

RODINNÉ PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE

(Panelová diskuse)



Pod vedením prof. I. Jáče byl v období 2016 až 2017 realizován projekt aplikovaného výzkumu zaměřený na otázku rodinného podnikání jako nástroje ke zmírnění regionálních disparit v rámci programu TA ČR Omega č. TDo3000035, a to z hlediska jeho specifikace, typologie a hodnocení vitality jeho rozvoje, a to se zaměřením na venkovské oblasti. Součástí projektu byla realizace celorepublikového výzkumu zaměřeného na rodinné podnikání v obcích do 2000 obyvatel, viz „Souhrnná zpráva z výzkumu obcí do 2000 obyvatel“ (dostupné na portále VaV EF TUL: <https://efis.tul.cz/tdo3000035/>) a tvorba vzdělávacího systému pro rodinné podnikání v prezenční formě i celoživotního vzdělávání.

V rámci realizovaného průzkumu například bylo zjištěno, že pokud byla v obci o velikosti do 2 000 obyvatel identifikována rodinná firma/farma (podnik), bylo většinou zároveň uváděno, že se rodinné podniky zapojují do kulturních aktivit v obci. V obcích s identifikovanou rodinnou firmou/farmou bylo také většinou zástupcem správy obce odsouhlaseno tvrzení, že rodinné podnikání motivuje mladé lidi zůstat v obci, což je obzvláště pro venkov velice důležitým faktorem. Na základě nejčastěji se opakujících slov bylo dále zjištěno, že většina respondentů z obcí do 2000 obyvatel chápe rodinné podnikání jako zaměřené na zemědělství (rodinné farmy) nebo drobné řemeslo, což lze chápat jako typickou charakteristiku pro obce venkovského typu. Na základě zjištění z výzkumu byly připraveny otázky k **diskuzi** v rámci konference Liberecké ekonomické fórum LEF 2017, které proběhlo dne **11. 9. 2017 v Liberci na TUL**.

Diskuzního stolu se zúčastnili:



ÚČASTNÍCI DISKUZNÍHO STOLU

Moderátor: Ing. Jaroslav Deml, Ph.D. (proděkan pro vnější vztahy EF TUL, člen týmu projektu TA ČR)

ZA ASOCIACE A AGENTURY (realizace podpůrných služeb rodinnému podnikání)

Mgr. Ing. Jaroslav Šebek (předseda Asociace soukromých zemědělců)

- sedlák, právník,
- předseda Asociace soukromého zemědělství okresu Litoměřice (od roku 2009),
- tajemník Asociace soukromého zemědělství České republiky (od roku 2003),
- nevládní stavovská a profesní organizace obhajující zájmy soukromých zemědělců a tradičního venkova,
- předseda Spolku zaplavených – obhajoba zájmů lidí postižených povodněmi

Mgr. Stanislav Servus

- Právník zaměřený na problematiku rodinného podnikání, absolvent speciálního vzdělávacího programu organizace Family Firm Institut (jejímž je členem) a držitelem Certificate in Family Business Advising (Basic a Advanced),
- je zakladatelem portálu majitelefirmy.cz a dlouhodobě se věnuje problematice nástupnictví v rodinných firmách,
- působí v Centru pro rodinné firmy při Fakultě podnikohospodářské na VŠE.

ZA PODNIKATELE RODINNÝCH FIREM

Ing. Libor Musil

- člen představenstva AMSP ČR,
- LIKO-S, a.s. (předseda představenstva), 150 zaměstnanců,
- staví montované haly pro podnikání, vyrábí a montuje interiérové příčky, mobilní stěny a kovové konstrukce,
- rodinná firma roku 2014,
- prezentuje důležitost vzdělávání a inovací.

Petr Bušanský

- VÍNO HRUŠKA s.r.o. se sídlem v Blatnéce založili v lednu roku 2007.
- Již 8 generací si v rodině předávají cenné zkušenosti a rady v oblasti pěstování vinné a výroby vína.
- Dnes v obci Blatnička ve vinařské podoblasti Slovácké obhospodařují 56 ha vinnic, kde se snaží využít místního "Terroir" k výrobě kvalitních a odrůdově charakteristických vín z této oblasti.
- Pomáhá jako kouč ve START-UP TUL.

ZA AKADEMICKÉ PROSTŘEDÍ

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

- Katedra podnikatelská, Ústav managementu VUT Brno,
- Jedna z prvních knih o rodinném podnikání v ČR, v roce 2008 (Rodinné podnikání).

prof. Ing. Jiří Hnilica, Ph.D.

- Prorektor pro mezinárodní vztahy a informační systémy.
- Iniciátor a zakladatel Centra rodinných firem při Vysoké škole ekonomické v Praze (VŠE),
- Výzkumný projekt GA ČR zaměřený na podnikání včetně rodinného.

prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.

- Vedoucí katedry podnikové ekonomiky a managementu.
- Výzkumný projekt TA ČR zaměřený na téma rodinného podnikání jako zdroje rozvoje venkova.
- Garant předmětu Rodinné podnikání na EF TUL.
- Sám podnikatel v zemědělství.

Témata a diskuze k rodinnému podnikání (dále také RP):

1/6 Rodinný podnik (firma, farma) již získal v ČR společenský statut. Je státem i společnostmi uznáván jako důležitý prvek ekonomického systému, nástroj ke snižování regionálních disparit a jedno z možných pojiček rodiny.

Je tomu skutečně tak? Není rodinné podnikání stále tak trochu na okraji zájmu společnosti, zejména pak např. podnikání v zemědělství? Nechybí mu společenská prestiž, více pozornosti a uznání?

- **J. Hnilica:** V ČR podle mě RP ještě společenský statut nezískaly, jsou vnímány spíše jako malé až střední podniky, chybí zde tradice, zkušenost, pojmenovaná potřeba i pro politický systém.

- **V. Koráb:** Jsem přesvědčen, že zatím v ČR nebyl získán statut pro RP, nejsou vnímány jako klíčový prvek podnikatelského prostředí. Výhody se mohou obracet proti nim. Jsou to dva systémy podnik a rodina, a spojení poskytuje výhody i nevýhody. Důležité je, že rodinné firmy zisky nechají doma, rodině, nebudou je transferovat ven jako mezinárodní firmy. Přitom rodinné vazby s sebou nesou odpovědnost do budoucna vůči dalším generacím. Neexistuje jedna jediná, přesná definice rodinného podnikání, není dostatečně poryta edukační ani poradenská oblast. Přestože zde při diskusi se obě zmiňované oblasti setkávají.

- **I. Jáč:** Stav, o kterém diskutujeme je jedním z pozůstatků předchozího politického systému. Nemáme ani statistická data, která by téma pomohla zaštitit, zatím o společenském statutu rodinného podnikání nemůžeme mluvit. Snad příští rok 2018, který bude vyhlášen jako ROK RODINNÉHO PODNIKÁNÍ, přinese změnu.

- **L. Musil:** Podnikání bývalo u nás dlouhou dobu sprosté slovo, podnikatel podvodník. Není to stále uznávaná skupina obyvatel. Rodinné podnikání není uznávaný termín, začalo se o tom jen mluvit. Je potřeba vyšroubovat rodinné podnikání do oblasti, na kterou má nárok. Rodina je základ státu, to se říkalo vždycky. Ano, domnívám se, že firma je pojičkem pro rodinu! Vidím to doma, máme společný zájem – prosperitu naší firmy, máme co společně řešit.

- **S. Servus:** Domnívám se, že statut trochu získaly rodinné FARMY, jinak ne. Společenské uznání se musí budovat, přijde až časem. Ze strany státu je podpora především směrem k mezinárodním korporacím.

- **J. Šebek:** Od 90. let 20. století, kdy se lidé mohli začít vracet k podnikání a starat se o svůj majetek, máme za sebou několik předání – z dědečka na syna a dnes i na vnoučata. RP má tradici a hloubku, všechny jsou legitimní, efektivní, rodina si často problémy vyřeší sama. RP statut pomalu získává. Je dobře, že se iniciativy chopila akademická sféra. Z komunistického režimu zůstalo povědomí, že stávající systém zemědělství je ten správný. Ale podle nás se zemědělství, péče o půdu, musí dít přímo v místě, vycházet z místa, regionu s vazbou na konkrétní lidi. Farmář si nestěžuje na sucho, povodně, stará se o své hospodářství v souladu s přírodou. Rodinných farem na počet zemědělských subjektů je hodně, ale z hlediska rozsahu vlastnictví a obhospodařování půdy mají větší slovo velké ekonomické subjekty průmyslového zemědělství. Výsledkem je přístup státu postavený na postoji stěžování si na povodně, sucha ...

- **P. Bušanský:** Naše rodinná tradice je 300 let v pěstování vinné révy. Podle mě RP statut v ČR zatím nemá. Vývoj společenského dění vůči podnikání a konkrétně rodinnému je negativní, což snižuje možnost získat pozitivní společenský statut. Dřív byly rodiny početnější s více dětmi, v současnosti jsou hodnoty snižovány, odosobňovány. RP má zásadní kulturní význam pro společnost.

2/6 Pro současné mladé lidi (generaci Z, M, internetovou generaci) není zajímavé pokračovat v rodinném podnikání, volí raději zaměstnání (nejlépe manažerské) v nadnárodních firmách.

Není to vlastně trochu jinak? Říká se, že mladým se nechce pracovat, chtějí se bavit, jsou pasivní. Není to tak, že chtějí v podstatě žít svůj život, nikoli život svých rodičů? Není to ovlivněno i novým trendem tzv. sdílené ekonomiky, umožněné novými informačně komunikačními technologiemi?

- **L. Musil:** Je to práce rodičů i dětí, učíme se to, je to průzkum na bojišti, může to skončit špatně, potřebujeme vzdělávání. Rodinná firma je nejstabilnější prvek společnosti. Dětem chceme předat nejen peníze, ale i práci. Mladá generace je velmi perspektivní, věřím jim.

- **P. Bušanský:** U nás předávání v rodině v 300letém vývoji řešíme tak, že se firma předává ob generaci, první přímá generace „musí“ pracovat, jejich děti (vnoučata předchozí generace) to baví. Tento přístup se v naší rodině osvědčil, proto v něm pokračujeme. Naše děti jsou na nás hrdé.

- **V. Koráb:** Předání 1. generace nepřežije 1/3 RP. „Násilí“ na dětech, ve smyslu takhle to musíš dělat, nebude fungovat. Mladá generace je „jiná“, je třeba brát nastupující generaci jako partnery, ne jim nařizovat.

- **L. Musil:** RP jsou nestabilnější prvek podnikání všude ve vyspělém tržním světě. Je třeba to vidět v kontextu, kolik firem zaniká, kolik manželství nevydrží.

Doplňující dotaz: Jaké jsou atributy pro dobré předání firmy? (J. Mačí TUL)

- **S. Servus:** Záleží na typu podnikání, podniku, rodinné kultuře. Nejstarší živnost v ČR je kameník Pánek a předává se to v rodině s hrdostí dál. Snazší to je tam, kde je tradice. Naopak i méně výkonná firma může být výzva pro mladé v rodině. Ale je řada faktorů, které je možné těžko určit.

- **J. Šebek:** Pro zemědělství jsme si stanovili tzv. desatero! Prvním v kritériem v pořadí je „svoboda, svobodné rozhodování“. Děti berou farmu jako přirozenou součást svého života na základě svého svobodného rozhodnutí. Když natáčíme propagační videa, zapojujeme celou rodinu. „Já jsem tu na farmě vlastně furt“ – názor jednoho farmáře, proč je farmář. Je to součást rodinné výchovy.

Doplňující dotaz z auditoria - p. Filip, VŠFS: Hlavní je podle mě pokora. Je nějaká možnost, jak děti pokoře naučit?

- **L. Musil:** Naše děti se učí příkladem, nebyl na ně čas, ale viděli, jak se chováme my.

- **P. Bušanský:** malý podnik může fungovat z generace na generaci, u střední a větší firmy je potřeba někdo externí, který pomáhá odstraňovat klapky z očí, emoce v rodině jsou silné!

3/6 Rodinné podniky je nezbytné podporovat, a to konkrétně, cíleně a s jasnou vizí. Jinak je jejich budoucnost velmi nejistá.

Není „soběstačnost“ rodinného podnikání jeho podstatou = schopností samo si zajistit přežití? Nebyly by podpurné kroky pouze změkčujícím polštářem, který rodinným podnikům snížil pud sebezáchovy a tím i sílu k reprodukci, přežití. Jaká by tato podpora měla být? Ekonomická, právní, sociální nebo vzdělávací (nepřímá)?

- **L. Musil:** No, je otázka o čem se bavíme, existuje u nás definice rodinného podnikání? Nevíme, kdo je RP, tak to vlastně nemůžeme moc řešit. Celou dobu trvání tržní ekonomiky byly podporovány korporáty, které vysály pracovní trh díky finančním polštářům. My jim nemůžeme konkurovat.

- **J. Šebek:** Zemědělství je sektor přísně svázaný pravidly. Nejhorší podpora je, když do sektoru vstoupí dotace. Stát si tímto způsobem vymění podmínky, dohled. Pokud se po letech musí třeba vracet dotace, tak může mít i likvidační účinek. Když už podpora, tak jen pro malé a nové, jinak nic. My v Asociace soukromých zemědělců

bojujeme za to, aby stát podporoval dobré hospodaření (vnímáme jako širší, než podnikání), spíš se nám jedná o podporu vzdělávací, snižování byrokracie, poradenskou, než vytváření finančního polštáře.

Dotaz z auditoria (I. Mackenzie): Co je tedy vnímáno jako RP, když říkáte, že pojem není vymezen?

- **J. Hnilica:** Obor RP se objevuje cca 30 let, do dneška se zatím nepodařilo RP jednoznačně přesně vymezit. Ale je to spíš politické rozhodnutí. Je potřeba sledovat účel a podle toho vytvořit definici – kritérií může být skutečně celá řada.

- **I. Jáč:** K dispozici je naše čerstvá publikace „Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání“, kde přístupy shrnujeme, dostupné na <https://efis.tul.cz/tdo3000035/>. Vymezení není jednoduché, firma, její management, majitelé se mohou např. „jen“ cítit být rodinnou.

4/6 Důležitým parametrem úspěšného rodinného podniku je jeho známka, značka, označení zakódované do veřejného povědomí jako záruka kvality produktu, spolehlivosti, symbol tradice, patriotismu apod.

Chápe veřejnost rodinný podnik jako spolehlivého partnera, dodavatele kvalitních produktů a služeb, nositele dobra a etiky v podnikání? Anebo jako izolovanou a protekcionisticky se chovající příbuzensky propojenou skupinku lidí, kteří si předávají byznys v rámci rodiny, čímž není vidět na jejich aktivitě?

- **P. Bušanský:** Náš produkt chceme mít takový, aby splnil naše požadavky, jdeme přes kvalitu, nikoliv kvantitu. Pokud bude stát uznávat RP, dostane se do povědomí společnosti, a bude to vlastně záruka kvality. Když se vytvoří statut RP, může to být značka kvalitního produktu.

- **L. Musil:** Jméno je strašně důležité, pověst podnikatele, tu si držíte a stále budujete. Statut je nutné a nezbytné budovat. Před pár lety nikdy z médií nezaznělo „rodinný podnik, rod. farma“, to je dnes novinka. My jsme měli začátky jednodušší, naše děti to budou mít těžší, potřebují jako pomoc uznání společnosti. Když žijete v určité lokalitě, nemůžete být nekvalitní. Je potřeba budovat STATUT RP.

- **S. Servus:** Vzorem pro nás může být Německo. Není tam definice RP, ale snaží se budovat povědomí a daří se. Síla značky je obrovská a stojí na práci vlastních RP. Viz např. značka Hipp.

Dotaz (L. Staňková): Jak ale bojovat s levnými produkty, jak zákazníky naučit nakupovat ty kvalitnější věci a tedy dražší.

- **V. Koráb:** Věnuju se tématu od r. 1998, následně citoval definici RP ze své prof. práce. V definici není podíl rodinných příslušníků, proto jsem doplnil 3 vazby: manžel - manželka, rodič - dítě, prarodič - vnuci. Definici stále používám, aktuálně děláme výzkum RP v oblasti vinařství.

5/6 Principy, okolnosti a souvislosti rodinného podnikání by měly být zařazeny do systému vzdělávání, školní výuky, minimálně u ekonomicky zaměřených středních a vysokých škol a jako doplnění problematiky malého a středního podnikání.

Nestačilo by právě jen rozvíjení podnikavosti, tvořivosti a podnikatelského myšlení? Není účast na rodinné firmě od raného mládí právě ta nejlepší škola? A není to právě rodinné podnikání jako příklad dobré praxe, který by měl být široce a otevřeně prezentován studentům?

- **J. Hnilica:** Proč by RP mělo být součástí vzdělávání? Je to hlavně proto, že řada problémů v RP se dá předvídat. Je potřeba využít zkušenosti ze zahraničí, zkušenosti, čemu RP čelí.

- **L. Musil:** Na většině univerzit ve světě je obor RP. Prezenční studium je dobré pro mladé. Distanční forma je potřebná pro zakladatele, je potřeba více kratších kurzů, protože je problém dostat je na kurz, důležité je i pozvat kapacity ze zahraničí.

- **J. Šebek:** V zemědělství je problém, že vzdělávání je striktně oborově rozdělené – což vyhovovalo kolektivnímu zemědělství. Ale rodinná farma vyžaduje znalosti ze všech oblastí – vlézt do traktoru i pod něj. Musí umět řídit, rozumět provozu, umět produkty prodat. Problém současného VŠ vzdělávání v oblasti zemědělství nevyhovuje, proto řada absolventů ze zemědělství ani nenastoupí. My potřebujeme celostní systém. Neříkáme, zda zemědělství má být extenzivní, nebo intenzivní, atd. To si musí určit hospodář sám, podle trhu. Společnost/stát by do tohoto neměl zasahovat.

Moderátor: J. Demel – Je vzdělávací systém v ČR připraven?

- **V. Koráb:** Je problém, že studentům dáme znalosti atomů, ale spojování je problém. S aktualizací studijních programů je to složité. Vždyť víte, jak funguje akreditační systém, trvá to ve vazbě na výzkumy publikace, přesto snad se nám to podaří...

- **J. Hnilica:** Mohu doplnit, že k tomu potřebujeme sociology, antropology, pro obor, protože RP je velice komplexní, interdisciplinární problematika.

- **P. Bušanský:** Teorii a praxi je potřebovat propojit, neoddělovat. Student na praxi v RP musí udělat to, co je potřeba. V korporátu se někde schová, když nic nedělá, nic se neděje. Zkušenost je potřeba, klíčové slovo je PRAXE a je jedno na jakém stupni vzdělávání.

- **L. Musil:** RP je organický systém. Děti šly studovat, ale prázdniny, brigády ve firmě, firmou žily. U rodinných farem obzvláště běžná věc. Děcka jsou plná odhodlání, nadšené, ale problém je v tom, že proti nim bude stát konkurence, která bude třeba líp jazykově vybavená. Ale věřím, že to zvládnou.

6/6 Jaká je tedy budoucnost rodinného podnikání v ČR?

- **I. Jáč:** Rodinné podnikání je základem podnikatelského prostředí venkova. Jsou to často okrajové oblasti, o které velké korporáty nemají zájem. Ekonomický efekt nahrazuje i pocit potřebnosti, společenský. Význam pro dané místo, obec, RP přispívají k rozvoji místa.

- **J. Šebek:** Pokud jsme si vybrali svoji profesi, a to dobrovolně, máme za to odpovědnost. My musíme jít vzorem! RP má budoucnost, musíme se o to postarat, máme to v rukách!

- **L. Musil:** Síla rodinných firem je také v rychlosti zavádění inovací! Rodinný podnik je láska a peníze dohromady. Pokud se nepovede předání další generaci, dojde k prodeji, který přinese prodej majetku do zahraničních rukou. Hrajeme o to, zda majetek rodinného podnikání zůstane v česku! Je potřeba vyrovnat tlak korporátu! Být tvůrcem hodnot je to, o čem je život.

- **V. Koráb:** Jsem veskrze optimistou, že se politici odnaučí říkat, že podnikatelé jsou paraziti apod. Během odpoledne jsme ale nezmínili jeden důležitý pojem **rodina**. Kolik rodin se rozpadá, jaká je podpora rodin, atd. Rodina je důležitá, zaslouží si podporu společnosti. Je potřeba podpořit RODINU!

- **S. Servus:** Já se věnuji nástupnictví, pro mladou generaci je to výzva, ale přitom viděli, čím si prošli rodiče, že to není jednoduché. Ale vidím pozitivní duch! Jsem v oblasti rodinného podnikání pozitivně naladěný!

- **P. Bušanský:** Z naší strany je to o tom, jak budeme vychovávat svoje děti! My voláme po nepřímé podpoře. RP je o kvalitě. Co by nám pomohlo? Proč se nekontroluje kvalita korporátů i RP, klidně každý den, my to ustojíme! Děkuji, že akademická sféra bojuje za RP.

Dotaz (Z. Horčíčková): Nevidíte problém v otázce nástupnictví z hlediska neochoty nástupníka převzít podnik z důvodu jeho zaměření na jiný obor?

- **P. Bušanský:** *Pozice následovníka je příležitost a povinnost v jednom; povinnost může být svazující, ale tak to u RP prostě je. Jsou to peníze i láska. Nástupci mohou pracovat ve firmě a mít peníze třeba na svůj business.*

- **J. Hnilica:** *Ano chceme bojovat, klíčové je snaha předat dál, nikoliv prodat, to tvoří dlouhodobou hodnotu. Z hlediska nástupnictví: Je rozdíl mezi family business x business family. Jestliže přímý dědic opravdu nemá vloh, chuť pokračovat v podnikání, může být cestou i prodej např. vzdálenější rodině a přímý dědic pak může vytvářet něco svého nového, není nikde stanoven přesný postup, je to o hodnotách.*

- **J. Šebek:** *Rodina má tu kouzelnou schopnost ustát předání. O to v souvislosti s farmou nemám obavu. Ze sourozenců či dalších rodinných příslušníků se vygeneruje jeden, který má zájem. Ostatní pak třeba pomáhají, anebo dělají něco úplně jiného. Využíváme možnosti poslat děti „na zkušenou“, zjistí, co by je bavilo dělat, naučí se. I když to není přímý potomek – třeba se ukáže, že zpátky k farmě ho může přitáhnout partner, kterého si najde. Vztah k půdě je pevný. Zemědělec nemůže stavět jen na jedné oblasti, základem je diverzifikace, mít víc piliřů, které se můžeme opřít – dnes je zájem o vajíčka, pořídím jen nosnice, ale co za rok? Takže k tomu je potřeba třeba ubytování, chov, pěstování zeleniny ... atd. O budoucnost rodinného podnikání na farmách nemám vůbec žádnou obavu. Přetrvá. Základem je to, že je člověk o své aktivitě bytostně přesvědčený!*

Závěr z jednání:

Rodinné podnikání zatím nemá v ČR společenský statut, ale zástupci komunity ze stran rodinných podnikatelů, asociací, vzdělávacích institucí za to chtějí bojovat a považují to za důležité!

Mladí lidé jsou úžasní a rozhodně mají zájem pokračovat v rodinném podnikání, je potřeba je k tomu ale vést od mala.

Rodinné podnikání je důležité podpořit, ale z hlediska nepřímé podpory. Přímá dotace má být určena začínajícím podnikatelům.

Síla značky je obrovská ve spojení s kvalitou a stojí na práci vlastních rodinných podniků. Je to cesta, jak se dostat pozitivně do povědomí společnosti.

Rodinné podnikání je organický systém, tomu je potřeba přizpůsobit vzdělávání. Je dobře, že je téma v centru pozornosti vysokého školství.

Rodinné podnikání má budoucnost, je spojeno se s pokorou, svobodou rozhodování, kvalitou a tvorbou hodnoty pro celou společnost.

Fotodokumentace:



