(3): 256-290. DOI: 10.1108/JFBM-06-2017-0013
- Williams, R. I., Pieper, T. M., Kellermanns, F. W. & Astrachan, J. H. 2019. Family business goal formation: a literature review and discussion of alternative algorithms. *Management Review Quarterly*. **69**(3): 329-349. DOI: 10.1007/s11301-019-00155-8
- Wisker, Z. L., Rosinaite, V., & Muniapan, B. 2019. The effect of religiosity, spirituality and family power influence on family business sustainable values. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*. **15**(1): 172-211. DOI: 10.22622 / jaes.2019.15-1.05
- Węclawski, J. 2017. Dilemmas of family businesses financing by private ekvity. *Acta Universitatis Lodziensis.Folia Oeconomica*. **1**(327): 203-214. DOI: 10.18778/0208-6018.327.12
- Xu, K., Hitt, M. A., & Dai, L. 2020. International diversification of family-dominant firms: Integrating socioemotional wealth and behavioral theory of the firm. *Journal of World Business*. **55**(3): 101071. DOI: 10.1016/j.jwb.2019.101071
- Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. Fourth Edition. United States: SAGE Publications, Inc., 2009. ISBN 9781412960991.
- Yordanova, D. I. 2016. Differences between Bulgarian Family and Non-family Businesses: A Multivariate Logit Approach. *International Review of Management and Marketing*. **6**(4): 779-789. ISSN 2146-4405.
- Zainal, H., Parinsi, W. K., Hasan, M., Said, F., & Akib, H. 2018. The Influence of Strategic Assets and Market Orientation to the Performance of Family Business in Makassar City, Indonesia. *Academy of Strategic Management Journal*. **17**(6): 1-9. ISSN 1544-1458.
- Zapletalová, Š. 2015. Models of Czech companies' internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*. **13**: 153-168 (2015). DOI: 10.1007/s10843-015-0145-9

- Zapletalová, Š. 2016. Vliv lidských zdrojů na úspěch mezinárodních podnikatelských aktivit: Komparativní studie v českých rodinných a nerodinných podnicích. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D.Faculty of Economics and Administration*. **38**: 214-226. ISSN 1804-8048.
- Zapletalová, Š. 2018. A research study of internationalization processes of the Czech family businesses in turbulent markets. *Review of Integrative Business and Economics Research*. 7(3): 1-24. ISSN 2304-1013.
- Zapatero, M. R., & Jiménez, M. R. 2013. Family business values: Analysis of its influence on family members' behavior. *Revista De Empresa Familiar*. **3**(2): 7-16. DOI: 10.244310 / ejfbejfb.v3i2.4042
- Záškodný, P., Havráňková, R., Havránek, J. & Wurm, V. 2011. *Základy statistiky*. Přpracované 2. vydání. Praha: Curriculum, 2011. ISBN 978-80-904948-2-4.
- Zellweger, T. M., & Nason, R. S. 2008. A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*. **21**(3): 203-216. DOI: 10.1177/08944865080210030103
- Zientara, P. 2017. Socioemotional wealth and corporate social responsibility: A critical analysis. *Journal of Business Ethics*. **144**(1): 185–199. DOI: 10.1007 / s10551-015-2848-1
- Žižka, M. 2013. *Multi-Dimensional Evaluation of Economic Pillar of Territorial Analytical Data*. In: Brol, R. and Sztando, A., eds. *Local Economy in Theory and Practice: Planning and Evaluation Aspects*. Research Papers of Wrocław University of Economics. 1st ed. Wrocław: Publishing House of Wrocław University of Economics, 2013, Nr. 282, s. 130-138. ISBN 978-83-7695-329-8. ISSN 1899-3192.

### **Přímé internetové zdroje**

<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>

<http://amsp.cz/wp-content/uploads/2020/02/Etick%C3%BD-kodex-rodinn%C3%A9ho-podniku.pdf>

<https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/>

<https://www.businessinfo.cz/nastroje/vyhledavac-rodinnych-firem/>

## **Seznam příloh**

Příloha A: TOP 50 světových rodinných podniků

Příloha B: Etický kodex registrovaného rodinného podniku České republiky

Příloha C: Jsme RP – co to pro nás znamená?

Příloha D: Komparace publikačních výstupů ve vztahu k řízení značky RP

Příloha E: Hodnotící ukazatele marketingové vitality

Příloha F: Export je oceán příležitostí pro RP EMCO

Příloha G: Ukázka z tabulky s přepsanými texty před zahájením kódování

Příloha H: Dělení SEW, oblast výzkumu, publikované teorie

## Příloha A: TOP 50 světových rodinných podniků

*Family capital* s podporou PwC sestavil prostřednictvím rozsáhlého výzkumu veřejně dostupných zdrojů TOP nejlepších 750 rodinných podniků. Zdrojový materiál byl nezávisle ověřen, hodnocení bylo založeno na výši tržeb v roce 2017.

Za účelem identifikace rodinnosti rodina nebo skupina rodin musela ovládat alespoň 50 % akcií s hlasovacím právem v soukromě vlastněné společnosti a alespoň 32 % hlasovacích práv ve veřejně obchodované společnosti.

Jako RP si *Family Capital* vybral pouze společnosti, které měly historii minimálně 20 let. Tento 20letý časový rámec v průměru odpovídá úrovni přechodu z kontroly první generace na alespoň určitou účast kontroly či spoluúčasti na řízení podniku příští generací majitelů rodinných podniků.

Tabulka 37: TOP 50 světových rodinných podniků

| Pořadí | Jméno společnosti                      | Vlastníci rodina      | Rok založení | Země        | Příjmy 2017 v USD | 2017 počet zaměstnanců | Sektor                                  |
|--------|----------------------------------------|-----------------------|--------------|-------------|-------------------|------------------------|-----------------------------------------|
| 1      | Walmart Inc.                           | Walton                | 1945         | USA         | 495012            | 2300000                | Retail and Consumer Products            |
| 2      | Volkswagen AG                          | Porsche and Piech     | 1937         | Germany     | 276996            | 642292                 | Automotive & Assembly                   |
| 3      | Berkshire Hathaway Inc.                | Buffett               | 1955         | USA         | 239289            | 377291                 | Wealth & Asset Management               |
| 4      | Exor NV                                | Agnelli               | 1899         | Netherlands | 171176            | 307637                 | Wealth & Asset Management               |
| 5      | Ford Motor Company                     | Ford                  | 1903         | USA         | 156776            | 202000                 | Automotive & Assembly                   |
| 6      | Schwarz Gruppe                         | Schwarz               | 1930         | Germany     | 127616            | 410000                 | Retail and Consumer Products            |
| 7      | BMW AG                                 | Quandt and Klatten    | 1916         | Germany     | 118489            | 133475                 | Automotive & Assembly                   |
| 8      | Cargill, Incorporated                  | Cargill and MacMillan | 1865         | USA         | 109699            | 155000                 | Diversified industries                  |
| 9      | Tata Sons Ltd                          | Tata                  | 1868         | India       | 100000            | 695669                 | Manufacturing & Industrial Products     |
| 10     | Koch Industries, Inc.                  | Koch                  | 1940         | USA         | 95156             | 120000                 | Manufacturing & Industrial Products     |
| 11     | Comcast Corporation                    | Roberts               | 1963         | USA         | 84526             | 164000                 | Technology, Media and Entertainment     |
| 12     | Pacific Construction Group Company Ltd | Yan                   | 1995         | China       | 77205             | 365425                 | Real Estate, Hospitality & Construction |
| 13     | Dell Technologies Inc.                 | Dell                  | 1984         | USA         | 77151             | 145000                 | Technology, Media and Entertainment     |

|    |                                                            |                    |      |             |       |        |                                         |
|----|------------------------------------------------------------|--------------------|------|-------------|-------|--------|-----------------------------------------|
| 14 | Aldi Group                                                 | Albrecht           | 1913 | Germany     | 74003 | 188000 | Retail and Consumer Products            |
| 15 | Amer International Group Company Ltd                       | Wang Wenyin        | 1994 | China       | 72766 | 17886  | Manufacturing & Industrial Products     |
| 16 | ArcelorMittal                                              | Mittal             | 1976 | Luxembourg  | 68679 | 222000 | Mining & Metals                         |
| 17 | Auchan Holding SA                                          | Mulliez            | 1961 | France      | 63827 | 355107 | Retail and Consumer Products            |
| 18 | Gunvor Group Ltd                                           | Törnqvist          | 1997 | Switzerland | 63000 | 1600   | Power & Utilities                       |
| 19 | Reliance Industries Ltd                                    | Ambani             | 1966 | India       | 59696 | 187729 | Oil & Gas                               |
| 20 | LG Electronics Inc.                                        | Koo                | 1947 | South Korea | 57473 | 85905  | Retail and Consumer Products            |
| 21 | Roche Holding AG                                           | Hoffman and Oeri   | 1896 | Switzerland | 57201 | 93734  | Pharmaceuticals & Medical Products      |
| 22 | Anheuser-Busch InBev SA/NV                                 | Anheuser and Busch | 1366 | Belgium     | 56444 | 182915 | Retail and Consumer Products            |
| 23 | JD.com, Inc.                                               | Liu                | 1998 | China       | 55686 | 175366 | Retail and Consumer Products            |
| 24 | Continental Aktiengesellschaft                             | Schaeffler         | 1871 | Germany     | 52845 | 244582 | Manufacturing & Industrial Products     |
| 25 | LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton S.E. (aka Groupe Arnault) | Arnault            | 1978 | France      | 51196 | 145000 | Retail and Consumer Products            |
| 26 | Hinduja Group Ltd                                          | Hinduja            | 1919 | India       | 50000 | 150000 | Diversified industries                  |
| 27 | JBS SA                                                     | Batista            | 1953 | Brazil      | 49257 | 235000 | Retail and Consumer Products            |
| 28 | China Evergrande Group                                     | Hui                | 1996 | China       | 47800 | 129534 | Real Estate, Hospitality & Construction |
| 29 | Banco Santander SA                                         | Botin              | 1857 | Spain       | 47313 | 202251 | Banking & Capital Markets               |
| 30 | Hanwha Corporation                                         | Kim                | 1952 | South Korea | 47184 | 36000  | Diversified industries                  |
| 31 | Foncière Euris                                             | Naouri             | 1925 | France      | 46400 | 333722 | Pharmaceuticals & Medical Products      |
| 32 | Aditya Birla Group                                         | Birla              | 1956 | India       | 44300 | 120000 | Diversified industries                  |
| 33 | INGKA Holding BV                                           | Kamprad            | 1943 | Netherlands | 43465 | 149000 | Retail and Consumer Products            |
| 34 | Alimentation Couche-Tard Inc.                              | Bouchard           | 1980 | Canada      | 43026 | 130000 | Retail and Consumer Products            |
| 35 | Louis Dreyfus Company BV                                   | Louis Dreyfus      | 1851 | Netherlands | 43005 | 17000  | Diversified industries                  |

|    |                                    |                      |      |           |       |        |                                         |
|----|------------------------------------|----------------------|------|-----------|-------|--------|-----------------------------------------|
| 36 | Zhejiang Geely Holding Group Ltd   | Shufu                | 1986 | China     | 42766 | 18000  | Automotive & Assembly                   |
| 37 | Power Corporation of Canada        | Desmaris             | 1925 | Canada    | 40875 | 30484  | Wealth & Asset Management               |
| 38 | Technical Resources Pty Ltd        | Kyron and Iustini    | 1990 | Australia | 40649 | 229    | Professional Firms & Services           |
| 39 | Tyson Foods, Inc.                  | Tyson                | 1935 | USA       | 39307 | 121000 | Retail and Consumer Products            |
| 40 | George Weston Ltd                  | Weston               | 1882 | Canada    | 38508 | 200000 | Retail and Consumer Products            |
| 41 | Odebrecht Group                    | Odebrecht and Gradin | 1944 | Brazil    | 37231 | 58000  | Diversified industries                  |
| 42 | Midea Group Co. Ltd                | Xiangjian            | 1968 | China     | 36995 | 135000 | Retail and Consumer Products            |
| 43 | Loblaw Cos. Ltd.                   | Weston               | 1919 | Canada    | 35303 | 200000 | Retail and Consumer Products            |
| 44 | Country Garden Holding Company Ltd | Yang                 | 1992 | China     | 34872 | 124837 | Real Estate, Hospitality & Construction |
| 45 | NIKE, Inc.                         | Knight               | 1964 | USA       | 34733 | 74000  | Retail and Consumer Products            |
| 46 | Idemitsu Kosan Co.,Ltd             | Idemitsu             | 1911 | Japan     | 31907 | 9139   | Oil & Gas                               |
| 47 | Jardine Strategic Holdings Ltd     | Keswick              | 1832 | Hong Kong | 31556 | 444000 | Retail and Consumer Products            |
| 48 | L'OREAL SA                         | Bettencourt Meyers   | 1909 | France    | 31248 | 82606  | Retail and Consumer Products            |
| 49 | Rajesh Exports Ltd                 | Mehta                | 1989 | India     | 31040 | 2000   | Retail and Consumer Products            |
| 50 | A.P. Møller - Mærsk A/S            | Moeller              | 1904 | Denmark   | 30945 | 75813  | Diversified industries                  |

Zdroj: Bain, D. 2019. Ranking of the best 750 family businesses in the world. [on-line]. 3.1.2019. [Cit. 2020-05-01]. Dostupné z <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/>



**Preamble:** Tento etický kodex je závazný pro rodinné podniky, tzn. rodinné obchodní korporace nebo rodinné živnosti, které naplňují požadavky definice dle vládního usnesení čj. 299/19 ze dne 13. 5. 2019 „Vymezení rodinného podniku v České republice“ a registrují se prostřednictvím registračního místa Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR) v Registru rodinných podniků České republiky vedeném AMSP ČR (dále též jen „registr“).

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR si klade za cíl spolu s obhajobou a prosazováním zájmů rodinných podniků přispět k tomu, aby veškerá činnost rodinných podniků byla nejen v souladu s právem, jehož dodržování chápe jako základní povinnost svou i rodinných podniků, ale také v souladu s obecně uznávanými etickými zásadami podnikání, zejména s normou „CODES OF CONDUCT“ přijatou UEAPME - Evropskou asociací řemesel, malých a středních podniků se sídlem v Bruselu.

Cílem etického kodexu rodinných podniků je deklarovat jejich vůli dodržovat tuto normu chování v jejich denní praxi a vztazích s obchodními partnery a ostatními subjekty vytvářejícími podnikatelské prostředí, a přispět tak ke kultivaci podnikatelského prostředí a prohlubování transparentnosti a partnerství. Rodinné podniky podporují rozvoj rodinného podnikání, a to nejen v rámci rozvoje vlastního rodinného podniku a nepřetržitým úsilím o zvládnutí systému rodinného podnikání, ale především snahou pomoci dalším českým a moravským rodinným firmám v jejich rozvoji, motivovat nastupující generace a podnítit jejich zájem o pochopení specifik a neopakovatelné výjimečnosti rodinného podnikání. Jedině tak lze zajistit, aby stále rostla role a pozice českých a moravských rodinných firem v ekonomice České republiky a v globálním měřítku.

**Firemní hodnoty** definované tímto kodexem jsou základem veškerých rozhodnutí a všech aktivit směřujících k trvalému rozvoji rodinného podniku. Tyto hodnoty tvoří nedílnou součást firemní kultury a obchodní strategie rodinného podniku. Firemní kulturu rodinného podniku je nutné pěstovat jako otevřenou, inovativní a orientovanou na dosahování výsledků.

**Platnost** - tento etický kodex je platný pro všechny rodinné podniky a jejich zaměstnance bez rozdílu. Snahou rodinných podniků je, aby tyto hodnoty a zásady dodržovali také všichni obchodní partneři. Zásady popsané v tomto dokumentu slouží také k posouzení vhodnosti obchodních partnerů. RP se zavazuje podávat čestné, věcné a aktuální informace o své činnosti v souladu s příslušnými předpisy a neprodleně nahlásit změny, které mají vliv na rodinnou povahu podnikání a neumožňují nadále používat označení RP.

#### **RP ve vztahu k zaměstnancům**

- respektuje své zaměstnance, ctí jejich důstojnost, soukromí a osobní práva a netoleruje diskriminaci;

- projevuje úctu ke svým zaměstnancům a veškerým jednáním se snaží poskytovat příklad přístupu k zákonům, normám, zvyklostem a mravním zásadám;
- respektuje mezinárodně uznávaná lidská práva a zavazuje se k jejich dodržování;
- všichni zaměstnanci mají právo na vytvoření podmínek pro bezpečnou a zdraví neohrožující práci;
- vedoucí zaměstnanci rodinného podniku se zavazují k příkladnému dodržování veškerých zásad uvedených v tomto dokumentu a ke kontrole jejich dodržování všemi zaměstnanci;
- porušení pravidel uvedených v tomto Etickém kodexu mohou zaměstnanci oznámit vedení firmy anonymně nebo požádat o naprostou důvěrnost. Zaměstnanci, kteří ohlásí domnělé porušení tohoto kodexu, se nemusí obávat žádných důsledků nebo postihů;
- zaměstnancům poskytuje vedení zpětnou vazbu a hodnocení jejich výkonů a chování a ctí zásady spravedlivého odměňování vázaného na výsledky práce;
- vedle pracovních povinností věnuje RP pozornost i zásadám správného chování zaměstnanců, jak k zákazníkům, dodavatelům, tak i k ostatním zaměstnancům a majitelům firmy;
- ze zisku firmy se poskytují v rámci možností prostředky na péči o zdraví a spokojenost zaměstnanců – příspěvky na zdravotní péči, na dovolenou, důchodové a zdravotní připojištění;
- profesnímu a osobnímu rozvoji zaměstnanců se věnuje systematická péče;
- všichni zaměstnanci musí při všech soukromých, externích nebo jiných aktivitách dbát na to, aby se svým jednáním nedostali do konfliktu se zájmy rodinného podniku a aby k takovýmto konfliktům ani nezavdali důvod. Pokud by přesto mělo dojít ke konfliktu zájmů, je dotčená osoba ihned povinna ohlásit tuto situaci svému nadřízenému.

**Vztah k obchodním partnerům:** Obchodní vztahy mezi rodinným podnikem a jeho obchodními partnery musí být založeny na slušnosti a spolehlivosti a musí být udržovány na úrovni, která zvyšuje pověst rodinného podnikání, což znamená především:

- ve všech aktivitách dodržuje RP zákony, normy, důsledně plní uzavřené smlouvy a dohody a interní pravidla;
- platební morálku považuje za osu obchodních vztahů a základ zdravého podnikatelského prostředí;
- zákazníkům poskytuje nejvyšší dosažitelnou kvalitu a osobní péči;
- pěstuje dlouhodobé vztahy se svými dodavateli;
- ve spolupráci s dodavateli a zákazníky rozvíjí inovace a vývoj svých produktů, služeb, vybavení, marketinku;

- distancuje se od jakéhokoli poskytování výhod nebo odměn potenciálním zákazníkům, veřejným orgánům, veřejným zařízením nebo jiným zástupcům takovýchto orgánů, které nejsou v souladu se zákony nebo s dobrými obchodními mravy;
- členové rodinného podniku a jeho zaměstnanci nesmí přijímat od třetích osob žádné platby, dary nebo jiné odměny, které by mohly zpochybnit jejich objektivitu při dalším rozhodování.

#### **Společenská odpovědnost: RP:**

- vede všechny členy a zaměstnance rodinného podniku k projevování osobní společenské zodpovědnosti a k ochraně přírody;
- chrání životní prostředí prostřednictvím využíváním takových materiálů a technologických postupů, které v co nejmenší míře poškozují lidské zdraví i životní prostředí;
- vyvíjí a nabízí výrobky a služby v požadované jakosti, bezpečnosti a šetrné k životnímu prostředí a zdraví;
- provádí politiku plynulého zlepšování všech opatření k ochraně zdraví, bezpečnosti a životního prostředí s cílem dosahovat příznivějších parametrů, než stanoví platné právní normy;
- dosahuje prosperity na principech udržitelného rozvoje a podporovat preventivní přístup k ochraně životního prostředí; poskytuje maximální záruky za kvalitu svých výrobků a služeb; podle možností se zapojuje do podpory kultury, sportu, zájmových, občanských organizací a spolků;
- iniciuje zlepšení života v lokalitách, kde působí;
- podporuje a aktivně vystupuje ve věcech vzdělávání a využití volného času dětí a mládeže;
- pečuje a vylepšuje zdravé životní prostředí;
- svými postoji a chováním v obchodních vztazích vytváří atmosféru důvěry a korektnosti a na jejím základě propaguje v marketinkové komunikaci na trhu RP a značku rodinných podniků ČR.

#### **Vedení rodinného podniku, rodina a péče o rodinné tradice.** Vést RP znamená zejména:

- zacházet spravedlivě se všemi členy rodiny a rodinného podniku, společníky či akcionáři rodinného podniku, včetně minoritních, pěstovat s nimi dobré vztahy a chránit jejich práva;
- při řízení rodinného podniku důsledně aplikovat principy otevřenosti, poctivosti a odpovědnosti a Kodex správy a řízení společností založený na principech OECD;

- jednat otevřeně a poskytovat veškeré relevantní informace užitečné pro členy a partnery rodinného podniku, včetně finanční situace, výkonnosti, vlastnictví a řízení rodinného podniku; vést své potomky v úctě k odkazu a práci předků;
- zachovávat historii podnikatelského nebo živnostenského rodu;
- vytvářet v rodině vědomí o výhodách rodinného podnikání;
- vést děti ke spořádanému životu;
- investovat do vzdělávání svých dětí;
- umožnit členům blízké rodiny naplnit jejich očekávání týkající se zapojení do firmy;
- vést RP s cílem předat jej dalším generacím, primárně podle projednaného plánu; nadřadit zájmy rodiny nad podnikání a vlastnictví firmy.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> <http://amsp.cz/wp-content/uploads/2020/02/Etick%C3%BD-kodex-rodinn%C3%A9ho-podniku.pdf>

## **Příloha C: Jsme RP – co to pro nás znamená?**

**Takto vnímá RP dnes už třígenerační rodina Plevova, nositelka Ocenění za mimořádný přínos pro rozvoj regionu 2018, výherce Ceny veřejnosti v soutěži Equa bank Rodinná firma roku 2018.**

*RP pro nás znamená, že děláme jen to, čemu skutečně věříme a děláme to rádi. Držíme se našich hodnot, které určují náš směr. RP pro nás také znamená spolehlivost, zodpovědnost a plné a bezvýhradné nasazení.*

*Naše rodina je s naší firmou propojená již ve druhé generaci. Skutečnost, že „táhneme za jeden provaz“ a věříme si, nám pomáhá v budování stabilního podniku, který si, jak věříme, udrží svou hodnotu i pro další generace. A důležité je pro nás to, že se tato vize do budoucnosti netýká jen rodinných příslušníků, ale také našich zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů a místa, kde žijeme.*

*Na začátku byl náš sen, který se nám za nemalé pomoci našich včelích spolupracovníků podařilo zrealizovat. Věříme, že poctivé kvalitní výrobky a hodnoty rodinné firmy, která za svou práci ručí svým vlastním jménem, jsou dobrým základem. Také ale víme, že hlavními pilíři našeho podnikání jste vy, naši zákazníci. Protože bez spokojených a vracejících se zákazníků bychom tu nebyli. Velmi si vážíme vaší podpory, která nám pomáhá udržet a rozvíjet naše RP.*

*Jinými slovy rodinné firmy vědí, jak těžko se vydělávají peníze a že není možné žít na dluh. Majitel rodinného podniku nemůže v případě problémů či krize jen tak odejít, ale musí zvládnout prakticky cokoli – je to pro něj otázka udržení rodiny, zabezpečení dětí, ale také společenské odpovědnosti vůči zaměstnancům a svému okolí.*

*Rodinné podniky mají kořeny ve svých komunitách, milují a opatrují zemi, z níž pocházejí, budou bojovat za vytváření stabilních pracovních míst. Mají dlouhodobou perspektivu, nejde jim o krátkodobý zisk, ale o dlouhodobou udržitelnost, protože mají zájem na úspěchu další generace a potřebují jej zajistit. RP představuje návaznost na tradice, na zakladatele stojící na jejich počátku a právě proto kladou velký důraz na spokojenost svých zákazníků.*

*RP je nezastupitelné nejen z pohledu národní ekonomiky, ale také z pohledu rozvoje regionů a jednotlivých obcí. Místní prosperující podniky rády investují do zlepšení prostředí či infrastruktury v okolí své provozovny a mají zájem na podpoře místního rozvoje. Nabízejí pracovní příležitosti pro místní lidi, kteří se díky tomu nemusí za nimi stěhovat či dojíždět do velkých měst. Napomáhají probuzení místního života a kultury, navrací dané obci či regionu jeho hrdost (není to však o nevraživosti k jiným regionům, ale o zdravé hrdosti na specifika „našeho“ regionu a ochotu pro podporu místní ekonomiky i něco udělat).*

*Je to velmi jednoduché. Kdykoli nakupujeme místní zboží, podporujeme vlastně sami sebe. Peníze zůstávají doma a kvalita života (a produktů) se zvyšuje. Když nakupujeme výrobky nadnárodních korporací, posíláme peníze pryč. A kvalita života (a produktů) se snižuje. Peníze vynaložené místně se v regionu otočí, a to často hned několikrát. Zákazníci, nakupující na místní úrovni, umožňují rozvoj místnímu podnikání. Firmy pak využívají jiné místní podnikatele jako dodavatele a koloběh pokračuje (PETRŮ, 2020a).*

## Příloha D: Komparace publikačních výstupů ve vztahu k řízení značky RP

Tabulka 38: Komparace publikovaných výstupů ve vztahu k řízení značky

| Oblast             | Autoři                          | Vědecký časopis                                                         | Poznání                                                                                                                                                                                                                            | Metoda výzkumu            |
|--------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Podniková identita | Bombách a Browningem (2013)     | <i>Corporate Communications: An International Journal</i>               | Brand, dědictví, dlouhověkost, historie, základní hodnoty.                                                                                                                                                                         | Conceptual paper          |
|                    | Brigham a kol. (2014)           | <i>Family Business Review</i>                                           | Rodinné firmy vykazují vyšší úroveň dlouhodobé orientace.                                                                                                                                                                          | Content analysis          |
|                    | Kansikas and Nemilentsev (2010) | <i>International Journal of Business Science and Applied Management</i> | Vytvoření identity rodinného podniku je vedeno neustálým rozvojem obchodního konceptu, klíčových obchodních kompetencí. Identifikovanými hodnotami identity je myšlení zúčastněných stran, aktivní chování a dlouhodobá orientace. | Content analysis          |
|                    | Malý (2008)                     | <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>                             | Výsledek důsledné rodinné a firemní identity je ovlivněn typem rodiny, která vlastní podnik.                                                                                                                                       | Conceptual paper          |
|                    | Koiranen (2002)                 | <i>Family Business Review</i>                                           | Rodinní příslušníci se sebe prezentují, apel na závazek, zodpovědnost, spravedlnost, pracovitost a úspěšnost.                                                                                                                      | 27<br>Finish family firms |
|                    | Matherne a kol. (2011)          | <i>Journal of Behavioral and Applied Management</i>                     | Vicenásobná identifikace, ke které dochází u rodinných příslušníků, může vést k pozitivním výsledkům, ale také ke konfliktům. V prezentaci nástupnictví je komunikační potenciál.                                                  | Conceptual paper          |
|                    | Miller a kol. (2011)            | <i>Journal of Management Studies</i>                                    | Identita k firmě je ovlivněna individuálními vlastnostmi vlastníka (ů). Osamělí zakladatelé se liší svým strategickým chováním od firem s více rodinnými příslušníky.                                                              | Conceptual paper          |
|                    | Milton (2008)                   | <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>                             | Potvrzení rodinné identity prostřednictvím firemní identity může představovat konkurenční výhodu.                                                                                                                                  | Conceptual paper          |
|                    | Shepherd a Haynie (2009)        | <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>                             | Meta-identity vyplývají ze struktury rodiny, pomáhají řešit konflikty mezi rodinnou a firemní identitou.                                                                                                                           | Conceptual paper          |
|                    | Sundaramurthy (2008)            | <i>Family Business Review</i>                                           | Mezilidská důvěra jako dynamický a vícerozměrný konstrukt může být udržována prostřednictvím struktur a procesů rodinné firmy.                                                                                                     | Conceptual paper          |

|                               |                                    |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                               |
|-------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|                               | Sundaramurthy a Kreiner (2008)     | <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>               | V návaznosti na teorii hranic autoři tvrdí, že rodina a firemní identita se liší stupněm segmentace vs. Integrace.                                                                                                               | Conceptual paper                                              |
|                               | Tagiuri a Davis (1996)             | <i>Family Business Review</i>                             | Provázanost mezi rodinnými a obchodními atributy je identifikována jako bivalentní, což vede k výhodám i nevýhodám.                                                                                                              | Conceptual paper                                              |
|                               | Zachary a kol. (2011)              | <i>Family Business Review</i>                             | Rodinné podniky vykazují nižší míru orientace na trh ve srovnání s nerodinnými firmami.                                                                                                                                          | Content analysis                                              |
| <b>Zamýšlená image značky</b> | Blombäck a Ramírez-Pasillas (2012) | <i>Corporate Communications: An International Journal</i> | Rozhodnutí, zda komunikovat FFS, není vždy výsledkem strategického marketingového plánování, ale může být spíše výsledkem intuitivního nebo naléhavého procesu.                                                                  | Interviews of 12 family firm CEOs                             |
|                               | Botero a kol. (2013)               | <i>Journal of Family Business Strategy</i>                | Analýza webových stránek rodinných firem ukazuje, že téměř polovina společností nekomunikuje své FFS (43%). Starší firmy patřící do výrobního průmyslu a v kontextu B2C sdělují častěji svůj status.                             | 1 036 family firm websites from Australia, USA, and UK        |
|                               | Cooper a kol. (2005)               | <i>Journal of Small Business Management</i>               | Rodinné firmy se nezajímají o CRM a je dokonce méně pravděpodobné, že zavedou nové CRM iniciativy.                                                                                                                               | 82 family firms and 370 non-family firms                      |
|                               | Craig a kol. (2008)                | <i>Journal of Small Business Management</i>               | Komunikování rodinné báze značek zvyšuje orientaci na zákazníka a zvyšuje prodeje.                                                                                                                                               | 218 small- and medium-sized family firms 197 non-family firms |
|                               | Gallucci a kol. (2015)             | <i>Journal of Family Business Strategy</i>                | Branding strategie založená na rodinnosti ovlivňuje pozitivně růst tržeb. I když funguje pro branding na firemní úrovni, u značky na úrovni produktu nejsou pozorovány žádné efekty.                                             | 114 Italian private family firms                              |
|                               | Kashmiri a Mahajan (2010)          | <i>International Journal of Research in Marketing</i>     | RP nesoucí v názvu rodinné jméno jako značku vykazují vyšší úroveň podnikové identity, oslovují zákazníky, a značka má strategický dopad.                                                                                        | 130 US family firms                                           |
|                               | Kašmír a Mahaján (2014b)           | <i>Journal of Business Ethics</i>                         | Firmy prezentující rodinnost vykazují nižší míru "klamavosti" (např. klamavé informace při uvádění produktu na trh, bezpečnost nabízených produktů) a to zejména v případě, že je člen rodiny zároveň CEO a statutární zástupce. | 1294 product introductions from 107 US family firms           |
|                               | Levenburg (2006)                   | <i>Benchmarking: An International Journal</i>             | Rodinné firmy stanovují pravidla týkající se online zákaznických služeb, zejména pokud jde o komunikaci prostřednictvím e-mailu.                                                                                                 | 374 US family firms                                           |

|                               |                              |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                               |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | Memili a kol. (2010)         | <i>Journal of Family Business Strategy</i>                         | Vlastnictví a očekávání rodiny pozitivně ovlivňují vývoj a komunikaci image rodinné firmy.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 163 Swiss family firms                                                                        |
|                               | Micelotta a Raynard (2011)   | <i>Family Business Review</i>                                      | Rodinné firmy se liší v míře odhalení své FFS. Na základě analýzy webových stránek autoři identifikovali tři strategie řízení značky, které se liší stupněm podle tří dimenzí: nosič identity (rodina, produkt, organizace); časová posloupnost (zachování minulosti, návaznost minulosti, přítomnosti a budoucnosti) a role rodiny (garant péče a kontinuitu, "strážce" rodinných hodnot, člen týmu). | 92 family firm websites from Europe, Anglo-Saxon area, Latin America, Japan, and South Africa |
|                               | Zellweger et al. (2012)      | <i>Journal of Family Business Strategy</i>                         | Pýcha a hrdost na rodinu, společenské sociální vazby a dlouhodobá orientace podporují vytvoření identity rodinné firmy a její komunikaci se zúčastněnými stranami.                                                                                                                                                                                                                                     | 179 Swiss family firms                                                                        |
| <b>Vytvořená image značky</b> | Barnett a Kellermanns (2006) | <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>                        | Vliv rodiny je navržen tak, aby ovlivňoval vnímání řízení lidských zdrojů pro procedurální, distribuční a interakční spravedlnost vůči zaměstnancům mimo rodinu.                                                                                                                                                                                                                                       | Conceptual paper                                                                              |
|                               | Byrom a Lehman (2009)        | <i>Marketing Intelligence &amp; Planning</i>                       | Jedinečné produkty, zdůraznění historie a tradice rodinné firmy jsou považovány za faktory ovlivňující úspěch pivovaru Coopers.                                                                                                                                                                                                                                                                        | Case study                                                                                    |
|                               | Hauswald a Hack (2013)       | <i>Family Business Review</i>                                      | Vliv rodiny má příznivý dopad na vnímání benevolence zúčastněných stran prostřednictvím benevolentního chování společnosti.                                                                                                                                                                                                                                                                            | Conceptual paper                                                                              |
|                               | Lyman (1991)                 | <i>Family Business Review</i>                                      | Vliv rodiny vytváří pozitivních interakcí se zákaznickými službami díky větší flexibilitě, větší důvěře vůči zaměstnancům a vnímání významu zákaznických služeb manažery na pozici majitelů.                                                                                                                                                                                                           | Conceptual paper                                                                              |
|                               | Presas a kol. (2011)         | <i>Journal of Brand Management</i>                                 | Účinky apelu na rodinnost v rámci budování značky jsou zkoumány na konkrétním případě firmy v cestovním ruchu.                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Case study                                                                                    |
| <b>Pověst</b>                 | Beck a Kenning (2015)        | <i>International Journal of Retail and Distribution Management</i> | Vnímání firmy jako rodinné zvyšuje důvěru zákazníků ve spolehlivost maloobchodníka a důvěryhodnost nákupu nabízených produktů, zejména pokud je vnímaná nejistota ohledně kvality produktu vysoká.                                                                                                                                                                                                     | 586 evaluations from 142 German household leaders                                             |
|                               | Binz a kol. (2013)           | <i>Journal of Family Business Strategy</i>                         | Zákazníci si spojují deklarované vlastnosti s rodinnými firmami a preferují jejich produkty a služby.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 253 Swiss consumers                                                                           |

|  |                               |                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                    |
|--|-------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|  | Carrigan a Buckley (2008)     | <i>International Journal of Consumer Studies</i>        | Zákazníci si průběžně vytvářejí zřetelný a pozitivní obraz založený na předchozích zkušenostech s RP. V případě spokojenosti jsou v průběhu času ochotni se zapojit do budování dlouhodobého vztahu, založeného na důvěře, integritě, poctivosti a spolehlivosti, s pozitivními hodnotami spojenými se jménem rodiny.                                         | 19 interviews with British and Irish consumers     |
|  | Covin (1994)                  | <i>Journal of Small Business Management</i>             | Studenti, kteří by měli volit zaměstnání mezi rodinnou a nerodinnou firmou, vidí v RP spíše nevýhody (výběr zaměstnanců, nižší platy, ne/možnost samostatného rozhodování). Zaměstnanci rodinných firem však obecně vidí více angažovanosti majitele na jejich spokojenosti, nesouhlasí s předpokládanou slabší konkurenceschopností tohoto typu společnosti. | 115 undergraduate and 108 graduate students        |
|  | Deephouse a Jaskiewicz (2013) | <i>Journal of Management Studies</i>                    | Rodinné firmy mají lepší pověst než jejich nerodinné protějšky. Tento efekt je ještě výraznější, když je rodinné jméno součástí názvu značky.                                                                                                                                                                                                                 | About 170 stakeholder for each 197 firms evaluated |
|  | Hauswald a kol. (2016)        | <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>             | Rodinné firmy jsou obecně preferovanými zaměstnavateli. Vliv rodiny je často spojován uchazeči o zaměstnání s důvěryhodností, bezpečností a stabilitou, ale také s nepružností a menší ochotou vůči změnám. Ti, kteří oceňují bezpečnost a stabilitu, jsou přitahováni více než ti žadatelé, kteří jsou otevření změnám a usilují o seberealizaci.            | 175 German job seekers                             |
|  | Krappe a kol. (2011)          | <i>Journal of Family Business Management</i>            | Rodinné firmy jsou považovány za značku, která představuje nejudržetelnější a sociální typ podniků. Zákazníci je však vnímají jako nepružné, neinovativní, neefektivní a stagnující.                                                                                                                                                                          | 120 German consumers                               |
|  | Okoroafo a Koh (2009)         | <i>International Journal of Business and Management</i> | Marketingové aktivity rodinných firem, konkrétně služby zákazníkům, komunikace a spolehlivost dodávky, pozitivně ovlivňují nákupní rozhodování zákazníků.                                                                                                                                                                                                     | 450 US consumers                                   |
|  | Orth a Green (2009)           | <i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>       | Zákazníci hodnotili rodinné obchody s potravinami lépe, pokud jde o služby, laskavost zaměstnanců a orientaci na řešení problémů, ale hůře, pokud jde o výběr a získanou hodnotu ve vztahu k ceně. I když důvěra a spokojenost jsou vyšší, loajalita je stejná vůči rodinným i nerodinným firmám.                                                             | Critical Incident Approach (138 US students)       |

|  |                       |                                                   |                                                                                                                                                      |               |
|--|-----------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
|  | Parmentier<br>(2011)  | <i>Family Business Review</i>                     | Analýza případové studie značky Beckham porovnávala reálnou viditelnost i charakteristické znaky prezentace s cílem vytvořit silnou rodinnou značku. | Case study    |
|  | Sageder a kol. (2015) | <i>International Journal of Business Research</i> | Zákazníci pozitivně hodnotí striktní přístup RP na orientaci na zákazníka, sociální a environmentální odpovědnost.                                   | 247 consumers |

Zdroj: zpracováno autorkou dle Beck, S. 2016. Brand management research in family firms. *Journal of Family Business Management*. 6(3): 225-250. DOI: 10.1108/JFBM-02-2016-0002

## Příloha E: Hodnotící ukazatele marketingové vitality

Tabulka 39: Hodnotící tabulka ukazatelů marketingové vitality

| Otázka                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | A<br>0 - 10 bodů | B<br>až 33 bodů | C<br>až 67 bodů | D<br>až 100 bodů | Celkem<br>za<br>otázku<br>bodů |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|------------------|--------------------------------|
| 1) V podniku je zpracován písemný dokument – obchodní, marketingový plán, který zahrnuje obchodní, produktovou, cenovou, distribuční a komunikační strategii, počítá se zaváděním inovací (produktových, procesních, komunikačních...). Inovace jsou považovány za nezbytný předpoklad pro dosažení podnikové vize.                                                                                                                                                                                                                                                   |                  |                 |                 |                  |                                |
| 2) Zákazníci jsou rozděleni do skupin (segmentů), každý segment má stanovenou vlastní obchodní a marketingovou strategii (přizpůsobené produkty/služby, ceny, komunikaci, distribuci). Průběžně je vyhodnocován jejich přínos pro podnik, v minimálně tříletém období lze prokázat trend zvyšujících se úspěšných a ziskových obchodních případů.                                                                                                                                                                                                                     |                  |                 |                 |                  |                                |
| 3) Zaměstnanci budují a rozvíjejí osobní a partnerské vztahy se zákazníky. Obchodní zástupci dlouhodobě shromažďují informace o zákaznících prostřednictvím některého z informačních systémů CRM (Řízení vztahů se zákazníky – např. Pohoda, SAP, Raynet, e-Way, atd.). Získané informace (TOP zákazníků, TOP prodeje, TOP ziskovosti, přesnost a včasnost komunikace, reklamace, stížnosti, pochvaly, platby, získání nových zákazníků, ztracení zákazníků, atd.) jsou využívány k predikci jejich nákupních trendů a k budování dlouhodobých profitabilních vztahů. |                  |                 |                 |                  |                                |
| 4) V podniku dochází k pravidelnému sledování, vyhodnocování a využívání nových komunikačních technologií (aktualizace webových stránek, využívání mobilních aplikací, e-commerce, obsahový marketing, aktivní sociální sítě, optimalizace pro vyhledávače, digitální analytika, atd.). Jejich implementace je vyhodnocována v návaznosti na finanční přínos a spokojenost zákazníků.                                                                                                                                                                                 |                  |                 |                 |                  |                                |
| 5) Zaměstnanci se dobrovolně zapojují do společenských, kulturních či sportovních aktivit v místě, kde má podnik sídlo nebo provozovny. Podnik sponzoruje vybrané zájmové aktivity v místě svého podnikání, je pozitivním podnikatelským příkladem, angažuje se v péči o životní prostředí, vůči svým partnerům se chová společensky odpovědně. Tyto aktivity využívá pro následnou komunikaci (aktivity public relations).                                                                                                                                           |                  |                 |                 |                  |                                |
| 6) Podnik má popsány procesy spojené s obchodem a s marketingem – tzn. např. s řízením pohledávek, se vstupem na nové (zahraniční) trhy, s řízením značky, s průzkumem nákupních zvyklostí zákazníků a marketingových trendů, s řízením produktové, cenové, distribuční a komunikační strategie, s vytvářením a aktualizováním obsahu webové a mobilní prezentace. Procesy jsou funkční a zajišťují spokojenost zákazníků (obchodní a marketingové aktivity nejsou nahodilé).                                                                                         |                  |                 |                 |                  |                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 7) Vrcholový management definuje postavení podniku na trhu prostřednictvím analýzy hodnot poskytovaných zákazníkům v porovnání s konkurencí. Za hodnotu může být považován právě status úspěšného podniku, vřelé osobní vztahy, jedinečnost a kvalita produktu, know-how, loajální zaměstnanci a zákazníci, vstřícná otevírací doba, pravidelné inovace, atd. Tyto hodnoty jsou součástí online i offline prezentačních materiálů podniku. |  |
| 8) Využívané nástroje komunikace (účast na veletrhu, inzerát, slevová akce, setkání se zákazníky, atd.) jsou vyhodnocovány z pohledu jejich finanční i imageové efektivity.                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
| <b>Celkem</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
| <b>Celkový průměr</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |

Zdroj: Petrů, N., & Zich, F. 2017. Evaluation of family business marketing activities. In Petranová, Dana, Čábyová Ludmila, Bezáková Zuzana. Proceedings from International Scientific Conference Marketing Identity 2017. Trnava: Faculty of Mass Media Communication University of SS. Cyril a Methodius, 2018. s. 397-409, ISBN 978-80-8105-918-6.

Tabulka 40: Hodnotící bodové intervaly

| A (1)                                                                                                                  | B (2)                                                                                            | C (3)                                                                                                                                                                     | D (4)                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0–10 bodů                                                                                                              | 11-33 bodů                                                                                       | 34-67 bodů                                                                                                                                                                | 68-100 bodů                                                                                                                                                                                                                                   |
| Dosud nezahájeno                                                                                                       | Určitý doložitelný pokrok                                                                        | Podstatný doložitelný pokrok                                                                                                                                              | Záměrů bylo zcela dosaženo                                                                                                                                                                                                                    |
| Téměř nic se neděje, snad jen nějaké dobré myšlenky, především od majitele, které však nepokročily dále, než k záměru. | Jsou k dispozici některé důkazy o tom, že něco užitečného se v posuzované oblasti skutečně děje. | Jsou k dispozici jednoznačné důkazy, že je sledovaná oblast dobře řešena. Dochází k pravidelným a rutinním přezkoumáním a k trvalému zdokonalování jednotlivých činností. | Vynikající přístup nebo výsledek, aktivita je implementována v plném rozsahu, ve všech oblastech a aspektech. Jde o vzorové řešení nebo dosažený úspěch, je obtížné předpokládat další podstatné zlepšení kromě rozvíjení pozitivních trendů. |

Zdroj: zpracováno autorkou

Z konkrétních odpovědí respondent zjistil, ve kterých oblastech (plánování, segmentace a práce se zákazníky – CRM, využití trendových online nástrojů komunikace, společenská odpovědnost, budování značky, nabídka hodnoty, vyhodnocování efektivity, obchodní strategie, inovační strategie) má podnik rezervy. Pokud se hodnocení pohybuje v rozmezí A-C, pak je tyto oblasti vhodné zařadit do slabých stránek SW analýzy, následně se zaměřit na eliminaci rizik z nich hrozících, připravit plán řízení změny.

**Příloha F: Text a grafika propagačního letáku značky Rodinný podnik Česká republika**



**Je v tom Tradice**

**Je v tom Srdce**

**Je v tom Budoucnost**

**Je v tom Láska**

**Rodinný Podnik**  
Česká Republika

Otevíráme nové možnosti  
pro rodinné podniky a živnosti v ČR

Staňte se součástí podporované skupiny českých rodinných podniků.  
Získejte celorepublikové logo Rodinný Podnik Česká republika.  
Staňte se registrovaným Rodinným Podnikem Česká republika.

Registrujte svůj rodinný podnik na [www.amsp.cz/registrace-rodinnych-podniku/](http://www.amsp.cz/registrace-rodinnych-podniku/)

České rodinné podniky se významně podílejí na úspěchu české ekonomiky. Jejich vývoj, investice, expanze na domácím i zahraničním trhu ovlivňuje zaměstnanost, obslužnost regionů, určuje prosperitu naší země.

## Definice rodinného podniku

Schváleno usnesením  
vlády ČR za dne  
11. května 2020 č. 535.

Rodinným podnikem  
je rodinná obchodní  
korporace nebo rodinná  
živnost.

1) Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které je nadpoloviční počet společníků tvořen členy jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je členem jejího statutárního orgánu nebo ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímě vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace; znaný rodinné obchodní korporace jsou společnosti s ručením omezeným a s ručením omezeným s ručením omezeným, které jsou součástí členem statutárního orgánu, a alespoň jeden jiný člen této rodiny je členem jejího statutárního orgánu, jejím zaměstnancem, jejím prokuristou nebo členem její dozorčí rady. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává prospěch jedné rodiny fondace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je součástí alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fondace, nebo svěřenský správce svěřenského fondu.

2) Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílí nejmenší dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je správcem podnikání z jiného důvodu.

3) Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneři\* nebo alespoň z jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do třetího stupně, osoby a manželé nebo partneři sňatí až do druhého stupně, dále osoby příbuzné v přímké linii, nebo sourozenci. Je-li mezi nimi osoba, která není příbuzně svěřena, zastupuje ji při hlasování zákonný zástupce, pokud je nastalá, jinak opatrně.

\* Zákon č. 115/2006 Sb., o registrovaném partnerství a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

**Rodinný Podnik**  
Česká Republika  
Zdroj: interní materiál AMSP ČR

Otevíráme nové možnosti  
pro rodinné podniky a živnosti v ČR

REGISTRACE ZDE



Co získáte  
díky  
registraci  
vašeho  
rodinného  
podnikání?

### DAŇOVÉ OLEVY

V případě, že budete  
investovat do svého dalšího  
rozvoje.

\*

### ZNÁMKU KVALITY

Český rodinný podnik je  
zárukou kvality a sdíly pod-  
nikání. Účast na hodnocení  
v rámci Rady kvality ČR.

\*

### UMOŽNÍTE SBĚR STATISTICKÝCH DAT

Získaná data vyhodnotí  
nejanem makroekonomické  
ukazatele. Přispívá  
k optimalizaci podpory  
rozvoje rodinného  
podnikání.

### PROPAGACI

Budete vystupovat pod  
jednotným logem jak  
doma, tak ve světě a šit  
pevnou imago českých  
rodinných podniků.

### CÍLENÉ STRUKTURÁLNÍ VÝZVY A PROGRAMY

Určené výhradně pro  
registrované rodinné  
podniky.

\*

### MOTIVACI PRO MLADOU GENERACI

Výuku specifické rodinného  
podnikání na univerzitách,  
která podpoří mladou  
generaci na cestě  
k úspěchu a zlepší je prostředí  
rodinného podnikání.

\* Uvedené oblasti postupně rozvíjíme.

Podporováno univerzitami



Zdroj: interní materiál AMSP ČR

## **Příloha G: Export je oceán příležitostí pro RP EMCO**

*Podnik založil v roce 1990 pan Zdeněk Jahoda. Teprve v roce 1994 se na trhu objevila značka Emco, která vznikla složením slov „Em“ (podle jména syna Martina) a „co“ (podle anglického výrazu „company“). Dnes je Emco lídrem na tuzemském i zahraničním trhu ve výrobě myslí, kaší, sušenek, tyčinek, ovesných vloček, apod.*

*Od roku 2002 podnik expanduje na zahraniční trhy, dnes vyváží do cca 50 zemí světa. V Africe a na Blízkém východě je největším distribučním partnerem Maroko. Tam uspěli s ovesnými vločkami, ze kterých Maročané připravují tamní tradiční polévku.*

*V Americe firma spolupracuje s významným řetězcem Walmart. Dostala se tam díky tomu, že dokázala nabídnout speciální výrobek (bezlepkovou čokoládovou tyčinku) v množství, které tento největší světový maloobchodní řetězec požadoval. To je pro firmu velmi silná reference, která svědčí i o tom, že je cenově i kvalitou produktu konkurenceschopná. To, že se podařilo v Americe prorazit, může být hodnoceno jako takový malý zázrak. O mnohém svědčí takzvaný speed dating koncept, který funguje na výstavách a veletrzích v Americe. Firma zaplatí určitou částku, organizátor veletrhu domluví setkání s potenciálními zákazníky, tedy americkými maloobchodníky. Každá schůzka trvá dvacet minut. V tomto relativně krátkém čase je prostor pro přesvědčení zákazníka o výhodnosti vzájemné spolupráce. Během tří dnů je možno absolvovat cca 40 schůzek. Martin Jahoda, ředitel pro export, dodává: „V Americe je kupříkladu velmi oblíbená příchut' „peanut butter“, kterou jsme díky našim zkušenostem s touto recepturou mohli nabídnout i do řady našich českých proteinových tyčinek. Jinak platí, že v USA (podobně jako v arabských zemích) preferují sladší chutě. Na druhé straně tlačí velmi silně i na nejrůznější nutriční trendy typu protein, lepek nebo superfood (Českénoviny.cz., online, 2019).*

*V Evropě tvoří největší trhy Pobaltí a Maďarsko, v západní Evropě je podnik úspěšný díky privátním značkám, které jsou ale nutričně zajímavé. V Rusku má Emco i svůj výrobní závod, obchodně se prosadilo už v několika ruských obchodních řetězcích, takže není problém koupit značku Emco třeba na Sibiři.*

*Expanze na zahraniční trh se nadále dynamicky rozvíjí, stává se jedním z hlavních cílů podniku (Kolářová, 2019). Jahodovi nedělají rozdíly mezi jednotlivými zahraničními odběrateli. Přistupují ke všem stejně, ze všech mají radost, všech si váží, ať už jsou z USA, Trinidadu, Japonska či ze Slovenska...Staví na jednoduché obchodní a marketingové strategii. „Naším cílem je nabízet zákazníkům nejlepší poměr kvalita – cena. Nejsme společností, která se snaží být nejlevnější, ale nepatříme ani k těm nejdražším. Dbáme na to, aby zákazník za své peníze dostal co nejvíce. Reagujeme také na aktuální požadavky a stravovací trendy. Postupně například odstraňujeme alergen, snižujeme podíly cukru nebo se nám podařilo odstranit veškerý palmový tuk v myslí a sušenkách. Na základě takovýchto kroků jsme došli k tomu nejlepšímu možnému výsledku,“ uvedl Jahoda (Průmysldnes.cz, online).*

*Obaly hrají důležitou roli v zahraničním marketingu. Každý obal obsahuje texty v 5ti až 7 jazycích a při každé změně složení je důležité tyto údaje ve všech jazycích aktualizovat. Situaci často komplikují i požadavky jednotlivých zemí a jejich certifikáty s regulačními záležitostmi. Na zahraničních trzích jsou produkty prodávány buď pod vlastní značkou, nebo pod privátními značkami. Nejde ale o privátní značky obchodních řetězců. Většinou to není tak, že by přišel Kaufland nebo Tesco a Emco by pro ně začalo vyrábět myslí. Výjimkou je polský řetězec Biedronka a řetězec spolumajitelů Biedronky – skupiny Jerónimo Martins v Portugalsku, pro které je pod jejich značkou vyráběna ořechová tyčinka. Primárně ale Emco vyrábí pro majitele značek, které jsou postavené na nějakém nutričním benefitu. Zaměřují se například na potraviny bez přidaného cukru, bez lepku nebo na určitou biokvalitu. Firmu oslovují majitelé privátních značek ze Skandinávie, Británie nebo Ameriky, zadávají konkrétní požadavky na to, jak by mělo vypadat myslí, ovesná kaše, nebo tyčinka, které by zařadili pod jejich značku. V Nizozemí je velký klient zaměřený na bezlepkové produkty, zaměřuje se na nutriční profil ve všech parametrech – obsahy kalorií, alergenů a tak dále. Přichází se specifickými požadavky, které firmu následně posouvají v tom, jaké suroviny používat a jak vylepšovat složení výrobku. Často se stává, že to, co vyrobí pro privátní značku, potom překloupí i do brandu Emco. Na většině trhů má Emco svého exkluzivního distributora, se kterým udržuje dlouhodobé vztahy. Většinu z nich tvoří rodinné podniky. (Petrů, 2020a)*

## Příloha H: Ukázka z tabulky s přepsanými texty před zahájením kódování

Tabulka 41: Texty k zakódování

|                                                                                                                        | Podnik A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Podnik B                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Jak a kdy jste začínali?</b>                                                                                        | <p>Podnikat v tomto oboru jsme začali v roce 1995. Začátky byly složité, první podnikání skončilo neúspěchem. V jednadvaceti letech jsem po návratu z vojny založil s kamarádem firmu na výrobu reklamních potisků. Firmě se nedařilo natolik, abych uživil rodinu, takže jsem byl nucen nastoupit do zaměstnání. Firma, u které jsem začal pracovat, se zabývala výrobou, rozvozem a prodejem zmrzlinových kornoutů, bramborových lupínků, vlastnila cukrárnu a pekárnu. V této firmě jsem začal jako pekař a do dvou let jsem měl na starosti veškerý prodej firmy. Po určitých neshodách jsem dal výpověď a začal jsem v garáži vyrábět bramborové lupínky. Bývalý zaměstnavatel mě po půl roce oslovil s nabídkou pronájmu jeho výrobních prostor. Po čtyřech letech se nám podařilo odkoupit pronajaté prostory, za další dva roky jsme přikoupili vedlejší objekt... Tak vlastně začalo mé podnikání v potravinářství.</p> | <p>Společnost jsem založil v roce 1993. Začátky byly neskutečně těžké – začínali jsme bez vlastního kapitálu, zakázek, kvalitního strojního vybavení, kvalifikovaných pracovníků a navíc v pronajatých prostorech – dá se tedy říct, že jsme začínali z ničeho. Hlavním motivem pro založení firmy bylo pro mě dát práci 45 pracovníkům po ukončení činnosti jednoho z provozů Zemědělského družstva Loštice. Bylo mi tehdy 35 let a cítil jsem za ně odpovědnost, jelikož jsem daný provoz vedl.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Co byly důležité milníky pro Vaši firmu? Jaké momenty byly pro Vás nejtěžší a jakých úspěchů si nejvíce vážíte?</b> | <p>Nejdůležitějším okamžikem celého podnikání, který nás postavil před rozhodnutí co a jak dál, byl požár výroby v roce 2011. Budovu výroby jsme svépomocí opravili, ale co se týče technologií, rozhodli jsme se jít cestou modernizace. Požádali jsme KB o úvěr na koupi nové technologie a tím pro nás začala nová etapa podnikání. Vzhledem k tomu, že jsme začínali od nuly, považují za největší úspěch to, že firma funguje v dnešní podobě a zájem o naše výrobky má vzrůstající tendenci. Velmi mě těší, že kromě mě a manželky pracují ve firmě už 3 ze 4 dětí, a tak firma zůstává i nadále rodinným podnikem.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>Největším úspěchem firmy je fakt, že i při obrovské expanzi nejen asijských výrobců ve světě, firma nezanikla. Naopak uspěla na těch nejnáročnějších trzích na světě. Příčinou toho je udržení slušného a motivovaného týmu a zvyšování kvality nástrojů nad rámec toho, co je běžné. Na emocionální rovině pak znovu vystavení regionálně tradiční česko-německé spolupráce. Tedy jakési obnovení Schönbachu v 21. století – byť nikoli na jednom místě. Reálnou praxí se tak hlásíme ke společné Evropě. Nevíme, zda se jedná přímo o překážku, ale rozhodně nám v naší činnosti nepomáhá společensko-politické klima, které preferuje velké podniky, státní zaměstnance a nevýrobní sektor. Jsme výrobci tradičního produktu, který neskýtá příliš velkou možnost k inovacím (být i ty provádíme). Velké zdanění práce a politický tlak na zvyšování mezd může zapříčinit, že jednoho dne nebudou moci hráči v Čechách</p> |

|                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | zakoupit kvalitní nástroj.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Jakých chyb byste se nyní již vyvaroval a co byste rozhodně ve svém byznysu neměnil a všem doporučil?</b> | V dnešní době bych se určitě vyvarovala dohodě na "dobré slovo a podání ruky", to opravdu neplatí ve všech případech. Doporučení? Rozhodně vést děti k lásce, morálce, etice a pokoře nejen mezi blízkými, ale lidmi obecně a také lásce k firmě, tak, aby měly dostatečný prostor se samy rozhodnout, zda chtějí ve firmě pracovat a na jakém postu.                                                                                                                                                                                                                                 | Chyb v podnikání se dá udělat hodně, našťastí pro naši společnost to nebyly chyby likvidační, ale snažili jsme se z nich poučit. Co bych neměnil? Jsem rád, že jsme vždy tahali s kolegou za jeden provaz a za úspěchem naší společnosti stojí věrnost, soudržnost, dobré vztahy se zaměstnanci, seriózní přístup ke klientům s nabídkou špičkových služeb v naší branži... Nyní pomalu probíhá předávání funkcí mladší generaci. Jsem rád, že jsou to rodinní příslušníci mého kolegy, ke kterým mám důvěru a věřím, že v naší firmě ještě něco dokážou.                                                                                                                                           |
| <b>Jaké hlavní obchodní plány máte do nejbližších let?</b>                                                   | Rozvíjet firmu, neustále vyvíjet nové stroje, inovovat ty původní. Vyvíjet tlak na kvalitu strojů, získávat stále nové odběratele v zemích, kde ještě nemáme své zastoupení. Zlepšit plánování a zadávání výroby. Nakoupit nové CNC Technologie. Vybudovat zkušební strojů, technické kontroly. Dále zavést do sériové výroby minimálně 2 nové výrobky. Maximálně zlepšit propagaci a budovat pozitivní image rodinného podnikání, prohlubovat vztahy se zákazníky, budovat hodnoty - důvěru, zodpovědnost. Získat minimálně 3 nová zahraniční obchodní teritoria a udržet stávající. | Touhou není rozšiřování organizace, ale spíše zkvalitňování služeb tak, aby byla práce efektivní. Tzn. rozvíjet spolupráci subjektů v sociální oblasti, rozvíjet a zkvalitňovat metody práce, předávat zkušenosti, prohlubovat důvěru a vztahy se zaměstnanci i se zákazníky.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Máte nějaké, třeba i drobné, příklady společenské odpovědnosti Vaší firmy?</b>                            | Snažíme se podporovat lokální akce, tábory, kladenský Sokol, sportovní akce, podporujeme neziskové organizace a rozvoj regionu. Jsme zapojeni do projektu Zodpovědná firma na podporu životního prostředí, třídíme odpad. Odpovědnost cítíme vůči zaměstnancům i rodinným příslušníkům.                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Z ekonomického hlediska si zakládáme na dobrých vztazích s našimi obchodními partnery. Klademe důraz na dlouhodobou a oboustranně výhodnou spolupráci, dodržujeme smluvní podmínky, obchodní etiku a snažíme se co nejvíce vycházet vstříc našim zákazníkům. Jejich spokojenost je dána především kvalitou produktu a pak také zejména tím, jak rychle a flexibilně jsme schopni reagovat na jejich požadavky. Otevřeně jednáme také s našimi zaměstnanci. Chceme, aby věděli, že si jich vážíme a záleží nám na nich, i proto jsme zavedli individuální přání k narozeninám. Co se týče životního prostředí, již několik let jsme zapojeni do systému sběru a recyklace obalových odpadů. Přestože |

|  |  |                                                                                                                                                                                                           |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | zpracováváme rostlinný produkt, kromě obalových materiálů se musíme důkladně zabývat ještě odpadními vodami. V posledních letech jsme investovali do technologie na čištění odpadní vody téměř 3 miliony. |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha CH: Dělení SEW, oblast výzkumu, publikované teorie

Tabulka 42: SEW a související teorie

| Faktor            | Popis                                                                                                                                                                                                                                           | Oblast průzkumu                                                                                                                                                                                                                              | Publikovaná teorie                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sociální</b>   | Sociální zásady se týkají argumentů, které se vztahují k sociálnímu světu nebo sociální bytosti, k individuálním, mezilidským, skupinovým nebo meziskupinovým jevům.                                                                            | Vztahy, sociální podpora, sounáležitost, hodnocení cizími lidmi, sociální identita, sdílená skupinová identita, pověst, sociální legitimita, sociální očekávání, sociální vazby, společenství, závazky a vztahy se zúčastněnými stranami.    | Teorie sociálního srovnání (Festinger, 1954)<br><br>Teorie socioemocionální selektivity (Carstensen, 1992)<br><br>Teorie sdílené pozornosti (Shteynberg, 2015)<br><br>Teorie vzájemné závislosti (Rusbult & Van Lange, 2003) |
| <b>Motivační</b>  | Motivační zásady týkají se argumentů, které se vztahují k tomu, jak různé aspekty prostředků končí vztahy (např. cíle a potřeby) poskytují preference, směr a intenzitu pro začínání, zastavení nebo zachování určitých činností nebo odpovědí. | Cíle, potřeby, motivace, motivy, konflikty cílů, cíl následování, nitro, touha udržovat, konec sám o sobě, vedený motivy, divergentními motivy, socioemotivní odměna, řídit a pobízet.                                                       | Teorie regulačního zaměření (Crowe & Higgins, 1997)<br><br>Teorie sebeurčení (Ryan & Deci, 2000)<br><br>Teorie cílových systémů (Kruglanski et al., 2015)<br><br>Teorie potřeby patřit (Baumeister & Leary, 1995)            |
| <b>Kognitivní</b> | Kognitivní zásady se týkají argumentů, které se vztahují na obsah a procesy poznání, což zahrnuje, jak se lidé navštěvují, vnímají, pamatují a usuzují o věcech.                                                                                | Kognitivní, rozhodovací procesy, strategická rozhodnutí, strategické volby, význam, pozornost, bod rozhodnutí reference, rozhodovací rámec, ohraničení problémů, orientace, vnímání, volba mezi postojem, vizí, zaujatostí a ztrátou averze. | Teorie situovaného poznání (Smith & Semin, 2004)<br><br>Teorie self-kategorizace (Turner et al., 1987)<br><br>Teorie přístupnosti (Higgins, 1996)<br><br>Kognitivní předpojatost (Tversky a Kahneman, 1974)                  |

|                           |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Afektivní (citové)</b> | Afektivní zásady se týkají argumentů, které zahrnují složité psychologické vzorce a fyziologické vzrušení, pocity, reakce nebo oddanost ve vztahu k něčemu, co je vnímáno jako osobně významné. | Náklonnost, cit, emoce, emocionální oddanost, pozitivní mocenství, negativní mocenství, emocionálně devastující, afektivní vazby, emoční podpora, láska, nenávisť, hněv, radost, štěstí, smutek, hrdost a citová hodnota.          | <p>Teorie rozšířit a vytvořit (Fredrickson, 2004)</p> <p>Afektivní předpovědi (Wilson a Gilbert, 2003)</p> <p>Emoční nákaza (Hatfield, Cacioppo a Rapson, 1993)</p> <p>Hodnotící teorie emocí (Lazarus, 1991)</p> |
| <b>Behaviorální</b>       | Behaviorální zásady se týkají argumentů, které se vztahují k akcím a reakcím, pro které se jednotlivci a skupiny přizpůsobí svému prostředí.                                                    | Chování, jednání, reakce, fungování, přijetí opatření, benevolentní chování, principiální chování rodiny, chování jako správcovské, chování jako zmocněnecké, normy chování, společensky odpovědné chování a altruistické chování. | <p>Teorie plánovaného chování (Ajzen, 1985)</p> <p>Teorie odůvodněného jednání (Fishbein a Ajzen, 2011)</p> <p>Sociální kognitivní teorie (Bandura, 1989)</p> <p>Teorie přiřazení (Weiner, 1985)</p>              |

Zdroj: Jiang, D. S., Kellermanns, F. W., Munyon, T. P., & Morris, L. M. 2018. More Than Meets the Eye: A Review and Future Directions for the Social Psychology of Socioemotional Wealth. *Family Business Review*. 31(1): 125-157. DOI: 10.1177/0894486517736959