

EDICE EKONOMICKÉ FAKULTY TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI
STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU



Typologie a hodnocení vitality **RODINNÉHO PODNIKÁNÍ**

KOLEKTIV AUTORŮ

T A
Č R

 TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta ■

TYOLOGIE A HODNOCENÍ VITALITY RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

KOLEKTIV AUTORŮ

Zpracováno v rámci projektu TA ČR – Omega, reg. č. TD03000035 s názvem Rodinný podnik – řešení sociálních a ekonomických disparit obcí (období řešení 2016 – 2017).

Více o projektu viz <http://vyzkum.ef.tul.cz/td03000035/>.

Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání

Autorský kolektiv:

I. část: prof. Ing. Jáč Ivan, CSc.,
doc. Ing. Rydvalová Petra, Ph.D.,
JUDr. Karhanová Horynová Eva,
Ing. Zbránková Magdaléna, Ph.D.

II. část: doc. Ing. Rydvalová Petra, Ph.D.,
prof. Ing. Jáč Ivan, CSc.,
Ing. Petřů Naděžda, Ph.D.,
doc. Ing. Vacek Jiří, Ph.D.,
Ing. Štichhauerová Eva, Ph.D.,
Ing. Zbránková Magdaléna, Ph.D.

Příloha A: JUDr. Karhanová Horynová Eva,

Příloha B a C: doc. Ing. Rydvalová Petra, Ph.D.,
doc. Ing. Antlová Klára, Ph.D.

Příloha D: doc. Ing. Rydvalová Petra, Ph.D.,
Ing. Štichhauerová Eva, Ph.D.

Odborná redakce: doc. Ing. Rydvalová Petra, Ph.D.

Jazyková redakce: Mgr. Hastrdlová Šárka, Ph.D.

Technická redakce: Mgr. Žižka Tomáš

Recenzní posudek zpracoval: prof. Ing. Hájek Ladislav, CSc.

Tisk: Vysokoškolský podnik Liberec, spol. s r.o.

EDICE Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci:

Strategické řízení výkonnosti podniku

Svazek: čtvrtý

1. vydání, 2017

© Technická univerzita v Liberci

Studentská 1402/2

461 17 Liberec 1

ELEKTRONICKÁ VERZE:

ISBN 978-80-7494-352-2

Obsah

Úvod	v
Část I.	
Návrh typologie rodinného podnikání v právním prostředí České republiky	1
1 Úvod k typologii rodinného podnikání.....	3
2 Monitoring přístupů k definování pojmu v zahraniční a české literatuře	5
2.1 Analýza přístupů k vymezení rodinného podnikání	6
3 Definice pojmu „rodinné podnikání“ v právním prostředí České republiky ..	10
3.1 Zkušenosti ze Slovenska	10
3.2 Stav v České republice.....	11
3.3 AMSP ČR – setkání k tématu 12. 12. 2016	12
4 Vymezení rodinného podnikání v České republice – typologie	14
4.1 Typologie se zohledněním právní formy podnikání	14
4.2 Typologie se zohledněním předmětu podnikání	16
Část II. Návrh hodnocení vitality rodinného podnikání	17
5 Úvod k hodnocení vitality rodinného podnikání v České republice	19
6 Analýza přístupů ke specifickým rodinného podnikání pro hodnocení jeho vitality	21
7 Metodický postup hodnocení specifík ovlivňujících vitalitu rodinného podnikání	25
7.1 Vitalita rodinného podnikání.....	28
7.2 Vyhodnocení vitality rodinného podnikání.....	31
7.3 Hodnocení vnějšího prostředí rodinného podnikání.....	33
Shrnutí	39
Summary.....	40
Seznam zdrojů.....	41
Klíčové pojmy.....	45
Přílohy	46
Příloha A: Právní vymezení pojmů RODINY	47
Příloha B: Ukázka z databáze měst a obcí České republiky.....	52
Příloha C: Vývojový diagram znalostního systému modelu	54
Příloha D: Postup pro stanovení vah hodnocení vitality.....	58

Seznam tabulek

Tabulka 1-A a B:

Nejčastější kritéria používaná pro vymezení rodinného podniku v zahraničí7

Tabulka 2:

Vyhodnocení A) vnitřního prostředí rodinného podnikání – VITALITA.....31

Tabulka 3:

Stupně hodnocení vitality na základě specifík rodinného podnikání.....33

Tabulka 4:

Vyhodnocení B) vnějšího prostředí rodinného podnikání – ukazatelé za obec34

Úvod

Na přelomu let 2016 a 2017 se setkáváme se situací, kdy je široce diskutována otázka, zda má rodinný podnik/firma/farma v České republice společenský statut. Domníváme se, že jej postupně získává. Nastupující druhá generace rodinného podnikání v České republice, po nastartování tržního prostředí v 90. letech dvacátého století, nemá a nebude mít jednoduchou situaci. Jak uvedl Libor Musil z firmy LIKO-S na konferenci „Rodinné firmy na rozcestí“ dne 12. 12. 2016, pokračovat v rodinném podnikání není v České republice zatím atraktivní. Pro mladé lidi je zajímavější pracovat na manažerské pozici v nadnárodní firmě. Tomu odpovídá rovněž systém vzdělávání jak na úrovni středních, tak vysokých škol, které je více zaměřeno právě na procesy velkých obchodních korporací s doplněním problematiky malých a středních podniků. Odlišnosti rodinných podniků zohledňovány ale většinou nejsou.

Rodinné podnikání se odehrává v celém spektru velikosti podniků, má však svá specifika v kontextu úzkého propojení podnikatelských aktivit a rodinné harmonie. Taguiri R. a J. A. Davis (1992) vysvětlují, že rodinné podnikání je systém složený ze tří perspektiv, a to rodiny, managementu a vlastnictví. Při tvorbě strategie rozvoje rodinného podnikání je proto nutné připravovat i jeho předání z hlediska následnosti ve vedení, předání hodnoty majetku a kontroly nad firmou a rodinou. Na principu těchto tří perspektiv je připraven rovněž koncept předkládaného **modelu pro specifikaci typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání**.

Záměrem této publikace je vymezit postup pro hodnocení ekonomických subjektů se specifiky rodinného podnikání, který bude dále využit pro vytvoření znalostního systému v rámci projektu TA ČR (reg. č. TD03000035). Tento systém umožní registraci, identifikaci rodinných podniků, vyhodnocení jejich rozvoje a v případě odhalených dysfunkcí umožní přístup ke znalostem pro řešení zjištěných úskalí.

Jak z uvedeného vyplývá, cílem projektu je identifikovat typy rodinného podnikání v podmínkách České republiky, následně specifikovat a vyhodnotit vitalitu rodinných podniků k jejich rozvoji se zohledněním sídla působení v obcích venkovského typu. Jednotlivé klíčové pojmy jsou definovány v průběhu textu publikace. Podstatné je zdůraznit, že v případě využití pojmu FIRMA či PODNIK jsou tyto pojmy chápány z pohledu ekonomické teorie.

FIRMA je chápána jako dílčí subjekt trhu zahrnujícího domácnosti, firmy a stát. Pojmy PODNIK jako samostatný ekonomický subjekt a PODNIKÁNÍ jsou vymezeny ve smyslu využívání výrobních faktorů (přeměny vstupů na výstupy), kdy prostřednictvím inovací a změn dochází ke zvyšování jejich hodnoty. Přičemž se jedná o dynamický proces směrem k vytváření přidané hodnoty.

VITALITA je v modelu chápána dle teoretického konceptu J. Plamínka. Je podмінěna zvládnutím čtyř klíčových disciplín, a to užitečnosti, efektivity, stability a dynamiky. Přičemž nejprve bychom měli řešit otázku užitečnosti, teprve v případě užitečných procesů se zabýváme jejich efektivitou. Následně, až když je systém stabilní, je smysluplné zabývat se otázkou jeho rozvoje, dynamikou.¹ Teorii vitality představil J. Plamínek ve své knize Diagnostika a vitalizace firem a organizací (Plamínek, 2014).

Pojem RODINY je z hlediska sociálního vysvětlen v kapitole 3.2. Terminologie dle nového občanského zákoníku je dále rozvedena v příloze A.

METODICKÝ POPIS

Tvorba modelu pro SPECIFIKACI TYPOLOGIE A HODNOCENÍ VITALITY RODINNÝCH PODNIKŮ byla z hlediska **metodického postupu** rozdělena do dvou fází.

- I) Nejprve byl zpracován metodický postup typologie rodinného podnikání, a to ve vazbě na platnou legislativu České republiky. Základ je postaven na modelu F-Power Experience Culture, přičemž faktor P (síla, moc) poskytuje regulační nástroje dle legislativy dané země. Je hodnocena podílem rodiny na vlastnictví firmy (tj. obchodní podíl, schopností řídit a kontrolovat). Další dva, faktor E (zkušenosti) popisuje přenos zkušeností mezi generacemi, C (kultura) hodnotí kulturu a společensky odpovědné podnikání, se vztahují k obci/sídlu/místu rodinného podnikání. (Koráb, 2008 a Astrachan, Smyrnios, 2005)
- II) Ve druhé fázi byl vytvořen postup pro hodnocení VITALITY rodinného podnikání z hlediska užitečnosti, efektivity, stability a dynamiky rozvoje rodinného podnikání. Pojem zdraví je pojímán v souvislosti s konceptem finančního zdraví.

V návaznosti na tyto fáze je zpracován postup tvorby znalostního systému pro specifika rodinného podnikání a hodnocení jeho vitality ve vazbě na sídlo daného podniku v České republice formou vývojového diagramu.

¹ Více viz <http://www.jiriplaminek.cz/index.php/teorie-vitality>.

Část I.

Návrh typologie rodinného podnikání v právním prostředí České republiky

Autoři: Jáč Ivan, Rydvalová Petra, Karhanová Horynová Eva, Zbránková Magdaléna

1

Úvod k typologii rodinného podnikání

Úvodní otázkou je, proč se definováním pojmu rodinného podniku a vymežováním typů rodinného podnikání zabývat.

Tuto potřebu nemívají společnosti, státy, ve kterých má rodinné podnikání dlouhou tradici. V těchto zemích se problematice věnuje dlouhodobě mimořádná pozornost, je jí dán prostor při vzdělávání na univerzitách, a to přesto, že pojem nemá své vlastní legislativní vymezení. Typickým příkladem je např. Švýcarsko, Itálie.

V České republice a ostatních státech s přetřhanou podnikatelskou historií v důsledku socialistického plánovaného hospodářství, bývá situace jiná. Jak je patrné z rešerše odborné literatury, tématu rodinného podnikání se cca po 25 letech od roku 1990, kdy byly zakládány první soukromé podniky, věnuje velká pozornost. Diskuze je vedena v rovině zkoumání přínosu rodinného podnikání směrem k národnímu hospodářství. Dalším tématem je, zda existují důvody pro koncepci speciálního vzdělávání či jiné formy nepřímé podpory a v neposlední řadě, zda vymezit program přímé (finanční) podpory pro rodinné podniky a za jakých podmínek. V tento okamžik se setkáme s dotazem, jak vymezíme rodinný podnik, který by měl na tuto specifickou podporu nárok?

Typologii rodinných podniků lze uchopit z mnoha hledisek: manažersko-psychologického, finančního, právního a dalších. Záleží na tom, za jakým účelem k **vymezení rodinného podnikání** přistupujeme. Z hlediska úvahy o nepřímé či přímé podpoře z veřejných finančních zdrojů či její kombinaci je nutná definice v rámci legislativního rámce České republiky. Je ale další otázkou, zda je nutné k tomu vydávat speciální právní normu, tak jako je směřovaná snaha na Slovensku. Nebo zda do větší míry provést vymezení daného pojmu, který je v České republice zatím velmi

„úsporně“ charakterizován v novém občanském zákoníku (dále také NOZ, viz příloha A), v rámci existujících norem soukromého práva.

Rekodifikace soukromého práva v roce 2012 přinesla i první vymezení daného tématu v novém občanském zákoníku, a to v podobě institutu rodinného závodu. (Česko, 2012a)

Tým Ekonomické fakulty Technické univerzity Liberci se tématu věnuje dlouhodobě. V roce 2015 vydal publikaci, kde se zabývá především otázkou nepřímé podpory rodinného podnikání, případně možností kombinace s přímou, a to např. ve formě spolufinancování celoživotního vzdělávání v oblasti rodinného podnikání s možností dotace daného vzdělávání z programů podpory MPSV, Úřadů práce v České republice. Další diskutovanou možností je podpora podnikání manželů apod. **Snahou je zaměřit se na podporu obnovy rodinného podnikání jako nástroje, který by mohl být motivací k setrvání či návratu mladých lidí do malých obcí a snížení nezaměstnanosti v hospodářsky slabých oblastech.** V dané situaci potřebujeme uvedený pojem vymežit a vysvětlit. Cílem zkoumané metodiky je definovat rodinné podnikání v podmínkách České republiky se zohledněním právních aspektů. V kontextu toho jsou vymezeny následující dílčí cíle:

- Specifikovat typy rodinného podnikání v právním prostředí České republiky.
- Nastavit metriky pro vymezení jednotlivých typů rodinného podnikání umožňující jejich sledování, vyhodnocování a návrhy možností jejich podpory (formou přímou či nepřímou).

Metodický postup pro vymezení rámce rodinnosti ekonomického subjektu a typologie rodinného podnikání z hlediska českého právního systému je rozdělen do čtyř fází:

- 1) Monitoring přístupů k definování pojmu v zahraniční a české literatuře.
- 2) Analýza přístupů k vymezení pojmů (textů, výsledků realizovaného dotazníkového šetření).
- 3) Stávající vymezení definice pojmu rodinné podnikání v právním prostředí České republiky (v roce 2016).
- 4) Návrh vymezení typů rodinného podnikání v legislativním prostředí České republiky.

2

Monitoring přístupů k definování pojmu v zahraniční a české literatuře

Výsledek rešerše odborné literatury byl publikován v díle Rydvalová et al. (2015). Lze konstatovat, že jednotlivé státy ani v rámci Evropské unie nemají specifikovanou jednotnou definici rodinného podnikání. Dále jsou shrnuty poznatky ze zahraniční a z české literatury. Následně v kapitole 2.1 je uvedeno porovnání kritérií specifikujících rodinné podnikání.

Určité shrnutí přístupů k definování rodinného podnikání v zahraničí poskytuje Family Firm Institute založený v roce 1986 v Bostonu v USA. Lze vyjít z následujících pěti definic rodinného podniku, které uvádí na svých webových stránkách (FFI, 2016).

- I. Rodinnými jsou ty firmy, ve kterých je zapojeno více členů jedné rodiny jako převažující vlastníci nebo manažeři, a to buď současně či v průběhu času (Miller et al., 2007 dle FFI, 2016).
- II. Rodinné firmy jsou takové, ve kterých rodina podnikání ovládá zapojením do jeho vlastnických a řídicích funkcí. Zapojení rodiny v rovině vlastnictví a řízení se měří jako procento vlastního kapitálu firmy v držení členů rodiny a jako procento manažerů, kteří jsou současně členy dané rodiny a současně zapojeni do jejího řízení (Sciascia a Mazzola, 2008 dle FFI, 2016).
- III. Rodinným podnikem je takový ekonomický subjekt či skupina podniků, ve kterém dva nebo více členů jedné rodiny (rodinná skupina) mají zájem o vlastnictví a ochotu v daném podnikání pokračovat.

- IV. Rodinné je podnikání v případě, že je řízené a/nebo spravované s úmyslem pokračovat ve vizi dominantního seskupení ovládaného členy stejné rodiny nebo malého počtu rodin takovým způsobem, který je potenciálně udržitelný generacemi dané rodiny či rodin.
- V. Firma jakékoliv velikosti je rodinným podnikem pokud:
- a. většina rozhodovacích práv je ve vlastnictví fyzické osoby (nebo více osob), která firmu založila nebo získala podíl na jejím základním kapitálu, nebo je ve většinovém vlastnictví manželů, manželek, rodičů, dětí nebo přímých dědiců jejich dětí;
 - b. většina rozhodovacích práv je v rodině, ať už nepřímo či přímo;
 - c. alespoň jeden zástupce rodiny nebo příbuzných je formálně zapojen do správy firmy;
 - d. kótované společnosti jsou rodinnými v případě, že osoba, která firmu založila nebo získala podílový kapitál firmy nebo jejich rodiny nebo potomci vlastní 25 procent rozhodovacích práv stanovených podílem na základním kapitálu. (EU, viz FFI, 2016, také Rydvalová, et al., 2015).

2.1 Analýza přístupů k vymezení rodinného podnikání

Analýza přístupů k vymezení rodinného podnikání byla prezentována v monografii Rodinné podnikání – zdroj rozvoje obce (Rydvalová et al., 2015) a výsledky jsou shrnuty v tabulce 1-A a 1-B. Data za 28 evropských zemí v tabulce 1 vycházejí ze studie Mandel (2008), přičemž při jejím sestavování nebyly brány v úvahu váhy kritérií, byla evidována pouze četnost jeho výskytu. (Rydvalová et al., 2016, AE, překlad, s. 170 – 171).

Tabulka 1-A: Nejčastější kritéria používaná pro vymezení rodinného podniku v zahraničí

Kritérium pro vymezení rodinného podniku	Belgie	Bulharsko	Česká rep.	Dánsko	Finsko	Francie	Chorvatsko	Irská rep.	Litvská rep.	Lotyšská rep.	Lucembursko	Maďarsko	Malta	SRN
Vlastnictví														
Podíly majetku firmy v rodině až do generačních větví	1		1		1			1	1		1		1	
Rodinou vlastněna, dosaženo nejméně 2. generace vlastníků		1		1	1	1		1						
Většinový podíl firmy v rodině*		1		1		1				1				1
Nejméně 2 členové rodiny jsou vlastníky firmy**					1				1			1		
Řízení														
Nejméně 2 ředitelé mají stejné příjmení	1													
Nejméně 1 člen rodiny má manažerskou pozici (má významný vliv na řízení)	1	1	1		1	1	1	1	1					1
Více jak 1 generace ve firmě – aktivně	1	1				1								
Kontrola														
Převládající kontrola nad firmou (alespoň 1 člen rodiny)		1	1	1	1	1		1	1		1		1	1
Zaměstnanecký poměr														
Alespoň 1 člen rodiny zapojen do přímé činnosti firmy***	1				1							1		
Nejméně 2. generace pracuje v podniku, nebo se chystá								1						
Závislost členů (domácnosti) rodiny na zdroji příjmu z firmy****			1				1		1					
Odvětví působnosti firmy														
Zemědělství, služby							1					1		

Tabulka 1-B: Nejčastější kritéria používaná pro vymezení rodinného podniku v zahraničí

Kritérium pro vymezení rodinného podniku	Itálie	Nizozemí	Polsko	Portugalsko	Rakousko	Rumunsko	Řecko	Slovensko	Slovinsko	Velká Británie	Španělsko	Švédsko	SUMA (z A + B)
Vlastnictví													
Podíly majetku firmy v rodině až do generačních větví	1	1	1	1									11
Rodinou vlastněna, dosaženo nejméně 2. generace vlastníků		1	1	1		1						1	10
Většinový podíl firmy v rodině*			1		1	1	1	1	1	1	1	1	14
Nejméně 2 členové rodiny jsou vlastníky firmy**	1												4
Řízení													
Nejméně 2 ředitelé mají stejné jméno													1
Nejméně 1 člen rodiny má manažerskou pozici (má významný vliv na řízení)	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	19
Více jak 1 generace ve firmě – aktivně				1									4
Kontrola													
Převládající kontrola nad firmou (alespoň 1 člen rodiny)		1		1			1	1	1	1	1		17
Zaměstnanecký poměr													
Alespoň 1 člen rodiny zapojen do přímé činnosti firmy***					1						1	1	6
Nejméně 2. generace pracuje v podniku, nebo se chystá		1											2
Závislost členů rodiny na zdroji příjmu z firmy****	1		1		1				1				7
Odvětví působnosti firmy													
Zemědělství, služby					1								3

Zdroj tabulek 1-A a 1-B: Rydvalová et al., 2016, upraveno ze studie I. Mandl, 2008

Poznámky: Údaje nebyly zjištěny za Estonsko, Kypr.

* V Lotyšsku a SRN kompletní vlastnictví firmy členem rodiny s možností převzetí jako dědictví.

** V Litvě požadavek založení firmy a vlastnictví manželi.

- *** V Maďarsku musí být zaměstnán vedle farmáře ještě další člen rodiny, a to na plný úvazek.
- **** V Chorvatsku je specifikováno, že členové domácnosti mohou legálně pracovat v podniku bez pracovní smlouvy.

Dominantním kritériem pro vymezení rodinnosti podniku je vlastnictví podniku členy rodiny. Z nich nejčastějším kritériem je většinový podíl vlastnictví v rámci rodiny. Některé země, např. USA, požadují, aby vlastník považoval svůj podnik za rodinný. V Evropě rodovost dokládá alespoň dvougenerační působnost firmy, nebo vlastnictví podniku alespoň dvěma členy jedné rodiny (postačuje jen v příbuzenské linii). Druhým významným kritériem je požadavek, aby strategické řízení podniku bylo v rukou rodiny. Nejčastěji se uvádí, že alespoň jeden člen rodiny musí mít významný vliv na řízení. S tímto kritériem úzce souvisí třetí, které se leckdy neodděluje, a to významná role rodiny v oblasti kontroly. Čtvrtým kritériem, které studie 28 zemí zdůrazňovala, je otázka zaměstnaneckého poměru členů rodiny v podniku. Např. v případě Velké Británie se uvádí informace, že členové rodiny pomáhají neformálně; v případě Itálie je uvedeno, že v podniku pracují členové rodinné jednotky s vysokým stupněm spřízněnosti. V případě České republiky je zmíněna silná závislost členů rodiny na zdrojích z podnikání. Podobné vymezení je uvedeno v případě Polska. Ve Finsku nalezneme kritérium, že minimálně dva členové rodiny pracují v podniku. V případě Chorvatska byla zjištěna skutečnost, že členové domácnosti mohou vždy legálně pracovat v podniku bez pracovní smlouvy. (Mandl, 2008)

Za významné studie v oblasti rodinného podnikání lze pokládat díla autorů ze Švýcarska, kde existuje systém vzdělávání k rodinnému podnikání (viz např. The Center for Family Business HSG v St. Gallen ve Švýcarsku). V rámci studií především Goehlerových (Koráb et al., 2008) byl definován rodinný podnik na základě dvou hlavních indikátorů, a to **vlastního kapitálu** ovládaného rodinou a **počtu členů statutárního orgánu z rodiny**.

3

Definice pojmu „rodinné podnikání“ v právním prostředí České republiky

V úvodu publikace byly uvedeny důvody, proč se typologií v právním prostředí České republiky zabýváme. Otázkou je, zda je nutné vydávat právní normu přímo pro rodinné podnikání. Je nutné mít zákon, který se zaměří jen na rodinné podnikání? Touto cestou jsou vedeny snahy na Slovensku.

3.1 Zkušenosti ze Slovenska

Zde byl v roce 2015 předložen „Návrh zákona o rodinnom podnikaní“ (Hudacký, 2014). V roce 2015 se jej však nepodařilo prosadit (TASR, 2015). V právním prostředí našich dalších evropských sousedů **není** pravidlem vydávání samostatné právní normy (např. v Německu, Rakousku, Itálii, Švýcarsku).

***Komentář autorského týmu:** K tomuto přístupu se přiklání rovněž tým Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.*

3.2 Stav v České republice

V českém právním řádu není definován ani základní pojem termínu rodinné podnikání, a to **RODINA**. Z hlediska sociálního ji můžeme vymezit jako společenskou skupinu, která je spojena manželstvím, pokrevními vztahy nebo adopcí a odpovědností a vzájemnou pomocí (Rydvalová et al, 2015 ze Špaňhelové, 2010). Rodina je v evropském prostředí tradičně postavená na čtyřech základních pilířích:

- Rodina je společensky uznávanou formou vzájemného spoluzití jednoho muže a jedné ženy.
- Členové domácnosti zpravidla žijí, tak řečeno, pod jednou střechou.
- Manželé a děti jsou spojeni biologicky nebo adopcí.
- Mezi potomky a předky funguje společenská dělba práce. Z uvedeného vyplývá, že i děti se dle svého věku a možností podílejí na chodu rodiny, což v pozitivním slova smyslu upevňuje rodinné vztahy.

Tématu rodiny je věnována II. část nového občanského zákona z roku 2012. Více viz příloha A.

Pojem **PODNIKÁNÍ** lze v České republice dovodit z § 420 NOZ jako **výdělečnou činnost, vykonávanou soustavně (nikoliv jako činnosti směřující k příležitostným příjmům), samostatně, na vlastní účet, na vlastní odpovědnost, živnostenským nebo obdobným způsobem, za účelem zisku.**

V. Koráb se svými kolegy definuje tzv. rodinnou firmu (2015): „Rodinná firma je společnost vlastněná a ovládaná rodinou nebo jejími vybranými členy za předpokladu, že společnost bude v budoucnu předána příští generaci“. Rodinu přitom vymezili jako „skupinu lidí, svázaných k sobě nejen manželstvím, ale také sdílením společného způsobu života“.

Komentář autorského týmu: Při využití právního vymezení pojmů v oblasti soukromého včetně rodinného práva v ČR je ale nutné si položit otázku, jak je vymezen pojem společnost a firma. Tyto pojmy nejsou v rámci Českého podnikatelského prostředí chápány v oblastech ekonomické teorie a v právním vymezení shodně. Proto se tým projektu TA ČR pod vedením prof. Jáče soustředí spíše na pojem podnikání, který je vymezen z hlediska NOZ, a obdobně je jako proces aktivit vedoucí k dosažení přidané hodnoty, zisku, chápán v ekonomické teorii.

Vymezení rodinného podnikání na základě dotazníkového šetření dle Rydvalová et al. (2015, s. 127) přineslo následující pohled respondentů: „*Rodinným podnikem se rozumí ekonomický subjekt s dlouhodobou tradicí, v němž jsou členové rodiny nejen pracovníky, ale mají i rozhodující vliv v jeho vedení.*“

Komentář autorského týmu: *Jak bylo uvedeno, tato definice vychází z výzkumného šetření v rámci regionu SO ORP Liberec (Obdobný výsledek přineslo i šetření všech obcí do 2000 obyvatel za celou ČR, které proběhlo na přelomu roku 2016 a 2017). Problémovým může být pojem „tradice“. Pojem tradice pochází z latinského pojmu „traditio“ (přes, dávat). Pojem je nejčastěji chápán:*

- *Jako předávání celku poznání, schopností, obyčejů, mravů a kultury skupiny lidí (kulturní dědictví z generace na generaci);*
- *Vedle toho tradice označuje i dočasně platné zvyklosti – to, co je běžné a obvyklé;*
- *V právu se pojmu tradice užívá pro vyjádření tradování, pro samotný proces předávání.*
- *V rámci dotazníkového šetření (Rydvalová et al., 2015) byla tradice vymezena z hlediska předání podniku nebo spolupráce v podnikání v rámci generací.*

3.3 AMSP ČR – setkání k tématu 12. 12. 2016

V průběhu přípravy publikace došlo k vymezení pojmu z hlediska aktivit AMSP ČR.

Citace (2016b):

„(1) *Rodinným podnikem je rodinná obchodní společnost, anebo rodinná živnost, anebo rodinná farma.*

(2) *Rodinnou obchodní společností je obchodní společnost, jejíž podíly vlastní z nadpoloviční většiny členové jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je členem jejího statutárního orgánu. Za rodinnou obchodní společnost se považuje také obchodní společnost, jejíž podíly z nadpoloviční většiny drží nebo vlastní ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský fond, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace nebo svěřenským správcem.*

(3) *Rodinná živnost je živnostenským podnikáním, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové rodiny a nejméně jeden z členů rodiny je držitelem živnostenského osvědčení.*

(4) *Rodinná farma je polnohospodářskou výrobou, na které se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové rodiny a nejméně jeden z členů rodiny je držitelem příslušného osvědčení.*

(5) Členové rodiny pro účely tohoto zákona jsou příbuzní v přímé linii anebo sourozenci anebo manželé. Členem rodiny v rodinném podniku může být fyzická osoba ode dne, kdy dovršila 15. roku věku. “

(6) Rodinnou obchodní společností může být jen obchodní společnost sídlící na území ČR. Fundací podle odstavce 2 může být jen fundace sídlící na území ČR. Svěřenským fondem podle odstavce 2 může být jen svěřenský fond zřízený podle českého práva.

Autorský tým publikace navrhuje následující obecnou definici rodinného podnikání v právním prostředí České republiky:

Rodinné podnikání je chápáno jako výdělečná činnost členů rodiny vykonávaná soustavně, samostatně, na vlastní účet, na vlastní odpovědnost, živnostenským nebo obdobným způsobem za účelem tvorby zisku/hodnoty pro danou rodinu, s předpokladem generačního předání.

Členy rodiny jsou manželé, rodiče, sourozenci, děti, vnuci, švagři, prarodiče. V případě rodinného podnikání se rodinné vztahy posuzují ve vztahu k zakladateli či majiteli daného ekonomického subjektu.

V návaznosti na předloženou definici je uvedena v kapitole 4. základní typologie rodinného podnikání.

4

Vymezení rodinného podnikání v České republice – typologie

V prvním kroku je vyhodnoceno zapojení členů rodiny do podnikatelského procesu. Ve vazbě na předmět podnikání je následně vymezeno zaměření daného rodinného podnikání.

Z obecného hlediska vychází definice rodinného podnikání z odborné literatury, kde lze vysledovat následující kritéria pro prokázání rodinného charakteru podnikání. Mezi tato kritéria patří, a to buď současně, nebo v různých obdobích a kombinacích:

- Převažující vlastnictví majetku v daném ekonomickém subjektu je v rukách členů dané rodiny.
- Převládající kontrolu nad podnikatelským subjektem má daná rodina.
- Významný vliv (alespoň 50 %) na řízení ekonomického subjektu je v rukách členů dané rodiny.

4.1 Typologie se zohledněním právní formy podnikání

Při zohlednění právní formy podnikání navržená typologie vychází z NOZ (Česko, 2012a) a ZOK (Česko, 2012b). Specifikace je vždy doplněna informací o možných zdrojích, odkud lze čerpat data.

- 1) **Rodinný závod.** Jedná se dle NOZ o podnikání fyzických osob, z hlediska sociálního pojištění osob samostatně výdělečně činných (dále také FO a OSVČ).

- Dle definice nového občanského zákona se spolupracujícími osobami z rodiny bez zaměstnaneckých smluv. Zdroj dat: Lze zjistit z přiznání daně z příjmů fyzických osoby – FO (OSVČ), nebo v připravovaném informačním systému projektu TD03000035 nechat zaškrtnout pole podnikatelem.
 - Bez spolupracujících osob, kdy členové rodiny vytvářejí zázemí a příležitostně vypomáhají. Zdroj dat: v připravovaném informačním systému projektu TD03000035 (dále také IS) nechat zaškrtnout pole podnikatelem.
 - Další variantou je vnímání rodinnosti závodu na základě generačního předání jednotlivce v rámci rodiny. Zdroj dat: v IS nechat zaškrtnout pole podnikatelem.
- 2) **Rodinné seskupení** (fyzických osob, pouze osob rodiny, v přízni rodiny). Jedná se např. o
- *Rodinný kvazi závod*, kdy člen rodiny podniká jako FO (OSVČ) a s příslušníky rodiny má uzavřen pracovně-právní vztah dle zákoníku práce. Zdroj dat: v evidenčním informačním systému (dále také IS) nechat zaškrtnout pole podnikatelem.
 - *Společnost bez právní subjektivity*. Jedná se o bývalé sdružení bez právní subjektivity, kdy si členové rodiny zřídí oprávnění ke způsobilosti k podnikání jako FO (OSVČ) se vzájemnou spoluprací. Zdroj dat: v IS nechat zaškrtnout pole podnikatelem.
- 3) **Rodinná obchodní korporace**, podnikání právnických osob (dále také PO) dle ZOK, kdy do aktivit podniku jsou zapojeni alespoň dva členové rodiny, a to:
- Alespoň jeden z členů rodiny je většinovým vlastníkem a alespoň jeden další je v manažerské pozici daného podniku. Zdroj dat: v IS nechat zaškrtnout pole podnikatelem.
 - Alespoň dva členové rodiny mají většinový podíl vlastnictví podniku a další mohou být v zaměstnanecké pozici. Zdroj dat: v IS nechat zaškrtnout pole podnikatelem.
 - Většinový podíl v podniku má alespoň jeden (další) člen rodiny po generačním předání. Zdroj dat: v IS nechat zaškrtnout pole podnikatelem.
 - Alespoň dva členové rodiny jsou většinovými vlastníky podniku bez dalšího zapojení do podnikatelských aktivit. Zdroj dat: v IS nechat zaškrtnout pole podnikatelem.

Komentář autorského týmu: Domníváme se, že z veřejných dat nebude možné data stáhnout. Pro zjištění stavu to bude o zaškrťování daného pole v evidenčním systému v rámci registrace ekonomických subjektů rodinného podnikání.

4.2 Typologie se zohledněním předmětu podnikání

Typologie rodinného podnikání se zohledněním předmětu podnikání vychází z právních norem, které danou profesí vymezují. Dominantní jsou živnosti fyzických a právnických osob, dále podnikání v zemědělství a ostatní svobodná povolání. Při zohlednění předmětu podnikání se jedná o následující typy:

- 1) **Rodinná živnost.** Splňuje podmínky rámce definice rodinného podnikání. Svoji činnost z hlediska předmětu podnikání realizuje v podmínkách ČR dle Živnostenského zákona, ve znění pozdějších předpisů, § 5, živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba splní-li podmínky dané tímto zákonem. (Česko, 1991)
- 2) **Rodinná farma.** Může být definována různými způsoby, a to jak v rámci EU, tak celého světa. Definice bývají založeny **na převažujícím podílu zemědělských prací v podnikání**, na vlastnictví a kontrole rodinou (a tím i nástupnictvím mezi generacemi), právním postavením (výluční vlastníci jsou z rodiny) nebo na tom, kdo nese podnikatelské riziko (rodina). Viz Family farming and prospects (IPOL, 2014). V podmínkách ČR je podnikatel evidován jako zemědělský podnikatel Ministerstvem zemědělství. Podle zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství, ve znění pozdějších předpisů je dle § 2e zemědělským podnikatelem fyzická nebo právnická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu jako soustavnou a samostatnou činnost za splnění podmínek dle tohoto zákona. (ČESKO, 1997)
- 3) **Ostatní rodinné svobodné podnikání.** Dle předmětu se jedná o další z možností podnikání dle jiného zákona než živnostenského či o zemědělství. Např. praktičtí lékaři, zubaři, lékárníci, advokáti, architekti, daňoví poradci, auditoři, aj. Tato povolání vykonávají přímo fyzické osoby. Jestliže chtějí vykonávat tato povolání formou právnických osob, je to možné za stanovených podmínek, kdy řídicí je vždy původní výkon fyzické osoby (např. výkon advokacie ve formě obchodní společnosti). Tato povolání jsou stavovskysky sdružená v komorách ve vazbě na konkrétní zákon, který danou profesi vymezuje.

Část II.

Návrh hodnocení vitality rodinného podnikání

Autoři: Rydvalová Petra, Petrů Naděžda, Jáč Ivan, Vacek Jiří, Štichhauerová Eva
a Zbránková Magdaléna

5

Úvod k hodnocení vitality rodinného podnikání v České republice

V úvodu II. části je potřeba nejprve vysvětlit název procesu, který má být předloženým postupem hodnocen, a rovněž přístup k výběru metody jeho hodnocení.

Při přípravě předkládaného modelu byl nejprve zvažován proces hodnocení rozvoje rodinného podnikání. Diskutována byla témata výkonnosti podniku, specifikace jeho stavu ve smyslu vykazování jeho zdraví. Nabídka metod pro zkoumání podnikové výkonnosti je široká a s dalším poznáním se stále vyvíjí. Některé z metod upřednostňují jednoduchost, jiné komplexnost, další schopnost předpovídání budoucího rozvoje firmy. Tak, jak se vyvíjí trh, technologie, společnost, podnikatelské procesy, budou se stále vyvíjet i pohledy na hodnocení výkonu podniků. Byly zvažovány různé metody od těch, které umožňují vyhodnotit finanční situaci či zdraví firmy na základě analýzy dat z účetnictví či daňové evidence, až po komplexnější metody poskytující celostní pohled na strategii podnikání. Např. metoda Kaplana a Nortona z roku 1992 Balanced Score Card (BSC) hodnotící čtyři základní perspektivy pro měření výkonnosti organizace, a to finanční, zákaznickou, procesní a učení se. Dále Model Excellence Europe Foundation for Quality Management (EFQM) založený na 9 kritériích hodnocení efektivity podniku. Lze konstatovat, že každá z metod má své opodstatnění a je vhodné je používat ve vazbě na potřeby hodnoceného jevu.

Naším záměrem není předložit metodický postup, který by dokázal vyhodnotit všechny aspekty vývoje rodinného podnikání. Cílem je představit postup, jak na základě vymezení odlišností rodinného od nerodinného podnikání vyhodnotit stav

rodinného podniku, který bude mít potenciál pro svůj další rozvoj a umožní předání výsledků následujícím generacím rodiny. Potenciál dalšího rozvoje lze stanovit například dle autorů J. Kašíka a M. Michálka (1998) jako rozdíl mezi stavem, který je, a stavem, který může nebo musí nastat. Při vyhodnocení výše uvedených metod zaměřených na hodnocení výkonnosti podniku vždy dojdeme ke konstatování jejich kladných, ale i záporných stránek. Vycházejí z historických dat z účetnictví, nebo jsou příliš složité na přípravu vstupních dat nebo na interpretaci výstupních hodnot, nebo jsou určeny pro specifickou situaci podniku. Jednou z takových metod je hodnocení životaschopnosti dle H. Pollaka, který chápe vitalitu jako životaschopnost podniku (2003, s. 13).

Pro vymezení pojmu vitalita je možné použít specifikaci J. Plamínka (2014, s. 16): „*Skutečnost, že něco existuje v současnosti, aniž by to svou přítomnou existencí omezovalo svou existenci budoucí na míru, jež je nezbytně nutná, můžeme označit jako vitalitu.*“. Právě v podnikatelském prostředí je potřeba, aby se jednalo o vědomé a systémové úsilí zaměřené na dlouhodobou udržitelnost. V případě rodinného podnikání se jedná o schopnost generačního předání podnikatelského systému postaveného na kvalitních vztazích. Teorie vitality, tak jak ji popisuje J. Plamínek (2014, s. 20), vychází ze čtyř tvrzení, a to že vše vzniká na principu spojitosti, neuspořádanosti, nedokonalosti a skutečnosti. Klíčovým pojmem je systém složený z prvků a vztahů, všeho, co reálně je. Právě vztahy jsou pro fungování systému klíčové. Při hodnocení systému je potřeba zjistit nejen jeho stav, ale i schopnost realizovat změny. Při hodnocení stavu systému se zabýváme účelností (užitečností) a jeho účinností (efektivitou). Hodnocení schopnosti změny znamená řešit otázky stability systému a následně jeho rozvoje. Hledáme odpovědi na otázky odkud, kudy, kam a jak. Vitalita je v různých firmách různá a pro její zlepšení je vždy potřeba nejprve vymežit její slabiny a omezení.

Proto bylo nejprve potřeba v případě rodinného podnikání specifikovat, čím se liší od nerodinného. Tzn. najít příčiny a souvislosti možných problémů. Až poté lze působit na kompetence cílové skupiny, jednotlivce a umožnit dosažení změny.

6

Analýza přístupů ke specifickým rodinného podnikání pro hodnocení jeho vitality

Nejprve se zaměříme na označení „rodinné“ podnikání, podnik, firma, farma. Lze říci, že všechny rodinné ekonomické subjekty se chovají stejně? Westhead P. a Howorth C. (2006) se věnovali identifikaci rozdílných typů soukromých rodinných firem na základě teorie správcovství a teorie agenta uplatňovaných v rodinném podnikání.²

Lze konstatovat, že v rodinném podnikání převažuje chování dle teorie správcovství (Stewardship) oproti teorii agenta (Agency). Až tři čtvrtiny zkoumaných rodinných firem vykazovaly chování dle teorie správce a zhruba jedna čtvrtina nesla při řízení prvky teorie agenta. Ve své studii se autoři studie zaměřili na otázky vlastnictví, strukturu řízení a cíle rodinných podniků. Jak uvádějí, tyto tři faktory jsou úzce provázané a tvoří základní rámec k vymezení typů rodinného podnikání. Právě motivy či záměry podnikání jsou nejčastěji provázány s rodinnými cíli, kterými jsou např. udržení rodinné firmy v nepřetržitém chodu, nebo nezávislost vlastnictví drženého rodinou, převod vlastnictví na další generaci, zachování finanční nezávislosti rodiny a firmy, zaměstnávání rodinných příslušníků apod. Rodinné firmy, které se více zaměřují na finanční cíle, odrážejí více charakteristik teorie agenta. Tyto firmy mívají větší rozdělení vlastnictví

² Teorie agenta předpokládá upřednostňování vlastních zájmů manažera. Teorie správcovství je postavena na předpokladu přednostního sledování vlastní potřeby dané organizace jako firmy. To, jaký přístup je ve firmě uplatňován, záleží na síle a vlivu jednotlivců v dané firmě. Kde je dominantní organizace, je to teorie správce. Tam, kde převládá pohled na vlastní potřebu, funguje teorie agenta. Předpokládá se, že typická rodinná firma se většinou chová podle teorie správcovství. Viz též (POZA, DAUGHERTY, 2014, p. 13, 23).

a řízení. Dalším důležitým výsledkem uvedené studie je, že rodinné firmy nelze mezi sebou jednoduše srovnávat. Důvodem je to, že rodinnou firmu nelze chápat jako osamocený homogenní celek, ale jako subjekt úzce provázaný s vnějším prostředím a místem svého působení. Jak autoři v závěru své studie uvádějí, ti, kteří zkoumají rodinné firmy, by měli mít na paměti, že když správně nerozliší typy rodinných firem, mohou tím ovlivnit platnost a zobecnění výzkumných zjištění. Je proto potřeba akceptovat, že rodinné firmy nejsou stejnorodá skupina (soudrodá, s obdobnými názory a postoji, aktivitami, zájmy, systémy hodnot, tendencemi), ale jsou ovlivňovány vnějším prostředím. Nelze proto podnikatelský subjekt označit obecně jako RODINNÝ. Tento údaj o rodinnosti nemusí nést typické obecné znaky. Jedná se spíše o chování a vnímání rodinných firem ve společnosti. Na základě toho lze konstatovat, že kvantitativní hodnocení vitality rodinných podniků není vhodným postupem. Je potřeba vymezit specifika rodinného podnikání, která jej odlišují od podnikání jiných subjektů, a následně se zaměřit na kvalitativní vyhodnocení těchto specifík v rodinných firmách.

Z výstupů zprávy Evropské komise (EC, 2015) lze zdůraznit následující charakteristiky rodinných firem: Rodinné firmy mají z důvodu vlastní historie silné vazby na určité místo, a to i na venkově a v méně atraktivních lokalitách. Vyznačují se dále výrazně vyšším poměrem vlastního oproti cizímu kapitálu než nerodinné podniky. Právě tento vysoký poměr vlastního kapitálu je považován za důvod hospodářské stability rodinných podniků. (EC, 2015)

Specifikům rodinných firem v České republice se dlouhodobě věnuje Asociace malého a středního podnikání a živnostníků ČR (dále také AMSP). Na základě jejich výzkumů (AMSP, 2013, 2014, 2015, 2016a), lze konstatovat následující specifika rodinných podniků v ČR:

- Rodinu a podnikání většinou nelze v procesu rodinného podnikání oddělit.
- Majitelé rodinných firem chtějí předat firmu svým dětem a uvědomují si, že včasnost předání firmy má vysoký význam.
- V případě, že děti mají zájem o jiný obor, než má rodinná firma, je při odchodu do důchodu zvažován prodej rodinné firmy.
- Proces předávání firmy trvá více jak dva roky.
- Rodinné firmy dokáží na trhu prodat výhody vyplývající z rodinného zázemí firmy.
- Nejčastěji se rodinné firmy potýkají s problémy při naboru nových zaměstnanců a také motivací těch, kteří nejsou z rodiny.
- Nejčastěji uváděnou výhodou rodinné firmy je její flexibilita, stabilita a etika v podnikání.
- Nejčastěji uváděnou nevýhodou je horší přístup k financování.
- Jako největší podpora rodinného podnikání je vnímána zvyšující se poptávka po tradičních a místních produktech a případná možnost podpory ze strany státu.

Pro úspěšné řízení rodinné firmy navrhuje V. Koráb model dvou kruhů s průnikem rodiny a podniku (2008). Na základě interních a externích tlaků působících na rodinný podnik následně vymezuje tři specifické oblasti strategického řízení rodinných podniků, a to řízení z hlediska rodiny a podniku, financování (rodina x podnik) a předání rodinného podniku (opět se zvážením dopadu na rodinu a podnik). Typickým znakem rodinného podnikání je určitá míra uzavřenosti týmu takového podniku. V této souvislosti Sharon M. Danes, Martha A. Reuter et al. (2002) aplikovali na rodinné firmy tzv. FIRO Model. Jeho autorem je W. Schutz (2009). Uvedený FIRO model obsahuje fáze rozvoje týmu uzavřeného systému. Model byl vypracován pro námořnictvo USA a definuje tři fáze vývoje: začlenění – ovládnutí – otevřenost (Inclusion-Control-Openness). Proto je potřeba, aby v procesu řízení byly nastaveny kontrolní mechanismy a postupy pro překonávání konfliktních situací uzavřeného týmu. Otázkám prosperity rodinné firmy z hlediska rodinných vztahů, strategie, správy a následnictví podniku se věnují Kenyon-Rouvinezová, D. a J. L. Ward. (překlad v českém jazyce, 2016)

Při volbě vlastního postupu hodnocení vitality rodinného podnikání byly zvažovány tři celostní přístupy k hodnocení výkonnosti podniků: BSC, EFQM a hodnocení vitality životaschopnosti podniku v rámci krizového řízení H. Pollaka. Jak již bylo uvedeno, rodinné podniky jsou z hlediska velikosti v celé škále od drobných až po velké. Pokud jde o metodu BSC, její systémové zavedení do podniku je náročným procesem, v případě drobné či malé firmy jistě zbytečně komplikovaným.

Proto byl nejprve vytvořen systém hodnocení výkonnosti rodinných podniků dle podkladů EFQM: tento materiál byl v týmu připraven zvláště pro podnikatele, kteří jsou osobami samostatně výdělečně činnými jako fyzické osoby a dále pro právnické osoby. Po otestování připraveného hodnocení v partnerských firmách však tým musel konstatovat, že se jedná o způsob, které je příliš náročný ve fázi pořizování dat.

Bylo potřeba najít postup, který by byl jednoduchý a přitom umožnil zaměření na specifickou situaci. Tato vymezení splňuje metoda H. Pollaka. Ten ve své knize „Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků“ vymezil základní kritéria životaschopnosti podniku. Patří mezi ně (2003, s. 29): finanční výsledek, spokojenost finančních účastníků, spokojení zákazníci, výrobky odpovídající trhu, výzkum trhu cílený na pokrok, školení a motivování zaměstnanci, kapitálová základna, spolehliví dodavatelé, výhodná lokalizace podniku, poměr k životnímu prostředí. Vitalitu hodnotí následně pomocí bodování jednotlivých charakteristik s přidělením jejich váhy stanovené na základě jeho zkušeností s restrukturalizací podniků. Součet bodů je následně vyjádřen procentním podílem, který vymezuje vitalitu podniku, a to v těchto úrovních:

- 81 až 100 % je vitalita téměř zaručena,
- 61 až 80 % je vitalita velmi pravděpodobná,
- 41 až 60 % vitalita bez zásahu není zajištěná,
- 21 až 40 % podnik je „nemocný“,
- 0 až 20 % podnik je v krizi.

Rovněž tato metoda má svá omezení, kterými jsou subjektivita hodnotitele a neúplnost hodnocení. Přesto byla vyhodnocena jako koncept vhodný pro hodnocení vitality rodinných podniků. Postup H. Pollaka je jednoduchý, srozumitelný a rovněž subjektivní pohled hodnotitele je při hodnocení vitality důležitým hlediskem. Byl proto zvolen jako základní rámec vlastního postupu pro hodnocení vitality rodinných podniků.

Na základě výše uvedených odlišností byly vymezeny tři oblasti specifík rodinného podnikání. Jedná se o oblasti: administrativně-psychologicko-právní, manažerskou a ekonomicko-finanční. Následně byly pod dané moduly zařazeny charakteristiky, které jsou specifické pro rodinné podnikání.

7

Metodický postup hodnocení specifík ovlivňujících vitalitu rodinného podnikání

Navržené hodnocení vitality rodinného podnikání vychází ze zjištění vycházejícího z provedeného rešeršního průzkumu. Metodický postup hodnocení se zaměřuje na specifika rodinného podnikání, nikoliv na vyhodnocování podnikové výkonnosti. Nezabývá se běžným řízením ani krizovým řízením podniku. Záměrem je nastavit postup pro vyhodnocení stavu a možného vývoje specifík rodinného podnikání v daném podniku.

Při tvorbě metodického postupu byly zvažovány tři úhly pohledu na dané téma.

- 1) Stanovení **specifik rodinného podnikání**. Zdrojem specifík jsou vyhodnocení výsledků šetření AMSP ČR na základě sekundárního průzkumu; vlastní případové studie vybraných rodinných podniků realizované týmem; zahraniční odborná literatura – např. FIRO model apod.
- 2) Stav „zdraví“ rodinného podniku s potenciálem růstu je hodnocen jako schopnost čelit výzvám, proto byl zvolen pojem **vitalita**. Zdroje: Plamínek a Fišer, Strategické plánování pro rodinné podnikání – paralelní plánování, model F-PEC, Model START pro podnikatelský sektor EFQM, metoda BSC. Klíčové faktory podnikatelského úspěchu 7S, Pollakova metoda hodnocení vitality podniku.
- 3) Důraz na **aspekty místa/sídla** podnikání na venkově. Zdroj informací: Basco R. a jeho teoretický model regionální rodinnosti (Theoretical model of regional familiness); dále vlastní studie k ekonomickému pilíři územně analytických podkladů

SO ORP Mladá Boleslav, Železný Brod, Liberec v letech 2009 až 2016; řízené rozhovory se starosty obcí ve spolupráci s Magistrátem města Liberec v obcích do 2000 obyvatel SO ORP Liberec v období let 2015 až 2016; vlastní dotazníkové šetření v roce 2016 všech obcí České republiky do 2000 obyvatel s požadovanou návratností alespoň 10 %. Jeho záměrem bylo zjistit např. nejvýznamnější důvody proč rodinné podnikání považovat za důležitý faktor rozvoje obce. Výsledky výzkumu budou na konci roku 2017 dostupné na webových stránkách projektu TA ČR pomocí kartogramu.

Metodický postup hodnocení vitality rodinného podnikání je postaven **na předpokladu**, že základy podnikání jsou shodné pro všechny podnikatelské subjekty. Nicméně v případě rodinného podnikání je činnost těchto ekonomických subjektů ovlivněna dalšími specifiky. Identifikace rodinného podnikání ekonomického subjektu danému hodnocení vitality předchází, viz část I. Typologie rodinného podnikání.

Hodnotícím nástrojem je analýza silných a slabých stránek v rozpětí sudého počtu hodnot bodů včetně 0 (0 až 5). Důvodem sudého počtu šesti bodů je snaha zamezit zvolení středového hodnocení v rámci procesu sebehodnocení majitelem/manažerem rodinného podnikání. Individuálně ve vazbě na jedinečnost firmy i obce, kde působí, lze dopracovat i hodnocení příležitostí a hrozeb pro rozvoj dané rodinné firmy.

A) Hodnocení vitality s ohledem na specifika rodinného podnikání

Byly vymezeny tři oblasti pro kvalitativní vyhodnocení VITALITY, a to vnitřního prostředí rodinného podniku vyžadující specifický přístup oproti podnikání, které nevykazuje prvky rodinnosti. Jedná se o oblasti:

- administrativně – psychologicko – právní,
- manažersky – strategického řízení procesů v rodinném podnikání (manažerskou) a
- hospodaření, řízení financí firmy a rodiny jako celku (ekonomicko – finanční).

Na základě toho byly vymezeny tři specifické moduly pro hodnocení vnitřního stavu rodinného podnikání.

V případě kritérií hodnotících vnitřní prostředí rodinného podniku v rámci každého ze tří modulů či oblastí vykazuje označení 0 až 2 slabou stránku daného faktoru; 3 až 5 silnou stránku daného faktoru. Váhy jsou stanoveny na základě expertního odhadu v rámci pilotního šetření.

Ve vazbě na vnitřní prostředí rodinného podnikání byly řešeny oblasti pro hodnocení příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí.

B) Hodnocení vnějšího prostředí rodinného podnikání

Pro hodnocení vnějšího prostředí podniku jej lze vymezit jako makroprostředí (demografické vlivy, politické, legislativní, sociokulturní, geografické, technologické, ekologické vlivy s hodnocením pomocí PEST, PESTEL ANALÝZY) a mikroprostředí (vyhodnocující kritéria jako partneři, zákazníci, konkurenti, veřejnost, ...). V případě vnějších kritérií (hrozeb a příležitostí) lze hodnotit závažnost či slabou atraktivitu a silnou atraktivitu vnějšího prostředí, jako váhu lze použít pravděpodobnost vzniku.

Předkládaná metodika se zaměřuje na specifika rodinného podnikání, a to ve vazbě na obec sídla/místa působení rodinného podniku. Špatně zvolená lokalita pro podnikání bývá častou příčinou zániku podniku, obzvláště v případě předmětu podnikání zaměřeného na poskytování služeb. **Pro rodinné podnikání je typické propojení místa bydlení v dané obci se sídlem firmy.** Proto jsou dále vyhodnocovány údaje o obci nejprve z hlediska tvrdých dat dostupných ze šetření na národní úrovni v ČSÚ:

- Socioekonomické ukazatele, které sytí faktory ekonomického potenciálu obce (viz projekt TA ČR KPE v letech 2012 až 2013 s průběžně aktualizovanými daty).³
- Na úrovni okresů, krajů jsou doplněny údaje o průměrné měsíční mzdě na osobu a čistém disponibilním důchodu, případně regionální cenové indexy umožňující hodnocení socioekonomické úrovně regionu.⁴

Pro snadnou interpretaci ukazatelů, indexů je zvolena metoda srovnání údaje za obec či okres k průměru za vyšší regionální úroveň (kraj, celá Česká republika). Vzhledem k tomu, že údaje nejsou srovnávány mezi obcemi, je možné použít výsledků aritmetického průměru. Je nutné si uvědomit, že socioekonomické údaje obcí nelze mezi sebou srovnávat.

Vzhledem k tomu, že uvedená data dostupná na národní úrovni v ČSÚ, nelze vyhodnotit bez **znalosti místa/sídla/obce**, jsou namísto vlastního hodnocení dané obce v připravovaném informačním znalostním systému připraveny nástroje k hodnocení a ukázka možné interpretace jednotlivých ukazatelů. **Pro hodnocení jejich významu na rozvoj dané rodinné firmy je nutné vždy dohledání a konfrontace místní znalosti, které nelze zobecnit.**

Dále může podnikatel vyhodnotit přístup obce k podnikání včetně rodinného ve vazbě na svoje zázemí a konzultovat např. v rámci celoživotního vzdělávání. V informačním znalostním systému budou dostupné příklady dobré praxe.

³ Viz <http://vyzkum.ef.tul.cz/td/index.php?content=mestaobce>. Viz ukázka v příloze B.

⁴ Více viz <http://vyzkum.ef.tul.cz/td020047/index.php?content=mapy>.

7.1 Vitalita rodinného podnikání

V každé ze tří oblastí/modulů je hodnoceno 10 kritérií vymezujících konkrétní vlastnost, tedy specifikum. Pro měření vlastnosti daného parametru byly zvažovány možnosti hodnocení:

- a) Od nuly k limitu, konkrétně <0 až 5>.
- b) Použití záporných a kladných hodnot.

Byly vyzkoušeny obě možnosti diagnostiky a z důvodu lepší srozumitelnosti byla vybrána varianta a). Na základě expertního odhadu z pilotního šetření na vzorku 30 vybraných rodinných firem napříč obory a velikostmi byly formou řízeného rozhovoru stanoveny váhy jednotlivých kritérií. Viz kapitola 7.2.

Při hodnocení vitality rodinného podniku ve znalostním systému bude zástupce/zástupkyně rodinného podniku po doplnění a kontrole základních údajů o své firmě vyzván/a, aby na škále 0 (není realizováno) až 5 (ano, plně realizováno) vyhodnotili stav uvedeného jevu ve svém rodinném podniku. Přístup k hodnocení vitality rodinných podniků z hlediska specifík získají zájemci po přihlášení do znalostního systému, který je připravovaným výstupem projektu TD03000035, viz příloha C. Kritéria vymezující jednotlivé moduly, jsou uvedena dále formou připravených formulářů 1, 2 a 3.

1. Administrativně – psychologicko – právní oblast/modul

Cílem modulu je vymezit rodinné podnikání z hlediska administrativně-právních aspektů v České republice a vymezení jeho specifík, která jsou psychologického charakteru. Tato specifika jsou dána vstupem rodinných vztahů do podnikatelského procesu, a to od založení, zahájení, plánování, řízení až po generační výměnu. Dalším typickým znakem rodinného podnikání je větší zájem o rozvoj obce, ve které žijí a podnikají.

Na škále 0 (není realizováno) až 5 (ano plně realizováno) vyhodnoťte stav uvedeného jevu ve Vašem rodinném podniku. Svoji JEDNU volbu hodnocení každého kritéria zvýrazněte (zaškrtněte).

- 1.1 Ve firmě/podniku/farmě (dále firma) je zpracován písemný dokument (typu rodinné ústavy), který nastavuje vztahy mezi rodinnými příslušníky, vyjadřuje rodinné hodnoty a pravidla chování.
- 1.2 Firma má ustaveny „orgány“ ve vazbě na svoji právní formu podnikání (např. rodinné shromáždění, rodinnou radu, výkonnou radu, dozorčí radu, představenstvo), které řeší případné konflikty, nastavují pravidla komunikace atd.
- 1.3 Členové rodiny otevřeně diskutují o problematice vlastnictví, vůdcovství a následnictví.

- 1.4 V rodině (může být zvažována širší rodina) je mladší generace, která je připravována na budoucí roli nástupníků (např. formou her u malých dětí, brigád, stáží, výběrem studia apod.).
- 1.5 Nástupnictví je chápáno jako fáze rozvoje podniku. Pokud je ve firmě aktuální, je řešeno z pohledu řízení firmy (předání ředitelské funkce a odpovědnosti), z pohledu vlastnictví (vypořádání majetku) a z pohledu dopadu na rodinné vztahy a vazby (partnerství sourozenců...).
- 1.6 Ve firmě jsou zvažovány právní aspekty předání firmy další generaci, např. vhodnost právní formy podnikání, vazba na daňové aspekty, atd.
- 1.7 Při předávání rodinné firmy lze zohlednit skutečnost, že ji může řídit najatý profesionál.
- 1.8 Zakladatel/ka rodinné firmy má představu o svém aktivním životě v penzi/rentě.
- 1.9 Firma se záměrně prezentuje jako rodinná, apeluje na pozitiva rodinného podnikání (soudržnost, hodnoty, dlouhodobost existence, kvalitu, know-how...)
- 1.10 Firma má úzkou vazbu na obec místa/sídla svého podnikání (má uzavřenu smlouvu s obcí o spolupráci, je zviditelňována v rámci obce např. na webovém portálu obce, má nějakou podporu od obce)

2. Manažerská oblast/modul

Cílem modulu je vymezit specifika rodinného podnikání z hlediska manažerských funkcí a rolí. Zaměřuje se na tvorbu plánu rozvoje se zohledněním odlišností v interních procesech rodinného podnikání, řešení vztahů rodinných a nerodinných příslušníků v rodinném podniku a společenské odpovědnosti.

*Na škále 0 (není realizováno) až 5 (ano plně realizováno) vyhodnoťte stav uvedeného jevu ve Vašem rodinném podniku. Svoji **JEDNU volbu hodnocení každého kritéria zvýrazněte (zaškrtněte).***

- 2.1 V rodině i ve firmě jsou specifikovány dlouhodobé rodinné a obchodní cíle.
- 2.2 Nejen majitel firmy, ale i rodinní příslušníci jsou zapojeni do rozhodování o strategickém záměru rodinného podnikání.
- 2.3 Ve firmě je zpracován strategický/rozvojový plán, a to včetně fáze nástupnictví.
- 2.4 Ve firmě je nastavena jasná organizační struktura, jsou vymezeny úkoly a odpovědnosti. Jejich plnění je pravidelně vyhodnocováno.
- 2.5 Konflikty v rodině jsou přísně oddělovány od konfliktů ve firmě, komunikace v rámci řešení konfliktů je otevřená a efektivní.

- 2.6 Ve firmě je zpracována politika zaměstnanosti rodinných příslušníků, jsou definovány očekávané znalosti, dovednosti, kvalifikace. Průběžné vzdělávání je plánováno.
- 2.7 Ve firmě jsou do podnikatelských aktivit zapojeni i nerodinní příslušníci (zaměstnanci). Firma má připraveny nástroje, aby nedocházelo k protěžování rodiny ve firmě na úkor spolupracovníků mimo rodinu.
- 2.8 Rodinná firma nabízí možnost pracovního uplatnění lidem z obce/místa svého působení. Proto je pro obec významným subjektem.
- 2.9 Rodinná firma se snaží o získání společensky/odvětvově uznávaného certifikátu (BIO, ISO, Cena za kvalitu, Ocenění z místní výstavy, Rodinná farma/firma roku, apod.).
- 2.10 Firma usiluje o svůj inovativní rozvoj společně se zachováním pozitivních rodinných vztahů a jejich pokračování i přes změny, které s inovacemi přicházejí. Ve firmě i v rodině panuje shoda v náhledu na budoucnost.

3. Ekonomicko-finanční oblast/modul

Cílem modulu je vymezit pravidla pro rovnováhu mezi zájmy rodiny a rodinného podniku v oblasti financí. Návrh a příprava strategického finančního plánu podniku je vždy zodpovědnou a náročnou prací a kvalita takového plánu může v budoucnosti významně ovlivnit hospodářské výsledky podniku. Mohou nastat nežádoucí komplikace s vyústěním do ohrožení existence firmy a životní úrovně celé rodiny.

*Na škále 0 (není realizováno) až 5 (ano plně realizováno) vyhodnoťte stav uvedeného jevu ve Vašem rodinném podniku. **Svoji JEDNU volbu hodnocení každého kritéria zvýrazněte (zaškrtněte).***

- 3.1 Majetek rodinné firmy a privátní majetek majitele a rodinných příslušníků je striktně oddělován.
- 3.2 Při zahájení rodinného podnikání byl sestaven strategický finanční plán. Ten je dále vyhodnocován a aktualizován ve vazbě na fáze rozvoje firmy.
- 3.3 Pro zahájení a při realizaci významných změn rozvoje firmy jsou použity převážně vlastní finanční zdroje firmy.
- 3.4 V případě využití jiných forem financování provozu firmy než z vlastních zdrojů (např. leasingu, úvěru, faktoringu, dotačních programů apod.) jsou tyto možnosti srovnávány a je vybírána ta nejvhodnější varianta či kombinace.
- 3.5 V rodinné firmě je zisk z větší části znova investován do jejího dalšího rozvoje.
- 3.6 V případě rozdělení zisku mezi rodinné příslušníky jsou předem stanovena objektivní pravidla.

- 3.7 V rodinné firmě jsou jasně stanovena pravidla odměňování včetně dalších motivačních faktorů /benefitů (služební automobil, stravenky, poukázky na nákup, týden dovolené navíc, atd.)
- 3.8 V případě pořizování většího majetku (investice do dražší technologie, nákup strojů, zařízení, atd.) jsou ve firmě i v rodině diskutována a vyhodnocena finanční rizika těchto záměrů a jejich možný vliv na stabilitu rodiny/firmy.
- 3.9 V případě sporu o realizaci takové investice, viz bod 3.8, rozhodne většina na základě hlasování (např. v rámci rodinné, správní rady apod.). V rodinné firmě je nastaven kontrolní systém finančního řízení.
- 3.10 Firma sponzoruje či jinak podporuje vybrané zájmové (např. sportovní, společenské, kulturní, vzdělávací) aktivity v místě svého podnikání, je pozitivním podnikatelským příkladem a angažuje se v péči o životní prostředí.

7.2 Vyhodnocení vitality rodinného podnikání

Pro vyhodnocení vitality rodinného podnikání z hlediska jeho vnitřního prostředí byla vytvořena tabulka 2, do které lze zaznamenat odpovědi respondentů, dále váhu kritéria v rámci daného modulu a výsledek hodnocení.

Tabulka 2: Vyhodnocení A) vnitřního prostředí rodinného podnikání – VITALITA

kritérium	Výstup z vyhodnocení kritérií modulů (body)						Váha 0,01 až 1	Výsledek Hodnocení body*váha
	0	1	2	3	4	5		
1. Modul Admin-Právn-Psycholog								
1.1							0,07	
1.2							0,08	
1.3							0,11	
1.4							0,12	
1.5							0,11	
1.6							0,10	
1.7							0,09	
1.8							0,11	
1.9							0,11	
1.10							0,10	

kritérium	Výstup z vyhodnocení kritérií modulů (body)						Váha 0,01 až 1	Výsledek Hodnocení body*váha
	0	1	2	3	4	5		
2. Modul Manažerský								
2.1							0,11	
2.2							0,11	
2.3							0,09	
2.4							0,11	
2.5							0,10	
2.6							0,09	
2.7							0,09	
2.8							0,10	
2.9							0,09	
2.10							0,11	
3. Modul Finančně-Ekonomický								
3.1							0,09	
3.2							0,08	
3.3							0,10	
3.4							0,11	
3.5							0,11	
3.6							0,10	
3.7							0,09	
3.8							0,12	
3.9							0,10	
3.10							0,10	
SUMA celkem								

Rodinné podniky mohou získat v každém modulu od 0 do 5 bodů. Výstupem je znalost vnitřního prostředí ve vlastní rodinné firmě při zamýšlení se nad danými faktory vyhodnocování stavu a vlastní hodnocení kritérií vymezených specifik. V souladu se šesti bodovým hodnocením kritérií vitality v rámci všech tří modulů, byly rovněž stupně pro vyhodnocení vitality sestaveny do šesti stupňů, jsou uvedeny v tabulce 3.

Tabulka 3: Stupně hodnocení vitality na základě specifík rodinného podnikání

Hodnocení vitality RP	v intervalech (kvantilové rozdělení), %
A (výborná vitalita)	(83,33;100>
B (velmi dobrá vitalita)	(66,67;83,33>
C (dobrá vitalita v procesu plánování)	(50;66,67>
D (dobrá vitalita se sklonem ke zhoršení v případě, že nebude řešena systémově)	(33,33;50>
E (slabá vitalita)	(16,67;33,33>
F (velmi slabá vitalita)	<0;16,67>

Váhy každého kritéria byly stanoveny na základě šetření 30 vybraných rodinných firem, které spolupracují s týmem, a to formou řízeného rozhovoru. Hodnocení bylo prováděno individuálně pro každý ze tří modulů, tudíž váhy byly přiřazovány v rámci tří oddělených skupin o 10 kritériích. Viz **příloha D, ve které je uvedena rovněž ukázka z pilotního testování hodnocení vitality rodinných podniků.**

Stupeň hodnocení je vyhodnocován za každý modul zvlášť a dále souhrnně. Souhrnný (kompozitní) index je váženým součtem za všech 30 kritérií. V IS znalostního systému projektu TD03000035 je doplněn o komentáře, že vitalita je např. A Výborná (tzn., převažují silné stránky a připravenost rodinné firmy čelit daným specifickým), B Velmi dobrá, atd. Z toho nejlépe jim vychází konkrétní oblast/modul a nejhůře oblast/modul.

7.3 Hodnocení vnějšího prostředí rodinného podnikání

Jak bylo uvedeno, pro rodinné podnikání je sejetí místa podnikání s místem, kde rodina a její členové žijí, významným faktorem, a to pro rozvoj obou prostředí. Proto byl vypracován postup hodnocení hospodářského rozvoje obce, ve které rodinné podnikání působí.

Znalostní systém, který je jako nástroj hodnocení vitality rodinného podnikání v rámci projektu TA ČR v roce 2017 připravován, poskytne následně informaci rovněž o vnějším prostředí vybraného rodinného podnikání v rámci dané obce. Ukázka ukazatelů pro hodnocení vnějšího prostředí je uvedena v tabulce 4. Toto hodnocení bylo vytvořeno v rámci projektu Ekonomické fakulty TUL pro TA ČR v letech 2012 až 2013 pod označením TD010029, a to s aktualizací dat cca každé tři roky. Poslední aktualizace proběhla v roce 2016 s doplněním dat ČSÚ na národní úrovni za všechny obce České republiky za rok 2014. Ukázka viz příloha B.

Tabulka 4: Vyhodnocení B) vnějšího prostředí rodinného podnikání – ukazatelé za obec

Faktory dle metodiky EF TUL (TD020047, 2015)	
Vybrané faktory pro hodnocení vnějšího prostředí	Výklad ukazatele
Faktor nezaměstnanosti (ukazatelé)	F1 = faktor MINimalizačního typu, tedy čím nižší hodnoty jednotlivých kazatelů, tím lepší postavení obce v rámci ČR. Výjimku tvoří ukazatel Účast voličů při volbách do PS PČR. Hodnocení tohoto ukazatele může být diskutabilní. V tom případě lze doporučit lokální došetření. Faktor odráží zejména ukazatele míra registrované nezaměstnanosti, míra dlouhodobé nezaměstnanosti a míra tlaku na pracovní místa, účast voličů.
Dlouhodobá nezaměstnanost [%]	<p>Podíl počtu nezaměstnaných jeden rok a déle na celkové pracovní síle vyjádřený v procentech.</p> <p>– Příkladem může být obec, která má nízkou míru registrované nezaměstnanosti, protože jsou její obyvatelé převážně zaměstnáni v automobilovém průmyslu (např. kolem Mladé Boleslavi), proto jich velice málo podniká. Lze z toho vyvodit vysokou závislost na automobilovém průmyslu. To s sebou ale nese nebezpečí. Když dojde k jeho útlumu, v obci není nastartovaná podnikatelská činnost ani rodinného typu. Obec nemá potřebu podnikání ani rodinné více propagovat. V případě růstu firmy může mít tato firma rovněž problém se získáváním zaměstnanců.</p>
Tlak na pracovní místa	<p>Podíl volných pracovních míst (po odečtení uchazečů o práci) a pracovní síly.</p> <p>– V jiné obci, která může mít rovněž nízkou nezaměstnanost, ale historicky zde není velký zaměstnavatel, větší část obyvatelstva podniká a v obci je spousta podnikatelských aktivit. Obec sama může, ale také nemusí mít zájem o podporu podnikání.</p>
Registrovaná nezaměstnanost [%]	<p>Podíl nezaměstnaných na počtu ekonomicky aktivních osob podle výsledků sčítání lidu, domů a bytů.</p> <p>– Může nastat situace, kdy má obec vysoký nárůst nezaměstnanosti na základě ukončení aktivit velké firmy. V tom případě, když se někdo rozhodne rozšířit (rodinnou) firmu nejen o členy své rodiny, má potenciál v pracovní síle.</p> <p>– V malých obcích lze konstatovat, že zjištěné skokové změny v míře nezaměstnanosti jsou ovlivněny nízkým počtem ekonomicky aktivního obyvatelstva, kdy ztráta zaměstnání u několika málo osob vyvolá razantní zvýšení míry nezaměstnanosti. Což platí i v opačném případě.</p>
Účast voličů při volbách do PS PČR [%]	<p>Podíl počtu vydaných obálek s hlasovacími lístky na počtu osob v seznamu voličů.</p> <p>– U některých obcí je změna míry nezaměstnanosti ovlivněna i malou změnou počtu ekonomicky aktivního obyvatelstva. Výrazná změna míry nezaměstnanosti může být zejména u obcí, kde došlo k významnému nárůstu počtu obyvatel, např. v důsledku nové bytové výstavby.</p>

Faktor atraktivitu místa bydlení	F2 = faktor MAXimalizačního typu, převažují tři ukazatelé maximalizačního typu oproti jednomu minimalizačnímu (průměrný věk obyvatelstva). Faktor zahrnuje zejména charakteristiky přirozeného a migračního přírůstku či úbytku obyvatel obce, průměrný věk obyvatel a intenzitu bytové výstavby.	
Intenzita přírůstku obyvatelstva za 5 let	Poměr rozdílu mezi počtem živě narozených a počtem zemřelých k počátečnímu počtu obyvatelstva daného období.	<ul style="list-style-type: none"> – Snížování intenzity přírůstku obyvatelstva s sebou nese zmenšování převisu celkového přírůstku obyvatelstva nad jeho úbytkem. Pro obec je pozitivní spíše zvyšování převisu přírůstku obyvatelstva. Problémová situace vyžadující řešení může nastat v případě, že se jedná o nepřízpůsobivé spoluobčany. – Průměrný věk se může snížit v souvislosti s příchodem nových obyvatel (mladých lidí), vyšší porodností. – Realizovaná výstavba vypovídá o atraktivitě místa k bydlení. – Klesající průměrná obytná plocha dokončeného bytu poukazuje spíše na výstavbu bytů s menší obytnou plochou, jako jsou garsoniéry či byty kategorie 1+kk či 1+1, kde plocha kuchyně nepřekročila 8 m², a tudíž nebyla započítána do obytné plochy bytu.
Průměrný věk obyvatel	Aritmetický průměr věku obyvatel.	
Počet dokončených bytů za 5 let [/1000 obyv.]	Podíl celkového počtu bytů, které byly dokončeny v posledních pěti letech na 1000 obyvatel.	
Průměrná obytná plocha dokončeného bytu [m ²]	Součet ploch všech obytných místností a kuchyně (pokud je její rozloha větší než 8 m ²).	
Faktor osídlení	F3 = faktor MAXimalizačního typu, čím vyšší hodnoty jednotlivých kazatelů, tím lepší postavení obce v rámci ČR. Faktor je ovlivněn především hustotou osídlení a specifickou hustotou zalidnění dle zastavěné plochy.	
Obecná hustota zalidnění [/km ²]	Podíl počtu obyvatel a plochy celé obce.	<ul style="list-style-type: none"> – Obce venkovského prostoru mají v porovnání s obcemi městského typu nižší hustotu zalidnění. Ve venkovském prostředí mívají obce díky tomu lepší životní prostředí, blíže k přírodě, prostor k agroturistice apod. – K nejvyšším nárůstům hustoty obyvatelstva dochází při zvýšené urbanizaci, tedy stěhování obyvatel do měst. Malá rozloha území nepostačuje takovému nárůstu obyvatel a dochází ke zvyšování počtu obyvatel, který na jednom km² žije. – Nárůst počtu obyvatel může v budoucnu znamenat rostoucí požadavky na nové plochy pro bydlení. Pokud v obci nejsou k dispozici vhodné volné plochy k zastavění, je třeba připravit taková opatření, která tento negativní trend zastaví a obrátí. – Obyvatelé mohou za silnou stránku života v obci považovat i její velikost (resp. „malost“). Místní lidé se znají, problémy se zde mohou řešit snadněji než v anonymním prostředí velkých obcí. – Údaj o hustotě zalidnění určuje pouze tzv. “noční” hustotu, tedy počet lidí, kteří na daném území nocují (počet úředně přihlášených obyvatel v daném místě).
Specifická hustota zalidnění (zast. plocha) [/km ²]	Podíl počtu obyvatel a plochy zastavěného území.	

Faktor věkové struktury obyvatelstva	F4 = faktor MINimalizačního typu, převažují tři ukazatelé minimalizačního typu oproti dvěma maximalizačního typu (Obyvatelé ve věku 3 – 5 let na 1 mateřskou školu a Průměrná obytná plocha jednoho dokončeného bytu [m²]).	
Obyvatel ve věku 3 – 5 let na 1 mateřskou školu	<i>Není třeba další vysvětlení ukazatele.</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Nárůst počtu obyvatel ve věku docházky do mateřské školy je možné hodnotit pozitivně. Nárůst může souviset s expanzí ve stavební produkci a bytové výstavbě, především pokud se jednalo o výstavbu bytů s vyšší rozlohou, např. v rodinných domech. – Index stárí a průměrný věk vypovídají o věkové struktuře. Stárnutí obyvatelstva bude do budoucna zvyšovat tlak na zajištění sociálních služeb a služeb zdravotní péče. Dopady stárnutí se projeví i ve změně potřeb týkajících se bydlení. – Zvyšování indexu stárí ukazuje na nepříznivý vývoj poměru mezi seniorskou a dětskou složkou populace, nastává převaha starších osob nad mladšími – dětmi. Stárnutí lidí má vliv také na fungování rodin a mezilidských vztahů celkově. Pokud nemá senior ve stárí zázemí v rodině a není schopen žít sám, vyvstává potřeba zajistit umístění v domově důchodců či v penzionu. – Rostoucí index ekonomického zatížení obyvatelstva naznačuje nárůst počtu ekonomicky neaktivních obyvatel oproti počtu obyvatel v produktivním věku. Čím vyšší počet ekonomicky závislých obyvatel, tím horší podmínky hospodářského rozvoje dané oblasti.
Průměrný věk obyvatel	Aritmetický průměr věku obyvatel.	
Průměrná obytná plocha dokončeného bytu [m ²]	Součet plochy všech obytných místností a kuchyně (pokud je její rozloha větší než 8 m ²).	
Index stárí	Poměr starších obyvatel od 65 let a více k počtu dětí ve věkovém rozmezí 0 až 14 let.	
Index ekonomického zatížení obyvatelstva	Poměr mezi počtem osob ekonomicky neaktivních (tj. dětí ve věku do 14 let a seniorů nad 65 let) oproti počtu obyvatel v produktivním věku (ve věku 15 až 64 let).	
Faktor občanské vybavenosti	F5 = faktor MAXimalizačního typu, čím vyšší hodnoty jednotlivých ukazatelů, tím lepší postavení obce v rámci ČR. Je ovlivněn především ukazateli počet mateřských, základních a středních škol, počtem zdravotnických zařízení na 1000 obyvatel obce. Zvolený pohled může být diskutabilní. V tom případě lze doporučit lokální došetření a přihlídnutí k vazbě na funkční subregion.	
Obyvatel ve věku 3 – 5 let na 1 mateřskou školu	<i>Není třeba další vysvětlení ukazatele.</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Rostoucí počet dětí navštěvujících mateřskou školu může do budoucna vyvolat tlak na výstavbu, opětovné zřizování nebo zvýšení kapacity mateřských škol. Nárůst počtu dětí může být způsoben rozsáhlou bytovou výstavbou spojenou s migrací obyvatel, změnami v demografickém chování obyvatel (např. nárůstu počtu dětí, zaměstnanost matek). – Vývoj ukazatelů naznačuje, jak dobře se lidem v dané oblasti žije.
Průměrná obytná plocha dokončeného bytu [m ²]	Součet plochy všech obytných místností a kuchyně (pokud je její rozloha větší než 8 m ²).	
Specifická hustota zalidnění (zast. plocha) [/km ²]	Podíl počtu obyvatel a plochy zastavěného území.	

Faktor struktury ekonomiky	F6 = faktor MAXimalizačního typu, čím vyšší Podíl aktivních subjektů ve službách tím lepší. U ukazatele Podíl subjektů v zemědělství a lesnictví může opět vzniknout otázka pohledu hodnocení. V tom případě lze doporučit lokální došetření. Převažující význam má v tomto faktoru ale ukazatel Podíl aktivních subjektů ve službách, proto MAXimalizační typ.	
Podíl aktivních subjektů ve službách	Podíl ekonomických subjektů působících ve službách na celkovém počtu subjektů zapsaných v registru ekonomických subjektů.	<ul style="list-style-type: none"> – Zvyšování podílu ekonomických subjektů je považováno za pozitivní, protože může přispět ke zvýšení kvality bydlení prostřednictvím nabízených služeb v obci. – Dále vypovídá o možnostech zaměstnání v dané obci či o využívání půdy a vztahu k ní.
Podíl subjektů v zemědělství a lesnictví	Podíl ekonomických subjektů s převažující činností zemědělství a lesnictví na celkovém počtu subjektů zapsaných v registru ekonomických subjektů.	<ul style="list-style-type: none"> – Trend zvyšování podílu ekonomických subjektů s převažující činností v zemědělství a lesnictví bývá spojován s orientací těchto ekonomických subjektů na mechanizované obory s menším nárokem na dodatečné pracovní síly. Výjimkou zvýšení počtu pracovní síly v zemědělství či lesnictví je sezónní (sklízňové) období.
Faktor ekonomické aktivity	F7 = faktor MAXimalizačního typu, čím vyšší hodnoty jednotlivých kazatelů, tím lepší postavení obce v rámci ČR. Zahrnuje zejména podíl soukromých podnikatelů na populaci ve věku 15 až 64 let, kapacitu hromadných ubytovacích zařízení, podíl ekonomických subjektů na produktivní populaci.	
Podíl soukromých podnikatelů na populaci ve věku 15-64 let	Podíl soukromých podnikatelů a počtu obyvatel v produktivním věku.	<ul style="list-style-type: none"> – Ekonomická aktivita vypovídá o kvalitě podnikatelského prostředí v obci a o životaschopnosti obce, o možnostech zaměstnání v obci.
Kapacita hromadných ubytovacích zařízení [/1000 obyv.]	Počet lůžek na 1000 obyvatel.	<ul style="list-style-type: none"> – Indikátor vypovídá o atraktivitě daného regionu, která souvisí s možnostmi budoucího rozvoje oblasti. Např. i počet lůžek, které mohou využít návštěvníci regionu, souvisí s jeho rozvojem.
Podíl ekonomických subjektů na produktivní populaci	Podíl ekonomických subjektů (právnícké subjekty a fyzické osoby s postavením podnikatele) a populace ve věku 15 – 64 let.	<ul style="list-style-type: none"> – Pokud je region turisticky zajímavý, přináší rozvoj i do jiných oblastí a přispívá ke snižování nezaměstnanosti.

Indexy dle metodiky TA ČR EF TUL (TD020047, 2015)		
Čistý disponibilní důchod domácnosti (okres, kraj)	Prostředky pro spotřebu či úspory domácností.	<p>– Ukazatele vypovídají o regionálních disparitách v životní úrovni obyvatelstva, při regionálním srovnání je však třeba vzít do úvahy rozdíly v cenových hladinách mezi jednotlivými regiony. Úroveň je silně ovlivněna mírou nezaměstnanosti.</p> <p>– Regionální cenový index je sektorově rozložen. To umožňuje posouzení relativních cenových hladin v regionech podle výdajových skupin domácností, jimiž jsou na nejvyšší úrovni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potraviny a nealkoholické nápoje • Tabák a alkoholické nápoje • Odívání a obuv • Bydlení, voda, energie, paliva • Bytové vybavení, zařízení domácnosti, opravy • Zdraví • Doprava • Pošty a telekomunikace • Rekreace a kultura • Vzdělávání • Stravování a ubytování • Ostatní služby <p>– Informace o regionálních rozdílech v cenových hladinách jsou důležité při hodnocení relativní výše průměrné reálné mzdy, platu, ale i různých sociálních dávek v jednotlivých regionech. Např. mzdy v soukromém sektoru jsou v Praze o více jak 40 % vyšší než v celé zemi. Velký vliv na to má vzdělání, odborné zaměření pracovní síly a vyšší cenová hladina pro „žítí“ v Praze. V důsledku si zaměstnanec v Praze vydělá reálně obdobně na své životní potřeby jako v ostatních krajích. Z dalších krajů jsou nejvyšší reálné mzdy v soukromém sektoru ve Středočeském kraji, nejnižší v Karlovarském a Zlínském kraji. (Bajgar, Jánský, 2014)</p> <p>– Znalost těchto ukazatelů je důležitá např. při rozhodování o místě pobytu při zvažování příležitostí na lokálním trhu práce. Neméně důležité to je pro zaměstnavatele, kteří mohou regionální cenové úrovně promítat do mezd (či platů v případě veřejného sektoru), kdy dolní hranicí je dodržení legislativně stanovených minimálních úrovní mezd (a platů) dle zákoníku práce.</p>
RCI (okres, kraj) Regionální cenový index	Měří prostorové rozdíly v životních nákladech obyvatel v regionech České republiky	
Reálný čistý disponibilní důchod domácnosti v paritě kupní síly na osobu (okres, kraj)	Čistý disponibilní důchod domácností do značné míry naznačuje úroveň materiálního bohatství domácností trvale bydlicích v jednotlivých regionech a udává se v běžných cenách.	
Průměrná hrubá měsíční mzda na osobu (okres, kraj)	Představuje podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho zaměstnance evidenčního počtu za měsíc.	
Reálná měsíční mzda v paritě kupní síly na osobu (okres, kraj)	Reálná mzda představuje mzdu očištěnou o inflaci. Protože určuje skutečnou hodnotu mzdy – to, co je možné za ni koupit – označuje se také jako kupní síla.	

Poznámka:

Nepříznivě hodnocený vývoj ukazatelů a indexů je chápán jako **slabá stránka rozvoje** těchto obcí, kladně hodnocené ukazatele jsou chápány jako jejich **silné stránky**.

Shrnutí

Publikace „Typologie a hodnocení vitality rodinných podniků“ představuje model vytvořený v rámci výzkumného projektu TD0300035, který je spolufinancován z prostředků programu Omega Technologická agentury České republiky a Technické univerzity v Liberci. Model tvoří základní rámec pro jeden z výstupů projektu, kterým je znalostní systém pro evidenci typů rodinných podniků v České republice. Ten současně umožní hodnocení vitality rodinných podniků a poskytne i vzdělávací prostor v oblasti specifik tohoto podnikání.

V úvodní části je předložena diskuze k tématu rodinného podnikání a potřebě se danou problematikou zabývat. Na základě realizovaného monitoringu odborné literatury a její analýzy je následně v první části předložena nejprve definice pojmu rodinného podnikání a v návaznosti na to rovněž typologie rodinného podnikání z hlediska právního prostředí České republiky. Uvedená typologie je provedena ze dvou úhlů pohledu jednak z hlediska právní formy podnikání a dále z hlediska předmětu podnikání. Tato typologie byla nezbytná pro následující hodnocení vitality rodinného podnikání.

Druhá část publikace se již věnuje vlastnímu tématu hodnocení vitality rodinných podniků. Nejprve je opět předloženo shrnutí poznatků z analýzy odborných textů k tématu výkonnosti podniků, finančního zdraví a hodnocení vitality podnikání. Následně je představen vlastní metodický postup pro hodnocení vitality rodinných podniků, a to na základě vymezení jeho specifik.

Pomyslnou třetí část publikace tvoří přílohy, které se podrobněji věnují vybraným tématům výzkumu a představují rovněž jejich dílčí výstupy.

Na základě představeného modelu a vypracovaného metodického postupu je dalším krokem týmu vypracování znalostního systému, který bude postaven na principu strojového učení. Systém bude dostupný na webových stránkách Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci od roku 2018.

JEL: AE, AM, AO

Summary

The publication „Typology and Family Businesses’ Vitality Evaluation“ is a model created within the research project TD0300035 which is co-financed from the funds of Omega Technological Agency of the Czech Republic and Technical University of Liberec. The model forms the basic framework for one of the outputs of the project, which is a knowledge system for registering types of family businesses in the Czech Republic. At the same time, it will allow the assessment of the vitality of family businesses and also provide an educational space in the area of the specifics of this business.

The introductory part discusses the topic of family business and the need to address the issue. On the basis of the monitoring of the professional literature and its analysis, in the first part, the definition of the concept of family business and the typology of family business in terms of the legal environment of the Czech Republic is given. The above typology is made from two perspectives both from the point of view of the legal form of business and from the point of view of the core of business. This typology was necessary for the subsequent evaluation of the vitality of family business.

The second part of the publication is devoted to the topic of evaluating the vitality of family businesses. Firstly, a summary of the findings from the analysis of expert texts on performance, financial health and the evaluation of business vitality is presented. Then, the methodological procedure for evaluating the vitality of family businesses is presented based on the definition of its specifics.

The notional third part of the publication consists of annexes that deal more closely with selected topics of research and also represent partial outputs.

Based on the presented model and the developed methodological procedure, the next step of the team is the development of a knowledge system based on the principle of machine learning. The system will be available on the website of the Economic Faculty of the Technical University in Liberec from 2018.

JEL: AE, AM, AO

Seznam zdrojů

AMSP ČR. (2013) Rodinné firmy [online]. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR: 2013. Dostupné z: http://www.amspace.cz/uploads/Průzkumy/Výsledky_22.pdf.

AMSP ČR. (2014) Situace rodinných firem [online]. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR: 2014. Dostupné z: http://www.amspace.cz/uploads/Průzkumy/Výsledky_26._průzkumu_AMSP_CR.pdf.

AMSP ČR. (2015) Situace rodinných firem, výsledky výzkumu [online]. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, duben 2015. Dostupné z: http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty_2015/Průzkumy/Výsledky_32.průzkumu_rod.firmy_AMSP_CR_na_web.pdf.

AMSP ČR. (2016a) Situace rodinných firem, výsledky výzkumu [online]. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, duben 2016. Dostupné z: <http://www.amspace.cz/40-průzkum-amspace-cr-specifika-rodinneho-podnikani>.

AMSP ČR. (2016b) Rodinné firmy čeká revoluční změna [online]. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2016-12-12. Dostupné z: <http://www.amspace.cz/rodinne-firmy-ceka-revolucni-zmena>.

AYRANCI, E. (2014) A Study on The Influence of Family on Family Businesses and Its Relationship to Satisfaction with Financial Performance. *E&M Economics and Management*, 2014, roč. 17, č. 2. DOI: 10.15240/tul/001/2014-2-007.

BAJGAR, M. a P. JÁNSKÝ. (2014) Regionální rozdíly v kupní síle: Ceny, platy, mzdy a důchody [online]. Dostupné z: http://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_7_2014.pdf.

BASCO, R. (2015) Family business and regional development – A theoretical model of regional familiness. Elsevier Ltd. *Journal of Family Business Strategy* 6 (2015), pg. 259–271. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.004> 1877-8585/.

BINEK, J. et al. (2011) *Obce a regiony pro podnikatele & Podnikatelé pro obce a regiony*. Brno: GAREP, 2011. ISBN 978-80-905139-0-7.

BINEK, J. et al. (2009) *Synergie ve venkovském prostoru, aktéři a nástroje rozvoje venkova*. Brno: GAREP, 2009. ISBN 978-80-904308-0-8.

BLUMENTRITT, T., T. MATHEWS AND G. MARCHISIO et al. (2012) *Game Theory and Family Business Succession: An Introduction* [online]. *Family Business Review*, 2012. DOI: 10.1177/0894486512447811. Dostupné z: <http://fbr.sagepub.com/content/26/1/51.full.pdf+html>.

ČESKO. (1991) *Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)*, Sb. 455/1991, ve znění pozdějších předpisů [online]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>.

ČESKO. (1997) *Zákon o zemědělství*, Sb. 252/1997, ve znění pozdějších předpisů [online]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-252>.

ČESKO. (2012a) *Občanský zákoník*, Sb. 89/2012, ve znění pozdějších předpisů [online]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/uploads/legislativa/2012_89.pdf.

ČESKO. (2012b) *Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)*, Sb. 90/2012, ve znění pozdějších předpisů [online]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>.

EFB. (2014) *EFB Brochure: Families in business for the long term* [online]. [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/efb_brochure.pdf

EU. (2001) *Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper* [online]. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. [cit. 2016-04-10] ISBN 9289414782. Dostupné z: http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf

EVROPSKÝ PARLAMENT. (2015) *Zpráva o rodinných podnicích v Evropě. Dokument ze zasedání Evropského parlamentu* [online]. 2015-07-01 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A8-2015-0223+0+DOC+XML+V0//CS>

FFI. (2016) *Defining Family Enterprise* [online]. © 2016. [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.ffi.org/?page=definitions>.

HUDACKÝ, J. (2014) *Zákon o rodinnom podnikaní* [online]. Dostupné z: <http://hudacky.sk/download/ciel-zakona-o-rodinnom-podnikani.pdf>.

IPOL, (2014) *Family farming in Europe: Challenges and prospects, 2014*, [online]. Dostupné z: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/529047/IPOL-AGRI_NT\(2014\)529047_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/529047/IPOL-AGRI_NT(2014)529047_EN.pdf).

- KAŠÍK, J., M. MICHÁLEK. (1998) Podniková diagnostika. Ostrava: Tandem, 1998. ISBN: 80-902167-4-9.
- KENYON-ROUVINEZOVÁ, D. A J. L. WARD. (2016) Rodinná firma. Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik. Brno: Barrister & Principal, 2016. ISBN: 978-80-7485-095-0.
- KORÁB, V., et al. (2008). Rodinné podnikání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN: 978-80-251-1843-6.
- KORÁB, V., PETLINA, A. (2015) Family Business in the Czech Republic: Actual Situation [online]. [Cit. 2016-04-21]. TRENDY EKONOMIKY A MANAGEMENTU, 2015, roč. IX, č. 23, s. 32-42. ISSN: 1802- 8527. Dostupné z: <https://trends.fbm.vutbr.cz/index.php/trends/article/viewFile/328/263>.
- LISSE, L. (2016) Jednání ve shodě [online]. E-PRAVO.CZ. 2016-03-14. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/sistace-hlasovacich-prav-podle-426-zok-ve-vztahu-k-pravnickym-osobam-blizkym-a-k-jednani-ve-shode-100770.html>.
- MANDL, I. (2008) Overview of Family Business Relevant Issues. Austrian Institute for SME Research, EC, Contract No. 30-CE-0164021/00-51, Final Report. Dostupné z: http://www.pedz.uni-mannheim.de/daten/edz-h/gdb/08/familybusiness_study_en.pdf.
- PLAMÍNEK, J. (2016) Teorie vitality [online]. [Cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.jiriplaminek.cz/index.php/teorie-vitality>.
- PLAMÍNEK, J. (2014) Diagnostika a vitalizace firem a organizací. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5323-2.
- POZA E. J., DAUGHERTY M. S. (2014) Family Business. 4th edition. Mason (OH): South-Western Cengage Learning. ISBN 978-1-285-05682-1.
- RYDVALOVÁ, P., E. KARHANOVÁ HORYNOVÁ, M. ZBRÁNKOVÁ. (2016) Family Business as Source of Municipality Development in the Czech Republic. Amfiteatru Economic. 1st ed. Bucharest: The Bucharest Academy of Economic Studies, 2016, vol. 18, iss. 41, pp. 168 - 183 ISSN 1582-9146.
- RYDVALOVÁ, P., I. JÁČ, E. KARHANOVÁ-HORYNOVÁ, E. VALENTOVÁ a M. ZBRÁNKOVÁ. (2015) Rodinné podnikání zdroj rozvoje obcí. 1. vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-245-7.
- RYŠÁNEK P. (2010) Podnikatelský sektor Model START. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02198-8.
- SHARON M. DANES, MARTHA A. REUTER et al. (2002) Family FIRO Model: An Application tu Family Business. Family Business Review, (2002) Jg. 15., N. 1, pg. 31 – 43.

SCHUTZ, W. C. (2009). FIRO Theory [online]. The Human Element, Shutz Company. [Cit. 2016-05-29]. Dostupné z: http://thehumanelement.com/wp-content/uploads/2015/07/T910US_EvolutionOfFIROB_2012_02.pdf.

ŠPAŇHELOVÁ, I. (2010) Dítě a rozvod rodičů. Praha: Grada, 978-80-247-3181-0.

TD010029 (2013). Databáze projektu Vymezení subregionů pro rozlišení a řešení sociálních a ekonomických disparit [online]. TUL, 2012 – 2013. Liberec: TUL, 2013. Dostupné z: <http://vyzkum.ef.tul.cz/td/index.php?content=mestaobce>.

TD020047 (2015). Databáze projektu Regionální cenový index jako indikátor reálných sociálních a ekonomických disparit [online]. TUL, 2014 – 2015. Liberec: TUL, 2015. Dostupné z: <http://vyzkum.ef.tul.cz/td020047/index.php?content=databaze>.

TASR. (2015) Zákon o rodinnom podnikaní sa KDH nepodarilo presadiť [online]. 2015-05-26. Dostupné z: <http://openiazoch.zoznam.sk/cl/156544/Zakon-o-rodinnom-podnikani-sa-KDH-nepodarilo-presadit>.

WESTHEAD P. AND HOWORTH C. (2006) Identification of different types of private family firms. In Handbook of Research on Family Business. Cheltenham: Edward Elgar, 2006, pg. 180 – 195. ISBN 1845424107.

ŽILOVÁ, D. (2014). Hospodářské noviny. 2014-04-28. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/zakony-manazer-a-majitel/c1-62066980-podnikate-s-manzelkou-nebo-jinym-rodinnymi-prislusniky-automaticky-vam-tak-vznika-rodinny-zavod>.

Klíčové pojmy

BSC (Balanced Score Card)	19, 23, 25
EC, Evropská komise	22
EFQM	20, 24, 26
Farma, rodinná	v, 12, 16, 21, 30
Finanční zdraví	vi, 19, 25, 38, 39
Firma	4, 9, 14, 30, 31, 61
FIRO model	23, 25, 44
F-PEC	vi, 25
H. Pollak	20, 23, 24, 25
Občanský zákoník	42, 47, 50, 57
Obchodní korporace	15, 47
OSVČ	14, 15, 57
PEST, PESTEL (hodnocení vnějšího prostředí)	27
Rodinné podnikání	4, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 25, 26, 28, 30, 44, 52, 59, 61
SO ORP obec s rozšířenou působností	12, 26
Teorie agenta (Agency)	21
Teorie správcovství (Stewardship)	21
Typologie	vi, 4, 14, 16, 26, 39
Vitalita	vi, 20, 23, 25, 28, 31, 33

Přílohy

Příloha A: Právní vymezení pojmů RODINY

Příloha B: Ukázka z databáze měst a obcí České republiky

Příloha C: Vývojový diagram znalostního systému modelu

Příloha D: Postup pro stanovení vah hodnocení vitality

Příloha A

Právní vymezení pojmů RODINY

Autorka: JUDr. Eva Karhanová Horynová

Příloha shrnuje podstatnou terminologii k problematice vymezení pojmů rodiny dle nového občanského zákoníku.

Členy rodiny dle NOZ (ČESKO, 2012a) jsou:

- Manželé
- Rodiče
- Sourozenci
- Děti
- Vnuci
- Švagři
- Prarodiče

Rodinný závod – členové rodiny podílející se na obchodním úspěchu firmy (nikoli korporace) na bezesmluvním základě, speciální typ obchodního závodu § 700.

Nový občanský zákoník považuje za rodinný závod takový závod, ve kterém společně pracují: manželé, jejich příbuzní do třetího stupně, nebo osoby, které jsou s manžely sešvagřené až do druhého stupně, a který je ve vlastnictví některé z těchto osob (§ 700 odst. 1 NOZ).

Zákon zde nezapomíná ani na osoby trvale pracující pro rodinu, na které se hledí jako na **osoby zúčastněné**.

Jaká jsou práva a povinnosti zúčastněných?

Podstata rodinného závodu je taková, že nejde o krátkodobé podnikání, ale že rodina vytváří trvalé hodnoty, do kterých je třeba investovat. Vychází se zde z pojetí, že životní úroveň členů rodiny by měla být zásadně srovnatelná. Proto se všichni členové rodiny podílejí na zisku z rodinného závodu a na věcech z tohoto zisku nabytých, jakož i na přírůstcích hodnoty závodu v míře odpovídající množství a druhu své práce (§ 701 NOZ). Jako ochrana slabší strany zde pak slouží druhá část ustanovení, která jasně říká, že vzdát se tohoto práva může pouze osoba plně svéprávná osobním prohlášením.

Dalším právem zúčastněných osob je právo rozhodovat o zásadních otázkách. Koncepce vychází z pojetí, že rodinný závod slouží k obživě rodiny, a proto mají pracující rodinní příslušníci právo podílet na rozhodnutích v rámci závodu. Většinou hlasů se tak bude rozhodovat o použití zisku z rodinného závodu nebo jeho přírůstků, o rozhodnutích týkajících se záležitostí mimo obvyklé hospodaření, o základních zásadách závodu nebo jeho zastavení (§ 702 NOZ).

Účastenství na provozu rodinného závodu se váže na osobu člena rodiny. Je tedy třeba souhlasu všech ostatních členů s převodem toho účastenství na jiného, a zároveň touto jinou osobou může být opět pouze osoba uvedená v § 700 odst. 1. Nelze tak převádět na jakoukoli osobu.

Posledním důležitým právem je právo předkupní, které má samozřejmě velký vliv také na práva třetích osob. Předkupní právo člena rodiny dle důvodové zprávy k NOZ vychází z myšlenky, že rodinný závod má zůstat v rukou těch, k jejichž obživě slouží. Proto zákon stanoví, že má-li být zcizen rodinný závod, spoluvlastnický podíl na rodinném závodu nebo věc, která má podle své povahy a dosavadního určení provozu rodinného závodu trvale sloužit, má k nim v těchto případech rodinný člen předkupní právo (§ 704 odst. 2 NOZ).

Obdobně tomu bude při dělení závodu v rámci dělení pozůstalosti soudem, kde zúčastněný člen rodiny na něj opět má přednostní právo.

Zánik účasti na rodinném závodu

Tuto problematiku upravují dva paragrafy občanského zákoníku, § 705 a § 706. Zákon v podstatě připouští dvě možnosti. První se vztahuje k pozbytí vlastnického práva k závodu. Druhou možností je, že účastenství zanikne ve chvíli, kdy člen rodiny přestane vykonávat práci pro rodinu nebo v závodě, anebo se změní právní důvod, ze kterého pokračuje ve výkonu práce v rodinném závodu.

Tento člen má pak právo na vypořádání svého podílu na zisku a na přírůstcích. Zákon zde také umožňuje rozložení plnění do splátek ve chvíli, kdy by jednorázové vypořádání s odstupujícím členem znamenalo zřetelný ekonomický zásah do chodu rodinného závodu (ihned.cz, Žilová, 2014).

Hospodaření rodinného závodu

- Podíl na zisku a na věcech směřných § 701.
- K přijetí rozhodnutí o použití zisku je nutný souhlas většiny členů rodiny.
- Nezbytná osobní povaha účastenství, za souhlasu všech lze převést na jiného příbuzného § 703.
- Přednost při rozdělení nebo zcizení § 704.
- Při zrušení, zcizení, zániku atd. právo na vypořádání podílu na zisku a přírůstcích § 705, 706.
- Přednost má NOZ, ale pozor na zvyklosti § 707.

OSOBA PŘÍBUZNÁ

Příbuzenství – „vztah osob založený na pokrevním poutu, nebo vzniklý osvojením“.

Příbuzenská linie přímá – osoby jsou příbuzné v linii přímé, pochází-li jedna od druhé: děti, vnoučata, rodiče, prarodiče (tedy ti členové rodiny, u který se rodinný strom jde přímo dolů nebo nahoru).

Příbuzenská linie nepřímá – osoby jsou příbuzné ve vedlejší linii, mají-li společného předka, ale přitom nepocházejí jedna od druhé: sourozenci, tety, strýcové, neteře, synovci.

OSOBA BLÍZKÁ

Osoba blízká je definována jako příbuzný v řadě přímé, sourozenec a manžel nebo partner podle jiného zákona upravujícího registrované partnerství.

Dřívější definice hovořila o osobách blízkých v tomto rozsahu:

- Přímá řada příbuzenství (rodiče, děti);
- sourozenci;
- manželé;
- registrovaní partneri;
- osoby pocítující újmu druhého za újmu vlastní;
- právnické osoby se zásadním vlivem jiné osoby.

Mezi osoby blízké nově patří (ČESKO, NOZ, 2012): sešvagřené osoby, např. manžel bratra nebo manželka sestry, ale také sourozenec manžela nebo manželky, a dále osoby trvale spolu žijící. Nová pravidla nového občanského zákoníku pak rozšířenému okruhu osob blízkých poskytují mnoho nových možností a práv, kterými, a to nelze pominout, je například:

- možnost získávat informace při hospitalizaci osoby blízké;
- domáhat se práva při zneužití jména nebo obrazu osoby blízké nebo vaší;
- právo prohlásit osobu blízkou za nezvěstnou;
- chránit svá práva nebo osoby blízké i po smrti;
- dočasně se nastěhovat do bytu osoby blízké i bez svolení pronajímatele nebo dočasně přijmout do bytu osobu blízkou, aniž by nájemce potřeboval pronajímatelův souhlas.

Výčet práv je samozřejmě situačně mnohem širší, pro základní představu o definici práv osoby blízké to však plně postačuje.

Mezi osoby blízké lze počítat i velmi dobrého kamaráda, jestliže by dotčená osoba, například při újmě na zdraví kamaráda, pocítovala svou vlastní újmu; nebo právnickou osobu, pokud na ni má dotčená osoba zásadní vliv. Je-li vlastníkem nově založené společnosti XXX s.r.o. například Pavel Novák a na firmu šikovně převede všechny své dluhy, rozhodně se nevyhne povinnosti dluhy uhradit. Je to stejné, jako by pan Novák převedl své dluhy na svou umírající nemajetnou babičku a předem věděl, že dědictví odmítne. Proto také nový občanský zákoník hovoří o tom, že nikdo nemůže na osobu blízkou převést svůj majetek za účelem maření placení dluhů. Podobně, za osobu blízkou lze prohlásit bývalou manželku, ze zaniklého manželství, pokud by její újma byla dotčeným pocítována za vlastní; např. i s ohledem na citové strádání.

To vystihuje smysl nového občanského zákoníku, tedy větší právní svobodu, ovšem s vyšší mírou odpovědnosti k výkonu vlastních práv.

Osoba blízká je definována jako příbuzný v řadě přímé, sourozenec a manžel nebo partner podle jiného zákona upravujícího registrované partnerství. Jiné osoby v poměru rodinném nebo obdobném se pokládají za osoby sobě navzájem blízké, pokud by újmu, kterou utrpěla jedna z nich, druhá důvodně pocítovala jako újmu vlastní. Zákon zakládá vyvratitelnou právní domněnku, že osobami blízkými jsou i osoby sešvagřené nebo osoby, které spolu trvale žijí. Obdobný blízký vztah je dovozován i pro právnickou osobu a člena jejího statutárního orgánu nebo toho, kdo právnickou osobu podstatně ovlivňuje jako její člen nebo na základě dohody či jiné skutečnosti. Relevantní je tento vztah v situaci, kdy zákon stanoví k ochraně třetích osob zvláštní podmínky nebo omezení pro převody majetku, pro jeho zatížení nebo přenechání k užití jinému mezi osobami blízkými, neboť tyto podmínky a omezení platí i pro obdobná právní jednání mezi osobami uvedenými v předchozí větě. (epravo.cz, Lisse, 2016)

PÁROVÉ SOUŽITÍ (nepojmenovaná rodina)

Druh a družka (NESEZDANÍ) je v současné době ve společnosti často využívaná forma, jsou s tím spojené následující skutečnosti:

- Na rozdíl od manželství nejsou zde upravené majetkové vztahy.
- Není úprava vzájemných práv a povinností.
- Není úprava dědění (pouze jako osoba spoluzijící).
- Není úprava vzájemné vyživovací povinnosti, bydlení.

Registrované partnerství – jde o rodinný stav, zapisuje se do knihy registrované partnerství, ale o rodinu v klasickém smyslu nejde.

GENERAČNÍ PŘEDÁNÍ

Jaké jsou možnosti předání? V zásadě se jedná o následující tři možnosti, kdy majitel (majitelé):

- 1) pověří řízením firmy někoho z rodiny,
- 2) vybere schopného manažera,
- 3) firmu prodá.

Právě problematika nedostatečné připravenosti na generační předání je v literatuře a ve statistických údajích uváděna jako hlavní důvod, proč rodinné podnikání zanikne.

Příloha B

Ukázka z databáze měst a obcí České republiky

V příloze je uvedena ukázka dat z DB „Mest_a_obci ČR“ (TA ČR 2012 – 2013) – obec Bílá (u Liberce), zelená šipka znázorňuje pozitivní vývoj, červená šipka negativní, žlutý čtvereček hodnotí stav jako beze změny.

1. Faktor nezaměstnanosti

Ukazatel	2006	Δ	2009	Δ	2011	Δ	2014
Dlouhodobá nezaměstnanost [%]	1,28	↑	3,56	↓	2,84	↑	2,88462
Tlak na pracovní místa	7,69	↑	11,45	↓	6,87	↓	6,41026
Registrovaná nezaměstnanost [%]	7,69	↑	11,45	↓	6,87	↓	6,41026
Účast voličů při volbách do PS PČR [%]	62,5	↓	59,88	■	59,88	↓	0,601389

2. Faktor atraktivity místa bydlení

Ukazatel	2006	Δ	2009	Δ	2011	Δ	2014
Intenzita přírůstku obyvatelstva za 5 let	0,06	■	0,06	↓	0,04	↑	0,0894044
Průměrný věk obyvatel	38,34	↑	39,03	↑	39,23	↑	39,3
Počet dokončených bytů za 5 let [/1000 byv.]	-		9,75	↑	13,05	↓	12,959
Průměrná obytná plocha dokončeného bytu [m ²]	55,25	↑	104,13	↓	10,92	↓	10,3004

3. Faktor osídlení

Ukazatel	2006	Δ	2009	Δ	2011	Δ	2014
Obecná hustota zalidnění [/km ²]	31,26	↑	31,76	↑	31,97	↑	35,1037
Specifická hustota zalidnění (zast. plocha) [/km ²]	3272,4	↑	3335,62	↑	3372	↑	3689,24

4. Faktor věkové struktury obyvatelstva

Ukazatel	2006	Δ	2009	Δ	2011	Δ	2014
Obyvatel ve věku 3 – 5 let na 1 mateřskou školu	19	↓	12	↑	32	↑	46
Průměrný věk obyvatel	38,34	↑	39,03	↑	39,23	↑	39,3
Průměrná obytná plocha dokončeného bytu [m ²]	55,25	↑	104,13	↓	10,92	↓	10,3004
Index stáří	0,74	↓	0,71	↑	0,72	↑	0,745665
Index ekonomického zatížení obyvatelstva	0,4	↓	0,38	↑	0,42	↑	0,483974

5. Faktor občanské vybavenosti

Ukazatel	2006	Δ	2009	Δ	2011	Δ	2014
Podíl lůžek v hotelech a penzionech na celkové kapacitě HUZ	-		-		-		-
Počet obyvatel na ordinaci praktického lékaře	-		-		-		-
Počet obyvatel na ambulantní zdravotnické zařízení	-		-		-		-
Počet lékárníků na 1000 obyvatel	0	↓	0	↓	0	↓	0
Obyvatel ve věku 3 – 5 let na 1 mateřskou školu	19	↓	12	↑	32	↑	46
Obyvatel ve věku 6 – 14 let na 1 základní školu	-		-		-		-
Obyvatel ve věku 15 – 19 let na 1 střední školu	-		-		-		-
Průměrná obytná plocha dokončeného bytu [m ²]	55,25	↑	104,13	↓	10,92	↓	10,3004
Specifická hustota zalidnění (zast. plocha) [/km ²]	3272,4	↑	3335,62	↑	3372	↑	3689,24

6. Faktor struktury ekonomiky

Ukazatel	2006	Δ	2009	Δ	2011	Δ	2014
Podíl aktivních subjektů ve službách	0,55	↓	0,49	↑	0,5	↑	0,502024
Podíl subjektů v zemědělství a lesnictví	0,39	↓	0,12	↓	0,12	↑	0,129555

7. Faktor ekonomické aktivity

Ukazatel	2006	Δ	2009	Δ	2011	Δ	2014
Podíl soukromých podnikatelů na populaci ve věku 15-64 let	0,31	↓	0,27	↑	0,32	↑	0,333333
Kapacita hromadných ubytovacích zařízení [/1000 obyv.]	0	↓	0		-		-
Podíl ekonomických subjektů na produktivní populaci	0,35	↓	0,32	↑	0,37	↑	0,395833

Zdroj dat: <http://vyzkum.ef.tul.cz/td/index.php?content=mestaobce>

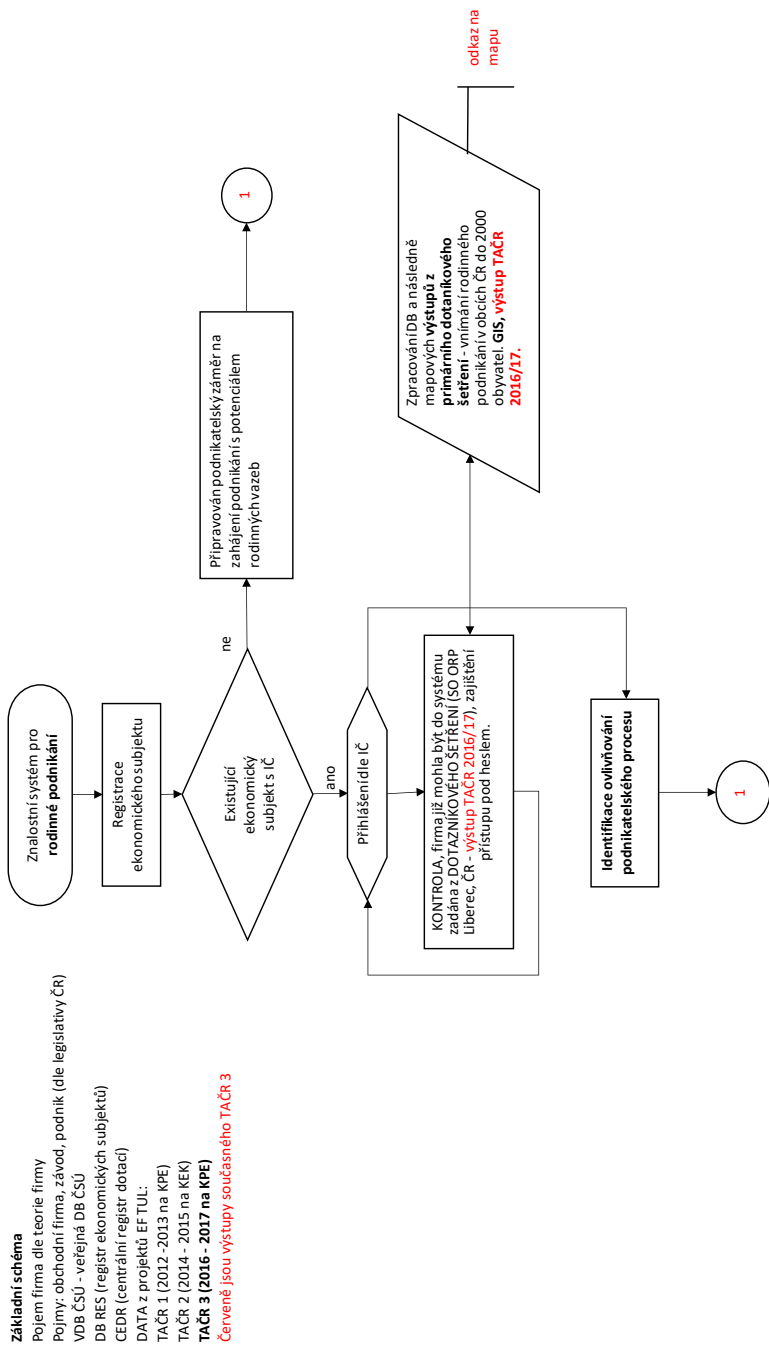
Zdroj dat: aktualizovaná databáze projektu TD010029 (2013).

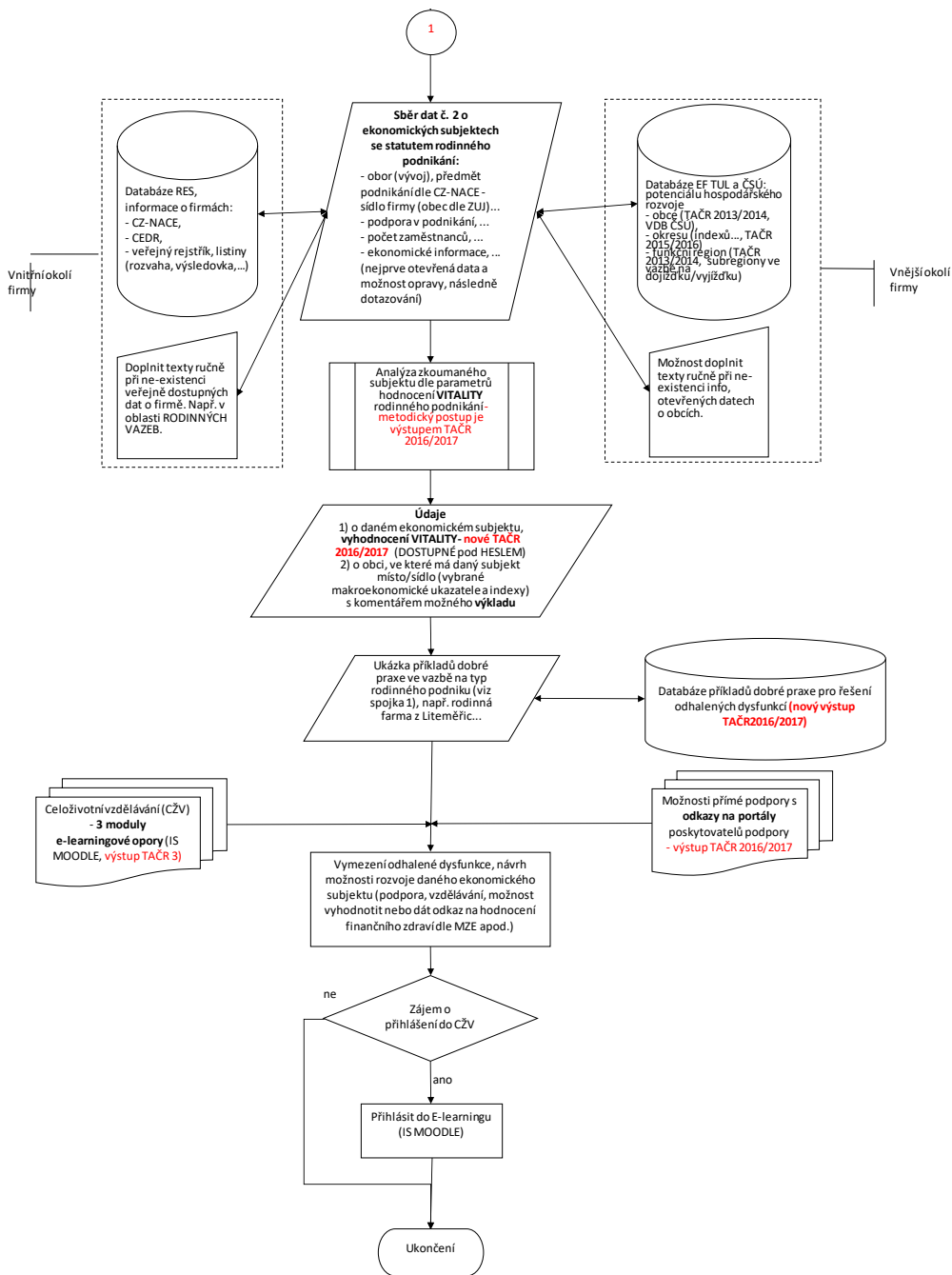
Příloha C

Vývojový diagram znalostního systému modelu

Autoři: Rydvalová Petra, Antlová Klára

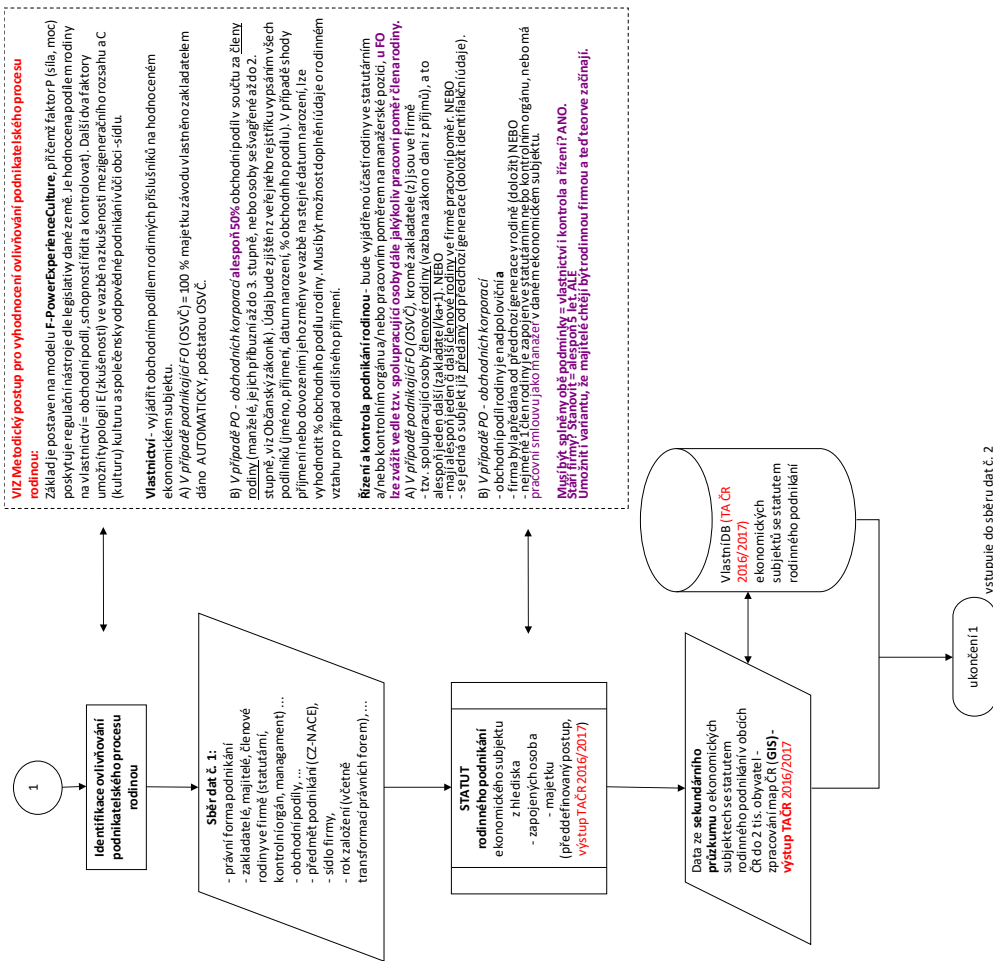
V příloze je uveden vývojový diagram pro tvorbu informačního, znalostního systému typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání.





Spojka 1: Rodinné vazby ve firmě Typologie

Pozn.: filiové jsou dotazy k řešení



Příloha D

Postup pro stanovení vah hodnocení vitality

V rámci šetření zaměřeného za stanovení vah kritérií specifikujících rodinné podnikání při hodnocení jeho vitality bylo dotazováno 30 rodinných firem formou řízeného rozhovoru. Jednalo se o záměrný výběr firem, které spolupracují s výzkumným týmem.

Hodnocení bylo provedeno individuálně pro každý ze tří modulů, tudíž váhy byly přiřazeny v rámci tří oddělených skupin o 10 kritériích.

K určení vah byla použita **bodovací metoda**. Důležitost kritéria byla respondentem hodnocena přiřazením počtu bodů na stupnici od 1 (min) do 5 (max), který je dále označen jako bodová hodnota p_i .

Váha i -tého kritéria v_i byla určena dle vztahu (1), kde p_i je bodová hodnota přiřazená jedním respondentem i -tému kritériu a počet kritérií je k .

$$v_i = \frac{p_i}{\sum_{i=1}^k p_i} \quad (1)$$

Je-li důležitost kritéria posuzována skupinou respondentů v počtu n , je nutné ve vztahu (1) nahradit výraz p_i výrazem $\sum_{j=1}^n p_{ij}$, což je součet bodových hodnot přiřazených všemi respondenty vybranému i -tému kritériu.

Instrukce pro respondenta v obecném znění byla následující: „Obodujte důležitost níže uvedených kritérií na stupnici: 1 – nedůležité, 2 – málo důležité, 3 – středně důležité, 4 – důležité, 5 – vysoce důležité.“

Text úvodního seznámení:

Dobrý den,

obracíme se na Vás jako zástupce rodinného podniku či farmy s prosbou o vyplnění dotazníku zaměřeného na odlišnosti rodinného podnikání. Získaná data budou anonymizována a výsledky prezentovány pouze v souhrnné podobě. Toto šetření Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci probíhá v rámci projektu Technologické agentury české republiky, reg. č. TD03000035.

*Dotazník má **dvě** části. První část je zaměřena na stanovení důležitosti jednotlivých kritérií v dané oblasti rodinného podnikání. Ve druhé jsou stejná kritéria, ale nyní si Vás dovoluujeme požádat o vyhodnocení jejich stavu ve Vašem rodinném podniku.*

Vyplněný dotazník, prosím, předejte v papírové či elektronické verzi zástupci našeho týmu, který Vás s dotazníkem oslovil. Předem Vám děkujeme za spolupráci.

Přejeme Vám mnoho úspěchů ve Vašem rodinném i podnikatelském životě a mnoho zdraví do roku 2017.

*Za projektový tým prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Ekonomická fakulta
Technická univerzita v Liberci
Voroněžská 13
Liberec 1*

Dále je uveden vlastní dotazník pro stanovení vah.

Označení rodinného podniku (jméno/název, IČ):**1. Administrativně – psychologicko – právní oblast/modul**

Cílem modulu je vymezit rodinné podnikání z hlediska administrativně-právních aspektů v České republice a vymezení jeho specifík, která jsou psychologického charakteru. Tato specifika jsou dána vstupem rodinných vztahů do podnikatelského procesu, a to od založení, zahájení, plánování, řízení až po generační výměnu. Dalším typickým znakem rodinného podnikání je větší zájem o rozvoj obce, ve které žijí a podnikají.

Obodujte důležitost níže uvedených kritérií na stupnici:

1 – nedůležité, 2 – málo důležité, 3 – středně důležité, 4 – důležité, 5 – vysoce důležité.

Č.	Kritérium	1	2	3	4	5
1.1	Ve firmě/podniku/farmě (dále obecně FIRMA) je zpracován písemný dokument (typu rodinné ústavy), který nastavuje vztahy mezi rodinnými příslušníky, vyjadřuje rodinné hodnoty a pravidla chování.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Firma má sestaveny „orgány“ ve vazbě na svoji právní formu podnikání (např. rodinné shromáždění, rodinnou radu, výkonnou radu, dozorčí radu, představenstvo), které řeší případné konflikty, nastavují pravidla komunikace atd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Členové rodiny otevřeně diskutují o problematice vlastnictví, vůdcovství a následnictví.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	V rodině (může být zvažována širší rodina) je mladší generace, která je připravována na budoucí roli nástupníků (např. formou her u malých dětí, brigád, stáží, výběrem studia apod.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	Nástupnictví je chápáno jako fáze rozvoje podniku. Pokud je ve firmě aktuální, je řešeno z pohledu řízení firmy (předání ředitelské funkce a odpovědností), z pohledu vlastnictví (vypořádání majetku) a z pohledu dopadu na rodinné vztahy a vazby (partnerství sourozenců...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Ve firmě jsou zvažovány právní aspekty předání firmy další generaci, např. vhodnost právní formy podnikání, vazba na daňové aspekty atd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7	Při předávání rodinné firmy lze zohlednit skutečnost, že ji může řídit najatý profesionál.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8	Zakladatel/ka rodinné firmy má představu o svém aktivním životě v penzi/rentě.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9	Firma se záměrně prezentuje jako rodinná, apeluje na pozitiva rodinného podnikání (soudržnost, hodnoty, dlouhodobost existence, kvalitu, know-how...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10	Firma má úzkou vazbu na obec místa/sídla svého podnikání (má uzavřenu smlouvu s obcí o spolupráci, je zviditelňována v rámci obce např. na webovém portálu obce, získává nějakou podporu od obce).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Manažerská oblast/modul

Cílem modulu je vymezit specifika rodinného podnikání z hlediska manažerských funkcí a rolí. Zaměřuje se na tvorbu plánu rozvoje se zohledněním odlišností v inter-ních procesech rodinného podnikání, řešení vztahů rodinných a nerodinných přísluš-níků v rodinném podniku a společenské odpovědnosti.

Obodujte důležitost níže uvedených kritérií na stupnici:

1 – nedůležité, 2 – málo důležité, 3 – středně důležité, 4 – důležité, 5 – vysoce důležité.

Č.	Kritérium	1	2	3	4	5
2.1	V rodině i ve firmě jsou specifikovány dlouhodobé rodinné a obchodní cíle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Nejen majitel firmy, ale i rodinní příslušníci jsou zapojeni do rozhodování o strategickém záměru rodinného podnikání.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	Ve firmě je zpracován strategický/rozvojový plán, a to včetně fáze nástupnictví.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Ve firmě je nastavena jasná organizační struktura, jsou vymezeny úkoly a odpovědnosti. Jejich plnění je pravidelně vyhodnocováno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Konflikty v rodině jsou přísně oddělovány od konfliktů ve firmě, komunikace v rámci řešení konfliktů je otevřená a efektivní.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6	Ve firmě je zpracována politika zaměstnanosti rodinných příslušníků, jsou definovány očekávané znalosti, dovednosti, kvalifikace. Průběžné vzdělávání je plánováno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7	Ve firmě/podniku/farmě jsou do podnikatelských aktivit zapojeni i nerodinní příslušníci (zaměstnanci) a firma má připraveny nástroje, aby nedocházelo k protěžování rodiny ve firmě na úkor spolupracovníků mimo rodinu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8	Rodinná firma nabízí možnost pracovního uplatnění lidem z obce/místa svého působení. Proto je pro obec významným subjektem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9	Rodinná firma se snaží o získání společensky/odvětvově uznávaného certifikátu (např. BIO, ISO, Cena za kvalitu, Ocenění z místní výstavy, Rodinná farma/firma roku).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10	Firma usiluje o inovativní rozvoj podniku společně se zachováním pozitivních rodinných vztahů a jejich pokračování i přes změny, které s inovacemi přicházejí. Ve firmě i v rodině panuje shoda v náhledu na budoucnost.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Ekonomicko-finanční oblast/modul

Cílem modulu je vymezit pravidla pro rovnováhu mezi zájmy rodiny a rodinného podniku v oblasti financí. Návrh a příprava strategického finančního plánu podniku je vždy zodpovědnou a náročnou prací a kvalita takového plánu může v budoucnosti významně ovlivnit hospodářské výsledky podniku. Mohou nastat nežádoucí komplikace s vyústěním do ohrožení existence firmy a životní úrovně celé rodiny.

Obodujte důležitost níže uvedených kritérií na stupnici:

1 – nedůležité, 2 – málo důležité, 3 – středně důležité, 4 – důležité, 5 – vysoce důležité.

Č.	Kritérium	1	2	3	4	5
3.1	Majetek rodinné firmy a privátní majetek majitele a rodinných příslušníků je striktně oddělován.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	Při zahájení rodinného podnikání byl sestaven strategický finanční plán. Ten je dále vyhodnocován a aktualizován ve vazbě na fáze rozvoje firmy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	Pro zahájení a při realizaci významných změn rozvoje firmy jsou použity převážně vlastní finanční zdroje firmy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	V případě využití jiných forem financování provozu firmy než z vlastních zdrojů (např. leasingu, úvěru, faktoringu, dotačních programů apod.) jsou tyto možnosti srovnávány a je vybírána ta nejvhodnější varianta či kombinace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5	V rodinné firmě je zisk z větší části znova investován do jejího dalšího rozvoje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6	V případě rozdělení zisku mezi rodinné příslušníky jsou předem stanovena objektivní pravidla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7	V rodinné firmě jsou jasně stanovena pravidla odměňování včetně dalších motivačních faktorů /benefitů (služební automobil, stravenky, poukázky na nákup, týden dovolené navíc, atd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8	V případě pořízování většího majetku (investice do dražší technologie, nákup strojů, zařízení, ...) jsou ve firmě i v rodině diskutována a vyhodnocena finanční rizika těchto záměrů a jejich možný vliv na stabilitu rodiny/firmy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9	V případě sporu o realizaci takové investice, viz bod 3.8, rozhodne většina na základě hlasování (např. v rámci rodinné, správní rady apod.). V rodinné firmě je nastaven kontrolní systém finančního řízení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.10	Firma sponzoruje či jinak podporuje vybrané zájmové (např. sportovní, společenské, kulturní, vzdělávací) aktivity v místě svého podnikání, je pozitivním podnikatelským příkladem a angažuje se v péči o životní prostředí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anonymní přehled výsledků bodování rodinných firem s výpočtem vah jednotlivých kritérií je uveden v tabulce D-1.

Tabulka D-1: Stanovení vah

č.	Administrativně - psychologicko - právní oblast/modul										Manažerská oblast/modul										Ekonomicko-finanční oblast/modul										
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	
1	4	2	4	5	5	2	3	3	4	4	5	4	3	4	4	3	2	3	5	4	2	4	4	5	5	4	3	5	4	5	
2	3	3	4	4	5	4	4	2	3	5	4	3	3	5	3	2	3	5	5	5	2	5	3	4	4	5	4	4	4	5	
3	1	1	4	5	3	3	4	5	2	1	5	5	2	1	1	3	1	2	3	3	1	1	4	5	4	2	1	4	1	1	
4	1	2	1	3	2	4	1	5	1	2	1	3	1	3	3	1	3	1	1	2	5	1	5	4	2	1	1	5	5	3	
5	3	3	3	5	5	3	3	1	5	4	4	5	3	4	5	3	4	5	2	9	2	3	3	4	5	3	4	5	3	3	
6	2	3	4	5	5	4	1	3	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	3	5	3	4	5	5	4	2	
7	3	3	4	4	5	4	4	5	4	2	5	3	4	3	3	3	4	4	2	5	4	4	3	3	2	4	3	4	5	4	
8	3	4	3	3	3	4	5	3	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	5	4	3	3	4	4	5	
9	1	1	4	5	5	5	4	5	2	1	5	3	1	3	2	1	4	4	5	4	5	1	4	5	5	3	2	1	2	5	
10	1	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5	1	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	
11	2	3	3	5	3	2	3	2	3	5	5	4	3	4	4	3	3	4	3	3	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	
12	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	3	5	3	5	5	5	3	5	5	5	1	3	1	1	5	3	5	5	5	4	
13	4	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
14	1	1	3	3	3	3	1	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
15	1	1	3	3	4	3	3	5	4	2	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5
16	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5
17	1	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	
18	4	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	2	4	3	2	3	4	5	4	2	4	3	4	
19	3	2	3	2	4	3	3	2	4	5	3	4	3	3	3	2	3	4	4	5	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	
20	1	1	1	3	1	1	1	1	5	3	3	2	1	2	3	1	2	4	1	2	3	5	5	5	5	4	3	3	4	2	4
21	2	2	5	4	2	5	3	1	1	1	3	4	2	4	1	1	2	1	1	1	5	3	5	5	5	4	4	2	5	1	4
22	4	4	5	5	5	4	5	5	3	4	3	3	4	5	5	4	4	4	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
23	3	1	4	3	3	3	4	4	1	3	2	3	1	4	5	2	3	3	2	2	4	3	3	3	4	5	4	4	3	2	
24	2	2	4	5	4	2	1	4	3	3	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	2	5	4	2
25	1	2	5	4	5	3	1	5	5	3	4	5	5	2	2	2	2	3	2	3	1	3	5	3	5	2	2	5	3	4	
26	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	
27	3	4	2	2	3	4	3	4	5	5	3	3	2	4	4	2	5	4	3	4	3	3	5	4	5	4	4	4	3	5	
28	3	3	5	5	5	5	4	2	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	
29	1	2	3	1	1	3	1	4	1	1	3	3	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	4	5	4	4	1	3	1	3	
30	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	5	
VÁHY:	0,07	0,08	0,11	0,12	0,11	0,10	0,09	0,11	0,11	0,10	0,11	0,11	0,09	0,11	0,10	0,09	0,09	0,10	0,09	0,11	0,09	0,08	0,10	0,11	0,11	0,10	0,09	0,12	0,10	0,10	
SUMA	1002										1065										1139										
	1,00										1,00										1,00										

Následně bylo provedeno testování hodnocení vitality 30 rodinných podniků. Ukázka výsledků vybraných rodinných firem je uvedena v tabulce D-2. V prvním sloupci je pořadové číslo dotazovaného rodinného podniku, následuje hodnocení každého modulu zvlášť a v posledním sloupci je uvedeno celkové hodnocení vitality. V tabulce D-3 je uvedena ukázka hodnocení souhrnného indexu, kde index je váženým součtem ze všech 30 kritérií.

Tabuľka D-2: Ukážka hodnotení vitality rodinných podniků po jednotlivých modulech

č.	Administratívne - psychologicko - právni oblasti/modul										Σ(1)	Manažerská oblasť/modul										Σ(2)	Ekonomicko-finanční oblasti/modul										Σ(3)
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10		Σ(1)	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9		2.10	Σ(2)	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	
0.079	0.078	0.108	0.118	0.118	0.108	0.098	0.108	0.118	0.098	1,000	0.117	0.117	0.091	0.106	0.103	0.082	0.092	0.101	0.092	0.108	1,000	0.086	0.083	0.108	0.112	0.108	0.101	0.094	0.116	0.097	0.101	1,000	
0.35	0.38	0.55	0.58	0.56	0.53	0.45	0.53	0.56	0.49	5,00	0.56	0.56	0.46	0.53	0.51	0.41	0.46	0.51	0.46	0.54	5,00	0.45	0.43	0.51	0.56	0.54	0.50	0.45	0.58	0.48	0.50	5,00	
1	0	3	5	2	0	0	4	2	4	45,01 C	3	4	1	2	4	4	3	4	4	4	4	66,22 C	3	1	4	5	5	4	0	2	2	5	63,88
0.07	0.00	0.33	0.58	0.22	0.00	0.00	0.43	0.23	0.40	45,01 C	2.25	0.34	0.45	0.09	0.21	0.41	0.33	0.28	0.41	0.37	0.44	3,31	0.27	0.09	0.41	0.56	0.54	0.40	0.40	0.23	0.19	0.50	3,19
0	0	0	5	4	3	4	1	4	5	66,15 B	3	4	3	5	1	0	3	5	5	4	4	67,34 C	1	3	2	5	4	5	4	1	1	5	62,48
0.00	0.00	0.55	0.58	0.45	0.32	0.36	0.11	0.45	0.49	66,15 B	3.31	0.34	0.45	0.27	0.53	0.10	0.00	0.28	0.51	0.46	0.44	3,37	0.09	0.26	0.20	0.56	0.44	0.50	0.36	0.12	0.10	0.50	3,12
0.00	0.00	0.44	0.58	0.56	0.32	0.00	0.53	0.56	0.00	2,952016	0.00	0.56	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.46	0.33	1,59342723	0.45	0.00	0.41	0.56	0.54	0.00	0.00	0.46	0.00	0.00	2,42	
0.00	0.15	0.44	0.23	0.22	0.32	0.00	0.53	0.00	0.20	59,84 E	0.22	0.34	0.00	0.21	0.10	0.17	0.37	0.20	0.00	0.11	1,71830986	31,87 D	5	0	4	5	5	0	0	4	0	0	48,43
0.00	0.15	0.44	0.23	0.22	0.32	0.00	0.53	0.00	0.20	41,94 D	2	3	0	2	1	2	4	2	0	1	34,37 C	34,37 C	5	0	5	5	1	1	1	5	4	1	57,54
0.14	0.00	0.23	0.58	0.56	0.21	0.00	0.00	0.56	0.40	53,39 C	2	5	3	2	4	2	2	5	1	5	63,40 B	63,40 B	2	2	5	2	5	2	5	2	5	5	72,73
0.00	0.15	0.55	0.58	0.34	0.21	0.00	0.21	0.56	0.10	2,6696607	0.22	0.56	0.27	0.21	0.41	0.17	0.18	0.51	0.09	0.54	3,16995305	0.18	0.17	0.51	0.22	0.54	0.20	0.45	0.58	0.48	0.30	3,64	
0.00	0.15	0.55	0.58	0.34	0.21	0.00	0.21	0.56	0.10	53,39 C	5	4	5	5	4	2	4	1	4	4	63,40 B	63,40 B	5	5	5	0	3	5	5	5	5	2	72,73
0.00	0.15	0.55	0.58	0.34	0.21	0.00	0.21	0.56	0.10	2,7045908	0.56	0.45	0.46	0.53	0.41	0.17	0.37	0.10	0.37	0.44	3,83949662	0.45	0.43	0.51	0.00	0.33	0.50	0.45	0.58	0.48	0.20	3,92	
0.00	0.15	0.55	0.58	0.34	0.21	0.00	0.21	0.56	0.10	54,09 B	2	0	0	1	1	0	2	5	4	1	76,79 B	76,79 B	4	1	3	4	4	0	1	0	0	5	78,35
0.077	0.11	0.23	0.22	0.21	0.27	0.21	0.11	0.49	0.49	38,92 E	0.22	0.00	0.00	0.11	0.10	0.00	0.18	0.51	0.37	0.11	1,6	1,6	0.36	0.09	0.31	0.45	0.44	0.00	0.09	0.00	0.00	0.50	2,23
0.01	1	2	2	2	2	3	2	1	5	38,92 E	2	0	0	1	1	1	1	2	5	4	32,00 D	32,00 D	5	1	4	5	5	4	1	4	2	4	44,58
0.077	0.11	0.46	0.44	0.42	0.09	0.53	0.22	0.19	0.19	2,5678643	0.22	0.00	0.00	0.11	0.10	0.08	0.09	0.20	0.46	0.44	1,70516432	0.45	0.09	0.41	0.56	0.54	0.40	0.09	0.46	0.19	0.40	3,59	
0.00	0.15	0.55	0.58	0.36	0.32	0.00	0.53	0.56	0.10	51,36 D	5	5	4	4	5	3	3	0	3	3	34,10 B	34,10 B	4	5	5	5	3	4	3	5	4	3	71,85
0.00	0.15	0.55	0.58	0.36	0.32	0.00	0.53	0.56	0.10	74,35 B	0.56	0.56	0.36	0.42	0.51	0.25	0.28	0.00	0.28	0.33	3,54480094	0.36	0.43	0.51	0.56	0.33	0.40	0.27	0.58	0.38	0.30	4,11	
0.00	0.15	0.55	0.58	0.36	0.32	0.00	0.53	0.56	0.10	74,35 B	5	5	4	4	5	3	3	0	3	3	70,89 B	70,89 B	4	5	5	5	3	4	3	5	4	3	82,28

Tabulka D-3: Ukázka hodnocení vitality rodinných podniků – souhrnný index

č.	Administrativně- psychologické - právní oblast/ model										Manažerská oblast/ model										Ekonomiko- finanční oblast/ model										Souhrnné hodnocení vitality	
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	Hodnocení vitality celkem	Průměrná bílkovinná hranice (max. 3 procentní body do hranice)
0.0221	0.0240	0.0483	0.0362	0.0349	0.0317	0.0284	0.0334	0.0352	0.0309	0.0371	0.0371	0.0393	0.0352	0.0340	0.0274	0.0306	0.0337	0.0305	0.0262	0.0318	0.0303	0.0282	0.0299	0.0287	0.0256	0.0321	0.0409	0.0340	0.0259	1.00		
0.11	0.12	0.17	0.18	0.17	0.17	0.14	0.17	0.18	0.15	0.19	0.18	0.15	0.18	0.17	0.14	0.13	0.17	0.15	0.18	0.16	0.13	0.18	0.20	0.18	0.16	0.18	0.20	0.17	0.18	5.00		
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4	1	2	4	4	3	4	4	3	1	4	5	4	0	2	2	2	5				
0.02	0.00	0.18	0.18	0.07	0.00	0.13	0.07	0.12	0.12	0.11	0.15	0.05	0.07	0.14	0.11	0.09	0.13	0.12	0.14	0.10	0.03	0.14	0.20	0.18	0.14	0.00	0.00	0.07	0.18	2.94		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4	3	5	1	0	3	5	4	1	3	2	5	4	5	4	1	1	5	58.76	C		
0.00	0.00	0.17	0.18	0.14	0.18	0.11	0.08	0.14	0.15	0.11	0.15	0.06	0.10	0.03	0.04	0.05	0.17	0.15	0.14	0.03	0.05	0.07	0.20	0.18	0.14	0.11	0.04	0.05	0.18	3.08		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	4	5	5	0	0	0	0	0	85.24	C		
0.00	0.00	0.14	0.18	0.17	0.18	0.18	0.13	0.18	0.08	0.05	0.15	0.05	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.11	0.14	0.08	0.14	0.20	0.18	0.08	0.08	0.18	0.08	0.08	2.18		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	2	1	2	4	2	0	1	5	0	5	5	1	1	1	1	5	4	46.40	D	
0.00	0.05	0.14	0.07	0.07	0.10	0.00	0.17	0.00	0.06	0.07	0.11	0.06	0.07	0.03	0.05	0.12	0.07	0.00	0.04	0.16	0.00	0.18	0.20	0.04	0.04	0.03	0.20	0.14	0.04	2.25		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5	3	2	4	2	2	2	5	1	2	2	5	2	5	2	5	5	5	3	44.97	D	
0.04	0.00	0.17	0.18	0.17	0.07	0.00	0.00	0.18	0.12	0.07	0.19	0.09	0.07	0.14	0.05	0.06	0.17	0.03	0.18	0.06	0.06	0.13	0.08	0.19	0.07	0.16	0.20	0.17	0.11	3.18		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	4	5	5	4	2	4	1	4	4	5	5	5	0	3	5	5	5	5	2	63.56	C	
0.00	0.05	0.17	0.18	0.18	0.07	0.00	0.07	0.18	0.03	0.19	0.15	0.13	0.18	0.14	0.05	0.12	0.03	0.12	0.14	0.10	0.15	0.18	0.00	0.12	0.18	0.16	0.20	0.17	0.07	3.51		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	1	0	2	3	4	1	4	1	3	4	4	0	1	0	0	5	70.25	B	
0.04017	0.034311	0.072284	0.069889	0.069128	0.083153	0.069278	0.0332498	0.154288		0.07	0.00	0.00	0.04	0.03	0.04	0.04	0.17	0.12	0.04	0.13	0.03	0.11	0.16	0.15	0.00	0.03	0.00	0.00	0.18	1.91		
0	0	1	3	4	4	4	1	5	2	2	2	0	0	1	1	1	1	2	5	4	5	1	4	5	5	4	1	4	2	4	38.63	D
0.034017	0.034311	0.144729	0.139729	0.132254	0.038384	0.166874	0.070493	0.061729		0.07	0.00	0.00	0.04	0.03	0.03	0.03	0.07	0.15	0.14	0.19	0.03	0.14	0.20	0.19	0.14	0.03	0.18	0.07	0.14	2.95		
0	0	2	5	3	5	3	4	5	3	3	5	4	4	5	3	3	0	3	3	4	5	5	5	3	4	3	5	4	3	52.01	C	
0.00	0.05	0.17	0.18	0.17	0.10	0.11	0.17	0.18	0.03	0.19	0.19	0.13	0.14	0.17	0.08	0.09	0.00	0.09	0.11	0.13	0.15	0.18	0.20	0.18	0.14	0.10	0.20	0.14	0.11	3.80	B	

Seznam svazků vydaných v edici „Strategické řízení výkonnosti podniku“

RYDVALOVÁ, P., et al. *Rodinné podnikání – zdroj rozvoje obce*. EDICE EF TUL, svazek: 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2015. ISBN 978-80-7494-245-7.

HASPROVÁ, O., et al. *Výkonnost podniku v závislosti na účetních, finančních a daňových faktorech*. EDICE EF TUL, svazek: 2. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2016. ISBN 978-80-7494-309-6.

POTUŽÁKOVÁ, Z., et al. *Podnik v mezinárodním prostředí*. EDICE EF TUL, svazek: 3. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2016. ISBN: 978-80-7494-311-9.

JÁČ, I. et al. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*. EDICE EF TUL, svazek: 4. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN 978-80-7494-348-5.

Název: **Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání**
Autoři: Kolektiv autorů pod vedením prof. Ing. Ivana Jáče, CSc.
Vydavatel: Technická univerzita v Liberci
Studentská 1402/2
461 17 Liberec 1
Určeno pro: Odbornou veřejnost
Schváleno: Čj. RE 31/17, schváleno rektorátem TUL dne 2. 8. 2017
Počet stran: 73
Edice: Strategické řízení výkonnosti podniku, svazek čtvrtý
Vydání: První
Rok vydání: 2017
Číslo publikace: 55-031-17
Tiskárna: Vysokoškolský podnik Liberec spol. s r. o.,
Studentská 1402/2, Liberec

Vydání odborné publikace schválila vědecká redakce TUL.

ELEKTRONICKÁ VERZE:
ISBN 978-80-7494-352-2

Rodinné podnikání se začíná stávat důležitým tématem tuzemské ekonomiky. Rodinné firmy se stále častěji stávají cílovou skupinou tuzemských médií, politici přebírají aspekty správy rodinných podniků jako vzor pro celé hospodářství a ekonomové se snaží porovnávat jejich výkonnost a vliv na společnost. Nástupnictví, správa rodinného majetku nebo třeba svěřenecký fond se začínají stávat běžnými termíny, které s ohledem na první generační výměnu začínají zajímat poradenské firmy, právní kanceláře i bankéře. Velmi důležitou úlohu začínají sehrávat rovněž univerzity, které nejenže zavádějí studijní programy a specializace, zaměřené na rodinné podnikání, ale začínají rovněž provádět jejich výzkum, včetně mezinárodních analýz.

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR) se jako hlavní zástupce rodinných firem v České republice dlouhodobě snaží koordinovat aktivity organizací, které na ně mají vliv. Současně vytváří pro rodinné podniky legislativní zázemí, provádí nezávislá šetření, sjednocuje statistiku, vyhodnocuje nejlepší rodinné podnikatele a trvale je medializuje.

Velmi proto oceňujeme publikační počín Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání, který vychází v předvečer nejvýznamnější podnikatelské akce roku 2018, který bude asociací vyhlášen jako Rok rodinného podnikání. Autoři odborného textu v první části detailně analyzovali současný stav ukotvení rodinného podnikání v českém právním prostředí, v důsledku čehož následně navrhli typologii rodinného podnikání, a to jak z hlediska právní formy, tak z hlediska předmětu podnikání. Velmi cenná je rovněž druhá část publikace, v rámci které autoři navrhuje hodnocení vitality rodinných podniků. Dlouhý životní cyklus, vyšší výkonnost nebo schopnost přežít vážné ekonomické krize jsou všeobecně považovány za signifikantní znaky rodinných firem. Snaha navrhnout metodický postup pro posouzení jejich skutečné vitality je proto velmi důležitým krokem pro hodnocení jejich úlohy v ekonomice. V posouzení, které je navrženo na bázi tří hodnotících modulů jsou přitom respektována jak administrativně-právní, tak psychologická, manažerská i finančně-ekonomická kritéria.

Publikace tak má ambici stát se v Roce rodinného podnikání 2018 důležitým a věrohodným dokumentem pro diskusi o významu rodinného podnikání a úpravě jeho definice v českém právním prostředí.

*doc. Ing. Karel Havlíček, Ph.D., MBA,
předseda představenstva Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR*

