



Odolná rodinná firma 2022

Průzkum Asociace rodinných firem – STUDIE odolnosti rodinného podnikání,
závěrečná výzkumná zpráva

Pořadatel



Strategický partner



Odborný garant



Mediální partner



Partneři



OBSAH

METODIKA VÝZKUMU	4
Proč Odolná rodinná firma?	4
Hlavní závěry dle jednotlivých oblastí dotazníkového šetření	6
1. SOCIODEMOGRAFICKÁ DATA	9
1.1 Rok založení rodinné firmy	9
1.2 Ve kterém kraji/krajích Vaše rodinná firma působí?	9
1.3 Navazuje Vaše rodinná firma na rodinnou tradici?	9
1.4 Kolikátá generace spravuje Vaši rodinnou firmu?	9
1.5 Kolik zaměstnanců zaměstnává Vaše rodinná firma?	10
1.6 Kolik členů rodiny pracuje ve Vaší rodinné firmě?	10
1.7 Výše ročního obrátu?	10
1.8 V jakém oboru Vaše rodinná firma působí?	11
1.9 Jaký byl impuls vzniku Vaší rodinné firmy právě v tomto oboru?	11
2. VIZE A STRATEGIE	12
2.1 Stanovení vize a strategie	12
2.2 Co považujete za silné/slabé stránky Vaší rodinné firmy, které tvoří OBCHODNÍ konkurenční výhodu?	13
2.3 Co považujete za příležitosti/hrozby Vaší rodinné firmy, které umožní vytvořit OBCHODNÍ konkurenční výhodu?	14
2.4 Jakými hodnotami se řídí Vaše rodinná firma?	16
2.5 Jaký je Váš vztah k označení rodinná firma / rodinný podnik?	16
2.6 Jak posilujete a ochraňujete dobré jméno Vaší rodinné firmy?	17
2.7 Podniká Vaše rodinná firma v roce 2022 nebo 2023 nějaké konkrétní finanční, organizační či restrukturalizační změny s cílem zvýšit svoji odolnost, konkurenceschopnost, inovativnost?	17
3. OBCHOD A MARKETING	19
3.1 Jak řešíte ve Vaší rodinné firmě obchodní strategii?	19
3.2 Řeší Vaše rodinná firma při výběru zakázek geografické a politické riziko?	19
3.3 Jaké marketingové aktivity Vaše rodinná firma využívá k propagaci firmy, výrobků nebo služeb?	20
3.4 Má Vaše rodinná firma přehled o své konkurenci?	21
3.5 Jak s informacemi o konkurenci ve Vaší rodinné firmě pracujete?	21
3.6 Jak řešíte ve Vaší rodinné firmě rozvoj produktů a služeb?	21
3.7 Jaký procentuální podíl na obrátu Vaší rodinné firmy tvoří TOP 1., 2. nejprodávanější produkt/služba?	22
3.8 Jaký procentuální podíl na obrátu Vaší rodinné firmy tvoří TOP 1. a 2. nejziskovější produkt/služba?	22
3.9 Jaký podíl na obrátu Vaší rodinné firmy má podnikání na jednotlivých trzích?	22
3.10 Jaké jsou investiční plány Vaší rodinné firmy v horizontu 3-5ti let?	23
3.11 Jakou formou získává vaše rodinná firma nové zakázky?	23
3.12 Naše rodinná firma sleduje a řídí své cash flow	24
3.13 Naše rodinná firma stanovuje finanční plán a vyhodnocuje jeho plnění	24
3.14 Naše rodinná firma využívá dotace, garance či státní programy podpory	24
3.15 Jaké parametry považujete za důležité pro budoucí obchodní růst Vaší rodinné firmy?	24
4. NÁSTUPNICTVÍ	26
4.1 Došlo nebo dochází u vás aktuálně k předání Vaší rodinné firmy?	26
4.2 Pokud ano, na koho dochází nebo došlo k předávání vedení Vaší rodinné firmy?	26
4.3 Kolik rodinných příslušníků aktivně pracuje ve Vaší rodinné firmě a na jakých pozicích?	27
4.4 Jak se vaše rodina podílí na vedení Vaší rodinné firmy?	27
4.5 Jakým způsobem jsou delegovány rozhodovací pravomoci ve Vaší rodinné firmě?	27
4.6 Které z rodinných institucí Vaše rodinná firma využívá?	28
4.7 Které z následujících dokumentů má Vaše rodinná firma vypracované?	28
4.8 Jak byste charakterizovali vztahy ve Vaší podnikající rodině?	29
5. LIDSKÉ ZDROJE A PROCESY	31
5.1 Jak obsazujete klíčové pozice ve Vaší rodinné firmě?	31

5.2	Jak zajišťuje Vaše rodinná firma zaškolování nováčků?	31
5.3	Jak byste popsali firemní kulturu ve Vaší rodinné firmě?	32
5.4	Jak probíhá vzdělávání ve Vaší rodinné firmě?	33
5.5	Jakým způsobem máte zpracovány procesy ve Vaší rodinné firmě?	33
5.6	Které oblasti jste již ve Vaší rodinné firmě digitalizovali nebo automatizovali?	34
5.7	Které oblasti se ve Vaší rodinné firmě chystáte digitalizovat nebo automatizovat v horizontu dvou let?	34
5.8	Jak je pro Vaši rodinnou firmu téma udržitelnosti a ekologie zásadní?	35
5.9	Chystá Vaše rodinná firma investice, které zlepšují Vaši udržitelnost (FVE, energetická efektivnost, jiné..)?	35
5.10	Nevyužíváte nebo neplánujete využívat možnost spolupráce s externími experty při zavádění změn zvyšujících odolnost a konkurenceschopnost Vaší rodinné firmy?	35
6.	ODOLNOST	37
6.1	Jak byla Vaše rodinná firma připravena na situaci okolo Covidu, lockdownu, omezení podnikání?	37
6.2	Co přinesla pandemická krize Vaší rodinné firmě?	38
6.3	Na základě čeho hodnotíte, že Vaše rodinná firma byla úspěšná?	39
6.4	V jaké oblasti cítíte největší riziko a ohrožení podnikání Vaší rodinné firmy?	39
6.5	V jaké oblasti byste pro Vaši rodinnou firmu uvítali pomoc?	39
6.6	Co je podle vás důležité pro odolnost rodinné firmy?	40
6.7	Jak byste ohodnotili na stupnici odolnost Vaší rodinné firmy?	40
	Model odolnosti rodinného podnikání	42
	Představení vysoce odolných rodinných firem	43
	Soupis zdrojů	46
	Právní upozornění	47
	Vzor citace	47

METODIKA VÝZKUMU

Výzkum probíhal v on-line prostředí.



METODA SBĚRU DAT – kvantitativní výzkum, strukturovaný dotazník o délce vyplnění cca 30 - 40 minut.

VELIKOST VZORKU - 105 respondentů.

CÍLOVÁ SKUPINA – majitelé a nástupníci rodinných firem.

SBĚR DAT – 1. 4. – 14. 8. 2022.

Proč Odolná rodinná firma?

Obecná podnikatelská orientace, konkurenceschopnost, význam uplatnění nástrojů moderního managementu a digitální nástrojů pro úspěch podnikání – to jsou témata diskutovaná v literatuře strategického řízení rodinných podniků. Mnoho zahraničních autorů se věnuje dovednostem a kompetencím majitelů a následníků v rodinných firmách. Upozorňuje na specifické hodnoty a snahu o zachování socioemocionálního bohatství, rodinného know-how. Pozitivně hodnotí trpělivý přístup ke kapitálu, vyzvedává snahu o zajištění rodinné kontinuity. V případě krizí odborníci vyzorovali schopnost rodiny se semknout a s uplatněním inovací i přes nepřízeň okolí intuitivně vést firmu k dalšímu růstu.

Existuje **rozdíl mezi konkurenceschopností a odolností?**

- Relativně nejjednodušší je vymezení **konkurenceschopnosti** na mikroekonomické úrovni, tedy například na úrovni firmy. Konkurenceschopnost je **schopnost podniku úspěšně soutěžit na trzích, prosadit se v určitém oboru, v daném čase a místě v porovnání s ostatními** (v daném oboru, čase a místě). Je to relativní pojem, závisí na daném tržním kontextu, na jehož pozadí danou firmu hodnotíme. Mezi různými trhy může být celá řada rozdílů – firma může být se svým produktem např. konkurenceschopná v ČR, ale neuspěje v Německu. Dalším možným úhlem pohledu je zainteresovanost toho, kdo onu konkurenceschopnost hodnotí. Pro jednoho zákazníka může být produkt v jeho očích naprosto skvělý, jiný jej považuje za nekonkurenceschopný brak.



- Oproti tomu **odolnost (resilience)** je možno definovat jako **schopnost podniku vzdorovat nepříznivým silám, zvládat nepříznivé situace a překonávat krize**, tedy schopnost překonat kritické okamžiky a přizpůsobit se neobvyklé a neočekávané situaci. Odolnost je schopnost jedinců (potažmo firem), kteří se vyznačují tím, že tváří v tvář protivenství a velkému stresu, nepřestávají činit kroky k lepší budoucnosti. Odolností v oblasti psychologie se rozumí schopnost člověka čelit problémům, překonávat překážky a nepoddávat se tlaku bez ohledu na situaci. Můžeme hovořit o organizační odolnosti, která se týká procesů změn a emoční rovnováhy pracovníků, kteří musí čelit různým a neočekávaným pracovním situacím. Můžeme rovněž hovořit o odolnosti technologických systémů, tedy o schopnosti systému odolat a zotavit se z katastrof a poruch apod.



Ale co činí rodinnou firmu odolnou? Je to každodenní tvrdá práce rodinných příslušníků, podnikatelský duch, zarputilost, odpovědnost, které zajišťují odolnost rodinného podnikání i v době permanentní nejistoty? Nebo jsou to dlouhodobé vztahy se zaměstnanci, zákazníky i dodavateli, kteří „táhnou za jeden provaz“? Může to být i etika a společenská odpovědnost, která přináší rozvoj regionu v místě podnikání a buduje důvěryhodnost rodinného podniku? Třeba je to i snaha předcházet rizikům, respektive nižší inklinace k radikálním změnám z důvodu ochrany rodinného bohatství pro budoucí generace, toto chování pak souvisí s vyhýbáním se zbytečnému riziku. Mohou to být i dovednosti a kompetence přenášené z generace na generaci přirozeným předáváním znalostí, snaha o zachování soudržnosti a pohody? Nebo intuitivní a kreativní okamžitá reakce na podněty okolí bez nutnosti strategických rozhodnutí diskutovaných napříč složitou organizační strukturou? Může být odolnost dána i budováním a zlepšováním reputace a podvědomí široké veřejnosti o značce rodinného podniku nebo jeho výrobců? Právě na tyto otázky chceme najít odpovědi prostřednictvím výzkumu Odolnosti.

Výsledek - v čem vidí majitelé rodinných firem v dnešní extrémně nejisté době atributy odolnosti? Co je podle jejich zkušenosti důležité pro odolnost rodinného podnikání? Komentáře respondentů lze dle četnosti rozdělit do oblasti interního prostředí (rodina a podnikání, vlastnosti a charakteristiky osobností v managementu, správa majetku a vlastnictví) a externího prostředí (byznys – tzn. podnikatelské odvětví, zákazníci, konkurence, dodavatelé). Uprostřed jsou zaměstnanci v interním prostředí a nabídka trhu práce v externím prostředí.

Rodina podnikání	<p>a Rodinné vztahy jsou důležitější než zisk. Je nutné si ujasnit role v rodině a role v podnikání, nastavit hranice mezi „pracovními rozhovory“ a soukromými rozhovory. Nedovolte, aby mělo podnikání přednost před rodinnými vztahy. Důležité je předcházet možným konfliktům, nevyřešené rozpory jsou často destruktivní a kontraproduktivní. Mít nastavena pravidla. Rodinné a obchodní vztahy by neměly narušovat zájmy žádného z rodinných příslušníků. Vzájemný respekt a úcta, vstřícnost. Jednotnost názorů a vystupování navenek. Průběžná příprava nástupnické generace, trpělivost, víra v jejich schopnosti. Klidné rodinné zázemí.</p>
Vlastnosti, charakteristiky, schopnosti osobností v managementu, SEW	<p>v Pevné nervy. Porozumění. Tvrdohlavost daného vlastníka, který má jasnou vizi - následně motivací dokáže pevně uchopit kormidlo v rozbouřených vodách a celou situaci zvládnout. Touha po dalším rozvoji a vzdělávání. Umění naslouchat a argumentovat na základě ověřených informací. Osobní příklad a neprotěžování rodinných příslušníků (nepotismus). Přesvědčení, že to, co děláme, má smysl, vytrvat i v dobách, kdy se nedaří. Vysoké nasazení, schopnost rychlého rozhodování. Slušnost. Vytrvalost a ochota něco obětovat. Zodpovědnost, profesionalita.</p>
Zaměstnanci	<p>Tým pracovitých, tvořivých, konstruktivních, spolehlivých a zodpovědných lidí. Kvalifikovaní pracovníci s ochotou průběžného růstu a přizpůsobování se novým technologiím. Promyšlená personální politika, spravedlivý motivační a bonusový program. Stabilní prostředí. Předem a dobře určené pracovní pozice, pracovní náplně, jasná organizační struktura. Školit stávající zaměstnance v nových dovednostech je pro firmu velkou výzvou.</p>
Vlastnictví správa majetku	<p>a Dlouhodobě kladný hospodářský výsledek. Moudré a opatrné ekonomické řízení - cash flow, investice, minimální zadluženost. Finanční a ekonomická stabilita. Dostatečný finanční kapitál na „dobu zlou“ i pro eliminaci inflace. Znalost investičních nástrojů kapitálového trhu. Správné rozložení investičního portfolia. Ponechat výnosy ve firmě pro další rozvoj.</p>

Spravedlivé odměňování rodinným příslušníkům dle jejich skutečného přínosu pro rozvoj podnikání.

Byznys – tzn. podnikatelské odvětví, konkurence, dodavatelé	<p>Diversifikace aktivit.</p> <p>Vysoká kvalita produktů, služeb, komunikace. Originalita.</p> <p>Dobře zvládnutý management, procesní a projektové řízení.</p> <p>Správné kalkulace. Dostatek ziskových zakázek.</p> <p>Smysluplné a promyšlené inovace.</p> <p>Jasně stanovený a komunikovaný cíl, vize, poslání, hodnoty, strategie.</p> <p>Nepodceňovat vývoj. Sledovat trendy VaV.</p> <p>Selský rozum.</p> <p>Udržování „reputační odolnosti“. Budování značky.</p> <p>Schopnost tvořit realistické plány, realizovat je.</p> <p>Rizika řídit, průběžně monitorovat, nečekat, „až začne hořet“.</p> <p>Obezřetnost a rychlá adaptace na externí faktory.</p> <p>Vizionářství, pohled do budoucnosti, žádná stagnace.</p> <p>Firma by se měla na problémy dívat jako na příležitost se v něčem zlepšit a ze situací si brát jen to nejlepší.</p> <p>Dlouhodobé vztahy se zaměstnanci, zákazníky i dodavateli, jejich diversifikace.</p> <p>Důvěra, loajalita, podpora týmovosti.</p> <p>Propojenost s místní komunitou.</p> <p>Vývoj trhu práce – zaměstnanci upřednostňují jistotu zaměstnání.</p> <p>Roste tlak při soupeření o talenty a je vysoký počet konkurenčních nabídek – zaměstnavatelé musí vyhledávat HR specialisty.</p>
Zákazníci	<p>Intenzivní péče o zákazníky, snaha o budování a rozvíjení nových kontaktů na nových trzích.</p> <p>Technická podpora a nadstandardní servis.</p> <p>Komplexnost sortimentní nabídky.</p> <p>Schopnost získat důvěru zákazníků.</p> <p>Schopnost udržet ziskové zákazníky.</p> <p>Pravidelná otevřená, vstřícná, osobní komunikace.</p>

Hlavní závěry dle jednotlivých oblastí dotazníkového šetření

Lze shrnout následujícím způsobem:

SOCIODEMOGRAFICKÁ DATA	VIZE A STRATEGIE	OBCHOD A MARKETING
<ul style="list-style-type: none"> • Více jak třetina rodinných firem respondentů byla založena před cca 33 lety. • Rodinné firmy působí napříč naší republikou. • Většina rodinných firem nenavazuje na rodinnou tradici, tuto však postupně buduje a ve svých prezentacích používá jako apel na konkurenční výhodu. • V cca 37 % firmu spravuje druhá generace. • Většinu respondentů lze zařadit do segmentu malých firem s počtem zaměstnanců do 50 a s obrátem do 50 mil. • V nadpoloviční většině rodinných firem jsou aktivně 	<ul style="list-style-type: none"> • Více jak polovina firem má jasně stanovenou vizi, misi, hodnoty pro rozvoj svého podnikání. • Za silné stránky, které tvoří obchodní konkurenční výhodu, majitelé označili socioemocionální bohatství, kvalitu, znalosti a značku. • Příležitosti spatřují ve změnách nákupních zvyklostí zákazníků, jejich požadavcích na kvalitu produktů i služeb, v návratu k tradičním českým výrobkům. • Nosnými hodnotami podnikání je apel na poctivost, čestnost, kvalitu, profesionalitu, důvěru a důvěryhodnost, flexibilitu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vzhledem k tomu, že respondenty výzkumu byly především malé firmy, je logická situace, že nemají samostatný obchodní či marketingový útvar. Tyto činnosti většinou realizuje majitel či rodinný příslušník firmy prostřednictvím osobní komunikace se zákazníky. • Geografická a politická rizika se týkají cca 20 % respondentů, ti mají propracovaný systém jejich řešení. • Většina rodinných firem zná svoji konkurenci, pravidelně monitoruje její kroky a vyvozuje opatření v rámci vlastní konkurenceschopnosti.

<p>zapojení do rodinného podnikání 2-4 členové rodiny.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poměr firem, které podnikají v oboru služeb či výroby je srovnatelný. • Primárním impulzem pro vznik rodinných podniků byla znalost oboru. 	<ul style="list-style-type: none"> • Více jak třetina majitelů má ověřeno, že označení rodinná firma má pozitivní dopad na obchod a obchodní příležitosti. • Majitelé posilují a ochraňují dobré jméno firmy prostřednictvím tzv. reputation managementu. • Více než třetina majitelů rodinných firem realizuje finanční, organizační či restrukturalizační změny s cílem zvýšit svoji odolnost prostřednictvím investic. 	<ul style="list-style-type: none"> • Většina rodinných firem řeší rozvoj produktů a služeb organicky, podle potřeb trhu. Tato skutečnost je jedním z hlavních důvodů jejich odolnosti, odpovídá i reálným hodnotám (flexibilita, přizpůsobivost, schopnost rychlého rozhodování). • 46 respondentů se pohybuje výhradně na trhu ČR. Další firmy kromě obsluhy trhů v ČR expandují do zemí EU, firmy řízené druhou generací expandují i do zemí tzv. třetího světa. • Cca polovina respondentů chystá investiční plány do nového zařízení a technologií, dále chystá expanzi na stávající trhy, opravy, renovace a modernizace stávajícího majetku firmy. • Nové zakázky jsou ve většině případů získávány prostřednictvím osobních kontaktů. • Většina rodinných firem sleduje a řídí cash flow - má neustálý přehled o pohybech peněz, které proudí jejím podnikáním. • 2/3 firem stanovuje finanční plán v návaznosti na obchodní aktivity a vyhodnocuje jeho plnění. • Parametrem pro budoucí obchodní růst je jednoznačně kvalita.
--	--	---

NÁSTUPNICTVÍ	LIDSKÉ ZDROJE A PROCESY	ODOLNOST
<ul style="list-style-type: none"> • 18 % respondentů předalo firmu, 22 % chystá předání v horizontu do 5ti let. • Pokud došlo k předání v rodině, pak vedení převzal jeden potomek nebo si vedení rozdělilo více potomků. • V rodinách respondentů pracuje společně 2-11 rodinných příslušníků, průměrný počet je cca 3,21. • Ve většině případů je rozhodování plně v kompetenci zakladatele, ve firmách, ve kterých probíhá nástupnictví, se na rozhodování podílí i nástupníci. • Rodinné firmy využívají většinou neformální setkávání. Formalizovanější komunikace je realizována v situaci, kdy je již rodina rozvětvenější a řeší složitější kompetence jednotlivých rodinných klanů či generací. • Rodinné firmy z řady respondentů mají zdokumentována základní pravidla pro rozhodování, rodinné hodnoty. • Ve většině rodinných firem panují harmonické vztahy. I když se vyskytnou situace či problémy, na jejichž řešení se rodinní příslušníci neshodnou, mají rozděleny své role tak, aby se vyhnuli případným konfliktům. 	<ul style="list-style-type: none"> • Klíčové pozice jsou v rodinných firmách obsazovány především stávajícími zaměstnanci. • Klasická forma zaškolování nováčků probíhá v rodinných firmách prostřednictvím kompletního školení od svého nadřízeného. • Specifikem rodinného podnikání je, že se každý nováček v krátké době po nástupu potká s majitelem firmy. • Firemní kultura je v rodinných firmách založena na osobní znalosti majitele, na přátelských vztazích, zaměstnanci jsou vůči firmě loajální a na budoucnosti firmy jim záleží. Firemní kultura se stává konkurenční výhodou a zdrojem odolnosti. • Většina rodinných firem zaměstnance nějakou formou školí a vzdělává. • V cca 39 % rodinných firem respondentů jsou sepsány popisy pracovních pozic. • Odolná rodinná firma své procesy pravidelně aktualizuje a optimalizuje. • Většina rodinných firem digitalizuje základní administrativní úkony, využívá ukládání dat v Cloudu, • 41 % rodinných firem chystá investice, které zlepší udržitelnost a umožní její ESG reporting (FVE, energetická efektivnost, cirkulární ekonomika apod.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cca 69 % rodinných firem nebylo připraveno na situaci okolo Covidu, lockdownu a omezení podnikání, nicméně zásadně je situace nepostihla především díky tomu, že museli v rychlém čase díky své flexibilitě změnit zavedené postupy a procesy. • Zatímco některým odvětvím přinesla pandemická krize ztrátu a zastavení rozvoje, pro cca 2/3 firem byla příležitostí pro růst a rozvoj. • Úspěšnost a odolnost rodinných firem je dána především apelem na kvalitu. • Majitelé se cítí ohroženi díky aktuálním dodavatelským vztahům, formě a způsobu oslovování zákazníků, nedostatkům v oblasti propagace a marketingu. • Dle očekávání jsou rodinné firmy odolné především na základě svého socioemocionálního bohatství. • Více jak dvě třetiny rodinných firem sebehodnotí svoji odolnost na stupnici 4-5, což svědčí o jejich zdravém vysokém sebevědomí a důvěře v dlouhodobý podnikatelský úspěch.

1. SOCIODEMOGRAFICKÁ DATA

1.1 Rok založení rodinné firmy

Rok založení	Absolutní počet odpovědí	Procentuální zastoupení
1989 - 1999	44	42 %
2000 - 2010	33	31 %
2011 - 2022	28	27 %

Více jak třetina rodinných firem byla založena před cca 33 lety. Lze předpokládat, že právě tyto firmy aktuálně řeší problematiku nástupnictví, předání managementu, vlastnictví, nastavuje vztahy mezi rodinnými příslušníky ve formě písemného dokumentu. Některé navazují na tradici, kdy zakladatelé začínali jako OSVČ a v průběhu času transformovali svoji právní formu podnikání na s.r.o., a.s. Nyní chystají holdingovou strukturu.

1.2 Ve kterém kraji/krajích Vaše rodinná firma působí?

Bylo možno označit reálný počet krajů, ve kterých firma působí.

Hlavní město Praha	Středočeský	Jihočeský	Plzeňský	Ústecký	Karlovarský	Liberecký
34 %	26 %	9 %	11 %	18 %	21 %	10 %
Královohradecký	Pardubický	Vysočina	Jihomoravský	Zlínský	Olomoucký	Moravskoslezský
10 %	8 %	10 %	11 %	12 %	12 %	8 %

Rodinné firmy působí napříč naší republikou. Na rozdíl od korporací, které mají tendence stahovat se k velkým urbanistickým celkům, rodinné firmy působí ve všech krajích. Vytvářejí ducha regionu a podporují jeho rozvoj. Nejvyšší zastoupení mají firmy se sídlem podnikání v Praze, ve Středočeském a Karlovarském kraji.

1.3 Navazuje Vaše rodinná firma na rodinnou tradici?

Hodnota	Absolutní počet odpovědí	Procentuální zastoupení
ANO	31	30 %
NE	74	70 %

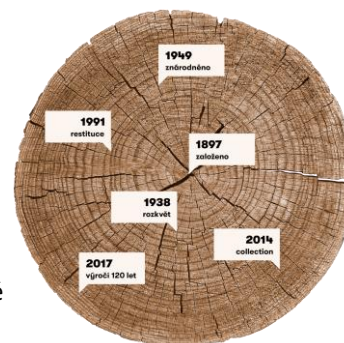
Většina rodinných firem nenavazuje na rodinnou tradici, tuto však postupně buduje a ve svých prezentacích používá jako apel na konkurenční výhodu – např. tradice od roku 1993, 30 let zkušeností na trhu, jasná vize od roku 1991, úspěšná historie se začíná psát v roce 1992, podnikatelský příběh se odvíjí od roku 1994, s budováním úspěšné značky jsme začali v roce 1995, k rozvoji strojírenství přispíváme již více jak 29 let, historie společnosti se začala formovat již v roce 1990 apod.

1.4 Kolikátá generace spravuje Vaši rodinnou firmu?

Generace	Absolutní počet odpovědí	Procentuální zastoupení
1.	63	61 %
2.	39	37 %
3.	1	1 %
4.	1	1 %

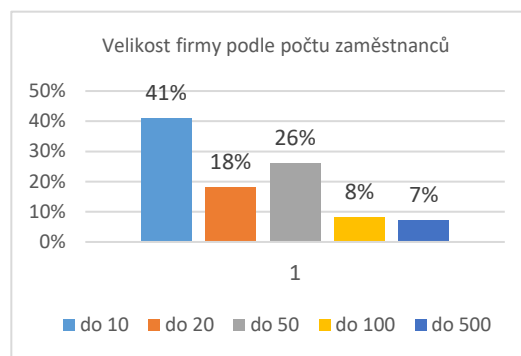
Údaj navazuje na odpověď 1.1 – cca 42 % firem bylo založeno v letech 1989 – 1999, v cca 37 % firmu spravuje druhá generace. Je skvělé, že jim již zakladatelé dali prostor. Nastupující generace je plná energie a nebojí se vyjít z krize dynamickým, investičním způsobem.

Respondentem s nejdelší tradicí, dalo by se říci s prokázanou odolností, je firma Jelínek – výroba nábytku, s.r.o., která již od roku 1897 předává lásku ke dřevu. Jej motto zní: ...Věříme v poctivou práci...



1.5 Kolik zaměstnanců zaměstnává Vaše rodinná firma?

Počet zaměstnanců	Absolutní počet odpovědí	Procentuální zastoupení
1 - 10	43	41 %
10 - 20	19	18 %
20 - 50	27	26 %
50 - 100	8	8 %
100 - 500	7	7 %



Podle Svazu průmyslu České republiky se za malý podnik považuje ten, který má méně než 100 zaměstnanců, střední podnik má méně než 500 zaměstnanců. Většinu respondentů je možno klasifikovat jako malý podnik. Nicméně rodinné podniky v ČR jsou největším zdrojem pracovních míst v soukromém sektoru, a to i díky tomu, že jejich rodinná povaha má větší schopnost přežít složitá období. Rodinné podniky se tak stávají jednou z možností řešení problému nezaměstnanosti. Většinou vykazují schopnost vytvářet nová pracovní místa. Tato schopnost zřejmě souvisí s jejich vysokým smyslem pro sociální odpovědnost. Právě zde se ukazuje otevřenost rodinných firem vůči např. mladým členům rodiny, absolventům, lidem bez praxe, kteří představují jednu z rizikových skupin. Není neobvyklé ani zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce, ať už matky s dětmi, ženy ve věku nad 55 let nebo osoby s handicapem. Zkušenosti z předchozího zaměstnání jsou tak využity ve prospěch rodinné firmy, která na oplátku dokáže usnadnit životní situaci svému zaměstnanci. Dalším důvodem pro nižší počet zaměstnanců je důraz na kvalitu pracovníků a hodnoty, které odráží faktor rodiny v podnikání. Vyšší počet zaměstnanců však vyžaduje profesionálnější přístup – zejména formalizaci postupů a delegaci vedení, díky kterým je možno být odolnější vůči tlakům pracovního trhu.

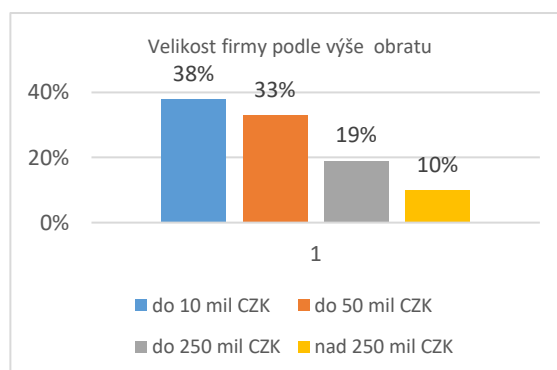
1.6 Kolik členů rodiny pracuje ve Vaší rodinné firmě?

Počet členů rodiny	Absolutní počet odpovědí
1	7
2	35
3	26
4	20
5	12
6	3
7	2
11	1

Ve dvou třetinách firem respondentů jsou aktivně zapojeni do rodinného podnikání 2-4 členové rodiny. Toto zapojení s sebou nese vzájemnou odpovědnost za osud rodiny i podniku, předpokládá specifikaci dlouhodobých rodinných i podnikových cílů, k jejichž naplnění rodinní příslušníci přispívají. Např. v rodinné firmě Serafin – byliny s.r.o. spolupracují zakladatelé, syn s manželkou, tchán, strýc i švagr. S láskou, svědomitostí a znalostmi přírodních prostředků dokáží nabídnout pomocnou ruku zákazníkům prostřednictvím širokého portfolia přírodních bylinných produktů. S mezigeneračním zastoupením si poradila i rodinná firma Dřevospektrum Rakovník, ve které ruku v ruce se zakladateli pracují tři dcery, zeť i vnučka. Společně respektují priority, na jejich hodnotách stojí základy celé firmy - tradiční materiál, poctivé řemeslo a úcta k zákazníkovi – i to je „recept“ na zvýšení odolnosti. Největší počet rodinných příslušníků je 11, kdy někteří členové z širší rodiny zastupují firmu i v představenstvu či dozorčí radě.

1.7 Výše ročního obrátu?

Hodnota	Absolutní počet odpovědí	Procent
do 10 mil CZK	40	38 %
do 50 mil CZK	35	33 %
do 250 mil CZK	20	19 %
nad 250 mil CZK	10	10 %



Výše ročního obrátu většiny respondentů se pohybuje do 10, potažmo do 50 milionu Kč. Odpověď koresponduje s otázkou 1.6. Podle výše obrátu lze respondenty zařadit do skupiny malých a středních podniků.

1.8 V jakém oboru Vaše rodinná firma působí?

Bylo možno označit více oborů.

Hodnota	Absolutní počet odpovědí	Procent
Služby	53	51 %
Obchod	31	30 %
Výroba	42	41 %
Jiné	14	13 %

Mírně převažují firmy, které se pohybují v oboru **služeb**. Jedná se o služby v gastronomii a cestovním ruchu, v logistice, v poradenství či účetnictví, vymáhání pohledávek, oprav a servisů apod. **Výrobní** firmy se pohybují v odvětví strojírenství, dřevozpracujícího, obalového

průmyslu, v potravinářství. Máme zde i výrobce dnes tolik žádaných malých vodních elektráren, plastových výlisků, výrobce betonových prvků, štípaček na kámen, technických štítků, samolepek, etiket, reklamních předmětů, výrobce zemědělské a komunální techniky, výrobce brusných materiálů apod. Pro mnohé z nich je rok 2022 v daném oboru nejnáročnější v historii jejich podnikání. Naučili se žít a fungovat s pandemií, potýkají se s nástrahami komoditní krize i s nefunkčními dodavatelskými řetězci, s volatilitou cen surovin i energií, připravují se na krizi poptávky způsobenou inflací. Přesto se řídí sloganem ... *kdo neudělá krok vpřed, nedostane se dál...*

1.9 Jaký byl impuls vzniku Vaší rodinné firmy právě v tomto oboru?

Bylo možno označit více impulsů.

Hodnota	Absolutní počet odpovědí	Procent
Tradice	12	11 %
Znalost oboru	67	67 %
Mezera na trhu	35	35 %
Jiný	12	11 %

Primárním impulzem pro vznik rodinných podniků byla znalost oboru. Nepřipomíná Vám následující text podobné začátky právě Vašeho podnikání? ... *Mnohokrát jsem si říkal, že táta dobře ví, co dělá. Už když mi bylo pět, sledoval jsem ho při stavění domů, vodovodní sítě a při dalších projektech. Když dostal výpověď od*

*zanikající firmy, nešel domů. Odkoupil její areál a začal podnikat...*¹ Druhým důvodem je mezera na trhu. Opět lze doložit textem: ...*Vyplnili jsme mezeru na trhu (např. po stínící technice, po automatické identifikaci apod.), a během třiceti let se posunuli do evropské špičky...*Někdy to byl pouze bezhlavý nápad, který vyšel, zájem zahraničního zákazníka o tradiční technologii nebo záměr zpracovat přebytky ze zahrady či pracovat v místě svého bydliště atd.

¹ Gestrasz.com. [online]. About us. 2022. [Cit. 2022-08-22]. Dostupné z <https://gestrasz.com/cs/o-firme>

2. VIZE A STRATEGIE

2.1 Stanovení vize a strategie

Výrok	Souhlasí	Částečně souhlasí	Nesouhlasí	Máme tuto aktivitu v plánu
Máme jasně stanovenou misi, hodnoty a vizi pro rozvoj naší rodinné firmy.	62 %	32 %	5 %	1 %
Máme vytvořený plán předání vedení firmy dalším následníkům (ať už další generaci nebo profesionálnímu CEO)	24 %	26 %	29 %	22 %
Máme pravidelná strategická setkání managementu, kde sestavujeme a vyhodnocujeme strategický plán firmy obsahující identifikaci našich silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb,	31 %	40 %	26 %	3 %
Strategii řešíme v rámci pravidelných porad managementu, samostatné strategické porady nemáme	25 %	43 %	29 %	4 %
Vizi a strategii sestavuje majitel/ředitel. Zaměstnancům ji pak prezentuje na pravidelném setkání firmy.	44 %	42 %	13 %	1 %

Potěšitelné je zjištění, že **více jak polovina firem má jasně stanovenou vizi, misi (poslání), hodnoty pro rozvoj svého podnikání².**

Pouze 24 % firem má vytvořen nástupnický plán, byť tento údaj může být zkreslen situací, kdy už je rodinný podnik předán a řízen druhou generací (zůstává otázkou, zda nástupnictví proběhlo za přispění písemného dokumentu, či zda probíhalo intuitivně, přirozenou cestou).

Pouze třetina respondentů se pravidelně setkává nad přípravou a vyhodnocením strategického plánu. Opět je možno diskutovat význam a smysl strategického plánování v dnešní turbulentní době, kdy je znalost podnikového prostředí značnou konkurenční výhodou a umožňuje realizovat rychlá a operativní rozhodnutí (v mnoha oborech se strategické plánování podobá „věštění z magické koule“). V praxi rodinných podniků má významný podíl na rychlém a efektivním rozhodnutí také vzájemné překrývání se rolí členů rodiny, vlastníků a managementu, což je zdrojem odolnosti.

Sestavení vize a strategie je v rukou majitelů rodinných firem – což je typické pro firmy v ČR, které ještě nemají příliš dlouhou historii a nejsou (jak je to typické v zahraničních firmách) řízeny 4., 5. generací společně s nerodinnými akcionáři. V této fázi již hovoříme o tzv. profesionálním řízení, při kterém dochází k formalizaci komunikace, organizační struktury a procesních postupů v podniku. Na přípravě vize a strategií se pak podílejí i nerodinní příslušníci vrcholového managementu. Nicméně dlouhodobou vizí i takto „starých“ rodinných firem je orientace na udržení a úspěšné mezigenerační předání.



² Mdexx.com. [online]. Vyjádření poslání. 2022. [Cit. 2022-08-22]. Dostupné z <https://www.mdexx.com/cs/spolecnost/o-nas/vize-mise-hodnoty/>

2.2, 2.3 Co považujete za silné/slabé stránky Vaší rodinné firmy, které tvoří OBCHODNÍ konkurenční výhodu?

Silné i slabé stránky byly shrnuty do konkrétních oblastí, v textu dále nejsou uvedeny odpovědi, které se vyskytovaly ojediněle a jsou specifickými faktory konkrétních firem v konkrétním odvětví.

SILNÉ STRÁNKY	Výskyt odpovědí	SLABÉ STRÁNKY	Výskyt odpovědí
SEW	67	Lidské zdroje, nedostatek kvalifikovaných lidí ochotných pracovat, fluktuace.	52
Kvalita (práce, produktů, služeb, materiálů, personálu, vedení ...).	57	Nedostatečný marketing, marketingová komunikace (absence soc. sítí, zastaralý web...).	29
Znalost (konkurence, oboru, odvětví, PPO, digitalizace, technologií, výroby, jazyků), vzdělání, schopnosti, profesionalita managementu.	39	Vysoké náklady, nedostatek (vyčerpání) financí, zatížení úvěry.	25
Značka, know-how, design výrobků, jedinečnost.	35	Chybí vize, mise, strategie, procesy, profesionální management, plánování, organizování, kreativita, není hodnocena efektivita.	24
Inovace, VaV, patenty.	29	Limitovaná kapacita (vývoje, prostor, showroomů), nevhodná lokace firmy.	18
Flexibilita čehokoli (časová, v rozhodování, v přizpůsobení produktů požadavkům zákazníků apod.), přizpůsobivost, pružnost.	26	Nezvládnutí nástupu nových technologií, neschopnost, neochota využívat IT.	13
Komunikace, individuální přístup, vztahy, rodinná atmosféra.	22	Delegování (direktivní přístup zakladatele, jednatel jako jediný majitel, závislost na jeho přítomnosti, vysoký věk).	10
Přístup k zákazníkům, CRM, jejich spokojenost a reference.	22	Komunikace ve firmě, konflikty, práce i do rodiny.	8
Cena (dostupná, přiměřená), její fixace.	14	Není nástupce nebo pracuje jen krátce.	7
Stabilita (ekonomická, organizační).	12	Krátká doba působení na trhu.	5
Zaměstnanci (profesionalita, tým, spolehlivost...).	11	Jazyková nevybavenost.	4
Dostupnost produktů na internetových tržištích, dostupnost informací, e-shop.	9	Chybí zastoupení v zahraničí.	3
Konkurenceschopnost v daném oboru, místě a času.	9	Nízká přidaná hodnota.	3

Počet poboček, umístění provozovny, vlastní prostory.	8
Rychlost (dodání, komunikace, reakce).	8
Logistika, doprava, distribuce, skladové zásoby.	5



Za **silné stránky**, které tvoří **OBCHODNÍ konkurenční výhodu**, majitelé rodinných podniků označili parametry **socioemocionálního bohatství** (tj. dle jejich výčtu vytrvalost, spolehlivost, profesionalita, kreativita, loajalita, pracovitost, obětavost, ochota, odbornost, pečlivost, píle, poctivost, skromnost, čestnost, slušnost, dochvilnost, důvěryhodnost, korektnost, odpovědnost, soudržnost, rodinné zázemí), **kvalitu, znalosti a značku**. Tato realita plně odpovídá výsledkům výzkumů zahraničních autorů, kteří na vědecké bázi poskytli důkazy o tom, že větší důraz na neekonomické cíle, na socioemocionální bohatství pozitivně ovlivňuje obchodní úspěch a dlouhodobou odolnost rodinných firem na trhu³. Na silných stránkách je možno položit základy vysoké odolnosti.

Za **slabé stránky**, které negativně ovlivňují **OBCHODNÍ konkurenční výhodu**, majitelé rodinných podniků považují především **lidské zdroje**, jejich nedostatek, neochotu se vzdělávat, fluktuaci, **nedostatečný marketing a absenci marketingové komunikace v internetovém prostoru, vysoké náklady a nedostatek financí** na zajištění dalšího rozvoje podniku. Dostupnost kvalifikovaných zaměstnanců neřeší pouze rodinné firmy. Jedná se o celorepublikový problém, jehož důvodem může být vyčerpání trhu práce, „nešťastný“ vzdělávací systém, dopady pandemie, ale i měnícími se pracovní priority nastupujících generací.

2.4, 2.5 Co považujete za příležitosti/hrozby Vaší rodinné firmy, které umožní vytvořit OBCHODNÍ konkurenční výhodu?

Příležitosti i hrozby byly shrnuty do konkrétních oblastí, v textu dále nejsou uvedeny odpovědi, které se vyskytovaly ojediněle a jsou specifickými faktory vnějšího prostředí působícími na konkrétní firmy v konkrétním odvětví.

PŘÍLEŽITOSTI	výskyt odpovědí	HROZBY	výskyt odpovědí
Požadavek zákazníků na kvalitní zboží , rostoucí poptávka po Fairtrade a ECO produktech, po wellness, po kvalitních službách, individualizace potřeb, poptávka po českých produktech.	23	Cena (energií, vody, materiálů, komodit, pohonných hmot), nestabilita cenového trhu, cenová volatilita.	44

³ 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

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

Petrů, N. (2021). [online]. Rodinné podnikání. TU Liberec. Habilitační práce. Dostupné z <http://147.230.18.117/bitstream/handle/15240/160249/Rodinn%C3%A9%20podnik%C3%A1n%C3%AD%20v%20%48cR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Podpora místních podnikatelů před nadnárodními firmami, státní podpora inovací, podpora VaV, dostupnost financí, nižší byrokratická zátěž.	23	Vládní aparát , byrokracie, daňové zatížení, dotační politika, korupce, legislativa.	43
Technologie , automatizace, robotizace, IT, digitalizace.	20	Globální geopolitické změny , válečný konflikt, nepředvídatelnost či dopady Covidu.	41
Ekonomická situace země, dramaticky rostoucí ceny energií, inflace, krize.	20	Inflace, ekonomická situace v ČR, krize, její dopady na podnikání i nákupní možnosti zákazníků, chudoba, růst mzdových nákladů.	33
Konkurence (její ceny, neschopnost, problémy, nízká kvalita apod.).	18	Zaměstnanci (fluktuace personálu, nezáměr o práci, kvalifikace), trh práce, vzdělávací systém.	21
Možnost vstupu na zahraniční trh, e-business v zahraničí.	13	Konkurence v odvětví (Amazon, mezinárodní přepravní společnosti, cenová politika řetězců).	14
Kalamity, přírodní havárie, klimatické změny, kůrovec, recyklace.	12	Měnová politika ČNB.	8
Materiály - nové, dostupné, změna dodavatelů.	10	Digitalizace, tlak na inovace (řemesla, nezachycení trendů, nové materiály).	6
Spolupráce (s dodavateli, s externími agenturami, mezi rodinnými firmami, s obchodními řetězci, se startupy, se zahraničními vývojáři).	9	Malé město, malý trh, omezený trh v daném odvětví.	3
Dlouholeté kontrakty se zákazníky, obchodní kontakty, důvěra zákazníků, finanční nezávislost zákazníků.	9		
	8		
Dynamická nabídka trhu práce (ukrajinci, migrace).	5		
Dopravní obslužnost v lokalitě.	4		
Silná česká koruna (importéři).	4		
Vstup do eurozóny.	3		



Za příležitosti, které – pokud je majitelé rodinných firem využijí - umožní **vytvořit OBCHODNÍ konkurenční výhodu**, je možno považovat změny nákupních zvyklostí zákazníků, jejich požadavek na kvalitu produktů i služeb, návrat k tradičním českým výrobkům. Dále podpora podnikatelství v regionu či zavedení trendových technologií ve výrobě i v komunikaci.

Hrozby, kterým je nutno čelit pro **vytvoření OBCHODNÍ konkurenční výhody**, je rostoucí cena, respektive cenová volatilita energií, komodit, materiálů. Majitelé rovněž nejsou spokojeni s kroky vládního aparátu, který více či méně reaguje na globální geopolitické změny, dopady válečného konfliktu či inflaci.

Nicméně příležitosti a hrozby mají ambivalentní povahu. Např. rostoucí ceny energií jsou pro mnohé firmy hrozbou, ale např. pro dodavatele dřeva, uhlí či solárních panelů jsou příležitost. Obdobně dotační politika státu má ambivalentní charakter. Firmy, kterým se podaří dotaci získat, ji považují za příležitost, ti, kteří si na dotaci

„tzv. nesáhnou“ se cítí být ohroženi. Pro rok 2022 je alokováno 3 330 000 000 Kč ve 37 dotačních programech na rozvoj podnikání, na nákup strojů, vývoj SW či na zaměstnance⁴.

2.6 Jakými hodnotami se řídí Vaše rodinná firma?

Bylo požadováno označit pět hodnot. Níže jsou uvedeny odpovědi s minimálním počtem 6 responsí.

Odpověď	Absolutní počet odpovědí	Odpověď	Absolutní počet odpovědí	Odpověď	Absolutní počet odpovědí
Poctivost/čestnost	64	Odbornost	25	Udržitelnost/společenská odpovědnost	12
Kvalita	47	Spolehlivost	24	Tradice	11
Profesionalita	44	Orientace na klienta	22	Ochota/vstřícnost	10
Důvěra/důvěryhodnost	39	Férovost	21	Vášeň a nadšení	10
Flexibilita, pružnost	36	Inovativnost	21	Stabilita	9
Pracovitost	35	Kreativita	14	Rozvoj a učení se	7
Přátelské/rodinné vztahy	29	Odpovědnost	12	Týmovost	6

Výše uvedené hodnoty zachycují podstatu toho, co odlišuje fenomén rodinného podnikání od jiných organizačních forem a co je zdrojem odolnosti. Rodina jako instituce definuje vlastní hodnoty, kulturu i etiku, v případě podnikání rodiny tyto přenáší i do byznysu. Vzhledem k úzkému propojení rodiny s podnikem a k touze rodiny chránit identitu obou entit, mohou být hodnoty významnými hnacími silami chování a výkonnosti podniku. Apel na vnímání vysoké hladiny poctivosti, čestnosti, kvality, profesionality, důvěry a důvěryhodnosti atd. má pozitivní vliv na rodinnou harmonii, na úspěch obchodní kontinuity, na loajalitu zákazníků i zaměstnanců.

2.7 Jaký je Váš vztah k označení rodinná firma / rodinný podnik?

Hodnota	Absolutní počet odpovědí	Procent
Používáme toto označení na webu a reklamních materiálech	19	18 %
Označení nepoužíváme, nevidíme v tom smysl	47	45 %
Věříme, že má pozitivní dopad na obchod a obchodní příležitosti	39	37 %

Více jak třetina majitelů má ověřeno, že označení rodinná firma má dopad na obchod a obchodní příležitosti. Možná i proto jsou někteří z nich přihlášení do Registru rodinných firem a v komunikaci se zákazníky využívají značku Rodinný podnik ČR⁵.



Pokud označení nepoužívají, nevidí v tom smysl, pak se majitelé rodinných firem hluboce mýlí. Z výzkumu VŠE je patrné, že v podvědomí široké veřejnosti jsou rodinné firmy považovány za férové, kvalitní, vstřícné, poctivé atd. – viz hodnoty uvedené v otázce 2.6, takže **apel na rodinnost je přirozenou konkurenční výhodou rodinného podnikání**. Rodinné firmy lidé vnímají pozitivně. Spojují si s nimi tradici, kvalitu a spolehlivost. Značce „rodinný podnik“ pomáhá hlavně dobrá pověst a důvěryhodnost⁶.

⁴ Přehled dotací. cz. [online]. Programy pro vaši firmu. 2022. [Cit. 2022-08-22]. Dostupné z <https://www.prehleddotaci.cz/vypis-programu/?size=40&sp111=on&ia27=on#size=40&page=1&pageTo=1&sp111=1&ia27=1>

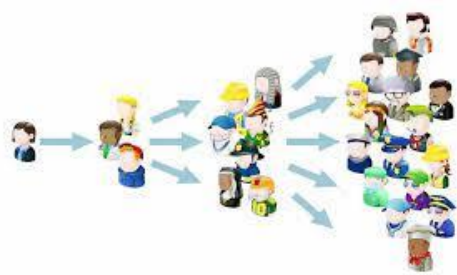
⁵ Businessinfo.cz [online]. Registr rodinných podniků. 2022. [Cit. 2022-08-22]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/clanky/registr-rodinnych-podniku/>

⁶ Centrum pro rodinné firmy VŠE. [online]. *Rodinné firmy*. Praha, 2020, [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: https://www.vse.cz/wp-content/uploads/Rodinne-firmy_CRF_vyzkum.pdf

2.8 Jak posilujete a ochraňujete dobré jméno Vaší rodinné firmy?

Bylo možno označit více odpovědí.

Hodnota	Absolutní počet odpovědí	Procent
Používáme označení rodinná firma v marketingových materiálech (např. webové stránky nebo tištěné materiály)	28	27 %
Svoji značku (jméno firmy, logo, název produktu apod.) chráníme prostřednictvím Ochranné známky	40	38 %
Rodinné know-how (postupy, receptury, technologické inovace apod.) chráníme prostřednictvím patentů nebo užitných, průmyslových vzorů apod.	16	15 %
Využíváme recenze a reference našich zákazníků	74	70 %
O životě naší rodinné firmy informujeme širokou veřejnost a zaměstnance	20	19 %
Zapojujeme se do společenského dění v místě či regionu svého působení	41	39 %
Podporujeme společensky odpovědné a charitativní projekty	36	34 %
Nevyužíváme žádnou formu podpory	12	11 %



Většina rodinných firem posiluje a ochraňuje dobré jméno prostřednictvím tzv. **reputation managementu**. Jedná se o praktiku ovlivňování vnímání zainteresovaných stran a veřejné konverzace o firmě a jejích značkách prostřednictvím WoM – tedy o doporučení zákazníka a pozitivní zájem o produkt, značku nebo službu, které se odráží v jejich každodenních dialogích a sdílených referencích. Tradiční aktivitou rodinných firem je jejich zapojení se do společenského dění v místě regionu, podpora místní komunity, sportovních a kulturních akcí. Z diskusí

s majiteli rodinných podniků, z dlouhodobých zkušeností, přehledů a statistik bylo zřejmé, že mnoha rodinným podnikům chybí strategie ochrany jejich duševního vlastnictví. Když hovoříme o duševním vlastnictví rodinných podniků, máme na mysli registrovaná práva, jako jsou např. patenty, evropské patenty, ochranné známky, průmyslové vzory, či užitné vzory. Jejich prostřednictvím lze dosáhnout významné právní ochrany před neoprávněným užíváním třetími osobami. Výše uvedený výstup však prokazuje, že i v této oblasti učinili majitelé firem významný pokrok a svoji značku (jméno firmy, logo, název produktu apod.) chrání minimálně prostřednictvím Ochranné známky.

2.9 Podniká Vaše rodinná firma v roce 2022 nebo 2023 nějaké konkrétní finanční, organizační či restrukturalizační změny s cílem zvýšit svoji odolnost, konkurenceschopnost, inovativnost?

Změny byly shrnuty do konkrétních oblastí, v textu dále nejsou uvedeny odpovědi, které se vyskytovaly ojedinelé a jsou specifickými faktory konkrétní firmy v konkrétním odvětví.

Hodnota	Konkrétně se změny projevují v
ANO Pozitivních odpovědí 44	<ul style="list-style-type: none"> • investicích do IT, digitalizace, technologií k zajištění větší ochrany dat a zálohování dat, • investicích do nové výrobní technologie, • investicích do propagace, • investicích do obnovitelných zdrojů energií, vlastních zdrojů energie, • investicích do programů firemního vzdělávání, • investicích do nemovitostí, nákup výrobního podniku, otevírání nových obchodních jednotek, výstavba výrobní haly, • obnově vozového parku, • přesunu části firmy a týmu na zahraniční trh ve stejném oboru podnikání, vstup do nových zákaznických segmentů,

	<ul style="list-style-type: none">• investicích do skladových zásob,• refinancování investičního úvěru,• přípravě holdingové struktury,• investicích do rozšíření vývojového týmu a VaV,• a dalších.
--	--

I v krušných dobách stabilita rodinného podnikání a odolnost tkví na spolehlivém základu rodiny a ve schopnosti opatrných, rozumných, leč nezbytných investic⁷ do realizace změn – tzn. ve **finančních, organizačních či restrukturalizačních** změnách. Toto poznání dokladuje i výše uvedený výstup výzkumu. Více než třetina majitelů rodinných firem se nebojí investovat, přizpůsobují se aktuálním podmínkám trhu. Investují proto, aby urychlili proces digitalizace, aby ochránili stávající majetkovou strukturu, aby rozšířili své podnikatelské úspěchy a rozvoj v následujících letech.

⁷ 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

3. OBCHOD A MARKETING

3.1 Jak řešíte ve Vaší rodinné firmě obchodní strategie?

Hodnota	Absolutní počet odpovědí	Procent
Nemáme obchodní tým	50	48 %
Máme obchodní tým, který realizuje prodeje na základě obchodních plánů	30	29 %
Používáme externí obchodníky	6	6 %
Obchodníci jsou odměňováni v závislosti na výkonu	18	18 %



Absence obchodního týmu na první pohled evokuje velký problém. Obchodem se ve většině případů zabývá majitel nebo některý z rodinných příslušníků. Situace je dána i složením respondentů, v malých firmách do 10ti zaměstnanců většinou není obchodní tým samostatným obchodním útvarům. Obchod tradičně probíhá na bázi osobní znalosti a dlouhodobých vztahů, osobních kontaktů. Právě doba covidová, kdy nebylo možno se osobně setkávat, však „prověřila“ pevnost vztahů. Navíc na pozici těch, kteří od rodinných firem nakupují – ať už zákazníci na trhu B2B či na trhu B2C - nastupují mladí lidé, kteří

očekávají a uznávají trendové obchodní praktiky, obchodní komunikaci v on-line prostředí. Obchodník by kromě práce v terénu měl rovněž velmi pečlivě prozkoumávat konkurenci, potřeby trhu a trendy, analyzovat ziskovost zákazníka, jeho konkrétní PPO a tyto informace využívat při tvorbě obchodní strategie minimálně pro VIP zákazníky firmy.

3.2 Řeší Vaše rodinná firma při výběru zakázek geografické a politické riziko?

Hodnota	Absolutní počet odpovědí	Procent	
Neřešíme, ale jsme si vědomi těchto rizik	35	34 %	
Neřešíme, netýká se naší firmy	48	46 %	
Řešíme (uvedte, jak toto riziko ošetřujete)	21	20 %	Zákazníky po celém světě řešíme zajištěným financováním, platebními podmínkami. Děláme to, co je zákonem dovoleno. Diverzifikace partnerů. Doporučíme jiný materiál, dovážíme materiál od jiného dodavatele, dovážíme materiál z Evropy. Každou zakázku z cizí země posuzujeme individuálně. Kvůli válce odmítáme spolupracovat s Ruskem. Studujeme legislativu cílových zemí. Pracujeme ve svém regionu, účastníme se regionálních výběrových řízení.

Pokud jde o jejich typy a geografické oblasti, **rizika nejsou statická a neustále se vyvíjejí**. Dopady se projevují napříč podnikatelským spektrem – od živnostníků až po nadnárodní korporace. Mezi nejvýznamnější rizika aktuálně patří globální inflace v souvislosti s energetickou krizí. Bezprostřední obavy vyvolávají rostoucí ceny, které rozdmýchaly inflační tlaky po celém světě. Kromě toho závislost EU na dodávkách energie z Ruska se může

3.4 Má Vaše rodinná firma přehled o své konkurenci?

Hodnota	Absolutní počet odpovědí	Procent
Neznáme své konkurenty	5	5 %
Neznáme své konkurenty, ale připravujeme proces na monitoring a práci s konkurencí	2	5 %
Známe své největší konkurenty na trhu, nemonitorujeme a nepodnikáme žádné konkrétní aktivity	44	42 %
Známe své největší konkurenty na trhu, pravidelně monitorujeme	53	51 %

Většina rodinných firem zná svoji konkurenci, pravidelně monitoruje její kroky. Majitelé si velmi dobře uvědomují, že i konkurence se dynamicky vyvíjí. Úspěch podnikání nezávisí jenom na tom, jakou marketingovou či obchodní, produktovou atd. strategii firma v daném čase a na daném trhu zvolí a jak dobrá (konkurenceschopná) je v její realizaci. O to stejné se totiž snaží i konkurence. Proto je důležité pravidelně vyhodnocovat otázky typu: V čem má naše firma před konkurencí náskok a v čem zaostává? Jak můžeme odlišit námi nabízené produkty nebo služby, komunikaci na internetu atd. od produktů, služeb či komunikace konkurence? Proč naši zákazníci nakupují u konkurence? Co konkurenti chystají a jaké inovace uvádějí na trh? Jen díky odpovědím na tyto a další otázky získají majitelé firem podněty k neustálému zlepšování se a upevňování odolnosti.

3.5 Jak s informacemi o konkurenci ve Vaší rodinné firmě pracujete?

Odpovědi byly shrnuty do jednotlivých společných oblastí, v textu dále nejsou uvedeny odpovědi, které se vyskytovaly ojediněle a jsou specifickými faktory konkrétní firmy v konkrétním odvětví.

<i>O čem vyhledáváte informace? O:</i>	<i>Jak s informacemi pracujete? Snažíme se:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • cenách, cenových nabídkách, slevách, podpoře prodeje, • šířce a hloubce sortimentu, rozsahu nabízených služeb či servisu, • prodejních kanálech, • nabízené kvalitě, • kreativitě obalů, • kvalifikaci personálu, • akcích, • tom, kde a co se o nich píše, • technologiích, technickém vybavení a výrobních kapacitách, • jejich silných a slabých stránkách, • inovačních záměrech, • strategiích. 	<ul style="list-style-type: none"> • být napřed, • zlepšit naši práci, • vyvodit nové strategie, • brát konkurenci jako inspiraci, • nastavit konkurenční cenovou hladinu • upravit rozsah sortimentu, • inovovat, • z dobrého se poučit, špatnému se vyhnout, • být lepší v marketingových akcích.

3.6 Jak řešíte ve Vaší rodinné firmě rozvoj produktů a služeb?

	Souhlasí	Nesouhlasí	Máme tuto aktivitu v plánu
Věnujeme se projektům společenské odpovědnosti, ekologie a udržitelnosti (CSR, ESG)	33 %	49 %	18 %
Máme interní inovační oddělení nebo pracovní skupinu	27 %	63 %	11 %
Inovace řešíme organicky, podle potřeb trhu	87 %	12 %	2 %
Máme externího specialistu, který nám s inovacemi pomáhá	13 %	74 %	13 %

Většina rodinných firem řeší rozvoj produktů a služeb organicky, podle potřeb trhu. Tato skutečnost je možná jedním z hlavních důvodů jejich odolnosti, odpovídá i reálným hodnotám (flexibilita, přizpůsobivost, schopnost rychlého rozhodování). Bylo by však nutné hlouběji identifikovat, o jaké inovace se v případě organického řešení jedná. Pravděpodobně jde o inkrementální inovace produktových řad (nějaká úprava stávající řady – lepší vlastnost, nová příchut, design obalu, velikost, materiál apod.). Pokud bychom však měli hovořit o inovacích radikálních, tedy v případě produktů a služeb o zavedení zcela nových výrobních řad, digitalizaci služeb apod., pak je nezbytně nutné pro získání vysoké odolnosti vytvořit správnou inovační strategii, vybudovat firemní inovační systém, vytvořit potřebnou infrastrukturu napříč podnikem od cílů, přes výběr inovačních projektů až po motivaci a rozvoj zaměstnanců a zajištění zdrojů financování.



3.7, 3.8 Jaký procentuální podíl na obratu Vaší rodinné firmy tvoří TOP 1., 2. nejprodávanější produkt/služba?

Odpovědi se pohybovaly v rozmezí 1 – 100 %, průměrná hodnota všech odpovědí u

1. nejprodávanějšího produktu činí 55,86 %,
2. nejprodávanějšího produktu činí 14,60 %.

3.9, 3.10 Jaký procentuální podíl na obratu Vaší rodinné firmy tvoří TOP 1. a 2. nejziskovější produkt/služba?

Odpovědi se pohybovaly v rozmezí 1 – 100 %, průměrná hodnota všech odpovědí u

1. nejziskovějšího produktu činí 46,03 %,
2. nejziskovějšího produktu činí 16,77 %.

Charakteristickým znakem podnikání je skutečnost, že o tom, co bude podnik vyrábět, většinou nerozhoduje podnik sám, ale trh, který je reprezentován zákazníkem. Otázka se zaměřila na schopnost rodinných firem diverzifikovat produktové portfolio (tj. souhrn všech produktů a služeb ve firemní nabídce) a zamezit případné likvidaci firmy v případě, že by byla závislá na jednom nejprodávanějším nebo nejziskovějším produktu (popř. na jednom zákazníkovi). K získání větší odolnosti je nutno se vyvarovat závislosti na jednom produktu nebo jednom zákazníkovi či jednom odvětví podnikání (což potvrdila nedávná situace, kdy mnoho firem např. z oblasti cestovního ruchu, gastronomie atd. ze dne na den přišlo o veškerý příjem). Proto je třeba diverzifikovat produktové portfolio, zařadit do něj více produktů či služeb, které vyžadují různé strategie prodeje, různý byznys model, předpokládají různé scénáře vývoje trhů, odlišné distribuční kanály apod. Odolnost firmy se pak může opírat o „několik pilířů“, hmotné produkty, nehmotné služby, digitální produkty atd.

3.11 Jaký podíl na obratu Vaší rodinné firmy má podnikání na jednotlivých trzích?

Byl vypsan reálný počet trhů.

Hodnota	Odpovědí	Procent
Česká republika	97	93 %
Slovensko	30	29 %
Země EU	44	42 %
USA	6	6 %
Rusko	7	7 %
Čína	3	3 %
Ostatní trhy	21	20 %



46 respondentů se pohybuje výhradně na trhu ČR. Další firmy kromě obsluhy trhů v ČR expandují do zemí EU, především do Německa, následuje Slovensko – tento výsledek odpovídá standardní bilanci zahraničního obchodu ČR se zbožím. Lze konstatovat, že RP řízené pouze 1. generací upřednostňují teritorium Slovenska nebo Německa nebo obou zemí. RP řízené pouze druhou generací exportují do zemí EU, ale i do dalších zemí v Evropě. RP řízené společně první a druhou generací rovněž upřednostňují export do zemí EU, ale i do dalších zemí v Evropě, exportují i na ostatní kontinenty. S nástupem 2. generace se rozšiřují exportní teritoria. Mladší generace nemá jazykovou bariéru, nemá problém při vyhledávání a oslovování nových obchodních partnerů prostřednictvím on-line technologií, následně umí při řízení jednotlivých obchodních případů komunikovat prostřednictvím nástrojů on-line komunikace⁹.

3.12 Jaké jsou investiční plány Vaší rodinné firmy v horizontu 3-5 let?

Bylo možno označit více odpovědí.

Hodnota	Absolutní počet odpovědí	Procenta
Expanze na stávajících trzích	50	48 %
Expanze na nových trzích	24	23 %
Vývoj a výroba nového produktu	36	37 %
Opravy, renovace a modernizace stávajícího majetku firmy	44	47 %
Investice do nového zařízení, technologií	51	49 %
Investice do nemovitého majetku	25	24 %
Nemáme v plánu konkrétní investice	12	12 %
Jiné, výše neuvedené	5	5 %
Utlumujeme investice	4	4 %

Cca polovina respondentů chystá investiční plány do nového zařízení a technologií, dále chystá expanzi na stávající trhy (otázkou je, zda s novými výrobky), opravy, renovace a modernizace stávajícího majetku firmy. Odpověď koresponduje i s odpověďmi na otázku 2.9 – viz komentář výše.

3.13 Jakou formou získává Vaše rodinná firma nové zakázky?

Bylo možno označit více odpovědí.

Hodnota	Absolutní počet odpovědí	Procent
Tendr	27	26 %
Osobní kontakt	80	77 %
Reklama	38	40 %
Neřešíme	7	7 %

Jiné

Veletrhy – což víceméně spadá pod oblast propagace (podpory prodeje).
Burza nákladů a volných vozů – TIMOCOM.
Bývalí zákazníci doporučují naši firmu, zakládáme si na naši přirozené popularitě, na referencích.
Distribuční systémy, B2B internetová tržiště.
Spolupracujeme s architekty, jsme uvedeni v projektech jako doporučený dodavatel.
Konkurz, výběrové řízení.
Spolupráce s reklamními agenturami.
Webové stránky, e-shop, vlastní prodej.

Nové zakázky jsou ve většině případů získávány prostřednictvím **osobních kontaktů**. Tato skutečnost navazuje na výstupy ohledně schopnosti rodinných podniků budovat a řídit vztahy se zákazníky v osobní rovině. Schopnost získávat nové zákazníky rovněž vyžaduje vysokou odolnost. Fáze vyhledávání, oslovení a kontraktování je časově i finančně náročná. Každý nový zákazník je svým způsobem investicí do budoucna.



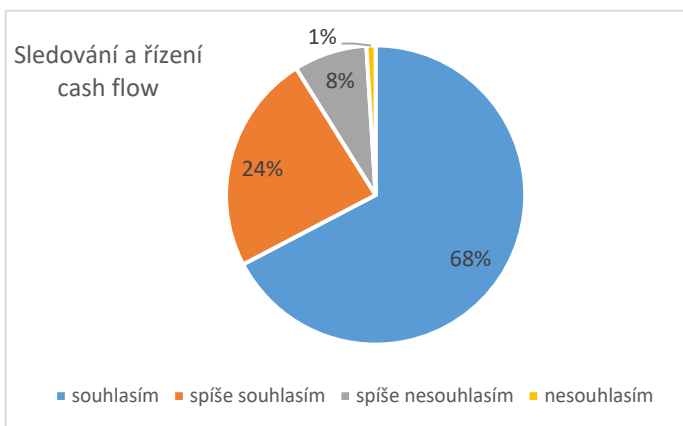
⁹ Petruš, N., Tomášková, A. & Krošlák, M. 2019. Diversification of Export Territories of Family Businesses as a Tool of their Further Development. *Problems and Perspectives in Management*. 17(3): 306-322. DOI: 10.21511/ppm.17(3).2019.25

Ideální stav: ...Jsme v podstatě jediní výrobci v naší oblasti podnikání. Pokud zákazník potřebuje náš produkt, tak mu ho v naší kvalitě nikdo nevyrobí...

3.14 Naše rodinná firma sleduje a řídí své cash flow

Hodnota	Absolutní počet odpovědí	Procent
Souhlasím	71	68 %
Spíše souhlasím	24	23 %
Spíše nesouhlasím	8	8 %
Nesouhlasím	1	1 %

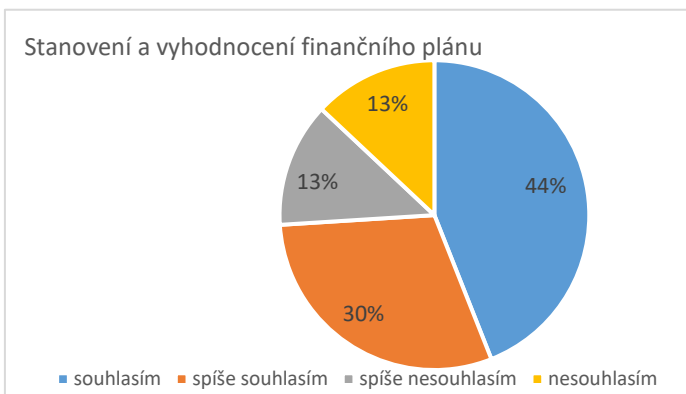
Většina rodinných firem sleduje a řídí cash flow - má neustálý přehled o pohybech peněz, které proudí jejím podnikáním, což se ukázalo jako prozíravé především v době krize (covid) či nenadálých, nečekaných situací. Rodinné firmy jsou známy svojí opatrnou finanční strategií, mají tendenci si ponechávat určitou rezervu volných peněžních prostředků pro zajištění pokrytí budoucích závazků, což zvyšuje jejich odolnost.



3.15 Naše rodinná firma stanovuje finanční plán a vyhodnocuje jeho plnění

Hodnota	Absolutní počet odpovědí	Procent
Souhlasím	46	44 %
Spíše souhlasím	31	30 %
Spíše nesouhlasím	14	13 %
Nesouhlasím	13	13 %

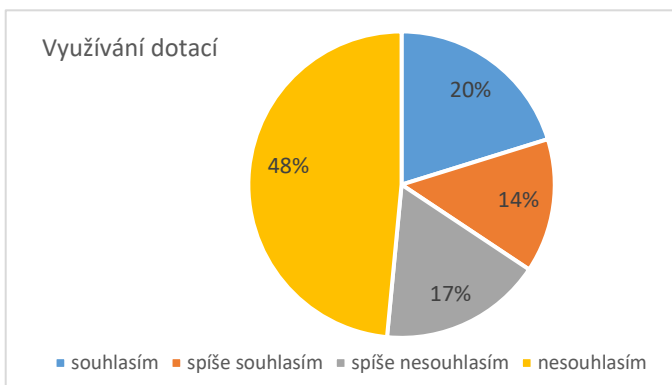
S plánováním a následně s vyhodnocením plánů (tzn. jednoznačných cílů prezentovaných v písemném dokumentu) mají rodinné firmy obecně „lehký problém“. Majitel má své plány „v hlavě“ a na sepisování čehokoli „nemá čas“ – opět se jedná o příznačnou situaci malých rodinných podniků, kde je majitel zároveň CEO, obchodník, marketér, finančník, „výrobák“. Nicméně finančnímu plánování včetně vyhodnocení jeho plnění (souhlasím, spíše souhlasím) se věnují cca dvě třetiny respondentů. Obecným úkolem finančního plánování je posouzení jednotlivých finančních zdrojů pro financování podniku, podpora výběru mezi finančními zdroji, zajištění likvidity a finanční stability podniku, která je pro odolnost velmi důležitá.



3.16 Naše rodinná firma využívá dotace, garance či státní programy podpory

Hodnota	Absolutní počet odpovědí	Procent
Souhlasím	21	20 %
Spíše souhlasím	14	15 %
Spíše nesouhlasím	17	18 %
Nesouhlasím	50	48 %

Odpovědi obdobně jako v hodnocení příležitostí a hrozeb vykazují ambivalentní povahu. **Z šetření je patrné, že 48 % respondentů dotace, garance či státní programy nevyužívá.**



Obecně je známo, že pro více jak čtvrtinu malých a středních firem se dotace stávají zásadním nástrojem pro jejich rozvoj. Polovina ze všech dotacemi podpořených firemních investic, by se bez dotací vůbec neuskutečnila. Firmy, které si na dotace „sáhnou“ jsou většinou spokojeny. Malé podniky a živnostníci si stěžují na administrativní náročnost a na to, že nemohou čerpat i malé částky. Např. aktuální program Aplikace v rámci Operačního programu Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost (OP TAK) má za cíl zvýšit přidanou hodnotu a produktivitu českých podniků, zejména těch malých a středních. MPO však nastavilo podmínky programu tak, že na dotace z něj malé podniky nedosáhnou. V aktuální výzvě je totiž stanovena minimální požadovaná dotace ve výši pěti milionů korun, což přibližně odpovídá celkovým nákladům projektu ve výši 10 mil. Je zřejmé, že pro většinu malých podniků půjde o nepřekonatelnou bariéru¹⁰.

3.17 Jaké parametry považujete za důležité pro budoucí obchodní růst Vaší rodinné firmy?

Bylo možno označit více parametrů.

Hodnota	Absolutní počet odpovědí
Kvalita produktu/služby	91
Ziskovost produktu/služby	59
Cena ve vztahu k nabízené kvalitě a hodnotě	56
Servis a služby spojené s produktem	55
Technická úroveň produktu	47
Práce s daty (o zákaznících, konkurenci apod.) pro posílení efektivity obchodních transakcí	32
Kreativita reklamy a propagace	25
Automatizace, robotizace (výroby, obchodu, logistiky apod.)	21
Zviditelnění značky (Rodinný podnik Česká republika)	18
Výrobní inovace Rodinné know-how (receptura..)	14
Ekologická bezpečnost, nízká uhlíková stopa	13
E-commerce	11
Ochranná známka	10
Patent, průmyslový vzor	9
Netradiční design produktu, obalů	5

Jednoznačně, napříč všemi podnikatelskými odvětvími a velikostmi rodinných podniků, vítězí **kvalita**. Kvalita označuje schopnost podniku uspokojit implicitní nebo explicitní potřeby svých zákazníků. Kvalita je pojem subjektivní, souvisí s vnímáním každého jednotlivce při porovnávání jedné věci s jinými stejnými druhy. Zahrnuje faktory, jako je podniková kultura, produkt nebo služba, uspokojení potřeby a očekávání, komunikaci, způsob dodání atd. Pro zajištění odolnosti rodinného podnikání se zajištění a řízení kvality jeví jako nezbytné.



¹⁰ Morávek, D. [online]. Dotace pro malé podniky budou nastaveny tak, že na ně malé podniky nedosáhnou. 25.7.2022. [Cit. 2022-08-22]. Dostupné z <https://www.podnikatel.cz/aktuality/dotace-pro-male-podniky-budou-nastaveny-tak-ze-na-ne-male-podniky-nedosahnou/>

4 NÁSTUPNICTVÍ

4.1 Došlo nebo dochází u vás aktuálně k předání Vaší rodinné firmy?

Hodnota	Absolutní počet odpovědí	Procent
Ano	19	18 %
Ne	63	60 %
Budeme řešit v horizontu do 5 let	23	22 %

V této odpovědi se projevil reálný stav průběhu procesu nástupnictví v ČR. Pouze 18 % respondentů předalo firmu, 22 % chystá předání v horizontu do 5ti let - byť z otázky 1.1 vyplývá, že více jak 42 % rodinných firem bylo založeno mezi lety 1989 – 1999. Bylo by tedy logické, aby již proběhlo předání managementu a vlastnictví do rukou nastupující generace. K tomu však ne vždy dochází. Generace zakladatelů otálí s předáním. Zakladatel se musí „vnitřně naladit“ na skutečnost, že nástupnictví je neodvratitelný krok a nejprve musí připravit sám sebe. Připravit se na to, že odstoupí z operativního řízení, ale ve firmě zůstane jako uznávaná autorita a bude pracovat např. na vývoji nových výrobků, v oblasti controllingu atd. Pokud vnitřně dojde k poznání, že je na předávání připraven, pak nastává čas na tvorbu písemného dokumentu – projektu Plánu nástupnické strategie, do kterého jsou (dle velikosti podniku) zapojeni rodinní příslušníci, klíčoví zaměstnanci, zástupci poradenských firem (právníci, daňoví a marketingoví poradci, mentoři, koučové) apod. Rovněž musí připravit firmu a samotného nástupníka.



4.2 Pokud ano, na koho dochází nebo došlo k předávání vedení Vaší rodinné firmy?

Hodnota	Procent
Vedení převzal jeden potomek	41 %
Vedení si rozdělilo více potomků	18 %
Vedení se ujal nejschopnější příbuzný, jiný než přímý potomek	0 %
Vedení převzal profesionální manažer (CEO) mimo rodinu	5 %
Potomci zůstali v roli vlastníků	16 %

Pokud došlo k předání v rodině, pak vedení převzal jeden potomek nebo si vedení rozdělilo více potomků. Další variantou je postup, kdy potomci zůstali v roli vlastníků, management byl předán do rukou profesionálního manažera mimo rodinu. Pro dlouhodobou odolnost je důležitá snaha o výchovu dětí k zodpovědnému vlastnictví,

k hodnotám a zároveň k ponechání svobody v tom, jak se do rodinné firmy zapojí – např. i formou účasti ve vlastnické struktuře.

4.3 Kolik rodinných příslušníků aktivně pracuje ve Vaší rodinné firmě a na jakých pozicích?

V rodinách respondentů pracuje společně 2-11 rodinných příslušníků, **průměrný počet je cca 3,21**. Jedná se o manželky, děti (dcery, synové), zetě, snachu, synovce, sestry, vnoučata, švagry, strýce, tety apod. Pracují ve vedoucích pozicích i na běžných (většinou středních) manažerských postech, nejmladší generace i jako brigádník. V případě spolupráce několika generací existuje další a velmi komplexní rozměr – rodinné hodnoty, vztahy mezi rodinnými a nerodinnými příslušníky a jejich vzájemná propojenost s rodinným byznysem. Potenciální konflikt mezi rodinnými prioritami a podnikatelskou strategií je velmi reálný, je proto nezbytné se otázky rodinných vztahů v průběhu spolupráce věnovat a konfliktům předcházet otevřenou komunikací.



4.4 Jak se vaše rodina podílí na vedení Vaší rodinné firmy?

	Která generace je vlastníkem rodinné firmy?	Která generace řídí rodinnou firmu z pozice CEO?	Která generace působí ve správních orgánech (např. představenstvo, dozorčí rada) rodinné firmy?	Absolutní počet odpovědí
1. generace				86
2. generace				42
3. generace				3
4. a další generace				3

Většina rodinných firem respondentů je stále vlastněna i řízena zástupci 1. generace. Odpovědi korelují s otázkou 4.1 i s jejím komentářem.

4.5 Jakým způsobem jsou delegovány rozhodovací pravomoci ve Vaší rodinné firmě?

	Aktuální stav ANO	Aktuální stav NE
Rozhodování je plně v kompetenci zakladatele/zakladatelky	68 %	32 %
Na rozhodování se podílí zakladatelé společně s nástupníky	41 %	59 %
Rozhodují nástupníci, zakladatelé mají „poradní hlas“	31 %	69 %
Rozhodování je plně v kompetenci najatého vrcholového managementu firmy	11 %	89 %
Jiná forma rozhodování:	8 %	92 %



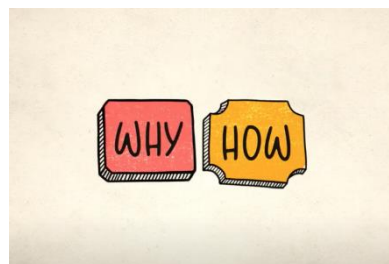
Ve většině případů je rozhodování plně v kompetenci zakladatele, lze předpokládat, že ve firmách, ve kterých probíhá nástupnictví, se na rozhodování podílí i nástupníci. Tam, kde již předání proběhlo, rozhodují nástupníci, ale zakladatelé mají „poradní hlas“. Z pohledu odolnosti je důležité, aby byli současní vlastníci připraveni i na krizové scénáře. Měli by se zabývat tím, co nastane v momentě, kdy zítra nebude moci přijít do práce, například kvůli úrazu či nemoci nebo lockdownu. Jeho nepřítomnost by neměla ohrozit dění ve firmě, platby dodavatelům či zaměstnancům atd. Proto je vhodné v rámci rozhodování průběžně delegovat některé rozhodovací pravomoci na dalšího člena rodiny.

Rutině opakující se rozhodování může být plně delegováno. Jde o rutinu, kterou není nutno vykonávat z postu majitele – ale jen za předpokladu, že delegovaní lidé vědí vše - co mají dělat, ale též proč a jaké jsou od nich očekávány výsledky. Umění delegovat i rozhodovací problémy a pravomoci patří mezi nejdůležitější manažerské dovednosti¹¹.

4.6 Které z rodinných institucí Vaše rodinná firma využívá?

	Ano	Ne
rodinné setkání – nejjednodušší, neformální setkání členů rodiny, může mít i formu každodenní „provozní porady“ před nebo po ukončení pracovního dne	72 %	30 %
rodinné shromáždění – formalizovanější orgán, v němž se pravidelně setkávají zástupci více rodinných větví/generací, které podnik řídí	9 %	91 %
rodinná rada – formalizovaná instituce, lze dělit na rodinnou dozorčí radu a výkonný výbor	6 %	94 %
další instituce – např. valná hromada akcionářů či společníků (svolávaná dle požadavků platné legislativy), akcionářský rodinný výbor atd	20 %	80 %

Rodinné firmy využívají ve většině případů neformální setkávání, formalizovanější komunikace je předpokládána v situaci, kdy je již rodina rozvětvenější a řeší složitější kompetence jednotlivých rodinných klanů či generací. V okamžiku, kdy více členů zapojených do rodinného podnikání cítí, že by bylo vhodné vztahy formalizovat, musí si nadefinovat PROČ je potřeba setkávat se např. v rámci Rodinné rady? PROČ se má o firmu zajímat celá rodina? PROČ by rodina mohla usilovat o zachování podniku v rukou rodiny i po další generace? V okamžiku, kdy vědí PROČ, zajímají se o JAK. JAK vést rodinnou radu? JAKÉ složení má mít rodinná rada¹².



4.7 Které z následujících dokumentů má Vaše rodinná firma vypracované?

	ANO	NE	Plánujeme cca do 2 let - ANO
Rodinné hodnoty, základní pravidla rozhodování	30%	70 %	13 %
Rodinná ústava	11 %	89 %	5 %
Pravidla stanoví svěřenský fond	3 %	97 %	3 %
Jiné:	11 %	89 %	1 %

Některé rodinné firmy z řady respondentů mají zdokumentovány pouze základní pravidla pro rozhodování, rodinné hodnoty. Zakladatelé dosud neměli potřebu sepsat rodinnou ústavu či podobný formální dokument,

¹¹ Hotelyhotelum.cz. [online]. Jak delegovat úkoly a pravomoc. 12.12.2019. [Cit. 2022-08-22]. Dostupné z <https://www.hotely-hotelum.cz/jak-delegovat-ukoly-a-pravomoc/>

¹² Hambergerová, L. [online]. Než začnete řešit JAK předat firmu, odpovězte si na PROČ. 4.5.2022. [Cit. 2022-08-22]. Dostupné z <https://rodinnefirmy.vse.cz/clanky/nez-zacnete-resit-jak-predat-firmu-odpovezte-si-na-proc/>

kteřý stanovuje základní principy rodiny, ale bez právního ukotvení. Rodinná ústava je základní stavební jednotkou struktury rodinného podniku¹³, většinou se v ČR sepisuje v okamžiku, kdy se na managementu i vlastnictví podílí více generací nebo více rodinných členů (cca od 10ti a výše). Listina zahrnuje hodnoty, cíle, normy, ale i práva a povinnosti rodinného podniku a jeho členů. V dokumentu jsou zaznamenány plány a strategie podniku, návrhy řešení potenciálních hrozeb, kroky, jak předcházet konfliktům apod. Rodinná ústava je od cca druhé generace jednou z hlavních složek „Správy rodiny“, její základy by však měl položit (sepsat) zakladatel. K čemu vám rodinná ústava pomůže a může být dalším nástrojem odolnosti?

- Připravuje podnik na potenciální hrozby a jiné neočekávané události, jako je náhlé úmrtí vlastníka, neschopnost členů se dohodnout, řešení rodinných hádek,
- stanovuje záměr rodinného podniku, pomůže charakterizovat společné rodinné hodnoty a utváří formální společenský tlak na členy tyto hodnoty dodržovat,
- definuje mezigenerační převod podniku a otázku nástupnictví, kdo se stane následným majitelem podniku, jak budou probíhat převody podílů či převody stanovených rolí členů rodiny z generace na generaci,
- formálně spravuje a řídí rodinu a vztahy mezi rodinnými příslušníky ne/účastníci se na podnikání, eliminuje a řídí spory, a navrhuje jejich řešení¹⁴.



Na sepsání rodinné ústavy neexistuje šablona. Každá rodinná ústava bývá vždy naprosto unikátní. Pro jednu rodinu může být nejlepší dvoustránkový dokument obsahující několik „hlavních zásad“, jiná rodina si může přát do své rodinné ústavy zahrnout i historii rodiny, či jak získala své bohatství. Vždy však musí vyhovovat samotné rodině¹⁵.

4.8 Jak byste charakterizovali vztahy ve Vaší podnikající rodině?

Hodnota	Odpovědí	Procent
Máme harmonické vztahy, na všem se shodneme a rozpory dokážeme snadno vyřešit	75	71 %
Jsou otázky, na kterých se neshodneme. Máme rozdělené pole působnosti, abychom se vyhnuli konfliktům	23	22 %
Na většinu situací máme jiný názor, ale rozhodování je v rukách jednoho člena, kterému se ostatní podřídí	5	5 %
Konflikty jsou mezi členy rodiny časté	2	2 %

Je potěšující, že ve většině rodinných firem panují harmonické vztahy. I když se vyskytnou situace či problémy, na jejichž řešení se rodinní příslušníci neshodnou, mají rozděleny své role tak, aby se vyhnuli případným konfliktům. Je však všeobecně známo, že v rodinné firmě jsou prvky rodinného systému pevně protkány prvky obchodního systému a systému správy majetku. Konflikt naprosto přirozeně provází rodinné podnikání a je jeho projevem¹⁶. Tím, že konflikty porušují rovnováhu nebo stabilitu systémů, umožňují jejich pohyb a vývoj. Mezigenerační, sourozenecké apod. konflikty nemohou být nikdy zcela eliminovány. Kognitivní konflikt (konflikt z důvodu neshody názorů na průběh určitého úkolu nebo procesu) může být pro podnik prospěšný, jeho vyřešení může vést k zefektivnění podnikových procesů. Oproti tomu se může vztahový konflikt v rodinných firmách

¹³ Petrů, N. *RODINNÉ PODNIKÁNÍ fenomén, příležitost, budoucnost*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a. s., 2020. EUpres. ISBN 978-80-7408-207-8

¹⁴ Wealthmagazin.cz. [online]. Co je rodinná ústava. 13.7.2020. [Cit. 2022-08-22]. Dostupné z <https://wmag.cz/co-je-rodinna-ustava/>

¹⁵ nsgmorison.cz. [online]. Rodinná ústava není recept na nedělní rodinný oběd, ale nástroj komunikace s mladší generací. 2022. [Cit. 2022-08-22]. Dostupné z <https://nsgmorison.cz/proc-mit-rodinnou-ustavu/>

¹⁶ Hejdová, M. Konflikt jako hrozba rodinných firem a možnost jeho řešení v rámci nástupnictví. Liberec: TU v Liberci. 2021. Bakalářská práce. Vedoucí: Rydvalová, P.

rozvinout obzvláště destruktivním způsobem, navíc nemá žádný zjevné pozitivní vyústění. Příčinou je jeho samotná podstata založená na negativních emocích, které lze překonat jedině rozvojem mezilidského vztahu, komunikací a dialogem, což není vždy jednoduché uskutečnit. I vztahové konflikty by měly být udrženy na neosobní úrovni. Rodinní příslušníci by se měli zaměřit na úkoly a využít výhod, které přináší jejich tvůrčí řešení v rámci rodinného podniku.

5 LIDSKÉ ZDROJE A PROCESY

5.1 Jak obsazujete klíčové pozice ve Vaší rodinné firmě?

Odpověď bylo možno kombinovat z nabízených hodnot.

Hodnota	Absolutní počet odpovědí	Procent
Klíčové pozice obsazujeme zejména ze stávajících zaměstnanců	64	61 %
Klíčové pozice obsazujeme z řad rodinných příslušníků	28	27 %
Na klíčové pozice najímáme zkušené odborníky „ z venku“	6	5 %
Jiné: (kombinací stávajících zaměstnanců a externích odborníků, najímám externí (expertní) týmy, sám sebou	8	8 %

Klíčové pozice jsou v rodinných firmách obsazovány především **stávajícími zaměstnanci**. Hledání nových (pracovitých, kvalifikovaných lidí s opravdovým zájmem pracovat, učit se novým věcem atd.) je velmi obtížné (viz slabé stránky a hrozby). Firmy segmentu MSP proto většinou klíčové pozice obsahují zaměstnanci, kteří již znají chod firmy, jsou k ní loajální, popř. využívají formu osobních doporučení, kde je předpoklad míry produktivity nově přijímaného zaměstnance výrazně vyšší, než je tomu u nábory na otevřeném trhu. Není neobvyklá situace, kdy i nerodinní zaměstnanci pracují pro rodinnou firmu v několika generacích. Kvalifikovaní zaměstnanci jsou jedním ze zdrojů odolnosti. Další možností je na konkrétní odborné projekty najmout odborníky, kteří pracují společně s kmenovými zaměstnanci firmy až do dokončení projektu.

5.2 Jak zajišťuje Vaše rodinná firma zaškolování nováčků?

Odpověď bylo možno kombinovat z nabízených hodnot.

Hodnota	Absolutní počet odpovědí	Procent
Každý nováček dostane kompletní školení od svého nadřízeného	54	51 %
Máme vypracovaný adaptační plán pro všechny pozice	16	15 %
Každý nováček dostane přiděleného kolegu, který jej provede procesem zaškolení (buddy)	55	52%
Personální oddělení je odpovědné za úspěšné zaškolování (onboarding)	5	5 %
Každý nováček se v krátké době po nástupu potká s majitelem firmy	42	40 %
Každý nováček je přivítán do firmy i formální cestou	13	12 %
Pro nováčky nemáme žádné zvláštní nástroje pro zaškolování	14	13 %



Klasická forma zaškolování nováčků probíhá v rodinných firmách prostřednictvím kombinovaných metod používaných na pracovišti při výkonu práce, označovaných jako „on the job“. Těmi je např. asistování = při plnění úkolů zkušeného pracovníka pomáhá nováček, který se během času stále více zapojuje do úkolu, až je schopen samostatného výkonu. Pověření úkolem = lze též chápat jako závěrečnou fázi metody „asistování“, kdy vzdělávaný má splnit samostatně stanovený úkol. Instruktaž při výkonu práce = nejčastěji používaná metoda při jednorázovém zácviku nového nebo méně zkušeného pracovníka.

Mentoring = „mentor“ (rádce) radí, usměrňuje a pomáhá v kariéře nováčka. Rotace práce = nováček je na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku, pak je mu vybráno pracoviště, které nejlépe vyhovuje jeho schopnostem. Větší firmy mají propracovaný systematický plán zaškolování nováčků, ten doplňují a podporují prostřednictvím e-learningových kurzů (záleží na konkrétní pozici přijímaného pracovníka). Schopnost účinně zaškolit nováčka se může stát jedním z kritérií hodnocení manažerů na různých úrovních řízení. Při sdílení zkušeností v týmu jednotlivci sdílejí názory, úspěchy i prohry, hledají společná řešení a junioři nasávají

inspiraci od seniorů. Týmové porady jsou vhodné i pro nováčky a měly by být běžnou součástí fungování týmů. Po ukončení zkušební doby by měl být celý adaptační proces vyhodnocen a zaměstnanec by měl dostat vlastní rozvojový plán proto, aby věděl, kam se může dále posouvat a jak se může vzdělávat a růst. Mělo by být jasně stanoveno, jak často a podle jakých kritérií bude hodnocena odvedená práce v následujícím období¹⁷. **Specifikem rodinných firem je skutečnost, že se každý nováček v krátké době setká s majitelem firmy, což se ve větších či nadnárodních globálních firmách nestává.**

5.3 Jak byste popsali firemní kulturu ve Vaší rodinné firmě?

Odpověď bylo možno kombinovat z nabízených hodnot.

Hodnota	Absolutní počet odpovědí
Většinu zaměstnanců záleží na budoucnosti rodinné firmy	45
Většina zaměstnanců zná a sdílí firemní hodnoty, misi a vizi	43
Většina zaměstnanců je loajální	52
Většina zaměstnanců chápe a podporuje rozhodnutí vedení	41
Většina zaměstnanců má přátelské vztahy	60
Většina zaměstnanců chodí do práce jen z povinnosti	1
Většina zaměstnanců se v práci seberealizuje	19
Většina zaměstnanců zná majitele a zakladatele firmy	68
Většina zaměstnanců je ochotna udělat pro firmu něco navíc nebo se v prospěch firmy uskomnit nebo omezit	24
Většina zaměstnanců chápe svoji roli v naplňování firemních cílů a vize	34
Většinu zaměstnanců na firmě nezáleží	3

Firemní kultura je v rodinných firmách založena na tom, že zaměstnanci osobně znají majitele, na přátelských vztazích, zaměstnanci jsou vůči firmě loajální a na budoucnosti firmy jim záleží. Firemní kultura se stává konkurenční výhodou a zdrojem odolnosti. Myšlenková mapa znázorňuje její možné prvky¹⁸. Firemní kultura a uznávání hodnot jsou zdrojem odolnosti.



Rodinné firmy v ČR jsou většinou úzce spjaté se svými zakladateli. To, jak fungují, jací lidé v nich pracují a jaké hodnoty vyznávají, se hodně odvíjí od toho, jaká je osobnost majitele. Když se však firma postupně rozvíjí a zvětšuje, může se stát, že se začne vytrácet její charakter. Firmu převzou nástupníci, budou přicházet noví lidé, kteří budou mít své návyky, představy o fungování firmy a možná budou vyznávat odlišné hodnoty. Pokud není firemní filozofie jasně definována (již výše zmíněnou ústavou), firemní kultura začne slábnout, což přinese nesoulad a možné konflikty.

¹⁷ magazin.lmc.eu . [online]. Onboarding aneb Nástupní proces pod palcem. 9.1.2021. [Cit. 2022-08-22].

Dostupné z <https://magazin.lmc.eu/onboarding-aneb-nastupni-proces-pod-palcem>

¹⁸ Němečková, K. [online]. Employer Branding Experience 2019: Firemní kulturu bez jasně definovaných hodnot nepostavíte ani neudržíte. 15.10.2019. [Cit. 2022-08-2]. Myšlenková mapa firemní kultury a hodnot. Autor: Bea Brosková. Dostupné z https://www.focus-age.cz/m-journal/praxe/employer-branding-experience-2019--firemni-kulturu-bez-jasne-definovanych-hodnot-nepostavite-ani-neudrzite__s284x14759.html

5.4 Jak probíhá vzdělávání ve Vaší rodinné firmě?

Odpověď bylo možno kombinovat z nabízených hodnot.

Hodnota	Absolutní počet odpovědí
Máme propracovaný plán rozvoje jednotlivých zaměstnanců	18
Zaměstnance školíme podle aktuální potřeby	82
Školení se týkají zejména obsluhy strojů, BOZP, praktických znalostí	47
Školení se týkají měkkých dovedností (spolupráce, vedení lidí, práce s časem atd.)	14
Školení probíhají online, prostřednictvím školících platforem (Seduo atd.)	8
Zaměstnance neškolíme	8

Většina rodinných firem zaměstnance nějakou formou školí. Nejčastěji podle potřeby, školení jsou zaměřena především na BOZP (povinnost provádět školení BOZP je zakotvena v odst. 2 a 3, § 103, z. č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce). I rodinné podniky se však ve snaze dosahovat konkurenční výhody potýkají s neustálými změnami vnějšího a následně i vnitřního prostředí. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by mělo být stále důležitějším a palčivějším tématem. Hlavní myšlenka managementu lidských zdrojů je taková, že bez vzdělaných pracovníků, bez zaměstnanců ochotných a schopných se vzdělávat a rozvíjet v současném konkurenčním prostředí podnik neuspěje a je méně odolný vůči tlakům okolí.

5.5 Jakým způsobem máte zpracovány procesy ve Vaší rodinné firmě?

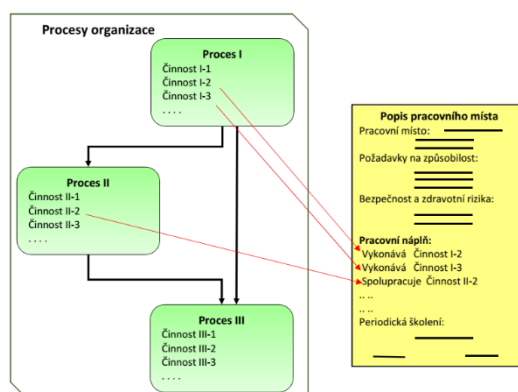
Odpověď bylo možno kombinovat z nabízených hodnot.

Hodnota	Absolutní počet odpovědí
Máme certifikaci ISO, na většinu úkonů máme směrnice	25
Máme sepsané jen nejnужnější postupy práce	27
Máme popisy všech pracovních pozic	39
Máme zpracované všechny důležité procesy ve firmě (vč. HR, financí, výroby, skladu atd.)	21
Procesy sepsané nemáme. Každý ví, co má dělat.	30
Máme v plánu procesy sepsat v dohledné době.	8
Procesy pravidelně optimalizujeme a aktualizujeme.	29

V cca 39 % rodinných firem respondentů jsou sepsány popisy pracovních pozic – tedy základní dokument, který definuje vztah mezi firmou a zaměstnancem. Poskytuje informace o vykonávaných činnostech, odpovědnostech, pravomocích a organizačních vztazích.

Rovněž cca 24 % rodinných firem disponuje certifikací ISO, která sama o sobě stojí na jednoduché zásadě, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto jsou pak postupně pomocí nastavených procesů realizovány. Účinnost těchto procesů je měřena a monitorována proto, aby společnost mohla případně přijmout účinná opatření a změny.

Cca 29 % respondentů však nemá procesy sepsány a majitelé tvrdí, že každý ví, co má dělat. Toto tvrzení je částečně akceptovatelné ve firmách s počtem zaměstnanců do cca 10ti, pak už ne. Je prokázáno, že aby firma fungovala efektivně, správně, je nezbytná jasná organizační struktura, stanovení konkrétních kompetencí, plánování, pořádek, stálost, komunikace, plynulost pracovních úkonů vykonávaných v co nejkratší době s dodržáním požadavků na deklarovanou kvalitu formou procesního řízení. Odolná firma procesy pravidelně aktualizuje a optimalizuje.

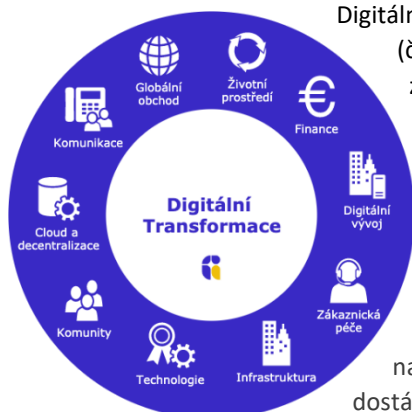


5.6 Které oblasti jste již ve Vaší rodinné firmě digitalizovali nebo automatizovali?

5.7 Které oblasti se ve Vaší rodinné firmě chystáte digitalizovat nebo automatizovat v horizontu dvou let?

Odpověď bylo možno kombinovat z nabízených hodnot.

	5.6 Již bylo provedeno		5.7 Plán na příští dva roky	
Hodnota	Absolutní počet odpovědí	Procent	Absolutní počet odpovědí	Procent
Uchovávání dat na cloudu	56	53 %	21	20%
Analýza a využití firemních dat (Big data)	20	19 %	19	18 %
Základní administrativní úkony	74	70 %	24	23 %
Chatbot (automatická komunikace se zákazníkem)	14	13 %	8	8 %
Využití umělé inteligence pro predikce nebo rozhodování (AI)	6	6 %	5	5 %
Digitální řízení dodavatelského řetězce	8	8 %	14	13 %
Systém plánování podnikových zdrojů (ERP systém)	16	15 %	16	15 %
Využití virtuální nebo rozšířené reality	5	5 %	9	9 %
Automatizace a robotizace výroby (Průmysl 4.0)	7	7 %	11	10 %
Využití aplikací, které přináší rychlé řešení konkrétního úkonu	26	25 %	32	30 %



Digitální transformace je proces využití digitálních technologií k vytvoření nových (či úpravě existujících) obchodních a firemních procesů, firemní kultury a zkušeností zákazníků, jež mají splnit moderní a rychle se měnící trendy i obchodní a tržní podmínky. Ve zkratce se tedy jedná o přetransformování tradičního byznysu do digitálního věku¹⁹. Jak prokazují odpovědi na otázku 5.6, ve většině firem byly digitalizovány základní administrativní úkony, probíhá uchovávání dat v cloudu. Majitelé firem správně vyhodnotili, že budoucnost je v aplikacích - snad proto se na tento nástroj chce v příštích dvou letech zaměřit cca 30 % respondentů. Obecně je možno konstatovat, že aktuální turbulentní prostředí s sebou přináší tlak na zrychlení a „nepapírovou podobu“ interních procesů. Rodinné firmy se dostávají do situace, kdy zavedené postupy „tužka - papír - kuchyňka - mail“

zastarávají a jsou pro zaměstnance, ale i pro zákazníky či dodavatele frustrující. Aby byly podniky schopny pružně reagovat na tuto situaci, jsou nuceny zaměřit se na automatizaci běžných administrativních úkonů a na zrychlení a zpřehlednění schvalovacích procesů. Používání mobilních zařízení již několik let raketově roste. Jejich využití pro každodenní firemní procesy a administrativu je ale stále „tak trochu v plenkách“. Má to vícero důvodů: mezi ty nejčastěji uváděné patří obavy o bezpečnost citlivých firemních dat na zařízeních mimo striktní firemní kontrolu, nízká prioritizace běžných administrativních nebo backoffice procesů, strach ze zavádění nových technologií, neznalost, neinformovanost. Tam, kde již využívají trendové digitální nástroje managementu, maximalizovali efektivitu vynaloženého času zaměstnanců, urychlili nutnou administrativu, snížili chybovost a tím zvýšili odolnost rodinné firmy.

¹⁹ Uličný, V. [online]. DIGITÁLNÍ TRANSFORMACE V 2021: PROČ BY VÁS MĚLA ZAJÍMAT? 11.4.2022. [Cit. 2022-08-22]. Dostupné z <https://www.rascasone.com/cs/blog/digitalni-transformace-proc-by-vas-mela-zajimat>

5.8 Jak je pro Vaši rodinnou firmu téma udržitelnosti a ekologie zásadní?

5.9 Chystá Vaše rodinná firma investice, které zlepšují Vaši udržitelnost (FVE, energetická efektivnost, jiné..)?

Hodnota	Absolutní počet odpovědí	Procent
Zatím neřešíme, o tématu nic nevím	10	10 %
Zatím neřešíme, ale vím, že to v brzké době bude téma, které se bude firmy týkat	22	21 %
Zajímáme se o tematiku, ale nepodnikáme zatím žádné konkrétní kroky	30	29 %
Aktivně se připravujeme nebo již realizujeme kroky na zlepšení udržitelnosti a splnění podmínek	43	41 %

Cca 41 % respondentů se aktivně připravuje nebo již realizuje kroky, které zlepšují udržitelnost. Konkrétně se jedná o:

- ekologičtější obaly, přechod z jednorázových obalů na obaly recyklovatelné,
- ekologickou dopravu,
- energetickou udržitelnost, efektivnost, instalaci solárních fotovoltaických panelů a bateriových úložišť,
- snížení ekologické stopy snížením spotřeby energií,
- výrobu energie a tepla z odpadů, změny energií,
- opětovné využití odpadů,
- zavedení normy ISO 14001, která tvoří systém environmentálního managementu, tedy managementu životního prostředí,
- využití dešťové vody,
- udržitelnost prostor a budov (zelené střechy),
- zavedení nové technologie na snižování CO₂,
- odevzdávání tonerových kazet,
- atd.



Udržitelnost je nesmírně mnohostranné téma, které jde daleko za klasickou ochranu životního prostředí. Je možno hovořit o vysokém podílu přírodních a obnovitelných surovin ve výrobě, o vyhýbání se toxickým látkám nebo látkám škodlivým pro životní prostředí, o dobré bilanci emisí nebo o udržitelné spotřebě materiálů, energie, o energetické bilanci, o šetření pohonnými hmotami, vodou apod. Tématem je rovněž cirkulární ekonomika. Více šetrné k životnímu prostředí mohou být firmy prostřednictvím inovací svých produktů, obalů i dopravy tak, aby snížily svou uhlíkovou stopu. Udržitelnost je zásadním tématem pro řadu odvětví. Funkční a zdravé vztahy mezi přírodou a lidskou společností jsou cílem udržitelného rozvoje i cirkulární ekonomiky. Motivací firem na cestě k udržitelnosti a cirkulární ekonomice nemusí být jen zájem o životní prostředí. Požadavky na zodpovědnější produkci přicházejí i od samotných zákazníků. Stále více lidí se zajímá o udržitelnost v každodenním životě, ať už v roli zákazníka nebo zaměstnance. Zejména generace takzvaných mileniálů se snaží odpovědné chování zařadit do všech oblastí života. Při výběru zaměstnavatele zohledňují postoj firem k udržitelnému rozvoji mnohem častěji než jejich předchůdci.

5.10 Nevyužíváte nebo neplánujete využívat možnost spolupráce s externími experty při zavádění změn zvyšujících odolnost a konkurenceschopnost Vaší rodinné firmy?

Hodnota	Absolutní počet odpovědí
Mám kvalitní tým vlastních zaměstnanců	41
Nedůvěřuji externím poradcům	13
Dosud jsem o tom nepřemýšlel	46

41 respondentů má kvalitní tým vlastních zaměstnanců, takže neplánuje spolupracovat s externími experty – výsledek koresponduje i s výstupem odpovědí na otázku 5.1 a 5.3. Majitelé rodinných firem, zakladatelé jsou charakterističtí svojí nedůvěrou ve spolupráci s externími poradci i vzhledem ke snaze o efektivní využívání

finančních zdrojů. Někdy však šetří na nesprávném místě, snaží se vše zajistit vlastními silami, znovu „vynalézají kolo“. Nepřemýšlejí o tom tak, že poradenství pro řízení je poradenská služba, smluvně zajišťovaná a poskytovaná podnikům speciálně vyškolenými a kvalifikovanými osobami, které objektivním a nezávislým způsobem pomáhají identifikovat a analyzovat problémy v řízení. Doporučují řešení těchto problémů a pomáhají, jsou-li o to požádáni, při implementaci řešení. Teprve za kvalitní výsledek mohou být odměněni. Mohou přispívat ke zkvalitnění řídicí práce, zlepšení výkonnosti a zefektivnění procesů v rodinném podnikání. „Zdokonalené řízení“, „organizační výkonnost“, „organizační dokonalost“ apod. jsou pojmy relativní a jejich význam musí být vymezen v kontextu té které rodinné firmy.

6. ODOLNOST

6.1 Jak byla Vaše rodinná firma připravena na situaci okolo Covidu, lockdownu, omezení podnikání?

Hodnota	Absolutní počet odpovědí	Procent	Slovní komentáře
Naprosto nepřipravena, dosud se potýkáme s následky	8	8 %	Jednalo se o čerstvou investici, vložené finance se dosud nezačaly vracet, bylo problém dostat se na Slovensko, kde jsme měli rozpracovanou práci..., přišli jsme o zisk, došlo ke snížení poptávky, úbytku zákazníků.
Nepřipravena, ale zásadně nás situace nepostihla	41	39 %	Byla to nečekaná situace, práce pokračovala z domova, bylo nutné poskytnout zaměstnancům vše, co potřebují pro práci z domova, Covid náš nezastavil, dokázali jsme se s tím vyrovnat, díky pomoci minulé vlády jsme vše zvládli, dostali jsme do ztráty, ale měli jsme vytvořeny finanční rezervy, museli jsme přistoupit k flexibilnímu vedení firmy, zvládli jsme minimální omezení výroby a internetový prodej, naopak situace pozitivně ovlivnila dění ve firmě (semknutost, ochota a pochopení zaměstnanců, došlo i k růstu zisku), největším dopadem bylo pozdní dodávání materiálů, naštěstí jsme měli dostatečné zásoby, došlo k omezení přímého kontaktu se zákazníky i se zaměstnanci, které jsme zvládli online komunikací, komunikací prostřednictvím telefonů, e-mailů apod., přizpůsobili jsme se, snažili jsme se najít kompromis mezi nařízeními vlády a běžícím provozem firmy, hledali jsme nové pracovní i tržní příležitosti, situace nás „vytrhla“ z běžné rutiny, ze začátku nebylo lehké si na situaci zvyknout, ale po čase vše bylo zase zpátky na svých kolejích, byť v jiných pracovních a komunikačních intencích.
Museli jsme v rychlém čase změnit zavedené postupy a procesy	32	30 %	Došlo ke změnám v dodavatelských řetězcích, nastavili jsme pravidla home office, rozdělili týmy na menší pracovní skupiny, ošetřili zastupitelnost servisních techniků, změnili jsme pracovní dobu v rámci omezení provozů, změnili jsme technologie a osvědčené postupy, zredukovali počet zaměstnanců na jednotlivých směnách, museli jsme provést adekvátní personální změny, striktně jsme dodržovali hygienické předpisy, zajistili testování zaměstnanců, ochranné pomůcky v dostatečném množství, měřili jsme teplotu, došlo ke změně způsobu komunikace (se zákazníky, zaměstnanci, dodavateli, interní komunikace, vedení pracovních porad apod.) zajistili jsme rozvoz jídla, změnu jídelního lístku, využívání aplikace na objednání jídla, zavedli výdejní okénko,

			přepočovali jsme náš přístup k podnikání. Já jako majitel a zakladatel společnosti jsem se rozhodl investovat na zahraničním trhu.
Cítíme, že jsme byli dostatečně připraveni	21	20 %	Byli jsme schopni okamžitě reagovat, nedošlo k výraznému omezení firmy, poskytované služby nešly omezit, měli jsme nastaveny virtuální technologie, máme všeho dost: zásoby, lidé, stroje, zakázky, upravili jsme plány a vyřídili úvěr Covid II 15 mil. Kč, výroba i obchod to zvládly, zajistili jsme běžný provoz,
Situace nás zaskočila více, než jsme čekali, mysleli jsme, že jsme více připraveni	3	3 %	Lidé více šetřili a tolik nenakupovali, lidé se zaměřili na „obnovu“ domácností, zahrad apod., nemohli jsme realizovat zahraniční zakázky, došlo k poklesu zakázek o 2/3.

Jako v každé krizi, rodinné firmy jsou flexibilní, dokáží rychle „změnit taktiku“, zavedené procesy a postupy²⁰. Došlo k neuvěřitelnému fenoménu - vzájemné podpoře mezi lidmi, mezi firmami. Mnoho majitelů nečekalo (a ani nemohlo čekat) na opatření vlády a museli „ze dne na den“ změnit obchodní strategii, výrobní postupy, přístup k home office, urychleně zavést internetový prodej, posílit digitální schopnosti své i svých zaměstnanců, sáhnout do finančních rezerv, odložit investice, najít nové dodavatele, diverzifikovat finance, využít partnerského investování atd. – viz text slovních komentářů k otázce 6.1.

Situaci je možno přirovnat k myšlenkám knihy Brené Brown *Co tě nezabije, to tě posílí* - jak zranitelnost utváří náš život a jak ji využít ve svůj prospěch. Kniha poukazuje na paradox lidské odvahy – jsme-li v tom, co děláme, dostatečně odvážní, nevyhneme se neúspěchům, které nás mohou srážet dolů a nahlodávat naši odvalu. Důležité je nenechat se odradit, ale umět se zvednout a jít dál.... Pro odolnost rodinných podniků hovoří aspekt jejich schopnosti flexibilní a rychlé reakce na aktuální tržní situaci.



6.2 Co přinesla pandemická krize Vaší rodinné firmě?

Hodnota	Absolutní počet odpovědí	Procent
Ztrátu	25	24 %
Zastavení rozvoje	41	39 %
Růst	39	28 %
Rychlý růst	7	7 %
Nové příležitosti	39	37 %

Zatímco některým odvětvím přinesla pandemická krize ztrátu a zastavení rozvoje, pro jiné byla ve většině případů (72 % respondentů) příležitostí pro růst a rozvoj.

Na jakékoli krizi je možno najít i něco pozitivního. Pozitivní je, že se firmy začaly zamýšlet nad diversifikací zákaznického portfolia, dodavatelů, změnami produktů a

poskytovaných služeb, novými formami komunikace, počtem a ne/nahraditelností zaměstnanců (i těch rodinných), finančním zázemím, výší skladových zásob, efektivitou vynaložených nákladů atd.

²⁰ Jurásek, M., Petruš, N., Čaha, Z., & Belas, J. Jr.. (2021). Values of family businesses in czech republic in the context of socioemotional wealth. *Economics and Sociology*. 14(2): 184-208. doi:10.14254/2071-789X.2021/14-2/10.

6.3 Na základě čeho hodnotíte, že Vaše rodinná firma byla úspěšná?

Odpověď bylo možno kombinovat z nabízených hodnot.

Hodnota	Absolutní počet odpovědí	Hodnota	Absolutní počet odpovědí
Maximalizace zisku	19	Zvyšování hodnoty firmy na trhu	23
Ocenění	7	Spokojenost zaměstnanců	45
Výnosy	36	Kvalita produktů a služeb	57
Splnění konkrétních finančních ukazatelů	17	Doba působení firmy na trhu	26
Objemy prodeje výrobků a služeb	33	Další	6
Kladné cashflow	24		

Úspěšnost rodinných firem je dána především apelem na kvalitu. Ani v době covidových opatření se majitelé nevdali kvality, správnost tohoto rozhodnutí následně dosvědčují dosažené výnosy. Úspěšnost majitelé vidí i ve spokojenosti zaměstnanců, což navazuje na odpovědi otázky 5.1, 5.2, 5.3 ohledně významu firemní kultury a práce s lidskými zdroji.

6.4 V jaké oblasti cítíte největší riziko a ohrožení podnikání Vaší rodinné firmy?

Odpověď bylo možno kombinovat z nabízených hodnot.

Hodnota	Absolutní počet odpovědí	Hodnota	Absolutní počet odpovědí
Oslovování klientů	26	Digitalizace, automatizace, robotizace	15
Finanční řízení a správa majetku	11	Datová inteligence, správa dat	6
Řízení a management firmy	13	Řízení kvality	8
Dodavatel	44	Projektové a procesní řízení	12
Propagace a marketing	26	Priorit, problematiky, zavádění nástrojů ESG, jejich reporting	9
Investice a plánování	10	Řízení inovací a změn	16

Tato otázka potvrzuje odpovědi z části slabé stránky z interního prostředí a ohrožení z externího prostředí rodinné firmy. Majitelé se cítí ohrožení díky aktuálním dodavatelským vztahům, formě a způsobu oslovování zákazníků, nedostatkům v oblasti propagace a marketingu. Řešením toho nejpálčivějšího problému patrně bude diversifikace dodavatelského portfolia (návrat od zahraničních k těm v ČR nebo teritoriálně dostupným). Řešením mohou být i opatření v marketingové a komunikační strategii rodinného podniku.

6.5 V jaké oblasti byste pro Vaši rodinnou firmu uvítali pomoc?

Hodnota	Absolutní počet odpovědí	Hodnota	Absolutní počet odpovědí
Marketingové strategie	40	Projektové a procesní řízení	10
Právo a legislativa	27	Řízení nástupnické strategie	10
Digitalizace, automatizace, robotizace	17	Řízení rizik	8
Řízení lidských zdrojů, interní komunikace, konfliktů	16	E-commerce	8
Vstup firmy na zahraniční trh	16	Kapitálové trhy	5
Finanční řízení a správa majetku	14	Datová inteligence	5

Řízení značky a nástrojů on-line komunikace	14	Řízení kvality	4
Řízení inovací a změn	14	Priorit, problematiky, zavádění nástrojů ESG, jejich reporting	4

Dle těchto oblastí ARF připraví vzdělávací akademii, nabídne workshopy, webináře, tématické mastermindy pro lídry apod.

6.6 Co je podle vás důležité pro odolnost rodinné firmy?

Komentáře respondentů bylo možno dle četnosti rozdělit do oblasti interního prostředí (rodina, osobnost, zaměstnanci), a externího prostředí (business, zákazníci, správa financí). Konkrétní odpovědi jsou uvedeny v úvodu této zprávy.

Motivace, seberealizace, zarputilost, porozumění, pracovitost, soudržnost, rychlost rozhodování, vysoké nasazení, spolupráce, vytrvalost, ochota něco obětovat, zodpovědnost, profesionalita, (SEW)

Dobré vztahy (se zaměstnanci, se zákazníky, s dodavateli, s podnikatelskými subjekty, s místními představiteli, v rodině ...), stálí zákazníci.

Dle očekávání jsou rodinné firmy odolné především na základě svého socioemocionálního bohatství. Základní myšlenkou socioemocionálního bohatství se stává to, že procesy, jejichž prostřednictvím rodina využívá a rozvíjí podnikatelské myšlení a rodinné vztahy, ovlivňují schopnost vytvářet nové podnikatelské, finanční a sociální hodnoty v průběhu několika generací. Pro jejich působení jsou důležité vztahy a hodnoty, například pocit sounáležitosti, podpora rodinných příslušníků, starost o dobré jméno rodiny, zajištění nástupnictví atd. Rodinné podniky jsou charakteristické averzí k riziku, mají obavy ze zadlužení příštích generací. Snaží se proto postupovat pomaleji, ale s menšími riziky, aby si zajistily udržitelný růst. Dále rodinné podniky nevyužívají agresivní podnikatelský přístup, spíše usilují o získání výhod vstřícného přístupu k podnikání. V rodinném podnikání má velkou roli pozitivní vnímání dobrého jména, atmosféra na pracovišti a budování dlouhodobých vztahů (se zaměstnanci, se zákazníky, s dodavateli apod.). Ty jsou pak skvělým zdrojem odolnosti vůči nepříznivým vlivům externího prostředí.

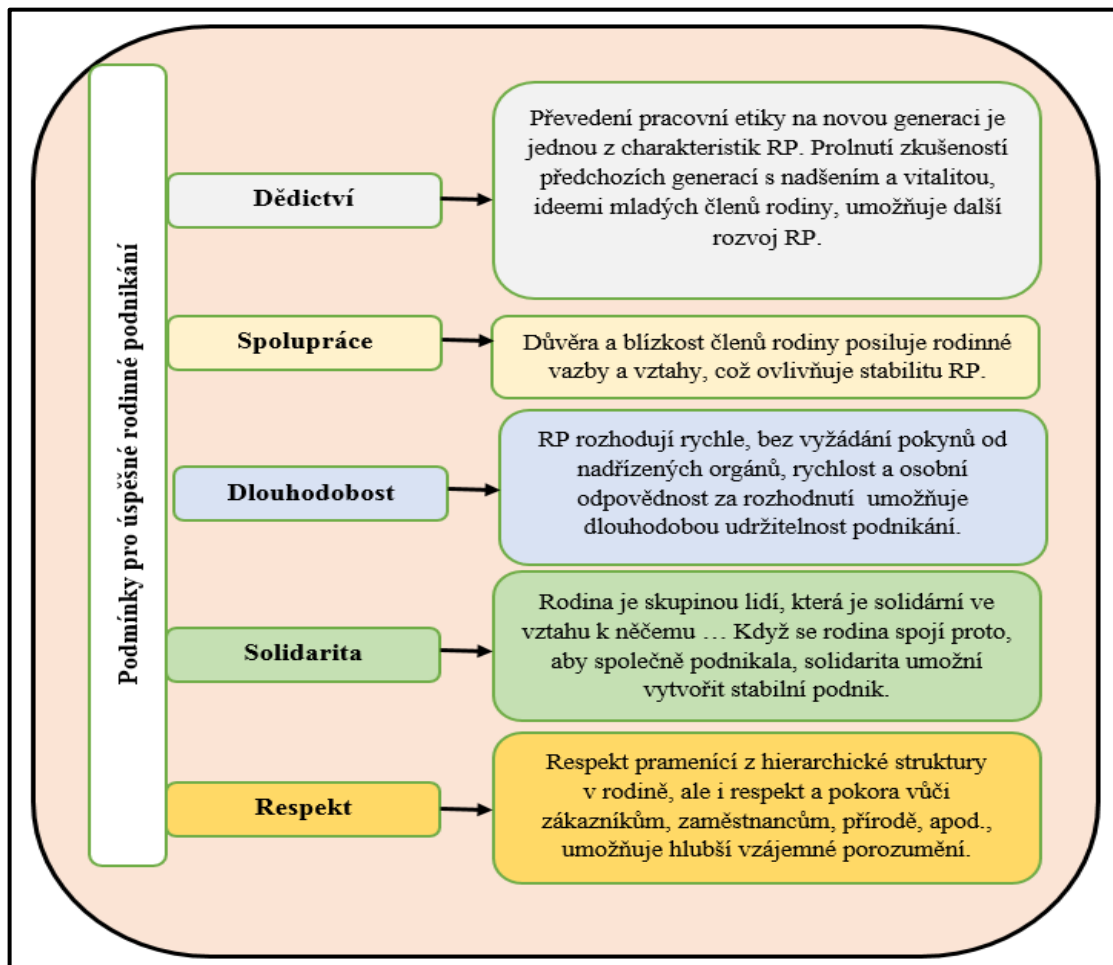
6.7 Jak byste ohodnotili na stupnici odolnost Vaší rodinné firmy?

Jednička nejnižší, 5 nejvyšší.

Hodnota	Odpovědí	Procent
1.	2	2 %
2.	6	6%
3.	20	19 %
4.	52	50 %
5.	25	24 %

Více jak dvě třetiny rodinných firem sebehodnotí svoji odolnost na stupnici 4-5, což svědčí o jejich zdravém vysokém sebevědomí a důvěře v dlouhodobý podnikatelský úspěch.

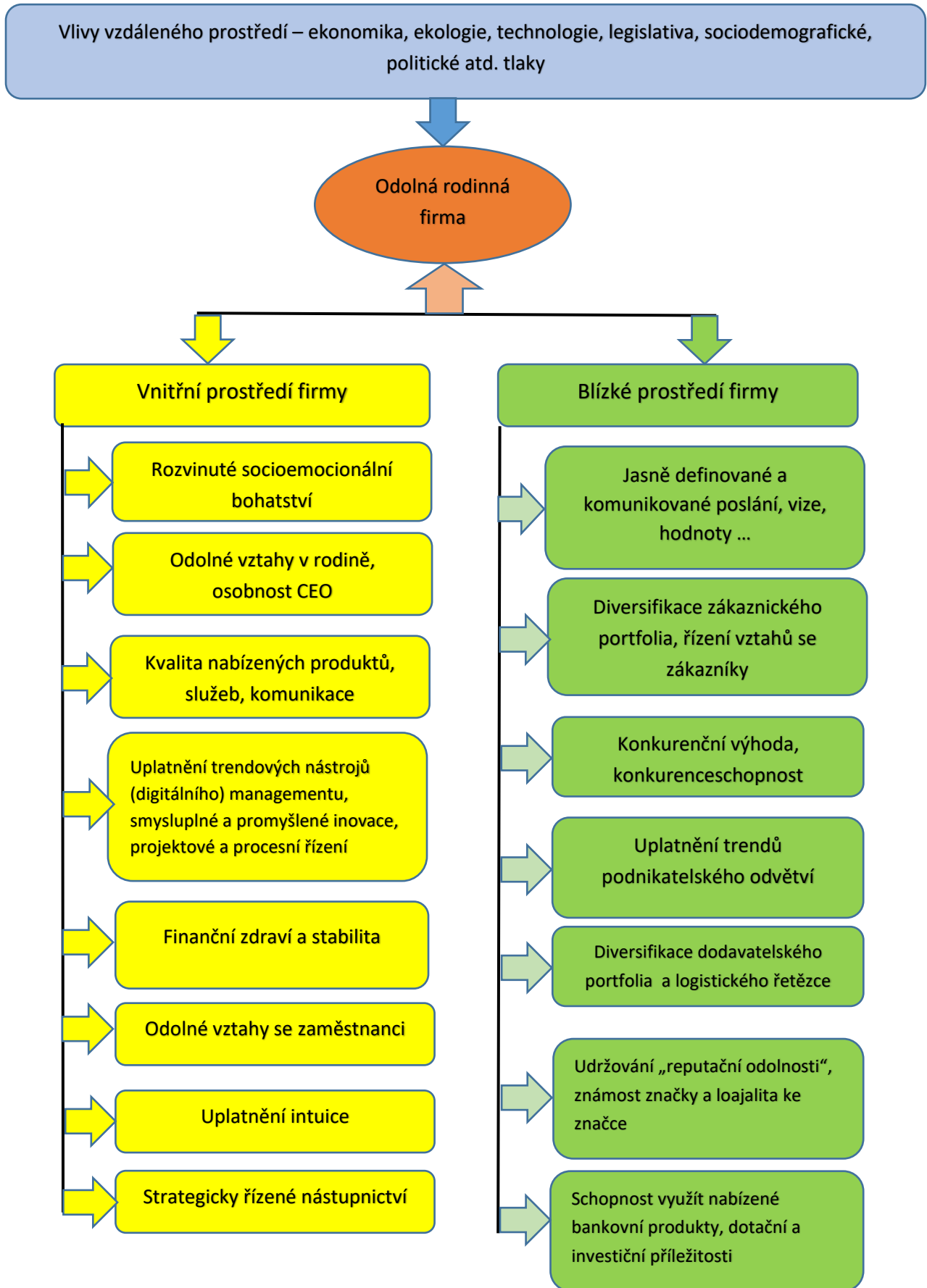
Odborná literatura²¹ uvádí následující **předpoklady či podmínky v interním prostředí pro úspěšné rodinné podnikání**





Na základě výše uvedených textů STUDIE odolnosti rodinného podnikání – závěrečné výzkumné zprávy, lze navrhnout obecný **Model odolnosti rodinného podnikání, který je v oblasti minimálně vnitřního prostředí rodinné firmy v souladu s dosavadním vědeckým poznáním – viz výše + soupis zdrojů.**



²¹ Hammadeh, F. 2018. Family Business Continuity in the Middle East & Muslim World. Betting Against the Odds. Pennsauken, United States: BookBaby. ISBN 9781543925593

Model odolnosti rodinného podnikání



Odbornou porotou byly na základě jednotných parametrů statistického hodnocení dotazníkového šetření vyhodnoceny následující vysoce odolné rodinné firmy:

Firma	Krátké představení	www kontakt
<p>AGD Print s.r.o.</p>  <p>technické štítky, samolepky, reklamní předměty</p>	<p>Firma vznikla v říjnu roku 1994, nicméně zakladatelé začali s podnikáním v roce 1991 jako OSVČ. Zaměřili se na řezanou reklamu, v současné době jsou hlavním oborem hliníkové, nerezové, polykarbonátové štítky, mosazné cedule, PVC cedule, principem komplexní výrobní program pro jakýkoliv druh značení.</p> <p>Firma s příchodem dvou synů do managementu neinovuje jen výrobní technologie, výrobní program, ale i „sama sebe“. Zavedla nový řídicí a evidenční systém, instalovala a zprovoznila fotovoltaický systém s akumulací elektřiny pro vlastní spotřebu. Záměrem je rozšířit stávající výrobní kapacitu a vstoupit na další zahraniční trhy. Do svého podnikání krom neuvěřitelných inovací vnáší rodinní příslušníci také lidskost, pokoru a respekt ke kvalitnímu životu rodiny i zaměstnanců.</p>	<p>https://www.agdprint.cz/</p>
<p>BRUSIVO spol. s r.o.</p> <p>EST. 1992</p> 	<p>BRUSIVO spol. s r.o. působí na trhu s brusnými materiály již 30 let. Z malé rodinné firmy se vyvinula společnost s největší výrobou v České republice a významným jménem na mezinárodním trhu.</p> <p>Firma je v současnosti řízena nástupníkem, jednatelem, CEO Radkem Komasem. Zakladatel je v roli poradce, mentora a kouče. Díky stabilnímu rozvoji, nákupu nových strojů a neustálému rozšiřování sortimentní nabídky obrat firmy roste. Jeho 80 % zajišťuje produkce pro český a slovenský trh. Zbýlých, avšak nezanedbatelných 20% je rozloženo mezi vývoz k zahraničním klientům, zejména v Německu, Švédsku, Rakousku, Beneluxu a Španělsku, ale též do zámořských destinací Chile a Jižní Afriky. Společnost klade důraz na rozvoj mladých talentů, váží si kvalitní práce svých zaměstnanců a dlouhodobých vztahů se zákazníky.</p>	<p>https://brusivo.eu/</p>

<p>CENTES spol. s r.o.</p> 	<p>Firma Centes je českou strojírenskou rodinnou firmou s tradicí výroby od roku 1991. Název je odvozen z původního Centra techniky a sportu. Je ověřeným dodavatelem dílů pro automotive, aero, stavební, železniční a lodní průmysl. Co slíbí, to platí. Mezi hlavní pilíře firemního etického kodexu patří respektování zákonů naší země, úcta a důvěra vůči nadřízeným a kolegům, rovné postavení, maximální vstřícnost vůči zákazníkovi, závazek mlčenlivosti vzhledem k interním informacím, jednání v zájmu firmy a její dobré pověsti a ohled na životní prostředí.</p> <p>Firma je řízena zakladatelem, jednatelem a ředitelem společnosti, panem Miroslavem Zemene, dcera Veronika Zemenová řídí marketingové aktivity a Centrum ekologického bydlení a architektury. Syn Petr Zemene se připravuje na roli budoucího CEO, vykonává funkci ředitele společnosti NAVEL, spol. s r.o. Řídí se sloganem: Tam, kde konkurence končí, naše nástroje začínají...</p>	<p>https://centes.cz/</p>
<p>JELÍNEK - výroba nábytku s.r.o.</p> 	<p>Rodinná firma s tradicí výroby od roku 1897. Truhlářina se v rodině drží už pět generací. Kontinuálně si předává lásku ke dřevu, motto již od prapradědečka zní „Poctivou prací získat důvěru zákazníka“. Spojením poctivého řemesla, ruční práce a moderních technologií vznikají výrobky prvotřídní kvality.</p> <p>Současní ředitelé firmy, obnovitelé výrobní tradice po restituci v 90. letech, jsou sourozenci Daniel a Tomáš Jelínkovi. Nejmladší z rodiny Jelínků a nadcházející pokračovatel v rodinné firmě je David Jelínek, který zastává pozici Sales & Marketing Manažera. Fascinuje jej to, že může pokračovat ve smysluplné práci. Lidský dotek, ruční práce, to je to, co dělá nábytek firmy nábytkem od Jelínka. Spojuje moderní technologie s tradičním truhlářským řemeslem. Nábytek od Jelínka vydrží po generace a za kvalitu firma ručí svým jménem.</p>	<p>https://www.jelinek.eu/o-nas</p>

SATTURN HOLEŠOV spol. s r.o.



Firmu založil v roce 1992 společně se svojí manželkou Jaromír Tomšů. Dlouhodobě se věnuje výzkumně-vývojovým projektům v oblasti životního prostředí, zejména čištění odpadních vod na venkově a chytrému hospodaření s vodou. Je nositelem několika užitných vzorů a patentových řešení. Firma se chlubí oceněním „Vizionář 2019“ za projekt „Chiméra – mobilní aplikace pro šifrovanou komunikaci mezi uživateli“ a zároveň je i vítězem celostátní soutěže „Inovace roku 2019“ za technologický projekt „Komplexní systémová telemetrie pro obecní soustavy domovních ČOV a úpravny vod“. Aktuálně nejvyšším oceněním, kterého se firmě dostalo za své dlouhodobé inovační aktivity v oblasti životního prostředí, je Cena Magalhãesova průlivu za inovační projekt ENCELADUS.

Ve šlépějích zakladatele kráčí syn Jaromír Tomšů ml., aktuálně studuje vysokou školu, vykonává funkci prokury a s provozem se průběžně seznamuje. Zapojena je i dcera a její manžel.

<https://www.satturn.cz/>

Soupis zdrojů

- Businessinfo.cz [online]. Registr rodinných podniků. 2022. [Cit. 2022-08-22]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/clanky/registr-rodinnych-podniku/>
- 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
- Centrum pro rodinné firmy VŠE. [online]. *Rodinné firmy*. Praha, 2020, [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: https://www.vse.cz/wp-content/uploads/Rodinne-firmy_CRF_vyzkum.pdf
- 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
- Gestrasz.com. [online]. About us. 2022. [Cit. 2022-08-22]. Dostupné z <https://gestrasz.com/cs/o-firme>
- Hambergerová, L. [online]. Než začnete řešit JAK předat firmu, odpovězte si na PROČ. 4.5.2022. [Cit. 2022-08-22]. Dostupné z <https://rodinnefirmy.vse.cz/clanky/nez-zacnete-resit-jak-predat-firmu-odpovezte-si-na-proc/>
- Hammadeh, F. 2018. *Family Business Continuity in the Middle East & Muslim World. Betting Against the Odds*. Pennsauken, United States: BookBaby. ISBN 9781543925593
- Hejdová, M. Konflikt jako hrozba rodinných firem a možnost jeho řešení v rámci nástupnictví. Liberec: TU v Liberci. 2021. Bakalářská práce. Vedoucí: Rydvalová, P.
- Hotelyhotelum.cz. [online]. Jak delegovat úkoly a pravomoc. 12.12.2019. [Cit. 2022-08-22]. Dostupné z <https://www.hotely-hotelum.cz/jak-delegovat-ukoly-a-pravomoc/>
- magazin.lmc.eu. [online]. Onboarding aneb Nástupní proces pod palcem. 9.1.2021. [Cit. 2022-08-22]. Dostupné z <https://magazin.lmc.eu/onboarding-aneb-nastupni-proces-pod-palcem>
- 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
- Mdexx.com. [online]. Vyjádření poslání. 2022. [Cit. 2022-08-22]. Dostupné z <https://www.mdexx.com/cs/spolecnost/o-nas/vize-mise-hodnoty/>
- 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
- Němečková, K. [online]. Employer Branding Experience 2019: Firemní kulturu bez jasně definovaných hodnot nepostavíte ani neudržíte. 15.10.2019. [Cit. 2022-08-2]. Myšlenková mapa firemní kultury a hodnot. Autor: Bea Brosková. Dostupné z https://www.focus-age.cz/m-journal/praxe/employer-branding-experience-2019--firemni-kulturu-bez-jasne-definovanych-hodnot-nepostavite-ani-neudrzite__s284x14759.html
- nsgmorison.cz. [online]. Rodinná ústava není recept na nedělní rodinný oběd, ale nástroj komunikace s mladší generací. 2022. [Cit. 2022-08-22]. Dostupné z <https://nsgmorison.cz/proc-mit-rodinnou-ustavu/>
- Petrů, N. (2021). [online]. Rodinné podnikání. TU Liberec. Habilitační práce. Dostupné z <http://147.230.18.117/bitstream/handle/15240/160249/Rodinn%3a9%20podnik%3a1n%3ad%20v%20%4%8cR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Petrů, N. *RODINNÉ PODNIKÁNÍ fenomén, příležitost, budoucnost*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a. s., 2020. EUPress. ISBN 978-80-7408-207-8
- 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., 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
- Přehled dotací. cz. [online]. Programy pro vaši firmu. 2022. [Cit. 2022-08-22]. Dostupné z <https://www.prehleddotaci.cz/vypis-programu/?size=40&sp111=on&ia27=on#size=40&page=1&pageTo=1&sp111=1&ia27=1>
- Uličný, V. [online]. DIGITÁLNÍ TRANSFORMACE V 2021: PROČ BY VÁS MĚLA ZAJÍMAT? 11.4.2022. [Cit. 2022-08-22]. Dostupné z <https://www.rascasone.com/cs/blog/digitalni-transformace-roc-by-vas-mela-zajimat>
- Wealthmagazin.cz. [online]. Co je rodinná ústava. 13.7.2020. [Cit. 2022-08-22]. Dostupné z <https://wmag.cz/co-je-rodinna-ustava/>

Právní upozornění:

Za názory, postřehy, závěry či doporučení uvedená v tomto dokumentu nesou výlučnou odpovědnost autoři. Tyto názory, postřehy, závěry či doporučení nemusí nutně představovat oficiální postoj všech zástupců univerzitní platformy, odborníků z praxe, podnikatelské veřejnosti, členů AMSP ČR, státních municipalit, zástupců poradenských firem, advokátních kanceláří, apod.

STUDIE odolnosti rodinného podnikání – závěrečná výzkumná zpráva *je jedním z výstupů v rámci řešení studentského projektu „Optimalizace controllingových procesů HR ke stabilizaci podniku“ s využitím účelové podpory na specifický vysokoškolský výzkum Vysoké školy finanční a správní, a.s.*

Vzor citace:

PETRÚ, Naděžda & PAVELKA, Jan. Průzkum Asociace rodinných firem - STUDIE odolnosti rodinného podnikání – závěrečná výzkumná zpráva. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s. 2022. 47 s.