

# Obsah

<b>Obsah</b> . . . . .	<b>iii</b>
<b>Úvodní slovo Ing. Olgy Girstlové</b> . . . . .	<b>1</b>
<b>Úvodní slovo Ing. Jana Petrofa</b> . . . . .	<b>3</b>
<b>Předmluva</b> . . . . .	<b>5</b>
<b>Úvod do rodinného podnikání</b> . . . . .	<b>7</b>
<b>Rodinný podnik</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>2.1 Historie rodinných podniků</b> . . . . .	<b>9</b>
2.1.1. Historie rodinného podnikání v České republice . . . . .	10
<b>2.2 Postavení rodinných podniků v národních ekonomikách</b> . . . . .	<b>11</b>
2.2.1 Rodinné podniky v zemích bývalého východního bloku a v České republice . . . . .	14
<b>2.3 Definice rodinného podniku</b> . . . . .	<b>20</b>
2.3.1 Definice rodinného podniku – Švýcarsko . . . . .	21
2.3.2 Definice rodinného podniku – Německo . . . . .	21
2.3.3 Definice rodinného podniku – Rakousko . . . . .	22
<b>2.4 Role rodiny v řízení rodinných podniků</b> . . . . .	<b>22</b>
2.4.1 Měření vlivu rodiny na podnik pomocí modelu F-PEC . . . . .	23
<b>2.5 Životní cyklus rodinných podniků</b> . . . . .	<b>24</b>
2.5.1 Model životního cyklu rodinného podniku podle Rosenbauera . . . . .	24
2.5.2 Životní cyklus rodinného podniku podle Goehlera . . . . .	26
<b>2.6 Fáze životního cyklu rodinného podniku (model dle Rosenbauera)</b> . . . . .	<b>26</b>
2.6.1 Rodinný podnik ve fázi zavádění . . . . .	26
2.6.2 Rodinný podnik ve fázi růstu . . . . .	27
2.6.3 Rodinný podnik ve fázi zralosti . . . . .	28
<b>2.7 Řízení rodinného podniku</b> . . . . .	<b>29</b>
2.7.1. Struktura řízení v rodinných podnicích . . . . .	29
2.7.2 Organizace řízení v rodinných podnicích . . . . .	30
<b>2.7.2.1 Management vlastníků</b> . . . . .	<b>30</b>
2.7.2.1.1 Rodinný podnik jednoho vlastníka . . . . .	30
2.7.2.1.2 Rodinný podnik řízený více vlastníky . . . . .	31
<b>2.7.2.2 Rodinný management</b> . . . . .	<b>31</b>
2.7.2.2.1 Sourozenecký management . . . . .	31
2.7.2.2.2 Management se zapojením zetů a snach . . . . .	32

2.7.2.2.3 Management „klanu“ . . . . .	33
<b>2.7.2.3 Spolupráce s externími manažery . . . . .</b>	<b>33</b>
<b>2.7.2.4 Oddělení řízení a kapitálu . . . . .</b>	<b>34</b>
2.7.3 Fáze řízení v rodinných podnicích . . . . .	34
<b>2.7.3.1 Řízení metodou „Ukaž a pomáhej“ . . . . .</b>	<b>35</b>
<b>2.7.3.2 Řízení metodou „Jít příkladem“ . . . . .</b>	<b>36</b>
<b>2.7.3.3 Řízení metodou „Utváření konceptu“ . . . . .</b>	<b>37</b>
<b>2.7.3.4 Řízení pomocí systémů . . . . .</b>	<b>37</b>
2.7.4 Integrovaný koncept řízení v rodinných podnicích . . . . .	38
<b>2.8 Převažující právní forma v rodinných podnicích. . . . .</b>	<b>41</b>
2.8.1 Právní forma rodinných podniků v Německu . . . . .	42
<b>2.8.2.1 Právní forma a velikost podniku . . . . .</b>	<b>44</b>
<b>2.8.2.2 Právní forma a odvětví . . . . .</b>	<b>46</b>
<b>2.9 Korporátní řízení rodinného podniku a rodinné instituce. . . . .</b>	<b>47</b>
2.9.1 Korporátní řízení rodinného podniku. . . . .	47
2.9.2 Rodinné instituce . . . . .	48
2.9.3 Rodinné shromáždění, rodinná rada a rodinný protokol . . . . .	50
2.9.3.1 Rodinné shromáždění. . . . .	50
2.9.3.2 Rodinná rada . . . . .	50
2.9.3.3 Rodinný protokol . . . . .	51
<b>Specifická problematika rodinného podniku . . . . .</b>	<b>53</b>
<b>3.1 Úskalí, jemuž musí čelit rodinný podnik. . . . .</b>	<b>53</b>
<b>3.2 Silné a slabé stránky rodinného podniku . . . . .</b>	<b>60</b>
3.2.1 Silné stránky rodinného podniku . . . . .	62
3.2.2 Slabé stránky rodinného podniku . . . . .	64
<b>3.3 Vnitřní a vnější tlaky působící na rodinný podnik. . . . .</b>	<b>64</b>
3.3.1 Vnitřní tlaky . . . . .	64
<b>3.3.1.1 Emocionální tlaky. . . . .</b>	<b>65</b>
3.3.1.1.1 Vztahy otec – syn . . . . .	65
3.3.1.1.2 Rivalita mezi sourozenci . . . . .	67
3.3.1.1.3 Další typické psychodynamické problémy rodinných podniků . . . . .	68
<b>3.3.1.2 Podnikové tlaky . . . . .</b>	<b>80</b>
3.3.1.2.1 Podnikové plánování . . . . .	80
3.3.1.2.2 Organizační činnost. . . . .	86
3.3.1.2.3 Podnikový management. . . . .	88
3.3.1.2.4 Podniková kontrola . . . . .	92
3.3.2 Vnější tlaky. . . . .	94
<b>3.3.2.1 Veřejné mínění . . . . .</b>	<b>94</b>

<b>3.3.2.2 Postoj investorů</b>	<b>94</b>
<b>3.3.2.3 Daňová politika státu</b>	<b>95</b>
<b>3.4 Rozvoj rodinných podniků v České republice a jeho určující faktory</b>	<b>95</b>
3.4.1 Stanovení základních skupin determinantů	95
3.4.2 Stanovení četností a seřídění determinantů v jednotlivých skupinách	96
3.4.3 Základní diskuse k výzkumným výsledkům	98
3.4.4 Vybrané citace z analyzovaných materiálů malých rodinných podniků	100
<b>3.4.4.1 Dílčí závěry plynoucí z výzkumu</b>	<b>104</b>
<b>Vztah rodina – podnik v oblasti financování</b>	<b>113</b>
4.1.1 Hodnocení kvóty vlastního kapitálu podniky	115
4.1.2 Kvóta vlastního a cizího kapitálu u rakouských malých a středních podniků	117
4.1.3 Financování cizím kapitálem v rodinných podnicích v Rakousku	117
<b>4.1.3.1 Bankovní úvěr</b>	<b>118</b>
<b>4.1.3.2 Dodavatelský úvěr</b>	<b>119</b>
<b>4.1.3.3 Další využívané formy cizího kapitálu</b>	<b>119</b>
<b>4.2 Vztah rodinný podnik – rodina v oblasti financí</b>	<b>121</b>
4.2.1 Hodnocení finanční situace rodinného podniku	122
<b>4.2.1.1 Quicktest</b>	<b>123</b>
<b>4.2.1.2 Indikátor bonity</b>	<b>124</b>
<b>4.2.1.3 Altmanův index finančního zdraví podniku</b>	<b>124</b>
<b>4.2.1.4 Posouzení stavu a vývoje vybraných ukazatelů finanční stability a výnosové situace</b>	<b>125</b>
<b>Plánování a řízení následnictví</b>	<b>127</b>
<b>5.1 Obvyklé problémy při generační obměně</b>	<b>128</b>
5.1.1 Dynamika procesu předání rodinného podniku	129
5.1.2 Možná role poradenských podniků v procesu generační obměny	129
<b>5.1.2.1 Poradenský proces</b>	<b>130</b>
<b>5.2 Problém následnictví v rodinném podniku</b>	<b>130</b>
5.2.1 Výměna generací ve vedení podniku	131
<b>5.2.1.1 Rodinné konflikty, které mohou mít dopad na výměnu generací</b>	<b>131</b>
<b>5.2.1.2 Kdo se stane následníkem / následníky?</b>	<b>131</b>
<b>5.2.1.3 Kdy je třeba se zabývat otázkou výměny generací?</b>	<b>133</b>
<b>5.2.1.4 Jakým způsobem přistupovat k výměně generací?</b>	<b>137</b>
5.2.2 Převod vlastnictví rodinného podniku	139
5.2.3 Plánování výměny generací ve vedení rodinných podniků – příklad ze Španělska	141
<b>5.2.3.1 „Prodat“ podnik rodině: udržet jeho existenci</b>	<b>142</b>
<b>5.2.3.2 Analýzy týkající se rodiny, podnikatele a podniku</b>	<b>143</b>
<b>5.2.3.3 Analýza rodinného podniku</b>	<b>143</b>

<b>5.2.3.4 Analýza rodiny</b> . . . . .	<b>144</b>
<b>5.2.3.5 Podnikatel: podnikatelské cíle</b> . . . . .	<b>144</b>
<b>5.2.3.6 Ideální profil následníka</b> . . . . .	<b>144</b>
5.2.3.6.1 Ideální versus reálný profil . . . . .	146
<b>5.2.3.7 Není-li k dispozici kandidát.</b> . . . . .	<b>146</b>
<b>5.2.3.8 Pokud kandidát (kandidáti) existuje (existují): profesionální průprava</b> . . . . .	<b>147</b>
<b>5.2.3.9 Výběr kandidáta</b> . . . . .	<b>148</b>
<b>5.2.3.10 Předávací proces</b> . . . . .	<b>148</b>
<b>Budoucnost rodinného podnikání</b> . . . . .	<b>151</b>
<b>Závěr</b> . . . . .	<b>155</b>
<b>Slovníček nejdůležitějších pojmů a anglických výrazů</b> . . . . .	<b>157</b>
<b>Seznam literatury</b> . . . . .	<b>159</b>

# Úvodní slovo Ing. Olgy Girstlové

Rodinné podniky nelze studovat a pochopit bez odpovídajícího studia a pochopení rodiny. Již Tolstoj ve své slavné úvodní větě románu Anna Karenina poskytuje odpověď, která je spíše výzvou k reálnému studiu než součástí fiktivního příběhu.

„Všechny šťastné rodiny jsou si podobné, každá nešťastná rodina je nešťastná po svém.“

Má osobní parafráze Tolstého, založená na vlastních zkušenostech rodinného života a rodinného podnikání, je také míněna jako výzva ke studiu a pochopení rodinného podniku.

Všechny úspěšné rodinné podniky jsou si podobné, ale každý neúspěšný rodinný podnik je i nešťastný – svým vlastním specifickým způsobem.

Cesty, kterými rodinné podniky uspějí dlouhodobě (transgenerační trvale udržitelná funkce podniku je znakem úspěchu), jsou nepočtené a málo diferencované.

Cest k neúspěchu je však mnoho a každá rodina, která v rodinném podnikání neuspěje, se ubírá svou vlastní, specifickou a neopakovatelnou cestou.

Cest k úspěchu je několik, ale cest k neúspěchu je nepřeberné množství.

Dle mého názoru je každý úspěšný rodinný podnik rodinnou ságou a mou oblíbenou podnikatelskou ságou je rodinný podnik Tomáše a Jana Bařů, zářný a inspirující příklad pro české podnikatele. Tato rodina slavila až neuvěřitelné úspěchy, pokud se držela své základní cesty, ale poznala i zdrcující zvraty a bolestné prohry a ztráty, jakmile se začala dělit, tříštit a vydávat se po zavádějících stezkách vedoucích až k neúspěchu.

Na rodinném podnikání je atraktivní spojení či dokonce integrace vlastnických a manažerských funkcí.

Toto spojení klíčových funkcí je úžasnou výhodou oproti převládajícímu a často konfliktnímu oddělení vlastníka od manažera u veřejných akciových společnostech.

Tato nesporná výhoda integrace funkcí stále v ČR naráží, protože vyžaduje vzdělaného a schopného, ne-li geniálního podnikatele – zakladatele.

Zastávat úspěšné funkce vlastnické a manažerské nemůže každý. Proto jsou úspěšné velké rodinné podniky (i malý podnik může být velký) tak často prostoupeny příchutí a vůní geniality.

Tomáš Bařa první tvrdil, že velký podnik vyžaduje velkého člověka! Chcete-li vybudovat velký podnik musíte nejdříve vybudovat sami sebe – to je úžasná podnikatelská moudrost.

Člen starší generace obvykle neumí z podniku odejít včas, neumí podnik předat následujícím generacím. Tím se zadrhne mezigenerační předání a pak nezbyvá než podnik prodat, anebo předat najatým manažerům.

Sourozenecká anebo manažerská nevraživost a žárlivost jsou další příčinou neúspěchu rodinných podniků.

Úspěšné mezigenerační předání je posledním a největším testem zakladatele, testem jeho velikosti a vůdcovství.

Chcete-li vybudovat velký rodinný podnik, vybudujte nejdříve velkou rodinu, vybudujte svoji rodinnou ságu. Zapijte všechny členy rodiny do rodinného příběhu a neustupte ani o krok.

Nedovolte, aby se rodina rozpadla do malých skupinek individuálních zájmů.

Vytrvejte, spolupracujte, zapalte pro práci všechny rodinné účastníky, neprodejte sami sebe a rodinou ságu.

Silný rodinný podnik je úžasné dílo, kterému se nedaří v prostředí slabých rodin.

Úspěšné rodinné podniky přitahují, a proto kniha Rodinné podnikání docenta Korába a jeho spolupracovníků je první knihou v naší zemi, která se tematikou rodinného podnikání komplexně zabývá. Já osobně tuto knihu velmi vítám a považuji ji za nutný krok k získání respektu a úcty pro rodinné podnikání v ČR.

Trvale udržitelný rodinný podnik je jako živý organismus a jen jako živý organismus se může rozvíjet, množit a prosperovat přes celé generace.

GITY, a. s.

Ing. Olga Girstlová

majitelka společnosti

## Úvodní slovo Ing. Jana Petrofa

Rodinný podnik vzniká a ještě teď vzniká z nadšení, ochoty riskovat, z umu jednotlivce nebo více členů rodiny pracovat bez ohledu na čas – ať hlavou nebo rukama – s vědomím, že uznání a ocenění jinými je před finančním prospěchem (odměnou), který se možná po realizaci dostaví později.

Ale to musí být poskytovaná služba nebo výrobek perfektní, neboli dobře prodejný. Aby se prodej uskutečnil, musí být podnikatel nejen myslitelem, ale i obchodníkem s dobrou vyřídkou. A což také finančníkem? Má-li začínající podnikatel štěstí, tak se možná odněkud dozvědí, že by už čistý zisk měl rozdělit na tři hromádky – jednu pro další rozvoj firmy, jednu do rezervy a tu poslední střídmou a skromnou možná pro rodinu a sebe.

Pokud dokázal rodinu a sebe takto udržet „na uzdě“ a ještě jim dodávat chuť a energii vlastním příkladem do dalšího podnikání i v nepohodě, mohl by mít téměř zaručeno, že svou firmu „udrží“, tj. přečká i špatné časy, které v různých dobách zákonitě přicházejí. A leckdy i za cenu mnoha omezení a nasazení vlastních úspor pro přečkání nehoršího.

Ale ne všichni členové rodiny jsou ochotni pod šéfem pracovat a svým způsobem se obětovat. Pak je lepší se v rodině domluvit, aby si našli zaměstnání jinde a nahradit je pečlivě vybranými cizími osobami.

U středních a větších rodinných firem jsou v řídicích funkcích placení manažeři, kteří jsou nutně k šéfovi a firmě loajální, ctí a váží si ho. Jinak firma přestává být firmou rodinnou. Šéf také musí časem řešit otázku svého nástupnictví a zároveň zástupce (vybraného člena rodiny nebo placeného manažera), ať už je firma jakoukoliv obchodní uzavřenou společností.

A tady mi dovozte, abych vyzdvihl právě tu nesmírnou obětavost, vytrvalost a překonávání různých překážek v podnikání, aby firma zůstala pro podnikání další generaci. V rodině se netuneluje.

To proto jsem bez velkého přemýšlení a po více než 40leté podnikatelské pauze šel do privatizace jako čtvrtá generace (ve věku 51 let) sám a s úplně jiným vzděláním. Také proto jsem podnik, který byl v roce 2000 na vrcholu, po dohodě a na přání obou mých dcer, že totiž budou pokračovat, neprodal. Jméno a tradice zavazují.

Uvedenou knihu vidím jako velmi potřebnou. Přeji všem mnoho podnikatelských úspěchů a radost z jejího čtení .

Ing. Jan Petrof  
poradce

# Předmluva

Vážení čtenáři, dostáváte do rukou knihu, která je zaměřena na problematiku rodinného podnikání. Vzhledem k nedostatku literatury s touto tematikou na českém trhu můžeme říci, že se jedná vskutku o pionýrskou publikaci. Cílem knihy je dát vám, čtenářům, dostatek znalostí k tomu, abyste si dokázali vytvořit představu o rodinném podniku, abyste pochopili výhody a nevýhody rodinných podniků i úskalí, které na rodinné podniky číhají, a abyste eventuálně dokázali rodinný podnik založit a dále rozvíjet. Celý text je zaměřen též na ty z vás, kteří již v rodinném podniku působí: ať již jako spolujatelé či jako rodinní příslušníci a chtějí porozumět rodinnému podniku více. Kniha pojednává o základech rodinného podnikání a nečiní si tak nárok vyložit látku vyčerpávajícím způsobem.

Dá se říci, že jádro knihy o rodinných podnicích je v kapitolách 2, 3, 4 a 5. Kapitola 2 je zaměřena na podstatu rodinných podniků jako takových. Pojednává o životním cyklu rodinných podniků a zvláště se zabývá dvěma zcela odlišnými systémy (systémy s odlišnými prioritami): systémem rodiny a systémem podniku. Kapitola 3 pojednává o výhodách a nevýhodách rodinných podniků a zaměřuje se též na úskalí, kterým musí rodinné podniky čelit. V této kapitole jsme využili výsledky výzkumů, které byly prováděny na Fakultě podnikatelské, VUT v Brně, v letech 1999 až 2002. Kapitola 4 se zabývá problémy financování rodinných podniků. Propojení financí mezi rodinou a podnikem je jednou z klíčových problémových oblastí rodinného podnikání. Vzniká zde též dosti závažných chyb vedoucích k pádu rodinného podniku. Kapitola 5 se zabývá problematikou předávání moci v rodinných podnicích. Tento problém se též nazývá řízením následnictví. Tato oblast je v rodinných podnicích velmi důležitá pro zachování kontinuity a budoucí existence. V celé knize se čtenář několikrát setká s pojmy rodinná rada a rodinný protokol, protože to jsou klíčové pojmy řízení rodinných podniků.

Jedná se o velice hutnou knihu, která dává čtenáři možnost si vybrat. Text jej upozorňuje na chtěnou kombinaci ověřené „klasické teorie“, ale za všech okolností vždy platné teorie a praktických pohledů, zejména ve vztahu k rodinnému podnikání. I když se jedná o relativně rozsáhlou práci, neklademe si za cíl podat úplně vyčerpávajícím způsobem všechny informace týkající se rodinného podnikání. Problematika rodinného podnikání je natolik široká, že ji není možné v jedné publikaci postihnout. V některých pasážích bude užitečné sáhnout po doplňující literatuře, uvedené v seznamu literatury. Doplňující literatura je převážně česká. V některých případech uvádíme též anglickou či německou literaturu pro možnost prohloubení studia rodinného podnikání a čerpání informací o rodinných podnicích ze světa. Protože se jedná o podnikatelskou literaturu, používáme v knize základní pojmy vztahující se k podnikatelskému subjektu jako takovému, tedy pojem společnost, kdy se jedná o termín plynoucí z obchodního zákoníku a termíny firma a podnik, což jsou synonyma.

Aby byla kniha čtivější, uvádíme příklady z praxe. Jde převážně o smyšlená jména osob i společností, pouze v omezené míře uvádíme jména konkrétních společností, která však již byla publikována v českém tisku. V tomto případě se jedná o citace z existujících novinových a časopiseckých publikací.



Pro větší přehlednost a rychlou orientaci jsou vybrané pasáže v knize označeny následujícími ikonami:



*Případová studie.*



*Uvedení důležitých informací.*



*Vybrané definice důležitého pojmu.*



*Praktický příklad, který se váže k výkladu.*

Závěrem bychom chtěli poděkovat všem, kteří nám byli nápomocní při psaní knihy. Předně děkujeme našim rodinám a blízkým, bez jejichž podpory by kniha nevznikla. Dále děkujeme recenzentům Ing. Olze Girstlové a Ing. Janu Petrofovi a odborné korektorce Ing. Petře Rydvalové za cenné rady a připomínky, které jsme rádi akceptovali a zapracovali do textu.

Přejeme vám, vážení čtenáři, aby ve vás tato kniha iniciovala touhu vstoupit do vzrušujícího světa rodinného podnikání a aby vám seberealizace v rodinném podniku napomohla tuto touhu naplnit.

Brno, březen 2008

Vojtěch Koráb, korab@fbm.vutbr.cz

Marek Mihalisko, mmihalisko@tycoelectronics.com

Alena Hanzelková, hanzelkova@bibs.cz