

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

Označení rodinného podniku (jméno/název, IČ):

.....

ČÁST I.

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, dozorcí 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 odpovědnosti), 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 interních procesech rodinného podnikání, řešení vztahů rodinných a nerodinných příslušníků 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 pořizování 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"/>

ČÁST II.

1. Administrativně – psychologicko – právní oblast/modul

Na škále 0 (není realizováno) až 6 (ano plně realizováno) vyhodnoťte stav uvedeného jevu ve Vašem rodinném podniku. **Svoji JEDNU volbu hodnocení každého kritéria zvýrazněte (zaškrtněte, zakroužkujte...).**

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.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

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.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

1.3 Členové rodiny otevřeně diskutují o problematice vlastnictví, vůdcovství a následnictví.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

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.).

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

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...).

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

1.6 Ve firmě jsou zvažovány právní aspekty předání firmy další generaci, např. vhodnost právní formy podnikání, vazba na daňové aspekty, atd.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

1.7 Při předávání rodinné firmy lze zohlednit skutečnost, že ji může řídit najatý profesionál.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

1.8 Zakladatel/ka rodinné firmy má představu o svém aktivním životě v penzi/rentě.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

1.9 Firma se záměrně prezentuje jako rodinná, apeluje na pozitiva rodinného podnikání (soudržnost, hodnoty, dlouhodobost existence, kvalitu, know-how...)

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

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, nějakou podporu od obce)

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

2. Manažerská oblast/modul

Na škále 0 (není realizováno) až 6 (ano plně realizováno) vyhodnoťte stav uvedeného jevu ve Vašem rodinném podniku. **Svoji JEDNU volbu hodnocení každého kritéria zvýrazněte (zaškrtněte, zakroužkujte...).**

2.1 V rodině i ve firmě jsou specifikovány dlouhodobé rodinné a obchodní cíle.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

2.2 Nejen majitel firmy, ale i rodinní příslušníci jsou zapojeni do rozhodování o strategickém záměru rodinného podnikání.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

2.3 Ve firmě je zpracován strategický/rozvojový plán, a to včetně fáze nástupnictví.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

2.4 Ve firmě je nastavena jasná organizační struktura, jsou vymezeny úkoly a odpovědnosti. Jejich plnění je pravidelně vyhodnocováno.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

2.5 Konflikty v rodině jsou přísně oddělovány od konfliktů ve firmě, komunikace v rámci řešení konfliktů je otevřená a efektivní.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

2.6 Ve firmě je zpracována politika zaměstnanosti rodinných příslušníků, jsou definovány očekávané znalosti, dovednosti, kvalifikace. Průběžné vzdělávání je plánováno.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

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.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

2.8 Rodinná firma nabízí možnost pracovního uplatnění lidem z obce/místa svého působení. Proto je pro obec významným subjektem.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

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.).

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

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.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

3. Ekonomicko-finanční oblast/modul

Na škále 0 (není realizováno) až 6 (ano plně realizováno) vyhodnoťte stav uvedeného jevu ve Vašem rodinném podniku. **Svoji JEDNU volbu hodnocení každého kritéria zvýrazněte (zaškrtněte, zakroužkujte...).**

3.1 Majetek rodinné firmy a privátní majetek majitele a rodinných příslušníků je striktně oddělován.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

3.2 Při zahájení rodinného podnikání byl sestaven strategický finanční plán. Ten je dále vyhodnocován a aktualizován ve vazbě na fáze rozvoje firmy.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

3.3 Pro zahájení a při realizaci významných změn rozvoje firmy jsou použity převážně vlastní finanční zdroje firmy.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

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.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

3.5 V rodinné firmě je zisk z větší části znova investován do jejího dalšího rozvoje.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

3.6 V případě rozdělení zisku mezi rodinné příslušníky jsou předem stanovena objektivní pravidla.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

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.)

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

3.8 V případě pořizování 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.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

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.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------

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.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno dle intuice, zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano částečně realizováno	5 – ano zcela realizováno
----------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------