

# LINKS BETWEEN SELECTED CHARACTERISTICS AND THE TURNOVER OF FAMILY BUSINESS

[Vzájemné vazby mezi vybranými charakteristikami a obratem podniku  
rodinného typu]

Eliška Valentová<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta, Studentská 1402/2, 461 17 Liberec  
E-mail: eliska.valentova@tul.cz*

**Abstrakt:** Family business is characterized by a certain group of properties that distinguish it from non-family business. The aim of this paper is to identify dependency between selected characteristics and the turnover of respondents. These characteristics result from the survey, which was conducted in the preparatory phase of the project on the family business from Liberec region. Another aim of this paper is to grow awareness of family business, because this topic is in the Czech Republic still often overlooked and inadequately discussed. Most theoretical and empirical studies are focused on public corporations or small and medium sized enterprises (SMEs) and only few studies are focused only on family business. Importance of family businesses for the national economy is undeniable and based on the research can be stated, that family business as a tool for the future sees 83% of respondents.

**Key words:** family business, logarithmic regression, succession, turnover intentions.

**JEL classification:** D10, M21

Doručeno redakci: 7.10.2015; Recenzováno: 22.10.2015; 22.10.2015; Schváleno k publikování: 15.12.2015

## Úvod

Rodinné podnikání, rodinný podnik, rodinný závod. S těmito termíny je možné se setkávat v odborných diskuzích, člancích a monografiích stále častěji. **Cílem** tohoto příspěvku je na základě výsledků plynoucích z empirického šetření uskutečněného v rámci Libereckého kraje v roce 2015, při kterém byly osloveny rodinné i nerodinné podniky, **identifikovat možnou vzájemnou vazbu mezi vybranými charakteristikami a absolutní výší obratu rodinných podniků**. V první části se příspěvek stručně pro pochopení širších souvislostí zabývá vymezením rodinného podniku a specifiky jeho obratu, ze kterých vzešly zkoumané charakteristiky. Následuje kapitola o metodice výzkumu, jež popisuje vyslovené hypotézy a také logaritmickou regresi, jež byla pro verifikaci vyslovených hypotéz použita. Poslední dvě kapitoly se již věnují výsledkům výzkumu a jejich interpretaci.

## 1 Vymezení pojmu rodinný podnik

K pochopení výsledků zmíněného výzkumu je třeba nejdříve definovat chápání pojmu „rodinný podnik.“ Definice tohoto termínu existuje mnoho a jeho jednoznačná interpretace je tedy téměř nemožná. Po teoretické stránce lze v případě definice rodinného podniku vycházet ze studie I. Mandla (2008), která obsahuje data z průzkumu 28 evropských zemí a ze které vyplývá, že dominantním kritériem pro vymezení rodovosti podniku je:

- **vlastnictví podniku členy rodiny** – nejčastěji vnímáno jako většinový podíl ve vlastnictví jedné rodiny.
- **strategické řízení podniku v rukou rodiny** – alespoň jeden člen rodiny by měl mít významný vliv na řízení podniku.
- **role rodiny v oblasti kontroly.**

Z dalších klasických, starších pojetí rodinného podniku lze zmínit například studii Barnese a Hershona (1989), kteří vidí jako rodinný takový podnik, ve kterém veškerou kontrolu nad podnikáním mají členové rodiny. Naproti tomu Ward a Dolan (1998) definují jako rodinný podnik takový podnikatelský subjekt, kde majoritní podíl na rozhodování vlastní rodina. Donckels a Fröhlich (1991) považují za rodinný takový podnik, kde alespoň 60 % podíl je ve vlastnictví rodiny.

Rozhodnutí, zda se jedná o podnik rodinného či nerodinného typu, se v rámci empirického šetření provedeném autory v Libereckém kraji nechalo na uvážení respondentů – zda se za rodinný podnik považují, či nepovažují. Respondenti nebyli ovlivněni žádnou z definic a naopak se po nich požadovalo, aby vybrali z charakteristik rodinného podnikání, jak ho sami vnímají a co je pro něj typické. Z výsledků uskutečněného dotazníkového šetření lze konstatovat, že nejvíce oslovených respondentů si pod pojmem rodinný podnik představuje podnik *s dlouhodobou tradicí, v němž jsou členové rodiny nejen pracovníky, ale mají také rozhodující vliv ve vedení*. Chápání rodinného podniku z teoretických definic a z praktických zkušeností oslovených manažerů lze považovat za téměř totožné. Obdobně chápe rodinné podniky také Odehnalová a Olševičová (2009), které ve svém výzkumu vnímají jako rodinné takové podniky, v nichž členové jedné rodiny vystupují alespoň ve dvou strategických manažerských funkcích. Časopis Forbes pak mezi rodinné podniky řadí ty, jež vlastní, ovládají či společně řídí alespoň dvě generace z jedné nebo více rodin (Finanční noviny, 2014).

Z právního hlediska je možno zmínit pojem „**rodinný závod**“, který byl ustanoven v Novém občanském zákoníku (dále jen NOZ) platícím v České republice od roku 2014. Dle této novely se pod pojem „**rodinný závod**“ rozumí podnik, kde společně pracují manželé, jejich příbuzní do třetího stupně, osoby, které jsou s manžely sešvagřené až do druhého stupně, a také osoby trvale pracující pro rodiny, na které se již hledí jako na členy rodiny (Eliáš a Svatoš, 2014). Přestože je již rodinný závod právně upraven, uvedlo 76 % rodinných podniků oslovených v rámci provedeného šetření, že by podporovaly přijetí doplnění zákonného opatření ve prospěch rodinného podnikání a dosavadní právní úpravu považují za nedostatečnou.

## **2 Specifika obratu rodinných firem**

Z výše uvedených definic rodinného podniku plynou specifické rysy tohoto typu podnikání (například tradice, předání nástupnictví, rodina ve vedení). Již ze samotné podstaty rodinného podnikání je zřejmé, že obrat rodinného podniku je zatížen větším množstvím vnějších i vnitřních vlivů (například citová vazba mezi členy rodiny, vazba mezi rodinným a firemním rozpočtem, atd.) a že přístup k obratu bude proto odlišný u rodinných a nerodinných podniků (Donckels a Fröhlich, 1991; Sundaramurthy, 2008). Romano a kol. (2001) uvádí u rodinných podniků negativní vzájemnou vazbu mezi výší obratu a výší cizích zdrojů, tzn., rodinných úvěrů a půjček. V případě rodinných podniků lze totiž očekávat větší obezřetnost při čerpání cizích zdrojů, a to především v době, kdy se podnikání příliš nedaří. V krizovém období se proto rodinné podniky snaží o financování podnikatelských aktivit spíše z vlastních úspor a to jak z firemních, tak často i těch osobních. Zde je další zřejmá vazba mezi rodinnými a podnikovými financemi. Z výsledků výzkumu UniCredit bank (2015) vyplývá, že osm z deseti českých rodinných firem vnímá v současnosti své budoucí vyhlídky optimisticky a že zájem o cizí kapitál opět roste. Z výzkumu Romana a kol. (2001) byla dotazníkovým šetřením v rodinných podnicích prokázána závislost cizího kapitálu nejen na očekávání budoucího ekonomického vývoje, ale také na:

- velikosti firmy,
- rodinném řízení,
- podnikatelském plánu a
- podnikových cílech.

Z výsledků Romanova (2001) výzkumu dále vyplývá, že menší rodinné podniky, které nemají formálně nastaven plánovací proces, kromě rodinných úspor často využívají také úvěry jako možný zdroj financování, který nezatíží rodinný rozpočet a nesníží životní úroveň rodiny. V případě rodinného podniku lze totiž díky vazbě rodinného a firemního rozpočtu předpokládat větší snahu o zvýšení obrátů a tím i zvýšení životní úrovně celé rodiny. Teorie označují komplexní řadu faktorů, které mají vliv na finanční rozhodování v kultuře rodinných podniků. Zmínit lze například:

- vlastnickou strukturu,
- lidské zdroje a kontrolu a řízení podniku (Daily a Dollinger, 1991; Chua, 1999),
- osobnost vlastníka,
- předchozí zkušenosti podnikatelů,
- obchodní cíle,
- životní cyklus nabízeného výrobku či služby,
- stáří a velikost podniku (Romano, 2001),
- zdroje financování a možnosti růstu podniku,
- pohyb makroekonomických veličin (Vochozka a Mulač, 2012).

Romano a kol. (2001) dále uvádí, že přestože byly tyto faktory již dávno identifikovány, doposud není zaznamenán pokus o vytvoření empirického modelu, který by znázorňoval vzájemný vztah mezi těmito faktory a rozhodnutím vlastníků rodinných podniků o jejich financování. Lze však konstatovat, že výše obrátu se v rodinném podniku neřídí pouze obecnými specifiky, ale i tzv. **měkkými charakteristikami typickými pro rodinné podniky** a vyplývajícími z jejich povahy. Jedná se například o:

- vzájemné vztahy v rodině, dědické vztahy,
- rodinné hodnoty,
- zkušenosti rodinných příslušníků (Ayranci, 2014),
- stupeň provázanosti rodinného a podnikového rozpočtu,
- závislost rodiny na obrátu podniku.

### 3 Empirické šetření

V rámci provedeného primárního výzkumu byl jako nejvhodnější technika zvolen dotazník, jenž byl rozeslán téměř 200 respondentů z ORP (Obec s rozšířenou působností) Liberec e-mailem. Celkem 47 podniků uvedlo, že se jedná o rodinnou formu podnikání. Seznam oslovených respondentů vznikl po konzultaci se starosty ORP Liberec, kteří tyto respondenty uvedli jako významné zaměstnavatele v obci. Tato lokalita byla vybrána také z důvodu předchozí úspěšné komunikace se starosty. Dotazníkové šetření se uskutečnilo jako pilotní průzkum projektu rodinného podnikání v únoru a mělo mimo jiné za cíl vymezit roli rodinných podniků v ČR. Získaná data byla zpracována pomocí deskriptivní statistiky a dále pomocí pokročilejších statistických metod. Jednou z nich byla logaritmická regrese, pomocí které byla zkoumána závislost mezi obrátem rodinných podniků a několika zkoumanými proměnnými. Zkoumané proměnné vyšly z otázek týkajících se charakteru rodinného podnikání. Otázky v dotazníku byly kladeny tak, aby bylo možné udělat si prvotní představu o vnímání rodinného podnikání. Obrat byl pro potřeby výzkumu vnímán ve své absolutní výši.

Mezi zkoumané proměnné patří:

- pohled na budoucnost rodinného podnikání,
- styk se zahraničním,
- tradičnost podnikání v dané oblasti.

Vzájemných vazeb bylo zkoumáno několik (mezi další proměnné patřila například velikost podniku, obor podnikání, atd.). Výsledky zkoumání těchto závislostí jsou obsahem dalších připravovaných příspěvků.

### 3.1 Zkoumané závislosti

Z výsledků získaných z pilotního výzkumu provedeného v Libereckém kraji bude zkoumána vzájemná závislost mezi pohledem na budoucnost rodinného podnikání a výší obratu oslovených respondentů. Osloveným rodinným podnikům byla položena otázka, jak vnímají budoucnost rodinného podnikání. Na jednu stranu lze přitom očekávat, že budoucností se zabývají spíše větší podniky, které se navíc vyznačují větší stabilitou a zpracováním strategických plánů, a že by tedy mělo platit, že pozitivní pohled na budoucnost budou mít spíše větší a stabilnější podniky. Na druhou stranu je však nutné vzít v potaz skutečnost, že rodinné podniky s vyšším obratem si ze svého postavení nemusí zcela uvědomovat význam rodinného podnikání a z jejich pohledu pro ně budoucnost rodinného podnikání jako takového není důležitá. Zkoumáno proto bude, zda

**H0: Závislost mezi výší obratu rodinného podniku a pohledem na budoucnost rodinného podnikání neexistuje.**

**H1: Existuje určitá závislost mezi výší obratu rodinného podniku a pohledem na budoucnost rodinného podnikání.**

Respondenti byli také dotázáni, zda má jejich podnik vztah se zahraničními podnikatelskými subjekty. Podle mezinárodního průzkumu společnosti PwC zachytily totiž trend internacionalizace rodinné podniky včas a vyvázejí více jak dvě třetiny rodinných firem (Podnikatel.cz 2012). Z dat společnosti UniCredit bank (2015) dále plyne, že nejvíce platebních operací se uskuteční mezi českými podniky a Německem, Polskem a Nizozemím. Intenzita zahraničního styku byla v dotazníkovém šetření provedeném v ORP Liberec měřena pomocí škál od pravidelného po žádný kontakt a opět dána do souvislosti s absolutní výší obratu. Absolutní výše exportu zde nebyla využita z důvodu obtížného přístupu k těmto údajům. Druhou zkoumanou hypotézou týkající se obratu rodinných podniků byla tedy vzájemná závislost mezi obratem a intenzitou styku se zahraničím:

**H0: Závislost mezi výší obratu rodinného podniku a intenzitou styku se zahraničními podniky neexistuje.**

**H1: Existuje vzájemná závislost mezi výší obratu rodinného podniku a intenzitou styku se zahraničními podniky.**

Předpokladem u této hypotézy bylo její potvrzení, jelikož u rodinných podniků vyvázejících do zahraničí lze očekávat vyšší obraty. Předpokládalo se tedy, že rodinné podniky s větším obratem budou vykazovat aktivnější styk se zahraničními podniky. V procentním vyjádření 37 % oslovených rodinných podniků uvedlo, že **má pravidelný kontakt se zahraničními firmami** rodinného typu. Stejně procento nemá s těmito firmami **žádný kontakt** a zbylých 26 % dotazovaných má **kontakt** pouze **nahodilý**.

Jelikož se rodinné podnikání obecně vyznačuje silným a pozitivním vztahem k tradicím a k místu svého působení, bylo zkoumáno, zda existuje vazba mezi vnímáním tradičnosti ekonomického odvětví rodinných podniků a výší jejich obratu, přičemž se předpokládá,

že díky vztahu rodinných podniků k tradici bude tato hypotéza verifikována ve smyslu čím větší obrat rodinného podniku, tím více vnímá podnik svou podnikatelskou činnost jako tradiční pro danou oblast. V případě této hypotézy lze tedy očekávat závislost:

**H0: Rodinné podniky s větším obratem nepovažují svou podnikatelskou činnost za tradiční pro danou oblast, neboli neexistuje závislost mezi výší obratu a vnímáním se jako tradiční podnikatelská činnost dané oblasti.**

**H1: Rodinné podniky s větším obratem považují svou podnikatelskou činnost za tradiční pro danou oblast, neboli existuje závislost mezi výší obratu a vnímáním se jako tradiční podnikatelská činnost dané oblasti.**

### 3.2 Logaritmická regrese

Zjištění závislosti mezi dvěma veličinami je možné například pomocí analýzy rozptylu, u které je však předpoklad normální rozdělení zkoumaných veličin, které nebylo na 5 % hladině významnosti možné chí-kvadrát testem potvrdit. Bylo proto přistoupeno k **logaritmické regresi** jako vhodnému způsobu zjištění vzájemné závislosti dvou proměnných. Vzájemná závislost byla u hypotéz zkoumána na 5% hladině významnosti pomocí statistického programu Statgrafics.

Logaritmická regrese je speciálním případem regrese lineární, kdy soubor dat je proložen logaritmickou funkcí (1)

$$y = a + b \cdot \ln(x), \quad (1)$$

kde **a** a **b** jsou koeficienty a

**ln** a je funkce přirozeného logaritmu.

Logaritmická funkce je vhodná pouze pokud žádný bod posloupnosti nemá souřadnici x zápornou či nulovou. V grafickém provedení se logaritmická funkce jeví jako přímka v semilogaritmickém souřadném systému. Posloupnost jednotlivých bodů je proto možné převést do semilogaritmických souřadnic a v nich nalézt logaritmickou funkci s nejmenším součtem kvadrátů odchylek (Šimerka, 2012).

### 4 Interpretace získaných výsledků

Ze tří vyslovených hypotéz bylo pomocí logaritmické regrese možno nezamítnout pouze jednu vzájemnou závislost, viz tabulka 1.

**Tabulka 1:** Verifikace hypotéz pomocí logaritmické regrese

Vyslovená hypotéza H1	Normální rozdělení	Logaritmická regrese P- Value <sup>1</sup>	Závislost
Existuje určitá závislost mezi výší obratu rodinného podniku a pohledu na budoucnost rodinného podnikání.	NE	0,822	Zamítáme H1
Existuje vzájemná závislost mezi výší obratu a intenzitou styku se zahraničními podniky.	NE	0,68	Zamítáme H1
Rodinné podniky s větším obratem považují svou podnikatelskou činnost za tradiční pro danou oblast, neboli existuje závislost mezi výší obratu a vnímáním se jako tradiční podnikatelská činnost dané oblasti.	NE	0,021	Nezamítáme H1

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>1</sup> Při P- Value > 0,05 hypotézu H1 zamítáme, pro P-Value < 0,05 hypotézu H1 nezamítáme.

Jak vyplývá z tabulky 1, na 5 % hladině významnosti byla pomocí logaritmické regrese zamítnuta hypotéza o vzájemném vztahu mezi obratem a pohledem na budoucnost rodinného podnikání a mezi obratem a intenzitou styku se zahraničními podniky. V případě **první hypotézy** se přitom předpokládalo, že podniky s vyšším obratem nebudou pozitivně nahlížet na budoucnost rodinného podnikání, jelikož si ze svého postavení nemusí zcela uvědomit důležitost tohoto typu podnikání pro ekonomiku. Tento předpoklad nebyl potvrzen ani vyvrácen, jelikož na základě získaných výsledků nelze rozhodnout, zda vzájemná vazba mezi absolutní výší obratu rodinného podniku a pohledem na budoucnost existuje či nikoli.

Předpokladem **druhé hypotézy** bylo její potvrzení, jelikož u globalizovaných podniků lze očekávat vyšší obraty, a že tedy podniky s větším obratem budou vykazovat aktivnější styk se zahraničními rodinnými podniky. Tento předpoklad se nepodařilo potvrdit a lze tak očekávat, že i podniky s nižší vazbou na zahraniční subjekty rodinného typu dosahují vysokých obrátů. Přesto je nutná snaha o motivaci domácích podniků pro styk se zahraničními rodinnými podniky.

Nezamítnutím **třetí hypotézy** o vzájemné závislosti mezi výší obratu a tradičností daného podnikání bylo potvrzeno, že velké rodinné podniky se cítí s místem podnikání svázáni natolik, že svůj obor podnikání označily za tradiční pro danou oblast. Vztah mezi rodinným podnikáním a tradicí je zřejmý také z další otázky, která byla respondentům v rámci dotazníkového šetření položena, kde měli respondenti vybrat charakteristiky typické pro rodinné podnikání. Také zde byla nejčastěji uváděna dlouhodobá tradice (dále bylo uváděno, že pracovníky firmy jsou především členové rodiny, kteří mají rozhodující vliv ve vedení). Je tedy zřejmé, že rodinný podnik a tradice podnikatelské činnosti jde v tomto směru nerozdílně vedle sebe. Je třeba si vždy uvědomit, že v případě rodinných podniků jde podnikatelům nejen o obrat a zvýšení rodinného rozpočtu, ale je zde také zřejmá větší loajalita k zaměstnancům a silnější tradice podnikání v dané rodině (Dyer, 1988).

## 5 Diskuze a shrnutí

Výzkumů zabývajících se rodinným podnikáním bylo provedeno již mnoho, přesto se jedná o oblast, kde je prostor pro další zkoumání, a to jak z pohledu charakteristik tohoto podnikání, jeho specifik, nebo dokonce obecně platné definice. K tématu obrátového růstu rodinných podniků se vyjadřuje například Ward (2011), jenž dělí rodinné podniky, které obrátově nerostou, do dvou oblastí:

- první oblast je podnik, který přežil v rukou jednoho vlastníka, místo toho, aby využil příležitostí a vedení rozdělil mezi ostatní členy rodiny.
- druhou oblast tvoří podniky, v jejichž podnikatelské činnosti je příliš velký konkurenční boj a technologické změny, se kterými se rodinný podnik nedokáže dostatečně sžít.

Z výzkumu provedeného v Istanbulu u tureckých rodinných podniků dále plyne silný pozitivní vztah mezi ziskem a spokojeností manažerů s prodeji a dále mezi ziskem a vlivem manažera na obchodní aktivity (Ayranci, 2014). Dalším možným příkladem o bližší definování rodinného podnikání po ekonomické stránce lze zmínit výzkum Vysoké školy ekonomické, kde byla pomocí párového testování zkoumána například hypotéza:

**H1: Rodinné firmy v České republice vykazují vyšší rentabilitu než nerodinné firmy** (Machek a Hnilica, 2015).

Machek a Hnilica (2015) uvádějí, že z hlediska rentability a absolutní výše zisku je možné konstatovat, že potvrzená hypotéza o vyšší rentabilitě českých rodinných firem je silně

podpořena především rozdíly v rentabilitě tržeb a rentabilitě aktiv. Jako nevýznamné byly naopak interpretovány výsledky z hlediska rentability vlastního kapitálu a rentability dlouhodobě investovaného kapitálu, u kterých bylo možné pouze konstatovat, že rodinné firmy využívají díky vyšší averzi k riziku méně krátkodobého kapitálu než nerodinné firmy. Otázkou tedy zůstává, proč tomu tak je, proč rodinné podniky vykazují tyto odlišnosti. Možným důvodem může být zmíněná averze k riziku plynoucí z pevné vazby rodinného a firemního rozpočtu, nebo je to spíše díky snaze rodinných podniků o dlouhodobou existenci, předání firmy další generaci a o zachování již tolikrát zmíněné tradice?

V rámci této kapitoly bude stručně popsán přínos rodinného podnikání pro ekonomiku a dále výstupy provedeného pilotního výzkumu, které jsou zpracovány pomocí deskriptivní statistiky, a jejich shrnutí.

## 5.1 Diskuze

Rodinné podnikání je přínosem pro všechny státy dovolující svobodné podnikání. Tento fakt dokazují mimo jiné politické a ekonomické snahy o podporu rodinných podniků. V současné ekonomické situaci je zřejmé, že na rozvoj rodinného podnikání by měl být brán ještě větší důraz, než tomu bylo doposud. Je třeba si uvědomit, že rodinné podniky mají již desítky let majoritní vliv na růst ekonomiky, zaměstnanost, inovace a produktivitu hospodářství (Francis, 1993; Smyrniotis et al., 1997). Karel Havlíček například odhaduje počet rodinných firem na 80 % a David Řehoř vidí rodinné podnikání jako jeden z pilířů české ekonomiky (Ekonom.ihned.cz, 2012). V České republice je podíl rodinných podniků na celkovém podnikání sice stále nižší než ve vyspělejších ekonomikách, ale i zde byl zaznamenán menší nárůst. Podle celosvětového průzkumu KPMG je 87 % majitelů a generálních ředitelů českých rodinných firem přesvědčeno, že rodinné podniky začínají v ČR opět tvořit páteř domácí ekonomiky (Businessinfo.cz, 2014).

Díky této potřebě by na rodinnou tradici v podniku mělo být nahlíženo jako na výhodu daného podniku a ne jako na něco negativního. Tato skutečnost vyplývá také z provedeného výzkumu, kde pouze 5 % dotázaných respondentů hodnotilo rodinné podnikání negativně, více než třetina se vyslovila pro pozitivní vnímání rodinných podniků a více než polovina nevidí v rodinném podnikání ani výhodu ani nevýhodu.

Pro uchování tradice rodinného podnikání a pozitivního pohledu na něj je třeba tento typ podnikání blíže prozkoumat a identifikovat jeho specifické charakteristiky. Z výsledků výzkumu ORP Liberec například vyplynulo, že v případě, že se rodinnému podniku daří, investuje celý svůj zisk do dalšího rozvoje podniku, což uvedlo téměř 70 % oslovených respondentů. Shodně 15 % oslovených respondentů vidí jako další možnost investice do nových podnikatelských aktivit či uložení finančních prostředků jako finanční rezervy do budoucna. Pouze 2 % dotázaných se vyslovilo pro možnost výplaty mimořádného podílu na zisku. Tento fakt dokládá také výzkum Masarykovy univerzity, ze kterého vyplývá, že rodinné podniky ve fázi vývoje rostou, co se týče množství aktiv, rychleji než podniky nerodinné. (Odehnalová a Olševičová, 2009) Vysoký obrat proto tvoří v případě rodinného podniku spíše další impuls pro jeho rozvoj a zájmy členů rodiny se zde jeví jako druhotné. Tento fakt potvrzuje také Strážovská (2002), která uvádí, že majitelé rodinných podniků mají často sklon snažit se o to, aby se dařilo širokému okolí a komunitám v něm žijícím, a nedávají takový důraz na své vlastní zájmy.

Naopak **v případě, že se podniku nedaří a nastanou problémy v podnikání**, usiluje rodinný podnik především o udržení vlivu rodiny ve vedení a to i za cenu snížení životního

standardu rodiny (66 % respondentů). Dále bylo 27% respondentů uvedeno, že v případě problémů v podnikání bude podnik usilovat o zachování existence i za cenu ukončení rodinné tradice. Prodej rodinného podniku a získání finančních prostředků uvedlo pouhých 7 % dotázaných respondentů. Žádný z oslovených rodinných podniků pak nevidí jako možnost v případě problémů oslovit externí investory či se ještě více zadlužit. Také z této odpovědi je zřejmá loajalita majitelů a vliv rodiny na obrat. Rodinný podnik je i díky tomuto střídlivějšímu přístupu členů rodiny k financím efektivnější a produktivnější než podnik nerodinný (Chrisman et al., 2004).

Také starší alternativní přístupy k finančním prostředkům rodinných podniků navrhuji, aby manažeři rodinných podniků v získávání finančních prostředků pro rozvoj svého podnikání sledovali určitou hierarchii a rozdělili si tak finanční prostředky, které mají pro rozvoj vyšší a nižší prioritu. V této hierarchii by měly být prvotně využity vlastní interní finanční prostředky, dále půjčky, dluhopisy či emise nových akcií. Přístup k hierarchii by přitom neměl být závislý na existenci cílového zadlužení (Donaldson, 1961; Myers, 1984). Tento přístup lze vysvětlit snahou o minimalizaci transakčních a neefektivních nákladů.

## 5.2 Shrnutí

V rámci stručného shrnutí budou interpretovány zjištění vyplývající z uskutečněného dotazníkového šetření. Vzhledem k velkému množství definic a přístupů k rodinnému podniku byli respondenti dotázáni, co si pod tímto pojmem představují a co je pro rodinný podnik typické. Nejvíce oslovených respondentů si pod pojmem rodinný podnik představuje podnik *s dlouhodobou tradicí, v němž jsou členové rodiny nejen pracovníky, ale mají také rozhodující vliv ve vedení*. Z této definice plyne také další charakteristika rodinného podnikání a to je jeho stabilita, kdy v případě rozvoje podniku se majitel snaží primárně o rozvoj podnikání a ne o své osobní potřeby a naopak v době krize je cílem rodinných podniků udržet se ve vedení i za cenu snížení životního standardu rodiny. Jak uvádí AMSP, krize z roku 2008 jasně prokázala, že rodinné podniky dokáží ustát daleko větší otřesy, jelikož jejich majitelé při prvním neúspěchu nesbalí kufry a nepřemístí „podnik třeba do Bangladéše“ (AMSP<sup>2</sup>, 2014). Daily a Dollinger (1992) tvrdí, že zatímco se manažeři nerodinných firem zaměřují především na krátkodobé cíle, maximalizaci hodnoty pro vlastníky a osobní cíle, manažeři rodinných podniků se budou snažit především o maximalizaci dlouhodobé hodnoty podniku a jeho pokračování budoucími generacemi. S touto skutečností souvisí také další zjištění plynoucí z provedeného výzkumu, v rámci kterého bylo oslovenými respondenty nejčastěji uvedeno, že pokud se rodinnému podniku daří, nejčastěji investuje celý svůj zisk do dalšího rozvoje. Pokud se rodinnému podniku naopak příliš nedaří, je primárním cílem udržení vlivu rodiny ve vedení společnosti a to i za cenu snížení životního standardu rodiny.

## Závěr

Cílem příspěvku bylo identifikovat možnou vzájemnou vazbu mezi vybranými charakteristikami oslovených respondentů a absolutní výší jejich obratu, což se podařilo na 5% hladině významnosti pomocí logaritmické regrese pouze u jedné hypotézy:

**Rodinné podniky s větším obratem považují svou podnikatelskou činnost za tradiční pro danou oblast, neboli existuje závislost mezi výší obratu a vnímáním se jako tradiční podnikatelská činnost dané oblasti.**

Verifikaci této hypotézy lze tvrdit, že rodinné podniky jsou svou činností tradiční pro danou oblast a je třeba je dále rozvíjet a podporovat. Jak uvádí AMSP (2014), podpora rodinného

---

<sup>2</sup> AMSP – Asociace malých a středních podniků



podnikání by však neměla být pouhým módním výstřelkem nebo populistickou rétorikou, ale povinností všech podnikatelských subjektů. Výsledky uskutečněného pilotního výzkumu by měly v další části projektu sloužit jako odrazový můstek pro další zkoumání rodinného podnikání a především jeho institucionální podpory. Jako příklad podpory rodinných podniků lze zmínit projekt Ministerstva zemědělství **Poznej svého farmáře** na podporu malých a většinou začínajících rodinných podniků (Jordán, 2015).

Dílčím cílem příspěvku je přiblížit problematiku rodinného podnikání v České republice, jelikož zde není toto téma stále zcela doceněno. První krok správným směrem lze spatřit v legislativním vymezení rodinného závodu v NOZ z roku 2014. Do budoucna lze pravděpodobně očekávat další pobídky k rozvoji rodinného podnikání a posílení vnímání těchto podniků širokou veřejností. Nejdříve je však potřeba jasná a přesná definice rodinných podniků, podle které by bylo možné tento typ podnikání více podporovat. Mezi výše zmíněné pobídky by mohly spadat například příspěvky od ministerstev, EU či krajů.

Závěrem lze konstatovat, že udržení vysokého obrátu a růstu podniku je složité jak v rodinných, tak nerodinných podnicích především díky stále se opakujícím faktorům – intenzivní konkurenci, neustále se měnícím technologiím a dynamičnosti trhu (Ward, 1997). Lze však přepokládat, že i rodinné podniky se s novými trendy dokáží vyrovnat, udržet krok a tradici svého rodinného podnikání, jelikož závislost mezi výší obrátu a vnímání tradice rodinného podnikání se nepodařilo vyvrátit, lze tak konstatovat, že **rodinné podnikání utváří nejen pracovní příležitosti, ale také obraz dané oblasti**. Interpretované výsledky jsou závěry z pilotního průzkumu, přičemž daná problematika bude dále zkoumána na území celé České republiky.

## Literatura

- [1] AMSP ČR v čele peletonu rodinného podnikání. *AMSP* [online]. 2014 [vid. 30. září 2015]. Dostupné z: [www.amspace.cz/amspace-cr-v-cele-peletonu-rodinneho-podnikani](http://www.amspace.cz/amspace-cr-v-cele-peletonu-rodinneho-podnikani)
- [2] AYRANCI, E. 2014. A Study on the Influence of Family on Family Businesses and Its Relationship to Satisfaction with Financial Performance. *E+M Ekonomie a Management*, **17**(2), 87-105. ISSN 1212-3609.
- [3] BARNES, L. B. and S. A. HERSHON, 1989. Transferring power in the family business. *Family Business Review*, **2**(2), 187-202. ISSN 0894-4865.
- [4] CHUA, J. H. et al., 1999. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **23**(4), 19-39. ISSN 1540-6520.
- [5] CHRISMAN, J. J., J. H. CHUA and R. A. LITZ, 2004. Comparing the agency cost of family and nonfamily firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **28**(4), 335-354. ISSN 1042-2587.
- [6] Chut' malých a středních firem investovat roste, průměrný úvěr dosahuje 6 milionů korun. *UniCredit Bank* [online]. 2015 [vid. 30. července 2015]. Dostupné z: [www.unicreditbank.cz/web/novinky/chut-malych-a-strednich-firem-investovat-roste-prumerny-uver-dosahuje-6-milionu-korun](http://www.unicreditbank.cz/web/novinky/chut-malych-a-strednich-firem-investovat-roste-prumerny-uver-dosahuje-6-milionu-korun).
- [7] ČTK: FORBES Největší rodinnou firmou v ČR je Metalimex, druhý je Synot. *Finanční noviny* [online]. 2014 [vid. 15. března 2015]. Dostupné z: [www.financninoviny.cz/zpravy/forbes-nejvetsi-rodinnou-firmou-v-cr-je-metalimex-druhy-je-synot/1073530](http://www.financninoviny.cz/zpravy/forbes-nejvetsi-rodinnou-firmou-v-cr-je-metalimex-druhy-je-synot/1073530)
- [8] DAILY, C. M. and M. J. DOLLINGER, 1991. Family firms are different. *Review of Business*, **13**(1), 1-3. ISSN 0034-6454.

- [9] DAILY, C. M. and M. J. DOLLINGER, 1992. An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Review*, **5**(2), 117-136. ISSN 0894-4865.
- [10] DONALDSON, G. 1961. *Corporate Debt Capacity*. A Study of Corporate Debt Policy and the Determination of Corporate Debt Kapacity. Boston: Harvard University. ISBN 1587980347.
- [11] DONCLES, R. and E. FRÖHLICH, 1991. Are family businesses really different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, **4**(2), 149-160. ISSN 1741-6248.
- [12] DYER, W. G., 1988. Culture and Continuity in family firms. *Family Business Review*, **1**(1), 37-50. ISSN 1741-6248.
- [13] ELIÁŠ, K. a M. SVATOŠ, 2014. *Nový občanský zákoník 2014*. Olomouc: Sagit, 2014.
- [14] FRANCIS, B. C., 1993. Family business succession planning. *Journal of Accountancy*, **176**(2), 49-51. ISSN 1945-0729.
- [15] JORDÁN, H., 2015. Ministerstvo zemědělství podporuje malé a střední zemědělce. *eAgry* [online]. 2015 [vid. 30. září 2015]. Dostupné z: [eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2015\\_ministerstvo-zemedelstvi-podporuje-male.html](http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2015_ministerstvo-zemedelstvi-podporuje-male.html)
- [16] MACHEK, O. a J. HNILICA, 2015. Hodnocení vlivu zastoupení rodiny ve vlastnictví a řídicí struktury firem a jejich finanční výkonnost pomocí metody zkoumání shody párů, *Politická ekonomie*, **19**(3), 347-362. ISSN 0032-3233.
- [17] MANDL, I., 2008. Overview of Family Business Relevant Issues. *Austrian Institute for SME Research* [online]. Vienna, 2008. [vid. 13. srpna 2015]. Dostupné z: [ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_study\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf)
- [18] MYERS, S. C., 1984. The Capital Structure Puzzle. *Journal of Finance*, **39**(3), 575-592. ISSN 0022-1082.
- [19] ODEHNALOVÁ, P. a K. OLŠEVIČOVÁ, 2009. Agent-Based Simulation of Development Stages of Family Business. *Ekonomika a Management*, **9**(4), 77-83. ISSN 2336-5604.
- [20] Rodinné firmy na křižovatce. *Ekonom.Ihned.cz* [online]. 2012 [vid. 15. března 2015] Dostupné z: [www.amspace.cz/uploads/dokumenty/Rodinne\\_firmy\\_na\\_krizovatce.pdf](http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty/Rodinne_firmy_na_krizovatce.pdf)
- [21] Rodinné firmy stále podceňují nástupnictví. *Businessinfo.cz* [online]. 2014 [vid. 14. března 2015]. Dostupné z: [www.businessinfo.cz/cs/clanky/rodinne-firmy-stale-podcenuji-nastupnictvi-50977.html](http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rodinne-firmy-stale-podcenuji-nastupnictvi-50977.html)
- [22] Rodinným firmám je český trh malý. Stále více se zajímají o export. *Podnikatel.cz* [online]. 2012 [vid. 30. července 2015]. Dostupné z: [www.podnikatel.cz/clanky/rodinnym-firmam-je-cesky-trh-maly-stale-vice-se-zajimaji-o-export/](http://www.podnikatel.cz/clanky/rodinnym-firmam-je-cesky-trh-maly-stale-vice-se-zajimaji-o-export/)
- [23] ROMANO, C. A. et. al., 2001. Capital structure decision making: A model for family business. *Journal of Business Venturing*, **16**(3), 285-310. ISSN 0883-9026.
- [24] SMYRNIOS, K. X., G. A. ROMANO and G. A. TANEWSKI, 1997. *The Australian Family & Private Business Survey*. Melbourne: Monash University.
- [25] STRÁŽOVSKÁ, L., 2002. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint vbra. ISBN 80-89085-00-8.

- [26] SUNDARAMURTHY, C., 2008. Sustaining trust within family business. *Family Business Review*, **21**(1), 89-102. ISSN 1741-6248.
- [27] ŠIMERKA, P., 2012. *Vložte regresní křivku* [online]. 2012 [vid. 14. března 2015]. Dostupné z: [www.padowan.dk/doc/czech/InsertTrendlineDialog.html](http://www.padowan.dk/doc/czech/InsertTrendlineDialog.html)
- [28] VOCHOZKA, M. a kol., 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [29] WARD, J. L., 1997. Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, **10**(4), 323-337. ISSN 1741-6248.
- [30] WARD, J. L., 2011. *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth*. 1st ed. New York: Palgrave Macmillian. ISBN 978-0-230-11121-9.
- [31] WARD, J. L. and C. DOLAN, 1998. Defining and describing family business ownership configurations. *Family Business Review*, **11**(4), 305-310. ISSN 0894-4865.