

EDICE EKONOMICKÉ FAKULTY TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI
STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

RODINNÉ PODNIKÁNÍ ZDROJ ROZVOJE OBCÍ



P. RYDVALOVÁ, E. KARHANOVÁ HORYNOVÁ,
I. JÁČ, E. VALENTOVÁ & M. ZBRÁNKOVÁ

RODINNÉ PODNIKÁNÍ ZDROJ ROZVOJE OBCÍ

PETRA RYDVALOVÁ

IVAN JÁČ

EVA KARHANOVÁ HORYNOVÁ

ELIŠKA VALENTOVÁ

MAGDALENA ZBRÁNKOVÁ

Rodinné podnikání – zdroj rozvoje obcí

Autorský kolektiv:

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.:	Předmluva, úvod a úvodní texty ke kapitolám, dále 1.3, 1.5, 2.3, 3.3, 3.4, 4.1, 4.2, 5.1, 5.2.2, závěr, shrnutí (kontaktní osoba)
prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.:	Předmluva, úvod ke 2. kapitole, dále 2.1, 3.1
JUDr. Eva Karhanová Horynová:	Kapitoly 1.1, 1.2, 1.4, 1.6, 2.2, 2.4, závěr
Ing. Eliška Valentová, Ph.D.:	Kapitoly 2.3, 2.5, 3.2, 3.5, 5.2.1, 5.3, přílohy
Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.:	Kapitola 4 (úvod), kapitola 4.2
Sběr dat:	Studentky doktorského studia Ing. Zuzana Fraňková a Ing. Ladislava Hešnaurová

Recenze:

doc. Ing. Jirí Vacek, Ph.D., ZČU
Plzeň

Odborná redakce:	doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.
Jazyková redakce:	PhDr. Alex Röhrich, Ph.D.
Technická příprava tisku:	Jakub Rydval
Obálka:	Jakub Rydval
Tisk:	Vysokoškolský podnik Liberec, spol. s r.o.

EDICE Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci:
Strategické řízení výkonnosti podniku
Svazek: první

1. vydání, 2015

© Technická univerzita v Liberci
ISBN 978-80-7494-245-7

Obsah

Seznam tabulek	vii
Seznam obrázků	ix
Předmluva	x
Úvod	xii
1 Vymezení, specifika a definice rodinného podnikání	1
1.1 Význam rodinného podnikání	2
1.1.1 Význam rodinného podnikání v České republice	3
1.1.2 Stav rodinného podnikání po roce 1989	5
1.2 Funkce rodiny v rodinném podnikání	8
1.3 Analýza přístupů k vymezení rodinného podniku . .	11
1.4 Definování a právní vymezení rodinného podnikání .	12
1.4.1 Definování rodinného podnikání ve světě	12
1.4.2 Právní vymezení rodinných podniků v České republice	14
1.5 Stav poznání v oblasti definování rodinného podnikání v podmínkách České republiky a v Evropské unii	20
1.6 Shrnutí	21

2	Role podnikání rodin v národním hospodářství na území České republiky	25
2.1	Historický vývoj a vliv rodinného podnikání na národní hospodářství v České republice	27
2.2	Právní pohled na vztah obec a podnikání	32
2.2.1	Obecná charakteristika obce	33
2.2.2	Obec jako podnikatel	36
2.3	Obec a podnikatel	38
2.3.1	Starosta, zastupitel, podnikatel	39
2.3.2	Public Private Partnership	41
2.3.3	Společenská odpovědnost ve vztahu mezi obcí a rodinnými podniky	44
2.4	Nástupnictví	48
2.4.1	Mezigenerační předání	49
2.4.2	Plán nástupnictví	51
2.4.3	Způsoby předání rodinného závodu	54
2.4.4	Právní aspekty nástupnictví	55
2.5	Shrnutí	56
3	Vliv vývoje rodinných podniků na rozvoj podnikatelského prostředí	58
3.1	Medailonek Jaroslav Cankař a syn – ATMOS	59
3.2	Medailonek Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o.	65
3.3	Medailonek Detesk, s.r.o.	69
3.4	Medailonek Dřevoplast Ludvík, s.r.o.	76
3.5	Medailonek LUKOV Plast, spol. s r.o.	79
3.6	Medailonek STARÁ DÁMA s.r.o.	83
3.7	Shrnutí	85
4	Vývoj podnikatelského prostředí na úrovni obce vybraného SO ORP v ČR	87
4.1	Metodický postup analýzy podnikatelského prostředí ve vybraném SO ORP	88
4.1.1	Popis sledovaných jevů	88

4.1.2	Postup souhrnného hodnocení inovačních aktivit vybraných znalostních odvětví	92
4.2	Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec	95
4.2.1	Analýza ekonomického potenciálu SO ROP Liberec	97
4.2.2	Analýza ekonomických aktivit firem v SO ORP Liberec	107
4.2.3	Analýza inovačních aktivit firem významných zaměstnavatelů v obcích SO ORP Liberec . .	108
4.3	Shrnutí	118
5	Vnímání podnikání rodinných podniků ve vybraném území ČR	123
5.1	Metodický postup průzkumu ve vybraném regionu SO ORP Liberec	124
5.2	Zpracování výsledků výzkumu vnímání rodinných podniků	125
5.2.1	Výstupy z primárního průzkumu	126
5.2.2	Výstupy ze sekundárního průzkumu	141
5.3	Diskuze a shrnutí výstupů	144
	Závěr a návrh dalšího výzkumu	149
	Shrnutí	155
	Summary	157
	Seznam literatury	160
	Rejstřík	180
	Přílohy	183
	Příloha 1: Doplnění výsledků primárního průzkumu v SO ORP Liberec	184
	Příloha 2: Vymezení velikosti obce dle počtu obyvatel pro plánovaný výzkum v rámci celé České republiky . . .	188

Seznam tabulek

2.1	Přehled 20 nejstarších rodinných firem na světě . . .	26
2.2	Podíl rodinných podniků na celkovém počtu registrovaných podniků a tvorbě HDP ve vybraných zemích v roce 2004	29
2.3	Podíl rodinných podniků na celkovém počtu registrovaných podniků a tvorbě HDP ve vybraných zemích v roce 2014	30
3.1	Formální podnikatelské zápisy Jaroslav Cankař a syn - ATMOS	61
3.2	Formální podnikatelské zápisy Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o.	67
3.3	Formální podnikatelské zápisy Detesk, s.r.o.	74
3.4	Formální podnikatelské zápisy Dřevoplast Ludvík, s.r.o.	78
3.5	Formální podnikatelské zápisy LUKOV Plast, spol. s r.o.	82
3.6	Formální podnikatelské zápisy Stará Dáma s.r.o.	85
4.1	Přehled znalostních odvětví ekonomických činností zjišťovaných dotazníkem TI2010 a TI2012	93
4.2	Výběr ukazatelů za SO ORP Liberec z oblasti obyvatelstvo, nezaměstnanost a ekonomické subjekty	100

Seznam tabulek

4.3	Míra nezaměstnanosti v SO ORP Liberec v % ve vybraných letech	102
4.4	Vzdělanost v SO ORP Liberec (dle SLDB 2001 a 2011)	105
4.5	Spádovost dle vyjížďky veřejnou dopravou	106
4.6	Přehled návratnosti dotazníků charakteristiky obcí SO ORP Liberec v letech 2010 a 2014	109
4.7	Přehled znalostních odvětví významných firem obcí SO ORP Liberec a hodnocení jejich inovačních aktivit v ČR	111
5.1	Vnímání rodinných podniků	128
5.2	Význam rodinného podniku pro obec	137

Seznam obrázků

1	Schéma postupu a stavu poznání problematiky	xv
2.1	Vyjádření respondentů EquaBank k otázce: Přibližně o kolik % více byste byli ochotni utratit za kvalitní zboží/službu od rodinné firmy?	31
2.2	Udržitelný rozvoj obce ve vztahu k sociální odpovědnosti	46
3.1	Logo firmy Jaroslav Cankař a syn – ATMOS	59
3.2	Pohled na zázemí firmy Jaroslav Cankař a syn – ATMOS	60
3.3	Hotel Malý pivovar Klášter s.r.o.	62
3.4	Vývojové milníky Jaroslav Cankař a syn – ATMOS	64
3.5	Označení firmy Jiřího Bláhy	65
3.6	Provozovna firmy Jiřího Bláhy v Deltě v Liberci	68
3.7	Logo firmy Detesk, s.r.o.	69
3.8	Areál firmy Detesk, s.r.o.	70
3.9	Pohled na prodejnu, muzeum a galérii firmy Detesk, s.r.o.	72
3.10	Vývojové milníky podniku Detesk, s.r.o.	75
3.11	Logo firmy Dřevoplast Ludvík, s.r.o.	76
3.12	Pohled na areál firmy Dřevoplast Ludvík, s.r.o.	77
3.13	Vývojové milníky podniku Dřevoplast Ludvík, s.r.o.	78
3.14	Logo firmy LUKOV Plast, spol. s r.o.	79

Seznam obrázků

3.15	Vývojové milníky podniku LUKOV Plast, spol. s r.o.	82
3.16	Logo firmy Stará Dáma s.r.o.	83
3.17	Vývojové milníky podniku Stará Dáma s.r.o.	86
4.1	SO ORP Liberec – mapa	96
4.2	Vývoj počtu ekonomických subjektů za SO ORP Liberec v letech 2001 až 2013	99
5.1	Vnímání rodinných podniků zákazníky v roce 2013 .	129
5.2	Vnímání rodinných podniků obchodními partnery v roce 2013	129
5.3	Rodinný podnik jako výhoda pro podnikání, rok 2013 (publikováno v roce 2014)	131
5.4	Jak se chová rodinný podnik v době, kdy se mu daří?	132
5.5	Financování investičních aktivit v pokrizovém období	133
5.6	O co usiluje rodinný podnik v případě, že nastanou problémy v podnikání	135
5.7	Porovnání právních forem rodinných podniků v Rakousku, Česku a Německu	145

Předmluva

Kniha, kterou nyní čtete, je první vydanou v rámci nové edice Strategické řízení výkonnosti podniku. Edice shrnuje výsledky výzkumných aktivit týmů Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci uskutečněných v letech 2014 až 2016.

První dokončený pilotní výzkum je tematicky zaměřen na rozvoj podnikatelského prostředí, a to v oblasti rodinného podnikání. Téma volně navazuje na výzkumy realizované pro Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (projekty s registračními čísly WA-011-05-Z14; WB-13-04; WD-30-07-1) a Technologickou agenturu České republiky (program Omega, projekt s registračním číslem TD010029). Výsledky těchto projektů jsou dostupné v centrálních databázích CEP a RIV.

Kniha Rodinné podnikání – zdroj rozvoje obcí je založena na myšlence, že rodinné podnikání lze chápat jako základní stavební kámen pro rozvoj obcí, obzvláště venkovského typu, či hospodářsky slabých regionů. Při vhodné podpoře rodinného podnikání by se mohla zvýšit životní úroveň obcí, omezit jejich vysídlování, zastavit odchod mladých lidí z venkova či z hospodářsky slabších regionů. Zmíněnou podporou není myšlena „jen“ finanční podpora rodinných podniků, ale spíše snaha o systémový přístup k podpoře zaměřený na vzdělávání k rodinnému podnikání a jeho výkonnost, příprava mentoringu v oblasti ekonomické (rodinný a firemní rozpočet), psychologické (život rodiny a firmy) a manažerské (cíle rodiny

a firmy). Současně by podpora měla být založena také na vzájemném společensky odpovědném vztahu obce a podniků s důrazem na rodinné podniky. U rodinných podniků lze předpokládat větší zájem o dění v obci a její rozvoj vzhledem k tomu, že sídlo podniku a domov rodiny mají zpravidla v adrese stejný název obce. Takové podniky mají, na rozdíl od jisté „anonymity“ podniků nerodinného typu, na šíření dobrého jména přímo existenční zájem. Uvedené dva pohledy lze úspěšně kombinovat; synergický efekt může být prospěšný jak pro danou obci či region výše popsaného typu, tak i pro váhavé „začátečníky“, kteří potřebují povzbudit při položení základů vlastního rodinného podniku. To ostatně dokládají i zkušenosti ze zahraničí.

V kontextu výroku „rodina základ státu“ si autoři knihy troufají konstatovat, že „rodinné podnikání je základem národního hospodářství“.

Další plánované publikace edice Strategické řízení výkonnosti podniku pro rok 2016:

ŽIŽKA, M. et al. *4E – Více kriteriální přístup k hodnocení výkonnosti podniků*. Autorský kolektiv: M. Žižka, M. Zbránková, E. Šlaichová, K. Maršíková, P. Rydvalová. Editor: M. Žižka.

SIMOVÁ, J. et al. *Hodnota zákazníka – Nástroj strategického řízení výkonnosti podniku*. Autorský kolektiv: J. Simová, J. Němečková, J. Hovorová. Editor: J. Simová.

HASPROVÁ, O. et al. *Finanční výkonnost podniku – Účetní vlivy a jejich finanční řízení*. Autorský kolektiv: O. Hasprová, J. Horák, H. Jáčová, M. Černíková, L. Strýčková. Editor: L. Strýčková.

DEMEL, J. et al. *Internacionalizace procesů a výkonnost podniků*. Autorský kolektiv: J. Demel, Z. Potužáková, Š. Hyblerová, J. Dědková, J. Mačí. Editor: J. Demel.

„Je-li úspěchem cesta, je majákem poskytujícím směr sdílený sen.“

– Ivan Lansberg, *Succeeding Generations*, 1999

Úvod

Rodinný podnik je sítí úzkých vztahů se společnou představou o budoucnosti jak rodiny, tak podniku. Plánování kontinuity podnikání je pak celoživotním procesem pro celou rodinu. Autorem, který se problematice vztahů a procesů v rodinném podniku do hloubky věnuje, a to z hlediska každé fáze vývoje rodinného podniku, je I. Lansberg (1999). Vztahy v rámci spolupráce musí vždy stát na základech společných cílů a spolupráce v rodinných podnicích není výjimkou. Kontinuita těchto podniků je založena na ambicích majitelů jak v rovině osobní, tak rodové a ekonomické, provázaně jako celku. Lansberg nazývá tento jev „**sdíleným snem**“.

Co si pod tímto pojmem představit? Jedná se o vizi rodinného podniku, která přidá smysl a vitalitu životům majitelů a široce definuje účel, směr a kulturu podniku. Poskytuje odpověď na základní otázku rodinných firem: Proč by měli zůstat spolu jako rodina a jako vlastníci společného podniku? (Viz <http://www.lgassoc.com/>.) Schopnosti, zkušenosti, motivace, odvaha, zázemí a často i finanční opora rodiny a okolí jsou základními podmínkami úspěchu podnikání. U rodinných podniků to platí dvojnásob. V případě pozitivních zkušeností z rodinného podniku se dá očekávat, že děti budou chtít pokračovat v tradici. Jistě není vše jen růžové. Právě tříbení názorů mezi generacemi může vyvolávat spory, které se přenášejí z podniku do rodiny či z rodiny do podniku. Úspěšný přechod rodinného podniku z generace na generaci

se podle zkušeností ve světě podaří jen třem z deseti (Finemon, 2012). České rodinné podniky mají s ohledem na historický vývoj spojený s přerušením tradice rodinného podnikání ztíženou situací a kvůli jejich významu pro hospodářství je potřebné věnovat jejich problémům zvýšenou pozornost. Autoři vydávané knihy se domnívají, že právě v menších obcích může být rodinné podnikání prostředkem, jak udržet mladé lidi v obci a dále zlepšit životní úroveň jejich obyvatel. Proto pro svou knihu zvolili s trochou nadsázky název **Rodinné podnikání – zdroj rozvoje obcí**.

Metodický postup zpracování problematiky rodinného podnikání je patrný z obr. 0.1. Schéma znázorňuje stav poznání a postup vymezení tématu „rodinné podnikání jako možný zdroj rozvoje obcí“ na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci.

Stav řešení problematiky v ČR lze vymežit v několika bodech.

Od roku 1939 do roku 1989 byly zpřetrhány vazby „rodovosti“. Přitom právě rodovost dává základ vztahu k místu potřebnému pro rozvoj venkovských oblastí. Zde lze spatřit problém venkovských území s extrémními případy v pohraničí, kde nastávají velké sociální a ekonomické nerovnosti a často se zvyšuje i podíl sociálně vyloučených lokalit v poměru k celé České republice. Od 1. 1. 2014 je v platnosti nový občanský zákoník (Česko, 2012), který nově vymezuje pojem rodinný závod a další instituty, jako např. svěřenecký fond aj. (viz kapitola 1 a 2).

Po roce 1989 se v letech 2014 až 2016 poprvé generačně obměňují podnikatelé v rodinách a s tím se pojí hrozba výskytu dysfunkcí, které je potřeba řešit. Zkušenosti lze doložit případovými studii rodinných podniků (viz kapitola 3).

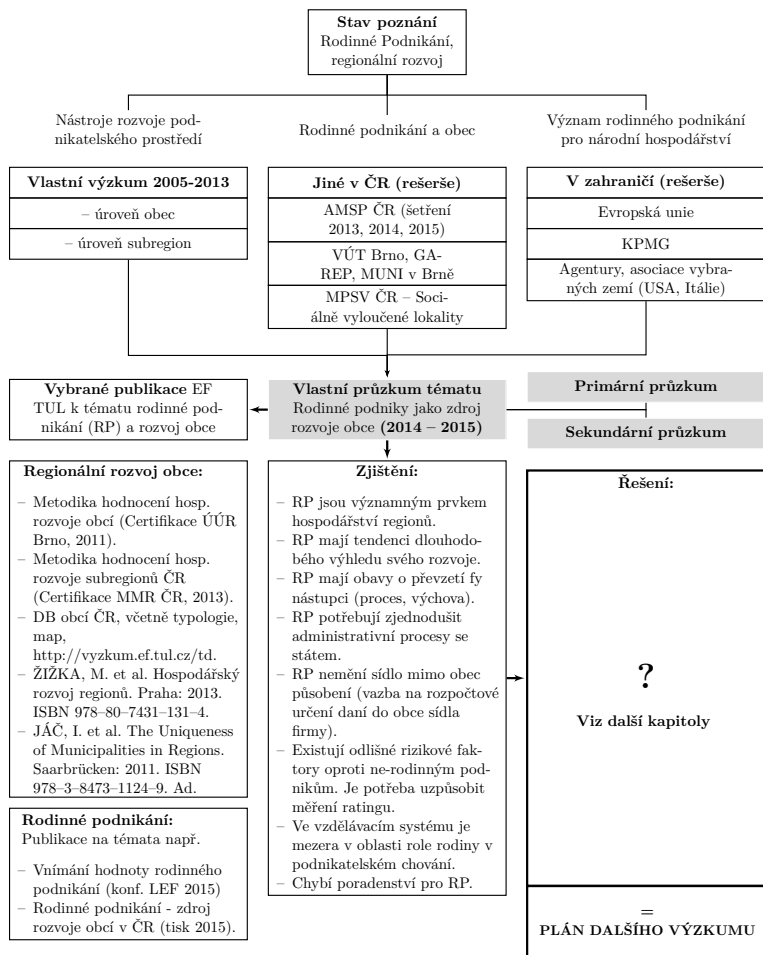
Tématu rodinného podnikání se v České republice, a to na Moravě, věnuje tým prof. Vojtěcha Korába na VUT v Brně (výstup projektu MMR pod označením WD-39-07-1). Ten uvádí, že: *„Rodinné podniky i přes rostoucí krizi rodiny nabývají stále většího významu. Rodinné podniky mohou přispět ke stabilizaci rodiny.“* (Koráb et al., 2008) Zároveň upozorňuje na potřebu

Úvod

zavést systém vzdělávání, poradenství a podpory ve vazbě na specifika rodinných podniků. Na národní úrovni se tématu rodinného podnikání věnuje Asociace malého a středního podnikání a živnostníků České republiky (dále také AMSP ČR), která realizuje průzkumy pro analýzy rodinných podniků v České republice. Tématu rodinného podnikání se v rámci strategie malých a středních podniků věnuje dále Mendelova univerzita v Brně v rámci projektu Leonardo da Vinci – Transfer inovací. Tento projekt, registrační č. v CEP je CZ/12/LLP–LdV/TOI/134004, byl zaměřen na vzdělávání majitelů a manažerů malých a středních firem ve strategickém řízení. V rámci tohoto projektu, do kterého byli zapojeni i další partneři, byl spuštěn e-learningový portál, který umožňuje testování strategií malých a středních podniků, včetně rodinných podniků. (Viz <http://strategy4smes.mendelu.cz/proc-ridit-malou-firmu-strategicky>) Na severu Čech se rozvoji podnikatelského prostředí ve vazbě na podnikatelské aktivity podniků nejen rodinného typu věnuje tým Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci (autoři této knihy), a to včetně analýzy hospodářského rozvoje regionu SO ORP Liberec (kapitola 4) a přímé spolupráce s rodinnými podniky, např. Detesk s.r.o., Matějovský – Ložní povlečení, Stará Dáma s.r.o., Mlýn Perner Svijany spol. s r.o., GRUPO ANTOLIN BOHEMIA, a.s., LUKOV Plast, spol. s r.o., aj. (viz kapitola 3).

Přestože se v České republice rodovost zpětrhala, na základě různých dotazníkových šetření se zjistilo, že rodinné podniky lépe vnímají jak zákazníci, tak obchodní partneři (viz kapitola 5).

Cílem knihy je vymezit roli rodinných podniků v regionu. Dílčím cílem je specifikace odborné terminologie, včetně vlastního doplnění metrik. Metodický postup znázorněný schematicky na obr. 0.1 je dále rozpracován v příslušných kapitolách. Na základě podrobné rešerše byly stanoveny výzkumné otázky, specifikován region pro výzkum, zajištěna databáze respondentů a stanoven postup dotazníkového průzkumu k ověření hypotéz a splnění stanoveného cíle výzkumu – vlivu rozvoje rodinného podnikání a obce, tj. působiště dané firmy.



Obrázek 1: Schéma postupu a stavu poznání problematiky

1

Vymezení, specifika a definice rodinného podnikání

Rodinné podnikání má hluboké kořeny. Člověku jsou totiž zcela přirozené takové vlastnosti, jako podnikavost, a s tím související podnikání. Nebýt těchto vlastností, nemohla by se společnost vůbec úspěšně rozvíjet. O propojení rodiny s podnikáním se ve své knize Staletí úspěchu zmiňuje jeden z předních odborníků na problematiku rodinného podnikání prof. William O'Hara (O'Hara a Mandel, 2007): *„Ještě než se objevily nadnárodní korporace, bylo tu rodinné podnikání. Ještě než přišla průmyslová revoluce, byl tady rodinný byznys. A dokonce ještě před tím, než se objevilo řecké nebo římské impérium, byl tady rodinný byznys.“* Lze tedy konstatovat, že rodinné podniky jsou z hlediska podnikání jeho první formou. Je to právě rodinné podnikání, rodinný závod, který je z hlediska ekonomiky každého státu možné považovat za jeho poměrně důležitou součást. A to proto, že rodinné podnikání se významně podílí na tvorbě

1.1. Význam rodinného podnikání

hrubého domácího produktu (dále také HDP) každého jednotlivého státu, ale také proto, že ovlivňují vývoj a rozvoj zaměstnanosti. Z průzkumu International Enterprise Research Academy vyplynulo, že jsou to právě rodinné podniky, které tvoří až 85 % všech podniků v Evropské unii (EC, 2009). Koiranen (2007) nazval rodinné podniky dokonce „páteří evropské ekonomiky“. Kromě uvedených pozitivních aspektů je potřeba také uvést, že díky možnostem rodinného podnikání je zachován určitý poměr obydlivosti mezi městy a venkovem. Díky rodinnému podnikání se rozvíjí život na venkově.

1.1 Význam rodinného podnikání

Při pohledu na význam rodinného podnikání ve světě vyjdeme i ze shora uvedených závěrů průzkumu (EC, 2009). Ten uvádí, že rodinné podniky tvoří až 85 % všech podniků např. v EU. Podle Heskové a Vojtka (2008) bylo zjištěno, že až 90 % podniků na celém světě bylo založeno jako firmy s podporou rodiny. O tom, že rodinnému podnikání je celkově v Evropě i mimo ni věnována značná pozornost a podpora, svědčí i fakt, že v roce 1997 vznikla specifická organizace European Group of Owner Manager and Family Enterprises (dále jen GEEF), která sídlí v Bruselu. Jejím posláním je podporovat rodinné podniky v evropské ekonomice. Cílem uvedené organizace je především snaha zajistit rodinnému podnikání významné místo, zdůraznit přínos do oblasti podnikatelské kultury i do oblasti sociální, zejména do oblasti sociální stability, a to jak na úrovni jednotlivých členských států, tak i na úrovni celoevropské.

Rodinné firmy nelze v rámci celosvětového měřítka považovat pouze za malé a střední podniky. V jejich rámci existuje řada těch, které se řadí do skupiny podniků velkých, jež zaměstnávají více než 500 zaměstnanců. Jako příklad lze uvést společnosti jako Henkel, Lego, Ford, Baťa a další. Zajímavý průzkum k tomuto tématu provádí od poloviny roku 1990 prof. William O'Hara (O'Hara a Mandel, 2007). Své závěry mimo jiné publikoval v knize Staletí

1.1. Význam rodinného podnikání

úspěchů. Díky výzkumu, který společně se svým kolegou Peterem Mandelem prováděli, vytvořil seznam světových rodinných podniků, které existují minimálně 225 let. Z vypracovaného seznamu vyplývá, že čtyři z těchto rodinných závodů jsou v jedné rodině více než tisíciletí. Za nejstarší je považován japonský rodinný podnik z Ósaky, který se zabývá stavebnictvím, zejména stavbami a opravami náboženských chrámů. Založen byl v roce 578 n. l. a vede ho 40. generace rodiny Kongo. Odtud i název tohoto nejstaršího rodinného podniku – Kongo Gumi. K letitým rodinným firmám v Evropě patří francouzské vinařství s názvem Chateau de Goulain založené cca v roce 1000 n. l. Čtvrtým nejstarším rodinným podnikem je italský Fonderia Pontificia Marinelli, jehož založení se datuje také do roku 1000 n. l. Jedná se o významný rodinný podnik, jenž podniká ve zvonařství. (Křešnička, 2013) K italskému rodinnému podnikání se vrátíme v dalších kapitolách. Právě italským právním systémem se inspiroval nový občanský zákoník České republiky z roku 2012. Ten do českého právního řádu začlenil např. nový pojem rodinný závod.

1.1.1 Význam rodinného podnikání v České republice

Uvádíme-li, že podíl rodinných firem na tvorbě HDP v rámci světové ekonomiky je až 85%, pak české rodinné firmy takový procentuální podíl v rámci národního hospodářství nezaujímají. Jak vyplývá ze statistik (AMSP, 2013, 2014, 2015), lze konstatovat, že jejich podíl na tvorbě HDP je zhruba třetinový.

Rodinné podnikání v České republice nemělo možnost rozvíjet se bez problémů. Je nutné uvědomit si historické okolnosti, které měly vliv nejen na vývoj podnikání v Česku, ale zejména na celoevropskou historii podnikání. Viz 2. kapitola.

Aspekty, které tento proces ovlivnily, byly dané jak rozpadem Rakousko-Uherska, tak i obdobími obou světových válek, dále hospodářskou krizí v roce 1933 a dalšími událostmi, které významným způsobem pozitivně nebo negativně ovlivnily ekonomiku Evropy. Je

1.1. Význam rodinného podnikání

nesporné, že v období před 2. světovou válkou byla Česká republika (v té době ČSR – Československá republika) považována za stát, který měl vyspělý hospodářský systém. V rámci něho obchodoval s ekonomicky vyspělými státy, např. s Německem, Francií a Velkou Británií. Význam soukromého sektoru lze v tomto období označit za velmi silný.

Do ekonomického a podnikatelského rozvoje po 2. světové válce velice negativně zasáhl rok 1948 – znárodnění. Proces znárodnění na dlouhou dobu přerušil rovněž kontinuitu vývoje a rozvoje rodinného podnikání. Protože prakticky všechny soukromé podniky byly znárodněny, nebylo možné, aby se rodinné podniky vyvíjely plynule, aby mohla být zabezpečena jejich stabilita. To vše bylo podtrženo ještě faktem, že v hospodářství státu nastala v tomto období negativní změna v podobě zavedení centrálně řízené ekonomiky nahrazující tržní ekonomiku. Vše se opíralo o centrální plánování, kdy byla ekonomika vybudována na plánech sestavovaných na pětileté období. V nich bylo přesně určeno, jaké produkty se budou vyrábět, kdo je bude vyrábět, kdy, v jakém množství, v jaké kvalitě, za jakou cenu atd. Rovněž byl přesně určen podnik, který daný produkt vyráběl, a nebylo možné, aby se někdo jiný zabýval stejnou výrobou. Změnil se také okruh obchodních partnerů. Již to nebyly ekonomicky vyspělé státy uvedené shora, ale obchodování se obrátilo směrem na východ a prakticky jedinými obchodními partnery se staly socialistické země v rámci Rady vzájemné hospodářské pomoci (RVHP). S ohledem na tyto skutečnosti, jak uvádí Pravec (2011), lze jen ztěžka najít v České republice rodinnou firmu, která by zde mohla pod stejným názvem působit stovky let. Přesto lze říci, že mnohé rodinné firmy mají dlouholetou tradici. K těm, které si jistě zaslouží pozornost a lze je řadit mezi nejznámější české rodinné podniky s dlouholetou historií, patří firma Baťa, Koh-i-noor, Petrof či Kanzelsberger (Koráb et al., 2008).

O. Girstlová, která se problematice rodinného podnikání věnuje, uvádí v předmluvě publikace *Rodinné podnikání* (Koráb et al., 2008) mimo jiné, že způsoby, kterými rodinné podniky uspějí

1.1. Význam rodinného podnikání

dlouhodobě, jsou nepočtené a málo diferenciované. Zastává názor, že každý úspěšný rodinný podnik je rodinnou ságou. Jako příklad takové ságy jmenuje podnik Tomáše a Jana Baťů. Jejich rodinný podnik považuje, jak uvádí, za zářný a inspirující příklad pro české podnikatele. Rodinné podnikání Baťů podle O. Girstlové zažilo neuvěřitelné úspěchy, a to tehdy, když se drželi základní vymezené cesty. Jejich rodinné podnikání však poznalo i „zdrucující zvraty a bolestné prohry a ztráty“, a to tehdy, jakmile se začalo dělit a tříštit. Byl to Tomáš Baťa, který jako první zastával tvrzení, že velký podnik si žádá velkého člověka, a pokud chcete vybudovat velký podnik, pak musíte nejprve vybudovat sami sebe.

1.1.2 Stav rodinného podnikání po roce 1989

Situace v oblasti rodinného podnikání byla v postkomunistických zemích vývojově jistě složitější než jinde ve světě, zejména v ekonomicky vyspělých státech. Obratu v této oblasti nastal v České republice až v souvislosti se „sametovou revolucí“ v listopadu 1989. Padl komunistický režim a s ním centrální plánování, nastalo období demokracie nejen v politických vztazích, ale také v ekonomice. V politice i ekonomice nastalo uvolnění a nástup demokracie se výrazným způsobem projevil ve všech sférách života státu. Na politickou změnu bylo potřeba reagovat rovněž v oblasti legislativy, kdy byly přijaty nejen významné politicky orientované zákony, ale zejména zákony, které se dotýkaly nového formování ekonomiky v České republice. Významným mezníkem bylo přijetí zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník (ČESKO 1991), který plnil v oblasti podnikání mimořádně důležitou funkci. Poskytoval nový demokratický rámec podnikatelské činnosti. Nový politický systém měl mimo jiné snahu také napravit ekonomické křivdy předchozího režimu, a to restitucemi. Navracel tak režimem zabavené majetky. Negativním aspektem však byla skutečnost, že navrácený majetek, zejména rodinné podniky, byl v řadě případů buď znehodnocený, nebo zdevastovaný. Dalším problematickým rysem byla i skutečnost, že ti, kterým byl majetek navrácen, zpravidla vyrůstali v období

1.1. Význam rodinného podnikání

komunismu a nebyli zvyklí spravovat majetek, rodinnou firmu atd. a nakládat s nimi. Kvůli dlouhé době, kdy v České republice fungovalo pouze centrální plánování, chyběla schopnost tržně hospodařit, a to jak s kapitálovými, tak i s finančními prostředky. Restituce spočívaly u řady lidí v tom, že jim byly navráceny malé dílny, restaurace, některým dokonce velké továrny. I když legislativně bylo vše připraveno možnosti tržního hospodaření, u znovuzrození soukromého sektoru zde hrál roli kromě uvedených negativních vlivů ještě jeden důležitý prvek, který také působil na oblast ekonomiky. Tím byla především ekonomická a politická nestabilita, což byl důsledek složité transformace celého režimu v České republice.

Uvedené problémy, které souvisely s nově se formující ekonomikou, a tím i s možností soukromého podnikání, se dají podle Heskové a Vojtka (2008) shrnout zhruba do tří následujících skupin.

1. Makroekonomické problémy

Jednalo se zejména o inflaci, dluhy vůči zahraničí (velký dovoz a nízký vývoz; stav, který Československo v roce 1989 prakticky nemělo), obchodní deficit, nárůst nezaměstnanosti (jev, který byl do listopadu 1989 v Československu neznámý) související s tím, že se zrušila státem uměle vytvářená pracovní místa a řada velkých státních podniků přestala fungovat a zanikla.

2. Mikroekonomické problémy

V této kategorii se jednalo především o nárůst kriminality, což umožňoval nový demokratický styl života, kdy se nově vytvářel právní systém a řada věcí nebyla dostatečně právně zakotvena. Na základě toho bylo vymáhání práva často velmi neefektivní. V řadě studií se uvádí, že právě v tomto transformačním období právo významně „pokulhávalo“ za ekonomikou, která dostala prioritu. Jako další negativa uvádějí Hesková a Vojtek (2008) byrokracii ve státní správě a také velmi nevýhodné podmínky pro malé a střední podnikání.

3. Specifické problémy

Poslední oblastí je podle autorů propojení různých specifických vlivů. Jedná se například o nízkou pracovní morálku, kterou si

1.1. Význam rodinného podnikání

s sebou lidé přinesli z období před rokem 1989. Do této skupiny lze zařadit také problémy se zastaralými technologiemi, nevhovujícími zařízeními, rozdílnými podmínkami v jednotlivých ekonomických odvětvích, nezkušenost, často až naivitu lidí, kteří se v dobré víře vrhli do podnikání, aj.

Po počátečních nesnázích vývoj v České republice umožnil, aby se možnost podnikání v rámci rodinných podniků navrátila. Toho využily mimo jiné různé etnické komunity, které migrovaly na naše území. Na tomto místě je potřeba zmínit především vietnamské podnikatele. Jejich největší devizou v rámci podnikání je právě ta skutečnost, že zpravidla podnikají na základě rodinného podnikání. Jsou si vědomi výhodnosti tohoto typu podnikání, které umožňuje minimální náklady na zaměstnance, a zejména té skutečnosti, že management zůstává uvnitř rodiny. Tak jako všude jinde ve světě i zde však je možné sledovat výrazný negativní vliv, a to nechuť nové generace navázat na rodinné podnikání a problematiku předání rodinného podniku (viz 2. kapitola). Na příkladu vietnamské komunity si lze uvědomit, jak se dá vzkřísit a postupně vybudovat rodinné podnikání. V oblasti podnikání tato skupina podnikatelů začínala od nuly, provozovali stánky, následně otevřeli kamenné obchody, převzali prodejny od českých podnikatelů, a někteří se dokonce vypracovali na podnikatele výborně prosperujících výrobních podniků. Podstata jejich podnikání je stále postavena na rodině. Pochopení funkce rodiny je věnována kapitola 1.2.

Jaká je situace v oblasti rodinného podnikání v České republice po roce 2000? Pro rodinné podnikání po období významného rozvoje a po období stabilizace přichází další nesnadné období. Jak uvádějí přední čeští odborníci na oblast rodinného podnikání Koráb, Hanzelková a Mihalisko (Koráb et al., 2008), rodinné podnikání se nalézá v etapě transformace: začínají se totiž angažovat další rodinní příslušníci, a především nastupující generace. Toto období transformace je umocněno ještě dalším faktem, a to právní úpravou, kterou přinesla do dané problematiky rekodifikace soukromého práva v České republice. Viz kapitola 1.4.2.

1.2 Funkce rodiny v rodinném podnikání

Rodinné podnikání není možné pochopit bez znalosti a pochopení funkce rodiny. Je to právě rodina, která v uvedeném typu podnikání sehrává rozhodující úlohu. Jak uvádí Drucker (1998), většina rodinných firem na celém světě je v rukou jedné rodiny, která ji také řídí. Podle téhož autora bude rodinný podnik fungovat a prosperovat pouze tehdy, bude-li rodina podniku sloužit. Podniku ani rodině se nepovede dobře, pokud bude řízení podniku založené na opačném principu – aby podnik sloužil rodině.

Rodina v právním řádu České republiky není definována. Z hlediska sociálního ji lze charakterizovat jako společenskou skupinu, která je spojena manželstvím, pokrevními vztahy nebo adopcí a odpovědností a vzájemnou pomocí (Špaňhelová, 2010). Novým občanským zákoníkem č. 89/2012 Sb. (dále také NOZ) se upravují vztahy v oblasti rodiny. Této úpravě je věnována část II. NOZ „Rodina“.

Struktura rodinného podnikání je v řadě bodů odlišná od klasického podnikání. Je to dané právě specifičností podnikajícího subjektu, tedy rodiny. Rozdíly jsou v oblasti personální i ekonomické. Rodina a její vazby dávají rodinnému podnikání odlišnost např. v oblasti sociálních vazeb, když lze u rodinných závodů najít vysoký smysl pro sociální cítění. Rodina klade v rámci svého podnikání velký důraz na kvalitu, jde o její jméno, ctí v rámci svého podnikání tradici. Rodina si váží svého vlastnictví, umožňuje svým členům zapojit se do řízení. Její podnikání je motivováno tím, že rodinný podnik ponese svoji podnikatelskou úspěšnost v dalších generacích, na něž postupně přechází vedení. Rodina vnímá vybudovanou firmu jako svoji rodinnou hodnotu, pro kterou platí určitá firemní kultura spočívající především v tom, že se klade mimořádný důraz na kvalitu, jež zabezpečuje dobré jméno firmy. Jak uvádí J. Hůla (Peterka, 2007) z neziskové organizace Europa Club Brno, v rodinné firmě funguje daleko více pospolitost členů rodiny, velkou roli hrají emoce, city, tedy důraz na neformální vazby. Rodinné firmy mají podle Hůly zpravidla vyšší návratnost investovaného kapitálu. Místo toho, aby

1.2. *Funkce rodiny v rodinném podnikání*

se soustředily jen na samotný zisk, vydělané peníze znovu investují.

Kromě kladů má rodinné podnikání i své negativní stránky, které se pak dotýkají celé rodiny. Jak uvádí jeden z majitelů rodinné firmy Jiva, která se zabývá výrobou velkokuchyňského zařízení, S. Jiráček starší. Účastní-li se podnikání rodina jako celek, a to v případě neúspěchu nebo v období, kdy se nedaří, dotkne se taková složitá ekonomická situace celé rodiny. Pokud rodina nefunguje jako rodinný podnik, ale její jednotliví členové jsou zaměstnanci různých firem, pak se krize jednoho zaměstnavatele celé rodiny plošně nemůže dotknout. Odborníci na tento fakt upozorňují a zdůrazňují, že negativním aspektem rodinného podnikání může být právě složitá ekonomická situace rodinného podniku, který může výrazným způsobem ohrozit i samotnou existenci rodiny. V rodinném podnikání se dá jen složitě oddělit podnikání od rodinného života. Rodina v rámci svého podniku vyžaduje daleko větší míru pospolitosti svých členů, a to proto, že bez vzájemné pomoci a podpory se nedá dosáhnout úspěchu. Rodina, to je nejenom zázemí, ale jsou to také silné citové vazby, které často mohou zasahovat do rodinného podnikání a negativně ho ovlivňovat. Americký odborník na rodinné podnikání W. Rivers (2009) uvádí, že tlaky související s podnikáním i přes veškeré úsilí podnikající rodiny nevyhnutelně vstupují do soukromé sféry. Jejich prostřednictvím jsou ovlivněny manželské, ale i další vzájemné vztahy. (Peterka, 2007)

Rodinný podnik (dále je také používán pojem závod) je specifickým modelem podnikání, kde je úzce propojená citová stránka s ekonomickým postojem. Jsou pro něj prvotní zdárné výsledky, které vyplývají z racionálního pohledu na podnikání a ze snahy o dosažení výsledků a samozřejmě i zisku. V tzv. nerodinných závodech se sleduje cíl, který spočívá ve sladění zájmů vlastníků, manažerů i podniku samotného. V rodinném závodě se prolínají cíle odlišné, jednak rodiny a jednak podnikání. Právě úzké propojení rodiny a podnikání je jedním z negativních aspektů. Můžou nastat generační konflikty, hrozí rivalita mezi jednotlivými

1.2. *Funkce rodiny v rodinném podnikání*

členy rodiny a další emoční nebo jiné tlaky, které vývoj rodinného závodu zcela paralyzují. V důsledku toho může být rodinný závod natolik limitovaný, že se stane nedostatečně vitálním. Přitom právě dostatečná vitalita je hnacím motorem rodinného závodu. Aby se dalo takovým negativním jevům předejít, uvádí Drucker (2008), že je potřeba nejenom zavést, ale také důkladně dodržovat následující tři pravidla pro chod a řízení rodinných firem.

Pravidlo první stanoví, že v podniku mohou pracovat na příslušných pozicích pouze takoví rodinní příslušníci, kteří jsou minimálně stejně schopní jako jakýkoliv jiný zaměstnanec. Pokud by se toto pravidlo nedodržovalo, vedlo by to ke stavu, že by neschopnost rodinných příslušníků demotivovala schopné zaměstnance. Patrně by to vyústilo v jejich odchod z rodinného podniku, čímž by se výrazně snížila např. produktivita práce.

Další pravidlo uvádí, že je potřeba zaměstnat na jedné z vedoucích funkcí závodu (taktická úroveň řízení, např. vedoucí/ho personálního oddělení) „cizího“ člověka, někoho mimo rodinné příslušníky. Důvodem je snaha předejít tzv. rodinné hluchotě a slepotě. Stav, kdy se firma uzavře vnějšímu světu a vytvoří si tím bariéru svému dalšímu rozvoji.

Posledním pravidlem je obsazovat i vrcholné funkce závodu na strategické úrovni řízení externími profesionály, a to takovými, kteří mají nutné znalosti, odborné zkušenosti zejména z oblasti výroby, financí, výzkumu, marketingu, řízení lidských zdrojů. Jde o klíčové činnosti rodinného závodu, a proto je potřeba mít zde odborníky, nikoliv pouze rodinné příslušníky. Je nepochybné, že způsob podnikání prostřednictvím rodinných závodů nabývá na stále větším významu, a to i bez ohledu na krizi, kterou rodina z hlediska sociálního prochází. V této souvislosti docházejí ve svých závěrech k zajímavému pohledu na propojení těchto dvou veličin Koráb, Hanzelková a Mihalisko (Koráb et al., 2008), když uvádějí, že právě rodinný závod může být pro rodinu stabilizátorem.

1.3 Analýza přístupů k vymezení rodinného podniku

Východiskem pro analýzu přístupů k vymezení rodinného podniku byla pro autory této knihy studie Mandel (2008). Uvedená studie obsahuje data z průzkumu 28 evropských zemí. Kritéria používaná pro vymezení rodinných podniků v zahraničí (bez zvažování váhy kritéria, byla evidována pouze četnost jeho výskytu) lze shrnout následovně.

Dominantním kritériem pro vymezení rodovosti 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 dokonce zjištěna skutečnost, že členové domácnosti mohou 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

1.4. Definování a právní vymezení rodinného podnikání

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. Blíže viz kapitola 1.5, shrnující stav poznání v oblasti definování pojmu rodinné podnikání.

1.4 Definování a právní vymezení rodinného podnikání

Definice rodinného podnikání se od sebe ve světě a v České republice v určitých bodech odlišují. To podle Odehnalové (2011) doznávají i samotní členové International Enterprise Research Academy s tím, že definice, která by v plné šíři obsáhla význam rodinného podnikání, chybí. V odborné literatuře existuje řada definic, které rodinný podnik sledují z různých úhlů pohledu. Jeden z předních odborníků pro oblast rodinných podniků, profesor Koironen (2007) z Finska, uvádí, že rysem výrazně charakterizujícím rodinné podnikání je **vlastnictví**. Právě vlastnictví je podle profesora Koironena tím aspektem, který zabezpečuje generační spojení, na jehož základě je rodinný podnik schopný existovat a fungovat. Jak je uvedeno v kapitole 1.3, rodinné podnikání je vymezováno mnoha různými parametry a od toho se odvíjí i rozsah kritérií pro definici rodinného závodu, např. počet generací v rodinném podniku, zaměstnávání členů rodiny, počet rodinných příslušníků, kteří jsou na rodinném podnikání zainteresováni, atd.

1.4.1 Definování rodinného podnikání ve světě

Podívejme se na definice rodinného podnikání vybraných ekonomicky vyspělých zemích, kde má rodinný podnik dlouhou historii.

Začneme již výše zmíněnou Itálií, ve které bylo zjištěno největší zastoupení rodinných podniků. Uvádí se, že 95 % veškerých podniků je rodinného charakteru a že 75 % HDP tvoří právě rodinné závody, které zaměstnávají 82 % zaměstnanců (Odehnalová, 2011).

1.4. Definování a právní vymezení rodinného podnikání

Ve studii, kterou pod záštitou Evropské komise vypracoval profesor Guiliano Mussati (2008), přední odborník na problematiku rodinného podnikání na univerzitě v Miláně, předkládá zajímavé poznatky z oblasti rodinného podnikání v Itálii. Dochází k závěru, že je v Itálii možné najít dva typy rodinných podniků.

1. *První typ* představuje rodinné podnikání, kde je podnikatel (zakladatel) výraznou měrou zapojen do rodinného podnikání, a to jak manažersky, tak i kapitálově. V rámci svých podnikatelských aktivit se např. v případě výrobní firmy podílí 40 % na řízení, 35 % věnuje obchodním aktivitám a 25 % organizaci výrobních aktivit. Členové jeho rodiny jsou zapojeni v obchodních aktivitách asi 55 % nebo ve 45 % ve výrobní sféře a zbytek procent je jejich podíl v manažerské sféře. Ve své práci došel G. Mussati k závěru, že tento model rodinného podnikání odpovídá zhruba 90 % rodinných podniků v Itálii.
2. *Druhý typ* představuje rodinné podnikání, kde rodina je vlastníkem firmy, ale na chodu firmy se nepodílí jinak než finančně a jen v omezené míře jako management.

V obecné rovině došel G. Mussati (2008) k závěru, že rodinný podnik je společnost, kterou vytvořil zakladatel, jenž je zpravidla také hlavou rodiny, a je nejenom majitelem firmy, ale také jejím manažerem s obchodními dovednostmi. **Do právního italského systému byla definice rodinného závodu** začleněna při právní reformě v roce 1975. V článku 230 italského občanského zákoníku je rodinný závod charakterizován jako podnik, ve kterém pracují členové rodiny a mají vlastnická práva k podniku. Zisk se rozděluje mezi zaměstnance a vlastníky pravidelně jednou ročně.

Pro srovnání je dále přiblížena definice **rodinného podniku v Rakousku**. Zde se vyžaduje, aby jednotliví členové rodiny případně rodina celá, byli v takové pozici vůči firmě, že ji ovládají (tj. mají většinu hlasovacích práv). Tedy majitelé podniku jsou z jedné rodiny a jsou na chodu firmy majetkově zainteresováni.

Z pohledu **Švýcarska je rodinný podnik** vymezený jako podnik, ve kterém má určující a rozhodující vliv rodina. Rozhodujícím

1.4. Definování a právní vymezení rodinného podnikání

vlivem se pro tyto potřeby míní situace, kdy rodina zcela dominuje v jednom z určujících faktorů, jako jsou členství ve statutárním orgánu nebo vlastní kapitál. Nezbytnou podmínku pro určení, že se jedná o rodinný podnik, je však podíl rodiny na vlastním kapitálu.

Vedle Švýcarska má definici rodinného podniku přesně vymezenou rovněž **Německo**. Rodinné vazby a kapitál, to jsou určující faktory pro charakteristiku rodinného závodu podle německého výzkumného institutu IFM Bonn (Institut pro výzkum malých a středních podniků). Rodinný podnik musí mít alespoň dvě fyzické osoby, které se přímo podílí na řízení daného podniku, a tyto osoby nebo jejich rodiny vlastní minimálně 50% podíl na uvedeném podniku.

Lze dovozovat, že přesná charakteristika pojmu rodinný podnik souvisí s tím, zda se jedná o země, ve kterých má rodinné podnikání dlouhou tradici a je výrazně rozvinuté. V uvedených zemích se pak této problematice věnuje mimořádná pozornost a je jí dán prostor i při vzdělávání na univerzitách.

1.4.2 Právní vymezení rodinných podniků v České republice

Jak bylo uvedeno v kapitole 1.2.1, společenský vývoj České republiky si v prvním desetiletí dvacátého prvního století vynutil změnu v soukromém právu. Rekodifikace soukromého práva přinesla v roce 2012 velkou řadu změn, když do právního řádu zavedla i nové instituty. Jedním z nich je nový právní institut rodinný závod, který byl až do účinnosti zák. č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále také NOZ; ČESKO 2012), v českém právním řádu naprosto neznámý. Inspirací pro začlenění rodinného závodu do NOZ byl italský občanský zákoník (čl. 230 bis Codice civile), viz kapitola 1.4.1.

Rodinný závod je institut, jehož podstatou je faktická spolupráce členů rodiny bez vzniku smluvního vztahu. Nová právní úprava tímto výrazným způsobem posiluje práva rodinných příslušníků, kteří se

1.4. Definování a právní vymezení rodinného podnikání

na podnikání jiného člena rodiny podílejí. Problematika rodinného závodu je upravena v ustanovení § 700 a násl. občanského zákoníku. Pro správné pochopení některých pojmů, které příslušná právní úprava používá, je potřeba vysvětlit si je.

Nejprve je potřeba vymezit pojem podnikání, který byl až do účinnosti NOZ upravený původně v již zmíněném obchodním zákoníku (ČESKO, 1991). Úpravou pojmu podnikání se nově zabývá ustanovení § 420 NOZ a **podnikání** vymezuje jako výtěžnou činnost, vykonávanou soustavně, samostatně, na vlastní účet, na vlastní odpovědnost, živnostenským nebo obdobným způsobem za účelem zisku.

Další pojem s uvedenou problematikou související je **podnikatel**. Jeho vymezení řešila předchozí právní úprava rovněž v obchodním zákoníku. Podle úpravy ustanovení § 420 NOZ je podnikatelem ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výtěžnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Je nutné uvést, že především s ohledem na ochranu spotřebitele je dále za podnikatele považován každý subjekt, který uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností nebo při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele. Kromě jiného ještě ustanovení § 421 NOZ říká, že za podnikatele se mimo shora uvedených subjektů považuje také osoba zapsaná v obchodním rejstříku.

Příbuzenský vztah je dalším pojmem, který v charakteristice rodinného závodu zákonodárce uvádí. Jde o vztah, který vzniká na základě pokrevního pouta nebo na základě osvojení. Zákon v případě příbuzenství vymezuje jednotlivé linie a stupně příbuzenství, a dělí je na přímé a pobočné. Úprava NOZ (Česko, 2012) uvádí v paragrafu 772 vymezení osob příbuzných v přímé a vedlejší linii. Osoby jsou příbuzné v linii přímé, pochází-li jedna od druhé. Osoby jsou příbuzné ve vedlejší linii, mají-li společného předka, ale přitom nepocházejí jedna od druhé. Podle paragrafu 773 NOZ (Česko, 2012) se stupeň příbuzenství mezi dvěma osobami určuje podle počtu

1.4. Definování a právní vymezení rodinného podnikání

zrození, jimiž v linii přímé pochází jedna od druhé a ve vedlejší linii obě od svého nejbližšího společného předka.

Posledním pojmem, který se do občanského zákoníku vrací zpět a objevuje se v charakteristice rodinného závodu, je **švagrovství**. Náš právní systém ho znal a užíval až do účinnosti občanského zákoníku z roku 1964. Jedná se o poměr, který je obdobný příbuzenství. Podle paragrafu 774 NOZ (Česko, 2012) vznikem manželství vznikne švagrovství mezi jedním manželem a příbuznými druhého manžela; v jaké linii a v jakém stupni je někdo příbuzný s jedním manželem, v takové linii a v takovém stupni je sešvagřen s druhým manželem. Švagrovství je spojeno výhradně se vznikem manželství, obdobný poměr nevzniká u registrovaného partnerství. Doba trvání švagrovství není podmíněna existencí manželství v případě, že manželství zaniklo smrtí jednoho z manželů. V tomto případě zánikem manželství švagrovství nezaniká, pokud manželství zaniklo rozvodem, pak zaniká i švagrovství.

Podle NOZ (ČESKO, 2012) je **rodinným závodem** takový závod, který splňuje následující podmínky:

- musí zde pracovat manželé nebo alespoň s jedním z manželů jejich příbuzní, a to až do třetího stupně, nebo osoby s nimi sešvagřené do druhého stupně,
- musí být ve vlastnictví některé z těchto osob.

Za členy rodinného závodu se pak považují ti, kteří trvale pracují pro rodinu nebo rodinný závod. Tj. v rámci kterého bezesmluvně spolupracují manželé nebo alespoň jeden z manželů a jejich příbuzní, a to až do třetího stupně, a osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně. S rodinným podnikáním je spojena i právní možnost zajistit rodinné příslušníky podnikatele z prostředků získaných při uskutečňování podnikatelské činnosti a další právní instituty s dopady do rodinných vztahů (NOZ, ČESKO, 2012). Charakteristickým rysem je mimo jiné také to, že se jedná fakticky o trvalou společnou práci pro rodinný závod, který je ve vlastnictví některých shora vymezených osob.

1.4. Definování a právní vymezení rodinného podnikání

Bez ohledu na skutečnost, o jakou právní formu podnikání se jedná, lze pro rodinnou firmu (závod) z výše uvedených charakteristik **NOZ** dovodit následující podstatné rysy:

- na chodu, řízení, obchodním vedení podniku se podílejí osoby, které navzájem spojuje příbuzenství;
- minimálně jednomu subjektu v rámci uskutečňování vlastní podnikatelské činnosti poskytují rodinní příslušníci (příbuzní) nebo osoby sešvagřené podporu materiální, finanční a osobní;
- je vykonávána bezesmluvní faktická, trvalá a společná práce pro rodinnou firmu.

K definici rodinných podniků se v rámci knihy několikrát vrátíme.

Podstatným znakem rodinného závodu je **vlastnictví** náležející některé z osob rodinného závodu a **seskupení osob**, které spojuje manželství, příbuzenství nebo obdobné vztahy vycházející z tohoto propojení a jež trvale pro rodinu nebo pro rodinný závod pracují. Nový občanský zákoník (ČESKO, 2012) na uvedené osoby pohlíží jako na členy rodiny, kteří jsou zúčastněni na provozu rodinného závodu.

S odvoláním na ustanovení § 502 NOZ (ČESKO, 2012) lze dovodit, že **rodinný závod je možné považovat ze zvláštní případ obchodního závodu** (pojem obchodní závod nově nahradil předchozí označení podnik). Z hlediska práva jde o věc hromadnou, tj., jak je uvedeno v NOZ, „*organizovaný soubor jmění, který byl vytvořený podnikatelem a který z vůle podnikatele slouží k provozování jeho činnosti.*“ Z důvodové zprávy k zák. č. 89/2012 Sb. vyplývá, že účelem vytvoření tohoto nového institutu je především *poskytnutí ochrany členům rodiny*, kteří trvale pracují pro rodinu třeba tím, že se starají o domácnost, nebo pracují pro rodinný závod, a *odstranění smluvní povinnosti* u osob, které pro rodinu pracují nebo se jiným způsobem podílejí na fungování rodiny. Nelze

1.4. Definování a právní vymezení rodinného podnikání

tedy mít za to, že tímto institutem je zaveden nový typ podnikání. Jsou jím významně posílena práva rodinných příslušníků, kteří se podílejí na podnikání v rámci rodinného závodu.

Dalším důležitým aspektem v rámci ochrany členů rodiny zúčastněných na rodinném závodu je také jejich *právo podílet se na zisku*, dále na věcech nabytých z rodinného podnikání, ale také na přírůstcích rodinného závodu. Je zcela logické, že podíly jednotlivých členů rodiny nebudou stejné a že jejich výše se bude odvíjet od druhu a množství vykonané práce. Rozhodnutí, která se přijímají v rámci fungování rodinného závodu a jsou zásadního charakteru, je možné učinit pouze tehdy, pokud jsou odsouhlasena většinou rodiny, která se na chodu rodinného závodu podílí. Zákonná úprava umožňuje účast na rodinném závodu převádět prodejem nebo darováním, a to pouze na omezený počet subjektů, a i zde s takovým krokem musí souhlasit většina.

Zákonodárce do problematiky rodinného závodu zakotvil i *zásadu ochrany slabší strany*. V souladu s touto zásadou NOZ stanoví, že vzdát se práva podílet se na zisku i na věcech z něj nabytých v takové míře, která odpovídá množství a druhu práce jednotlivých členů, se může pouze osoba, která je plně svéprávná, a to formou veřejné listiny. U osob nezletilých nebo osob s omezenou svéprávností se vyžaduje zastoupení. Právní úprava rodinného závodu počítá i s účastí nezletilých dětí. Nezletilému je umožněno, aby vykonával samostatnou výdělečnou činnost v případě, že mu k tomu udělí souhlas alespoň jeden z jeho zákonných zástupců. Navíc tuto skutečnost potvrdí soud, který o tom rozhodne. Podmínkou pro udělení takového souhlasu soudem je skutečnost, že výdělečná činnost odpovídá schopnostem nezletilého. Takové schválení soudu je nahrazením podmínky dosažení věku, která je pro samostatné podnikání potřebná.

V rámci dědictví je možné nakládat s rodinným závodem tak, že si ho členové rodiny mohou rozdělit nebo ho mohou prodat.

Institut rodinný závod s sebou i v oblasti legislativní přináší některá úskalí, a to nejen pro osoby na rodinném závodu zúčastněné,

1.4. Definování a právní vymezení rodinného podnikání

ale také pro třetí osoby, které vstoupí do právních vztahů s osobami, jež se podílejí na rodinném závodě. Jedná se např. o ustanovení § 700 NOZ, v němž je zakotveno omezení možnosti využití rodinného závodu. Z daného ustanovení vyplývá, že není možné použít úpravu rodinného závodu pro případy, kdy se jedná o právnickou osobu (tzn., že by práva a povinnosti byly zakotveny ve společenské smlouvě, včetně zakladatelského právního jednání o založení obchodní korporace nebo družstva).

Úpravou zániku účasti na rodinném závodě se zabývá NOZ v ustanovení §§ 705, 706. Zde lze vysledovat dvě možnosti. První možnost zániku účasti na rodinném závodě je spojena s pozbytím vlastnického práva k závodě. Druhá možnost zániku je daná tím, že účast na rodinném závodě zanikne v okamžiku, kdy člen rodiny přestane vykonávat práci pro rodinu nebo v závodě, nebo se změny právní důvod, z něhož pokračuje ve výkonu práce v rodinném závodě.

Budeme-li srovnávat obchodní korporace a rodinný závod a jejich vnitřní strukturu, pak orgány obchodních korporací jsou stanoveny právním předpisem. Rodinným závodům je v tomto směru ponechána volnost. Např. v čele stojí vlastník a dalším orgánem je rodinná rada, rodinné shromáždění, které se řídí rodinným protokolem (Koráb et al., 2008).

V rámci rodinných závodů lze rozlišit různé formy a typy rodinného podnikání, např. podnikání na základě živnostenského oprávnění, kdy je podle Heskové a Vojtky (2008) rodinným podnikem podnik fyzické osoby, která podniká na základě živnostenského oprávnění. Tato osoba podniká vlastní, podniká na vlastní odpovědnost a pod vlastním jménem.

1.5. Stav poznání v oblasti definování rodinného podnikání v podmínkách České republiky a v Evropské unii

1.5 Stav poznání v oblasti definování rodinného podnikání v podmínkách České republiky a v Evropské unii

V podmínkách České republiky lze při vymezení pojmu rodinné podnikání vycházet jednak z legislativy nového občanského zákoníku z roku 2012 s platností od 1. 1. 2014 (viz kapitola 1.4.2) a také ze studií několika organizací, které se tématu v České republice věnují.

Právní vymezení rodinné firmy bylo blíže zpracováno v kapitole 1.4.2. Dle NOZ (ČESKO, 2012) není možné rodinný závod považovat za právní subjekt, ale podle právní teorie je považován za věc hromadnou. **Klíčovými pojmy jsou zde rodovost, vlastnictví závodu, soubor jmění, trvalá práce pro rodinný závod.**

Mezi organizace, které se tématu dlouhodobě věnují, patří např. tým V. Korába na VUT Brně ve spolupráci s GaREP, spol. s r. o. v rámci projektu MMR ČR (dostupný v centrální evidenci projektů pod označením WD-39-07-1), dále KPMG či Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (dále AMSP ČR).

Koráb (Koráb et al., 1998) charakterizuje rodinnou firmu takto: *„Rodinné firmy jsou firmy s největším nebo alespoň důležitým podílem kapitálu, který je držen v rukou několika lidí nebo firem z jedné rodiny, jestliže se podílejí na řízení a vedení orgánů firmy, nezáleží, v jakém ekonomickém sektoru se firma nachází.“*

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR, 2013, 2014, 2015) vymezuje podnik jako rodinný, když je většina vlastnických práv k tomuto subjektu nebo kontrola a rozhodování o chodu rodinného podniku pod dohledem rodiny. Dalším výrazným prvkem je podle Asociace skutečnost, že se na chodu podniku podílí alespoň jeden z rodinných příslušníků. Hlavním spojujícím prvkem je **vlastnictví**. Touto charakteristikou se uvedená definice odchyluje od obecnějšího pojmu podnik.

V roce 2007 specifikovala skupina **odborníků členských států EU** v rámci závěrečné zprávy tzv. evropskou definici rodinného podnikání. Definice byla přijata Evropskou komisí (EC, 2009, s. 10)

1.6. Shrnutí

v následujícím znění (překlad):

Firma jakékoliv velikosti je dle Evropské komise rodinnou, pokud:

- většina hlasovacích práv je ve vlastnictví fyzických/é osob/y, které/á založily/a firmu vložением základního kapitálu, nebo když je firma v držení manželů, rodičů, dětí, přímých dědiců;
- rodina disponuje většinou rozhodovacích práv (ať už přímo, nebo nepřímo);
- alespoň jeden zástupce rodiny nebo rodu musí být formálně zapojen do řízení podniku.

V případě kótované společnosti se jedná o rodinnou, jestliže zakládající osoba nebo osoba či rodina, která firmu získala, vlastní alespoň 25 % rozhodovacích práv.

1.6 Shrnutí

Není sporu o tom, že jsou to právě rodinné podniky, které jsou považovány za historicky první formu podnikání. Jak již bylo uvedeno, význam rodinných podniků spočívá zejména v tom, že jsou mimořádně důležitým prvkem pro ekonomiku, vytvářejí jednu ze zásadních položek hrubého domácího produktu a v nemalé míře se podílejí i na rozvoji zaměstnanosti v regionu. Více viz 2. kapitola.

Podle Korába, et al. (2008) existují tři pojetí definice rodinného podniku. Tyto níže uvedené charakteristiky vymezují základní myšlenku, na které je rodinné podnikání postaveno a co je pro ně charakteristické – rodina a její propojení s vlastnickými a manažerskými funkcemi. Jak uvádí ve svém úvodním slovu ke knize Rodinné podnikání O. Girstlová, právě spojení rodiny a vlastnických a manažerských funkcí je spojením klíčovým a je neobyčejnou výhodou proti převládajícímu a často konfliktnímu oddělení vlastníka od manažera u veřejných akciových společnostech.

1.6. Shrnutí

Výhoda integrace uvedených funkcí však podle autorky v České republice stále naráží, protože vyžaduje vzdělaného a schopného, ne-li geniálního podnikatele – zakladatele. Podle O. Girstlové je pro vytvoření velkého rodinného podniku potřeba vybudovat prvotně velkou rodinu, vlastní rodinnou ságu. Je potřeba zapojit všechny členy do rodinného příběhu a neustoupit ani o krok a nedovolit, aby se rodina rozpadla do malých skupinek individuálních zájmů (Koráb et al., 2008).

Na základě provedeného výzkumu (Koráb, 2008) bylo k charakteristice rodinného podniku doporučeno využívat následující tři definice. Je patrné, že doporučené definice se od sebe odlišují tím, do jaké míry je rodina do podnikání zapojena.

1. Široká definice

Stanoví, že v rodinném podniku má strategický vliv na další směřování podniku rodina, která má také v plánu podnik udržet. Rodina však nutně nemusí vlastnit majoritní podíl na majetku firmy.

2. Středně široká definice

Stanoví, že rodina podnik řídí a také vlastní majoritní podíl akcií na majetku firmy.

3. Úzká definice

Stanoví, že v rodinném podniku se angažuje více rodinných generací, podnik přímo řídí a také vlastní, a více než jeden člen rodiny má v podniku významné manažerské postavení.

V praxi se však citované definice příliš neujaly. Byly proto vypracovány univerzální postupy a stupnice, podle které se v jakémkoliv podniku může určit míra jeho tzv. **rodinnosti**. Jedná se o stupnici **F-PEC** (Family influence through Power, Experience and Culture). Stupnice vychází ze tří hlavních bodů, v rámci nichž rodina na podnik působí: moc (Power), zkušenosti (Experience) a kultura (Culture). (Koráb, et al., 2008)

Tématu rodinného podnikání se věnuje mnoho odborníků, přesto lze konstatovat, že stále neexistuje jednotná definice a vymezení tohoto fenoménu. Z rozsáhlé rešerše (Ayranci 2014, Kachaner 2012,

1.6. Shrnutí

Caspar 2010, Michael–Tsabari 2014, Rivers 2012, Ruda, 2005 atd.) vplynuly následující skutečnosti:

- rodinné podniky jsou významným prvkem hospodářství regionů, např. na HDP Spojených států amerických se podílí 64 % a zaměstnávají 62 % populace (Rivers, 2012), situace v Itálii je popsána v kap. 2.1;
- síla rodinných podniků je ve stabilních hodnotách, které poskytují, a ve schopnosti rychlé reakce na změny (Odehnalová, 2011);
- zaměstnanci vkládají do podniku vysokou důvěru, firma má silnou firemní kulturu (Casper, 2010);
- rodinné firmy mají tendenci pohlížet na svůj rozvoj z dlouhodobého hlediska (Kachaner, 2012);
- rodinný podnik je takový, který je postaven na myšlence, že jeho vedení bude předáno další generaci rodiny (Ward, Aronoff, 2000);
- loajalita členů rodiny a harmonické vztahy uvnitř rodiny pozitivně ovlivňují spokojenost managementu s finanční výkonností podniku zahrnující tvorbu přidané hodnoty, adekvátní zadluženost a optimální kapitálovou strukturu (Ayranci, 2014);
- velká část majitelů rodinných podniků se obává, že nástupce nebude připraven převzít rodinný podnik (Rivers, 2009);
- pomocí rozvoji rodinných podniků na úrovni vládních organizací by bylo zjednodušení daňového aspektu **nástupnictví**, dále finanční pobídky určené nejen začínajícím rodinným podnikům, ale inovačně se rozvíjejícím (EC, 2009);
- tam, kde existují „řízené sítě mentorů pro rodinné podniky“, jsou lepší výsledky jejich podnikatelských aktivit, např. ve Švýcarsku, Itálii atd. (PWC, 2012);
- rodinné podniky vykazují zvláštní obchodní rizikové faktory ve srovnání s podniky vlastněnými ne-rodinně a tyto faktory by měly být přezkoumány v rámci ratingového procesu specifického pro rodinné podniky (Ruda, 2005).

Na základě výzkumu Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR, 2015) lze konstatovat, že rodinné pod-

1.6. Shrnutí

niky věří v dlouhodobém pohledu svým schopnostem, produktům a personálu. Podniky nemíří za obratem, ale za ziskovostí, kterou spojují s kvalitními zaměstnanci. Na základě zjištěného stavu bylo dále téma v rešeršní části projektu rozšířeno o problematiku role rodinného podnikání v národním hospodářství s dopadem na rozvoj obcí na území České republiky.

2

Role podnikání rodin v národním hospodářství na území České republiky

I když prověřování historických událostí a významných dějinných procesů v nejstarší periodě vývoje lidské společnosti je často spekulativní a postrádá „přímé“ důkazy, písemné či obrazové záznamy, lze k deduktivnímu zhodnocení historických projevů využít dokumentů orientovaných na jiné historické události. Pro naše účely „hledání“ historických záznamů o vývoji rodinného podnikání v lidské společnosti v nejstarším období lze podle Krolla (1995) použít i parafráze z bible, kde jsou o Ježíši Kristovi k nalezení tato slova: „*Pracoval jako dělník stejně jako jeho otec Josef.*“ S trochou nadsázky můžeme použít výše zmíněný výrok jako projev existence jednoho z nejstarších a nejznámějších rodinných podniků.

Další záznamy, již četnější a prokazatelnější, pocházejí z pozdější

doby, ze 14. a 15. století. Soustřeďují se na oblast Itálie, přičemž řada uváděných podniků přecházela jako rodinné dědictví celými generacemi až do současnosti. Toto tvrzení ilustruje tab. 2.1 zpracovaná dle studie O'Hary, W. a P. Mandela (2007).

Tabulka 2.1: Přehled 20 nejstarších rodinných firem na světě

Název firmy	Rok založení	Obor	Země
Kongo-Gumi	578	Stavebnictví	Japonsko
Hoshi Ryokan	718	Hotelnictví	Japonsko
Chateau de Goulaine	1000	Vinařství	Francie
Fonderina Pontifica Marinelli	1000	Zvonařství	Itálie
Barone Ricasoli	1141	Vinařství	Itálie
Barovier @Tosa	1295	Sklářství	Itálie
Hotel Pilgrim Haus	1304	Hotelnictví	Německo
Richard de Bas	1326	Papírenství	Francie
Torrini Firenze	1369	Zlatnictví	Itálie
Antinori	1385	Vinařství	Itálie
Camuffo	1438	Lodařství	Itálie
Baronie deCusserques	1495	Vinařství	Francie
Grazia Deruta	1500	Výroba keramiky	Itálie
Fabrica Darmi Pietro Berreta S.p.A	1526	Střelné zbraně	Itálie
William Prym GmbH @Co.	1530	Výroba měděné a mosazné galanterie	Německo
John Brooke @Sons	1541	Výroba přízí	Anglie
Codorniu	1551	Vinařství	Španělsko
Fonjallaz	1552	Vinařství	Švýcarsko
Von Poschinger Mnf	1568	Vinařství	Německo
Hacienda Los Lingues	1575	Ranč	Chile

Zdroj: O'Hara, W. a P. Mandel (2007)

2.1 Historický vývoj a vliv rodinného podnikání na národní hospodářství v České republice

Rodinné podnikání v České republice v kontextu vývoje jejího území má také svoji tradici a vlastní historii. Lze jej datovat do období středověku – podnikání šlechtických rodů – později i bohatých statkářů, mlynářů a hospodských (Odehnalová, 2011).

Dalším projevem bylo v období pobělohorském rozšíření manufakturního způsobu výroby (od druhé poloviny 17. do 18. století), nejdříve v oblasti plátenictví a později velmi úspěšným nástupem podnikání v oboru sklářském a železářském (Rež a Gelnar, 1999).

Způsob manufakturní výroby byl následně vlivem vědeckotechnické revoluce, i když oproti ostatním zemím později, transformován na tovární výrobu (18. až 19. století). Rodinný majetek byl základem jak udržení podnikatelského záměru, tak i vlastní soudržnosti rodiny a jejího zájmu o pokračování této činnosti. Vlastník měl v tehdejší pojetí rodiny povinnost ostatní členy podporovat a rozvíjet především prostřednictvím vzdělávání. Lze tak jmenovat mnoho známých a významných historických rodin, jako např. Ringhoffer, Liebig, a nespočetné množství dalších, přičemž významu nadnárodního až globálního dosáhla rodina Baťových.

První světová válka (letech 1914 až 1918) do jisté míry militarizovala průmyslovou výrobu na území České republiky a po kratším chaosu (po roce 1918) při vzniku tzv. 1. republiky byla „uspořádána“ na moderní, otevřenou a silně proexportně orientovanou ekonomiku (Hanzelková, 2004). Tato orientace víceméně platila pro celé období tohoto státního útvaru s tragickým ukončením po roce 1939 a v průběhu druhé světové války, kdy byly především židovské podniky tzv. arizovány, tzn., že jejich majetek byl konfiskován ve prospěch německých vlastníků.

Po druhé světové válce bylo další období charakteristické již spíše ústupem rodinného podnikání na území České republiky ve prospěch

2.1. Historický vývoj a vliv rodinného podnikání na národní hospodářství v České republice

společného, socialistického způsobu řízení ekonomických procesů. Obnovení rodinného podnikání přinesla až zásadní historická událost, tzv. sametová revoluce v roce 1989. Pokračování činnosti rodinných firem na území České republiky nebylo v podstatě možné, na rozdíl např. od Maďarska či Polska, protože prakticky neexistovaly. Byla zde spíše snaha nastavit podmínky pro jejich vznik a následnou podporu pomocí procesu tzv. transformace. Soukromý sektor se před zahájením procesů privatizace podílel pouze 1,2 % na hodnotě majetku a 2 % na podílu pracovních sil.

Roli a význam rodinného podnikání v národní ekonomice lze dokumentovat jednak pomocí makroekonomických ukazatelů a také na základě dotazníkových šetření. Rámcově se jedná např. o následující způsoby hodnocení: na základě podílu na tvorbě HDP a pracovních míst, zákaznické podpory, významu jejich zapojení do vybraného odvětví atd.

a) Hodnocení rodinných podniků na základě jejich podílu na tvorbě HDP a pracovních míst

Vybrané mezinárodní studie uvádějí jejich podíl na HDP v rozmezí 45 až 75 % (Neubauer, 1998). Přesnější údaje o podílu rodinných podniků na celkovém počtu registrovaných podniků a tvorbě HDP lze nalézt ve studii Pucturiuse et al. (2004). Autoři se v ní zabývali vývojem rodinného podnikání a sledovali rozdíly na území západní a východní části Německa po roce 1989, viz tab. 2.2.

Family Firm Institute, Inc. zveřejnil v roce 2014 (Tharawat, 2014) výsledky svého výzkumu rodinných firem, viz tab. 2.3. Pro daný výzkum byly vymezeny následovně: Rodinné firmy jsou takové, ve kterých je zapojeno více členů jedné rodiny jako hlavní vlastníci nebo správci, a to buď současně nebo v průběhu času existence firmy.

2.1. *Historický vývoj a vliv rodinného podnikání na národní hospodářství v České republice*

Tabulka 2.2: Podíl rodinných podniků na celkovém počtu registrovaných podniků a tvorbě HDP ve vybraných zemích v roce **2004**

Země	Podíl rodinných podniků na počtu registrovaných firem v %	Podíl na tvorbě HDP v %
Austrálie	75	50
Belgie	70	55
Brazílie	90	65
Finsko	80	více než 40
Francie	více než 60	více než 60
Indie	není známo	65
Itálie	více než 95	není známo
Německo	60	55
Nizozemsko	74	54
Polsko	50 – 80	35
Portugalsko	70	60
Španělsko	75	65

Zdroj: Zpracováno podle Pistrucci et al., 2004

Role rodinných podniků v České republice vyplývá z dříve naznačeného historického vývoje na území České republiky, přičemž přesnější údaje nejsou dosud známé. Data nejsou na národní úrovni sledována. Jak bylo autory knihy zjištěno, Český statistický úřad (dále také ČSÚ) neprovádí sběr a následné vyhodnocení této podnikatelské „skupiny“. Odhady některých zdrojů (např. Svobodová, 2015) uvádějí, že rodinné podniky tvoří v České republice cca 30 % ročního HDP.

2.1. *Historický vývoj a vliv rodinného podnikání na národní hospodářství v České republice*

Tabulka 2.3: Podíl rodinných podniků na celkovém počtu registrovaných podniků a tvorbě HDP ve vybraných zemích v roce **2014**

Země	Podíl rodinných podniků na počtu registrovaných firem v %	Podíl na tvorbě HDP v %
Argentina	71	68–70
Bahrajn	95	73
Belgie	69	45
Brazílie	90	50
Ekvádor	90	93
Finsko	80	50
Chile	90	60
Indie	90	79
Irák	není známo	35
Itálie	93	94
Kolumbie	70	65
Kostarika	90	70
Libanon	85	85
Malajsie	70	65
Mexiko	82–90	79
Německo	95	57
Nizozemí	69,3	49
Pákistán	není známo	80
Peru	90	75
Portugalsko	70	50
Salvador	90	65
Singapur	není známo	70
Španělsko	75	není známo
Uruguay	80	70
USA	80–90	63
Venezuela	91,5	73

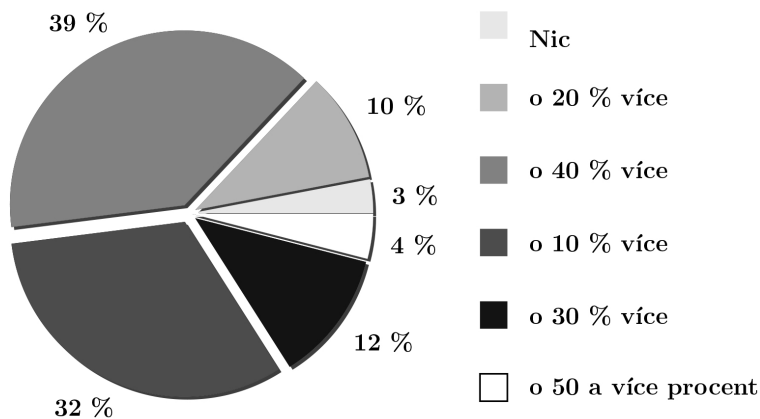
Zdroj: Dle THARAWAT (2014)

2.1. Historický vývoj a vliv rodinného podnikání na národní hospodářství v České republice

b) Hodnocení rodinných podniků na základě zákaznické podpory a motivace k nákupu jejich výrobků a služeb

Tento způsob vyjádření role a významu rodinných podniků pro národní hospodářství dané země je tzv. měkkého charakteru. Spotřební důvěra zákazníků je velmi podstatným prvkem pro úspěšnou existenci firmy. Takový přístup je např. dle výzkumu Equa Bank z roku 2014 (EquaBank, 2014) preferován zvláště intenzivně právě v České republice. Zmiňovaná zpráva uvádí následující: nákupy u rodinných firem preferují až dvě třetiny Čechů, přičemž respondenti uvedli, že nemají problém za kvalitní produkty (zboží, služby) si připlatit, viz obr. 2.1.

Obrázek 2.1: Vyjádření respondentů EquaBank k otázce: Přibližně o kolik % více byste byli ochotni utratit za kvalitní zboží/službu od rodinné firmy?



Zdroj: upraveno podle EquaBank, 2014

Jak v tiskové zprávě (EquaBank, 2014) uvedl David Řehoř, ředitel rozvoje obchodu firemního segmentu Equa Bank:

2.2. Právní pohled na vztah obec a podnikání

„Význam rodinných firem v České republice pomalu roste a zákazníci dávají stále častěji přednost jejich produktům a službám. Tento trend potvrzuje i průzkum. Současně jsou tyto firmy pro národní hospodářství velice důležité, neboť umí flexibilně reagovat na změny poptávky, či respektují specifika dané oblasti. V některých západoevropských zemích produkují až 80 % HDP. I my máme hned několik příkladů firem, které před 25 lety začínaly v garáži nebo na půdě a dnes exportují výrobky do celého světa. Doufáme, že takových úspěšných příkladů bude čím dál více.“

- c) *Hodnocení rodinných podniků na základě jejich zastoupení v hospodářských odvětvích*
Např. v Nizozemsku lze nalézt nejvyšší koncentraci rodinných podniků v zemědělství. Tento stav lze vysledovat i v mnoha dalších zemích celého světa.
- d) *Hodnocení rodinných podniků na základě jejich velikosti*
Další metrikou pro zvážení míry vysoké koncentrace vlastnictví podniku rodinou lze nalézt z hlediska velikosti firmy, a to na úrovni malých a středních podniků v hospodářských sektorech, jako jsou zemědělství, zpracovatelský průmysl a stavebnictví. Na úrovni malých a středních podniků může podíl rodinných podniků dosahovat až 98% koncentrace a z hlediska míry zaměstnanosti, mají rodinné malé a střední podniky více než 65% podíl na celkovém počtu pracovní síly. (Tharawat, 2014).

2.2 Právní pohled na vztah obec a podnikání

V kapitole je nejprve uvedena obecná charakteristika obce dle českého práva, je vymezen pojem obec, její právní postavení, pravomoc a působnost. Dále se kapitola věnuje fenoménu podnikání obce.

2.2. Právní pohled na vztah obec a podnikání

2.2.1 Obecná charakteristika obce

Obec lze charakterizovat z různých úhlů pohledu. Lze ji vymezit jako základní jednotku veřejné správy, základní jednotku územní samosprávy. **Podle Ústavy České republiky** (Ústava, 1993, čl. 10, odst. 3) **má obec povahu veřejnoprávní korporace, která může mít nejenom vlastní majetek, ale také vlastní příjmy a která hospodářší na základě vlastního rozpočtu** (Česko, 1993). Obec je zvláštní právnickou osobou, která vzniká ze zákona. Zákon o obcích (Česko, 2000) mimo jiné říká, že obec chrání při plnění svých úkolů veřejný zájem a pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Obec je tedy postavena na třech základech: **občan, území, majetek**. Obyvatelé obce se na správě veřejných věcí podílejí, a to buď přímo, nebo svobodnou volbou svých zástupců. Podle zákona o obcích vystupuje obec v právních vztazích svým jménem a nese také odpovědnost, která z těchto vztahů vyplývá. Obcemi se v neposlední řadě rozumí ty obce, které byly obcemi ke dni účinnosti zákona o obcích a dále nově ty, které vznikly na základě sloučení nebo oddělení. Územní samospráva patří mezi tzv. podstatné náležitosti demokratického právního státu, jak vyplývá z ustanovení čl. 9 odst. 2 Ústavy. (Česko, 1993)

Základním pramenem úpravy postavení obce je ustanovení zák. č. 1/1993 Ústava (Česko, 1993), kde je v hlavě sedmé zakotvena územní samospráva. Podle Ústavy se Česká republika člení na základní samosprávné celky, za které označuje obce a vyšší územně samosprávné celky, tedy kraje. Uvedené právní postavení obce, které Ústava upravuje rámcově, je podrobně upravené v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v úplném znění (Česko, 2000). Zmíněný zákon je nejen stěžejním právním předpisem, který upravuje problematiku obcí, ale jedním ze základních zákonů správního práva.

2.2. Právní pohled na vztah obec a podnikání

2.2.1.1 Činnost obce – samostatná a přenesená působnost

Obce vykonávají samosprávu, ale částečně také státní správu a obec je povinna ji vykonávat v souladu s místními podmínkami a předpoklady. Pojmy, jako **samostatná a přenesená působnost** obce, jsou pro většinu občanů pojmem neznámým. Proto je vhodné tyto pojmy související s činností obce vysvětlit. Pojmem působnost se rozumí okruh záležitostí, které platný právní řád svěřuje k rozhodování konkrétnímu orgánu veřejné správy. Takový orgán má možnost autoritativně rozhodovat a v rámci toho vytvářet a prosazovat svoji vůli. Pravomocí se rozumí souhrn právních prostředků, které jsou pověřenému orgánu svěřeny k realizaci jeho působnosti.

Jednou z působností obce je **samostatná působnost**. Jde o samosprávu obce. Ze samotného výrazu samospráva vyplývá, že orgány, na které byly pravomoci delegovány a které jsou vybaveny možnostmi samostatně právně jednat, spravují své záležitosti samy, jsou samostatné a nezávislé a do jejich rozhodovací pravomoci stát nezasahuje. V rámci samostatné působnosti jedná obec svým vlastním jménem a na vlastní účet. Podstatou je, že o věcech **obecního společenství** rozhodují občané daného území obce. Samosprávu obce vykonávají ty orgány, jejichž postavení je dáno volbami z vůle občanů. Jde zejména o zastupitelstvo a radu. Jedná se o správu záležitostí, které jsou v zájmu obce. Do této oblasti patří např.: zdravotnictví, školství, správa majetku obce, rozhodování o obecním rozpočtu, programu rozvoje obce, o pořízení územního plánu, zřízení a rušení obecní policie, péče o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb občanů v souladu s místními předpoklady a s místními zvyklostmi atd. (viz § 84, 85 a 102, Česko, 2000). V rámci samostatné působnosti vydává obec obecně závazné vyhlášky. Stát není za výkon samostatné působnosti obce odpovědný a neručí ani za závazky a dluhy obce.

Další oblastí činnosti obce je její **přenesená působnost**. Obce ji vykonávají proto, že zákon přímo přenáší některé činnosti na

2.2. Právní pohled na vztah obec a podnikání

obce. Ty jsou pak odpovědné za výsledky v daných oblastech. Jde o záležitosti, které obec vykonává jménem státu. Při výkonu přenesené působnosti obec nevyjadřuje svoji vůli, ale vůli státu a jedná také jeho jménem. V tomto případě odpovídá za výkon této působnosti stát. Pro obec, a tedy pro stát, vykonává přenesenou působnost obecní úřad a tzv. zvláštní orgány. Není prakticky možné, aby přenesenou působnost vykonávaly ty obecní orgány, které byly vznikly po volbách z vůle občanů. Při realizaci přenesené působnosti se obec řídí vůlí státu. Kromě právních předpisů České republiky respektuje také metodické pokyny ústředních státních orgánů. Obce, které vykonávají přenesenou působnost, rozdělujeme do tří kategorií:

- I. *Obce*, které vykonávají přenesenou působnost v základním rozsahu, a to výhradně pro sebe (všechny obce v České republice, tj. 6253 obcí k 1. 1. 2013).
- II. *Obce s pověřeným obecním úřadem*, které kromě výkonu přenesené působnosti v základním rozsahu ve vlastní obci vykonávají ještě další přenesenou působnost svěřenou jim zvláštními zákony i v dalších obcích. Obcí s pověřeným obecním úřadem je na území České republiky 393 (k 1. 1. 2103). Území, na kterém přenesenou působnost vykonávají, je tzv. správním obvodem (např. správní obvod pro Magistrát města Liberec je tvořen obcemi Liberec, Dlouhý Most, Stráž nad Nisou, Šimonovice aj.)
- III. Největší rozsah přenesené působnosti zabezpečuje *obecní úřad obce s rozšířenou působností*. Vedle působnosti v základním rozsahu a v rozsahu vykonávaném pověřenými úřady vykonává další působnost podle zvláštních předpisů ve správním obvodu, který je tvořen územím dalších obcí. Tzv. správních obvodů obce s rozšířenou působností (SO ORP) je v České republice 205 k 1. 1. 2013. Např. SO ORP Liberec má rozšířenou působnost na území 28 obcí od Hrádku nad Nisou přes Chrastavu až po Liberec, v obcích okolo Jablonného v Podještědí, Osečné aj. (Viz kapitola 4).

2.2. Právní pohled na vztah obec a podnikání

Ustanovením čl. 79 odst. 3 Ústavy (Česko, 1993) je orgánům obecní samosprávy svěřena také další pravomoc, „na základě a v mezích zákona vydávat právní předpisy, jsou-li k tomu zákonem zmocněny“. Jedná se o právo vydávat vlastní právní předpisy. Projevem samostatné působnosti jsou obecní vyhlášky a v rámci přenesené působnosti vydává obec nařízení obce.

V souvislosti s tématem této kapitoly, kterým je vztah obce a podnikání, se nabízí otázka, zda obec může zastávat roli podnikatele.

2.2.2 Obec jako podnikatel

Na obec můžeme nahlížet jako na subjekt veřejné správy, nebo také jako na podnikatele. Obec je právnickou osobou a z toho se dá odvodit také oprávnění obce k podnikatelské činnosti. Obec má k podnikání stejná práva jako ostatní právnické osoby. Je však nutné, aby při podnikatelské činnosti dodržela všechny podstatné charakteristiky podnikání. Budeme-li zjišťovat, zda má podnikatelská činnost obce oporu v zákoně, zjistíme, že v českém právním řádu není nijak výslovně upravena. Na druhé straně však neexistuje žádný zákon, který by obci podnikatelskou činnost zakazoval. V této souvislosti je však také potřeba uvědomit si následující: ústavně zakotvená zásada o uplatňování veřejné moci stanoví, že státní orgány mohou činit pouze to, co se zákonem výslovně ukládá.

Otázka proto zní, zda obec vůbec může vlastním jménem vykonávat podnikatelskou činnost, když zákon o obcích tuto možnost výslovně neupravuje.

Touto problematikou se zabývá Ministerstvo vnitra ČR ve svém Stanovisku odboru dozoru a kontroly veřejné správy č. 16/2009 (MV ČR, 2009). Obec je zde charakterizována nejen jako veřejnoprávní subjekt, u kterého musí v každém případě být dodržena výše zmíněná zásada o uplatňování veřejné moci ve státě. Stanovisko rovněž upozorňuje na důležitou skutečnost, a to na soukromoprávní rovinu, která se do činnosti obce promítá. Neexistuje zákon, který

2.2. Právní pohled na vztah obec a podnikání

by obci zakazoval, aby vystupovala jako podnikatel. Je však potřeba uvědomit si, že obec bezesporu není subjektem, který by byl primárně určen pro podnikatelskou činnost. Na druhé straně není taková možnost právní úpravou vyloučena. Obec, jak Stanovisko uvádí, může podnikat, tj. může provádět samostatně soustavnou činnost vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku. Obec je při podnikání povinna řídit se jak právními předpisy, které upravují podnikatelskou činnost, tak příslušnými ustanoveními zákona č. 128/2000 Sb., o obcích. V zákoně o obcích najedeme zakotvená pravidla pro nakládání s majetkem. V ustanovení § 38 odst. 1 zákona o obcích je zakotvena povinnost, která obci určuje, že je povinna využívat při svém podnikání svůj majetek účelně a hospodárně v souladu s jejími zájmy a úkoly, které vyplývají ze zákona. Právě co nejhospodárnější využívání všech prostředků, které má obec k dispozici, je jejím základním cílem. Zastupitelstvo obce by při rozhodování vždy mělo tuto skutečnost vzít v úvahu a nedovolit, aby vidina zisku převážila nebo aby byl zisk realizován na úkor zabezpečování služeb jejím obyvatelům.

Jak uvádí Kala, Příkryl a Vraný (1992), zastupitelé by měli při rozhodování o možnostech podnikání obce vycházet z následujících přístupů:

- vlastní podnikatelská činnost obce má být zaměřena na ty oblasti, kde trh nemůže nebo nechce hospodárně zabezpečovat služby pro občany;
- příjmy z podnikání nemají zaujímat v příjmech obce klíčovou pozici, tedy obec nemá být na podnikání podstatně závislá;
- je třeba pečlivě zvážit, zda bude mít obec při svém podnikání stejné podmínky jako ostatní podnikatelské subjekty (např. míru daňového zatížení).

Pokud jde o organizační formy podnikání obcí, obec jich může využít více. Může realizovat ekonomické činnosti v rámci podnikatelského prostředí vlastním jménem, dále může zřídit vlastní neziskové organizace a založit obchodní společnosti, stát se

2.3. Obec a podnikatel

spoluzakladatelkou obchodních společností, sdružovat se s ostatními subjekty, a hospodařit tak se sdruženými prostředky.

Není sporu o tom, že podnikání je ovlivněno řadou aspektů, které znamenají menší nebo větší riziko ztráty. Obec je veřejnoprávní korporace a hospodaří s veřejnými prostředky. Právě z tohoto důvodu má maximálně omezovat jakékoliv aktivity spojené s rizikem ztráty. Pokud se tedy rozhodne pro podnikání, měla by postupovat tak, aby při tomto způsobu hospodaření neudělala takovou chybu, která by způsobila význačnou ztrátu finančních prostředků (Melion, 1997). Takové situaci se dá předejít tím, že obec v rámci svého podnikání bude využívat odborníky, a to zejména v oblasti ekonomické, daňové a právní.

Hlavní rolí obce (Binek et al., 2011) v oblasti rozvoje podnikatelského prostředí by měla být podpora podnikání formou vymezování vhodných ploch pro podnikatelské činnosti, budování technické infrastruktury, podpory žádoucích podnikatelských služeb, např. zvýhodněných pronájmů, podporování různých typů podnikatelských a inovačních inkubátorů, zprostředkovávání kontaktů, koordinace a podpora vzdělávací aktivity k podnikání v obci atd. K tomu více v dalších kapitolách.

2.3 Obec a podnikatel

Podkapitola se zabývá vztahem veřejné a podnikatelské sféry, který v případě souznění může významnou měrou přispět k rozvoji potenciálu obou oblastí. V kontextu je rozebrán jak vztah obce k podnikatelům vytvářející prostředí podporující rozvoj podnikatelů, tak i vztah podnikatele k obci umožňující rozvoj životní úrovně v dané obci. K úspěšnému udržitelnému rozvoji obou stran lze dospět při vzájemné odpovědnosti a porozumění.

Tématem se zabýval např. tým projektu WD-39-07-1 (Binek et al., 2011). Zpracoval téma nejprve z pohledu podpory (v nejširším významu pojmu) veřejné správy podnikům a následně zrcadlově z pohledu zapojení podniků do plánování rozvoje obcí a regionů

2.3. Obec a podnikatel

a spolupráce s veřejným sektorem v oblasti školství, výzkumu, inovací a rozvoje dalšího podnikání dle platné právní úpravy.

Tým Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci (dále také TUL) rozšiřuje dané téma o pohled zaměřený na specifický typ podniku, a to podnik rodinný. Přístup je postaven na principu multiplikačního efektu, a to že rozvoj firmy má přímý dopad na obec a region skutečného místa (nikoliv sídla fiktivního) jejího působení. Úspěšný, udržitelný a zodpovědný rozvoj firmy se projeví v hospodářském růstu a životní úrovni dané obce, regionu. V případě rodinné firmy lze ve vazbě na skutečnost, že realizují své aktivity v místě, kde rodina žije, předpokládat silnou motivaci k rozvoji obce. Otázkou je, zda obec umí tohoto potenciálu pozitivně využít. Některé příklady z praxe jsou rozvedeny ve 3. kapitole.

Rodinné firmy jsou nejen páteří a motorem evropských ekonomik, jak uvádí profesor finské University of Jyväskylä Matti Koironen (Koironen, 2007), ale jsou rovněž velmi podstatné pro vývoj jednotlivých územních celků. Přitom je v rámci těchto územní celků nelze brát jako samozřejmost. (Gersick, etc., 1997) Rodinné podnikání lze v České republice spatřit především v periferních a venkovských oblastech, a to nejen díky tradičnímu zemědělství (Getz, etc., 2004), ale také díky stavebnictví, turistickému ruchu a ubytování a pohostinství. V menších obcích by s odchodem rodinných podniků mohl jednak nastat výpadek poskytovaných služeb, ale také by se mohla razantně zvýšit nezaměstnanost a snížit životní úroveň obyvatelstva. Kapitola se proto více zaměřuje na vztah rodinného podnikání a obce, přičemž pozornost je věnována také podnikání starostů obce a tzv. Public Private Partnership (dále také PPP) a sociální odpovědnosti podniků ve vztahu k obci (dále také SOP).

2.3.1 Starosta, zastupitel, podnikatel

Podnikající starosta, člen zastupitelstva či městské rady? Důvody mohou být různé. Platy starostů se liší podle místa jejich působení. Kromě fixní odměny dostávají starostové příplatek za počet obyvatel

2.3. Obec a podnikatel

přihlášených na spravovaném území. V malé vesnici se tak starostův měsíční plat může pohybovat kolem 10 000 Kč, ve srovnání s Prahou, kde přesahují 50 000 Kč. Dále při výpočtu platu záleží na tom, zda jsou starostové pro svou funkci uvolnění, či ne. Uvolněný zastupitel je dlouhodobě „uvolněný“ ze své dosavadní práce a je placen z prostředků obce. Neuvolněný zastupitel vykonává i po zvolení svou práci (zaměstnání nebo podnikání) a činností pro obec se věnuje „po večerech“. Je za svou práci pro obec rovněž odměňován z obecních prostředků, ale v nižším rozsahu. Jako příklad lze uvést starostu obce s 1 500 obyvateli. Uvolněný starosta má platový základ ve výši 27 425 Kč. Jako neuvolněnému by mu byla vypočítána měsíční platová základna ve výši 16 455 Kč (DBM.cz, 2014). Výše uvedené skutečnosti pak mohou vést k zaměstnaneckému poměru či soukromému podnikání starostů.

Historickým příkladem úspěšného rodinného podnikatele, který vykonával zároveň funkci starosty, je **Tomáš Baťa**. Ten vykonával funkci starosty města Zlína od 29. 9. 1923 a jeho první volební období lze považovat za období velkého rozmachu města. Ve volbách v roce 1927 získala kandidátní listina včele s Tomášem Baťou dokonce 82 % hlasů. Díky tomu se jí podařilo získat 25 mandátů (pro představu Komunistická strana Československa získala mandáty 2). Jako starosta působil Tomáš Baťa celkem 9 let, za nichž se mu podařilo prosadit reformu veřejného vzdělávacího programu, zvýšit počet školních budov, zdravotnických zařízení atd. (Foibos Books, 2015).

Úzký a dobrý vztah obce a podnikatelů je často pozitivním faktorem pro obě zúčastněné strany, a to i v případě rodinného podnikání. Pokud si starostové obcí dostatečně uvědomí význam rodinného podnikání pro obec a snaží se o vzájemnou komunikaci, rodinní podnikatelé se budou více cítit součástí obce a budou se snažit o její další rozvoj. Podpora tohoto vztahu je nutná především v menších obcích a lokalitách, které nejsou tolik zajímavé pro velké investory a ve kterých lze právě také spatřit zvýšenou koncentraci rodinných podniků. Užší vztah mezi podnikateli a veřejným děním

2.3. Obec a podnikatel

především v menších obcích byl jedním z důvodů, proč budou z plánovaného dotazníkového šetření na území celé České republiky v letech 2016–2017 vyloučeny větší obce (viz příloha 2). Oslovenými respondenty budou starostové obcí do 2 000 obyvatel. Předpokladem je, že **starostové především menších obcí mají přehled o rodinných podnicích působících na jejich území.**

Výsledky pilotního průzkumu uskutečněného mezi starosty obcí správního obvodu obce s rozšířenou působností (SO ORP) Liberec v letech 2014–2015 lze nalézt v kapitole 5.

V případě vztahu rodinného podnikání a obce zůstává otázkou, kam až lze ve vztahu podnikatel a obec zajít. Je třeba dbát o transparentnost všech aktivit. Jedna z variant spolupráce mezi rodinným podnikáním v obcích a veřejnými činiteli funguje na vztahu Public Private Partnership.

2.3.2 Public Private Partnership

V rámci této kapitoly jsou jednotlivé možnosti spolupráce nejdříve krátce představeny a následně je popsán vztah rodinné firmy a veřejného sektoru na konkrétním příkladu. Pod termínem Public Private Partnership lze rozumět „*poskytování veřejných služeb prostřednictvím spolupráce veřejného a soukromého sektoru*“ (BusinessInfo, 2015).

Cílem této spolupráce je „*zvýšit kvalitu i efektivnost veřejných služeb včetně výkonu státní správy a urychlit realizaci významných infrastrukturních projektů*“ (Public Private Partnership, 2012).

Mezi typické příklady této spolupráce patří projekty v mnoha oblastech.

- **Infrastruktura** – např. dálnice, tunely, mosty. Tato forma spolupráce znamená pro stát způsob, jak nákladnou infrastrukturu postavit, aniž by bylo třeba okamžitě vyplatit velké množství peněžních prostředků. Pro soukromého investora znamená takováto spolupráce cíleně investované prostředky. V České republice lze zmínit pilotní PPP projekty z roku 2015

2.3. Obec a podnikatel

na výstavbu úseků rychlostních silnic R4 (Praha až západní část Jihočeského kraje) a R7 (Praha až Chomutov), kde se od spolupráce se soukromým sektorem a upuštění od klasického modelu financování očekávají především zrychlení výstavby dopravní infrastruktury a vyšší kvalita provedených prací (MD ČR, 2015).

- **Administrativní budovy** – úřady, soudy, které následně soukromý sektor provozuje.
- **Zdravotnictví** – například výstavba nemocnice či její vybavení.
- **Školství** – typické pro univerzitní komplexy a studentské koleje.

Experti však upozorňují na **úskalí** spojená s těmito typy projektů. Například podle studie Transparency International, která analyzovala dosavadní průběh několika pilotních programů PPP v Česku, mohou být PPP nebezpečným nástrojem, jehož vinou hrozí plýtvání veřejnými penězi, zadlužování státu a korupce. Dalším podstatným důvodem neúspěchu PPP v postkomunistických zemích mohou být nedostatečné zkušenosti s tímto vztahem (Hodge, 2014). Ve vyspělých ekonomikách (zmínit lze především Velkou Británii) je však tento způsob spolupráce naprosto běžný. Pro srovnání lze uvést některé pozitivní a negativní efekty.

Mezi ty **pozitivní** lze zařadit:

- přenesení a rizika mezi veřejný a soukromý sektor (soukromý investor na sebe přebírá například závazek dodržení termínu zakázky);
- eliminace předražených a nekvalitních čistě veřejných zakázek;
- přenesení odpovědnosti za kvalitu veřejné služby na veřejný sektor (Li, 2005);
- rozvoj inovativních metod, které mohou urychlit provedení projektu (Downer and Porter, 1992);
- snížení byrokratické neefektivnosti a snížení celkových nákladů na projekt (Hambros, 1999).

Mezi **negativní efekty** vzájemného vztahu mezi veřejným a soukromým sektorem lze zařadit:

2.3. Obec a podnikatel

- nedostatečné zkušenosti a znalosti v obou sektorech, které mohou vést k selhání projektu PPP;
- nedostatečná regulace projektů PPP a s tím související prostor pro korupci; ztráta kontroly nad veřejnou službou;
- příliš agresivní prosazování zájmů soukromého sektoru;
- střety mezi politickými subjekty, jako příklad lze uvést londýnské metro a spor starosty a vlády (Došek, 2008);
- v konečném důsledku vyšší náklady, jelikož soukromý sektor si peněžní prostředky na realizaci půjčí u finančních institucí s vyššími náklady (Ezulike et al., 1997);
- PPP přináší méně pracovních příležitostí, což může na druhou stranu vést k úspoře nákladů projektu (Li et al., 2005).

Aby se negativním důsledkům plynoucím z nedostatečných zkušeností se vztahem veřejného a soukromého sektoru zamezilo, existuje v ČR **Asociace PPP**, jejímž cílem je především pomáhat členům a veřejnému sektoru při vytváření pravidel a postupů směřujících k úspěšné realizaci projektů PPP (Hrabálek, 2012). Dále již v roce 2007 Ministerstvo financí ČR vypracovalo projekt **Zavádění systému partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem v ČR**, jehož pomocí vytvořilo soubor metodik doporučeného postupu při přípravě projektů formou PPP. Důvodem nedostatečného využití tohoto principu financování může být nevyjasněnost principů a způsobů využití veřejně-soukromých partnerství, nedostatečná informovanost či skepse ze strany veřejných zadavatelů k tomuto typu financování (Řežuchová, 2010). Na druhou stranu je třeba pokoušet se tento typ spolupráce realizovat, jelikož, jak uvedl ministr dopravy Dan Ťok (MD ČR, 2015), po roce 2023 „*bude již financování staveb z evropských peněz mnohem omezenější.*“

Jako **příklad PPP** lze uvést aktivity vybraných rodinných podniků, které jsou podrobně rozebrány v kapitole 3. Konkrétně u společnosti **Detesk** se jedná například o technickou podporu a vzájemnou spolupráci se školskými institucemi, kde společnost Detesk spolupracuje například s Technickou univerzitou v Liberci či

2.3. Obec a podnikatel

Železnobrodskou sklářskou školou SUPŠS. Dále lze zmínit podporu sklářské tradice na Železnobrodsku pomocí výstav sklářských výrobků Detesku v městské galerii či vlastním privátním muzeu s rozsáhlou sbírkou původního železnobrodského uměleckého skla.

2.3.3 Společenská odpovědnost ve vztahu mezi obcí a rodinnými podniky

Společenská odpovědnost (dále také SO) by měla být nejen součástí strategií podniků, které si dostatečně uvědomují své postavení v obci, ale také cílem obcí, měst.¹ Nepostradatelnou by měla být rovněž u firem rodinného typu. U obcí a měst by mělo být cílem lépe pochopit situaci a potřeby místních obyvatel a reagovat na ně tím nejlepším možným způsobem. Dalším důvodem je zajištění udržitelného rozvoje obce neboli stavu, kterého chce obec dosáhnout. Mezi výhody plynoucí ze společenské odpovědnosti realizované obcí podle Baginské (2014) patří:

- **odlišnost**, kterou lze chápat jako konkurenční výhodu získanou oproti ostatním obcím;
- **atraktivita** neboli přitažlivost pro konkrétní zájmové skupiny;
- **unikátnost**, jelikož se téma společenská odpovědnost v rámci municipalit stále nedostatečně diskutuje.

V případě podniků a jejich vztahu ke společenské odpovědnosti lze očekávat větší důraz na lepší podmínky k životu, a to především u podniků rodinných (Getz et al., c2004). Vycházet lze z předpokladu, že většina rodinných podniků má své sídlo v obci, kde rodina žije a vychovává své děti. V případě rodinných firem

¹První oficiální aplikace společenské odpovědnosti do orgánu veřejné správy byla provedena u Krajského úřadu Jihomoravského kraje, který se tak stal první certifikovanou organizací veřejné správy v ČR dle Národního programu posuzování shody systémů managementu společenské odpovědnosti. (Více viz <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=219396&TypeID=2>.)

2.3. Obec a podnikatel

lze tedy spatřit značné výhody nefinančního charakteru plynoucí ze společenské odpovědnosti rodinných firem i pro obec (Zadražilová, 2010).

Nejen obec, ale také rodinná firma by se měla snažit o SO, a tím o podporu udržitelného rozvoje obce a jejího bezprostředního okolí. V ideálním případě by se mělo jednat o vzájemnou spolupráci mezi obcí a rodinným podnikem, při níž by obec měla na jedné straně vytvořit podmínky pro rodinné podnikání, a na druhé straně by se rodinné podniky měly snažit o podporu společenského dění v obci. Ve vztahu k rodině lze SO podniků chápat podle Píseckého (2010) jako „*kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku*“.

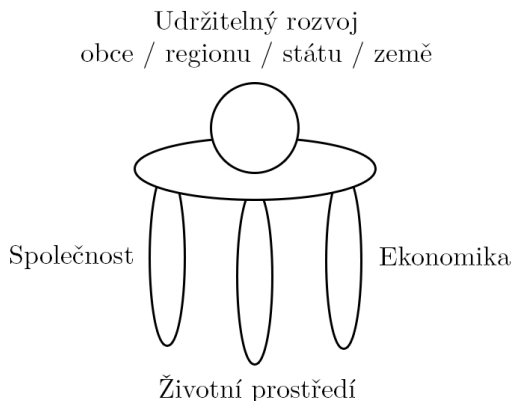
Společenskou odpovědnost lze ve vztahu k vedení obce chápat jako přístup v rámci tří základních pilířů udržitelného rozvoje (viz obr. 2.2), které se mají respektovat při přípravě strategie rozvoje obce.

- Sociální pilíř, který zahrnuje mj. kulturu, sport, volný čas v obci, dále také vzdělávání a nabízené sociální služby.
- Ekonomický pilíř.
- Environmentální pilíř, který zahrnuje např. přírodu, krajinu, přírodní zdroje a jiné komponenty životního prostředí.

Jak je uvedeno na obr. 2.2, tyto pilíře umožňují setrvání rozvoje v rovnováze. Zkrátí-li či zlomí-li se byť jediná opora (nosného pilíře), systém se zhroutí. Sociální odpovědnost rodinných podniků v menších obcích lze v nejužším smyslu spatřit ve vytváření nových pracovních míst (Odehnalová, 2008). To je logické, neboť trh práce, rodina a obec představují tři vzájemně se ovlivňující a významné prvky současné společnosti (Esping – Andersen, 1999). Vysoká sociální odpovědnost rodinných podniků především v oblasti zaměstnanosti byla prokázána také šetřením Family Firm Institute (Galvin, 2007), z jehož výsledků plyne, že hodnoty vyznávané v rodině se přenášejí do přístupu k zaměstnancům. Rodinné

2.3. Obec a podnikatel

Obrázek 2.2: Udržitelný rozvoj obce ve vztahu k sociální odpovědnosti



Zdroj: Hušková, B. Udržitelný rozvoj. Přednáška předmětu Management a rozvoj obcí na EF TUL

podniky lze proto považovat za jednu z možností, jak řešit problém nezaměstnanosti v obci, jelikož rodinné podniky respektující principy společenské odpovědnosti kromě ekonomických aspektů zohledňují při svých aktivitách i aspekty sociální a environmentální. Rodinné podniky často zaměstnávají dlouhodobě nezaměstnané, jako jsou lidé ve vyšším věku, osamělí rodiče či samoživitelé (Odehnalová, 2007). Důvodem může být vyšší věk rodinných podnikatelů, kteří si budou spíše rozumět se svou věkovou skupinou, a dále také větší pochopení pro rodinné problémy.

Díky uplatňování principů společenské odpovědnosti v obci lze tedy snadno docílit nejen dobrých vztahů obce a rodinné firmy, ale také dobrého vztahu mezi zaměstnanci. Rodinné firmy by neměly mít zájem pouze o růst zisků, ale také o co nejefektivnější využití lidského kapitálu svých zaměstnanců. Tohoto cíle dnes často nelze efektivně dosáhnout bez přihlídnutí ke kulturnímu

2.3. Obec a podnikatel

prostředí, ve kterém podnikají, investují, a také bez přihlídnutí k podmínkám života zaměstnanců. Stále více firem se proto snaží nejen pomoci zaměstnancům kombinovat efektivně, konkrétní pracovní a rodinné povinnosti v jednotlivých případech, ale vytváří programová opatření, pro něž se vžilo opatření **family friendly policy** (Mareš, 2006).

Existuje však více důvodů, proč se stát společensky odpovědnou firmou. Mezi tři hlavní lze zařadit:

- odůvodnění etickými, morálními principy;
- budování dobré pověsti;
- apel na udržitelnost rozvoje obce (Zadražilová, 2010), který by měl být především cílem rodinných podniků, jejichž majitelé v obci často sami bydlí.

Řada rodinných podniků nese jméno rodiny, což může pro rodinné příslušníky představovat určitý závazek vůči okolí. Uvědomují si, že pokud bude poškozeno jméno podniku, bude poškozeno i jméno rodiny. SO může být proto jedním z nástrojů jak pro udržení dobrého jména, tak i k vytvoření dobrého image podniku v obci. Příkladem podniku, který se v sociální odpovědnosti aktivně angažuje, je již zmíněný Detesk. Ten je, viz kapitola 3, například generálním sponzorem největší technickospolečenské akce v Železném Brodě, závodu historických vozidel Železnobrodskem a Horním Pojizeřím. Společnost Detesk se také snaží o propagaci Železného brodu, a to například aktivní spoluprací na společenských akcích s firmou R. Jelínek ve Vizovicích.

Dále lze zmínit společnost LUKOV Plast. Ta aktivně spolupracuje se školskými institucemi, například Střední školou strojní, stavební a dopravní v Liberci či Technickou univerzitou v Liberci. LUKOV Plast podporuje vybrané kulturní akce v Českém Dubu, např. sponzoruje hasiče, školu, školku, domov důchodců a místní mládežnický fotbalový klub.

Z výše uvedeného vyplývá, že rodinné podniky by měly mít, a jak je patrné, také mají, zvýšený zájem o společenskou odpovědnost.

2.4. Nástupnictví

Jak uvádějí Kraftová a Prášilová (2013, s. 7) „*Podnik není a nemůže být vytržen z prostředí, v němž operuje; podnikatel musí vnímat okolní prostor, „svůj region“*“. V průběhu svého rozvoje podnik překonává různé krize, při nichž může nalézt oporu právě ve svém regionu, v obci. Jak uvádí Binek (2011), v České republice lze asi 99 % podniků charakterizovat jako malé a střední, z nichž je na základě expertního odhadu přibližně 50 až 60 % rodinných. Obec může pomoci vytvořením vhodných podmínek pro rozvoj podnikání, a to nejlépe v prvních třech fázích jeho rozvoje: při zakládání, ve fázi tzv. přežívání a ve fázi růstu podniku. Dle uvedené studie (Binek et al., 2011, s. 18) lze uvést dva základní zdroje podnětů pro založení vlastního podniku.

- „*První zdroje impulzů pocházejí z kulturního a rodinného prostředí, v němž člověk žije. Zvláště pak rodina a její vzory a tradice jsou mocným impulzem k založení podniku.*“
- „*Druhé zdroje impulzů k založení podniku pocházejí z podnikatelského prostředí.*“

Obec může pomoci firmám jak přímo, tak nepřímo. Důležitá je i výchova k podnikatelské činnosti v rámci spolupráce se školstvím, rodinné poradenství, ale i zapojení podnikatele do strategického plánování obce.

Na základě uvedeného byly vysloveny výzkumné otázky: Jak pojem „rodinný podnik“ vnímá české podnikatelské prostředí? Jsou rodinné podniky chápány jako významný prvek hospodářství regionů, obcí? Odpovědi přináší následující kapitoly.

2.4 Nástupnictví

Nástupnictví (následnictví), tedy předání rodinného závodu další generaci, je považováno za jednu z klíčových strategických záležitostí z hlediska existence podniku. Koráb, Hanzelková a Mihalisko (Koráb et al., 2008) charakterizují nástupnictví jako předání rodinného podniku z jedné generace na druhou v rámci rodiny. Podle Lukeše

2.4. Nástupnictví

a Nového (2005) lze nástupnictví chápat jako bezplatné přenechání firmy svému nástupci, případně jako neziskový prodej společnosti (Lukeš a Nový, 2005).

O významu nástupnictví svědčí také to, že se hledisko potenciálu pro nástupnictví objevuje v definici rodinného podniku Warda a Aronoffa (2000): „*definujeme rodinný podnik jako ten, který bude předán další rodinné generaci, aby ho vedla a kontrolovala*“.

Gersick (1997) uvádí, že nástupnictví je jedním z nejvíce diskutovaných problémů, kterými se publikace o rodinném podnikání zabývají.

2.4.1 Mezigenerační předání

Zvažování zakladatele, kdo bude jeho nástupcem a jakým způsobem se nástupnictví realizuje, je náročné od samého začátku. Musí si být vědom toho, že to, jak úspěšně nebo neúspěšně zvládne tento proces, v budoucnu ovlivní nejenom chod rodinného závodu, ale také vztahy v rodině. Lukeš a Nový (2005) se domnívají, že předání podniku je velmi složité, a to proto, že jde o záležitost jak organizační, tak i psychologickou. Výměna generací v rámci rodinného podnikání v sobě zahrnuje rovinu podnikatelskou, která je úzce propojena s rovinou emoční. A je velmi složité najít správný okamžik, kdy jsou k předání připraveny obě generace, tedy jak generace předávající, tak generace, které se podnikání předává. Jak dokládá Krajíček (2015), v současnosti se dlouhodobá úspěšnost podniku většinou posuzuje podle toho, po kolik generací existuje jedna firma. Toto tvrzení doplňuje o aspekt, který poskytují zahraniční výzkumy. Ty ukazují, že možná důležitější je skutečnost, do jaké míry rodina rozvíjí potomky nejenom pro roli ve firmě, ale také jak je ze strany rodiny podporovaný jejich způsob podnikatelsky uvažovat. Dodává také, že je nutné vždy pohlížet na rodinu jako na dynamický celek, který má svůj vývoj. Promítá se to zejména v té skutečnosti, že i když někteří členové rodiny se neúčastní rodinného podnikání, nemusí to nutně znamenat, že se ho už nikdy účastnit nebudou.

Plánování mezigenerační výměny v rodinném závodu by mělo

2.4. *Nástupnictví*

začínat tím, že vlastník rodinného závodu vzbuzuje ve svých potomcích zájem podílet se na rodinném podnikání a následně podnik vést. Koráb, Hanzelková a Mihalisko (Koráb et al., 2008) jsou přesvědčeni, že začít plánovat nástupnictví má smysl pouze tehdy, pokud majitel vzbudí ve svých dětech touhu pokračovat v rodinném podnikání.

Nejvhodnější cestou, jak zvýšit šanci, že druhá generace bude chtít navázat na podnikání svých rodičů, bude mít zájem o nástupnictví a převzetí rodinné tradice, je směřovat ji k nástupnictví již od útlého dětství.

Je potřeba, aby se již u dětí vypěstoval vztah k rodinnému podnikání. Je vhodné, aby děti zakladatelů poznaly život v rodinném závodě třeba prostřednictvím brigád, aby poznaly život rodinného závodu. Dalším důležitým aspektem, který může vhodně ovlivnit zájem o rodinné podnikání je i v hodná volba vzdělávání, a to v oborech, které jsou rodinnému podnikání blízké. Právě odpovídajícím vzděláním může nastupující generace přispět k rozvoji rodinného podnikání, a zdokonalit tak chod rodinného závodu v různých oblastech jeho činností.

Mezigenerační proces předání je podle Korába (2008) procesem změn majitelů rodinného podniku, při němž jsou očekávání odlišná. Výměna probíhá na poli odlišných hodnotových struktur, životních zkušeností a různorodých osobností, včetně smyslu pro povinnost na straně zakládající generace a potřeby seberealizace a individuality na straně generace mladší. Zakladatel je podle autora spíše průkopníkem. Nástupce se při řešení problémů chová spíše diplomaticky.

Podíváme-li se na situaci v České republice, pak je nepochybné, že první generace rodinných podniků je charakterizována především tím, že se zakladatelé věnovali vybudování své firmy s maximálním nasazením a věnovali jí většinu života. Proto je více než pochopitelné, že jejich vazba na rodinný podnik je mimořádně pevná a v rodinném podnikání zaujímají významnou úlohu. O firmě a o jejím vývoji

2.4. *Nástupnictví*

vědí do posledního detailu vše. Velmi často si první generace podnikatelů – zakladatelů vůbec nedokáže přestavit, že by měla svůj aktivní podnikatelský život ukončit a předat podnikání další generaci. D. Krajíček (2015) tuto situaci nazývá **syndromem Petra Pana**. Jde o pojem z oblasti moderní psychologie, který je pro uvedenou problematiku nástupnictví vypůjčený. Přesně vystihuje situaci pocitu věčného mládí a nesmrtelnosti, zkrátka pocitu jenom já ne. Syndrom pramení z toho, že příslušníci první generace podnikatelů považují za slabost vůbec uvažovat o tom, že by s podnikáním skončili. Mají obavy, zda následující generace proces podnikání zvládne, odmítají si připustit, že nastal čas generační výměny. Už Tomáš Baťa uvedl, že firmu těžce poškozuje ten, kdo se nestará o výchovu svého nástupce.

2.4.2 Plán nástupnictví

Plánování a řízení nástupnictví je komplexní záležitost, která vyžaduje mimořádnou dlouhodobou a také důkladnou přípravu. Odborníci se domnívají, že se jedná o proces trvající deset i více let, přičemž průměrná doba působení zakladatele v podniku je zhruba dvacet čtyři let (Koráb, 2008). Na plánování nástupnictví není nikdy dost brzo a není radno jej podceňovat. Předání rodinného závodu nemusí být vždy vázáno pouze na generační výměnu, např. v souvislosti s odchodem majitele do důchodu, ale mohou nastat neočekávané události, např. smrt vlastníka rodinného závodu nebo spory v rodině, které je nezbytné rychle vyřešit. Podle Korába (2008) jsou důvodem, proč se pouze třetina rodinných podniků dožije druhé generace a z uvedené třetiny zhruba jedna polovina třetí, právě problémy související s nástupem další generace. Je nutné začít včas uvažovat, jak takový přechod vlastnictví v rámci rodinného podnikání zabezpečit.

V první řadě je nutné zjistit, zda vůbec existuje subjekt, který má o předání nástupnictví **zájem**. Pokud nikdo takový není, musí ho podnikatel hledat. Nejprve bude jistě hledat v řadách svých příbuzných. Není-li mezi nimi vhodný kandidát, patrně se zaměří na

2.4. *Nástupnictví*

řady dlouholetých zaměstnanců, kterým důvěřuje. Není-li ani zde nikdo takový, kdo by měl o nástupnictví zájem, bude bezesporu zvažovat, zda nebude v podnikání dále pokračovat sám nebo zda nepředá podnikání do rukou profesionálního managementu. Poslední alternativou, která připadá v úvahu, je prodej rodinného závodu.

Je nepochybné, že zejména výměna první generace podniku je velice významná. Pro samotného zakladatele rodinného závodu to znamená opustit svoji dosavadní pozici, překonat svoje obavy a s důvěrou předat firmu svému nástupci. Staňková (2007) uvádí, že pro úspěšné převzetí podniku nastupující generací, jeho řízení a rozvoj, je potřeba, aby následník měl určité kompetence, které vystihují profil ideálního následníka. Mezi ně patří:

- finanční schopnosti – odpovídající znalosti z oboru finančního řízení podniku;
- komunikační dovednosti – schopnost navazovat a udržovat kontakty, sdílet se zaměstnanci své podnikatelské vize, pozorně naslouchat a také i disponovat mediálními dovednostmi, a to pro případ mediálního prodeje buď produktů, nebo rodinného závodu;
- „leadership duality“ – subjekt je vybaven vlohou k vůdcovství, schopností efektivně řídit a vést lidi;
- negociační dovednosti – schopnost jednat s klienty, zaměstnanci, obchodními partnery;
- organizační dovednosti – ovládat organizaci času, techniky projektového řízení, řízení týmů i sebeřízení.

V okamžiku, kdy se zakladatel rozhodne pro svého nástupce, je vhodné porovnat reálný a ideální profil následníka. Z tohoto porovnání lze dovodit, kdo je skutečně k dispozici a kdo by byl vhodným nástupcem. Při rozhodování o nástupci by měl vždy zakladatel provádět výběr tak, aby zájmy rodinného podniku byly nadřazené zájmům rodiny. Při volbě vhodného nástupce je potřeba vzít v úvahu i tu skutečnost, že by si zakladatel a nástupce měli vzájemně rozumět, aby mezi nimi byla vzájemná důvěra a byly mezi nimi přátelské vztahy. Podcenění těchto faktorů může vést k selhání

2.4. Nástupnictví

komunikace mezi zakladatelem a nástupcem, což může ohrozit nejenom stabilitu podnikání, ale dokonce i existenci samotného rodinného podniku.

Vlastníkovi podniku záleží nejen na tom, kdo jeho podnik převezme, ale také, jak se bude jeho podnik v budoucnosti vyvíjet. Je proto nutné vytvořit **plán nástupnictví**. V takovém plánu:

- se promítnou a zohlední modely řízení podniku;
- se uplatní prevence a také řešení konfliktů;
- se vyjasní pravidla komunikace mezi rodinnými příslušníky;
- se určí rozdělení odpovědnosti;
- se vymezí práva.

Při jeho sestavování se lze obrátit na pomoc poradců, kteří jsou při tvorbě plánu nástupnictví schopni vycházet z komplexního pohledu na rodinný závod. V zemích, kde je rodinné podnikání tradičním způsobem podnikání a má dlouhodobou tradici, je možné obrátit se při zamýšlené generační výměně na speciální **poradenské instituce**. Jedná se o organizace, které se poradenstvím v oblasti nástupnictví a předávání zavedeného rodinného podnikání zabývají, např. prestižní institut IMD v Lausanne nebo Family Firm Institute (FFI) v Bostonu. Kromě toho se v těchto zemích problematice věnuje i akademická a výzkumná sféra.

Podle Panczakové a Vojáčka (2010) má pouze třetina vlastníků českých společností připraven nástupnický plán pro převzetí společnosti v případě, že by majitel musel z nečekaných důvodů, jako jsou vážná nemoc nebo smrt, přestat pracovat. Tento nedostatek se však objevuje i v celosvětové studii vypracované PricewaterhouseCoopers (PwC, 2011), z níž vyplývá, že více než polovina dotazovaných rodinných firem nemá připraven žádný plán nástupnictví. Jen polovina z těch, které pak takový plán vypracovaný mají, disponuje určenou konkrétní osobou, která firmu převezme. Tento nedostatek podle uvedené studie vykazují malé a střední rodinné podniky. Velké nadnárodní společnosti naopak považují plánování nástupnictví za součást manažerské a personální práce.

2.4.3 Způsoby předání rodinného závodu

Proces plánování předání rodinného závodu musí zahrnout především způsob, jakým se předá vlastnictví, dále způsob, jakým se postoupí pravomoci nejen v řízení, ale také ve správě podniku. Je na majiteli závodu, aby vybral vhodný způsob. Při hledání optimálního způsobu předání rodinného závodu se majiteli (zakladateli) nabízí několik možností:

- ukončit činnost podniku;
- prodat podnik;
- na své místo dosadit profesionálního manažera a být pouze vlastníkem;
- předat podnik svému potomkovi.

Pokud zakladatel upřednostňuje, aby rodinný závod zůstal v rukou rodiny, navrhuje Koráb a kol. (Koráb et al., 2008) použití modelu španělských autorů Roldána, Sáncheze a Veciny. V rámci tohoto modelu se analýze optimálních aspektů nástupnictví podrobuje jak rodina, tak sám podnikatel a také podnik.

Jednou z možností, jak vyřešit nástupnictví, která se často využívá v západních zemích, je tzv. Management Buy-out (MBO), neboli manažerský odkup firmy. Jde o prodej původně rodinného podniku, kdy zakladatel celý závod nebo jeho část prodá jedné nebo více osobám z řad managementu. Zakladatel se podle své vlastní vůle dále podílí nebo nepodílí na chodu závodu. Za výhodu MBO se považuje ta skutečnost, že se zamezí riziku, že by závod přešel na úplně nového vlastníka. Jde o vhodné řešení v situaci, kdy si zakladatel vychová následníka v managementu společnosti. K výhodným aspektům takového řešení patří především to, že nástupce z řad managementu velmi dobře zná chod rodinného závodu, má již zkušenosti z řízení a také je známý ostatním zaměstnancům. Všechny uvedené aspekty eliminují výrazným způsobem rizika nástupnictví a celý proces výrazným způsobem usnadňují.

2.4.4 Právní aspekty nástupnictví

Nový občanský zákoník platný od 1. 1. 2014 (Česko, 2012) přinesl změny i do oblasti podnikání rodinných firem, a to v souladu s novou terminologií rodinných závodů. Samotný pojem nástupnictví není v právním řádu ukotven. Z hlediska právního předání existují různé možnosti. Patří mezi ně darovací smlouva, smlouva o převodu podílů, akcií.

Právní úprava NOZ (Česko, 2012) zavádí **institut svěřeneckého fondu**. Jde o obdobu trustu, který je dlouhodobě funkční v anglosaském právním systému. Právě prostřednictvím tohoto institutu se v zahraničí realizuje mezigenerační správa majetku. Svěřenecký fond je formou správy svěřeného majetku. Podstatné je uvědomit si, že svěřenecký fond není dán právní subjektivitou, a tudíž se nestává vlastníkem majetku, který je pro něj vyčleněn. V našem právním prostředí vyvolává uvedený institut celou řadu otázek.

V čem tkví podstata svěřeneckého fondu? Podle ustanovení § 1448 odst. 1 NOZ (Česko, 2012) osoba (fyzická nebo právnická), která disponuje vlastnickým právem k určitému majetku a kterou zákon označuje za zakladatele, vyčlení část svého majetku a svěří ji svěřeneckému správci k určitému účelu. Svěřenecký správce se zaváže, že tento majetek bude spravovat v souladu s vůlí zakladatele vyjádřenou ve statutu, a to ve prospěch osob, pro něž se majetek do svěřeneckého fondu vkládá (tzv. obmyšlení). Zákonem je dána možnost zřídit svěřenecký fond pro účely veřejně prospěšné a pro účely soukromé. Z hlediska praktického využití je možné svěřenecký fond využít např. pro ochranu rodinného majetku nebo k vyřešení problematiky nástupnictví v rámci rodinného závodu.

Jak vyplývá z citovaných publikací a výzkumů, generační výměna v rámci rodinného závodu je jednou z klíčových strategických záležitostí. S ohledem na různé aspekty, které nástupnictví ovlivňují, je generační výměna jednou z největších potenciaálních hrozeb rodinného podnikání. Je nepochybné, že jde o záležitost velice komplexní, které je potřeba věnovat maximální pozornost a dlou-

2.5. Shrnutí

hodobou a důkladnou přípravu. Plánování nástupnictví nevěnuje velké procento zakladatelů potřebnou pozornost a důležitost tohoto strategického kroku podceňují. Nedůsledná příprava předání rodinného podniku následující generaci je jedním z častých důvodů, pro které rodinné podnikání zaniká. Při předávání rodinného podniku druhé generaci přežije tento moment pouze jedna třetina rodinných podniků a je na místě se touto problematikou i nadále zabývat.

Ohledně nástupnictví mají zakladatelé rodinného podnikání v České republice složitější situaci v porovnání se zahraničím, kde má rodinné podnikání svoji kontinuitu. Počet tradičních rodinných firem, ve kterých by se uskutečňovala klasická generační výměna z otce na syna po několik generací, je v České republice minimální. Čeští zakladatelé rodinných podniků jsou na poli předávání podniků nováčky, nemají zkušenosti, přesto budou muset tento krok učinit. Očekává se od nich, že to budou oni, kdo vytvoří jakýsi nepsaný protokol předávání rodinných firem. Lze očekávat, že i v české právní úpravě se v budoucnu najde prostor pro rámcovou úpravu generační výměny v rodinných závodech.

2.5 Shrnutí

Na základě zpracované rešerše uvedené v kapitolách 1 a 2 byl vymezen následující výzkumný prostor: Byla konstatována potřeba zaměřit se v rámci pilotního výzkumu na specifikaci a definici pojmu rodinný podnik, firma (včetně definování jeho vhodných parametrů v České republice), odlišnosti v chování rodinné od nerodinné firmy v době hospodářské krize, zjištění dostatečnosti právního rámce rodinného podnikání. Kromě uvedeného se dále zaměřit rovněž na vztahy rodinného podnikání a obce sídla podnikání. Např. v čem vidí oslovení respondenti výhody rodinného podnikání pro svou obec. Konkrétně byl vymezen prostor na dotazování následujícími parametry:

- **klíčový zaměstnavatel** – zda oslovení respondenti považují

2.5. Shrnutí

- rodinné podniky ve své obci za klíčové zaměstnavatele;
- **vliv na dění v obci** – zda jsou rodinné podniky vnímány jako aktivně se podílející činitelé dění v obci (organizaci například různých společenských akcí v obci);
- **péče o životní prostředí** – zda je v souladu s principy udržitelného a společensky odpovědného podnikání, u rodinných podniků se předpokládá zvýšený zájem o tuto oblast z důvodu osobního zapojení v obci;
- **aktivity podporující rozvoj obce** – zda se rodinné podniky také aktivně podílejí na tvorbě rozvojových plánů obce, podporují tradiční odvětví regionu, školství apod.

Současně bylo zahájeno předběžné šetření vývoje u vybraných firem rodinného typu, a to včetně problematiky nástupnictví. Zjištění byla zpracována formou medailonků představených ve 3. kapitole.

3

Vliv vývoje rodinných podniků na rozvoj podnikatelského prostředí

Ve stručných medailoncích je představeno šest rodinných podniků působících v Libereckém kraji. Byly vybrány takové, které jsou pro obce jejich sídla v Libereckém kraji významné. Jde o rodinné firmy s obratem od 5 milionů do 1,5 miliardy Kč. V pěti případech se jedná o společnosti s ručením omezeným a jednou o fyzickou osobu zapsanou v obchodním rejstříku. Po prostudování webových stránek jednotlivých firem a na základě korespondence se zástupci firem lze konstatovat, že tyto firmy vidí své rodinné základy jako výhodu: některé z firem se o nich na svých veřejných webových stránkách přímo zmiňují.

Medailonky vybraných rodinných podniků jsou koncipovány tak, aby si čtenář mohl snadno udělat představu o jejich vývoji. Nejdříve

3.1. Medailonek Jaroslav Cankař a syn – ATMOS

je uveden stručný popis podniku, dále je vyzdvížen jeho význam pro obec. Text je doplněn grafickým znázorněním hlavních milníků ve vývoji podniku, které se týkají především právní formy a počtu zaměstnanců v příslušném roce.

3.1 Medailonek Jaroslav Cankař a syn – ATMOS

Obrázek 3.1: Logo firmy Jaroslav Cankař a syn – ATMOS



Zdroj: ATMOS (2015)

Rodinná firma ATMOS byla v Bělé pod Bezdězem založena v roce 1935. V počátcích byla výroba zaměřena na zplyňovací pohonné jednotky pro auta a lodě pod značkou DOKOGEN (**dokonalý generátor**, patentován Jaroslavem Cankařem starším). Jednalo se o stejný princip, jaký je dnes používán u moderních zplyňovacích kotlů na dřevo a uhlí.

V období 2. světové války pokračovala výroba zplyňovacích jednotek jako náhrady za nedostatkový benzín. V roce 1942 byla výroba kvůli tomu, že nespolupracovala s okupanty zabavena a pokračovala pod značkou DOKOGEN a vedením firmy Rudolf Kauert a.s. Od roku 1945 firma opět zahájila výrobu a současně vývoj kompresorů ATMOS. Do Bělé pod Bezdězem byla výroba přenesena znovu až v roce 1946 a opět se začínalo takřka od nuly. Svoje výrobky podnik brzo vyvážel do celého světa. Avšak po ustanovení národní správy podniku v roce 1949 přišlo v roce 1951 znárodnění. Podnikatelská rodinná tradice celé výroby v Bělé pod Bezdězem byla zlikvidována a převedena do ČKD Žandov, část dokonce na Kubu. Dodnes používá tradiční rodinnou značku

3.1. Medailonek Jaroslav Cankař a syn – ATMOS

ATMOS pro kompresory závod ATMOS Chrást.

Navzdory německé okupaci a komunistické diktatuře se podařilo udržet vývoj kotlů na dřevo, zplyňovacích agregátů a kompresorů. Jedním z prvních vyvinutých kotlů byl kotel EKONOMIK v roce 1968. V roce 1980 firma představila na výstavě Pragotherm první zplyňovací kotle na dřevo a dřevní odpad. Do dnešní doby vyvinula 90 typů teplovodních kotlů, na které má 15 patentů. Na zásobování evropského trhu kvalitními kotli, které šetří životní prostředí a energii, pracují v současné době v rodinné firmě dvě generace Cankařů.

Obrázek 3.2: Pohled na zázemí firmy Jaroslav Cankař a syn – ATMOS



Zdroj: ATMOS (2015)

Firma se stala tradičním českým výrobcem ekologických zplyňovacích kotlů na dřevo, dřevěné brikety, uhlí a pelety. Má vlastní vývoj a 80 % moderních výrobků, které splňují nejnáročnější požadavky na ekologii, se exportuje do celého světa. Je odborným dodavatelem programu Zelená úsporám. Současný výrobní program nabízí zplyňovací kotle na dřevo od 15 do 100 kW, zplyňovací kotle na uhlí od 18 do 50 kW, kotle na pelety od 15 do 50 kW, kombinované

3.1. Medailonek Jaroslav Cankař a syn – ATMOS

Tabulka 3.1: Formální podnikatelské zápisy Jaroslav Cankař a syn - ATMOS

Název firmy	Jaroslav Cankař a syn – ATMOS
Forma	FO – Živnostník zapsaný v Obchodním rejstříku od roku 2001
IČO	11303344
Založeno	1. května 1990
Počet zaměstnanců	100 – 199, dle ARES 2014 – 150 zaměstnanců
Adresa	Velenského 487, 294 21 Bělá pod Bezdězem
Předmět podnikání	Výroba radiátorů a kotlů k ústřednímu topení Velkoobchod a maloobchod, zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení, výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení.

Zdroj: ARES (2015)

kotle od 15 do 35 kW, zplyňovací kotle na dřevěné brikety od 15 do 32 kW, prohořivací kotle na dřevo od 15 do 30 kW, hořák na pelety A 25, A 45 od 4 do 45 kW. Výrobky firmy Atmos vzbudily velký zájem mezi uživateli topícími dřevem, a to pro svou dobrou funkčnost, kvalitu a v neposlední řadě i velice příznivou cenu.

Firma v roce 2015 zaměstnávala asi 150 zaměstnanců. Je členem klastru Česká peleta, má certifikace: ISO 14001; ISO 9001; ISO 18001; a je držitelem označení Ekologicky šetrný výrobek.

Význam pro město Bělá pod Bezdězem (v roce 2015 má přibližně 4000 obyvatel) a okolí

Firma Jaroslav Cankař a syn – ATMOS je v dané obci a okolí významným zaměstnavatelem a vyvíjí další aktivity v oblasti sociální

3.1. Medailonek Jaroslav Cankar a syn – ATMOS

odpovědnosti firmy. Podporuje například místní kulturní akce, dále sponzoruje základní školu, většinu sportovních klubů, mateřské centrum i mateřskou školu. V roce 2015 firma dotovala vybavení kuchyně mateřské školy.

Dalším úspěšným a prospěšným projektem se stala „totální“ revitalizace historických objektů typu brownfields původně náležejících pivovaru Klášter Mnichovo Hradiště do historizujícího areálu Malý pivovar (viz Hotel Malý pivovar Klášter s.r.o.) s komplexní restaurační, hotelovou a kongresovou nabídkou, včetně wellness centra.

Obrázek 3.3: Hotel Malý pivovar Klášter s.r.o.



Zdroj: interní materiály

Výjimečnost rodinné firmy

Prioritou firmy jsou technologická vyspělost, dlouholetý vývoj a inovace, což je pravděpodobně i klíč k jejímu úspěchu. Jak

3.1. Medailonek Jaroslav Cankař a syn – ATMOS

Jaroslav Cankař uvádí na portále klastru Česká peleta (2015):
„Naše rodinná firma se zabývá vývojem kotlů na pevná paliva již od roku 1965 a výrobu obnovila po revoluci v roce 1991. Historie naší firmy však spadá až do roku 1935, kdy jsme zahájili vývoj a výrobu generátorů na dřevoplyn pro pohon osobních a nákladních automobilů, elektrocentrál, čerpadel a lodí.“

Vzorem byl pro J. Cankaře (Redakce TZB-INFO, 2003) jeho otec, se kterým se podílel na veškerém vývoji i přípravě dokumentace.
„Velkou výhodou bylo, že jsme mohli právě ve vývoji kotlů na co navázat a díky tomu máme v této branži ohromný náskok.“

3.1. Medailonek Jaroslav Cankar a syn – ATMOS

Časová osa vývoje firmy

Obrázek 3.4: Vývojové milníky Jaroslav Cankar a syn – ATMOS



3.2 Medailonek Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o.

Obrázek 3.5: Označení firmy Jiřího Bláhy



Zdroj: Bláha (2015)

Jiří Bláha začínal jako brigádník v pekárnách za 8 Kč/hod, ze kterých nemohl uživit rodinu, a tak se vydal za libereckým podnikatelem Alexandrem Kendikem s nabídkou dodávky kremrolí. Začal dodávat 200 kremrolí za den a postupem času se vypracoval až na 2 000 kusů. Tím vznikla i potřeba založit vlastní výroby. Koupí zkrachovalé firmy získal nejen vybavení cukrárny, ale i pekárny, a rozhodl se zkusit vstoupit i do tohoto oboru podnikání. V roce 2010 získal Jiří Bláha prestižní ocenění **Živnostník roku**. (Pšeničková, 2010)

Již od počátku, od roku 1990, byl podnik postaven **na rodinných základech**. Sama společnost se na tyto rodinné základy na svých webových stránkách několikrát odkazuje a rodinnou stránku podnikání vyzdvihuje (Bláha, 2015):

„Dnes slovo rodinná firma nebo rodinné základy můžou pro některé zaměstnance, zákazníky a dodavatele ztrácet na významu. Ano. Stala se z nás středně velká firma se 150 pracovníky. Denně obslužíme na 10 000 zákazníků, upečeme na 200 druhů pečiva, zákusků a dortů, a právě proto slovo RODINNÁ má stále větší váhu.

3.2. Medailonek Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o.

Nechceme si hrát pouze na rodinné prostředí a přístup jednotlivých spolupracovníků, ale chceme, v této stále více uspěchané době, nabídnout rodinný přístup pro všechny, kteří s námi nebo našimi výrobky přicházejí do styku a kteří si jednoznačně začínají uvědomovat, že být dobrým Čechem není ostuda, ale deviza.“

Význam pro město Liberec (v roce 2015 má 102 562 obyvatel)

V současnosti provozuje pekařství Bláha devět dobře zaběhnutých provozoven v Liberci, Novém Boru a Mladé Boleslavi. Další nová prodejna se připravuje ve Zhořelecké ulici v Liberci. Od roku 2015 působí **rodinná firma** nově v obchodním domě Delta (Fügenerova ulice v centru Liberce), který je ve vlastnictví firmy. Od zprovoznění jídelny v původně neprosperujícím obchodním domě Delta v Liberci lze očekávat vzestup tohoto lukrativního, a přesto minimálně využívaného objektu. V plánu je otevřít v budově obchody regionálních výrobců, fitness centrum nebo ordinace lékařů. (Vodsedálek, 2015)

Výjimečnost rodinné firmy

Vizí pekařství Bláha s obchodním domem Delta je na jedné straně poskytnout prostory pro podnikání menším obchodníkům, které ostatní obchodní domy v Liberci vysokými nájmy likvidují či vydírají, a na druhé straně poskytnout občanům města Liberce místo, kam budou rádi chodit nejen nakupovat.

Podnik lze považovat v mnoha směrech za inovativní. Výrobky lze zakoupit nejen v klasické kamenné prodejně, ale také v e-shopu. Společnost v současnosti zaměstnává téměř 200 zaměstnanců a díky plánovanému rozšiřování hledá další zaměstnance, kterým na svých webových stránkách slibuje „*slušné peníze za poctivou práci*“ (Pluhař, 2015).

3.2. Medailonek Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o.

Tabulka 3.2: Formální podnikatelské zápisy Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o.

Název firmy	Založeno dne	Předmět podnikání	Majitelé, společníci či spolupracující osoby v případě OSVČ	Stav	Počet zaměstnanců
Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o.	5. 4. 2002	Maloochod s chlebem, pečivem, cukrářskými výrobky a cukrovinkami Výroba pekařských a cukrářských výrobků, kromě trvanlivých Výroba ostatních potravinářských výrobků Pohostinství	Jiří Bláha Ilona Bláhová	Činná	100 až 199
Jiří Bláha – PEKAŘSKÁ A CUKRÁŘSKÁ VÝROBA	7. 7. 2010	Výroba pekařských a cukrářských výrobků, kromě trvanlivých Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních	Jiří Bláha (fyzická osoba)	Činná	50 až 99
Jiří Bláha	13. 1. 1983	hostinská činnost	Jiří Bláha Ilona Bláhová (odpovědný zástupce)	Do 13. 7. 2010	
Jiří Bláha – Pekařská a cukrářská výroba	3. 10. 1990	Výroba pekařských a cukrářských výrobků Výroba elektriny Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních. Rozšířeno, viz rok 2010.	fyzická osoba	Činná	

Zdroj: Databáze ARES (2015)

Poznámka: Jiří Bláha provozuje prodejní síť jako společnost s ručením omezeným a pekárenskou výrobu, která celé podnikání táhne, na živnostenském oprávnění.

3.2. Medailonek Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o.

Obrázek 3.6: Provozovna firmy Jiřího Bláhy v Deltě v Liberci



Zdroj: vlastní zpracování

Časová osa vývoje firmy

Vzhledem k tomu, že nebylo možné dohledat z veřejných zdrojů vývoj počtu zaměstnanců, nebyl přehled významných milníků firmy zpracován graficky. Ve vývoji firmy lze vypíchnout následující milníky.

- 1990 – Koncem léta začíná podnikatelská činnost pana Bláhy jako FO.
- 2002 – Transformace na s. r. o.
- 2005 – Spolu s p. Vlasákem a p. Slowiakem zakládá basketbalový klub Kondori Liberec (<http://www.bk-kondori.cz/klub/historie.aspx>).

3.3. Medailonek Detesk, s.r.o.

- 2010 – Ocenění živnostník roku, rozšíření předmětu podnikání.
- 2013 – Otevřena prodejna v Mladé Boleslavi.
- 2014 – Nákup obchodního domu Delta v Liberci. Rozšíření prodeje balených hotových jídel a polévek do všech firemních prodejen.
- 2015 – Po otevření prodejny v Deltě byla z provozních důvodů uzavřena provozovna v Moskevské ulici.

3.3 Medailonek Detesk, s.r.o.

Obrázek 3.7: Logo firmy Detesk, s.r.o.



Zdroj: interní materiály firmy

Zakladatel společnosti Ivo Kalousek začínal s podnikatelskou činností v dílně svého rodinného domu na podzim roku 1990. O dva roky později jej zvýšená poptávka po jeho produktech přiměla k pronájmu větších prostor v Železném Brodě. Tyto objekty se mu následně podařilo postupně odkoupit. Situace vyvolala potřebu přijmout prvního zaměstnance a časem založit sdružení Detesk – **DE**korační a **TE**chnické **SK**lo. O pět let později, v roce 1997, byl rozvoj firmy tak intenzivní, že bylo nutné zakoupit pro nový výrobní záměr průmyslový objekt. Rekonstrukce areálu byla dokončena v roce 2004 dostavbou administrativní budovy. To byl ten správný okamžik **pro změnu právní formy podnikání** a založení společnosti Detesk, s.r.o., která následně koupila sdružení Detesk – dekorační a technické sklo (ARES, Účetní závěrka za rok 2014, spisová značka C 20314, s. 2). Dalším krokem bylo zajištění prodejních a výstavních ploch. Za tímto účelem společnost v roce 2007 zakoupila objekt na náměstí Železného Brodu, ve které o rok později otevřela podnikovou prodejnu. Další reprezentační prodejna byla otevřena v libereckém v obchodním centru Plaza. Další prostory

3.3. Medailonek Detesk, s.r.o.

pro administrativní a reprezentační účely byly pořízeny v roce 2012 a v roce 2014 byla dokončena rekonstrukce domu na náměstí Železného Brodu za účelem zřízení muzea, galérie a vinotéky. (Detesk, 2015)

Obrázek 3.8: Areál firmy Detesk, s.r.o.



Zdroj: interní materiály firmy

„Zakladatelem firmy, jednatelem a generálním ředitelem je Ivan Kalousek. Jeho manželka Miroslava je společnicí, ale z pohledu firmy zastává pozici pasivní, aktivně se na organizaci a vedení společnosti nepodílí. Vykonává ale důležitou funkci tvořitelky zázemí a je schopna v mnohých případech poskytovat i zpětnou vazbu z pozice, ve které se ostatní příslušníci rodiny nenacházejí. Další členové úzké rodiny (dcera Jana Vaňková, syn Ivo a jeho manželka Alena) jsou jednatelé s prakticky neomezenými pravomocemi. Veškeré důležitější záležitosti se ale podrobně konzultují a mnohdy se hledá shoda, protože obecně neplatí, že v rámci rodiny panují na řešení problémů stejné názory. Tento stav trvá už mnoho let a je třeba konstatovat, že vyhovuje. Pokud se vyskytnou rozdílné názory (z jednotlivých pohledů vždy odůvodnitelné) jsou všichni zúčastnění přístupni přemýšlet o dalších navrhovaných řešeních a vždy se dospělo k akceptovatelnému závěru. Vzhledem k šíři problematiky,

3.3. Medailonek Detesk, s.r.o.

kterou společnost musí řešit, mají jednotliví členové úzkého vedení poměrně jasně stanovené okruhy, za které odpovídají. Přičemž pozice generálního ředitele se pozvolna stává funkcí s přibývajícimi aktivitami v oblasti PR, případně aktivitami spojenými s dlouhodobějším směřováním společnosti a snižujícím se podílem na přímém řízení.“

Citace z korespondence autorů knihy a vedení firmy.

Význam pro město Železný Brod (v roce 2015 má 6220 obyvatel)

V současnosti má firma cca 200 zaměstnanců, svou produkci převážně exportuje. Kromě výrobních prostor má podnikové prodejny v Železném Brodě a v Liberci. (Detesk, 2015) V budově firemní prodejny na Náměstí 3. května 20 v Železném Brodě otevřela společnost kromě firemní reprezentační prodejny i privátní muzeum s rozsáhlou sbírkou původního železnobrodského uměleckého skla a galerii. V ní každé dva měsíce představují významného výtvarníka, který působil nebo působí v Železném Brodě nebo jeho okolí. Např. dne 9. 4. 2015 se zde uskutečnila vernisáž výstavy děl Vladimíra Hlubučka (Město Železný Brod, 2015). Ve dnech ne 26. 6. 2015 až 23. 8. 2015 trvala tamtéž výstava děl umělce Josefa Jíry pod názvem Z domova a z cest. Mezi další významné umělce, již svá díla v galérii firmy Detesk vystavovali, patří Vladimír Otmar, Vladimír Komárek či Svatopluk Kasalý.

Detesk je významným sponzorem mnoha aktivit v obci. V oblasti tzv. *volnočasových aktivit* se např. dne 16. 5. 2015 uskutečnil již jubilejní desátý ročník závodu historických vozidel Horním Pojizeřím a Železnobrodskem 2015. Společnost Detesk vystupovala na této akci tradičně v roli generálního sponzora. Významně rovněž podporují činnost Sokola Těpeře v Železném Brodě, Veterán show Huť a další.

V *oblasti podpory sklářské tradice* se Detesk významnou měrou

3.3. Medailonek Detesk, s.r.o.

Obrázek 3.9: Pohled na prodejnu, muzeum a galérii firmy Detesk, s.r.o.



Zdroj: interní materiály firmy

podílí na další akci obce Železný Brod pod názvem Skleněné městečko, která se v obci koná vždy v září. V roce 2015 se jedná již o devátý ročník. Aktivně se účastní propagace železnobrodského sklářství na sklářských slavnostech v Jelení Hoře. V rámci této slavnosti byla v roce 2013 i v roce 2014 uspořádána rozsáhlá výstava skleněné plastiky. Menší část této výstavy byla umístěna v městské galerii, větší část v budově bývalého Podnikového ředitelství Železnobrodského skla, která je v současnosti majetkem Detesku. Tato budova disponuje mj. jedním větším výstavním prostorem o ploše 240 m². Prostor je velmi vhodný pro pořádání výstav a je v Železném Brodě v současnosti největší, navíc disponuje i potřebným zázemím a vybavením.

Velice významnou je dále spolupráce a *podpora školství*. Detesk

3.3. Medailonek Detesk, s.r.o.

podporuje např. železnobrodskou průmyslovou sklářskou školu jak poskytováním peněžních prostředků, tak poskytováním technické podpory např. při řešení konkrétních studentských prací. Několik studentů školy každoročně vykonává předepsanou výrobní praxi ve společnosti Detesk.

V minulých obdobích firma spolupracovala s Ekonomickou fakultou TUL v Liberci. Pro výstavu TECHNOPOLIS, kterou TUL uspořádala a zahájila na Státním zámku Sychrov v roce 2012, vyrobili několik exponátů. V roce 2010 a 2011 se podíleli na přípravě audiovizuálního dokumentu o inovacích ve sklářství v rámci projektu „Technologické a ekonomické kompetence pro Evropský výzkumný prostor, který připravovala Ekonomická fakulta TUL spolu s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně.

Pravidelně podporují další akce v Železném Brodě a okolí, které pořádají místní školy, dále také hasičské soutěže, soutěže v rámci železnobrodské základní umělecké školy, cyklistické soutěže a mnoho dalších.

Výjimečnost rodinné firmy

Cílevědomý rozvoj firmy je postaven na nápadu vyrábět z laboratorního skla např. čajový servis či dekorativní obal.

Firma se zabývá především zpracováním boritokřemičité skloviny. Běžnému člověku tento pojem nic neříká, neuvědomuje si, že je to sklovina naprosto specifická, s mnoha odlišnostmi od sklovin běžných, které se projevují jak v jejím zpracování, tak ve vlastnostech. Sklo samotné je materiál známý řádově tisíce let, moderní boritokřemičité skloviny typu 3,3 byly vyvinuty teprve před přibližně sto lety. Z tohoto pohledu je to materiál velice mladý, moderní. Jeho vlastnosti zatím neumíme zcela využít, a proto čeká tento materiál ještě velická sláva.

Citace z korespondence autorů knihy a vedení firmy.

3.3. Medailonek Detesk, s.r.o.

Základem úspěchu je pro společnost práce s lidmi, a to nejen na úrovni vlastních zaměstnanců, ale i studujících a dále obyvatel v regionu působitě firmy. Rodinná společnost Detesk se tak snaží navrátit úspěch sklářské produkce a posílit hrdost „rodiny sklářů“ ve městě se sklářskou tradicí (Rydvalová a Hotař, 2012).

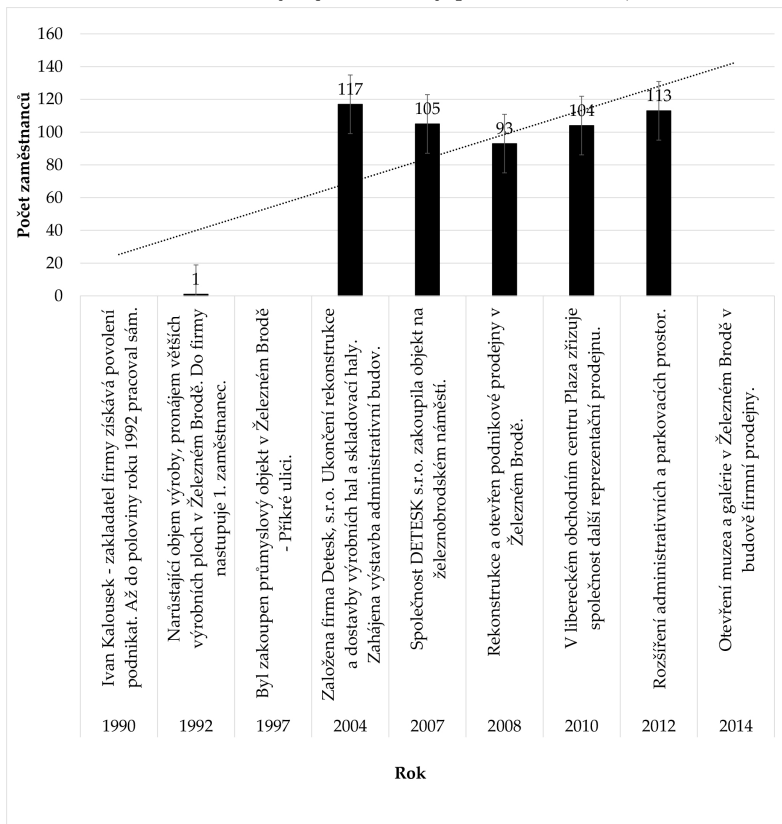
Tabulka 3.3: Formální podnikatelské zápisy Detesk, s.r.o.

Název firmy	Založeno dne	Předmět podnikání	Majitelé, společníci či spolupracující osoby v případě OSVČ	Stav	Počet zaměstnanců
Detesk, s.r.o.	3. 3. 2004	Výroba a zpracování ostatního skla vč. technického Výroba ostatních dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku Výroba skla a skleněných výrobků Výroba ostatních kovodělných výrobků Provozování kulturních zařízení	Miroslava Kaloušková Ivan Kalousek Alena Kaloušková Ivo Kalousek Jana Vaňková (roz. Kaloušková)	Činná	100 – 199
Ivan Kaloušek	17. 9. 1990	Výroba a zpracování ostatního skla vč. technického	Ivan Kalousek (fyzická osoba)	do března 2004	neuvedeno

Zdroj: vlastní zpracování z Databáze ARES (2015), Detesk (2015)

3.3. Medailonek Detesk, s.r.o.

Obrázek 3.10: Vývojové milníky podniku Detesk, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování z dat Detesk (2015)

3.4 Medailonek Dřevoplast Ludvík, s.r.o.

Obrázek 3.11: Logo firmy Dřevoplast Ludvík, s.r.o.



Zdroj: Dřevoplast Ludvík (2015)

Společnost navázala na podnikatelskou činnost a získané zkušenosti manželů Ludvíkových od roku 1992. Prvotním záměrem bylo zaměřit podnikatelskou činnost nejen na plastové výrobky, ale i na výrobu drobných produktů ze dřeva. Mezi prvními výrobky byly mlýnky na kávu a násady na pracovní náčiní, výroba plastových dílů zahrnovala hlavně výrobu těsnicích kroužků. Podnikání v rámci tohoto oboru trvalo do roku 1995, poté byla výroba orientována na výrobu plastových výrobků se zaměřením na kosmetické obalové materiály a komponenty pro automobilový průmysl. Podnik se přestěhoval do vlastních prostor v areálu bývalé školy v Rovni (část obce Všelibice na Českokubsku). Počet zaměstnanců vzrostl v této době z původních pěti asi na dvanáct. Zlomovým rokem byl rok 1997, **kdy byla založena současná společnost Dřevoplast Ludvík, s.r.o.**, s počtem zaměstnanců přes dvacet přepočtených úvazků. V této době se firma rozhodla pro inovační krok v podobě vlastních návrhů obalových materiálů pro potravinářský průmysl. Nárůst produkce vyvolal potřebu rozšířit výrobní a skladovací prostory, nový strojový park, což se stalo v roce 2002. Daný rok byl pro firmu velice významný; podařilo se navázat spolupráci se švédskou nábytkářskou firmou a rozšířit velikost firmy asi na 40 zaměstnanců. Zvýšení objemu produkce, zavedení automatizace, a tím i zvýšení kvality podpořilo další růst společnosti. V období hospodářské krize v letech 2008 až 2010 nebyl zjištěn vliv na počet zaměstnanců, nastal jen mírný pokles, od roku 2013 počet zaměstnanců opět roste. (Manová, 2013)

3.4. Medailonek Dřevoplast Ludvík, s.r.o.

*„Firma Dřevoplast Ludvík s.r.o. byla založena v roce 1993 a je **rodinnou firmou**, která se zaměřuje na vstřikování plastu a drobnou montáž plastových dílů.“*

(Dřevoplast Ludvík, 2015)

Význam pro obec Všelibice (v roce 2015 má 561 obyvatel)

Firma je vnímána jako významná nejen pro obec Všelibice, ale i pro její blízké okolí (Augusta, 2015). Není jen významným zaměstnavatelem v dané lokalitě, ale sponzoruje sportovní a jiné aktivity, dětské dny, např. Žijeme pro Hradiště. Finanční dary poskytuje na aktivity spolků, např. společnosti Jizerská magistrála, o.p.s.

Obrázek 3.12: Pohled na areál firmy Dřevoplast Ludvík, s.r.o.



Zdroj: Dřevoplast Ludvík (2015)

Výjimečnost rodinné firmy

Firma začala jako drobná a zhruba za deset let se v malé obci vypracovala na střední s plně automatizovanou výrobou a 100% kontrolou kvality pomocí kamerového systému. Z produkce mlýnků na kávu se vypracovala k realizaci vlastní produktové řady pod značkou dlbuckets, která se specializuje na plastové obaly včetně aplikací IML (In Mould Labels) etiket pro různá průmyslová odvětví. (Dřevoplast Ludvík, 2015)

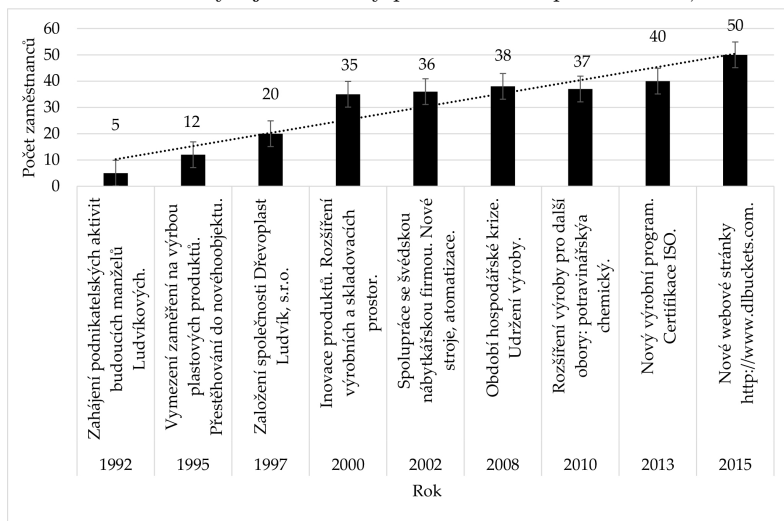
3.4. Medailonek Dřevoplast Ludvík, s.r.o.

Tabulka 3.4: Formální podnikatelské zápisy Dřevoplast Ludvík, s.r.o.

Název firmy	Založeno dne	Předmět podnikání	Majitelé, společníci či spolupracující osoby v případě OSVČ	Stav	Počet zaměstnanců
Dřevoplast Ludvík, s.r.o.	4. 7. 1997	Výroba plastových výrobků Výroba plastových výrobků Maloobchod v nespecializovaných prodejních	Martin Ludvík Hana Ludvíková Milan Ludvík	Činná	25 až 49
Milan Ludvík	13. 4. 1992	Drobné výrobky ze dřeva Výroba plastových dělů	Fyzická osoba Odpovědný zástupce: Hana Ludvíková	Činná	Bez zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování z Databáze ARES (2015)

Obrázek 3.13: Vývojové milníky podniku Dřevoplast Ludvík, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Medailonek LUKOV Plast, spol. s r.o.

Obrázek 3.14: Logo firmy LUKOV Plast, spol. s r.o.



Zdroj: interní materiály firmy

LUKOV Plast, spol. s r.o. se již více než dvacet let zaměřuje na vývoj a výrobu plastových technických elektrodílů pro automobilový průmysl. Jako téměř všechny popisované rodinné podniky vznikl LUKOV Plast zanedlouho po revoluci v roce 1992 jako fyzická osoba. O pět let později se již společnost transformovala na společnost s ručením omezeným. Významným krokem byla v roce 1999 úspěšná certifikace dle ISO 9001. Firma vyznává politiku kvality a cítí odpovědnost za ochranu životního prostředí, proto prosazuje ve všech činnostech environmentální politiku a aplikuje požadavky mezinárodní normy ČSN EN ISO 14001 do všech činností závodu. Z hlediska právních úprav nového občanského zákoníku platného od 1. 1. 2014, jak uvedla paní Lukešová, přijal LUKOV Plast „*novou společenskou smlouvu splňující nové zákonné požadavky*“ (Lukešová, 2011).

Význam pro obec Český Dub (počet obyvatel v roce 2015 je 2723)

Společnost si zakládá na dobré image a vztahu k zaměstnancům. Již v roce 2006 začala s projektem z **programu Rozvoj lidských zdrojů**, jehož cílem bylo cestou vzdělávání zaměstnanců zvyšovat adaptabilitu a konkurenceschopnost firmy. Společnost LUKOV Plast spolupracuje s několika školskými institucemi. Zmínit lze například Střední školu strojní, stavební a dopravní v Liberci, Technickou univerzitu v Liberci či Vysokou školu ekonomickou v Praze. Studenti mají možnost ve firmě vykonávat praxi, seznámit se

3.5. Medailonek LUKOV Plast, spol. s r.o.

s chodem organizace, zpracovat diplomovou práci a případně získat ve společnosti i trvalý pracovní poměr. Novinkou je také koncepční spolupráce společnosti se základní školou v Českém Dubu zaměřená na IT techniku při výuce a podporu talentovaných a nadaných žáků (Goll, 2014). LUKOV Plast je držitelem několika ocenění. 3. místo v soutěži **Vodafone Firma roku 2011**. V soutěži byla hodnocena nejen ekonomická situace společnosti, ale také složitost podnikání, schopnost odlišit se od konkurence a přínos pro region, zaměstnance a životní prostředí.

Odpovědná firma roku 2011 za společensko-odpovědný přístup k podnikání.

V rámci společenské odpovědnosti firem uspořádala společnost v roce 2015 **První olympijské hry společnosti LUKOV Plast**, do kterých se aktivně zapojilo 50 zaměstnanců společnosti. Nejednalo se o první aktivitu tohoto typu. Firma již několik let pořádá různé sportovní dny a jiné teambuildingové akce. LUKOV Plast dále podporuje vybrané kulturní akce pořádané městem Český Dub a sponzoruje hasiče, základní a mateřskou školu, domov důchodců a místní mládežnický fotbalový klub.

Lze říci, že se společnost zajímá o veřejné dění (Benešová, 2015). LUKOV Plast je možno považovat za inovativní společnost, která „nechce usnout na vavřínech“. Svě inovace často financuje z dotačních prostředků: z veřejných zdrojů tak získala již téměř 34 milionů korun, především od Ministerstva práce a sociálních věcí a Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.

Výjimečnost rodinné firmy

Počet zaměstnanců společnosti se blíží ke dvěma stům padesáti, proto lze konstatovat, že společnost LUKOV Plast patří mezi nejvýznamnější zaměstnavatele na Českodubsku. Vizí společnosti je stát se „*předním dodavatelem pro automobilový průmysl a zároveň si udržet kouzlo a lehkost středně velkého podniku*“ (LUKOV Plast, 2015). Společnost má zájem o budoucí rozvoj, ale přitom si uvědomuje problémy související s přílišnou expanzí.

3.5. Medailonek LUKOV Plast, spol. s r.o.

Dalším zajímavým prvkem této společnosti je změna podílnictví ve společnosti. V roce 2000 došlo k prvním vkladům společníků. V roce 2001 se vklady upravily, **zakladatel** Ing. Vlastimil Lukeš vlastnil ve společnosti cca 54 % z obchodního podílu, zbytek vlastnily jeho tři **děti** (s podíly okolo 15 %). V roce 2005 se podíly ve společnosti dále transformovaly, nikoliv na základě vloženého kapitálu. Lze proto konstatovat, že ve společnosti se postupné předání v rámci rodiny nejen připravovalo, ale také uskutečňovalo.

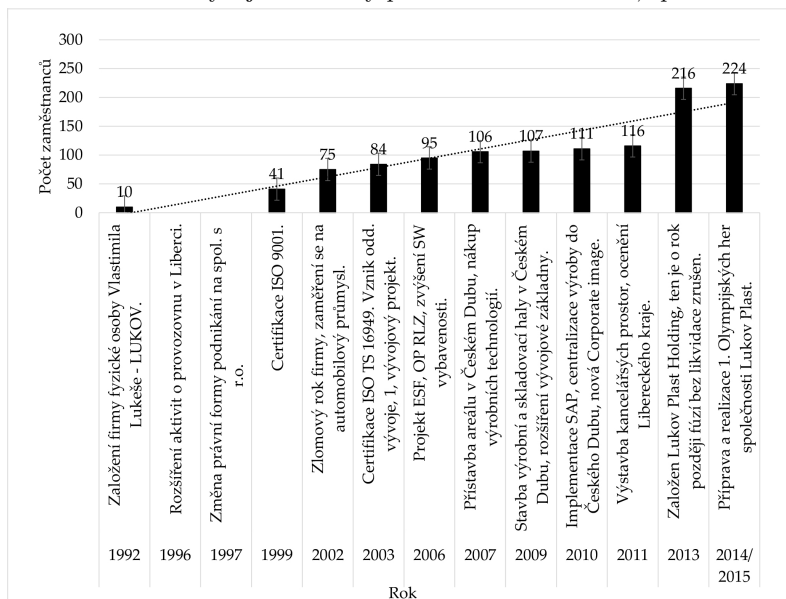
3.5. Medailonek LUKOV Plast, spol. s r.o.

Tabulka 3.5: Formální podnikatelské zápisy LUKOV Plast, spol. s r.o.

Název firmy	Založeno dne	Předmět podnikání	Společníci	Stav	Počet zaměstnanců
LUKOV Plast, spol. s r. o.	15. 7. 1997	Plastikářská výroba Zprostředkovatelská a poradenská činnost v oblasti obchodu Investorsko-inženýrská činnost ve výstavbě Úbytovací služby Velkoobchod atd.	Ing. Vlastimil Lukeš Ing. Tomáš Lukeš Ing. Klára Lukešová do 2011 Ondřej Lukeš	Činná	250 – 499
Vlastimil Lukeš	30. 9. 1992	Výroba elektřiny		Činnost ukončena	Bez zaměstnanců

Zdroj: Databáze ARES ČR (2015)

Obrázek 3.15: Vývojové milníky podniku LUKOV Plast, spol. s r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

3.6 Medailonek STARÁ DÁMA s.r.o.

Obrázek 3.16: Logo firmy Stará Dáma s.r.o.



Zdroj: Moštárna a pálenice Stará Dáma (2015)

Počátky firmy Stará Dáma lze datovat od roku 1999, kdy si dva kamarádi, Josef Bartoš a Stanislav Kučera, podnikající jako fyzické osoby již od roku 1991, otevřeli malou moštárnu v prostorách pekárny Unas. Starou stodolu a pozemky si budoucí společníci zakoupili v roce 2001 a vlastními silami ji přestavěli pro provoz firmy. **Společnost Stará Dáma byla založena v Křižanech jako společnost s ručením omezeným v roce 2002.** Oba majitelé jsou zároveň jednatelem. Značka a logo firmy (obr. 3.16) byly vybrány a odsouhlaseny členy obou zapojených rodin. Podnikatelskou činnost společnosti zajišťují zaměstnanci, kteří jsou členy obou rodin. Společnost Stará Dáma se sama pro své okolí identifikuje jako rodinná firma.

Celá společnost je rozdělena na čtyři samostatně hospodařící střediska. Jedná se o pěstitelskou pálenici, moštárnu, obchodní oddělení a prodejnu regionálních potravin a smíšeného zboží. Od svého založení je firma zaměřena na moštování ovoce dovezeného od pěstitelů (moštárna) a destilaci ovocných kvasů (pálenice). U pálenice je důležité označení „pěstitelská“, kdy společnost poskytuje výrobu jako službu zákazníkům. V roce 2005 začala Stará Dáma spolupracovat s německou rodinnou moštárnou Linke Fruchtsafte GmbH, která má velmi podobnou firemní filozofii jako Stará Dáma,

3.6. Medailonek STARÁ DÁMA s.r.o.

s.r.o. Tato spolupráce umožnila rozšířit produkci firmy asi na 30 druhů moštů, džusů, šťáv, nektarů a ovocných vín. Podnítila i zavádění nových technologií do výroby. Od roku 2009 může být produkt stáčen do 5 či 10 l plastových sáčků s výpustí pod názvem bag. S produktem jablečné šťávy v uvedeném obalu BAG 10 l společnost v roce 2010 zvítězila v soutěži Výrobek roku Libereckého kraje a Regionální potravina Libereckého kraje. Rozšíření produkce si v roce 2011 vyžádalo vybudování nové provozovny a obchodní prodejny. Stavba byla dokončena v roce 2012. (Bartošová, 2014)

Význam pro obec Křižany (v roce 2015 má 830 obyvatel)

Společnost má své sídlo v obci Křižany. Snaží se podporovat dění v obci a napomáhat k vytváření dobrých vztahů mezi lidmi. Oba majitelé jsou současně členy občanského sdružení Křižanský trpaslík. Společnost je sponzorem různých kulturních a sportovních akcí, které se v Křižanech a v okolí konají. Jedná se např. o festival Dixieland, Křižanský mejdan, školní plesy či cyklistický závod Koloděj. V roce 2009 pořádali majitelé Staré Dámy v Liberci Jakubskou pouť. Stará Dáma, s. r. o., podporuje dále mateřskou a základní školu v obci, svůj podíl má i na získání ocenění Křižany – Vesnice roku 2011. (Bartošová, 2014)

Výjimečnost rodinné firmy

Stará Dáma je malá, rodinná firma a přesně tak se snaží vystupovat i navenek. Pro majitele je nejdůležitější spokojený zákazník. Nesnaží se o hromadnou výrobu, důraz kladou na kvalitu vyráběných výrobků a poskytovaných služeb. Majitelé dbají na vstřícný přístup k zákazníkům, poctivé jednání a příjemné prostředí. (Bartošová, 2014)

3.7. Shrnutí

Tabulka 3.6: Formální podnikatelské zápisy Stará Dáma s.r.o.

Název firmy	Založeno dne	Předmět podnikání	Společníci	Stav	Počet zaměstnanců
STARÁ DÁMA s.r.o.	6. 3. 2002	Destilace, rektifikace a míchání lihovin Smíšené hospodářství Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách	Josef Bartoš Stanislav Kučera	Činná	1 až 5
Stanislav Kučera	10. 12. 2001	Zřízení prvního živnostenského oprávnění pro budoucí firmu Stanislav			

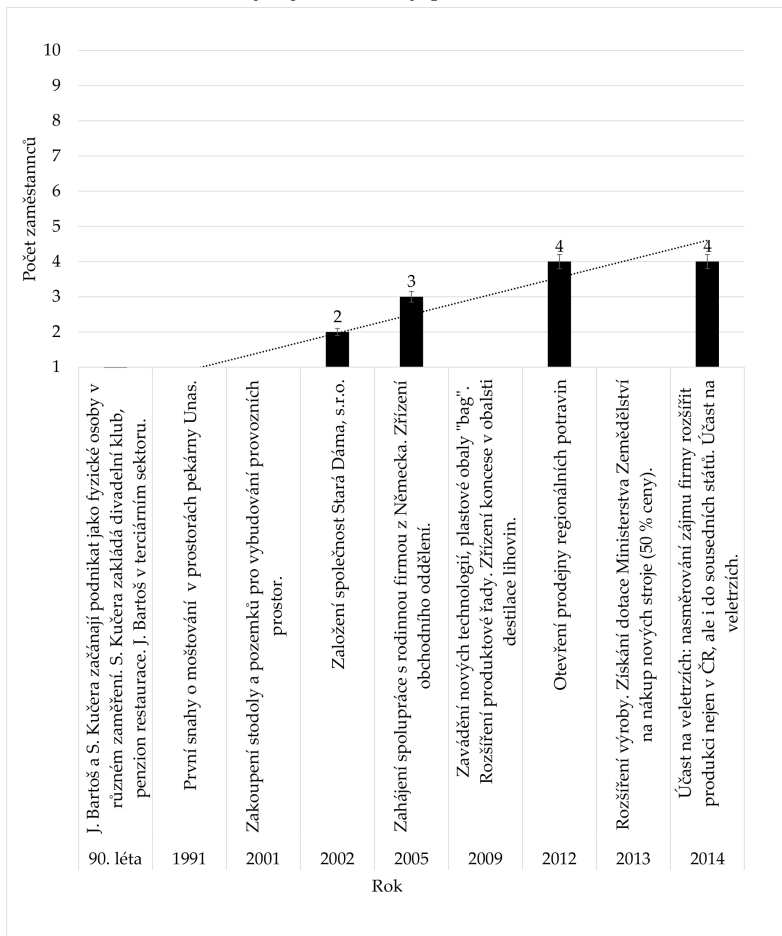
Zdroj: Databáze ARES ČR (2015)

3.7 Shrnutí

U všech analyzovaných rodinných firem byl zjištěn zájem o dění v obci a zapojení do jejich aktivit. Na základě zjištění představených v kapitolách 1 až 3 byl dále vypracován postup pro výzkum vlivu rodinných firem na vybraný region. Tímto regionem je Liberecko, konkrétně správní obvod obce s rozšířenou působností (SO ORP) Liberec. Důvodem je nejen skutečnost, že se jedná o sídlo pracoviště autorů, ale i existující úzká a dlouhodobá spolupráce Ekonomické fakulty TUL s Magistrátem města Liberec na studiích územně analytických podkladů. Autoři tak mají potřebnou znalost regionu. Tu využívají v kapitole 4, kde analyzují hospodářský vývoj vybraného regionu SO ORP Liberec. V rámci realizovaných průzkumů byli kromě specifikace regionu identifikováni nejvýznamnější zaměstnavatelé v jednotlivých obcích, a to z hlediska počtu zaměstnanců. Tyto podniky se společně se starosty obcí daného regionu staly respondenty dotazníkového průzkumu zaměřeného na zodpovězení výzkumných otázek uvedených ve 2. kapitole v oblasti rodinného podnikání a jeho vlivu na rozvoj obcí. Více viz kapitola 5.

3.7. Shrnutí

Obrázek 3.17: Vývojové milníky podniku Stará Dáma s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle Bartošová (2014)

4

Vývoj podnikatelského prostředí na úrovni obce vybraného SO ORP v ČR

Jak bylo uvedeno v úvodním souhrnném metodickém postupu, jako region k analýze vlivu rodinného podnikání na rozvoj obce byl vybrán správní obvod obce s rozšířenou působností (SO ORP) Liberec. Pro daný region zpracovával tým Ekonomické fakulty TUL již od roku 2009 studie ekonomického pilíře pro územně analytické podklady. Tým jednak region dobře zná, a to na základě lokálního šetření, a také má k dispozici data v dostatečné časové řadě. Hospodářský rozvoj se hodnotil vlastní certifikovanou metodikou (Rydvalová a Žižka, 2011 a Rydvalová et al., 2013).

4.1 Metodický postup analýzy podnikatelského prostředí ve vybraném SO ORP

Studie vývoje podnikatelského prostředí byly zpracovány na úrovni **SO ORP Liberec** v roce 2010 (s aktualizací v roce 2012) a v roce 2014 v rámci smluvního výzkumu pro aktualizaci Územně analytických podkladů (MML, 2013 a 2014).

Analýza ekonomického potenciálu sledovaných jevů byla provedena nejprve na úrovni celého SO ORP Liberec, popř. v rámci „přirozeného“ subregionu, který je vymezen zejména spádovostí obyvatel za zaměstnáním a do škol, nebo dominantním rozdělením dopravní infrastrukturou apod. Následně se zjištěné skutečnosti promítly do hodnocení ekonomického potenciálu za celý SO ORP Liberec.

4.1.1 Popis sledovaných jevů

V rámci analýzy ekonomického potenciálu SO ORP Liberec byly sledovány následující jevy v uvedené struktuře bodů A až F:

A) Rozloha a počet obyvatel obce (ČSÚ, 2011) a (ČSÚ, 2014d)

B) Zaměstnanost v obci

- *Míra registrované nezaměstnanosti* v obci k 31. 12. v letech 2000 až 2011 v % na základě dat ČSÚ (ČSÚ, 2015b) a Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky (MPSV ČR, n. d.). V případě ukazatele nezaměstnanosti se na národní úrovni evidence ČSÚ změnila metodika. Na základě dohody s Českým statistickým úřadem přechází MPSV ČR počínaje lednem 2013 na nový ukazatel nezaměstnanosti s názvem Podíl nezaměstnaných osob, který vyjadřuje podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15 – 64 let ze všech obyvatel ve stejném věku. Tento ukazatel nahrazuje doposud zveřejňovanou míru registrované nezaměstnanosti, která poměřuje všechny

4.1. Metodický postup analýzy podnikatelského prostředí ve vybraném SO ORP

dosažitelné uchazeče o zaměstnání pouze k ekonomicky aktivním osobám.

- Vzdělanostní struktura v obci v letech 2001 a 2011 (ČSÚ, 2011) a (ČSÚ, 2014d)

C) Ekonomická aktivita v obci

- *Přehled podniků s největším počtem zaměstnanců* v obci podle (Bisnode ČR, n. d.) a (ARES, 2015) k datu zpracování studie (červenec 2014) a identifikovaných *nejvýznamnějších podniků podle zástupců samosprávy obce* na základě dat z **dotazníkového průzkumu**. V případě Liberce byli doplněni další významní zaměstnavatelé v oblasti veřejného sektoru. Důležitým kritériem výběru firem bylo vedle počtu zaměstnanců sídlo podniku v analyzované obci ve vazbě na daňovou výtěžnost do rozpočtu obce.
- *Zemědělská výroba* na základě dat z **realizovaného dotazníkového průzkumu** od starostů obcí, dále podle (Bisnode ČR, n. d.) a (ARES, 2015).
- *Inovační aktivity dominantních odvětví* v obci dle předmětu podnikání významných firem v obci, sledované pouze u tzv. znalostních odvětví dle metodiky OECD (ČSÚ, 2014b). Tento indikátor poskytuje informace např. pro efektivní zaměření inovačních voucherů a jiných možností podpory inovací na úrovni obce, SO ORP a kraje. Provedená analýza, včetně závěrů inovačních aktivit, se týká obecně daných odvětví, nejedná se o konkretizaci na podniky v dané obci. Více viz kapitola 4.1.2.

D) Stav a trendy ve využití území

- *Opuštěné objekty (brownfields)* na základě dat z vlastního dotazníkového průzkumu Ekonomické fakulty TUL z roku 2009 s aktualizací v roce 2014 (Kraj LBC, c2009).
- *Využití území obce* podle dat ČSÚ (ČSÚ, c2009), Městské a obecní statistiky MOS (ČSÚ, c2013) a dále Územně analytických podkladů ČSÚ (ČSÚ, 2014c), Metodický postup pro využití území podle odborných publikací Míchal (Míchal, 1994) a Vavrouchová a Lepková (Vavrouchová, 2013).

4.1. Metodický postup analýzy podnikatelského prostředí ve vybraném SO ORP

- Spádovost obce, vyjížďka za prací a do škol za použití dat z dotazníkového průzkumu realizovaného Ekonomickou fakultou TUL v roce 2012 za rok 2011, databáze společnosti KORID (KORID, 2012) za měsíc říjen 2011 a SLDB 2011 (ČSÚ, 2014d). Od společnosti KORID byly použity údaje o počtu cestujících mezi obcemi Libereckého kraje za celý měsíc říjen 2011. Jedná se o úplné šetření, a to cesty mezi jednotlivými zónami IDOL: data "zóna– zóna", tarify, způsob platby (hotově, OPUS kartou); vybrán typický měsíc bez sezónních vlivů.
- Vymezení funkčního subregionu v rámci Libereckého kraje podle databáze Ekonomické fakulty TUL hodnotící dynamiku hospodářského rozvoje obcí (EF TUL, 2007), postup dle certifikované metodiky č. 002/2013 Ministerstva pro místní rozvoj ČR (Rydvalová, 2013).

E) Hodnocení ekonomického potenciálu hospodářského rozvoje obcí sledovaného území

Hodnocení potenciálu ekonomického rozvoje bylo provedeno pro každou obec SO ORP Liberec. Data byla sledována v letech 2006, 2009 a 2011, aktuálnější data v celistvé struktuře nebyla dostupná. Další aktualizaci šetření lze naplánovat na přelom roku 2015 a 2016 s daty na národní úrovni za rok 2014. Potenciál hospodářského rozvoje se vyhodnocoval na základě metodiky (Rydvalová, 2011) hodnocení hospodářského rozvoje obcí zpracované na Ekonomické fakultě TUL. V souladu s touto metodikou bylo dle významných faktorů stanoveno pořadí obce v rámci České republiky. Jedná se o vícerozměrnou faktorovou analýzu, která srovnává pořadí konkrétní obce s pořadím poslední obce, která ještě nemá problémy v daném faktoru. Tento stav byl charakterizován jako hranice dynamiky rozvoje. Na základě porovnání faktoru každé obce vůči stanovené hranici dynamiky rozvoje byla stanovena nízká či přijatelná dynamika rozvoje obce. Hlavním přínosem realizované faktorové analýzy je vymezení jevů, které jsou důležité pro hodnocení rozvoje obce. Každý jev je popsán ukazateli, jež jej významně specifikují.

4.1. Metodický postup analýzy podnikatelského prostředí ve vybraném SO ORP

Rozbor hodnocení rozvoje území není tématem této monografie, proto je text dále zaměřen především na tematické oblasti specifikující podnikatelské prostředí v obci. Čtenář se k tématu hodnocení potenciálu rozvoje obce může více dočíst jednak v knize Metodika hodnocení disparit na úrovni subregionů (Rydvalová, 2013), a také na webových stránkách EF TUL Socioekonomické databáze (EF TUL, 2007).

F) Závěrečné shrnutí za celý SO ORP Liberec

Pro celkové shrnutí ekonomického potenciálu byla vypracována ekonomická analýza všech obcí SO ORP Liberec. Výstupy a porovnání jednotlivých obcí jsou shrnuty v kapitole Ekonomický potenciál území. Pasporty ekonomické základny byly zpracovány u všech obcí SO ORP Liberec. SWOT analýza hospodářského pilíře celého území ORP Liberec byla zpracována formou slovního hodnocení.

4.1.2 Postup souhrnného hodnocení inovačních aktivit vybraných znalostních odvětví

V kapitole 4.1.2. je uveden metodický postup použitý pro vyhodnocení inovačních aktivit vybraných odvětví významných zaměstnavatelů v SO ROP Liberec.

V první fázi byli vymezeni významní (dominantní) zaměstnavatelé v jednotlivých obcích SO ORP Liberec, a to z hlediska počtu zaměstnanců. U těchto firem bylo specifikováno převažující odvětví (hlavní předmět podnikání). Dalším hlediskem bylo, zda se jedná o klíčová odvětví pro inovace (tzv. znalostní odvětví). Přehled znalostních odvětví je uveden v tab. 4.1. ČSÚ používá pro statistiku inovací klasifikaci znalostních odvětví založenou na dvoumístné úrovni členění klasifikace CZ–NACE r2. Sledování inovačních aktivit v České republice se provádí pomocí dotazníkového šetření pod označením TI, a to opakovaně vždy za dvouleté období. Zdrojová anonymizovaná mikrodata pro sledování inovačních aktivit byla pořízena od ČSÚ, a to z výzkumných šetření, která se uskutečnila v letech 2011 (období let 2008 až 2010) a 2013 (období let 2010 až 2012) pod názvem Dotazník o inovacích, dále také TI 2010 a TI 2012 (ČSÚ, 2014a).

Následně byly vyhodnoceny inovační aktivity ekonomických subjektů pro významná znalostní odvětví v krajích celé České republiky, a to podle zaměření hlavního předmětu jejich podnikání. Z hlediska odvětvové klasifikace podle CZ–NACE bylo potřeba zajistit data minimálně na úrovni třímístného kódu CZ–NACE. Ze získaných mikrodat od ČSÚ bylo nejprve sledováno „chování“ podniků se sídlem v ČR v oblasti inovačních aktivit ve vymezených znalostních odvětvích. Byla sledována ekonomická pozice podniků, bariéry inovačních aktivit, vymezeny inovační podniky podle typu inovace ad. ² (viz tab. 4.1).

²Výstupy analýzy lze dále použít jako podklady pro možný benchmarking, tedy srovnání daných firem v obci s celorepublikovým výsledkem v daném odvětví a dané velikosti dle počtu zaměstnanců.

4.1. Metodický postup analýzy podnikatelského prostředí ve vybraném SO ORP

Tabulka 4.1: Přehled znalostních odvětví ekonomických činností zjišťovaných dotazníkem TI2010 a TI2012

CZ–NACE – název	CZ–NACE alfabetický	CZ–NACE kód r2
Těžba a dobývání	B	05–09
Zpracovatelský průmysl	C	10–33
Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	D	35
Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	E	36–39
Velkoobchod, kromě motorových vozidel	G	46
Doprava a skladování	H	49–53
Vydavatelské činnosti	J	58
Telekomunikační činnosti	J	61
Činnosti v oblasti informačních technologií	J	62
Informační činnosti	J	63
Peněžnictví a pojišťovnictví	K	64–66
Architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy	M	71

Zdroj: (ČSÚ, 2014a)

Pozn.: Specifikace znalostních odvětví a jejich členění vychází ze zdroje: High-tech industry and knowledge-intensive services (Eurostat, 2013)

4.1. Metodický postup analýzy podnikatelského prostředí ve vybraném SO ORP

Jak bylo uvedeno výše, šetření Českého statistického úřadu TI 2010 mapuje stav inovačních aktivit za období let 2008 až 2010, šetření TI 2012 za období 2010 až 2012. Byly hodnoceny inovace a s nimi spojené aktivity v následujícím členění:

- Technické inovace (produktové a procesní) zaměřené na vznik nových nebo významně změněných produktů³, technologií a procesů.
- Netechnické inovace zahrnující inovační změny v oblasti marketingu a organizace ekonomických subjektů.

Uvedená klasifikace inovací byla zvolena z důvodu možnosti mezinárodního srovnání, a to dle revidované verze Oslo manuálu 2005 (OECD, 2005).

Postup souhrnného hodnocení inovačních aktivit vybraných znalostních odvětví

- a) Zástupci správy obce specifikovali nejvýznamnější ekonomické subjekty z hlediska počtu zaměstnanců.
- b) Bylo provedeno srovnání významných firem z průzkumu roku 2014 s předchozími šetřeními v roce 2009 a zjištěny rozdíly. Tam, kde obec neuvedla nová data, bylo použito původní vymezení významných firem obce z roku 2009. U všech firem byla provedena kontrola a případně doplněna data, a to pomocí databáze Ministerstva financí ČR pod akronymem ARES (ARES, 2015) a webového portálu MagnusWeb (Bisnode ČR, n. d.).
- c) U firem významných pro obec z hlediska počtu zaměstnanců byla dále provedena specifikace hlavního předmětu podnikání. V případě, že se jednalo o tzv. znalostní odvětví dle metodiky OECD (OECD, 2005), byl dále analyzován nejvýznamnější podnik z hlediska počtu zaměstnanců (další odvětví byla v pasportech obcí označena).

³Poznámka: Termín produkt zahrnuje jak výrobky (zboží), tak služby.

4.2. Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec

- d) U znalostních odvětví nejvýznamnějších firem byla provedena analýza inovačních aktivit firem stejné velikosti a odvětví v rámci celé ČR dle mikrodat zakoupených od ČSÚ (ČSÚ, 2014b), aby bylo možné následné srovnání firem v obci s výkonem ostatních firem v daném odvětví a dané velikosti v ČR.
- e) Ve shrnutí zprávy je uvedeno rámcové vymezení klíčových znalostních odvětví v SO ORP Liberec dle klasifikace CZ–NACE (třímístný číselný kód).

4.2 Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec

K průzkumu byl vybrán region SO ORP Liberec (obr. 4.1), pro nějž v roce 2010, 2012 a 2014 tým EF TUL realizoval studii hospodářského rozvoje obcí pro ekonomický pilíř Územně analytických podkladů (dále také ÚAP). Přírozeným hospodářským centrem oblasti je krajské město Liberec, které je hlavním zdrojem pracovních příležitostí pro ostatní obce SO ORP. Krajské město rovněž disponuje sítí školských a zdravotnických zařízení, za kterými obyvatelé okolních obcí dojíždějí. Vzdělanostní struktura obyvatel v krajském městě je výrazně lepší než v ostatních obcích SO ORP. Výjimkou je pouze Stráž nad Nisou, která má ovšem těsnou vazbu na Liberec. Správní obvod obce s rozšířenou působností Liberec sdružuje 28 obcí, z nich 7 obcí má statut města (ČSÚ, c2009). Seznam obcí je uveden v tabulce 4.6.

V rámci ekonomického pilíře byl analyzován vývoj registrované míry nezaměstnanosti v letech 2000 až 2011 vždy k 31. 12. každého roku. Jak bylo uvedeno v popisu jevů (kap. 4.1.1), roku 2012 se změnila metodika výpočtu ukazatele kvantifikujícího nezaměstnanost. Kromě toho nebyla v letech 2012 až 2013 sledována data o nezaměstnanosti na úrovni obcí v důsledku problémů s informačními systémy na MPSV ČR. Nově se od 1. čtvrtletí 2014 sleduje ukazatel „podíl nezaměstnaných osob“, který však kvůli

4.2. Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec

Obrázek 4.1: SO ORP Liberec – mapa



Zdroj: ČSÚ (2015a)

odlišné metodice není zcela srovnatelný s předchozím ukazatelem míry nezaměstnanosti.

V další etapě byla hodnocena ekonomická aktivita v obcích podle počtu ekonomických subjektů se zřetelem na odvětví a počty zaměstnanců, a to dle aktuálního stavu zjištěného z dat registru ekonomických subjektů. Zvláštní pozornost byla věnována zemědělské produkci. V dotazníkovém šetření se rovněž zjišťovala přítomnost opuštěných objektů (brownfields), které mohou představovat hrozbu pro další rozvoj obce, ale zároveň také prostor pro další rozvoj v případě své revitalizace.

Komplexní zhodnocení stavu obce bylo provedeno na základě

4.2. Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec

analýzy faktorů hospodářského rozvoje (viz část metodiky 4.1.1.). Analytický pohled založený na oficiálních datech z ČSÚ byl konfrontován se zjištěními z dotazníkového šetření realizovaného v obcích SO ORP Liberec v letech 2009 a 2014. Pro regionální rozvoj je důležitá dostatečně vzdělaná pracovní síla a podniky schopné inovačních procesů. Z tohoto důvodu byly jako další ukazatele sledovány vzdělanostní struktura a inovační aktivita v regionu. Ta je do značné míry ovlivněna či předurčena jeho odvětvovým zaměřením, proto bylo nutno pro další hodnocení vymežit nejdůležitější odvětví v každé obci. Kritériem byl počet zaměstnanců firem. Na základě zhodnocení tvrdých a měkkých dat byly pro každou obec zformulovány závěry a doporučení pro její další rozvoj. Na závěr byly za každou obec zpracovány SWOT analýza a shrnující doporučení.

4.2.1 Analýza ekonomického potenciálu SO ROP Liberec

V kapitole jsou představeny **vybrané výsledky analýzy ekonomického potenciálu**, a to v souhrnné podobě za celé SO ORP Liberec v následující struktuře:

- ekonomická základna;
- nezaměstnanost;
- vzdělanost;
- vyjížďka veřejnou dopravou;
- významní zaměstnavatelé v obci (kap. 4.2.2.);
- inovační aktivity významných zaměstnavatelů v obci (kap. 4.2.3);
- závěry a doporučení pro další rozvoj.

4.2.1.1 Ekonomická základna z hlediska ekonomických sektorů

Území SO ORP Liberec lze obecně charakterizovat jako oblast se silným postavením zpracovatelského průmyslu. V jižní a jihozápadní

4.2. Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec

části SO ORP Liberec má stále silné postavení zemědělství. Jak bylo konstatováno ve zprávě z roku 2009 (Jaksch, 2014): kombinace silného postavení zpracovatelského průmyslu (tedy sekundárního sektoru) a zemědělství (primárního sektoru) s sebou přináší hrozbu vzniku strukturální nezaměstnanosti. V souladu s obecným vývojem odvětvové struktury hospodářství v západní Evropě lze předpokládat, že podíl zpracovatelského průmyslu a zemědělství na celkové zaměstnanosti bude klesat. V absolutních hodnotách proto nelze předpokládat další růst těchto dvou sektorů⁴. Příležitosti pro vznik nových pracovních míst je třeba hledat v terciárním sektoru, tedy v oblasti služeb. Z dat SLDB 2011 (ČSÚ, 2014d) lze konstatovat, že obce v SO ORP Liberec mají podíl osob zaměstnaných v primárním a sekundárním sektoru dohromady v rozmezí cca 40 až 50 % (MML, 2013).

Z hlediska struktury ekonomické základny lze konstatovat, že téměř třetina ekonomických subjektů se zabývá průmyslovou výrobou, asi 15 % jich podniká ve stavebnictví a zhruba 2 % se věnují zemědělské výrobě. Od roku 2001 se utlumily aktivity v zemědělství, a stabilizovaly se v roce 2011. Ve službách, ať již veřejných nebo komerčních, působí přes 50 % ekonomických subjektů. Statutární město Liberec se na celkovém počtu ekonomických subjektů podílí dlouhodobě téměř 75 %, což dokládá jeho dominantní pozici v rámci SO ORP Liberec.

Z hlediska právní formy převažují mezi ekonomickými subjekty fyzické osoby podnikající na základě živnostenského nebo jiného oprávnění, jejichž podíl na celkovém počtu subjektů činí od roku 2007 stabilně více než 77 %. Jedná se většinou o drobné podniky bez zaměstnanců působící ve sféře služeb a drobných řemesel. Další významnou skupinu představují obchodní společnosti s podílem více než 13 % (v roce 2013); v roce 2001 jejich podíl činil 10 %. Ačkoli

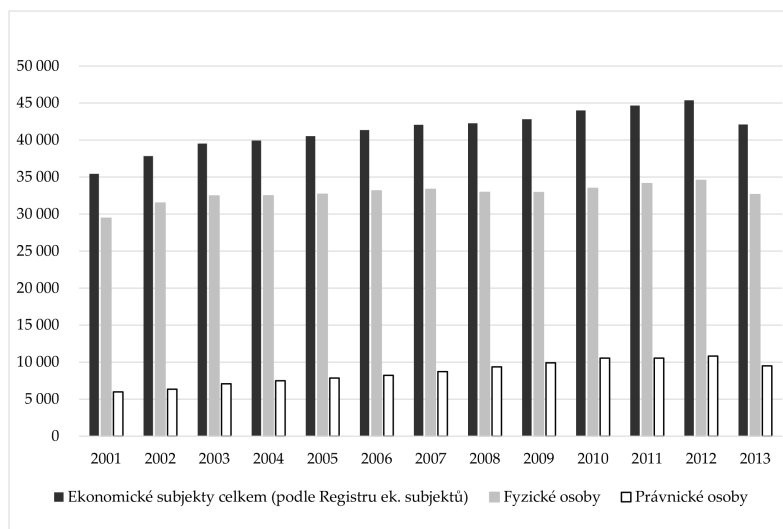
⁴Pozn. Primární sektor – prvovýroba (zemědělství, lesnictví, rybářství). Sekundární sektor – zpracovatelský průmysl, zpracování surovin a energetika, zpracování vody a stavebnictví. Terciární sektor – poskytování služeb (banky, obchod, doprava, vzdělávání, zdravotnictví. . .).

4.2. Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec

z hlediska celkového počtu podnikatelských subjektů převažují drobné a malé podniky fyzických osob, je třeba poznamenat, že z pohledu dopadu na celkovou zaměstnanost a tvorbu přidané hodnoty jsou pro region rozhodující velké podniky, které mají zpravidla formu právnické osoby.

V rámci SO ORP Liberec bylo zjištěno mezi rokem 2009 a 2012 zvýšení počtu ekonomických subjektů, a to převážně v kategorii fyzických osob (viz tabulka 4.2 a obrázek 4.2). Lze se domnívat, že se v důsledku hospodářské krize jednalo o jev tzv. skryté nezaměstnanosti. Tzn. jev, kdy si propuštění zaměstnanci zakládají svoje podniky jako podnikající fyzické osoby. V roce 2013 poklesl počet ekonomických subjektů na úroveň roku 2008.

Obrázek 4.2: Vývoj počtu ekonomických subjektů za SO ORP Liberec v letech 2001 až 2013



Zdroj: vlastní zpracování, ARES (2015)

4.2. Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec

Tabulka 4.2: Výběr ukazatelů za SO ORP Liberec z oblasti obyvatelstvo, nezaměstnanost a ekonomické subjekty

	UKAZATEL												
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
OBYVATELSTVO													
Počet obyvatel (k 31. 12.)	133380	133066	133370	133355	134309	135611	137051	138769	139850	140426	140749	141134	141555
Index stáří (počet osob ve věku 65 a více let na 100 dětí ve věku 0-14 let)	86,2	87,0	88,8	90,9	93,2	95,8	97,2	99,2	100,4	99,7	101,7	104,7	107,3
NEZAMĚSTANOST (k 31. 12. dle MPSV)													
Evidovaní uchazeči o zaměstnání	4790	5715	6342	6060	5685	5217	4085	4524	7234	7388	6651	-	-
Vápná pracovní místa	735	708	796	1354	1128	1312	2160	1080	511	688	796	-	-
Míra nezaměstnanosti (%) ^a	6,68	7,97	8,85	8,46	7,51	6,78	5,31	6,04	9,89	10,07	8,97	-	-
Podíl nezaměstnaných osob od roku 2013 (%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,6
EKONOMICKÉ SUBJEKTY SE SÍDLEM NA ÚZEMÍ SPRÁVNÍHO OBYVODU (k 31. 12.)													
Ekonomické subjekty celkem (podle Registru ek. subjektů)	35430	37834	39518	39934	40528	41353	42070	42269	42812	44008	44671	45377	42112
fyzické osoby	29442	31487	32441	32460	32679	33128	33346	32918	32897	33463	34123	34555	32623
z toho zemědělských podnikatelů ^b	1093	1119	1147	1153	1142	1123	1116	1103	190	212	219	223	252
právnické osoby	5988	6347	7077	7474	7849	8225	8724	9351	9915	10545	10548	10822	9489
z toho obchodních společností	3694	3785	3961	4135	4280	4418	4592	4800	4950	5099	5215	5348	5482
podíl och. spol. na ekonomických subjektech celkem v %	10,43	10,00	10,12	10,35	10,51	10,68	10,92	11,38	11,36	11,39	11,57	11,79	12,02
Podíl ekonomických subjektů podle vybraných odvětví ek. činnosti (%) ^c	83,10	83,22	83,09	81,26	80,69	80,11	79,26	77,88	76,84	76,04	76,39	76,19	77,47
zemědělství, lesnictví a rybnářství	3,8	3,6	3,6	3,6	3,6	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
průmysl celkem	15,0	14,7	14,6	14,5	14,4	14,3	13,9	13,5	13,3	13,4	13,6	13,4	-
stavebnictví	15,6	15,3	15,3	15,4	15,5	15,6	15,8	15,5	15,9	16,2	15,8	15,8	-
velkoobchod, maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	33,2	33,9	32,9	32,3	31,8	31,7	31,6	31,3	31,2	31,0	30,6	30,7	-
Průmysl, stavebnictví a velkoobchod, maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	26583	-	25753	23934	10638	10572	9604	11165	11579	11772	11987	11696	-
1-9 zaměstnanců (mikropodniky)	3257	-	3347	3519	2839	3049	3034	3072	3016	3046	2971	2962	-
10-49 zaměstnanců (malé podniky)	666	-	766	747	687	720	724	725	689	627	596	627	-
50-249 zaměstnanců (střední podniky)	145	-	131	151	165	162	164	173	157	146	152	146	-
250 a více zaměstnanců (velké podniky)	31	-	29	31	31	32	31	30	31	30	30	26	-
nezjištěno	4748	-	9292	11556	26168	26819	28512	27103	27348	28365	28904	29951	-

Zdroj: (ČSÚ, 2014c), (ČSÚ, 2014b)

^amíra nezaměstnanosti je vypočtena jako podíl registrovaných uchazečů o zaměstnání a obyvatel ekonomicky aktivních (ČSÚ, 2014c) – do roku 2004 se počítá z uchazečů celkem, od roku 2005 pouze z uchazečů dosažitelných, od roku 2012 se změnil ukazatele nezaměstnanosti

^bdo roku 2008 včetně samostatně hospodářících rolníků nezapsaných v obchodním rejstříku

^cdo roku 2008 podle OKEČ

^ddo roku 2004 vč. nezjištěno

4.2. Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec

4.2.1.2 Nezaměstnanost

Z tab. 4.3, kde je uvedena míra nezaměstnanosti k **31. 12. 2009**, je zřejmé, že nejvyšší hodnotu vykazovaly obce Zdislava, Janovice v Podještědí, Křižany, Rynoltice, Dlouhý Most a Nová Ves. Nejnižší míru nezaměstnanosti měly obce Hodkovice nad Mohelkou, Janův Důl a Liberec.

Z analýzy míry nezaměstnanosti v roce 2009 a 2011 lze vypočítat celkové snížení míry nezaměstnanosti v SO ORP Liberec, viz tab. 4.3. V případě obcí s vysokou mírou nezaměstnanosti ke konci **roku 2011** se jednalo o obce obdobné jako v roce 2009, jmenovitě Dlouhý Most, Janovice v Podještědí, Křižany, Nová Ves, Proseč pod Ještědem a Zdislava. Razantní zlepšení sledovaného ukazatele míry nezaměstnanosti pod průměrnou míru registrované nezaměstnanosti v ČR za rok 2011 lze konstatovat u obcí Cetenov a Janův Důl, Stráž nad Nisou a Všelibice. Je patrné, že zjištěné skokové změny v míře nezaměstnanosti jsou v malých obcích ovlivněny nízkým počtem ekonomicky aktivního obyvatelstva, kdy ztráta zaměstnání malého počtu osob vyvolá razantní zvýšení míry nezaměstnanosti. Což platí i v opačném případě. U některých obcí je změna míry nezaměstnanosti ovlivněna změnou počtu ekonomicky aktivního obyvatelstva (Dlouhý Most, Jeřmanice, Kryštofovo Údolí, Mníšek, Stráž nad Nisou, Šimonovice). Výrazná změna míry nezaměstnanosti je v tab. 4.3 patrná zejména u obcí, kde významně vzrostl počet obyvatel, např. v důsledku nové bytové výstavby v Šimonovicích (typicky suburbánní zóna Liberce).

Po metodické změně ukazatele nezaměstnanosti v roce 2013 (data za 1. čtvrtletí 2014) byla nezaměstnanost za rok 2013 hodnocena ukazatelem podílu nezaměstnaných osob, který vyjadřuje podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15 až 64 let ke všem obyvatelům ve stejném věku (nikoliv k ekonomicky aktivním osobám). Ukazatel proto nelze srovnávat s předchozími obdobími a lze jen vymezit obce s nejvyšší a nejnižší úrovní daného podílu. Vysokou nezaměstnanost vykazují Křižany, Nová Ves, Proseč pod Ještědem. Nejnižších hodnot dosahují obce Cetenov

4.2. Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec

Tabulka 4.3: Míra nezaměstnanosti v SO ORP Liberec v % ve vybraných letech

Obec	registrovaná míra nezaměst- nanosti* k 31. 12. 2009 v %	registrovaná míra nezaměst- nanosti* k 31. 12. 2011 v %	Podíl nezaměst- nanosti** k 31. 3. 2014 v %
Bílá	10,90	7,1	8,5
Bílý Kostel nad Nisou	9,60	10,5	7,1
Cetenov	9,60	3,8	5,1
Český Dub	10,40	9,8	7,2
Dlouhý Most	14,00	13,4	9,2
Hlavice	9,20	10,1	7,2
Hodkovice nad Mohelkou	8,10	8,0	5,5
Hrádek nad Nisou	11,60	9,3	7,4
Chotyně	13,90	7,2	6,5
Chrastava	12,50	9,5	9,3
Jablonné v Podještědí	10,70	10,3	8,1
Janovice v Podještědí	17,60	13,7	9,2
Janův Důl	8,60	8,6	9,3
Jeřmanice	11,00	9,2	4,9
Kryštofovo Údolí	11,10	9,3	7,6
Křižany	16,90	15,6	10,3
Liberec	9,00	8,7	8,9
Mníšek	10,00	9	7,7
Nová Ves	14,10	18,3	11,3
Oldřichov v Hájích	11,50	11,9	8,6
Osečná	13,10	10,6	7,2
Proseč pod Ještědem	11,40	16,7	13
Rynoltice	14,90	10,9	7,1
Stráž nad Nisou	10,80	6,6	7,7
Světlá pod Ještědem	10,10	11	6
Šimonovice	11,60	12,6	5,8
Všelibice	9,50	5,3	8,7
Zdislava	19,20	18,3	11,7

Zdroj: * (MPSV ČR, n. d.), ** (ČSÚ, 2015b)

4.2. Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec

(velice malá obec) a Šimonovice (obec, kde se od roku 2001 do roku 2013 zvýšil počet obyvatel z 358 na 1033, a to v důsledku zmíněné výstavby nových domů a přísunem mladých rodin), dále Jeřmanice a Hodkovice nad Mohelkou. V roce 2013 lze konstatovat celkové zlepšení ukazatele nezaměstnanosti, kdy se vlivem změny metodiky výpočtu uměle snížila vykazovaná nezaměstnanost. Je však třeba zdůraznit, že uvedené snížení je pouze zdánlivé, neboť počet uchazečů o zaměstnání byl vztažen k vyššímu počtu osob ve jmenovateli daného ukazatele. Jmenovatel ukazatele, podíl nezaměstnaných osob, ve srovnání s předchozím ukazatelem míry nezaměstnanosti totiž zahrnuje i osoby ekonomicky neaktivní, které ovšem splňují podmínku věku (15 až 64 let).

4.2.1.3 Vzdělanost

Podle dat **sčítání lidu, domů a bytů (SLDB) z roku 2001** (ČSÚ, 2011) je ekonomická úroveň zásadně ovlivněna vzdělaností obyvatel, kterou nelze hodnotit zcela příznivě. S výjimkou statutárního města Liberec a obcí Kryštofovo Údolí, Stráž nad Nisou a Světlá pod Ještědem byl podíl obyvatelstva s vyšším a vysokoškolským vzděláním nižší než 10 %. Nejvyšší vzdělanost obyvatelstva vykazuje město Liberec, kde podíl obyvatel s vyšším a vysokoškolským vzděláním činí přes 15 %. Nejnižší vzdělanost vykazují obce Nová Ves, Janovice v Podještědí, Chotyně a Jeřmanice, kde je podíl obyvatelstva s vyšším a vysokoškolským vzděláním nižší než 4 %. Nízká vzdělanost obyvatelstva zhoršuje jeho uplatnitelnost na trhu práce a zejména v hospodářsky slabých obcích je hlavní příčinou vysoké míry nezaměstnanosti. Patnácti a víceletí občané tvořili v roce 2001 v ORP Liberec 84 % obyvatelstva. Z této skupiny obyvatelstva bylo cca 37 % vyučených nebo se středoškolským vzděláním bez maturity. Při **novém sčítání SLBD (2011)** se vzdělanostní struktura posunula, což bylo možné předpokládat ve vazbě na předchozí vývoj, např. srovnání počtu vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva České republiky ze SLBD v roce 1991 a SLBD v roce 2001 (ČSÚ, 2011) vykázalo téměř 31% nárůst.

4.2. Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec

Mezi lety 2001 a 2011 (ČSÚ, 2014d) se ve většině obcí SO ORP Liberec zvýšil počet obyvatel (asi o 5 %), s výjimkou obcí Český Dub a Jablonné v Podještědí. V těchto obcích se počet obyvatel mírně snížil. Naopak razantně, a to o 65 % (z 358 obyvatel v roce 2001 na 1033 v roce 2013), počet obyvatel vzrostl v Šimonovicích.

Jak je patrné z tab. 4.4, z hlediska vzdělanostní struktury je možno konstatovat posun k vyššímu stupni vzdělání, a to u všech obcí SO ORP Liberec. Je však nutné upozornit na pokles počtu vzdělaných v kategorii vyučení a středoškolské bez maturity, což odpovídá současnému trendu útlumu učebních oborů v České republice. Nedostatek vyučených v některých řemeslech vnímají někteří zaměstnavatelé v průmyslu jako brzdu dalšího rozvoje. Počet vysokoškolsky vzdělaných obyvatel se mezi roky 2001 až 2011 zvýšil více než o 46 %, což souvisí se zpřístupněním vysokoškolského vzdělání širšímu počtu absolventů středních škol. Obecně by se měl tento trend projevit pozitivně v zaměstnanosti obyvatelstva. Na druhé straně je nutno kriticky vnímat oborovou strukturu absolventů, neboť se zvýšil počet absolventů vysokých škol zejména v humanitních a společenských oborech. Počet absolventů technických oborů zůstává téměř konstantní, a tak přes celkově vyšší formální vzdělanost obyvatelstva přetrvává nedostatek technicky vzdělaných vysokoškoláků, na což upozorňují i zaměstnavatelé. Uvedený problém však souvisí s celkovým nastavením vzdělanostní politiky České republiky a nelze ho bezprostředně ovlivnit na úrovni Libereckého kraje nebo SO ORP Liberec.

4.2.1.4 Vyjížďka veřejnou dopravou (IDOL – integrovaný dopravní systém Libereckého kraje)

K analýze vyjížďky obyvatelstva z obcí byly použity údaje o počtu prodaných jízdenek mezi zónami v rámci integrovaného dopravního systému Libereckého kraje IDOL. Data poskytla společnost KORID (KORID, 2012) a pro zjištění směru vyjížďky byla agregována a vztažena k počtu trvale bydlících obyvatel obce. Pro minimalizaci sezónních vlivů byly použity údaje o vyjížďce za měsíc říjen 2011. Dle

4.2. Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec

Tabulka 4.4: Vzdělanost v SO ORP Liberec (dle SLDB 2001 a 2011)

Kód	Název obce	obyvatelé 15+		bez vzdělání		ZŠ + ne-ukončené		využ. + SŠ bez mat.		ÚSO+ maturita		VOŠ		VŠ	
		2001	2011	2001	2011	2001	2011	2001	2011	2001	2011	2001	2011	2001	2011
563901	Bílá	657	705	0	4	189	132	269	271	152	184	9	22	28	65
563919	Bílý Kostel nad Nisou	649	728	3	3	179	117	309	353	113	158	15	17	23	43
563943	Cetovov	99	99	0	0	34	21	39	31	20	30	4	8	2	1
563960	Český Dub	2425	2466	12	14	645	521	1026	913	552	629	63	78	122	191
530468	Dionýš Most	453	655	4	4	115	132	225	224	72	187	8	18	18	58
564052	Hlavice	206	193	2	1	76	41	71	70	38	49	2	7	15	18
564061	Hodkovice nad Mohelkou	2167	2367	10	38	511	416	937	951	483	616	46	80	85	183
564095	Hrádek nad Nisou	5996	6267	39	53	1833	1516	2662	2596	1123	1337	107	144	184	267
564109	Chotyně	679	714	6	0	197	156	340	331	102	148	11	13	14	23
564117	Chrastava	4779	5016	18	29	1330	1095	2112	1947	951	1198	83	143	231	305
561631	Jablomné v Podještědí	3060	3152	12	19	928	730	1354	1263	555	700	59	77	94	163
561657	Janovice v Podještědí	69	72	0	2	21	15	34	36	10	11	2	3	0	2
546658	Janův Důl	115	127	0	0	40	23	47	50	19	30	4	6	3	12
530484	Jeřmanice	261	371	4	2	94	63	98	119	50	115	2	13	8	48
564176	Kvašňatovo Údolí	168	256	1	1	33	42	75	91	34	65	7	14	15	35
564184	Křizany	538	657	5	2	185	165	246	272	74	125	10	20	14	42
563889	Liberec	83861	88102	248	358	16140	13309	29745	26372	23224	25217	3337	3883	9334	13128
564231	Maňšek	884	1093	9	4	213	183	386	394	194	292	25	44	42	116
546593	Nová Ves	544	655	7	25	181	155	258	280	62	117	3	10	10	35
564281	Oldřichov v Hájích	390	557	2	3	103	111	181	119	68	119	6	21	13	52
564290	Osečná	798	853	3	5	200	168	340	347	192	218	18	29	28	47
544345	Proseč pod Ještědem	229	285	1	0	57	42	104	107	56	89	4	13	7	24
564397	Rynoltice	603	645	6	4	173	148	263	258	109	160	11	15	23	45
544477	Straž nad Nisou	1469	1762	3	5	303	236	565	568	399	551	56	71	130	250
564427	Svetlá pod Ještědem	672	753	0	1	159	109	264	268	171	233	21	34	49	88
564460	Šimonovice	312	668	2	4	92	100	184	189	61	209	5	22	12	121
564532	Všelibice	420	458	0	1	135	107	181	177	71	116	10	14	18	33
564541	Zalšlava	203	227	0	1	69	54	84	86	38	52	4	6	5	16
	CELKEM	112706	119903	397	563	24235	19907	42405	38785	28993	32955	3932	4835	10527	15411
	Podíl v %	100	100	0	0	22	17	38	32	26	27	3	4	9	13

Zdroj: (ČSÚ, 2014c), (ČSÚ, 2011), (ČSÚ, 2014d)

4.2. Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec

zkušeností pracovníků společnosti KORID je tento měsíc nejméně ovlivněn sezónními vlivy. Na základě vymezení hlavních přepravních proudů byla stanovena spádovost obce k nejvýznamnějšímu centru.

Z analýzy směrů vyjíždky vyplývá, že některé obce primárně spádují nejprve do středisek místního významu (Český Dub, Chrastava, Hrádek nad Nisou, Křižany, Rynoltice, Všelibice), viz tab. 4.5, tato střediska místního významu poté spádují do sídla SO ORP Liberec. Výjimku v tomto směru představuje pouze obec Křižany, u které je nejsilnější vyjížďka do Osečné a teprve poté do Liberce.

Tabulka 4.5: Spádovost dle vyjíždky veřejnou dopravou

Středisko místního významu	Spádující obce
Český Dub	Bílá, Cetenov, Proseč pod Ještědem, Všelibice
Chrastava	Bílý Kostel nad Nisou, Nová Ves
Hrádek nad Nisou	Chotyně
Rynoltice	Janovice v Podještědí
Křižany	Zdislava
Všelibice	Hlavice
Centrum SO ORP	Spádující obce
Liberec	Český Dub, Dlouhý Most, Hodkovice nad Mohelkou, Hrádek nad Nisou, Chrastava, Jablonné v Podještědí, Janův Důl, Jeřmanice, Kryštofovo Údolí, Křižany, Mníšek, Oldřichov v Hájích, Osečná, Rynoltice, Stráž nad Nisou, Světlá pod Ještědem, Šimonovice

Zdroj: vlastní zpracování z dat KORID (2012)

4.2. Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec

V rámci analýzy ekonomického potenciálu oblasti byla specifikována rovněž spádovost obce na základě dat ze SLDB 2011 (ČSÚ, 2014d), a to v pasportu každé obce (Jaksch, 2014). Údaje ze společnosti KORID a SLDB 2011 jsou v poměrně vysokém souladu, proto zde nejsou uvedeny oboje.

4.2.2 Analýza ekonomických aktivit firem v SO ORP Liberec

Součástí studie ekonomického potenciálu SO ORP Liberec bylo na základě dotazníkového šetření samosprávy jednotlivých obcí v období 1. čtvrtletí 2010 a roku 2014 určení aktivit ekonomických subjektů v obcích. Dotazníky formou otevřených otázek byly zaměřeny na následující oblasti:

- charakteristika obce;
- občanské vybavení;
- dostupnost úřadů;
- významné výrobní a zemědělské činnosti v obci;
- inženýrské sítě a odpadové hospodářství;
- rozvojové programy a plány obce.

V roce 2010 byl průzkum realizován formou řízených rozhovorů s hodnocením stavu k 31. 12. 2009 se 100% návratností. V roce 2014 po dohodě se zástupci zadavatele projektu Magistrátu města Liberec (dále také MML) měly dotazníky pouze písemnou formu, což ovlivnilo návratnost, která činila 50 %. Data byla dále doplňována a upřesňována z veřejně dostupných zdrojů ARES (ARES, 2015), případně z komerčně zakoupené databáze MagnusWeb (Bisnode ČR, n. d.). Přehled návratnosti dotazníků v letech 2010 a 2014 je uveden v tab. 4.6.

Vyhodnocení dotazníkového průzkumu bylo zpracováno formou tabulky v Excelu. Databáze obsahuje přehled o zařízení občanské vybavenosti (sportovní a rekreační zařízení, ubytovací kapacity, ostatní služby), úřadů v obci (stavební, živnostenský úřad, matrika,

4.2. Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec

pošta, policie), seznam nejvýznamnějších ekonomických subjektů dle vnímání představitelů samosprávy obce (zemědělská výroba, ostatní výroba), včetně údajů o vyjíždě za zaměstnáním a existenci výrobních zón a brownfieldů v katastru obce, stavu inženýrských sítí (vodovod, kanalizace, čistírny odpadních vod, plynofikace, energetika), odpadového hospodářství a rozvojových plánů obce. Základním třídícím znakem je obec.

V první fázi analýzy ekonomických aktivit byli vymezeni významní (dominantní) zaměstnavatelé jednotlivých obcí SO ORP Liberec, a to z hlediska počtu zaměstnanců. U těchto firem byly specifikovány převažující odvětví (hlavní předmět podnikání), vývoj počtu zaměstnanců a adresa sídla firem (otázka daňové výtěžnosti).

Ve druhé fázi prošla analýzou znalostní odvětví zjištěných významných zaměstnavatelů v obcích SO ORP Liberec.

4.2.3 Analýza inovačních aktivit firem významných zaměstnavatelů v obcích SO ORP Liberec

Dalším klíčovým parametrem pro rozvoj regionu vedle vzdělanosti jsou inovační aktivity ekonomických subjektů. Jak konstatovala i studie z roku 2013 *Ekonomika, podnikatelské prostředí a trh práce* (EUNICE CONSULTING, 2013) zpracovaná pro Magistrát statutárního města Liberec, mezi slabé stránky Liberecka patří skutečnost, že *investice proudí do oborů s nízkou přidanou hodnotou a zavádění inovací v podnicích je výrazně omezeno nedostatkem nejen finančních zdrojů* (EUNICE CONSULTING, 2013, s. 64). Na základě tohoto zjištění byla provedena analýza, která se zaměřila na vyhodnocení inovačních aktivit podle převažujícího předmětu podnikání firem.

Analyzována byla ta odvětví, která jsou v obcích SO ORP dominantní, tedy jsou hlavním předmětem podnikání firem pro obec významných z hlediska počtu zaměstnanců. Dalším hlediskem bylo, zda se jedná o klíčová odvětví pro inovace (tzv. znalostní odvětví).

4.2. Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec

Tabulka 4.6: Přehled návratnosti dotazníků charakteristiky obcí SO ORP Liberec v letech 2010 a 2014

pořadí	Správní obvod obce s rozšířenou působností Liberec (5105)	2010	2014
1	563901 Bílá	1	1
2	563919 Bílý Kostel nad Nisou	1	1
3	563943 Cetenov	1	0
4	563960 Český Dub	1	1
5	530468 Dlouhý Most	1	0
6	564052 Hlavice	1	1
7	564061 Hodkovice nad Mohelkou	1	1
8	564095 Hrádek nad Nisou	1	0
9	564109 Chotyně	1	0
10	564117 Chrastava	1	1
11	561631 Jablonné v Podještědí	1	1
12	561657 Janovice v Podještědí	1	0
13	546658 Janův Důl	1	1
14	530484 Jeřmanice	1	1
15	564176 Kryštofovo Údolí	1	0
16	564184 Křižany	1	0
17	563889 Liberec	1	1
18	564231 Mníšek	1	1
19	546593 Nová Ves	1	0
20	564281 Oldřichov v Hájích	1	0
21	564290 Osečná	1	0
22	544345 Proseč pod Ještědem	1	1
23	564397 Rynoltice	1	1
24	544477 Stráž nad Nisou	1	0
25	564427 Světlá pod Ještědem	1	0
26	564460 Šimonovice	1	0
27	564532 Všelibice	1	1
28	564541 Zdislava	1	0
	suma	28	14

Zdroj: vlastní zpracování

4.2. Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec

ČSÚ používá pro statistiku inovací klasifikaci znalostních odvětví založenou na dvoumístné úrovni členění klasifikace CZ–NACE r2, viz tab. 4.1. Jak bylo uvedeno v kapitole 4.1.2, sledování inovačních aktivit se v České republice provádí pomocí dotazníkového šetření pod označením TI, a to opakovaně vždy za dvouleté období. Zdrojová anonymizovaná mikrodata pro sledování inovačních aktivit byla pořízena od ČSÚ, a to z výzkumného šetření, které se uskutečnilo v letech 2011 (období let 2008 až 2010) a 2013 (období let 2010 až 2012) pod názvem Dotazník o inovacích (dále také ČSÚ, 2014a).

Jak uvádí ČSÚ (ČSÚ, 2014a), největší podíl inovujících podniků je evidován v odvětví informačních technologií, telekomunikací a zpracovatelském průmyslu. Nejméně inovujících podniků je v odvětvích doprava a skladování, těžby a dobývání. Předkládané hodnocení nejprve poskytuje přehled dominantních odvětví v obcích SO ORP Liberec (jedná se o odvětví, která převažují v podnicích s největším počtem zaměstnanců v dané obci). Tab. 4.7 ukazuje znalostní odvětví, která byla identifikována v obcích SO ORP Liberec u firem s **významným počtem zaměstnanců** pro obec sídla firmy. Proto se v případě Liberce jedná o velké firmy a u některých obcí, např. Bílá, se jedná o podniky malé. V uvedené tab. 4.7 je v pátém až osmém sloupci uvedeno hodnocení inovačních aktivit daného znalostního odvětví a dané velikosti podniku dle dotazníkových šetření TI v České republice.

V obcích SO ORP Liberec se nacházejí významní zaměstnavatelé, kteří dle svého převažujícího (hlavního) předmětu podnikání působí v tzv. znalostním odvětví. Nejčastěji se jedná o podniky ve zpracovatelském průmyslu, dále podniky v oblasti dopravy a skladování, kde se v případě malých obcí jedná převážně o silniční dopravu, v Liberci pak také o městskou a příměstskou pozemní osobní dopravu. Dalšími znalostními odvětvími jsou těžba a dobývání, zásobování vodou, činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi.

V uvedených odvětvích lze předpokládat jednak podporu inovací na úrovni Evropské komise (např. Horizon 2020, Strukturální fondy apod.)

4.2. Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec

Tabulka 4.7: Přehled znalostních odvětví významných firem obcí SO ORP Liberec a hodnocení jejich inovačních aktivit v ČR

Kód	Název obce	Znalostní odvětví v převažujícím předmetu podnikání nejvýznamnějších firem v OBCI dle kódu CZ-NACE	Velikost významných firem v daném odvětví v OBCI	Podíl inovačních firem ČR v odvětví v %		Dvě nejvýznamnější bariéry inovačních aktivit daného odvětví v ČR	Podpora inováci z veřejných zdrojů (R-region, St-stát, ESIF, RPEU) v ČR	Nejvýznamnější převažující partner (R-inovačních aktivit firem daného odvětví v ČR)	
				2010	2012				R
563901	Bílá	139 – Výroba konfekčních textilií 289 – Výroba ostatních strojů pro speciální účely	střední malé	45 43	46 52	NFP, VIN NFP, NPI	x x	x x	dodavatelé dodavatelé
563919	Bílý Kostel nad Nisou	494 – Sliční nákladní doprava	malé	30	15	NFP, VIN	x		dodavatelé
563943	Cetenov	161 – Výroba pilařská a impregnace dřeva	malé	33	19	NFP, OT		x	neuvedeno
563960	Český Dub	222 – Výroba ostatních plastových výrobků 256 – Obrábění	střední malé střední	69 55 40	68 47 43	NFP, OT NFP, NKP	x x	x x	spolupracující podniky spolupracující podniky
530468	Dlouhý Most	310 – Výroba ostatního nábytku	střední	62	51	NFP, VIN	x	x	spolupracující podniky
564052	Hlavice	494 – Nákladní silniční doprava	střední	30	15	NFP, VIN			dodavatelé

4.2. Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec

Kód	Název obce	Znalostní v převažujícím předmětu podnikání nejvýznamnějších firem v OBCI dle kódu CZ-NACE	Velikost význam- ných firem v daném odvětví v OBCI	Podíl ino- vacních fi- rem ČR v odvětví v %	Dvě nejvýznamnější bariéry inovačních aktivit firem daného odvětví v ČR	Podpora inovací z veřejných zdrojů (R- region, St- stát, RPEU) v ČR	Nejvýznamnější převažující partner inovačních aktivit firem daného odvětví v ČR	
564061	Hodkovice nad Mo- helkou	293 – Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla	velké	75	VIN, NFP	x	x	spolupracující podniky, také univerzity
564095	Hrádek nad Nisou	221 – Výroba pryžových výrobků 245 – Výroba odličků z lehkých neželezných kovů	malé velké velké	40 100 93	NFP, VIN NFP, VIN	x	x	spolupracující podniky spolupracující podniky
564109	Chotyně	204 – Výroba mýdel a detergentů 252 – Výroba radiátorů a kotlů k ústřednímu topení	malé malé	85	VIN, OT	x	x	spolupracující podniky neuvečeno, málo respondentů
564117	Chrastava	282 – Výroba průmyslo- vých chladících a klima- tizačních zařízení 289 – Výroba strojů na výrobu textilu, oděv- ních výrobků a výrobků z usní 293 – Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla	střední střední velké	88 75 75	NFP, NKP NFP, VIN VIN, NFP	x x x	x	spolupracující podniky dodavatelé spolupracující podniky, také univerzity
561631	Jablomné v Podjéštědí	281 – Výroba ostatních čerpadel a kompresorů	střední	54	NFP, VIN	x	x	spolupracující podniky

4.2. Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec

Kód	Název obce	Znalostní odvětví v převažujícím předmětu podnikání nejvýznamnějších firem v OBCI dle kódu CZ-NACE	Velikost význam- ných firem v daném odvětví v OBCI	Podíl ino- vacních fi- rem ČR v odvětví v %	Dvě ino- vacních bar- riéry v odvětví v daného odvětví v ČR	Podpora inovací z veřejných zdrojů (R- region, St- stát, ESF, RPEU) v ČR	Nejvýznamnější převažující partner (R- stát, RPEU) daného odvětví v ČR
564061	Hodkovice nad Mo- helkou	293 – Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla	velké	75	73 VIN, NFP	x	x spolupracující podniky, také univerzity
561657	Janovice v Podještědí	259 – Výroba drátěných výrobků, řetězů a pružin	střední	88	79 NFP, OT	x	x spolupracující podniky, také komerční VaV dodavatelé
564658	Janův Důl	494 – Silniční nákladní doprava	malé	30	15 NFP, VIN	x	x spolupracující podniky
530484	Jeřmanice	222 – Výroba ostatních plastových výrobků	malé	50	43 NFP, VIN	x	x neuvečeno, málo respondentů
564176	Kryštofovo Údolí	461 – Zprostředkování obchodu v oblasti sta- vebnictví	malé	55	35 NFP, OT	-	- nejsou firmy se znalostním odv.
564184	Křížany	107 – Výroba pečár. a cukrář. výrobků, kromě trvanlivých	střední	70	60 NFP, OT	x	x dodavatelé
563889	Liberec	081 – Provoz pískoven a šterkopskoven, téžba jílů a kaolínu	velké	100	60 VIN, NPI	-	- neuvečeno, málo respondentů
		107 – Výroba pečár- ských výrobků	velké	89	81 NFP, VIN	x	x spolupracující podniky
		222 – Výroba ostatních plastových výrobků	velké	83	84 NFP, NKP	x	x spolupracující podniky

4.2. Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec

Kód	Název obce	Znalostní v převažujícím předmetu podnikání nejvýznamnějších firem v OBCI dle kódu CZ-NACE	Velikost význam- ných firem v daném odvětví v OBCI	Podíl ino- vacních fi- rem ČR v odvětví v %	Dvě ino- vacních fi- rem ČR v odvětví v %	Dvě nejvýznamnější bariery inovačních aktivit firem daného odvětví v ČR	Podpora inovací z veřejných zdrojů (R- region, St- stát, ESIF, RPEU) v ČR	Nejvýznamnější převažující partner (R- stát, inovačních aktivit firem daného odvětví v ČR		
		245 – Výroba odličků z lehkých neželezných kovů	velké	93	75	NFP, NKP	x	x	spolupracující podniky	
		263 – Výroba komunikačních chladicích a klimatizačních zařízení	velké	83	83	NFP, VIN		x	spolupracující podniky	
		282 – Výroba průmyslových chladicích a klimatizačních zařízení	velké	78	77	NFP, VIN, (NKP)	x	x	spolupracující podniky	
		293 – Výroba ostatních dlhů a příslušenství pro motorová vozidla	velké	75	73	VIN, NFP, (NKP)	x	x	spolupracující podniky, také univerzity	
		493 – Městská a pří- městská pozemní osobní doprava	velké	73	81	NFP, VIN	x	x	spolupracující podniky a dodavatelé	
564231	Mníšek	256 – Pevňovací úprava a zkušební kování 494 – Silniční nakladní doprava	malé	55	47	NFP, NKP		x	spolupracující podniky dodavatelé	
546593	Nová Ves	236 – Výroba betonových výrobků pro stavební účely	malé	50	48	NFP, VIN		x	x	neuveдено, málo respondentů
564281	Oldřichov v Hájích	161 – Výroba pilásková a impregnace dřeva	malé	33	19	NFP, OT		x	x	neuveдено, málo respondentů

4.2. Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec

Kód	Název obce	Znalostní odvětví v převažujícím předmětu podnikání nejvýznamnějších firem v OBCI dle kódu CZ-NACE	Velikost významných firem v daném odvětví v OBCI	Podíl inovačních firem ČR v odvětví v %	Dvě nejvýznamnější bariéry inovačních firem daného odvětví v ČR	Podpora inovací z veřejných zdrojů (R-region, St- stát, ESF, RPEU) v ČR	Nejvýznamnější převažující partner (R-inovačních firem daného odvětví v ČR	
564290	Osečná	293 – Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla	malé	31	42 NPF, NPI	x	x	neuveдено, málo respondentů
544345	Proseč pod Ještědem	494 – Silniční nákladní doprava	malé	30	15 NPF, VIN	x		dodavatelé
564397	Rynoltice	381 – Shromažďování a sběr odpadů, kromě nebezpečných	střední	29	38 NPI	x	x	nejsou firmy se znalostním odv. neuvedeno, málo respondentů
544477	Stráž nad Nisou	293 – Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla	velké	75	73 VIN, NFP	x	x	spolupracující podniky, také univerzity
564427	Světlá pod Ještědem	251 – Výroba kovových konstrukcí a jejich dílů	malé	40	28 NPF, VIN	x	x	spolupracující podniky
		162 – Výroba ostatních výrobků stavebního truhlářství a tesařství	malé	50	43 NPF, OT	x	x	spolupracující podniky
		222 – Výroba plastových výrobků	malé	30	24 NPF, OT	x	x	neuveдено, málo respondentů
564460	Šimonovice	494 – Silniční nákladní doprava	malé	30	15 NPF, VIN	x		dodavatelé

4.2. Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec

Kód	Název obce	Znalostní předmět podnikání firem v OBCI dle kódu CZ-NACE	Velikost významných firem v daném odvětví v OBCI	Podíl inovacních firem CR v odvětví v %	Dvě nejvýznamnější bariéry inovacních firem daného odvětví CR	Podpora inovací veřejných zdrojů region, stát, RPEU) v CR	Nejvýznamnější z partnerů inovacních firem daného odvětví CR
564532	Všelibice	222 – Výroba plastových výrobků	malé	50	NFP, VIN	x	x
564541	Zdslava	–	–	–	–	–	–

Zdroj: vlastní zpracování z dat TI 2010 a TI 2012 (ČSÚ, 2014a)

Poznámky k tab. 4.7:

Velikost firem dle počtu zaměstnanců: 0 – 10 drobné firmy; 11 – 50 malé firmy; 51 až 250 střední firmy; více než 250 velké firmy

Inovační firma je dle manuálu OECD (OECD, 2005) taková, která ve sledovaném roce realizovala alespoň jednu inovaci, a to buď technickou (procesní, produktovou) nebo netechnickou (marketingovou, organizační).

V případě **nejvýznamnějších převažujících bariér inovacních aktivit** převažoval nedostatek finanční prostředků v podniku či skupině podniků (NFP). Druhou nejčastější bariérou inovace byly trh ovládaný zavedenými firmami (OT), vysoké inovacní náklady v odvětví (VIN), nedostatek kvalifikovaných pracovníků (NKP) a nejistá poptávka po inovovaných produktech (NPI).

Podpora inovací z veřejných zdrojů (R – region, St – stát, E, ESF, RPEU)

E ... evropské fondy (ESF ... Evropské strukturální fondy; RP EU ... Rámcové programy Evropské unie)

x ... zjištěn stav čerpání podpory

– ... údaj není znám

4.2. Případová studie vybraného regionu SO ORP Liberec

a také schopnost firem realizovat inovační aktivity z vlastních zdrojů. Ve studii ekonomického pilíře ÚAP SO ORP Liberec jsou pro jednotlivé obce charakterizovány typy inovací, které obvykle podniky daného odvětví v České republice realizují. V této knize jsou výsledky shrnuty v tab. 4.7: Hodnocení znalostních odvětví dle zaměření významných zaměstnavatelů v obci. Hodnoceny byly parametry v rámci odvětví za celou Českou republiku, a to:

- podíl inovujících firem;
- dvě nejvýznamnější převažující bariéry inovačních aktivit;
- čerpání finanční podpory z veřejných zdrojů na úrovni rozpočtů regionálního a lokálního (zkratka R), státního (zkratka St) a z fondů Evropské unie (zkratka E).

Jak lze z tab. 4.7 dovodit, nejvýznamnějším omezujícím prvkem inovačních aktivit je nedostatek finančních prostředků nejčastěji v kombinaci s vysokými náklady na inovace. Další bariérou v pořadí je trh ovládaný již zavedenými firmami a nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Nejmenší čerpání finanční podpory z veřejných zdrojů všech analyzovaných odvětví bylo až na výjimky zjištěno v případě regionálních a lokálních rozpočtů. V případě malých obcí s malými firmami se lze odvolávat na tzv. regionální inovační paradox – paradox mezi potřebou a schopností absorbovat veřejnou podporu na inovace. Jak je patrné z příkladů dobré praxe uvedených v kapitole 3, zavedené rodinné firmy si uvědomují potřebu inovací. Pro jejich následný růst jsou nezbytné inovace, které lze označit jako kategorický imperativ podnikání (Kraftová, s. 121, 2013). Cesta pro zlepšení schopnosti absorpce podpory inovačních aktivit v regionu by proto mohla vést nejprve přes podporu rodinného podnikání.

Jak bylo uvedeno výše, zpracovatelský průmysl je dominantním odvětvím, a to nejen v rámci SO ORP Liberec, ale i v celém Libereckém kraji. V případě SO ORP Liberec se podniky a jejich inovační aktivity orientují na: znalostních odvětví dle zaměření významných zaměstnavatelů v obci. Hodnoceny byly parametry v rámci odvětví za celou Českou republiku, a to:

4.3. Shrnutí

- technické textilie;
- nanotechnologie s aplikací v oblasti materiálů a chemikálií, stavebnictví, energetice, v oblasti životního prostředí (šetrnější industriální produkce, energeticky efektivnější technologie, filtrace vody, čištění odpadních vod a plynů, odstraňování škodlivin z podzemních a povrchových vod, filtrace a zneškodňování toxických plynů); zdravotnictví (regenerativní medicína využívající tzv. funkcionalizované nanočástice, nanovláknna a nosiče aktivních látek atd.);
- strojírenství a odvětví modulové výroby automobilového průmyslu.

Uvedeným odvětvím odpovídá i zaměření středního a vysokého školství, dvou inovačních center v Liberci – CxI Technické univerzity v Liberci (CxI, 2014) a CRSV při VÚTS, a.s., (VÚTS, 2014) a ekonomických subjektů Liberecka zapojených do klastrových iniciativ.

4.3 Shrnutí

Na základě hodnocení ekonomického pilíře obcí SO ORP Liberec lze konstatovat, že území vykazuje jednu hospodářsky slabou oblast, a to Podještědí. V Českém Dubu se dokonce celkové hodnocení změnilo z neutrálního na nepříznivé. Tato obec se potýká s poměrně vysokou nezaměstnaností, s čímž koresponduje i pokles ekonomicky aktivních subjektů, dále vykazuje zápornou migraci a zhoršující se věkovou strukturu. Dílčí problémy se rovněž vyskytují i na Hrádecko-Chrastavsku, jejich intenzita je však nižší.

Hospodářsky slabá oblast zhruba kopíruje průběh Ještědského hřebene. Obce ležící jižně od tohoto hřebene vykazují ve větší míře nadprůměrnou míru nezaměstnanosti a špatný stav technické infrastruktury (vodovod, kanalizace s napojením na čistírnu odpadních vod, plynofikace), který se odráží v nízké intenzitě bytové výstavby. Slabinou této oblasti je vzdělanostní skladba obyvatelstva (byť i zde se postupně zlepšuje podíl vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva),

4.3. Shrnutí

kteřá se stále vyznačuje vysokým podílem obyvatel jen se základním vzděláním a se vzděláním bez maturity. Tato vzdělanostní struktura je v kombinaci s nedostatkem pracovních příležitostí příčinou zdejší vysoké míry nezaměstnanosti. Oproti ostatním částem SO ORP Liberec je v této oblasti významnější zaměstnanost v zemědělství, které však postupně prochází restrukturalizací, a tím klesá množství pracovních příležitostí v tomto odvětví.

Přirozeným hospodářským centrem oblasti je krajské město Liberec, které je hlavním zdrojem pracovních příležitostí pro ostatní obce SO ORP. Krajské město rovněž disponuje sítí školských a zdravotnických zařízení, do nichž obyvatelé okolních obcí dojíždějí. Vzdělanostní struktura obyvatel v krajském městě je výrazně lepší než v ostatních obcích SO (výjimkou je pouze Stráž nad Nisou, která má ovšem těsnou vazbu na Liberec).

Ve srovnání s hodnocením v roce 2010 nenastaly u sledovaných jevů zásadní změny. Je patrné, že v roce 2014 ekonomický stav SO ORP Liberec v zásadě reaguje na aktuální hospodářskou situaci celé České republiky, což se projevilo zejména v poklesu registrované míry nezaměstnanosti (k 31. 12. 2011) ve většině obcí ORP. Potenciální hrozby byly identifikovány již v roce 2012 v obcích Osečná (významným zaměstnavatelem jsou lázně, kde se v důsledku změny financování lékařských procedur dalo předpokládat snížení poptávky po lázeňských službách s negativním dopadem na zaměstnanost), Chrastava (odchod nejvýznamnějšího zaměstnavatele Grupo Antolin Bohemia, a.s., do průmyslové zóny v Liberci kvůli poloze podniku v záplavové oblasti) a Český Dub (významný pokles počtu ekonomicky aktivních subjektů).

Ve většině obcí SO ORP Liberec roste počet lidí s úplným středoškolským vzděláním a vyšším. Nabízí se úvaha, nakolik bude vyšší vzdělání uplatnitelné ve vazbě na stávající pracovní příležitosti. Vyšší vzdělání může, ale nemusí, být zárukou vyšší aktivity (např. podnikatelské), a tím pádem schopnosti generovat pracovní místa pro sebe či jiné subjekty. Nedostatek pracovních míst vyžadujících vyšší vzdělání může vyvolat v malých obcích

4.3. Shrnutí

odchod vzdělaných lidí do větších měst. Na druhou stranu je třeba zvážit, jakým způsobem zatraktivnit a přiblížit potenciálním studujícím učňovské obory s perspektivou dobré uplatnitelnosti na trhu práce, a to ve vazbě na aktuální nedostatek řemeslníků a technicky vzdělaných pracovníků i na nižších pracovních pozicích.

Pro další rozvoj SO ORP Liberec lze doporučit zejména několik kroků.

- Posilovat služby, které se můžou stát dalším zdrojem pracovních příležitostí, a to i formou rodinného podnikání. Rozvíjet podmínky pro rozvoj cestovního ruchu. V okolí Liberce se jedná zejména o rozvoj letních a zimních sportů, lázeňskou turistiku (Osečná – Lázně Kundratice) a kongresovou turistiku (Liberec). V obcích Podještědí jsou příznivé podmínky pro rozvoj agroturistiky. Jedná se o aktivity vhodné pro rodinné podnikání.
- Dokončit budování technické infrastruktury v menších obcích a zatraktivnit prostředí obcí pro mladé rodiny (vazba na dotazníkové šetření Magistrátu města Liberce). Výrazným problémem je především odkanalizování obcí a napojení na čistírny odpadních vod. V některých obcích, včetně Liberce, bude muset projít rekonstrukcí i významná část vodovodního řádu.
- Dokončit budování technické infrastruktury jako podmínku rozvoje bytové výstavby, která by měla zabránit postupnému úbytku obyvatel v menších obcích. Ve vazbě na to je třeba zaměřit se rovněž na zajištění občanské vybavenosti v obcích jako zázemí pro rodiny tam, kde vlivem výstavby významně roste počet obyvatel (viz obec Šimonovice).
- Udržet dopravní dostupnost a obslužnost obcí, zejména z oblasti Podještědí, kde klesá ekonomická aktivita. Vzhledem k vysoké vyjíždě ekonomicky aktivního obyvatelstva z okolních obcí za zaměstnáním do Liberce (případně také do Mladé Boleslavi) je to nezbytná podmínka pro udržení příznivé míry nezaměstnanosti.
- Podporovat vzdělanost v technických oborech ve vazbě na potřeby zaměstnavatelů. Vzdělanostní struktura se ve většině

4.3. Shrnutí

obcí významně zlepšila, nicméně často neodpovídá potřebám trhu práce. Zde je nutná spolupráce vzdělávacích institucí, a to od základního stupně vzdělávání až po vysokoškolský, s podnikatelským sektorem. Jednou z cest je dobře zacílená komunikační kampaň firem směrem k popularizaci technických oborů. Dále se patří také např. patronace podniků nad technickými obory. Jako prostředníka dané spolupráce je možné navrhnout Hospodářskou komoru. Pozitivní příklad dobré praxe je spolupráce firmy Preciosa a.s. s Technickou univerzitou v Liberci, konkrétně lze odkázat na akci Preciosa Crystal Challenge, v roce 2015 již čtvrtý ročník soutěže. V jejím rámci vzájemně spolupracují jednak obory a jednak vzdělávací instituce a podnikatelský sektor (Preciosa, 2014). Dalším příkladem je aktivita Technické univerzity v Liberci Dětská univerzita apod. Rovněž lze doporučit rozvoj vzdělanostní infrastruktury se zacílením na oblast podnikání, potažmo rodinné podnikání. První krok v oblasti neformálního vzdělávání k podnikání učinila Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci, když iniciovala založení Student Business Club (další informace viz www.sbc-tu.cz).

- Podporovat inovační aktivity ekonomických subjektů, a to od základního po aplikovaný výzkum a transfer technologií s důrazem na úspěšné tradiční obory. V SO ORP Liberec se nacházejí dvě inovační centra: Ústav pro nanomateriály, pokročilé technologie a inovace označovaný jako CxI (CxI, 2014) pod Technickou univerzitou v Liberci a Centrum rozvoje strojírenského výzkumu CRSV (VÚTS, 2014) pod VÚTS, a.s. Úspěchy v oblasti inovačních aktivit se zastoupením Technické univerzity v Liberci jsou v oblasti technických textilií klastru CLUTEX – Klastr Technické textilie, o. s., (na úrovni NUTS 2 Severovýchod, se sídlem v Liberci (CLUTEX, 2013) a v oblasti nanotechnologií klastr NANOPROGRES, z.s.p.o. se sídlem v Pardubicích (Nanoprogres, 2014). Oba klastry se na evropské úrovni zapojily do hodnocení Excelentní klastrové iniciativy –

4.3. Shrnutí

Benchmarking: Bronze Label of the European Cluster Excellence Initiative (ECEI). Za Českou republiku se k tomuto auditu odhodlalo jen 13 klastrových iniciativ.

V rámci diskuzí se zástupci obcí a vybraných podniků byla možnost rodinného podnikání specifikována jako důležitý faktor pro rozvoj obce. Bylo zjištěno, že cca 22 % dotázaných komerčních firem významných zaměstnavatelů SO ORP Liberec (konkrétně 66 % respondentů) se hlásí k rodinnému pojetí své firmy. Byl zjištěn zájem ze strany obcí o rozvoj rodinného podnikání, výsledky průzkumu v této oblasti jsou uvedeny v kapitole 5.

5

Vnímání podnikání rodinných podniků ve vybraném území ČR

Kapitola navazuje na zjištěné možnosti rozvoje regionu SO ORP Liberec v oblasti rodinného podnikání. Přináší výsledky vlastního průzkumu zaměřeného na vnímání rodinných podniků v českém prostředí, a to i z hlediska jejich vlivu na rozvoj obce, ve které má daný podnik sídlo. Na základě dat zjištěných nejprve z primárního dotazníkového šetření byla dále vytvořena databáze rodinných podniků působících v SÓ ORP Liberec. Ta umožnila sekundární průzkum identifikovaných rodinných podniků a analýzu jejich vývoje. Na jeho základě byla vymezena vlastní definice rodinného podniku, která poskytuje prostor pro typologii rodinných podniků ve vazbě na možnosti podpory jejich dalšího rozvoje v regionu.

5.1 Metodický postup průzkumu ve vybraném regionu SO ORP Liberec

Projekt základního výzkumu na EF TUL v oblasti rodinného podnikání vybraného regionu na úrovni správního obvodu obce s rozšířenou působností (dále také SO ORP) byl realizován na přelomu let 2014 a 2015. Vybraným regionem je SO ORP Liberec, pro který tým EF TUL v letech 2011 a 2014 realizoval smluvní výzkum. Jeho obsahem bylo vypracování studie Ekonomického pilíře v rámci aktualizace Územně analytických podkladů (dále také ÚAP).

Nejprve byl specifikován cílový region na úrovni SO ORP Liberec vymezený 28 obcemi (viz kapitola 4). V rámci dané ekonomické studie ÚAP byl kromě jiného realizován průzkum u významných zaměstnavatelů obcí SO ORP Liberec. Ty identifikovali starostové obcí, v případě statutárního města Liberce zástupce odboru rozvoje na Magistrátu města Liberec (dále také MML), a vybrali ve vazbě na největší počet zaměstnanců v obci. U daných podniků byla doplněna identifikační data, zjištěny kontaktní osoby a doplněny základní informace z registru ekonomických subjektů. Podnikům byl zaslán v lednu 2015 dotazník (elektronicky a písemně poštou) se záměrem nalézt odpovědi na otázky týkající se významu rodinných podniků pro obec.

Ve druhé fázi byl proveden primární průzkum zaměřený na identifikaci rodinného podniku a jeho významu pro obec ve vybraném SO ORP Liberec. Byli osloveni jednak významní zaměstnavatelé obcí SO ORP Liberec (z nich 146 komerčních subjektů) a za druhé územní samosprávy obcí SO ORP Liberec (28 obcí). Vyhodnocení výsledků zahrnovalo deskriptivní statistiku a vyhodnocení závislosti vybraných proměnných pomocí programu Statgraphics, a to jen u skupiny respondentů z komerční sféry.

Třetí fáze zahrnovala sběr a vyhodnocení sekundárních dat ve vazbě na identifikované rodinné podniky (cca 70 podniků). Cílem sekundárního šetření bylo zjistit charakteristiku těchto podniků, a to

5.2. Zpracování výsledků výzkumu vnímání rodinných podniků

v následující struktuře (z veřejně dostupných dat):

- stáří podniku od založení (včetně období před případnou transformací právní formy podnikání);
- současná právní forma podnikání (k 31. 3. 2015);
- působení více členů rodiny ve vedení či kontrole podniku dle shodného příjmení (stav sešvagření nelze z veřejně dostupných rejstříků zjistit);
- počet zaměstnanců (k 31. 3. 2015);
- hlavní předmět podnikání (specifikace viz ČSÚ);
- existence předmětu podnikání v oblasti výzkumu a vývoje;
- spolupráce s obcí;
- schopnost čerpat dotace na rozvoj podniku;
- nejvýznamnější poskytovatel dotací šetřených podniků.

Zdrojem dat byly databáze Ministerstva financí České republiky ARES (2015) a webové stránky jednotlivých podniků, dále portál veřejné správy, Insolvenční, Obchodní a Živnostenský rejstřík.

V závěrečné fázi byla shrnuta zjištění a specifikována definice rodinného podniku v podmínkách České republiky.

5.2 Zpracování výsledků výzkumu vnímání rodinných podniků

Primární průzkum zaměřený na identifikaci rodinného podniku a jeho významu pro obec ve vybraném regionu SO ORP Liberec byl spuštěn písemnou formou elektronicky i poštou v lednu 2015. Charakteristika hospodářského rozvoje regionu SO ORP Liberec je uvedena ve 4. kapitole. Byly osloveny jednak významní zaměstnavatelé obcí SO ORP Liberec (z nich 146 komerčních subjektů) a také územní samosprávy obcí SO ORP Liberec (28 obcí). Ze získaných odpovědí se 32 podniků považovalo a 14 podniků nepovažovalo za rodinné. 24 respondentů přitom uvedlo, že jejich podniky byly původně založeny na bázi rodinného

5.2. Zpracování výsledků výzkumu vnímání rodinných podniků

podnikání. Vyhodnocení výsledků zahrnovalo deskriptivní statistiku a vyhodnocení závislosti vybraných proměnných pomocí programu Statgraphics, a to u skupiny respondentů z komerční sféry.

Struktura dotazníku vycházela ze stanovených výzkumných otázek (viz kapitola 2). Charakteristiku jednotlivých otázek dotazníku lze vymezit ze dvou pohledů. Jednak byly zaměřeny na vnímání charakteristik rodinného podnikání, za druhé vlivu rodinného podniku na rozvoj obce a povědomí v okolí. V případě komerčních subjektů obsahoval dotazník také otázky, které byly zaměřeny na bližší specifikaci subjektu respondenta.

5.2.1 Výstupy z primárního průzkumu

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 15 z 28 oslovených obcí (prostřednictvím starostů či vybraného odboru magistrátu) SO ORP Liberec a 48 podniků ze 146 oslovených komerčních subjektů (dotazník byl adresován managementu podniku), které byly správou obce v rámci přípravy územně analytických podkladů SO ORP Liberec označeny jako významní zaměstnavatelé dané obce. Návratnost dotazníků v případě obcí byla 54 %, v případě komerčních subjektů 33 %. V případě odpovědí územní samosprávy obcí SO ORP Liberec není možné provést zobecnění výsledků kvůli malému počtu respondentů. Nicméně je možné konfrontovat výsledek s míněním zástupců komerční sféry. Následuje rozbor odpovědí na jednotlivé otázky dotazníku.

Otázka č. 1: Pojem rodinný podnik

Cílem této otázky bylo zjistit, co si respondent pod pojmem rodinný podnik představuje. Jak bylo uvedeno v kapitole 1., definice rodinného podnikání je několik. Respondenti měli možnost vybrat si z nabízených výroků, ale doplnit i další.

Z výsledků pilotního průzkumu lze jak u komerční sféry, tak u oslovených zástupců samosprávy obcí konstatovat, že za nejčtetnější kritéria rodinného podnikání považují oslovení respondenti několik

5.2. Zpracování výsledků výzkumu vnímání rodinných podniků

následujících.

- Rozhodující vliv ve vedení podniku mají členové rodiny.
- Podnik má dlouholetou tradici a zahrnuje generační vývoj rodiny.
- Pracovníky podniku jsou především členové rodiny (v případě menších podniků).

Na základě výše uvedených skutečností by proto definice rodinného podnikání mohla být následující:

Rodinným podnikem se rozumí ekonomický subjekt s dlouhodobou tradicí, v němž jsou členové rodiny nejen pracovníky, ale mají i rozhodující vliv v jeho vedení.

Otázka č. 2: Povědomí o rodinném podniku v jeho okolí

Další dotaz byl cílen na vytvoření **databáze rodinných podniků sledovaného regionu SO ORP Liberec**. Na základě průzkumu specifikovali respondenti jako komerční: 33 rodinných podniků z okolí, 14 rodinných podniků označili ve svých obcích zástupci samosprávy. Po započítání rodinných podniků v případě respondentů (otázka č. 11) a vyřazení duplicitních podniků byl vymezen soubor 67 unikátních podniků se specifikací rodinný podnik. Ty byly dále podrobeny sekundárnímu průzkumu, viz kapitola 5.2.2.

Otázka č. 3: Vnímání rodinných podniků veřejností v České republice

Jak lze vidět v tab. 5.1, v případě respondentů ze zástupců obcí převládá názor, že rodinné podniky vnímá veřejnost vnímány spíše pozitivně. Oproti tomu nejčastější odpovědí respondentů komerční sféry bylo, že to, jak vnímá rodinné podniky široká veřejnost, není možné přímo určit, a je zde tedy prostor k zlepšení. Pozitivním

5.2. Zpracování výsledků výzkumu vnímání rodinných podniků

Tabulka 5.1: Vnímání rodinných podniků

Otázka: Jak jsou rodinné podniky vnímány veřejností?	obce	podíl (%)	podniky	podíl (%)
Pozitivně	9	60	18	38
Nelze jednoznačně určit	6	40	28	58
Negativně	0	0	2	4

Zdroj: vlastní zpracování

faktorem je, že až na dvě výjimky není označení rodinný podnik považováno za negativní.

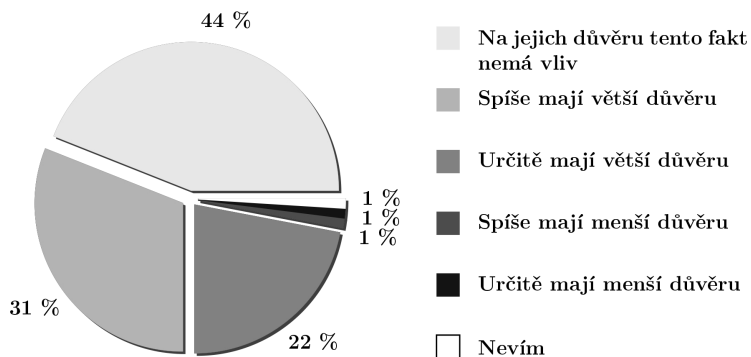
Provedený průzkum je možné srovnat jak s výsledky společnosti Unicredit Bank (2015), ze kterých vyplývá, že tři čtvrtiny oslovených respondentů vnímají rodinné společnosti jako kvalitní, tak s výsledky výzkumu AMSP (2015), viz obr. 5.1 a obr. 5.2. Jak je z obr. 5.1 patrné, jsou rodinné podniky vnímány i dle výzkumu AMSP spíše či velmi pozitivně. Nulový vliv na vnímání společnosti uvádí 28 % respondentů a pouhá 3 % se k rodinným podnikům stavějí negativně. U těchto výjimek lze předpokládat špatnou osobní zkušenost. Pozitivní vnímání rodinných podniků odráží také druhý graf na obr. 5.2, který znázorňuje důvěru obchodních partnerů k rodinným podnikům. I zde je na první pohled zřejmá převaha pozitivního vnímání a větší důvěry v rodinné podniky. Dle 44 % respondentů pak tento typ podnikání nijak vnímání neovlivňuje a opět pouhá 3 % vidí rodinné podniky jako méně důvěryhodné.

Otázka č. 4: Nejvýraznější výhody rodinného podnikání

Pilotním průzkum zkoumal také nejvýraznější výhody rodinného podnikání. Cílem této otázky bylo definovat ty vlastnosti rodinných podniků, na které by se měly primárně zaměřit a které je popřípadě třeba více zdokonalit. Respondenti měli možnost vybrat si z nabízených výroků, ale doplnit i další. Oslovení respondenti

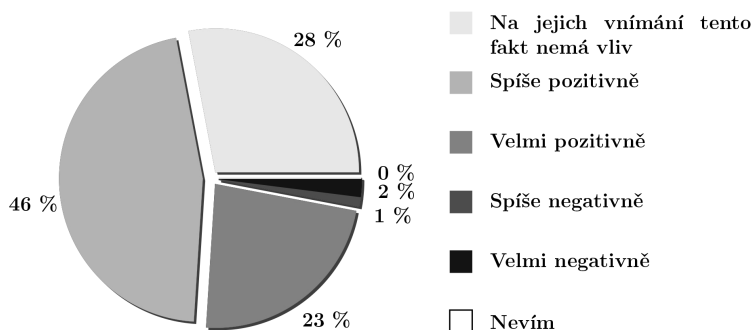
5.2. Zpracování výsledků výzkumu vnímání rodinných podniků

Obrázek 5.1: Vnímání rodinných podniků zákazníky v roce 2013



Zdroj: AMSP (2014)

Obrázek 5.2: Vnímání rodinných podniků obchodními partnery v roce 2013



Zdroj: AMSP (2014)

komerční sféry považují za hlavní výhodu **záruku majitele společnosti za nabízené výrobky** či poskytované služby, dále **atmosféru rodinného podniku** a v neposlední řadě **flexibilní přizpůsobení** vzniklé situaci.

5.2. Zpracování výsledků výzkumu vnímání rodinných podniků

Obdobně vidí výhody rodinného podnikání také oslovení zástupci samospráv, kteří jako největší pozitivum hodnotili **flexibilitu, etiku a atmosféru** v podniku.

Výsledky je opět možné srovnat s průzkumem AMSP (2014), ze kterého rovněž plyne optimistický pohled na rodinné podnikání, kdy 68 % považuje tento typ podnikání za výhodu a pouhá zhruba desetina respondentů jako nevýhodu, viz obr. 5.3. Mezi nejčastěji uváděné výhody patřily (v závorce je uvedeno procento respondentů):

- **flexibilita** podnikání (82 %);
- **stabilita** podniku (76 %);
- **etika** v podnikání (76 %);
- **přístup k zaměstnancům** (72 %);
- a **dlouhodobé fungování** společnosti (69 %).

Mezi nejčastěji uváděné nevýhody lze zařadit:

- **systém řízení** (10 %);
- horší **přístup k financování** (8 %);
- nedostatečné **dlouhodobé plánování** (7 %);
- **přístup k zaměstnancům** (6 %);
- a dále 5 % respondentů uvedlo negativní vliv na **rodinné vztahy**, vzájemné prolínání osobních a pracovních vztahů a jejich vliv na atmosféru v podniku.

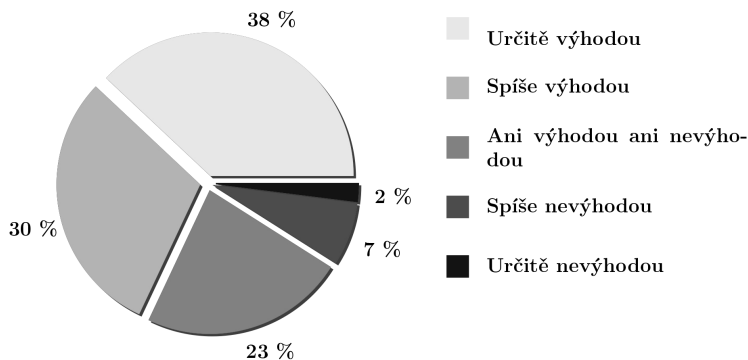
Dle AMSP (2014) je zde v meziročním srovnání menší pokles pozitivního vnímání rodinného podniku, jelikož se již častěji vyjadřovala nastupující generace.

Otázka č. 5: Chování rodinného podniku v době rozvoje, když se mu daří

Specifikem rodinných podniků je jejich chování v případě rozvoje společnosti a v případě krize. Respondenti měli možnost vybrat si z nabízených výroků, ale doplnit i další. V případě rozvoje

5.2. Zpracování výsledků výzkumu vnímání rodinných podniků

Obrázek 5.3: Rodinný podnik jako výhoda pro podnikání, rok 2013 (publikováno v roce 2014)



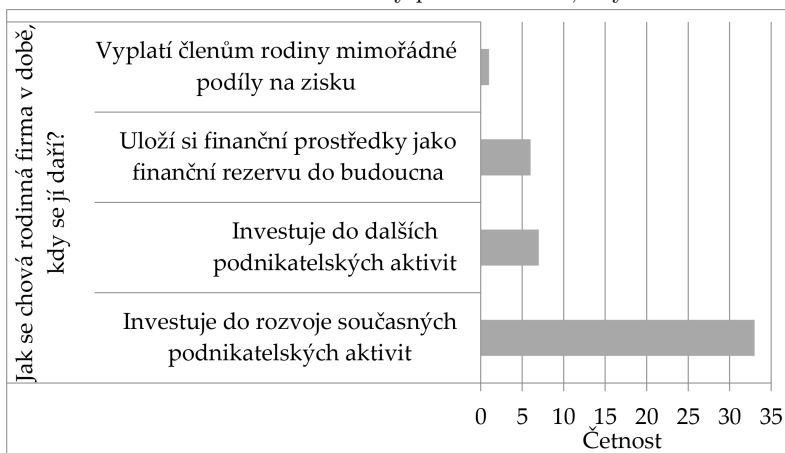
Zdroj: AMSP (2014)

společnosti se téměř 70 % oslovených respondentů vyjádřilo pro investici finančních prostředků **zpět do rozvoje současných podnikatelských aktivit**. Zhruba 15 % oslovených respondentů vidí jako další možnost buď **investice do nových podnikatelských aktivit**, nebo **uložení finančních prostředků jako finanční rezervy** do budoucna (viz obr. 5.4). Získané výsledky reflektují charakteristiky rodinných podniků, mezi něž patří spíše opatrnost a snaha o co nejdélejší udržení společnosti. Cílem rodinných podniků totiž ani na začátku podnikání nebývá co nejrychleji zbohatnout, ale spíše vybudovat podnik s dobrou pověstí, který přetrvá a zajistí obživu nejen současně, ale také následujícím generacím.

Také další výzkumy rodinných podniků (Strážovská a Strážovská, 2002), (Hanzelková, 2004), (Koráb et al., 1998) jasně ukazují, že rodinné podniky jsou více než na krátkodobý zisk orientovány spíše do budoucna. Více než nerodinné podniky jsou schopny obětovat zisk k dalšímu zajištění chodu podniku, čímž se stávají odolnějšími vůči kritickým situacím a spolehlivějšími obchodními partnery (Odehnalová, 2011). Vysoký obrat tvoří v případě rodinného

5.2. Zpracování výsledků výzkumu vnímání rodinných podniků

Obrázek 5.4: Jak se chová rodinný podnik v době, kdy se mu daří?



Zdroj: vlastní průzkum a zpracování

podniku spíše impuls pro další rozvoj a zájmy členů rodiny se jeví jako druhotné. Tento fakt potvrzuje také Strážovská (2002), která uvádí, že majitelé rodinných podniků mají často sklon snažit se o to, aby se dařilo širokému okolí a komunitám v něm žijícím, a nedávají takový důraz na své vlastní zájmy, což dokládá také fakt, že pouze 2 % dotázaných se vyslovilo pro možnost **výplaty mimořádného podílu na zisku**.

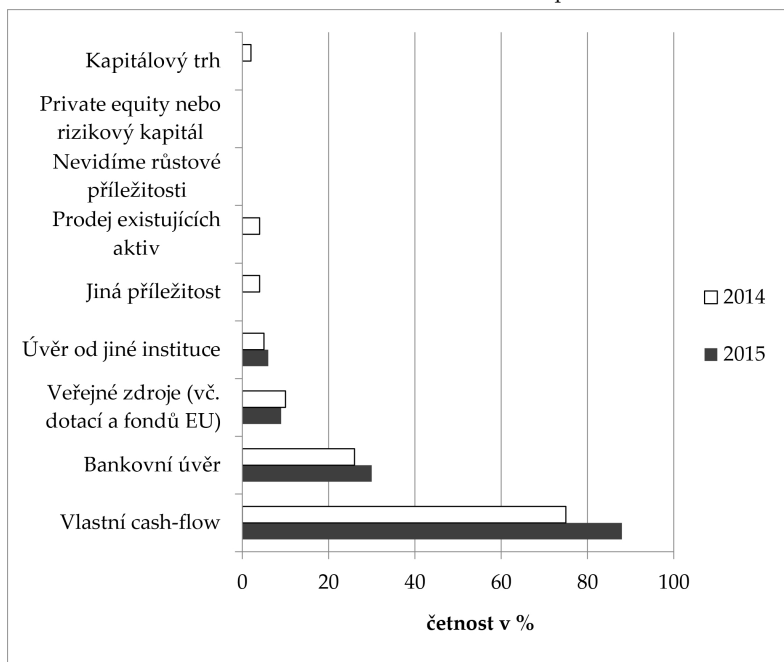
Odlišný typ chování lze spatřit v historických kořenech rodinného podnikání (viz kapitola 2.1), kdy bylo největším problémem šlechtických rodů, které působily na podobné bázi jako rodinné podnikání, špatné hospodaření se získanými peněžními prostředky. Zisk, který z obdělávání půdy získaly, pouze zřídka reinvestovaly zpět do podnikání. Takovéto chování pak často končilo velkými dluhy či krachem panství (Čornej, 1992). Koráb et al. (1998) uvádí jako typický problém finančního řízení použití hotovosti podniku na vylepšení životního standardu majitelů a řídicích pracovníků v jedné

5.2. Zpracování výsledků výzkumu vnímání rodinných podniků

osobě.

Jinou situaci s investičními aktivitami rodinných podniků a větší ochotu investovat lze spatřit v pokrizovém období, kdy se snižují obavy z budoucnosti, které se v období nejistoty objevily a které snižují ochotu investovat a nutí především rodinné podniky pečlivě zvážit další podnikatelské aktivity. Tyto obavy nutí podniky také vytvářet větší úspory, které lze v pokrizovém období využít k opětnému rozšíření podnikání. Větší snaha o investování vlastních finančních prostředků v pokrizovém období je zřejmá také z obr. 5.5.

Obrázek 5.5: Financování investičních aktivit v pokrizovém období



Zdroj: PWC (2015)

5.2. Zpracování výsledků výzkumu vnímání rodinných podniků

Z obr. 5.5 je dále zřejmý i pozitivnější přístup společnosti k bankovním úvěrům. Z výzkumu UniCredit Bank (2015) vyplývá, že až osm z deseti českých rodinných podniků vnímá své budoucí vyhlídky optimisticky, a nebojí se proto své investiční aktivity financovat pomocí cizích zdrojů. Půjčené peníze investují nejčastěji do rozšíření výroby, nových prostor k podnikání, akvizic nebo expanze.

Otázka č. 6: Problémy v rodinných podnicích

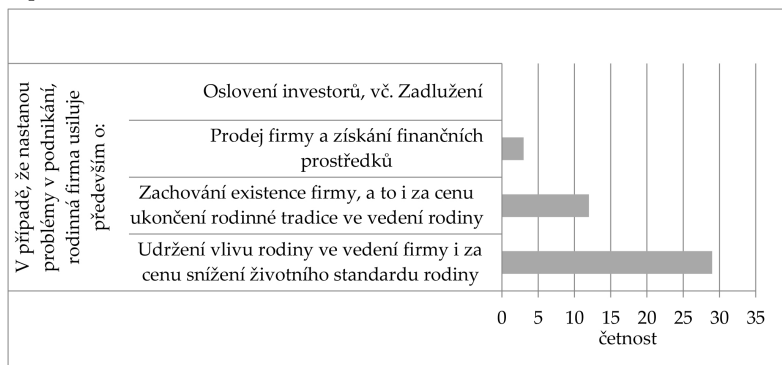
Respondenti měli možnost vybrat si z nabízených výroků, ale doplnit i další. Diverzifikaci chování lze u rodinných podniků spatřit tehdy, když ve společnosti nastanou problémy. V první řadě bude totiž dle téměř dvou třetin oslovených respondentů většina rodinných podniků usilovat o udržení vlivu rodiny ve vedení, a to i za cenu snížení životního standardu rodiny. Čtvrtina respondentů vidí prvotní zájem v zachování existence podniku i za cenu ukončení rodinné tradice. K prodeji společnosti a získání finančních prostředků by přistoupilo pouhých 7 % oslovených respondentů, viz obr. 5.6. Většina majitelů si nejspíše uvědomuje, že v problematické době, když podnik nedosahuje vysokého zisku, je lepší snažit se o oživení a případný prodej realizovat až v době rozvoje podniku. Žádný z oslovených respondentů by v případě problémů neoslovil možné investory s nabídkou podílu na firmě ani by nepřistoupil k většímu zadlužení. Z výsledků výzkumu je zřejmá vyšší loajalita majitelů ke svému podniku.

Rodinný podnik se díky úzkým rodinným vazbám často potýká se specifickými typy problémů.

- **Modifikace chování dle aktuální role.** Neustálý střet mezi rodinnou a podnikem je hlavním zdrojem problémů, s nimiž se rodinný podnik musí umět vypořádat. Na jedné straně totiž stojí rodinný svět, který lze charakterizovat silnou citovou stránkou, na straně druhé svět podnikový, který vyžaduje především racionalitu a výsledky (Koráb a kol., 2008).

5.2. Zpracování výsledků výzkumu vnímání rodinných podniků

Obrázek 5.6: O co usiluje rodinný podnik v případě, že nastanou problémy v podnikání



Zdroj: vlastní průzkum a zpracování

- **Závislost rodiny na rozpočtu společnosti.** Záleží především na podílu členů rodiny zaměstnaných ve společnosti. (Pozn.: V případě podílů těch, kteří nemají pracovní právní vztah s firmou, lze předpokládat jiný zdroj obživy.)
- **Nepotismus.** Označuje systém obsazování funkcí, v němž jsou preferováni příbuzní. Lze se s ním nejčastěji setkat právě u rodinných podniků, kdy se do vrcholových funkcí dosazují majitelovi příbuzní, kteří nemusejí dosahovat takových výsledků jako „nepříbuzný“ zaměstnanec.
- **Paternalismus.** Autokratická vláda zakladatele může být problémem především v době předávání společnosti další generaci.

Z výsledků výzkumu provedeného na VUT v Brně (Koráb a kol., 2008), jehož se zúčastnilo 208 podniků, vyplynuly nejčastější následující problémy rodinného podnikání.

- **Externí faktory.** Problémy s odběrateli, především špatná platební morálka, a dále vysoká konkurence.

5.2. Zpracování výsledků výzkumu vnímání rodinných podniků

- **Interní faktory.** Problémy se zaměstnanci, konflikty v rodinných a pracovních vztazích a nedostatečná kvalifikace majitelů.
- **Faktory finančního řízení podniku.** Především nedostatek kapitálu a potřeba financování rodinného podniku z vlastních zdrojů.

Otázka č. 7: Rodinné podnikání jako důležitý faktor pro rozvoj obce

Respondenti se nejprve vyjádřili, zda se domnívají, že je rodinné podnikání důležitým faktorem pro rozvoj obce. Pokud odpověděli ano, měli možnost vybrat si z nabízených výroků, ale doplnit i další.

Rodinné podnikání je důležité nejen pro podnikající rodinu, ale také pro lokalitu či region, v níž svou činnost provozuje. Pozitivní význam rodinného podnikání pro rozvoj obce vyplývá také z provedeného výzkumu, kde je 77 % oslovených respondentů z komerčních podniků a 87 % starostů přesvědčeno, že rodinné podnikání je důležité pro rozvoj obce. V tabulce 5.2 jsou uvedeny důvody, proč jsou rodinné podniky významné pro obec. Zajímavé je především srovnání odpovědí obcí a komerčních podniků. Zástupci obcí spatřují největší význam rodinných podniků v oblasti vlivu na společenské dění v obci a image obce. Komerční podniky proti tomu nejčastěji uvádějí jako významnou realizaci aktivit podporujících rozvoj obce. Obě oslovené skupiny se v klíčových oblastech shodly.

Otázka č. 8. a 9: Dopad hospodářské krize na rodinné podnikání a jeho budoucnost v České republice

Otázky 8 a 9 byly uzavřeného typu a byly zaměřeny na zjištění, **zda má rodinné podnikání v České republice budoucnost.** Na základě výsledků provedeného výzkumu lze konstatovat, že rodinné podnikání je důležitým faktorem pro rozvoj obcí v České republice a je třeba podpořit jeho vnímání širokou veřejností a podpořit také jeho rozvoj v rámci jednotlivých obcí. Tento závěr byl jedním z impulzů pro směřování předkládaného nového výzkumu autorského

5.2. Zpracování výsledků výzkumu vnímání rodinných podniků

Tabulka 5.2: Význam rodinného podniku pro obec

V čem spatřujete význam rodinného podniku pro obec?	obce	podíl (%)	podniky	podíl (%)
Jedná se o klíčové zaměstnavatele v obci	1	4	16	19
Ovlivňují společenské dění v obci	8	32	19	22
Pečují o životní prostředí	0	0	5	6
Ovlivňují a dotvářejí image obce	9	36	21	25
Realizují aktivity podporující rozvoj obce	7	28	24	28

Zdroj: vlastní zpracování

kolektivu ohledně rozvoje rodinného podnikání v obci (více viz závěr).

Na další otázky odpovídali již jen zástupci subjektů komerční sféry.

Otázka č. 10: Pohled na zákonnou úpravu rodinných podniků

Problematiku rodinného podniku v zákonném opatření České republiky lze považovat za nedostačující, přestože od přijetí nového občanského zákoníku (ČESKO, 2012) je legislativně zakotven např. nový institut rodinný závod (více viz kapitoly 1). Z výsledků provedeného výzkumu vyplývá, **že by více než tři čtvrtiny** dotázaných respondentů podporovaly přijetí legislativní úpravy ve prospěch rodinného podnikání. Z toho lze vyvodit, že úpravy realizované např. v novém občanském zákoníku nepovažují rodinné podniky za dostatečné a že je zde velký prostor pro modifikaci či zlepšení. Nalézt v českém právním řádu optimální právní formu podnikání je pro rodinné podniky velmi obtížné. Téměř polovina respondentů, kteří uvedli, že jejich podnik byl původně založen jako rodinný, změnila za dobu své existence právní formu, a to především z fyzické osoby na společnost s ručením omezeným. Respondenti v tomto případě nevybírali možné důvody změny z nabídky, ale

5.2. Zpracování výsledků výzkumu vnímání rodinných podniků

doplňovali důvody sami. Mezi nejčastěji uváděné důvody patřily následující.

- **Potřeba cizích zdrojů.** Jedná se především o fázi dokazování příjmu, jelikož některé fyzické osoby nerady nechávají nahlížet cizí osoby do interního výkaznictví.
- **Nástup nové generace** a méně legislativních úkonů spojených s předáním.
- **Daňová zvýhodnění.** Přestože je daňová sazba z příjmu FO ve výši 15 % a daň z příjmu PO 19 %, často se i z daňového pohledu vyplatí vystupovat jako právnická osoba. Fyzické osoby mají povinnost odvádět ještě tzv. **solidární daň**, pokud jejich příjem překročí 100 000 Kč měsíčně. Výše této sazby daně je 7 % z hrubé mzdy nad limit (tzv. rozhodný příjem) ze standardního zaměstnaneckého poměru nebo dílčího základu daně ze samostatné výdělečné činnosti. Jisté zvýšení odvodů způsobuje rovněž nemožnost odpočtu sociálního a zdravotního pojištění u FO a OSVČ.
- **Sociální a zdravotní pojištění (SZP).** SZP je u podnikatelů fyzických osob počítáno z výše jejich zisku a odvody mohou být vysoké. V případě, že založí právnickou osobu, například s. r. o., mohou si výši své mzdy určit sami. Odvody za zaměstnance jsou daňově uznatelnými náklady. Výši mzdy je možno v rámci PO optimalizovat z hlediska všech odvodů a zbytek výdělku vyplácet formou podílu na zisku. Výhodou nízké mzdy je určitě nižší SZP odváděné jak zaměstnancem, tak společností. Na druhé straně v neprospěch nízkých mezd hovoří především nízká výše důchodu.
- **Sloučení společností.** Tento proces je snazší v případě obchodní společnosti.

Transformaci fyzických osob na s. r. o. dopomohla také právní úprava v NOZ, která založení či převedení společnosti na s. r. o. výrazně zjednodušila. Dále viz diskuze k výsledkům výzkumu v kapitole 5.3.

Otázka č. 11. a 12: Specifikace respondenta z hlediska rodinného podnikání

Otázky 11 a 12 byly zaměřeny na zjištění, zda lze respondenta charakterizovat jako rodinný podnik, a to v současnosti (začátek roku 2015) a v minulosti (při zahájení podnikatelské činnosti). Otázky byly uzavřené s odpověďmi ano, ne. V případě kladné odpovědi, tedy že podnik vznikl jako rodinný, byla doplňující otázka, zda se právní forma podnikání změnila v průběhu života podniku. 53 % respondentů – komerčních subjektů – uvedlo, že jejich podnik byl založen jako rodinný. Z nich 35 % dále změnilo v průběhu podnikatelských aktivit právní formu podnikání. Více viz kapitole 5.3. – diskuze a shrnutí k vybraným otázkám průzkumu.

Otázka č. 13: Spolupráce se zahraničními podniky rodinného typu

V provedeném výzkumu byla položena otázka týkající se spolupráce se zahraničními rodinnými podniky. 37 % respondentů uvedlo, že **má pravidelný kontakt se zahraničními podniky** rodinného typu. Stejně procento nemá s těmito podniky **žádný kontakt** a zbylých 26 % dotazovaných má **kontakt** pouze **nahodilý**.

Procesy internacionalizace a globalizace světové ekonomiky vedou k rozvoji mezinárodního obchodu. Aby rodinné podniky nebyly pozadu, musejí se snažit vyvážet a expandovat do zahraničí. Podle mezinárodního průzkumu společnosti PWC (2015) zachytily rodinné podniky tento trend včas. Více než dvě třetiny rodinných podniků vyvážejí, nejvíce rodinné podniky z Asie (Podnikatel, 2012). Z dat společnosti UniCredit bank (2015) plyne, že nejvíce platebních operací se uskuteční mezi českými společnostmi a společnostmi v Německu, Polsku a Nizozemsku. Mnoho podniků si také uvědomuje výhodu plynoucí z polohy České republiky, která se nachází ve středu Evropy a vedle největšího evropského producenta a odběratele Německa.

Že je český trh pro zdejší podniky malý, potvrzuje také výzkum

5.2. Zpracování výsledků výzkumu vnímání rodinných podniků

PWC (2015), dle kterého 33 % oslovených ředitelů vidí příležitost k růstu své společnosti za hranicemi. Tyto společnosti si uvědomují, že je pro ně výhodné navázat spolupráci se zahraničním obchodním partnerem a nebojí se rizik s tím spojených. Mezi nejčastější komplikace, se kterými se může rodinný podnik v případě zahraniční spolupráce potýkat, patří (Podnikatel, 2012):

- odlišná podnikatelská kultura;
- změna měnových kurzů;
- větší konkurence;
- ekonomická situace na zahraničním trhu (problém nastal například v posledním období v případě Řecka, Ruska);
- složitější odběratelsko-dodavatelské vztahy a v případě potíží obtížné vymáhání pohledávek.

Otázka č. 14: Tradice podnikatelské činnosti v místě působení podniku

63 % dotazovaných uvedlo, že jejich **podnikání je pro danou lokalitu tradiční**. Z výzkumu plyne, že rodinné podniky cítí silnou vazbu nejen k samotné rodině, ale také k místu, v němž svou podnikatelskou činnost provozují, což je zjištění pozitivní.

Jak již bylo několikrát zmíněno, rodinné podnikání se vyznačuje silným a pozitivním vztahem k tradicím a veřejnost ho také jako tradiční vnímá. Také z průzkumu Unicredit Bank (2015) vyplynulo, že osm z deseti Čechů a Slováků považuje rodinné podniky za tradiční. Způsobeno to je hned několika faktory.

- **Osobnost majitele.** Rodinné podniky vytvářejí většinou úspěšnější a houževnatí podnikatelé, kteří jsou srostlí s regionem a berou ohled nejen na sebe, ale také na své okolí (Gračková, 2015).
- **Vliv rodinných společností na region.** Rodinné podniky jsou často úzce spojeny s místem svého podnikání (viz například publikované medailonky rodinných podniků v kapitole 3).

5.2. Zpracování výsledků výzkumu vnímání rodinných podniků

- **Vliv podnikání na rodinu.** Jelikož je s firemním rozpočtem často spojen také rozpočet rodinný, snaží se rodinné podniky více dbát na kontinuitu podnikání. Členové rodiny zúčastnění v podnikání jsou ochotni více a déle pracovat a pro podnik se více obětovat.

5.2.2 Výstupy ze sekundárního průzkumu

U identifikovaných rodinných podniků v rámci realizovaného primárního pilotního průzkumu byl následně zpracován sekundární průzkum. Soubor zkoumaných rodinných podniků byl vymezen následovně:

- 32 podniků (respondentů primárního průzkumu), které v rámci šetření významných zaměstnavatelů obcí SO ORP Liberec označily **samy sebe** za rodinné podniky;
- 33 podniků, které byly uvedeny **respondenty** šetření významných komerčních subjektů v obcích SO ORP Liberec **jako** rodinné podniky;
- 14 podniků, které byly jako rodinné podniky **označeny respondenty** z územní **samosprávy** obcí.

V některých případech se podniky duplikovaly. Po vyčištění souboru od těchto zdvojení se do sekundárního šetření dostalo 67 unikátních rodinných podniků identifikovaných v rámci pilotního průzkumu (viz kapitola 5.2.1).

Pomocí veřejných rejstříků, seznamů a webových stránek podniků byla zjišťována taková data, která pomohla lépe specifikovat charakteristiky rodinných podniků.

- a) **Účast členů rodiny v podnikatelských aktivitách identifikovaných rodinných podniků.** Bez přímého dotazování bylo možné provést pouze kontrolu stejného příjmení (rodné příjmení většinou není ve veřejných rejstřících dostupné). Dle tohoto kritéria nebylo nutné vyřadit z dalšího průzkumu žádný podnik.

5.2. Zpracování výsledků výzkumu vnímání rodinných podniků

- b) Dále bylo zjišťováno **stáří podniku**. Vyšlo najevo, že průměrné stáří rodinného podniku zkoumaného souboru podniků je 18,5 let. Nejstarší rodinný podnik byl založen v roce 1989, nejmladší až začátkem roku 2014. Nejčastějším rokem založení podniku byl rok 1991 (21,2 %) a rok 1992 (12,1 %). Hlavní proud zakládání podniků byl do roku 2008, od roku 2013 byly založeny pouze 3 podniky. Propad v počtu založených rodinných podniků v letech 2009 až 2012 mohl být způsoben vlivem celosvětové hospodářské krize. To ale nekoresponduje se zjištěním uvedeným v kap. 4, viz graf na 4.2. Důvodem útlumu vzniku rodinných podniků může být také právní nejistota před rekodifikací práva v roce 2012 (viz příklad z historie vývoje podnikání v České republice po roce 1989, kapitola 1). Dalším možným odůvodněním je předpoklad, že je zapotřebí minimálně 5 let, aby se podnik prostřednictvím své podnikatelské činnosti dostal do povědomí svého okolí. Významnou generační výměnu (předání podniku potomkům, prodej, apod.) zhruba po 25 letech fungování podniku lze očekávat kolem roku 2016.
- c) **Sídlo podniku** je, kromě sedmi podniků, v obcích v SO ORP Liberec.
- d) Z hlediska **právní formy** začalo 42 % podnikat jako fyzická osoba, následně zvolilo asi 50 % změnu právní formy, a to většinou na společnost s ručením omezeným. Z hlediska právní formy je k 31. 3. 2015 ze šetřených podniků 67 % společností s ručením omezeným, 7 % jsou akciové společnosti a 22 % jsou fyzické osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění, jeden podnik je veřejná obchodní společnost.
- e) V **insolvenci** je podle šetření 1 podnik.
- f) **Plátcem DPH** bylo 70 % podniků.
- g) Z hlediska **počtu zaměstnanců** se jednalo o tři podniky velké s počtem nad 250 zaměstnanců, 11 středních s počtem zaměstnanců od 51 do 250, 19 podniků malých s 11 až 50 zaměstnanci a 34 drobných podniků s méně než 10 zaměstnanci.
- h) Z hlediska **odvětvového zaměření** rodinných podniků se jedná

5.2. Zpracování výsledků výzkumu vnímání rodinných podniků

rovnoměrně jak o podniky zaměřené na výrobu (50 %), tak i podniky zaměřené na obchod a služby (rovněž 50 %).

- i) **Smlouvy o spolupráci s obcí** v sídle firmy mělo 5 podniků.
- j) **Zapojení do činností výzkumu a vývoje** z hlediska předmětu podnikání bylo zjištěno pouze u 3 podniků.
- k) Při analýze **čerpání dotací** na rozvoj podniků evidovaných v databázi CEDR (2015) za období let 1999 až 2013 byla zjištěna aktivita u 28 podniků. Vzhledem k tomu, že tři podniky byly založeny až v roce 2013 a později, lze (bez jejich započítání) konstatovat 44% zapojení rodinných podniků do čerpání dotací. Celkem za období od roku 1999 do roku 2013 využilo zjištěných 28 podniků dotace z veřejných prostředků v celkové výši 186 mil. Kč. Nejčastěji bylo dosaženo finanční podpory prostřednictvím úřadů práce (sedmáctkrát) a MPO ČR (čtrnáctkrát). Třetím nejčastějším poskytovatelem dotací bylo MPSV ČR (osmkrát). Z hlediska celkové finanční částky byly největší dotace čerpány z MPO ČR (cca 150 mil. Kč) a pomocí úřadů práce (cca 12 mil Kč), dále MZ ČR (cca 10 mil. Kč), MMR ČR (cca 5,2 mil. Kč) a MPSV ČR (cca 3,7 mil Kč.).

Byla zjištěna kritéria pro vymezení pojmu rodinný podnik, a to se specifiky českého prostředí. Na základě rešerše literatury doplněné o **vymezení podle české legislativy**, o **výsledky dotazníkové šetření** a **monitoring aktivit** podpůrných a vzdělávacích institucí v oblasti rodinného podnikání v České republice (např. AMSP a soutěž Equa bank Rodinná firma roku, aj.) a sekundárního průzkumu identifikovaných rodinných podniků byla stanovena *následující kritéria definující rodinný podnik*.

- Rozhodující vliv na řízení podniku a vlastnickou kontrolu má rodina (příčemž okruh příbuzných je vymezen až do třetího stupně).
- V případě OSVČ lze doložit spolupráci manželů nebo alespoň s jedním z manželů spolupracují jejich příbuzní (okruh příbuzných je vymezen až do třetího stupně) na principu institutu rodinného závodu.

5.3. Diskuze a shrnutí výstupů

- Podnik existuje alespoň 5 let (s předpokladem úmyslu generační výměny v rámci rodiny).

5.3 Diskuze a shrnutí výstupů

Vybraná témata průzkumu si zaslouží hlubší diskuzi pomocí srovnání s jinými výzkumy a dále výstupů z analýzy závislostí.

Diskuze k tématu volby právní formy podnikání a problematiky nástupnictví

Stejně jako v České republice, také v zahraničí převažuje u rodinných společností právní forma společnosti s ručením omezeným (s.r.o., GmbH, což je obdoba společnosti s ručením omezeným). Má dominantní převahu nejen v České republice, ale také v Německu a Rakousku (viz obr. 5.7). Na obr. 5.7 jsou uvedeny počty jednotlivých právních forem rodinných podniků dle výzkumu Koráb et al. (2008).

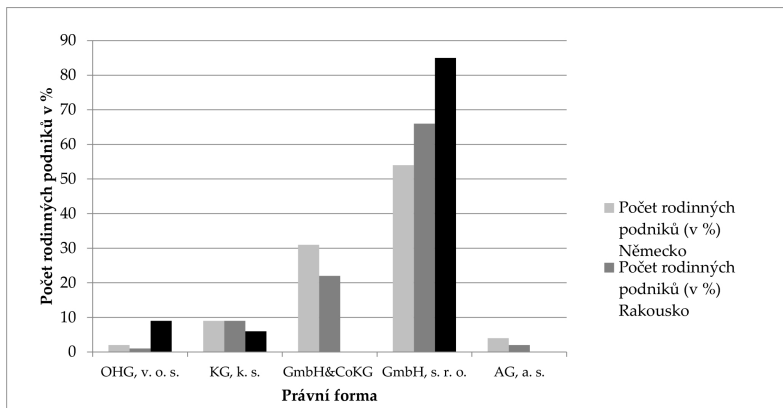
Poznámka k obrázku: společnost s ručením omezeným (GmbH, s.r.o), komanditní společnost (KG, k.s.), akciová (AG, a.s.), veřejná obchodní společnost (OHG, v.o.s.) a smíšená komanditní společnosti (GmbH & CoKG), kde komplementář, je-li jím GmbH, neručí již neomezeně.

Z výsledků **Výzkumu tradičních českých rodinných firem** (Hanzelková, 2004a) patří mezi hlavní externí problémy rodinných podniků:

- **neefektivita státního sektoru**, především byrokracie a diskriminační tendence státních orgánů vůči rodinným podnikům;
- **nedostatečné a opožděné toky informací** mezi státem a podnikateli;
- **nepřehledná a nesrozumitelná legislativa**;
- **vysoké zdanění**, které omezuje rodinné společnosti v další inovační činnosti;

5.3. Diskuze a shrnutí výstupů

Obrázek 5.7: Porovnání právních forem rodinných podniků v Rakousku, Česku a Německu



Zdroj: Koráb et al., 2008

- **omezené přístupy k finančním zdrojům**, špatná platební morálka odběratelů či zhoršená dostupnost investičních úvěrů a dalších zdrojů financování.

K odstranění některých problémů by mohlo pomoci vytvoření vhodné legislativy. K tomu je třeba především lépe specifikovat proces nástupnictví, vlastnictví a finanční (daně a SZP) a psychologické aspekty rodinného podnikání. Na základě důkladné analýzy lze navrhnout nejen novou právní formu speciálně uzpůsobenou potřebám rodinných podniků, ale také zjednodušení účetnictví (daňové evidence), výkaznictví či součinnosti s úřady. Tím by rodinné podniky uspořily náklady, nemusely by si na tyto činnosti najímat externí pracovníky a mohly by je vykonávat samy. V některých zemích je zcela běžné, že podnikatelé zakládají podnik již jako rodinný např. Japonsko, Finsko, Německo či USA (Odehnalová, 2007b), proto není důvod nepřistoupit k tomuto kroku i v České republice. Lze předpokládat, že pokud nevznikne

5.3. Diskuze a shrnutí výstupů

impuls ke změně legislativy v České republice, převezme časem tuto úlohu Evropská unie. Ta se aktivně snaží o harmonizaci právních předpisů a zefektivnění činnosti správních orgánů například formou e-governmentu.⁵

Více než polovina oslovených českých a slovenských respondentů v průzkumu Unicredit Bank (2015) uvedla, že by při zakládání vlastního podnikání uvažovali o **modelu rodinné firmy**.

Diskuze k tématu: Jak vidí rodinné podnikání starostové menších obcí?

Jak již bylo několikrát zmíněno, průzkum zaměřený na rodinné podnikání se uskutečnil jak v rámci komerční sféry, tak byli osloveni také starostové obcí ORP Liberec, jejichž odpovědi budou v rámci této kapitoly shrnuty.

Připadá shoda mezi komerční a veřejnou sférou nastala v případě představy o rodinném podniku. Stejně jako komerční podniky také starostové vidí pod pojmem rodinný podnik rozhodující vliv členů rodiny ve vedení společnosti, dlouhodobou tradici a členy rodiny zapojené do chodu podniku.

Většina oslovených starostů měla o rodinném podnikání určitou představu a téměř tři čtvrtiny dokázaly některý rodinný podnik uvést (nejčastěji bylo uváděno Pekařství Bláha, ale také Stará dáma či LUKOV Plast, které byly představeny v kapitole 3). Žádný z oslovených starostů nevnímá rodinný podnik negativně, 60 % ho vnímá pozitivně a zbylých 40 % nezaujímá ani pozitivní ani negativní přístup. Jak již bylo uvedeno, za největší výhodu rodinného podnikání považují zástupci samospráv flexibilitu, etiku a atmosféru ve firmě. Komerční a veřejné sféry se shodly i v případě představ chování rodinného podniku jak v době rozvoje, kdy i zástupci samospráv vidí jako nejlepší možnost investovat do

⁵Pojem **e-government** označuje možnost komunikace s institucemi státní a veřejné správy v elektronické podobě a je plně v kompetenci Ministerstva vnitra České republiky.

5.3. Diskuze a shrnutí výstupů

rozvoje současných či dalších podnikatelských aktivit, tak také v problémovém období, kdy by se rodinný podnik měl primárně snažit o udržení vlivu rodiny ve vedení podniku i za cenu snížení životního standardu, příp. zachování existence podniku i za cenu ukončení rodinné tradice ve vedení podniku.

Vliv rodinného podnikání na dění v obci si uvědomuje 87 % dotázaných. Stejně procento se také domnívá, že rodinné podnikání má v České republice budoucnost, což lze považovat za známku pozitivního přístupu k tomuto typu podnikání. Největší význam pak vidí představitelé samospráv ve vlivu rodinného podnikání na společenském dění v obci, na její image a dále v realizaci aktivit podporujících rozvoj obce.

Diskuze k tématu: Zjišťované závislosti.

Výsledky pilotního průzkumu byly zkoumány za pomoci statistických metod, aby bylo možné zjistit případné závislosti. Použité metody:

- logaritmické regrese;
- lineární regrese;
- kontingence;
- ANOVA, pokud bylo možné získaná data považovat za normální rozdělení.

Ověřeny byly hypotézy týkající se velikosti obratu rodinných podniků, velikosti obce, v níž firma působí, velikosti podniku a dále také předmětu podnikání. V rámci této monografie jsou představena ta nejzajímavější zjištění, viz příloha 1.

Mezi charakteristiky, u kterých byla pomocí logaritmické regrese na 5% hladině významnosti zkoumána vzájemná závislost s **výší obratu**, patří:

- pohled na budoucnost rodinného podnikání;
- styk se zahraničím;
- tradice podnikání v dané oblasti.

5.3. Diskuze a shrnutí výstupů

Pomocí logaritmické regrese bylo možné potvrdit pouze hypotézu týkající se závislosti výše obratu a tradice podnikatelské činnosti pro danou oblast. Byl potvrzen zajímavý fakt, že **větší podniky vidí svou podnikatelskou činnost jako tradiční** a jsou více provázány s rozvojem obce. Verifikací této hypotézy bylo prokázáno, že čím větší rodinný podnik, tím je vazba na jeho okolí větší. Ostatní hypotézy související s obratem rodinného podniku jsou uvedeny v příloze 1. Dále lze předpokládat, že rodinné podniky se často považují za tradiční a že tradice a rodinné podnikání jsou velmi úzce spojeny.

Další závislost byla prokázána mezi rodinným podnikem jako klíčovým zaměstnavatelem v obci a velikostí obce. Byla vyslovena hypotéza, že **čím menší obec, tím více jsou rodinné podniky považovány za klíčové zaměstnavatele v obci**. Pomocí logaritmické regrese se podařilo tuto hypotézu potvrdit. V případě rodinného podnikání je důležité zaměřit se na jeho rozvoj především v menších obcích. Více viz příloha 1.

Závěr a návrh dalšího výzkumu

Kniha Rodinné podnikání – zdroj rozvoje obcí se zabývá aktuálním tématem rodinného podnikání a jeho rolí v národním, regionálním až obecním hospodářství. Možná ambiciózně je téma autory knihy chápáno v kontextu: rodina základ státu, rodinné podnikání základem národního hospodářství. Jak je v kapitole 2.1 uvedeno, pro mnohé země, kde historicky nebyla možnost rozvoje podnikání a jeho předávání z pokolení na pokolení v rámci rodiny zpřetrhána, tomu tak opravdu je. Jaký je stav v České republice?

V první kapitole se autoři věnují vymezení pojmu rodinné podnikání, a to ve světě i v České republice. Z hlediska českého práva bylo nutné nejprve přistoupit k rozboru obecnějších termínů jako podnik, závod, obchodní závod a následně rodinný závod. Úprava **rodinného závodu** se v novém občanském zákoníku (Česko, 2012) jeví jako velmi rámcová a problematická. Vzhledem k tomu, že se v českém právu jedná o nový institut, chybí dostatečné teoretické výklady k této problematice, které by podpořily stabilitu pohledu na rodinný závod. Již samotné vymezení rodinného závodu může být základem sporu o výklad jeho pojetí. Zda na tento institut hledět pouze v úzké vazbě na rodinu (jestli se musí jednat o manželský svazek, či stačí jeden z manželů, zda je primární rodina založena manželstvím) nebo zda ho posuzovat i z hlediska širšího pojetí (bez

vazby na klasické pojetí rodiny, tedy rodina tzv. faktická).

Dalším problematickým bodem v rámci právní úpravy rodinného závodu se může jevit také ne příliš konkrétní úprava **vymezení práv členů rodiny**, kteří jsou zúčastněni na provozu rodinného závodu. Nový občanský zákoník (Česko, 2012) uvádí v souvislosti se základním právem členů rodiny zúčastněných na provozu rodinného závodu (fyzické osoby) právo podílet se na zisku z tohoto provozu. Konkrétní podmínky však zákonná úprava dále neřeší. Stanoví pouze, že každý z členů rodiny by se měl podílet v míře, která odpovídá množství a druhu jeho práce. Ze zákonné úpravy lze dovodit, že členové rodiny mají možnost ovlivnit svým rozhodováním základní podnikatelské rozhodnutí o použití zisku, a to v celém jeho rozsahu. Toto rozhodnutí přísluší všem členům zúčastněným na provozu rodinného závodu a přijímá se většinou hlasů.

Dalším důležitým aspektem, který v rámci právní úpravy zůstává nevyjasněný a může v rámci rodinného závodu přinést řadu problémů, je **podíl členů rodiny zúčastněných na provozu rodinného závodu na jeho vzniklé ztrátě**. Problematika nemá oporu v zákoně a z daného lze dovodit, že podnikatelské riziko je na straně samotného vlastníka rodinného závodu. Na rozdíl od právní úpravy o obchodních korporacích ani v oblasti peněžitých, eventuálně nepeněžitých, vkladů se občanský zákoník této problematice vůbec nevěnuje a nestanoví členům zúčastněným na provozu rodinného závodu vkladovou povinnost do rodinného závodu.

Je nutné rovněž se zmínit o **vyločení právní úpravy rodinného závodu**. Tato úprava se nepoužije tam, kde jsou práva a povinnosti členů rodiny, kteří jsou zúčastněni na provozu rodinného závodu, *upravené smluvně*. Jedná se např. o úpravu vztahů pracovní smlouvou nebo jinou smlouvou obdobnou, dále pak společenskou smlouvou, zakladatelským právním jednáním o založení obchodní společnosti nebo družstva a také i smlouvou o tichém společenství. Další situací, kdy se nepoužije úprava rodinného závodu, je případ účasti manželů na provozu rodinného závodu. V tomto případě

občanský zákoník výslovně dává přednost úpravě manželského majetkového práva. Z uvedeného plyne, že lze právní úpravu rodinného závodu považovat za subsidiární, a to s ohledem na skutečnost, že se použije tehdy, pokud nebude mít přednost některá shora uvedená smluvní nebo zákonná úprava.

Druhá kapitola se věnuje nejprve roli rodinného podnikání (bez zúžení pojmu na význam rodinného závodu) v národním hospodářství, a to především z hlediska zahraničních zkušeností. Jak je uvedeno, rozpětí významnosti podílu rodinného podnikání na tvorbě HDP (bez ohledu na hodnotu realizovaných a poskytovaných produktů) ve vybraných zemích je velké. Lze zmínit např. Itálii, kde byl zjištěn až 95% podíl rodinných podniků na tvorbě HDP. V České republice se předpokládá asi 30% podíl ovlivněný jiným historickým vývojem, odlišnými možnostmi a zdroji. Nutno podotknout, že HDP je „jen číslo“, které nám říká, jaká je celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená za dané období na určitém území. Bylo by unáhlené na základě takového čísla přijímat rozhodnutí, která budou opomíjet a poškozovat sociální a přírodní kapitál, protože ty se do výpočtu HDP neumějí vměstnat. Autoři knihy předpokládají, že vliv rodinných podniků je v českém prostředí významný především v regionálním hospodářství, konkrétně v menších obcích. Ve vazbě na to je v rámci druhé kapitoly rozšířena terminologická základna o vztah mezi obcí a podnikáním. V kapitole jsou shrnuty možnosti, proč by měla a jak by mohla obec podporovat rozvoj podnikání, včetně jeho specifické formy – rodinného podnikání. K tématu byly vysloveny výzkumné otázky: Jak vymezit definici pojmu v podmínkách České republiky se zohledněním právního vymezení? Jaká jsou specifika rodinného podnikání? Jaké zvolit metriky pro vymezení rodinného podnikání? Existují odlišnosti v chování rodinné od nerodinné firmy v době hospodářské krize? Upravuje nový legislativní rámec po rekodifikaci v roce 2012 dostatečně problematiku rodinného podnikání? Jaký je vztah rodinných podniků k obci sídla jejich podnikání? Jsou rodinné podniky v obci klíčovými zaměstnavateli? Jsou rodinné podniky

vnímány jako činitelé aktivně se podílející na dění v obci, organizaci například různých společenských akcí v obci? Podílejí se rodinné podniky aktivně na tvorbě rozvojových plánů, podporují tradiční odvětví regionu, školství apod.?

Postavení a vliv vybraných rodinných podniků v obci sídla podnikání je prezentováno ve formě medailonků vybraných podniků ve třetí kapitole. Na základě zjištění uvedených v prvních třech kapitolách byl vypracován postup pro výzkum vlivu rodinných podniků na vybraný region.

Tímto regionem je správní obvod obce s rozšířenou působností (SO ORP) Liberec zastřešující 28 obcí. Výstupy analýzy podnikatelského prostředí tohoto regionu jsou uvedeny ve 4. kapitole. Studiu daného regionu se tým Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci věnuje na základě smluvní spolupráce s Magistrátem města Liberec od roku 2009, a má proto rozsáhlou datovou základnu, včetně databáze s údaji o významných zaměstnavatelích v obcích SO ORP Liberec. Ti tvoří základní soubor pro určení vztahu rodinného podnikání a rozvoje příslušné obce, včetně prvotního vymezení vnímání pojmu rodinného podniku. Jedním z výstupů čtvrté kapitoly je předpoklad, že by rodinné podniky v delším časovém horizontu mohly napomoci např. zvýšení absorpce podpory v oblasti inovačních aktivit regionu. V kapitole jsou dále uvedena doporučení pro další rozvoj hodnoceného regionu s ohledem na téma rodinného podnikání.

V páté kapitole je představen vlastní výzkum vnímání rodinného podnikání ve vybraném SO ORP Liberec. Byl realizován primární dotazníkový průzkum a následně sekundární sběr a vyhodnocení dat o rodinných podnicích uvedených v databázi. S ohledem na další výzkumné aktivity je v závěru zdůrazněna především otázka metrik pro vymezení podniku jako rodinného. V případě přípravy podpůrných opatření připravených přímo na míru rodinným firmám je nutné umět „vymezit, změřit“ kritéria rodovosti podniku. V podmínkách České republiky jsou tyto možnosti, jak vymezit kritéria rodovosti podniku.

- Evidence členů rodiny (až do třetího stupně) v obchodním rejstříku v případě majetkových podílů právnických osob. Přičemž rodina by měla v souhrnu držet více jak 50% podíl majetku. Dohledat rodinné příslušníky v obchodním rejstříku je v době vzniku publikace složité, lze to jen v případě shodného příjmení.
- Přehled, zda v podniku mají trvalý pracovní poměr na úrovni strategického řízení a/nebo vykonávají funkci jednatele a/nebo mají kapitálový vklad členové rodiny (kromě zakladatele alespoň jeden další člen rodiny).
- Místopřísežné prohlášení zakladatele firmy o podnikání na principech institutu rodinného závodu v případě podnikání fyzických osob. Dané prohlášení by nahrazovalo u rodinného podnikání fyzických osob předchozí dvě kritéria, pokud nebude zřízen veřejný rejstřík evidující rodinné závody. V roce 2015 lze vyjít z úpravy ustanovení § 13 zákona č. 586/1992, Sb. o dani z příjmů, v novelizovaném znění. (ČESKO, 2014) Na základě něho lze chápat člena rodiny jako tzv. spolupracující osobu.
- Délka trvání rodinného podniku, doložením historických kořenů podniku nebo prokázáním alespoň dvougenerační či víceústupňové účasti rodiny.

Jak bylo zjištěno, čím menší obec, tím více je rodinný podnik považován za klíčového zaměstnavatele (viz příloha 1). Z tohoto důvodu se tým dále zaměří na specifikaci rodinného podnikání jako nástroje rozvoje hospodářského a sociálního prostředí obcí, a to menších obcí venkovského typu. Nová myšlenka pro budoucí výzkum je, že k odstranění regionálních disparit rozvoje venkovských oblastí je vhodné použít takový nástroj, který jejím obyvatelům umožní „nalézt smysl života na venkově a přijmout určitou míru nerovnosti s tím spojenou“. Na základě poznatků z primárního výzkumu ve 28 obcích SO ROP Liberec si tým dále rozšířil znalost podnikatelské aktivity na úrovni kraje (NUTS 3). V rámci obcí Libereckého kraje byla zjišťována závislost mezi vybranými parametry, jako je nezaměstnanost, počet ekonomicky aktivních obyvatel, počet

podnikatelských subjektů a počet obyvatel v obci. Závislost byla zjištěna mezi počtem podnikatelských subjektů a nezaměstnaností u obcí do 2000 obyvatel, tedy tzv. obcí venkovského typu. V Libereckém kraji je 88 % obcí venkovského typu s počtem obyvatel do 2000. Viz příloha 2. V celé České republice je obcí venkovského typu do 2000 obyvatel 5584, tj. 89 %. Při vymezení cílového segmentu lze tedy předpokládat obdobná zjištění jako u Libereckého kraje.

Jestliže budeme chápat národní hospodářství širěji než jeho vymezení a hodnocení pomocí HDP, lze rodinné podnikání chápat jako základ budoucího hospodářného rozvoje regionů.

Shrnutí

Odborná monografie Rodinné podnikání – zdroj rozvoje obcí je vedle úvodu a závěru strukturována do pěti kapitol. Téma knihy volně navazuje na výzkumy týmů Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci realizované pro Ministerstvo pro místní rozvoj (projekty s registračními čísly WA-011-05-Z14; WB-13-04; WD-30-07-1) a technologickou agenturu České republiky, program Omega (projekt s registračním číslem. TD010029). Výsledky těchto projektů jsou evidovány v centrálních databázích CEP a RIV.

Cílem knihy je vymezit roli rodinných podniků v regionu, v obci. Dílčími cíli pak specifikovat odbornou terminologii k tématu, včetně vlastního doplnění metrik. Na základě podrobné rešerše byly stanoveny výzkumné otázky. Pro realizaci výzkumu vlivu rodinných podniků na rozvoj obce byl specifikován region, a to ve vazbě na spolupráci Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci a Magistrátu města Liberec. V rámci této spolupráce bylo realizováno několik studií a smluvních výzkumů zaměřených na rozvoj hospodaření SO ORP Liberec. Tento správní obvod je vymezen 28 obcemi. Z provedených studií byla zajištěna databáze respondentů nejvýznamnějších zaměstnavatelů se sídlem v příslušné obci (konkrétně 146 komerčních subjektů) a zástupců samosprávy 28 obcí SO ORP Liberec. Následně byl stanoven postup primárního dotazníkového průzkumu k ověření hypotéz a splnění stanoveného cíle výzkumu vlivu rozvoje rodinného podnikání a obce. Lze konstatovat

zhruba 33% návratnost dotazníků. Odpovědi respondentů umožnily specifikaci pojmu rodinného podniku z hlediska jeho vnímání v české společnosti, poskytly zdroj dat pro databázi rodinných firem umožňující sekundární sběr dat k dané problematice, poukázaly na nejvýraznější výhody a nevýhody rodinného podnikání. Důležitým výstupem je zjištění, že rodinné podnikání je považováno za významný faktor rozvoje obce. Neméně důležité je, že zákonná opatření v České republice jsou z hlediska problematiky rodinného podnikání nedostačující, což bylo doloženo i na základě rozboru právního vymezení institutu rodinného závodu v České republice. Sekundární průzkum celkem 67 unikátních rodinných firem poukázal na základní specifika rodinných firem v České republice z hlediska stáří podniku, počtu zaměstnanců, vývoje právní formy podnikání, účasti členů rodiny v podnikatelských aktivitách firmy, odvětvového zaměření, zapojení rodinných podniků do aktivit obcí a čerpání dotací na rozvoj firmy. Na základě výše uvedeného byla stanovena kritéria a metriky pro vymezení rodinné firmy v českém prostředí.

Autoři docházejí k závěru, že rodinné podnikání lze považovat za základní stavební kámen rozvoje obcí, obzvláště venkovského typu. Vhodná podpora rodinného podnikání může být následně klíčem růstu životní úrovně obyvatel obcí, omezení jejich vysídlování, odchodu mladých lidí z venkova či z hospodářsky slabších regionů.

Klíčová slova: rodinný podnik, rodinný závod, obec, správní obvod obce s rozšířenou působností (SO ORP), nástupnictví, územně analytické podklady, společenská odpovědnost, udržitelný rozvoj.

Summary

Scholarly monograph called "Family Business – a Source of Municipality Development" is structured into five chapters, an introduction and a conclusion. The topic of the book is loosely based on the research of teams of the Faculty of Economics at the Technical University of Liberec implemented for the Ministry for Regional Development (projects with the registration numbers WA-011-05-Z14, WB-13-04; WD-30-07-1) and the Technology Agency of the Czech Republic, the Omega program (project registration number TD010029). The results of these projects are recorded in the central databases of the CEP and the RIV.

The aim of the book is to define the role of family businesses in the region, in the municipality. Partial goals are to specify the technical terminology on the topic, including author's own addition of metrics. Based on detailed study, research questions were raised. For the realization of the research on influence of family businesses on the development of a municipality, the target region was specified in relation to the cooperation of the Faculty of Economics of the Technical University of Liberec and the Liberec Municipal Authority. As part of this cooperation, several studies and contract researches were implemented with the aim to develop economic activities of administrative districts of municipality with extended powers (hereinafter also AD MEP) Liberec. The above mentioned administrative district is defined by 28 municipalities.

The unique database of respondents of major employers based in the given municipality (specifically 146 commercial entities) and the government representatives of 28 municipalities of AD MEP Liberec was compiled from the studies. Subsequently, a procedure of a primary survey questionnaire was set to test hypotheses and fulfill its research objective. This objective is mutual influence of the development of family businesses and municipalities. It can be said that about 33% of the questionnaires were returned. The answers of respondents allowed the specification of the concept of the family business in terms of its perception in the Czech society, provided a data source for a database of family firms enabling secondary data collection on the issue and highlighted the most striking advantages and disadvantages of family business. An important outcome is the fact that the family business is considered an important factor for the development of a municipality. Equally important is the fact that the issue of family business in terms of the statutory provisions in the Czech Republic is insufficient, which was documented on the basis of an analysis of the legal definition of the term of Family Enterprise in the Czech Republic.

The secondary survey of a total of 67 unique family businesses pointed to the basic specifics of family businesses in the Czech Republic in terms of a firm age, number of employees, development of a legal form of business, involvement of family members in the activities of the company, sectoral focus, involvement of family businesses in the activities of municipalities and drawing subsidies on the development of the firm. Based on the above mentioned facts, the criteria and the metrics for the definition of family businesses in the Czech environment were established.

The authors reached the conclusion that a family business can be seen as a basic building block for the community development, especially of a rural type. An appropriate support for the family business can subsequently be the key element for the growth of living standards of municipalities, a tool to decrease their displacement rate, and a motivation for young people not to leave rural areas or

economically weaker regions.

Key words: administrative districts of municipality with extended powers (AD MEP), family business, Family Enterprise, municipality, social responsibility, succession, sustainable development, territorial analytical data.

Literatura

AMSP ČR. 2013. *Rodinné firmy* [online]. Praha: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, červen 2013 [vid. 2015-04-23]. Dostupné z: http://www.amspace.cz/uploads/Průzkumy/Vysledky_22.pdf.

AMSP ČR. 2014. *Situace rodinných firem* [online]. Praha: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, květen 2014 [vid. 2015-06-09]. Dostupné z: http://www.amspace.cz/uploads/Průzkumy/Vysledky_26._průzkumu_AMSP_CR.pdf.

AMSP ČR. 2015. *Situace rodinných firem, výsledky výzkumu* [online]. Praha: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, duben 2015 [vid. 2014-11-27]. Dostupné z: http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty_2015/Průzkumy/Vysledky_32.průzkumu_rod.firmy_AMSP_CR_na_web.pdf.

ARES. 2015. *Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. MF ČR, ©2013. [vid.2015-03-22]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz.

ATMOS. 2015. *Kotle ATMOS patří díky své tradici a neustálému technickému vývoji mezi světovou špičku* [online]. [vid. 2015-05-21]. Dostupné z: <http://www.atmos.cz/>.

AUGUSTA, J. 2015. *Velká encyklopedie měst a obcí ČR: Vselibice* [online]. EVRON, ©2015 [vid. 2015–07–18]. Dostupné z: <http://www.encyklopediecr.eu/cz/e-shop/c25740/vselibice.html>.

AYRANCI, E. 2014. A study on the influence of family on family business and its relationship to satisfaction with financial performance. *E & M Ekonomie a Management*. XVII(2): 87–105. DOI: 10.15240/tul/001/2014-2-007. ISSN 12123609. Dostupné také z: <https://dspace.tul.cz/handle/15240/7061>.

BAGINSKÁ, T. 2014. *Společenská odpovědnost a možnosti její aplikace v případě obcí* [online]. Brno [vid. 2015–07–20]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko– správní fakulta. Vedoucí práce Ing. Vladimír Žítek, Ph.D. Dostupné z: <http://theses.cz/id/64wzmo/>.

BARTOŠOVÁ, L. 2014. *Rozvoj malého a středního podniku ve venkovském prostoru* [online]. [vid. 2015–05–17]. Diplomová práce. Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D. Dostupné z: <http://theses.cz/id/5h847j/>.

BENEŠOVÁ, P. 2015. 1. *Olympijské hry LUKOV Plast* [online]. 2015–06–19 [vid. 2015–06–28]. Dostupné z: <http://www.lukovplast.cz/129-0-1>.

BINEK, J. et al. 2011. *Obce a regiony pro podnikatele: Podnikatelé pro obce a regiony*. Vyd. 1. Brno: GaREP, 58 s. ISBN 978–80–905139–0–7.

BISNODE ČR. n. d. *MagnusWeb* [online]. [vid. 2014–05–22]. Dostupné z: <https://magnusweb.bisnode.cz/>.

BLÁHA, J. 2015. *Pekařská a cukrářská výroba Bláha* [online]. [vid. 2015–06–1]. Dostupné z: <http://www.pekarna\T1\textendashblaha.cz/index.php?content=onas>.

BUSINESSINFO. 2015. Public Private Partnership. *BusinessInfo.cz* [online]. 2015-06-18 [vid. 2015-07-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/public-private-partnership-ppp.html>.

CANKAŘ, J. 2009. Technologická vyspělost je naší prioritou – Jaroslav Cankář. *T+T Technika a trh – průvodce světem průmyslu* [online]. 2009-12-03 [vid. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.technikaatrh.cz/vytapeni/technologicka-vyspelost-je-nasi-prioritou-rika-jaroslav-cankar>.

CASPAR, C. et al. 2010. The five attributes of enduring family businesses. *McKinsey Quarterly*, 1–10. Dostupné také z: http://www.mckinsey.com/insights/organization/the_five_attributes_of_enduring_family_businesses.

CEDR. 2015. *Informační systém CEDR III – Finanční správa* [online]. MFCR. [vid. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://cedr.mfcr.cz/Cedr3InternetV417/CedrInfoISPages/CedrInfoPage.aspx>.

CEP. 2015. *Informační systém výzkumu, experimentálního vývoje a inovací*. ISVAV_WEB5_0049 [online]. [vid. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.isvav.cz/prepareProgrammeForm.do>.

CLUTEX. 2013. CLUTEX. *CLUTEX – Klastř Technické textilie* [online]. [vid. 2014-05-09]. Dostupné z: <http://www.clutex.cz>.

CXI. 2014. Ústav pro nanomateriály, pokročilé technologie a inovace. In: *Technická univerzita v Liberci* [online]. [vid. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://cxi.tul.cz/>.

ČESKÁ PELETA. 2015. Koncert kotlářů: Petr Cankář (ATMOS). *Klastř Česká peleta – Česká peleta, z. s. p. o.* [online]. ©2015 [vid. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://www.ceska-peleta.cz/komfortni-teplicko/koncert-kotlaru-petr-cankar-atmos/>.

ČESKO. 1991. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*, roč. 1991, částka 98, ze dne 1991-12-18.

ČESKO. 1993. Ústava České republiky. In: *Sbírka zákonů*, roč. 1993, částka 1, ústavní zákon č. 1, s. 2-16. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=22427>.

ČESKO. 2000. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. In: *Sbírka zákonů*, roč. 2000, částka 38, ze dne 2000-05-25. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>.

ČESKO. 2012. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů*, částka 33, ze dne 2012-03-22. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=6144.

ČESKO. 2014. Informace *Generálního finančního ředitelství k novele zákona č. 586/1992 Sb.*, ze dne 2014-11-21. Dostupné z: http://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/dseznam-dani/Informace_k_novele_od_1_1_2015_DPF0.pdf.

ČORNEJ, P. et al. 1992. *Dějiny zemí koruny české I*. 2. vyd. Praha: Paseka. ISBN 80-85192-59-4.

ČSÚ. 2011. SLDB 2001: Databáze výsledků sčítání lidu, domů a bytů 2001. *Oficiální stránky Českého statistického úřadu* [online]. Akt. 2011-07-12 [vid. 2014-06-05]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola_id=44&razeni=na.

ČSÚ. 2014a. *Dotazník o inovacích, TI 2010 a TI 2012* (nepravdivé výkazy) [databáze na CD]. Praha: Český statistický úřad, 2014.

ČSÚ. 2014b. Ekonomické subjekty v Libereckém kraji v roce 2013. *Oficiální stránky Českého statistického úřadu* [online]. Akt.

2014-09-05 [vid. 2014-09-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xl/140314_res.

ČSÚ. 2014c. Krajská správa ČSÚ v Liberci. *Oficiální stránky Českého statistického úřadu* [online]. Akt. 2014-10-17 [vid. 2014-12-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xl>.

ČSÚ. 2014d. SLDB 2011: Databáze výsledků sčítání lidu, domů a bytů 2011. *Oficiální stránky Českého statistického úřadu* [online]. Akt. 2014-11-14 [vid. 2015-06-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/sldb>.

ČSÚ. 2014e. Územně analytické podklady. *Oficiální stránky Českého statistického úřadu* [online]. Akt. 2014-08-19 [vid. 2014-10-22]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/csu_a_uzemne_analyticke_podklady.

ČSÚ. 2015a. SO ORP Liberec. Mapa správního obvodu Liberec. *Krajská správa ČSÚ v Liberci* [online]. c2015 [vid. 2015-04-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/11260/25665325/orp5105.jpg>.

ČSÚ. 2015b. Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Oficiální stránky Českého statistického úřadu* [online]. Akt. 2015-04-13 [vid. 2015-05-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace.

ČSÚ. 2009. *Veřejná databáze ČSÚ* [online]. c2009 [vid. 2014-06-06]. Dostupné z: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/uvod.jsp>.

ČSÚ. 2013. MOS – Městská a obecní statistika. *Oficiální stránky Českého statistického úřadu* [online]. c2013 [vid. 2013-12-31]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/mos/>.

DBM.cz. 2014. Plat starostů, tajné nebo věc veřejná. *DBMAGAZIN* [online]. 2014-02-16 [vid. 2015-07-18]. Dostupné z: <http://www.dbmagazin.cz/plat-starostu-prisne-tajne-vec-verejna/>.

DETESK. 2015. *Historie – DETESK*, s. r. o., [online]. c2015 [vid. 2015–06–08]. Dostupné z: <http://www.detesk.cz/cs/firma/historie/>.

DOLEJŠÍ, V. 2015. Rodinná sklárna Rückl Crystal skončila v insolventci. Stále vyrábí, turisté stojí fronty na prohlídky. *Hospodářské noviny* [online]. 2015 [vid. 2015–08–20]. Dostupné z: <http://ihned.cz/c1-64467830-rodinna-sklarna-ruckl-crystal-skoncila-v-insolvenci-stale-vyrabi-turiste-stoji-fronty-na-prohlidky>.

DOŠEK, Z. 2008. PPP – Public Private Partnership. *DP Kontakt* [online]. roč. 13, č. 7+8, 2008 [vid. 2015–07–30]. Dostupné z: www.dpp.cz/download-file/1800/novy-soubor.pdf.

DOWNER, J. W. a PORTER, J. 1992. Tate's Cairn Tunnel, Hong Kong: South East Asia's Longest Road Tunnel. In: *Proceedings, 16th Australian Road Research Board Conference*. Perth: Vol. 16, Part 7, pp. 153–165.

DRUCKER, P. F. 1998. *Řízení v době velkých změn*. 1. vyd. Praha: Management Press. 285 s. ISBN 80–8594–378–6.

DŘEVOPLAST LUDVÍK. 2015. *Dřevoplast Ludvík s.r.o.* [online]. c2015 [vid. 2015–08–11]. Dostupné z: <http://www.drevoplast.com/>.

EC. 2009. *Overview of family-business-relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies. Final report of the expert group* [online]. 2009–03–18 [vid. 2015–01–06]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/index_en.htm.

EF TUL. 2007. Socioekonomické databáze. *Vymezení subregionů pro rozlišení a řešení sociálních a ekonomických disparit je řešený s finanční podporou Technologické agentury České republiky*

[online]. Liberec [vid. 2014–06–18]. Dostupné z: <http://vyzkum.ef.tul.cz/td/index.php?content=mestaobce>.

ELIÁŠ, K. a M. SVATOŠ. 2012. *Nový občanský zákoník 2014. Redakční uzávěrka 26.3.2012*. Ostrava: Sagit, 320 s. ISBN 9788072089208.

EQUABANK. 2014. *Češi chtějí nakupovat u rodinných firem, jsou ochotni si i připlatit* [online]. 2014–10–29 [vid. 2014–12–16]. Dostupné z: <http://m.equabank.cz/o-nas/tiskove-zpravy/cesi-chteji-nakupovat-u-rodinnych-firem-jsou-ochotni-si-i-priplatit-274/>.

ESPING-ANDERSEN, G. 1999. *Social foundations of postindustrial economies*. Paperback, reprinted. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-019-8742-005.

EUNICE CONSULTING. 2013. Strategická analýza pro rozvojovou oblast „Ekonomika, podnikatelské prostředí a trh práce“. In: *Liberec.cz* [online]. [vid. 2014–04–03]. Dostupné z: <http://www.liberec.cz/files/dokumenty/odbory/odbor-strategickeho-rozvoje-dotaci/pp/ekonomika-trh-prace-podnikani.doc>.

EUROSTAT. 2013. High-tech industry and knowledge-intensive services (htec). In: *Eurostat: Your key to European statistics* [online]. [vid. 2014–05–03]. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/en/htec_esms.htm.

EZULIKE, E. I. et al. 1997. The barriers to entry into the PFI market. *Engineering Construction and Architectural Management*, 4(3), 179–193. ISSN 0969–9988.

FINEMON, Š. 2012. Rodina základ ekonomiky. *Investujeme.cz* [online]. 2012–07–26 [vid. 2015–01–18]. ISSN 1802–5900. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/rodina-zaklad-ekonomiky/>.

FOIBOS BOOKS. 2015. Tomáš Baťa, podnikatel a starosta města Zlína. *Slavnostavby.cz* [online]. 2015 [vid. 2015-07-07]. Dostupné z: <http://www.slavnostavby.cz/?i=13186/tomas-bata-podnikatel-a-starosta-mesta-zlina>.

GAJ, P. 2015. ATMOS – Cankar a syn. *SvětémDřeva.cz* [online]. ©2011 [vid. 2015-07-21]. Dostupné z: <http://www.svetemdreva.cz/products/atmos-cankar-a-syn/>.

GALVIN, B., ASTRACHAN, J. a J. GREEN. 2007. American family business survey. *Boston, MA: MassMutual Financial Group*. Dostupné také z: <https://www.massmutual.com/mmfg/pdf/afbs.pdf>.

GEODID. 2015. *Vývoj počtu obyvatel v obci* [online databáze]. 2015 [vid. 2015-08-01]. Dostupné z: <http://www.obyvateleceska.cz/>.

GERSICK, K. E. 1997. *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, x, 302 p. ISBN 08-758-4555-X.

GETZ, D., CARLSEN, J. a A. MORRISON. c2004. *The family business in tourism and hospitality*. Cambridge, Mass. USA: CABI Pub., xvii, 214 p. ISBN 0-85199-808-9.

GOEHLER, A. W. 1993. *Der Erfolg großer Familienunternehmen im fortgeschrittenen Lebenszyklus: dargestellt am Beispiel der deutschen Brauwirtschaft*. Diss. St. Gallen.

GOLL, J. 2014. *Firma Lukovplast spol. s r.o. se rozhodla pro koncepční dlouhodobou podporu ZŠ Český Dub* [online]. 2014-12-23 [vid. 2015-01-18]. Dostupné z: <http://www.zscdub.cz/news/firma-lukovplast-spol-s-r-o-se-rozhodla-pro-koncepcni-dlouhodobou-podporu-zs-cesky-dub/>.

GOSTA, E. 1999. *Social Foundation of Postindustrial Economies*. Oxford: Oxford University Press, 1999. ISBN 9780198742005.

GRAČKOVÁ, I. 2015. Deset rad jak podnikat v rodinné firmě a nezbláznit se z toho. *ihned.cz* [online]. 2015-06-01 [vid. 2015-07-30]. Dostupné z: <http://zahranicni.ihned.cz/ci-64093430-deset-rad-jak-podnikat-v-rodinne-firme-a-nezblaznit-se-z-toho>.

HAMBROS, B. G. 1999. Public-private partnerships for highways: experience, structure, financing. *Canada: Applicability and Comparative Assessment*.

HANDLER, W. C. 1994. Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157. Dostupné také z: <http://www.uk.sagepub.com/chaston/Chaston%20Web%20readings%20chapters%201-12/Chapter%2011%20-%2014%20Handler.pdf>.

HANZELKOVÁ, A. 2004a. *Re-establishing traditional Czech family businesses: A multiple case study on the present challenges*. University of Jyväskylä. ISBN 951-39-2030-5.

HANZELKOVÁ, A. 2004b. *Tisková zpráva Výzkumu tradičních českých rodinných firem* [online]. Brno: International Business School. 2004-11-25 [vid. 2015-07-15]. Dostupné z: http://www.bibs.cz/fileadmin/user_upload/dokumenty/Tiskove_zpravy/038_tz_vyzkum_rodinne_firmy.doc.

HESKOVÁ, M. a V. VOJTKO. 2008. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. 1. české vyd. Zeleneč: Profess Consulting, 138 s. ISBN 9788072.

HODGE, G. 2014. The risky business of public-private partnerships. *Australian journal of public administration*, 63(4), 37-49. ISSN 1467-8500. Dostupné také z: http://www.researchgate.net/profile/Graeme_Hodge/publication/227588776_The_risky_business_of_publicprivate_partnerships/links/00b4953713f5a417b100000.pdf.

HOVORKOVÁ, K. 2013. Skladníci už s ještěrkou nejezdí, vychovat si je musíme sami, říká manažer. *iDnes.cz* [online]. 2013-05-18 [vid. 2015-08-20]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/rozhovor-s-antoninem-jirouskem-z-hopi-o-vzdelavani-zamestnancu-p8m-/podnikani.aspx?c=A130516_191056_podnikani_kho.

HRABÁLEK, J. 2012. Rozhovor s předsedou Asociace PPP Igorem Snopkem o partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem. *BusinessInfo.cz*. [online]. 2012-11-02 [vid. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rozhovor-s-predsedou-asociace-ppp-igorem-snopkem-o-partnerstvi-mezi-verejnym-a-soukromym-sektorem-24768.html>.

HUŠKOVÁ, B. 2014. *Udržitelný rozvoj*. Přednášky pro předmět Management a rozvoj obcí na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci [online]. 2014-10-18 [vid. 2015-06-20]. Dostupné z: <https://elearning.tul.cz/mod/folder/view.php?id=36400>.

JAKSCH, J. et al. 2014. *Územně analytické podklady pro správní obvod obce s rozšířenou působností Liberec (ORP Liberec)* [online]. 3. úplná akt. k 2014-12-31. [vid. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.liberec.cz/UAP>.

KACHANER, N. et al. 2012. What you can learn from family business. *Harvard Business Review*, 90(11), 102-106. Dostupné také z: <https://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business>.

KALA, J., J. PŘIKRYL a J. VRANÝ. 1992. *Správa a samospráva obce*. 1. vyd. Praha: Naše vojsko. ISBN 80-206-0237-2.

KOIRANEN, M. 2007. Family's collective motivation to business ownership: A review of alternative theoretical approaches. *Electronic journal of Family business*. Issue 2, Vol. 1 2007. ISSN 1796-9360.

KORÁB, V. 2008. Malé a střední rodinné podniky: faktory ovlivňující jejich rozvoj. In: BLAŽEK, L. (ed.). *Konkurenceschopnost podniků: sborník příspěvků z mezinárodní konference: 5. – 6. února 2008, Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, Brno, Česká republika*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, s. 321 – 331. ISBN 978–80–210–4521–7. Dostupné také z: http://is.muni.cz/do/1456/soubory/konference/4943473/Sbornik_1.pdf.

KORÁB, V. 2011. *Rodinné podniky na venkově* [online]. Brno: VUT. Dostupné z: http://www.regionalnirozvoj.cz/tl_files/soubory/Synergie/Seminar_2011/B5_Korab_Rod_firmy.pdf.

KORÁB, V. et al. 1998. *Jak pracují malé rodinné firmy*. Brno: VUT. ISBN 80–214–1121–X.

KORÁB, V. et al. 2008. *Rodinné podnikání*. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978–80–251–1843–6.

KORID. 2012. *Dojíždka a vyjíždka v rámci IDOL v obcích Libereckého kraje za říjen 2011* [databáze na CD]. Liberec: KORID, 2012.

KRAFTOVÁ, I. a P. PRÁŠILOVÁ. 2013. *Prosperující podnik v regionálním kontextu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978–80–7357–989–0.

KRAJ LBC. c2009. Databáze brownfields. *Liberecký kraj* [online]. c2009 [vid. 2014–06–02]. Dostupné z: <http://regionalni-rozvoj.kraj-lbc.cz/page3531/>.

KRAJÍČEK, D. 2015. Český pohled na rodinné firmy je příliš lokální, chybí nám zahraniční zkušenosti. *E15.cz* [online]. 2015–02–18 [vid. 2015–03–28]. Dostupné z: <http://nazory.euro.e15.cz/rozhovory/david-krajicek-cesky-pohled-na-rodinne-firmy-je-prilis-lokalni-chybi-nam-zahranicni-zkusenosti-1164154>. KROLL, k. G. 1995. Po

stopách Ježíšových. 1. vyd. Zvon: Praha, 1995. ISBN 80-7113-097-4.

KŘEŠNIČKA, J. 2013. Tajemství výdrže. *E15.cz* [online]. 2013-09-02 [vid. 2014-11-05]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/archiv/tajemstvi-vydrze-1017978>.

LANDSBERG, I. a K. E. GERSICK. 2015. *Global Family Business Consultants*. Lansberg-Gersick (LGA) [online]. ©2015 [vid. 2015-06-17]. Dostupné z: <http://www.lgassoc.com>.

LANGER, J. 2014. *Ve „skleněném“ Železném Brodě se již chystají na opravu jediného mostu přes Jizeru* [online]. 2014-03-11 [vid. 2014-11-09]. Dostupné z <http://www.kraj-lbc.cz/Ve-sklenenem-Zeleznem-Brode-se-jiz-chystaji-na-opravu-jedineho-mostu-pres-Jizeru-n260149.htm>.

LANSBERG, I. 1999. *Succeeding generations: realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press, xiii, 379 p. ISBN 08-758-4742-0.

LI, B. et al. 2005. Perceptions of positive and negative factors influencing the attractiveness of PPP/PFI procurement for construction projects in the UK: Findings from a questionnaire survey. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 12(2), 125-148. ISSN 09699988. Dostupné také z: <http://search.proquest.com/docview/218648262/EDBADA48EA8B4687PQ/3?accountid=17116>.

LOUDOVÁ, B. 2015. Vydělává, ale „eseróčko“ nezaloží. Být OSVČ je výhoda, říká výrobce limonád. *ProByznys.Info* [online]. 2015-08-18 [vid. 2015-08-18]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/rozvoj-firmy/c1-64467380-vydelava-ale-eserocko-nezalozi-byt-osvc-je-vyhoda-rika-vyrobce-limonad>.

LUKEŠ, M. a I. NOVÝ. 2005. *Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 261 s. ISBN 80-726-1125-9.

LUKEŠOVÁ, K. 2011. *Environmentální politika LUKOV Plast* [online]. 2011-02-09 [vid. 2014-06-14]. Dostupné z: http://www.lukovplast.cz/IS/pu_data/send_files/File/lukovplast_cz/ke_stazeni/Politika_EMS.pdf.

LUKOV Plast. 2015. *Profil společnosti – LUKOV Plast, spol. s.r.o.* [online]. 2015 [vid. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.lukovplast.cz/spolecnost/profil-spolecnosti/127>.

LUKOV Plast. 2015. *Profil společnosti – LUKOV Plast, spol. s.r.o.* [online]. 2015 [vid. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.lukovplast.cz/spolecnost/profil-spolecnosti/127>.

MANDL, I. 2008. *Overview of Family Business Relevant Issues* [online]. Vienna: Austrian Institute for SME Research, Contract No. 30CE-0164021/00-51 [vid. 2014-11-30]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10389/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>.

MANOVÁ, G. 2013. *Podnikatelský plán pro uvedení nového výrobku na trh* [online]. [vid. 2014-09-26]. Diplomová práce. Technická univerzita v Liberci, EF. Vedoucí práce doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D. Dostupné z: <http://theses.cz/id/t5tob1/>.

MAREŠ, P. 2006. Zaměstnání, rodina a dítě v dynamice moderní společnosti. In: SIROVÁTKA, T. *Rodina, zaměstnání a sociální politika*. Brno: František Šalé – ALBERT. S. 19 – 55. ISBN 80-7326-104-9.

MAŠEK, J. 2013a. Podnikatelem roku je František Piškanin, šéf logistické firmy Hopi. *iDnes.cz* [online]. 2013 [vid. 2015-08-20]. Dostupné z: <http://ekonomika.idnes.cz/podnikatel-roku->

2012-je-frantisek-piskanin-z-hopi-fr4-/ekonomika.aspx?
c=A130213_170954_ekonomika_ven.

MAŠEK, J. 2013b. Můžeš být sebedpilnější, ale bez kontaktů je to málo, říká podnikatel roku. *iDnes.cz* [online]. 2013 [vid. 2015-08-20]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/muzes-byt-sebepilnejsi-ale-je-to-malo-kdyz-nemas-kontakty-pmg-/ekoakcie.aspx?c=A130214_1889292_ekoakcie_pan.

MD ČR. 2015. *Ministerstvo dopravy chystá start PPP projektu v dopravní výstavbě, využít je chce na R4 a R7* [online]. 2015-04-16 [vid. 2015-07-19]. Dostupné z: http://www.mdcr.cz/cs/Media/Tiskove_zpravy/MD_chysta_start_PPP_projektu_v_dopravni_vystavbe_vyuzit_je_chce_na_R4_a_R7.htm.

MELION, M. 1997. *Hospodaření a podnikání obcí*. Hradec Králové: E.I.A.–Ekonomická a informační agentura, 125 s. ISBN 80-854-9068-4.

Město Železný Brod. 2015. *Vernisáž výstavy děl Vladimíra Hlubučka v galerii Detesk* [online]. © 2012 [vid. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.zeleznybrod.cz/cz/aktualne/ohlednuti-za/vernisaz-vystavy-del-vladimira-hlubucka.html#46>.

MICHAEL–TSABARI, N. et al. 2014. Toward the Cluster Model: The Family Firm's Entrepreneurial Behavior Over Generations. *Family Business Review* [online]. 27(2): 161–185 [vid. 2015-09-10]. DOI: 10.1177/0894486514525803. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <http://fbr.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0894486514525803>.

MÍČHAL, I. 1994. *Ekologická stabilita*. 2. rozš. vyd. Brno: Veronica, 275 s. ISBN 80-853-6822-6.

MML. 2013. Územně analytické podklady pro správní obvod obce s rozšířenou působností Liberec (ORP Liberec) [online]. ©2013 [vid. 2014-06-02]. Dostupné z: <http://www.liberec.cz/UAP/>.

MNICHOVOHRADIŠTSKÝ SK. 2015. *Dětský den se vydařil* [online]. 2015-06-03 [vid. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.msk-fotbal.cz/news/detsky-den-se-vydaril/>.

Moštárna a pálenice Stará Dáma. 2015. *O Staré dámě* [online]. ©2015 [vid. 2015-07-21]. Dostupné z: <http://www.stara-dama.cz/o-stare-dame/>.

MPSV ČR. n. d. Nezaměstnanost. *Integrovaný portál MPSV* [online]. [vid. 2014-05-24]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz>.

MUSSATI, G. 2008. Overview of Family Business Relevant Issues: country fiche Italy. *Project of the European Commission*, 2008, 4.

MV ČR. 2009. Stanovisko odboru dozoru a kontroly veřejné správy Ministerstva vnitra č. 16/2009.

NANOPROGRES, 2014. Nanoprogres – Členové. *Nanoprogres* [online]. [vid. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.nanoprogres.cz/cs/clenove>.

NEUBAUER, F. et al. 1998. *The family business*. 1st ed. London: M. M. Press.

ODEHNALOVÁ, P. 2007a. Historie rodinného podnikání. Rodinné podnikání. In: *Recenzovaný sborník Mezinárodní Baťovy doktorské konference*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-529-9.

ODEHNALOVÁ, P. 2007b. *Význam rodinného podnikání pro ČR* [online]. 2007-11-07 [vid. 2015-07-30]. Dostupné z: <http://modernizeni.ihned.cz/c1-22378410-vyznam-rodinneho-podnikani-pro-cr>.

ODEHNALOVÁ, P. 2008. *Konkurence rodinných podniků v České republice*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4521-7.

ODEHNALOVÁ, P. 2011. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5603-9.

OECD. 2005. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. [online]. Paris [vid. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/sti/inno/oslomannualguidelinesforcollectingandinterpretinginnovationdata3rdedition.htm>.

O'HARA, W. a P. MANDEL. 2007. *The world's oldest family companies* [online]. Family Business Magazine, 2007-03-17. Dostupné z: <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html>.

PANCZAKOVÁ, Z. a L. VOJÁČEK. 2010. Komu předat rodinnou firmu. *Ekonom* [online]. 2010-09-16 [vid. 2011-08-07]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-46456670-komu-predat-rodinnou-firmu>.

PETERKA, R. 2007. Rodinné podnikání dobře zvažte, má nejen řadu kladů, ale skrývá i velkou past. *Idnes.cz* [online]. 2007-11-12 [vid. 2014-10-15]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skryva-i-velkou-past-1u6-/podnikani.aspx?c=A071109_162543_firmy_rady_amr.

PÍSECKÝ, J. 2010. *Společenská odpovědnost firem. Regionální hospodářská komora Poohří* [online]. [vid. 2015-07-21]. Dostupné z: <http://www.kr-karlovarsky.cz/krajsky-urad/cinnosti/Documents/CSR.pdf>.

PISTRUI, D., H. P. WELSCH a O. WINTERMANTEL. 2004. Entrepreneurial orientation and family forces in the new Germany. *Family Business Review*. Vol. 13, no. 3.

PLUHAŘ, A. 2015. Oblíbený pekař koupil živořící liberecký obchodák, udělá z něj dům jídla. *iDnes.cz* [online]. 2015-01-07 [vid. 2015-07-07]. Dostupné z: http://liberec.idnes.cz/pekar-blaha-koupil-obchodni-dum-delta-v-liberci-fqo-/liberec-zpravy.aspx?c=A150107_162643_liberec-zpravy_tm.

PODNIKATEL. 2012. Rodinným firmám je český trh malý. Stále více se zajímají o export. *Podnikatel.cz* [online]. 2012-12-12 [vid. 2015-07-30]. ISSN 1802-8012. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/rodinnym-firmam-je-cesky-trh-maly-stale-vice-se-zajimaji-o-export/>.

PRAVEC, J. 2011. Firmy se středověkou patinou. *Ekonom: Týdeník Hospodářských novin*. Praha: Economia, a.s, (31 – 32): 50 – 58. ISSN 1210-0714.

PRECIOSA. 2014. Vyhlášíme Preciosa Crystal Challenge 2014. In: *Preciosa: České křišťálové sklo a bižuterie s tradicí* [online]. [vid. 2014-02-23]. Dostupné z: <http://www.preciosa.com/cs/firma/udalosti-akce/vyhlasujeme-preciosa-crystal-challenge-2014.html>.

PŠENIČKOVÁ, J. 2010. Živnostník roku začínal v paneláku, dnes peče housky půlce Liberce. *iDnes.cz* [online]. 2010-12-04 [vid. 2015-07-04]. Dostupné z: http://liberec.idnes.cz/zivnostnik-roku-zacinal-v-panelaku-dnes-pece-housky-pulce-liberce-1c1-/liberec-zpravy.aspx?c=A101204_1493818_liberec-zpravy_bor.

Public Private Partnership. 2012. *PPP – Public Private Partnership*. *Aktualne.cz* [online]. 2012-04-03 [vid. 2015-09-08]. Dostupné z: <http://www.aktualne.cz/wiki/ekonomika/ppp-public-private-partnership/r~i:wiki:3128/>.

PWC. 2012. *Scale, skills, and succession. Tackling the tipping points for family firms* [online]. ©2012. [vid. 2015-01-25].

Dostupné z: http://www.pwc.com/en_GX/gx/pwc-family-business-survey/assets/pwc-family-business-survey-2012-tactical-conversations-guide.pdf.

PWC. 2015. *Český průzkum názorů generálních ředitelů 2015: Nejdůležitější zjištění podniků* [online]. ©2015 [vid. 2015-07-30]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/ceo-survey/assets/pdf/pwc-cesky-pruzkum-nazoru-generalnich-reditelu-klicova-zjisteni2015.pdf>.

REDAKCE TZB-INFO. 2003. *Jaroslav Cankar: Na vstup do Evropské unie se těšíme* [online]. TZB-INFO. 2003-02-22 [vid. 2014-12-07]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/1379-jaroslav-cankar-na-vstup-do-evropske-unie-se-tesime>.

REŽ, J. a M. GELNAR. 1999. *Historie Lužických hor* [online]. ©1997-2015 [vid. 2015-01-19]. Dostupné z: <http://www.luzicke-hory.cz/historie/index.php?pg=clskloc>.

RIVERS, W. 2009. *The Future of Family Business* [online]. Family Business Institute. [vid. 2015-03-09]. Dostupné z: <http://familybusinessinstitute.com/index.php/volume-5-articles/the-future-of-family-business.html>.

RIVERS, W. 2012. *10 Things You May Not Know About Family Businesses* [online]. Family Business Institute. [vid. 2015-03-09]. Dostupné z: <http://familybusinessinstitute.com/index.php/2012-articles/10-things-you-may-not-know-about-family-businesses.html>.

RUDA, W. a MARTIN, T. A. 2005. Risk Management in Family Enterprises. In: *DICKSON, P.(ed.). ICSB: Conference Proceedings of the 50th World Conference of International Council for Small Business*. Washington, DC: The George Washington University, School of Business. Dostupné také z <http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2005/paper166.pdf>.

RYDVALOVÁ, P. a M. ŽIŽKA. 2011. *Metodika identifikace dynamiky hospodářského rozvoje obcí: s osvědčením č. 03-ÚÚR-259-2011/01-WD-30-07-1 o uznání uplatněné certifikované metodiky v souladu s podmínkami Rady pro výzkum, vývoj a inovace*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 22 s. ISBN 978-80-7372-761-1. Dostupné také z: <http://www.uur.cz/images/4-regionalni-politika/certifikace-metodik/03-Ziska.jpg>.

RYDVALOVÁ, P. a V. HOTAŘ. 2012. *Podnikání ve sklářství (Inovace jako cesta z krize)*. 1. vyd. Liberec: VÚTS. ISBN 978-80-87184-28-8.

RYDVALOVÁ, P., M. ŽIŽKA, Z. HUBÍNKA a J. ŠMÍDA. 2013. *Metodika hodnocení disparit na úrovni subregionů* [online]. Praha: MMR ČR, 2013-08-29 [vid. 2014-11-24]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/3a5dc66d-fad3-4720-8062-2224b7e979a6/TD010029_Metodika.pdf.

ŘEŽUCHOVÁ, M. 2010. *Partnerství veřejného a soukromého sektoru: Analýza možností efektivního zabezpečování veřejných služeb* [online]. Brno. [vid. 2015-07-20]. Disertační práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Vladimír Hyánek. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/77468/esf_d/.

STAŇKOVÁ, A. 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, xiv, 199 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

STRÁŽOVSKÁ, L. a H. STRÁŽOVSKÁ. 2002. *Rodinné podnikání*. Bratislava: Sprint vfra. ISBN 80-89085-00-8.

SVOBODOVÁ, E. 2015. *Rodinné firmy čeká předávání ořezů*. *Novinky.cz* [online]. 2015-06-26 [vid. 2011-08-07]. Dostupné z: <http://www.ampsp.cz/26-2-2015-novinky-cz-eva-svobodova-reditelka-ampsp-cr-rodinne>.

ŠPAŇHELOVÁ, I. 2010. *Dítě a rozvod rodičů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 179 s. ISBN 9788024731810.

THARAWAT. 2014. Studying the Economic Impact of Family Businesses: A Compilation of Facts. *Tharawat magazine*. Issue 22, 2014. Dostupné také z: <http://www.tharawat-magazine.com/en/family-business-articles/1975-studying-the-economic-impact-of-family-businesses-a-compilation-of-facts-2.html>.

UNICREDIT BANK. 2015. *Chut malých a středních firem investovat roste, průměrný úvěr dosahuje 6 milionů korun* [online]. 2015-03-12 [vid. 2015-07-30]. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/web/novinky/chut-malych-a-strednich-firem-investovat-roste-prumerny-uver-dosahuje-6-milionu-korun>.

VAVROUCHOVÁ, H. a A. LEPKOVÁ. 2013. Hodnocení změn krajiny v zázemí města Brna pod vlivem suburbanizace. *Urbanismus a územní rozvoj*. XVI, č. 4, s. 43 – 47. ISSN 1212– 0855.

VODSEĎÁLEK, P. 2015. *Z liberecké Delty se stane dům potravin, služeb a zdraví* [online]. 2015-02-27 [vid. 2015-02-28]. Dostupné z: http://liberecky.denik.cz/zpravy_region/z-liberecke-delty-se-stane-dum-potravin-sluzeb-a-zdravi-20150227.html.

VÚTS. 2014. *Centrum rozvoje strojírenského výzkumu – CRSV* [online]. [vid. 2014-05-15]. Dostupné z: <http://www.vuts.cz/crsv.html>.

WARD, J. L. a C. E. ARONOFF. 2000. *More than Family. Non-Family Executives in the Family Business, Marietta, GA: Family Enterprise Publishers*.

ZADRAŽILOVÁ, D. et al. 2010. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika podnikání*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-192-5.

ZO Křižany. 2006. *Program rozvoje obce Křižany v letech 2006 – 2014*. Vyhláška č. 1/2006 [online]. 2006-04-15 [vid. 2014-09-29]. Dostupné z: http://dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/program-rozvoje-obce-krizany-2006-2014.pdf.

ŽIŽKA, M. a P. RYDVALOVÁ et al. 2013. *Hospodářský rozvoj regionů. Vymezení funkčních regionů, významné socioekonomické faktory, regionální odolnost a inovační intenzita*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-131-4.

Rejstřík

A

AMSP ČR, xiv, 20, 23
Atmos, 61

C

CZ–NACE, 92, 93, 95, 110–116
časová osa vývoje firmy, 68

D

Dokogen, 59
Drucker, P., 8, 10

E

EC, Evropská komise, 2, 20, 23
ekonomická aktivita, 96, 120

F

family friendly policy, 47
finanční schopnosti, 52

H

HDP, 2, 3, 12, 23, 28–30, 32, 151,
154

I

inovace, 62, 80, 92, 94, 108, 116,
117, 121
inovační aktivita, 97, 121

inovační centra, 121

K

klastr, 121
komunikační dovednosti, 52

L

leadership duality, 52
lidský kapitál, 46

M

manažerský odkup firmy, 54

N

nástupnictví, 54–57, 144, 145,
156
negociační dovednosti, 52
nezaměstnanost, 88, 95–103,
118–120, 153, 154
NUTS, 121, 153

O

O'Hara William, 1, 2, 26
občanský zákoník, xiii, 3, 14, 17,
55, 150, 151, 163, 166
obchodní závod, 17, 149
obec, 32–41, 44, 45, 77, 79, 84,
90, 94, 97, 106, 108,

110, 118, 120, 124, 125,
151
obec jako podnikatel, 36
obecní společenství, 34
odvětvová struktura, zaměření,
92, 142, 156
organizační dovednosti, 52
OSVČ, 67, 74, 78, 138, 143, 171

P

podnik, xii, 3, 5, 8, 9, 11–14, 19,
20, 22, 23, 39, 49, 50,
53, 54, 59, 65, 67–69,
71, 74–76, 78–80, 82,
83, 85–89, 91, 92, 94,
97–100, 108, 110, 111,
126, 128, 131, 132, 134,
135, 137, 139, 140, 142,
145–147, 153, 170
podpora podnikání, 38
PPP, 39, 41–43, 165
právní aspekty nástupnictví, 55
příbuzenský vztah, 15
přenesená působnost, 34
přidaná hodnota, 23, 99, 108

R

registrovaná míra nezaměstnanosti, 102
rodina, xi, xii, 8–10, 13, 14, 21,
22, 27, 39, 44, 45, 48,
49, 143, 149, 150, 153,
172
rodinné podnikání, 53, 56, 120,
121, 130, 132, 136, 140,
146–149, 154, 156
rodinný závod, 1, 3, 10, 13, 14,
16–20, 53, 54, 137, 149,

156
rodovost, xiii, xiv, 11, 20, 152
RVHP, 4

S

samostatná působnost obce, 34
SO ORP, xiv, 35, 41, 85, 87–92,
95–102, 104–111, 117–
126, 141, 142, 152, 155,
156
spádovost obce, 106, 107
společenská odpovědnost, 156
strukturální fondy, 116
svěrenecký fond, xiii, 55
syndrom „Petra Pana“, 51

T

tradice, xiii, 44, 48, 50, 59, 71,
134, 147, 148

U

udržitelný rozvoj, 156
Ústava, 33
územně analytické podklady, 87,
156

V

výměna generací, 49
vzdělanost, 103, 104, 120

Z

závod, xiii, 14, 54, 60, 84
zaměstnanost v obci, 88
znalostní odvětví, 92, 94, 108,
110
životní prostředí, 57, 60, 80, 137

Přílohy

**Příloha 1: Doplnění výsledků primárního průzkumu v SO
ORP Liberec**

**Příloha 2: Vymezení velikosti obce dle počtu obyvatel
pro plánovaný výzkum v rámci celé České republiky**

Příloha 1: Doplnění výsledků primárního průzkumu v SO ORP Liberec

Na základě výsledků provedeného výzkumu bylo vysloveno několik hypotéz týkajících se rodinného podnikání. Tyto hypotézy byly zkoumány pomocí:

- logaritmické regrese,
- lineární regrese
- kontingence,
- ANOVY, pokud bylo možné získaná data považovat za normální rozdělení.

Zkoumané proměnné vycházejí z otázek, které byly respondentům položeny v rámci dotazníkového šetření. Otázky v dotazníku byly kladeny tak, aby bylo možné udělat si prvotní představu o vnímání rodinného podnikání. Vzájemných vazeb bylo pro prvotní představu zkoumáno několik (například velikost podniku, obrat rodinných podniků, atd.).

Velikost rodinného podniku

S velikostí obce jako jednou ze závislých proměnných byla zkoumána velikost **rodinného podniku jako klíčového zaměstnavatele v obci**. Nastolena byla hypotéza, že čím menší obec, tím více jsou rodinné podniky považovány za klíčové zaměstnavatele v obci. Pomocí logaritmické regrese pak byla na 5% hladině významnosti prokázána nepřímá závislost mezi uvedenými parametry (pouze 12,53 % odchylek je vysvětleno modelem logaritmické regrese). Lze tedy přepokládat, že čím menší obec, tím více je rodinný podnik považován za klíčového zaměstnavatele, a je proto třeba dát signifikantní důraz na rozvoj rodinného podnikání v malých obcích.

S velikostí rodinného podniku souvisela také hypotéza o vzájemném vztahu mezi investicemi do rozvoje stávajících a dalších aktivit a velikostí podniku. Z výsledků výzkumu nebyla na 5% hladině

významnosti tato hypotéza potvrzena, a nelze tedy konstatovat, že by chování podniku v době jeho rozvoje bylo ovlivněno jeho velikostí. K vyslovení konkrétních závěrů o chování rodinného či nerodinného typu podnikání v době jeho rozvoje je tedy potřeba tuto problematiku podrobit hlubší analýze.

Vnímání rodinného podnikání

Dále byla vyslovena hypotéza, že **rodinné podniky pozitivněji vnímají tento druh podnikání**. Tato hypotéza byla zkoumána pomocí kontingence – asociační tabulky, na 5% hladině významnosti a nebyla prokázána statisticky významná závislost mezi uvedenými parametry. Nelze tedy jednoznačně určit, zda vnímání rodinného podnikání je či není závislé na tom, zda na otázku odpovídá rodinný či ne-rodinný podnik.

Obrat rodinných podniků

Dále byla na základě výsledků získaných dotazníkovým šetřením zkoumána závislost mezi pohledem na budoucnost rodinného podnikání a absolutní výší obratu oslovených respondentů. Osloveným rodinným podnikům byla v rámci dotazníku položena otázka, jak vnímají budoucnost rodinného podnikání. Na jednu stranu lze očekávat, že budoucností se v rámci různých plánů zabývají spíše velké podniky, které se často vyznačují větší stabilitou, a že by tedy mělo platit, že pozitivní pohled na budoucnost budou mít spíše větší a stabilnější podniky. Na druhou stranu rodinné podniky s vyšším obratem si ze svého postavení nemusejí zcela uvědomovat význam rodinného podnikání a z jejich pohledu pro ně budoucnost rodinného podnikání důležitá není.

A) Nejprve byla zkoumána tato hypotéza.

H1: Existuje určitá závislost mezi výší obratu rodinného podniku a pohledem na budoucnost rodinného podnikání.

Respondenti byli dále dotázáni, zda má jejich podnik vztah se zahraničními podnikatelskými subjekty. Jak již bylo uvedeno v kapitole 5.2.1, podle mezinárodního průzkumu společnosti PwC zachytily trend internacionalizace rodinné podniky včas a nejvíce platebních operací se uskuteční mezi ČR a Německem, Polskem a Nizozemskem. Intenzita zahraničního styku byla v dotazníkovém šetření provedeném v SO ORP Liberec měřena pomocí škál od pravidelného po žádný kontakt a opět dána do souvislosti s absolutní výší obratu.

- B) Druhou zkoumanou hypotézou týkající se obratu rodinných podniků byla vzájemná závislost mezi obratem a intenzitou styku se zahraničím.

H1: Existuje vzájemná závislost mezi výší obratu a intenzitou styku se zahraničními podniky.

Předpokladem u této hypotézy bylo její potvrzení, jelikož u rodinných podniků vyvážejících do zahraničí lze očekávat vyšší obraty.

- C) Jelikož se rodinné podnikání obecně vyznačuje silným a pozitivním vztahem k tradicím a k místu svého působení, bylo zkoumáno, zda existuje vazba mezi vnímáním tradičnosti ekonomického odvětví oslovených rodinných podniků a výší jejich obratu, přičemž se předpokládalo, že díky vztahu rodinných podniků k tradici bude tato hypotéza verifikována.

H1: Rodinné podniky s větším obratem považují svou podnikatelskou činnost za tradiční pro danou oblast, neboli existuje závislost mezi výší obratu a vnímáním své činnosti jako tradiční pro danou oblast.

Ze tří vyslovených hypotéz (A, B, C) nebylo pomocí logaritmické regrese možno vyvrátit pouze jednu, viz tab. P1.1.

Tabulka P1.1: Verifikace hypotéz pomocí logaritmické regrese

Vyslovená hypotéza H1	Normální rozdělení	Logaritmická regrese P-Value	Závislost
A) Existuje určitá závislost mezi výší obratu rodinného podniku a pohledem na budoucnost rodinného podnikání.	NE	0,822	Zamítáme H1
B) Existuje vzájemná závislost mezi výší obratu a intenzitou styku se zahraničními podniky.	NE	0,68	Zamítáme H1
C) Rodinné podniky s větším obratem považují svou podnikatelskou činnost za tradiční pro danou oblast, neboli existuje závislost mezi výší obratu a vnímáním své činnosti jako tradiční pro danou oblast.	NE	0,021	Nezamítáme H1

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z tab. P1.1, na 5 % hladině významnosti (P-Value < 0,05) nemohla být pomocí logaritmické regrese potvrzena hypotéza o vzájemném vztahu mezi obratem a pohledem na rodinné podnikání a ani intenzitou styku se zahraničními podniky. Nezamítnutí **třetí hypotézy** o vzájemné závislosti mezi výší obratu a tradičností daného podnikání dokládá vazbu mezi tradicí a rodinným podnikáním. Vztah tradice a rodinného podnikání je zřejmý také z první otázky. Většina respondentů na otázku, co si představuje pod pojmem rodinný podnik, uvedla, že je to podnik s **dlouhou tradicí**.

Počet zaměstnanců

Zkoumány byly také **závislosti druhu rodinného či nerodinného podniku na počtu zaměstnanců** a hypotéza, že **rodinné firmy jsou častěji malými a středními podniky**. Hypotézu, že větší počet zaměstnanců mají především podniky nerodinného typu a ani hypotézu, že rodinné firmy bývají spíše malé a střední, se potvrdit na 5% hladině pomocí logaritmické regrese nepodařilo. Díky nepotvrzení těchto hypotéz lze však konstatovat, že i rodinný podnik může patřit do kategorie podniků velkých.

Přehled o rodinných podnicích

Na 5% hladině významnosti nebyla pomocí logaritmické regrese vyvrácena hypotéza, že rodinné podniky mají větší přehled o dalších subjektech podnikajících na bázi rodinného podnikání. Lze předpokládat, že spolu takové firmy více spolupracují, jelikož mají k rodinnému podnikání pozitivnější vztah.

Příloha 2: Vymezení velikosti obce dle počtu obyvatel pro plánovaný výzkum v rámci celé České republiky

Pomocí lineární regrese a ANOVY byly dále zkoumány závislosti mezi velikostí obce a vybranými charakteristikami zaměstnanosti pro vymezení prostoru dalších výzkumných aktivit týmu na EF TUL v oblasti rodinného podnikání. Z tab. P2.1 je zřejmé, že prvních pět hypotéz je buď závislých, nebo nezávislých, přestože míra závislosti se liší. Zajímavá je proto především poslední vyslovená hypotéza, že **„čím víc aktivních subjektů se zjištěnou aktivitou, tím nižší podíl nezaměstnaných“**, kde byla jako u jediné zjištěna nepřímá závislost. V případě obcí do 500 obyvatel ani u celého základního vzorku, kterým byly všechny obce v rámci Libereckého kraje, nebylo možné závislost mezi počtem aktivních subjektů a počtem

Příloha 2: Vymezení velikosti obce dle počtu obyvatel pro plánovaný výzkum v rámci celé České republiky

nezaměstnaných prokázat. Pro další šetření byly proto vybrány obce České republiky venkovského typu neboli obce do 2 000 obyvatel.

Tabulka P2.1: Závislosti mezi počtem obyvatel a vybranými charakteristikami zaměstnanosti

	Lineární regrese	KK ⁶	ANOVA
Čím víc obyvatel, tím větší podíl nezaměstnaných			
Všechny obce	NE		NE
do 500 obyvatel	NE		NE
do 2000 obyvatel	NE		NE
Čím víc lidí ve vesnici, tím víc EAO ⁷			
Všechny obce	ANO	99,50%	ANO
do 500 obyvatel	ANO	96%	ANO
do 2000 obyvatel	ANO	99,50%	ANO
Čím víc je EAO, tím víc je v obci subjektů se zjištěnou aktivitou			
Všechny obce	ANO	99,26%	Ano
do 500 obyvatel	ANO	80%	Ano
do 2000 obyvatel	ANO	93%	Ano
Čím víc je EAO, tím víc je v obci podnikatelských subjektů			
Všechny obce	ANO	99,20%	ANO
do 500 obyvatel	ANO	87%	ANO
do 2000 obyvatel	ANO	95,40%	ANO
Čím víc aktivních subjektů celkem, tím nižší podíl nezaměstnaných			
Všechny obce	NE		NE
do 500 obyvatel	NE		NE
do 2000 obyvatel	NE		NE
Čím víc aktivních subjektů se zjištěnou aktivitou, tím nižší podíl nezaměstnaných			
Všechny obce	NE		NE
do 500 obyvatel	NE		NE
do 2000 obyvatel	ANO	-12%	ANO

Zdroj: vlastní zpracování

⁶KK – Korelační koeficient

⁷EAO – Ekonomicky aktivní obyvatelstvo

Název: **Rodinné podnikání – zdroj rozvoje obcí**
Autoři: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.
prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
JUDr. Eva Karhanová Horynová
Ing. Eliška Valentová, Ph.D.
Ing. Magdaléna Zbránková, Ph.D.
Vydavatel: Technická univerzita v Liberci
Obálka: Jakub Rydval
Určeno pro: odbornou veřejnost a studenty ekonomického zaměření
Schváleno: čj. RE 69/15, schváleno rektorátem TUL dne 21.10.2015
Počet stran: 205
Počet výtisků: 100
Edice: Strategické řízení výkonnosti podniku, Svazek 1.
Vydání: první
Rok vydání: 2015
Tiskárna: Vysokoškolský podnik Liberec spol. s r.o., Studentská 1402/2, Liberec
Číslo publikace: 55-069-15

Vydání odborné knihy schválila vědecká redakce TUL.

ISBN 978-80-7494-245-7

