

# **MODEL PRO SPECIFIKACI A HODNOCENÍ VITALITY RODINNÝCH PODNIKŮ VE VAZBĚ NA OBEC SVÉHO SÍDLA**

*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/>.*

---

**Dokument je utajen do doby zveřejnění formou odborné publikace na přelomu roku 2017/18!**

**Dokončeno: 31. 12. 2016**

**Kolektiv autorů**

**© Technická univerzita v Liberci**

# Obsah

Úvod .....	3
I. Návrh typologie rodinného podnikání v právním prostředí České republiky .....	5
1. Úvod k typologii rodinného podnikání .....	6
2. Monitoring přístupů k definování pojmu v zahraniční a české literatuře. ....	7
2.1 Analýza přístupů k vymezení rodinného podnikání.....	7
3. Vymezení definice pojmu „rodinné podnikání“ v právním prostředí České republiky .....	11
3.1 Zkušenosti ze Slovenska .....	11
3.2 Stav v České republice .....	11
4. Vymezení rodinného podnikání v České republice – typologie .....	13
4.1 Typologie se zohledněním právní formy podnikání .....	13
4.2 Typologie se zohledněním předmětu podnikání .....	14
II. Návrh hodnocení vitality rodinného podnikání.....	15
5. Úvod k hodnocení vitality rodinného podnikání v ČR .....	16
6. Monitoring a analýza pojmů a přístupů ke specifickým rodinného podnikání, hodnocení zdraví, vitality podnikání .....	17
7. Metodický postup hodnocení specifík ovlivňujících vitalitu rodinného podnikání.....	20
7.1 Vitalita rodinného podnikání .....	21
7.2 Vyhodnocení.....	25
Přílohy.....	33
Příloha A: Vymezení pojmů v rámci RODINY dle nového Občanského zákoníku .....	33
Příloha B Ukázka z databáze měst a obcí České republiky .....	36
Příloha C Vývojový digram znalostního systému modelu.....	38
Příloha D Postup pro stanovení vah hodnocení vitality .....	41

# Úvod

Na konci roku 2016 se setkáváme se situací, kdy je 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 zatím v ČR není 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 systémy 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 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. 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 podmíněna 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. (Více viz <http://www.jiriplaminek.cz/index.php/teorie-vitality>). Teorii vitality představil J. Plamínek ve své knize Diagnostika a vitalizace firem a organizací (Plamínek, 2014).

Tvorba modelu pro SPECIFIKACI A HODNOCENÍ VITALITY RODINNÝCH PODNIKŮ byla z hlediska **metodiky** rozdělena do dvou fází:

1) Nejprve byl zpracován metodický popis 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 faktory - E (zkušenosti) popisuje přenos zkušeností mezi generacemi C (kultura) hodnotí kulturu a společensky odpovědné podnikání vůči obci/sídlu/místu rodinného podnikání. (Koráb, 2008 a Astrachan, Smyrniotis, 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.

# I. Návrh typologie rodinného podnikání v právním prostředí České republiky

Autoři: Rydvalová Petra, Karhanová Horynová Eva, Jáč Ivan, 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.

V České republice a ostatních státech s přetřhanou podnikatelskou historií, a to v důsledku socialistického plánovaného hospodářství, bývá situace jiná. Jak je patrné z rešerše odborné literatury, tématu rodinného podnikání se cca po 25 letech, kdy byly založeny první soukromé podniky po roce 1989, věnuje velká pozornost. Diskuze je vedena v rovině zkoumání přínosu rodinného podnikání národnímu hospodářství, tomu, zda existují důvody pro koncepci speciálního vzdělávání či jiné formy nepřímé podpory, zda vymežit program přímé (finanční) podpory pro rodinné podniky a za jakých podmínek. V tento okamžik se setkáme s dotazem, jak vymežíme 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 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“ charakterizovaný 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 možnosti 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. **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 tohoto cíle 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, zapojených 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, pgs. 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
<b>Vlastnictví</b>														
Podíly majetku firmy v rámci rodiny 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		
<b>Řízení</b>														
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								
<b>Kontrola</b>														
Převládající kontrola nad firmou (alespoň 1 člen rodiny)		1	1	1	1	1		1	1		1		1	1
<b>Zaměstnanecký poměr</b>														
Alespoň 1 člen rodiny zapojen do přímé činnosti firmy***	1				1							1		
Nejméně druhá generace pracuje v podniku, nebo se na to připravuje								1						
Závislost členů (domácnosti) rodiny na zdroji příjmu z firmy****			1				1		1					
<b>Odvětví působnosti firmy</b>														
Zemědělství, služby							1					1		

Zdroj: Rydvalová et al., 2016, upraveno ze studie I. Mandl, 2008

Pozn.: 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.

Tabulka 1-B: Nejčastější kritéria kombinovaná pro vymezení rodinnosti firmy v zahraničí

Kritérium pro vymezení rodinného podniku	Itálie	Nizozemí	Polsko	Portugalsko	Rakousko	Rumunsko	Řecko	Slovensko	Slovinsko	Velká Británie	Španělsko	Švédsko	SUMA (data z A + B)
<b>Vlastnictví</b>													
Podíly majetku firmy v rámci rodiny 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
<b>Řízení</b>													
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
<b>Kontrola</b>													
Převládající kontrola nad firmou (alespoň 1 člen rodiny)		1		1			1	1	1	1	1		17
<b>Zaměstnanecký poměr</b>													
Alespoň 1 člen rodiny zapojen do přímé činnosti firmy***					1						1	1	6
Nejméně druhá generace pracuje v podniku, nebo se na to připravuje		1											2
Závislost členů (domácnosti) rodiny na zdroji příjmu z firmy****	1		1		1				1				7
<b>Odvětví působnosti firmy</b>													
Zemědělství, služby					1								3

Zdroj: Rydvalová et al., 2016, upraveno ze studie I. Mandl, 2008

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. Vymezení definice pojmu „rodinné podnikání“ v právním prostředí České republiky

V úvodu 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:** [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 adoptí a odpovědností a vzájemnou pomocí (Rydvalová et al, 2015 z Špaňhelové, 2010). 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 generací“. Rodinu přitom vymezili jako „skupinu lidí, svázaných k sobě nejen manželstvím, ale také sdílením společného způsobu života“.

**Komentář:** 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:** Jak bylo uvedeno, tato definice vychází z výzkumného šetření v rámci regionu SO ORP Liberec (údaj z odpovědí 63 respondentů. Za celou ČR proběhne šetření na podzim 2016). 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 předáváníí.

V rámci dotazníkového šetření (Rydvalová et al., 2015) byla tradice vymezena jako předání podniku nebo spolupráce v podnikání v rámci generací.

## **NÁVRH DEFINICE rodinného podnikání v České republice**

**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 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 (více jak 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):

- 1. Rodinný závod.** Jedná se dle NOZ o podnikání OSVČ
  - *dle definice nového občanského zákona se spolupracujícími osobami z rodiny bez zaměstnaneckých smluv.* Zdroj dat: Lze zjistit z přiznání daně z příjmů FO (OSVČ), nebo v informačním či dotazníkovém systému nechat zaškrtnout pole podnikatelem.
  - *Bez spolupracujících osob, kdy členové rodiny vytvářejí zázemí a příležitostně vypomáhají.* Zdroj dat: v 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 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 OSVČ se vzájemnou spoluprací. Zdroj dat: v IS nechat zaškrtnout pole podnikatelem.
- 3. Rodinná obchodní korporace** 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: Domníváme se, že z veřejných dat nebude možné data stáhnout. Pro zjištění stavu to bude o zaškrtování daného pole v evidenčním systému v rámci registrace ekonomických subjektů rodinného podnikání.*

## 4.2 Typologie se zohledněním předmětu podnikání

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 řídící je vždy původní výkon fyzické osoby (např. výkon advokacie ve formě obchodní společnosti). Tato povolání jsou stavovsky sdružená v komorách ve vazbě na konkrétní zákon, který danou profesi vymezuje.

## II. Návrh hodnocení vitality rodinného podnikání

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

## 5. Úvod k hodnocení vitality rodinného podnikání v ČR

V úvodu II. fáze je potřeba nejprve vysvětlit název procesu, který má být předloženým postupem hodnocen, a 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 metody od těch, které umožňují vyhodnotit finanční situaci či zdraví firmy na základě analýzy dat z účetnictví, až po komplexnější metody poskytující celostní pohled na strategii podnikání. Např. metoda Kaplana a Nortona z roku 1992 Balanced ScoreCard (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 vymezit metodický postup, který by dokázal vyhodnotit všechny aspekty vývoje rodinného podnikání. Cílem je předložit postup jak na základě vymezení odlišností rodinného od nerodinného podnikání hodnotit stav rodinného podniku, který bude mít potenciál pro svůj další rozvoj a umožní předání výsledků následujícím generacím rodiny. Potenciál dalšího rozvoje lze stanovit např. 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 pak jedná o schopnost generačního předání 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, vše, co reálně je. Právě vztahy jsou pro fungování systému klíčové. Při hodnocení systému je potřeba zjistit jeho stav a schopnost 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 vymezit její slabiny a omezení.

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

## 6. Monitoring a analýza pojmů a přístupů ke specifickým rodinného podnikání, hodnocení zdraví, vitality podnikání

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.<sup>1</sup> 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 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 (soudodá, 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 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, 2016), 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.

---

<sup>1</sup> 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).

- Rodinné firmy dokáží na trhu prodat výhody vyplývající z rodinného zázemí firmy.
- Nejčastěji se rodinné firmy potýkají s problémy při nábore 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 zvážení 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 – ovládání – 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, který 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 specifik 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 %.

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 fáze 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,
- manažersko – strategického řízení procesů v rodinném podnikání (manažerskou) a
- 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/oblastí označení 0 až 2 vykazuje slabou stránku daného faktoru; 3 až 5 silnou stránku daného faktoru. Váhy jsou stanoveny na základě expertního odhadu.

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 (0 až 2), silnou atraktivitu vnějšího prostředí (3 až 5 bodů) a jako váhu lze použít pravděpodobnost vzniku (např. odhad procenta vzniku v intervalu od 10, 20 až do 100 %).*

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

- Na úrovni okresů, krajů jsou doplněny údaje o průměrné měsíční mzdě na osobu a čistém disponibilním důchodu, případně regionální cenové indexy umožňující hodnocení socio-ekonomické úrovně regionu. Více viz <http://vyzkum.ef.tul.cz/td020047/index.php?content=mapy>.

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 ve 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 rodinnému ve vazbě na svoje zázemí a konzultovat např. v rámci celoživotního vzdělávání. Ve znalostním systému budou dostupné příklady dobré praxe.

### 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 specifik, 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, 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 na základě zkušenosti	3 – bylo naplánováno	4 – ano, částečně realizováno	5 – ano, zcela realizováno
----------------------	---------------------	----------------------------------	----------------------	-------------------------------	----------------------------

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.

0 – není realizováno	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno na základě 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 – neprobíhá	1 – řešeno nahodile	2 – řešeno na základě 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 na základě 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 na základě 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 na základě 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 na základě 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 na základě 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 na základě 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 zviditelnována v rámci obce např. na webovém portálu obce, má nějakou podporu od obce)

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

## 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, zakroužkujte...).**

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

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

### 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, zakroužkujte...).**

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

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

## 7.2 Vyhodnocení

Pro vyhodnocení vitality rodinného podniku 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		
<b>1. Modul Admin-Právn-Psycholog</b>							
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	
<b>2. Modul Manažerský</b>							
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	
<b>3. Modul Finančně- Ekonomický</b>							
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, celkem za všechny moduly nejméně 0 a maximálně 15 bodů.

Výstupem je znalost vnitřního prostředí ve vlastní rodinné firmě při zamýšlení se nad danými faktory vyhodnocování stavu a vlastní hodnocení kritérií vymezených specifik. Stupně pro vyhodnocení

vitality byly stanoveny v souladu se šesti bodovým hodnocením kritérií rovněž do šesti stupňů, jsou uvedeny v tabulce 3.

Tabulka 3: Stupně hodnocení vitality na základě specifik 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 bude aritmetickým průměrem tří dílčích indexů. V IS znalostního systému doplněn o komentáře, že vitalita je např. A Výborná (tzn., převažují silné stránky a připravenost rodinné firmy čelit daným specifikům), B Velmi dobrá, atd. Z toho nejlépe, že jim vychází oblast/modul ... a nejhůře oblast/modul....

**Znalostní systém** 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 TA ČR EF TUL (2012-2013)	
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 [%]	- Může být obec, která má nízkou míru registrované nezaměstnanost, protože jsou její občané převážně

Tlak na pracovní místa		zaměstnání (např. v automobilovém průmyslu kolem Mladé Boleslavi), tak jich velice málo podniká. Je zde vysoká závislost na automobilovém průmyslu, který když dojde k jeho útlumu, tak v obci není rozjeté podnikání ani rodinné. Obec nemá potřebu podnikání ani rodinné více propagovat.
Registrovaná nezaměstnanost [%]		V případě růstu firmy může mít problém se získáním zaměstnanců.
Účast voličů při volbách do PS PČR [%]		- Může být ale jiná obec, která má rovněž nízkou nezaměstnanost, ale protože historicky zde není velký zaměstnavatel, větší část obyvatelstva podniká a v obci je spousta podnikatelských aktivit. Obec může, ale také nemusí mít zájem o podporu podnikání.  - Může být obec s vysokým nárůstem nezaměstnaností na základě ukončení aktivit velké firmy, a když se někdo rozhodne založit rodinnou firmu nejen se členy své rodiny, tak má potenciál v pracovní síle.  - .....
<b>Faktor atraktivity místa bydlení</b>	<b>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.</b>	
Intenzita přírůstku obyvatelstva za 5 let		
Průměrný věk obyvatel		
Počet dokončených bytů za 5 let [/1000 obyv.]		
Průměrná obytná plocha dokončeného bytu [m2]		
<b>Faktor osídlení</b>	<b>F3 = faktor MAXimalizačního typu, čím vyšší hodnoty jednotlivých ukazatelů, tím lepší postavení obce v rámci ČR. Faktor je ovlivněn především hustotou osídlení a specifickou hustotou zalidnění dle zastavěné plochy.</b>	
Obecná hustota zalidnění [/km2]		
Specifická hustota zalidnění (zast. plocha) [/km2]		
<b>Faktor věkové struktury obyvatelstva</b>	<b>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]).</b>	
Obyvatel ve věku 3 – 5 let na 1 mateřskou školu		
Průměrný věk obyvatel		

Průměrná obytná plocha dokončeného bytu [m <sup>2</sup> ]		
Index stáří		
Index ekonomického zatížení obyvatelstva		
<b>Faktor občanské vybavenosti</b>	<b>F5 = faktor MAXimalizačního typu, čím vyšší hodnoty jednotlivých kazatelů, 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.</b>	
Obyvatel ve věku 3 – 5 let na 1 mateřskou školu		
Průměrná obytná plocha dokončeného bytu [m <sup>2</sup> ]		
Specifická hustota zalidnění (zast. plocha) [/km <sup>2</sup> ]		
<b>Faktor struktury ekonomiky</b>	<b>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.</b>	
Podíl aktivních subjektů ve službách		
Podíl subjektů v zemědělství a lesnictví		
<b>Faktor ekonomické aktivity</b>	<b>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.</b>	
Podíl soukromých podnikatelů na populaci ve věku 15-64 let		
Kapacita hromadných ubytovacích zařízení [/1000 obyv.]		
Podíl ekonomických subjektů na produktivní populaci		
<b>Faktory dle metodiky TA ČR EF TUL (2014-2015)</b>		
<b>INDEXY (období...)</b>		
RCI (okres, kraj)		

Čistý disponibilní důchod domácnosti (okres, kraj)		
Reálný čistý disponibilní důchod domácnosti v paritě kupní síly na osobu (okres, kraj)		
Průměrná měsíční mzda na osobu (okres, kraj)		
Reálná měsíční mzda v paritě kupní síly na osobu (okres, kraj)		

**POZN.:**

Nepříznivě hodnocený vývoj ukazatelů faktorů je chápán jako **slabá stránka rozvoje** těchto obcí, kladně hodnocené ukazatele (faktory) jsou chápány jako jejich **silné stránky**.

## Seznam použité literatury

- 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](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](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](http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty_2015/Průzkumy/Výsledky_32.průzkumu_rod.firmy_AMSP_CR_na_web.pdf).
- AMSP ČR. (2016) 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>.
- 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.
- 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](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](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](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](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](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.

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>.

# Přílohy

## *Příloha A: Vymezení pojmů v rámci 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 bezsmluvním 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 uvedena 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 směněných § 701.
- K přijetí rozhodnutí o použití zisku 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 partneři;
- 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 nevěstnou;
- 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, pociťovala 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 pociťována 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 pociťovala 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 spolužijící).
- Není úprava vzájemné výživovací 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: majitel (majitelé)

- 1/ pověřit 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

Ukázka dat z DB Mest\_a\_obcí ČR (TA ČR 2012 – 2013) – obec Bílá (u Liberce)

POZN.: zelená šipka = pozitivní vývoj, červená šipka = negativní vývoj, 6lutý čtvereček = 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 obyv.]	-		9,75	↑	13,05	↓	12,959
Průměrná obytná plocha dokončeného bytu [m <sup>2</sup> ]	55,25	↑	104,13	↓	10,92	↓	10,3004

### 3. Faktor osídlení

Ukazatel	2006	Δ	2009	Δ	2011	Δ	2014
Obecná hustota zalidnění [/km <sup>2</sup> ]	31,26	↑	31,76	↑	31,97	↑	35,1037
Specifická hustota zalidnění (zast. plocha) [/km <sup>2</sup> ]	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 <sup>2</sup> ]	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 lékáren 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 <sup>2</sup> ]	55,25	↑	104,13	↓	10,92	↓	10,3004
Specifická hustota zalidnění (zast. plocha) [/km <sup>2</sup> ]	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

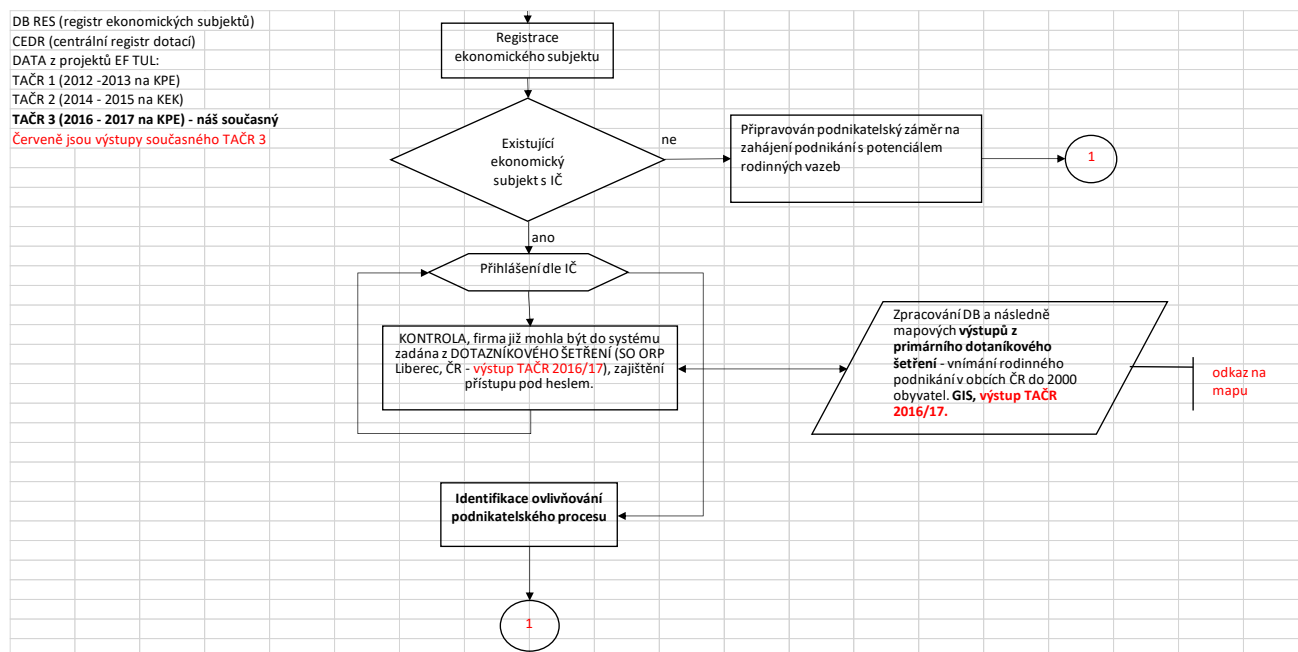
## 7. Faktor ekonomické aktivity

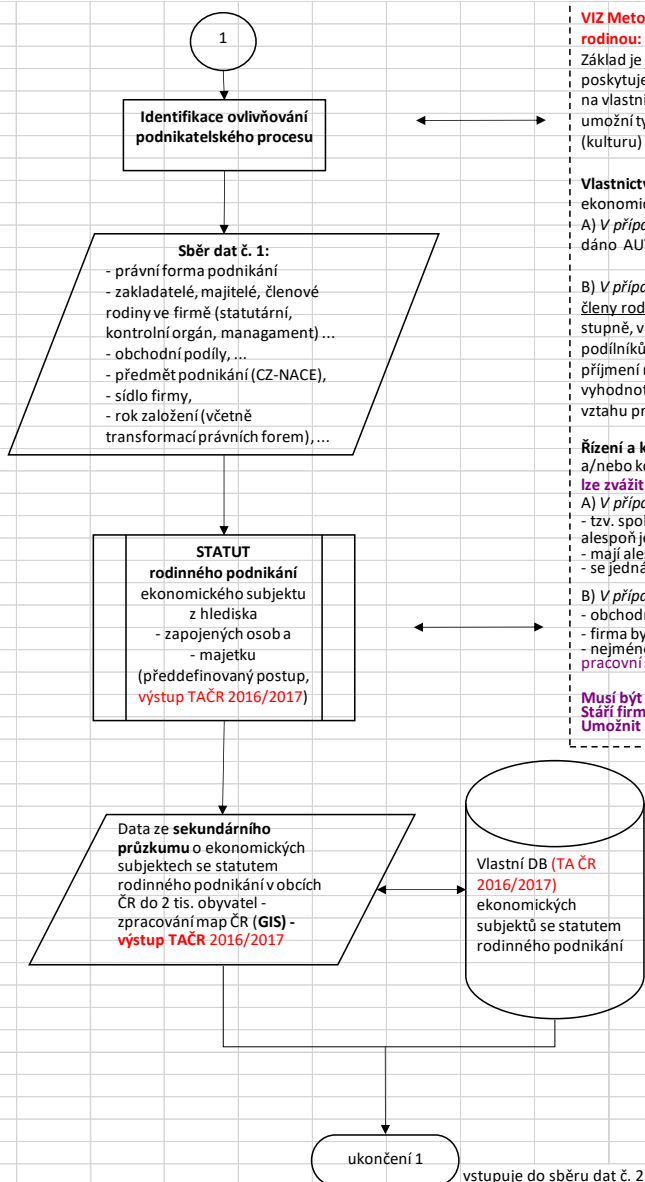
Ukazatel	2006	$\Delta$	2009	$\Delta$	2011	$\Delta$	2014
Podíl soukromých podnikatelů na populaci ve věku 15-64 let	0,31		0,27		0,32		0,333333
Kapacita hromadných ubytovacích zařízení [/1000 obyv.]	0		0		-		-
Podíl ekonomických subjektů na produktivní populaci	0,35		0,32		0,37		0,395833

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

## Příloha C Vývojový digram znalostního systému modelu

Autoři: Rydvalová Petra, Antlová Klára, Popelínský Luboš





### VIZ Metodický postup pro vyhodnocení ovlivňování podnikatelského procesu rodinou:

Základ je postaven na modelu **F-PowerExperienceCulture**, přičemž faktor P (síla, moc) poskytuje regulační nástroje dle legislativy dané země. Je hodnocena podílem rodiny na vlastnictví = obchodní podíl, schopností řídit a kontrolovat). Další dva faktory umožní typologii E (zkušenosti) ve vazbě na zkušenosti mezigeneračního rozsahu a C (kulturu) kulturu a společensky odpovědné podnikání vůči obci-sídlu.

**Vlastnictví** - vyjádřit obchodním podílem rodinných příslušníků na hodnoceném ekonomickém subjektu.

A) V případě podnikající FO (OSVČ) = 100 % majetku závodu vlastněno zakladatelem dáno AUTOMATICKY podstatou OSVČ.

B) V případě PO - obchodních společností **více jak 50%** obchodní podíl v součtu za členy rodiny (manželé, jejich příbuzní až do 3. stupně, nebo osoby sešvagrené až do 2. stupně, viz Občanský zákoník). Údaj bude zjištěn v veřejného rejstříku vypsáním všech podílníků (jméno, příjmení, datum narození, % obchodního podílu). V případě shody příjmení nebo dovozením jeho změny ve vazbě na stejné datum narození, lze vyhodnotit % obchodního podílu rodiny. Musí být možností doplnění údaje o rodinném vztahu pro případ odlišného příjmení.

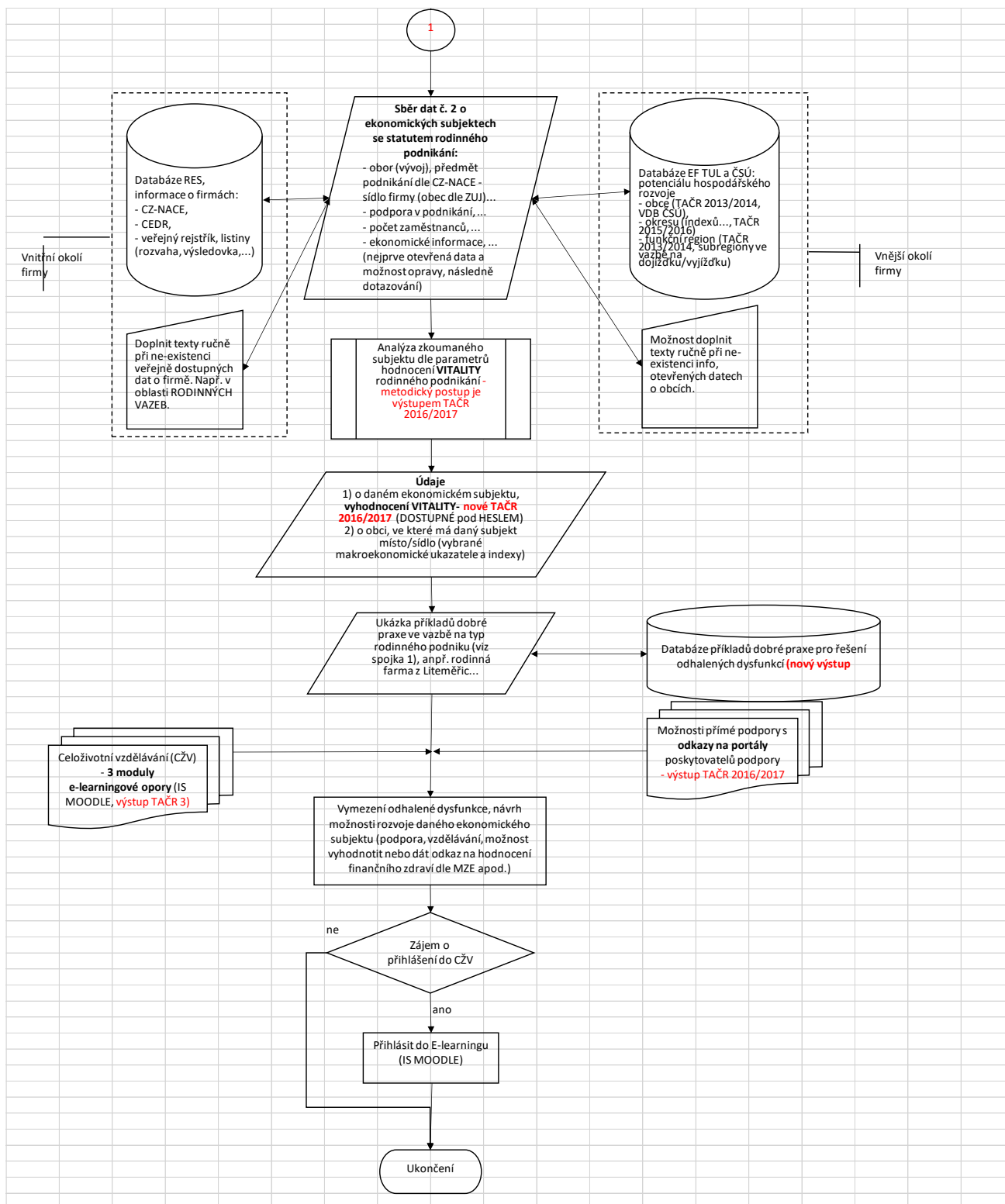
**Řízení a kontrola podnikání rodinou** - bude vyjádřeno účastí rodiny ve statutárním a/nebo kontrolním orgánu a/nebo pracovním poměrem na manažerské pozici, **u FO lze zvážit vedle tzv. spolupracující osoby dále jakýkoliv pracovní poměr člena rodiny.**

A) V případě podnikající FO (OSVČ), kromě zakladatele (z) jsou ve firmě - tzv. spolupracující osoby **členové rodiny** (vazba na zákon o dani z příjmů), a to alespoň jeden další (zakladatel/ka+1). NEBO - mají alespoň jeden či další členové rodiny ve firmě pracovní poměr. NEBO - se jedná o subjekt již předaný od předchozí generace (doložit identifikační údaje).

B) V případě PO - obchodních společností (**a družstev**)

- obchodní podíl rodiny je nadpoloviční a  
- firma byla předána od předchozí generace v rodině (doložit) NEBO - nejméně 1 člen rodiny je zapojen ve statutárním nebo kontrolním orgánu, nebo má pracovní smlouvu jako manažer v daném ekonomickém subjektu.

**Musí být splněny obě podmínky = vlastnictví i kontrola a řízení? ANO. Stáří firmy? Stanovit = alespoň 5 let. ALE Umožnit i variantu, že majitelé chtějí být rodinnou firmou a teď teorie začínají.**



## **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 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 výústěním 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"/>

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	5	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	5	4	4	3	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	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	
11	2	3	3	5	3	3	2	3	5	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	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	
17	1	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	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	5	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	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	
<b>VÁHY:</b>	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	
<b>SUMA</b>	<b>1002</b>										<b>SUMA</b>	<b>1065</b>									<b>SUMA</b>	<b>1139</b>									
	1,00										1,00										1,00										

Následně bylo provedeno testování hodnocení vitality 30 rodinných podniků. Ukázka výsledků prvních šesti 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.

Tabulka D-2: Ukázka hodnocení vitality rodinných podniků

	Administrativně - psychologicko - právní oblast/modul										Manažerská oblast/modul										Ekonomicko-finanční oblast/modul										Σ(3)	ΣΣ	Hodnocení			
	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				3.9	3.10	Σ(3)
Váhy	0,07	0,08	0,11	0,12	0,11	0,10	0,09	0,11	0,10	0,10	1,00	0,11	0,11	0,09	0,11	0,10	0,09	0,09	0,10	0,09	0,11	1,00	0,09	0,08	0,10	0,11	0,11	0,10	0,09	0,12	0,10	0,10	1,00			
Max. hodnoty	0,35	0,40	0,55	0,60	0,55	0,50	0,45	0,55	0,55	0,50	5,00	0,55	0,55	0,45	0,55	0,50	0,45	0,45	0,50	0,45	0,55	5,00	0,45	0,40	0,50	0,55	0,55	0,50	0,45	0,60	0,50	0,50	5,00			
1	1	0	3	5	2	0	0	4	2	4		3	4	1	2	4	4	3	4	4	4	4	3	1	4	5	5	4	0	2	2	5				
Hodnocení	0,07	0,00	0,33	0,60	0,22	0,00	0,00	0,44	0,22	0,40	2,28	0,33	0,44	0,09	0,22	0,40	0,36	0,27	0,40	0,36	0,44	3,31	0,27	0,08	0,40	0,55	0,55	0,40	0,00	0,24	0,20	0,50	3,19	8,78		
v %	45,60 C										66,20 C										63,80 58,53333 celkové C															
2	0	0	5	5	4	3	4	1	4	5		3	4	3	5	1	0	3	5	5	4	4	1	3	2	5	4	5	4	1	1	5				
Hodnocení	0,00	0,00	0,25	0,60	0,44	0,30	0,36	0,11	0,44	0,50	3,30	0,33	0,44	0,27	0,55	0,10	0,00	0,27	0,50	0,45	0,44	3,35	0,09	0,24	0,20	0,55	0,44	0,50	0,36	0,12	0,10	0,50	3,10	9,75		
v %	66,00 B										67,00 C										62,00 65 celkové C															
3	0	0	4	5	5	3	0	5	5	0		0	5	0	0	0	3	0	0	5	3	3	5	0	4	5	5	0	0	4	0	0	0			
Hodnocení	0,00	0,00	0,44	0,60	0,55	0,30	0,00	0,55	0,55	0,00	2,99	0,00	0,55	0,00	0,00	0,00	0,27	0,00	0,00	0,45	0,33	1,6	0,45	0,00	0,40	0,55	0,55	0,00	0,00	0,48	0,00	0,00	2,43	7,02		
v %	59,80 E										32,00 D										48,60 46,8 celkové D															
4	0	2	4	2	2	3	0	5	0	2		2	3	0	2	1	2	4	2	0	1	1	5	0	5	5	1	1	1	5	4	1				
Hodnocení	0,00	0,16	0,44	0,24	0,22	0,30	0,00	0,55	0,00	0,20	2,11	0,22	0,33	0,00	0,22	0,10	0,18	0,36	0,20	0,00	0,11	1,72	0,45	0,00	0,50	0,55	0,11	0,10	0,09	0,60	0,40	0,10	2,90	6,73		
v %	42,20 D										34,40 C										58,00 44,86667 celkové D															
5	2	0	2	5	5	2	0	0	5	4		2	5	3	2	4	2	2	5	1	5	5	2	2	5	2	5	2	5	5	5	3				
Hodnocení	0,14	0,00	0,22	0,60	0,55	0,20	0,00	0,00	0,55	0,40	2,66	0,22	0,55	0,27	0,22	0,40	0,18	0,18	0,50	0,09	0,55	3,16	0,18	0,16	0,50	0,22	0,55	0,20	0,45	0,60	0,50	0,30	3,66	9,48		
v %	53,20 C										63,20 B										73,20 63,2 celkové C															
6	0	2	5	5	3	2	0	2	5	1		5	4	5	5	4	2	4	1	4	4	4	5	5	5	0	3	5	5	5	5	2				
Hodnocení	0,00	0,16	0,55	0,60	0,33	0,20	0,00	0,22	0,55	0,10	2,71	0,55	0,44	0,45	0,55	0,40	0,18	0,36	0,10	0,36	0,44	3,83	0,45	0,40	0,50	0,00	0,33	0,50	0,45	0,60	0,50	0,20	3,93	10,47		
v %	54,20 B										76,60 B										78,60 69,8 celkové B															