

**Univerzita Karlova**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie

# **Diplomová práce**

Bc. Elisabeta Rosinská

**Problematika malých rodinných firem na Příbramsku**

Small family business issues in the region of Příbram

Praha 2021

Vedoucí práce: Mgr. Dana Mudd, Ph.D

**Poděkování:**

Ráda bych na tomto místě poděkovala zejména své vedoucí Mgr. Daně Mudd, Ph.D. za inspiraci, vstřícnost a trpělivost při vedení diplomové práce. Dále respondentům, kteří mi byli ochotni poskytnout cenné informace a v neposlední řadě své rodině za podporu nejen při zpracovávání této práce.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 11. května 2021

Elisabeta Rosinská

**Klíčová slova (česky)**

Firma, podnik, rodina, rodinná firma, socioemocionální bohatství, polostrukturované rozhovory

**Klíčová slova (anglicky):**

Firm, business, family, family business, socioemotional wealth, semi-structured interview

## **Abstrakt (česky)**

Diplomová práce se zabývá problematikou rodinného podnikání. Ve světě i v naší zemi sehrávají rodinné firmy klíčovou roli při tvorbě HDP i v zaměstnanosti a jsou proto páteří ekonomiky. Dlouhou dobu však byly jako námět ke studiu a výzkumu opomíjeny. Nicméně v poslední době se jim věnuje řada autorů a pozornosti neunikly ani v České republice. V těchto firmách se mísí dva odlišné systémy a každý je orientován na jiné cíle. Jednání rodinných firem je tak ovlivněno prolínáním systému rodina a podnik, což je odlišuje od ostatních typů podnikání. Tato práce se zaměřuje konkrétně na specifika malých rodinných firem v regionu Příbramsko. Vhodným konceptem pro vysvětlení specifického chování rodinných firem se zdá být takzvané socioemocionální bohatství. Dílčím cílem práce je zhodnotit důležitost jednotlivých komponent socioemocionálního bohatství pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Malé rodinné firmy jsou vnímány spíše pozitivně a zásadní jsou pro ně především vztahy, důvěra, osobní přístup, dobrá reputace, spokojenost všech zapojených osob a kvalita výrobků či služeb. Mezi jejich hlavní problémy v současné době patří velká administrativní zátěž a získávání kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců. Nejdůležitější hodnoty v těchto firmách jsou pevné sociální vazby a kontrola rodiny nad firmou.

**Abstract (in English):**

The dissertation deals with the issue of a family entrepreneurship. Family businesses play a key role in GDP production and employment in our country and worldwide, which makes them the backbone of the economy. However, they were overlooked as a topic for studying and research for a long time. Lately a number of authors started to look into them and even in the Czech Republic they were brought to attention. Two distinct systems mix in these businesses, each one oriented towards different goals. Family business's practices are therefore influenced by the meshing of a family system and a business system, which sets them apart from other types of entrepreneurships. This thesis is focused on specifics of small family business in the Příbramsko region. A suitable concept for explaining a specific behavior of family businesses seems to be a so called socio-emotional wealth. One of the goals of this thesis is to evaluate the importance of individual components of the socio-emotional wealth with the help of semi-structured interviews. Small family businesses are mostly viewed in a positive way and relationships, trust, a personalized approach, a good reputation, happiness of all personnel involved and quality of products and services provided are vital for them. A big administrative load and acquiring qualified and loyal employees fall into their biggest problems nowadays. The most important values in these businesses are strong social connections and control of the family over the business.

## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>POJMOSLOVÍ.....</b>	<b>12</b>
2.1	PODNIK A PODNIKATEL .....	12
2.2	POJEM A VYMEZENÍ RODINNÉ FIRMY .....	12
2.3	DEFINICE MALÝCH FIREM .....	14
<b>3</b>	<b>DOSAVADNÍ VÝZKUMY .....</b>	<b>15</b>
3.1	ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR .....	15
3.2	ZAHRANIČNÍ BĀDÁNÍ.....	17
3.2.1	<i>Dopady SEW na finanční výsledky firem.....</i>	<i>19</i>
3.2.2	<i>Dopady SEW na nevýkonnostní výsledky .....</i>	<i>20</i>
3.2.3	<i>Vývoj teoretických konceptů .....</i>	<i>20</i>
3.3	HLAVNÍ KOMPONENTY SEW .....	20
3.3.1	<i>Uplatňování vlivu rodiny a kontrola nad firmou.....</i>	<i>21</i>
3.3.2	<i>Identifikace (ztotožnění) rodinných příslušníků s firmou .....</i>	<i>21</i>
3.3.3	<i>Pevné sociální vazby.....</i>	<i>21</i>
3.3.4	<i>Citová vazba .....</i>	<i>22</i>
3.3.5	<i>Obnovování rodinných vazeb k firmě prostřednictvím nástupnictví ..</i>	<i>22</i>
3.4	SEW A FINANČNÍ VÝKONNOST .....	23
3.5	WORK-LIFE BALANCE .....	24
3.6	RODINNÉ FIRMY Z POHLEDU GENDERU .....	25
<b>4</b>	<b>HISTORICKÝ VÝVOJ PODNIKÁNÍ .....</b>	<b>27</b>
4.1	LEGISLATIVNÍ UKOTVENÍ PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICĚ.....	27
4.1.1	<i>Živnostenský zákon .....</i>	<i>27</i>
4.1.2	<i>Zákoník práce .....</i>	<i>28</i>
4.1.3	<i>Zákon o účetnictví.....</i>	<i>28</i>
4.1.4	<i>Občanský zákoník .....</i>	<i>28</i>
4.1.5	<i>Zákon o obchodních korporacích .....</i>	<i>28</i>
4.2	PŘÍBRAMSKO.....	29
<b>5</b>	<b>SWOT ANALÝZA.....</b>	<b>31</b>

<b>5.1</b>	<b>RODINNÉ FIRMY .....</b>	<b>32</b>
5.1.1	<i>Silné stránky.....</i>	32
5.1.2	<i>Slabé stránky.....</i>	33
5.1.3	<i>Příležitosti.....</i>	34
5.1.4	<i>Hrozby.....</i>	34
5.1.5	<i>Ambivalentní aspekty .....</i>	35
<b>5.2</b>	<b>MALÉ RODINNÉ FIRMY .....</b>	<b>35</b>
5.2.1	<i>Silné stránky.....</i>	36
5.2.2	<i>Slabé stránky.....</i>	37
5.2.3	<i>Příležitosti.....</i>	38
5.2.4	<i>Hrozby.....</i>	38
5.2.5	<i>Ambivalentní aspekty .....</i>	40
<b>5.3</b>	<b>VYHODNOCENÍ .....</b>	<b>41</b>
<b>6</b>	<b>VLASTNÍ VÝZKUM .....</b>	<b>43</b>
<b>6.1</b>	<b>VOLBA VZORKU.....</b>	<b>43</b>
<b>6.2</b>	<b>TECHNIKA SBĚRU DAT.....</b>	<b>45</b>
<b>6.3</b>	<b>ANALÝZA DAT .....</b>	<b>47</b>
<b>6.4</b>	<b>VÝSLEDKY VÝZKUMU .....</b>	<b>48</b>
6.4.1	<i>Motivace .....</i>	51
6.4.2	<i>Důležité .....</i>	52
6.4.3	<i>SEW.....</i>	54
6.4.4	<i>Typické rysy .....</i>	56
6.4.5	<i>Problém.....</i>	59
<b>7</b>	<b>DISKUZE.....</b>	<b>62</b>
<b>8</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>66</b>
<b>9</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>69</b>
<b>10</b>	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>76</b>
<b>11</b>	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>77</b>
11.1	<b>PŘÍLOHA 1 .....</b>	<b>77</b>
11.2	<b>PŘÍLOHA 2 .....</b>	<b>78</b>
11.3	<b>PŘÍLOHA 3 .....</b>	<b>84</b>



# 1 Úvod

Výběr tématu předložené diplomové práce vzešel primárně z autorčiny osobní zkušenosti s malou rodinnou firmou z Příbramska. Zabývat se rodinným podnikáním má nezanedbatelný význam, neboť jsou to právě rodinné firmy, které v celosvětovém měřítku vedou, co se ekonomické produkce a zaměstnanosti týče (Cappuyns et al., 2002; Servus et al., 2018). Z předešlých studií a ostatní literatury (například Mensching et al., 2014; Machek, 2017a) lze konstatovat, že v posledních letech je stále větší zájem o výzkumy rodinných podniků. Toto téma se již samostatně učí na různých univerzitách a soustředují se na něj i další subjekty. Pozornost věnovaná rodinným firmám stoupá také v České republice (Petrů et al., 2016). Což potvrzuje například vznik Centra pro rodinné firmy v roce 2016. Zde je tato problematika aktuální nejen proto, že vláda v roce 2019 (resp. 2020) schválila definici rodinného podniku, ale také proto, že většina českých rodinných firem byla založena po revoluci a nyní je čas na generační výměnu. Je to právě nástupnictví, které je obecně nejrozšířenějším tématem při studiu rodinného podnikání (Sharma et al., 2012). Není to však jednoduchý proces a může fungování firmy ohrozit. Problémy při předání mohou narušit i stabilitu regionu, na který je daná rodinná firma vázána. Nicméně to zároveň není jediné možné téma či problém, který rodinné firmy řeší.

Podle Machka (2017a) se rodinné firmy oproti ostatním liší v cílech, dlouhodobé orientaci, způsobu řízení a vztazích mezi zaměstnanci. Jsou jedinečné v tom smyslu, že se v nich prolínají dva jinak oddělené systémy (Koráb, 1998, s. 13; Petrů et al., 2016). Je to právě rodina, která je pro rodinné firmy výhodou a zároveň nevýhodou. Navíc se se vši pravděpodobností jedná o první podobu lidského ekonomického působení. Žádný jiný typ není ve společnosti takto hluboce zakořeněn (Babinec, 2020). Dnes samozřejmě nejde o jedinou možnou formu podnikání, ale stále jsou rodinné firmy páteří naší společnosti v zahraničí i u nás (May, 2017; Petlína & Koráb, 2015). Podobně to platí pro malé a střední podniky, které mají velký ekonomický i kulturně-sociální význam v České republice (MPO, 2021a).

Převážná část českých živností, malých a středních podniků, jež vznikly v posledních třiceti letech, jsou podniky rodinné (MPO, 2021a) a většina rodinných firem jsou malé podniky (AMSP, 2015). To ovšem neznamená, že se neobjevují i velké úspěšné rodinné firmy. Ve světě mezi ně patří například Walmart, Nike, Samsung, Volkswagen atd. (May, 2009)., u nás například Kofola, Madeta, Juta, Stavebniny DEK apod. Malé rodinné

firmy často nepublikují své výsledky a mimo komunitu nejsou tolik vidět. Snáze se zde však dají zachytit prvky vzájemného působení rodiny na podnik a obráceně. V tomto textu jde především o problematiku malých rodinných firem a o poukázání na jejich specifické problémy, význam pro společnost a výzvy, jimž v současnosti čelí.

Diplomová práce si klade za cíl identifikovat specifika malých rodinných firem. Dílčím cílem je zhodnotit důležitost jednotlivých komponent socioemocionálního bohatství<sup>1</sup>. Dané cíle podporují tyto výzkumné otázky:

1. Jaká jsou specifika malých rodinných firem?
2. Jaká je důležitost jednotlivých komponent SEW?
3. Je SEW preferováno před finančními cíli<sup>2</sup>?
4. Co vede k tomu, že rodinná firma (ne)pokračuje v další generaci?

Pro dosažení těchto cílů je práce rozdělena na dvě části. První část obsahuje teoretické vymezení problematiky. Nejprve jsou definovány klíčové pojmy a představeny předchozí výzkumy na téma rodinného podnikání. Detailně je rozebráno zejména socioemocionální bohatství (anglicky socioemotional wealth, zkratka SEW), které je jedním z hlavních jevů odlišujících rodinné firmy od nerodinných (Mensching et al., 2014). Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o poměrně nedávno objevený koncept, jež se dostává do popředí zájmu, poskytuje práce ucelený přehled existující odborné literatury na toto téma<sup>3</sup>. Jelikož v českém jazyce neexistuje dostatek odborné literatury, kterou by byla možné pro tuto diplomovou práci použít, je čerpáno především z literatury zahraniční. Následující kapitoly se věnují dalším aktuálním tématům, jako je vyvážení pracovního a rodinného života a genderové stereotypy v podnikání pro dokreslení zkoumané problematiky. Následuje historie podnikání v České republice a jeho legislativní ukotvení a stručné představení vybraného regionu.

Ve druhé části práce je provedeno vlastní výzkumné šetření. Konkrétně byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie, neboť SEW a specifika rodinných firem vyžadují také

---

<sup>1</sup> Anglicky socioemotional wealth, odtud zkratka „SEW“. L. R. Góméz-Mejía et al. (2007) označuje tento abstraktní výraz za „*nefinanční aspekty firmy, které naplňují emoční potřeby rodiny jako je identita, schopnost uplatnit rodinný vliv a zachování rodinné dynastie*“ (s. 106).

<sup>2</sup> Konečný (2005) uvádí, že mezi hlavní cíle finančního řízení podniku patří maximalizace tržní hodnoty podniku, respektive maximalizace hodnoty majetku jejího vlastníka. To platí i v případě malých rodinných firem, které jsou předmětem výzkumu autorky.

<sup>3</sup> První dílo týkající se tohoto konceptu pochází z roku 2007, a vzrůstající akademický zájem o SEW je patrný od roku 2012 (Mensching et al., 2014).

detailnější zkoumání oproti častějším kvantitativním strategiím, z nichž výzkumník zjistí pouze to, na co se táže a nikoli další souvislosti. Díky kvalitativnímu výzkumu existuje větší šance poznat tematiku do hloubky a v celém kontextu. Data byla sbírána pomocí polostrukturovaných rozhovorů vedených se zástupci rodinných firem a analyzována metodou otevřeného kódování. Interview jsou velice efektivní v okamžiku, kdy není možné pozorovat a je potřeba zachytit i minulý vývoj. Seznam okruhů otázek tzv. interview guide v podobě polostrukturovaných rozhovorů nedovolí odbočit od tématu a zároveň ponechává respondentovi potřebný prostor k vyjádření jeho zkušeností, motivací a názorů (Hendl, 2016). Výstupy z vlastního výzkumného šetření jsou následně v diskuzi konfrontovány se zahraničními výzkumy a další odbornou literaturou.

## 2 Pojmosloví

Před uvedením do problematiky malých rodinných firem je potřeba vymezit několik základních pojmů, jež nás budou v průběhu dalšího textu provázet. Jedná se o klíčové termíny související s tématem práce rodinného podnikání – tedy, co je podnik a kdo je podnikatel, jak s tím souvisí nejdůležitější společenská skupina rodina, a co je malá firma. V návaznosti na předcházející výzkumy věnované tématu je neméně důležité seznámit čtenáře také s konceptem SEW a tím, jak je s problematikou propojen.

### 2.1 Podnik a podnikatel

Jako podnik je označován každý subjekt zabývající se hospodářskou činností. Linhart et al. (1996) ve Velkém sociologickém slovníku uvádí, že podnik je „*soubor hmotných i osobních a nehmotných složek podnikání, který byl jako podnik formálně zaregistrován. Do souboru složek podnikání patří i práva a všechny hodnoty potřebné k provozování podniku. (...) Ekonomickou činnost podniku organizuje podnikatel*“ (s. 779).

V České republice je definice podnikatele stanovena novým občanským zákoníkem (dále jen „NOZ“), ve kterém je uvedeno následující: „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele*“ (NOZ, § 420). Z této definice je patrné, že se musí jednat o soustavnou, samostatnou činnost, na vlastní účet a zodpovědnost, a to s cílem dosažení zisku.

Pro účely této práce postačí termín podnikání, podnik, příp. závod a firma považovat za synonyma. V některých případech se tyto výrazy běžně zaměňují (například MPO, 2015; Servus et al., 2018; Petruš et al., 2016) a v kontextu tohoto výzkumu není nutné je striktně rozlišovat.

### 2.2 Pojem a vymezení rodinné firmy

Firmy často nevznikají přímo jako rodinné, ale nejdříve například jen v podobě osoby samostatně výdělečně činné. Rozrůstají se a až po určité době se vytvoří rodinný podnik. Následně se v něm však mísí dva jedinečné systémy: podnik a rodina (Koráb, 1998, s. 13). Rodina má souhrnně podobu „*dlouhodobého solidárního soužití osob spojených příbuzenstvím*“ (Jandourek, 2001, s. 206) s cílem pečovat o druhé a dominantním principem

rovnosti. Soustředí se na city, emoce a vztahy, což může mít na firemní procesy značný vliv. Podnikání naopak směřuje k rozhodování nejspolehlivějších (Petru et al., 2016), vyžaduje racionalitu, hospodářské výsledky a jasné cíle (Servus et al., 2018)<sup>4</sup>. Případný střet rolí, jež aktéři v těchto systémech hrají, je tedy potřeba zachytit, jelikož může být jedním z typických problémů rodinných podniků.<sup>5</sup> Právě na vzájemné působení rodiny a podniku a s tím související specifika se soustředí tato práce.

V NOZ nalezneme i definici rodinného závodu, konkrétně informaci, že *„za rodinný se považuje závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob“* (NOZ, § 700, odst. 1). To koresponduje s definicí rodinných firem v České republice, kterou nově přijala vláda usnesením v květnu roku 2019 a následně opět na jaře roku 2020 upravila. Definice prošla dlouhým procesem a návrh na její samotný základ poskytla Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. Její stávající znění je následující:

*„Rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost.*

*1) Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které je nadpoloviční počet společníků tvořen členy jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je členem jejího statutárního orgánu nebo ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace; znaky rodinné obchodní korporace jsou splněny i tehdy, je-li jediným jejím společníkem člen jedné rodiny, který je současně členem statutárního orgánu, a alespoň jeden jiný člen téže rodiny je členem jejího statutárního orgánu, jejím zaměstnancem, jejím prokuristou nebo členem její dozorčí rady. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je*

---

<sup>4</sup> Významné znázornění tohoto oboustranného vztahu a vlivu představují již Tagiuri a Davis (1996) pomocí modelu tří kruhů neboli systémů, který usnadňuje porozumění problematice rodinných firem. Je v něm totiž znatelný průnik až tří odlišných systémů, jež společně utvářejí rodinný podnik. Jedná se o systém vlastnictví, rodina a podnik. Sledují však každý jiný cíl a mají jiné vlastnosti.

<sup>5</sup> Např. z výzkumu Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR z roku 2018 vyplývá, že ke konfliktům dochází výjimečně (61 %) a to nejčastěji mezi zakladateli a nastupující generací (35 %). Často konflikt nastane právě prolínáním pracovních a soukromých problémů a řeší se převážně otevřenou diskuzí (AMSP, 2018).

*současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace, nebo svěřenský správce svěřenského fondu.*

*2) Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu.*

*3) Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneři<sup>6</sup> nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do třetího stupně, osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do druhého stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii, nebo sourozenci. Je-li mezi nimi osoba, která není plně svéprávná, zastupuje ji při hlasování zákonný zástupce, pokud je nezletilá, jinak opatrovník.“ (MPO, 2020a).*

Absence spolehlivé a potvrzené definice dříve mohla vést k nepřesným výsledkům při zkoumání rodinných firem. Díky jasnému vymezení a průběžnému sledování je nyní snazší identifikovat rodinné firmy a monitorovat jejich reálný dopad na českou ekonomiku a společnost (např. vzhledem k podílu na HDP či zaměstnanosti osob). To však není jediné zásadní vymezení pro tento text.

### **2.3 Definice malých firem**

Tato práce se zaměřuje na malé rodinné podniky, přičemž podmínky pro posuzování velikosti podniků v České republice stanovuje „Aplikační výklad pro vymezení pojmů drobný, malý a střední podnikatel a postupů pro zařazování podnikatelů do jednotlivých kategorií“, což je dokument, který vydalo Ministerstvo průmyslu a obchodu pod č. j. MPO 27067/17/61100. Podle tohoto dokumentu se posuzují i rodinné podniky (MPO, 2015).

Při určování, o který typ podniku se jedná, se vychází zejména z počtu zaměstnanců a obratu podnikatele. Za malého podnikatele je považován podnikatel, jenž splňuje následující kritéria:

- a) zaměstnává méně než 50 osob a
- b) jeho obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahují 10 milionů EUR nebo korunový ekvivalent této sumy (MPO, 2015).

---

<sup>6</sup> „Zákon č. 115/2006 Sb., o registrovaném partnerství a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů“ (MPO, 2020a).

### 3 Dosavadní výzkumy

#### 3.1 Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR

Výzkumy týkající se malých firem v České republice pravidelně zprostředkovává výše zmíněná Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (dále jen „AMSP ČR“). Jeden z těchto výzkumů se v roce 2015 zaměřoval na charakteristiky rodinných firem. Tento výzkum byl proveden s 505 vrcholnými zástupci rodinných firem do 250 zaměstnanců (tedy i střední podniky). Jednalo se o standardizovaný dotazník, přičemž informace byly sbírány metodou CATI (Computer-assisted telephone interviewing, česky telefonické dotazování). Ve většině případů to byly malé rodinné podniky, které mají 6-20 zaměstnanců (81 %). Další podniky čítaly 21-99 zaměstnanců (18 %) a 100-249 (1 %). Obory činnosti těchto firem jsou stavební práce (16 %), maloobchod (8 %), velkoobchod (7 %), zdravotnictví (5 %), ubytovací služby a cestovní ruch (5 %) a další (AMSP, 2015).

Z výzkumu vyplynulo, že 7 z 10 zástupců rodinných firem považuje skutečnost, že je podnik rodinný, za výhodu pro jeho fungování. Pouze 6 % dotazovaných tuto skutečnost vnímá jako nevýhodu. Za konkrétní výhody rodinného podniku je považována flexibilita, stabilita, atmosféra ve firmě, etika v podnikání, přístup k zaměstnancům, jistota dlouhodobého fungování firmy, systém řízení a dlouhodobé plánování obecně. Jako největší nevýhoda byl označen horší přístup rodinných firem k financování. Mnohé negativní jevy byly spojeny se vztahy, konkrétně systém řízení, atmosféra firmy, přístup k zaměstnancům, negativní vliv na rodinné vztahy a prolínání pracovních a rodinných vztahů. Avšak 40 % dotázaných uvedlo, že nespatřuje v rodinné firmě žádnou nevýhodu (AMSP, 2015).

Zajímavé výsledky přináší meziroční srovnání otázky na vnímání rodinné firmy zákazníky. Zatímco v roce 2014 uvedlo 69 % dotazovaných, že spotřebitelé vnímají rodinný charakter firmy pozitivně, v roce 2015 toto uvedlo pouze 52 % respondentů. Dle AMSP ČR se může jednat o důsledek konzumního způsobu života a skutečnosti, že se kvalita jednotlivých výrobců vyrovnává. Co se týče obchodních partnerů, v obou letech uvedlo 53 % respondentů, že mají v rodinné firmě větší důvěru (AMSP, 2015).

Výzkum se zabýval také zaměstnanci rodinných firem, kteří nejsou členy rodiny. 36 % respondentů uvedlo, že má problém se získáním zaměstnanců, kteří nejsou členy rodiny, což je o 13 % více, než předchozí rok. Problematičtější se ukázala také motivace těchto zaměstnanců, jelikož problém s motivací nerodinných příslušníků pocítuje 22 % zástupců rodinných firem, zatímco v roce 2014 to bylo pouze 18 %. Problém s motivací

zaměstnanců, kteří jsou zároveň rodinnými příslušníky, vzrostl ze 17 % na 18 %. Dle AMSP ČR by se mohlo jednat o důsledek klesající míry nezaměstnanosti a vyšších požadavků na výkonnost firem (AMSP, 2015).

U odpovědí týkajících se zaměstnávání potomků představitelů firem a předávání firmy následujícím generacím se ukázalo, že 51 % dotázaných ve firmě zaměstnalo své děti v rozmezí 18-21 let (33 %), 22-26 let (24 %), 15-17 let (17 %), před 15. rokem (17 %) a ve věku nad 26 let (11 %). Většina dotázaných (90 %) uvedla, že jim tento věk zapojení potomka do práce ve firmě přijde ideální. Diskuze o jejich zapojení do rodinného podniku jsou vedeny nejčastěji před 20. rokem. Ukázalo se také, že pokud se jedná o nástupce majitele firmy, 68 % dotazovaných shledává důležité získání praxe v jiných firmách. Co se týče předání rodinné firmy dalšímu rodinnému příslušníkovi, 64 % dotázaných toto uvedlo jako jejich cíl. Zatímco 89 % dotázaných se domnívá, že je nutné podnik předat během jejich života, 5 % s tímto vyjádřením nesouhlasí. Další možností je například předání firmy závěti (AMSP, 2015).

Výzkum se dotkl také zajímavé skutečnosti, a sice že v mnoha menších rodinných firmách nemá kdo podnik převzít, jelikož se vlastníci rozhodli svým dětem dopřát lepší vzdělání mimo jejich podnikatelskou oblast – s tímto výrokem se ztotožnilo 38 % respondentů. Rozporuplně respondenti reagovali na výrok, že děti majitelů firem mohou vyrůstat stejně bezstarostně jako děti, jejichž rodiče žádný podnik nevlastní – zatímco 43 % s ním souhlasí, 35 % nikoliv (AMSP, 2015).

Velmi zajímavé výsledky přinesly odpovědi na otázku, zda si zástupci rodinných firem umí představit, že by firmu v budoucnu prodali někomu mimo rodinu. Celých 58 % uvedlo, že by v případě výhodné nabídky o prodeji firmy uvažovali. Velká část také uvedla, že pokud by nikdo z rodiny neměl zájem o vedení firmy, využili by možnosti vedení firmy osobou mimo rodinu (12 %), nebo by o této možnosti uvažovali (61 %). Dle AMSP ČR se jedná o poučení firem z doby krize, a majitelé firem začínají o prodeji firmy uvažovat racionálně, nejsou ovládáni pouze emocionální vazbou k podniku (AMSP, 2015).

Z výzkumu také vyplynulo, že pouze 30 % respondentů má pevně rozdělen čas na rodinu a práci, a 32 % jej sice má, ale nedaří se to vždy dodržet. Zbylých 38 % osob nerozlišuje mezi časem pro rodinu a pro firmu (AMSP, 2015). Této problematice se dále věnuje kapitola s názvem work-life balance.



### **3.2 Zahraníční bádání**

Oblasti malých a středních podniků je věnováno stále více pozornosti v odborné literatuře. Co se týče zkoumání rodinných firem ve světě, velmi zajímavá je například studie Mezinárodní organizace práce (International Labour Organization, ILO) vydaná roku 2020, která se zabývá pracovním právem aplikovaným v mikropodnicích, malých a středních podnicích. Přestože tyto podniky, spolu s osobami samostatně výdělečně činnými (dále jen „OSVČ“) tvoří největší podíl ekonomických jednotek na světě, některé země jim udělují výjimky z určitých povinností, které vyplývají z vnitrostátních pracovněprávních předpisů. Důvodem je skutečnost, že se domnívají, že by dodržování všech povinností ovlivnilo jejich růst a prosperitu. Tato studie proto zkoumá způsoby, kterými je regulováno pracovní právo u pracovníků těchto podniků v 16 vybraných zemích, a klade si za cíl lépe porozumět vývojovým trendům v této oblasti. Vybraný vzorek zemí je skutečně různorodý a zahrnuje Brazílii, Čínu, Kolumbii, Kostariku, Egypt, Spolkovou republiku Německo, Mexiko, Nepál, Peru, Ruskou federaci, Jihoafrickou republiku, Španělsko, Srí Lanku, Švédsko, Turecko a Tanzanskou sjednocenou republiku. Použitou výzkumnou metodou je komparativní analýza vnitrostátních pracovněprávních předpisů v mikropodnicích, malých a středních podnicích. Výsledek studie poukazuje na obecný trend směrem ke stejné ochraně všech pracovníků, bez ohledu na velikost podniku. K tomu vlády jednotlivých zemí nevyužívají pouze zákony, ale také jiných opatření. Ani jedna z vybraných zemí zcela nevyklučuje zkoumané podniky z dodržování pracovněprávních předpisů. V některých zemích existují výjimky, nebo v nich fungují zvláštní režimy, nicméně ty se vztahují zejména na mikropodniky a malé podniky, zatímco střední podniky výjimkami nedisponují. Studie se zabývá také tématem sociální kontroly v souvislosti s přístupy využívanými k dodržování pracovněprávních předpisů v mikropodnicích, malých a středních podnicích, a to od cílených inspekcí až po plošné kampaně sloužící ke zvyšování povědomí o této problematice. Závěrem je možné říci, že pracovní legislativu není možné považovat ani za překážku, ale ani za všelék při podpoře podniků (Vargas, 2020).

V návaznosti na podporu podniků je třeba uvést, že pro vytvoření konkurenceschopné ekonomiky jsou nutné konkurenceschopné regiony s fungujícím podnikatelským sektorem. Na úrovni regionální ekonomiky jsou jeho typickými představiteli malé a střední podniky, které jsou často zároveň rodinnými podniky. Aby uspěly v silně konkurenčním prostředí, musí velmi rychle reagovat na nastalé změny a inovovat své činnosti. Právě inovace se ukázaly být zásadní pro přežití podniků, což

přimělo Mura a Mazáka (2018) zhodnotit situaci prostřednictvím jejich výzkumu. Inovace poskytují podnikům příležitost ke zvýšení ekonomické výkonnosti, produktivity a konkurenceschopnosti. Důležitost inovací zesiluje globalizace, integrace, internacionalizace a další faktory. Pokud má být podnik úspěšný, je nezbytné, aby inovoval své služby a výrobky. Právě významnými inovacemi jsou charakteristické start-upy, zejména ty menší, které vytváří podkategorii zvanou mikropodniky. Další inovativní podniky jsou tzv. spin-off podniky, jež se oddělují od mateřských společností, neboť start-upy a spin-offy jsou často kdy rodinného charakteru. Autoři se domnívají, že právě rodinné podniky budou zastávat stále významnější postavení v oblasti inovací, jelikož bývají flexibilnější a mívají efektivnější řízení ve srovnání se středními nebo velkými podniky. Navíc mívají produkty a služby s vysokou přidanou hodnotou pro zákazníka, a v neposlední řadě působí příznivě na úrovni regionální politiky: přispívají k vytváření pracovních míst, růstu HDP i k péči o místní prostředí. V úvodní fázi výzkumu bylo zapojeno 330 malých a středních rodinných podniků na Slovensku s cílem prozkoumat jejich aktivitu v oblasti inovací a odhalit, jaké jsou hlavní determinanty ovlivňující jejich inovační schopnost. Pro vyhodnocení výsledků této případové studie byly využity metody Chí-kvadrátového testu a Pearsonova korelačního koeficientu. Výsledky studie slouží k odkrytí trendů v oblasti inovační aktivity malých a středních rodinných podniků, a dle autorů by mohly být zajímavé i pro zástupce krajských úřadů, poradenských společností a pro další odborníky (Mura & Mazák, 2018).

Je to právě organizační identita, která je charakteristickým aspektem rodinných firem. Brinkerink et al. (2020) uvádí, že zatímco vztah mezi organizační identitou a firemní strategií v managementu firem neunikl pozornosti vědců, spojitost mezi těmito pojmy v oblasti rodinných firem zatím nebyla prozkoumána. Z toho důvodu se autoři rozhodli o prozkoumání toho, jak heterogenita organizačních identit rodinných firem ovlivňuje strategická rozhodnutí, a obráceně, jaký vliv mají strategická rozhodnutí na organizační identity těchto firem. Tato studie odhalila mnohostranný a dynamický charakter organizačních identit ve vztahu k firemním strategiím a nabízí novou typologii archetypů rodinné firmy: rodinné podniky a obchodní rodiny (family businesses a business families).

Dále Mensching et al. (2014) například uvádí, že v posledních letech vzrůstá zájem o výzkumy fungování rodinných podniků, a jedno z jejich hlavních zjištění je, že jsou často motivovány nefinančními faktory. S tím bývá spojován výraz socioemocionální bohatství (socioemotional wealth, SEW). Ukazuje se, že je jedním z faktorů odlišujících rodinné firmy

od nerodinných. Autoři se snaží o vytvoření přehledu literatury týkající se SEW, který by mohl posloužit jako teoretický základ pro výzkumnou činnost v této oblasti. Uvádí, že dle koncepce SEW jsou nefinanční hodnoty v rodinných firmách například identita, uplatňování vlivu rodiny či udržování rodinné dynastie. Uvedené hodnoty mají významný dopad na fungování podniků, jelikož vlastníci se snaží udržet kontrolu nad firmou a ovlivňovat její výkonnost, a to i přes to, že tím může dojít ke snížení finanční výkonnosti. Rodinné firmy tak často jednají konzervativněji, aby se vyhnuly neúspěchu, a vyhýbají se obchodním příležitostem, které by na firmu mohly mít negativní dopad.

Studie těchto autorů z roku 2014 mapuje dosavadní výzkum SEW. První dílo týkající se tohoto konceptu pochází z roku 2007, a od publikace uplynuly dva roky do zveřejnění další práce. Vzdávající akademický zájem o SEW je patrný od roku 2012, a vzhledem ke skutečnosti, že je toto téma silně propojeno s rodinnými firmami, dochází i ke zvýšenému zájmu o výzkum rodinných firem. Tato literární rešerše zahrnovala 21 článků, a je zajímavé, že byly publikovány pouze v 10 časopisech, například v *Theory and Practice* se jich objevilo sedm. Výsledkem bylo mj. zjištění, že výzkumy týkající se SEW, jsou založeny převážně na hypotézách, a poskytují mnoho prostoru pro jejich detailnější průzkum (například pomocí případových studií). Autoři také provedli obsahovou analýzu článků, ze které vyplynulo, že nejvíce zastoupené (v 10 případech) byly články, které se věnovaly finančním dopadům SEW, sedm článků se zabývalo obecnými důsledky SEW a čtyři články nabízely teoretický přehled o měření, výsledcích, zdrojích a motivaci SEW (Mensching et al., 2014). Tyto tři hlavní kategorie budou nyní více popsány.

### 3.2.1 Dopady SEW na finanční výsledky firem

Většina zkoumaných studií shodně uvedla, že pokud se firma snaží o získání nebo zachování SEW, má to často negativní vliv na firemní výkon (Leitterstorf & Rauf, 2014). Dle Schepers et al. (2014) SEW snižuje orientaci na výkon, což má přímý dopad na finanční výkonnost podniků. Vždy je však třeba posuzovat problematiku v kontextu. Berrone et al. (2010) uvádí, že rodinné firmy chrání své SEW mimo jiné tím, že mají lepší místní výkon než nerodinné firmy. Ačkoliv je SEW přisuzováno zejména rodinným firmám, Vanderkhof et al. (2014) tvrdí, že SEW není cílem, který je důležitý pro všechny rodinné firmy.

### 3.2.2 Dopady SEW na nevýkonnostní výsledky

Co se týče obecných důsledků SEW pro rodinné firmy, Kellermanns et al. (2012) upozorňují na skutečnost, že nejsou vždy pozitivní a prospěšné. Naopak by se dalo říci, že v některých případech může být SEW pro firmu přítěží. Autoři uvádí, že se jedná zejména o případy, kdy dochází k negativnímu proaktivnímu zapojování jednotlivých členů, a silné rodinné vztahy, identita a dohled rodiny mohou pohánět vlastnickou rodinu k nekalému jednání vůči tzv. stakeholders<sup>7</sup>.

Důležitým aspektem pro zachování SEW je identifikace vlastnické rodiny s jejím podnikáním. Ukázalo se, že v případech, kdy je příjmení součástí názvu společnosti, je míra identifikace zvláště vysoká. Dalším zajímavým bodem je skutečnost, že míra identifikace s podnikáním je vyšší u rodinných členů, než u nerodinných (Deephouse & Jaskiewicz, 2013). Tyto skutečnosti mají ve svém důsledku vliv na manažerská rozhodnutí a oddělují rodinné firmy od těch nerodinných. Je však nutné upozornit, že pro výzkum neexistuje jednoznačná stupnice, podle které by bylo možné SEW měřit (Gomez-Mejía et al., 2011).

### 3.2.3 Vývoj teoretických konceptů

Výzkum v oblasti rodinného podnikání bohužel nemá příliš pevné teoretické základy. Ukazuje se, že koncept SEW vysvětluje typické chování osob v rodinných firmách, a tak by mohl sloužit k zastřešení dosavadního teoretického rámce (Berrone et al., 2012). Přestože se v nedávné době některé studie zaměřily na vývoj koncepčních modelů založených na SEW, je třeba dalších výzkumných šetření, jež by se věnovaly například motivaci rodin vlastnicích firmy.

## 3.3 Hlavní komponenty SEW

Hluběji do problematiky SEW se pronikli Berrone et al., (2012), kteří definovali základní dimenze SEW, a to na základě literatury o rodinném podnikání a předchozích výzkumů. Ve vlastním výzkumu této práce patří mezi ústřední body, jsou popsány níže.

---

<sup>7</sup> Srpová a Řehoř (2010) uvádí, že stakeholderi jsou skupiny či jednotlivci, kteří jsou spjati s podnikem a pozitivně či negativně ho ovlivňují. Jejich základní rozdělení je na interní stakeholdery (například zaměstnanci, manažeři a vlastníci ...) a externí stakeholdery (například zákazníci, instituce, dodavatelé, místní komunita, obchodní partneři, věřitelé ...).

### 3.3.1 Uplatňování vlivu rodiny a kontrola nad firmou

Jeden z typických rysů rodinných firem je, že rodinní příslušníci mají kontrolu nad strategickými rozhodnutími (Chua et al., 1999), kterou mohou vykonávat přímo z pozice ředitele, nebo nepřímo prostřednictvím zvolených zástupců. Vliv a kontrola může pocházet přímo od samotného zakladatele, nebo od rodinné koalice (Mustakallio et al., 2002). V každém případě rodina vyžaduje neustálou kontrolu nad firmou, aby si uchovala SEW (Gomez-Mejía et al., 2007). Vliv rodiny ve firmě (na manažerských pozicích, ve správních orgánech apod.) je důležitý a žádoucí také z druhého úhlu pohledu, např. v případě obcí, kde firma působí.

V rámci výzkumného projektu Rodinný podnik – řešení sociálních a ekonomických disparit obcí z roku 2017, zabývajících se také rodinným podnikáním, proběhlo dotazníkové šetření se starosty obcí do 2000 obyvatel v ČR. Cílem bylo odhalit, jak je vnímán význam rodinného podnikání představiteli místní správy. Výsledky ukázaly, že většina dotazovaných starostů považuje za důležité kritérium rodinného podnikání skutečnost, že mají rozhodující vliv ve vedení firmy rodinní příslušníci (Štichhauerová & Pelloneová, 2017).

### 3.3.2 Identifikace (ztotožnění) rodinných příslušníků s firmou

Mnozí autoři se domnívají, že právě prolínání rodiny s podnikáním vede k jedinečným vazbám v rodinných firmách (například Berrone et al., 2010; Dyer & Whetten, 2006). Obzvláště v situaci, kdy firma nese rodinné jméno, je identita jejího majitele velmi pevně spjata s firmou, což má za následek, že je firma vnímána jako jakési prodloužení rodiny (Carrigan & Buckley, 2008). Rodinní příslušníci jsou velmi citliví na svou image, jelikož odsouzení veřejnosti by mohlo mít na rodinnou firmu devastující účinky (Westhead, Cowling & Howorth, 2001). To je také pravděpodobně důvod, proč rodinné firmy více dbají na společenskou odpovědnost a podporují komunitu (Berrone et al., 2010).

### 3.3.3 Pevné sociální vazby

Výzkumy zaměřující se na sociální vztahy ukázaly, že SEW vytváří vazby, ze kterých vycházejí úzké vztahy, jež jsou charakteristické pro uzavřené sítě. Tyto vztahy jsou založené na sociálním kapitálu, důvěře (Coleman, 1990), pocitech blízkosti a mezilidské solidaritě (Uzzi, 1997). Tyto vazby se netýkají jen rodinných příslušníků, ale také osob vně firmy (například dodavatelů), kteří jsou bráni jako skuteční členové rodiny (Uhlaner, 2006).

Toto se týká i zaměstnanců, kteří sdílejí pocit rodinné příslušnosti a jsou tak oddaní firmě (Miller & Le Breton-Miller, 2005). Proto jsou rodinné firmy hluboce zasazeny do místní komunity, kde často působí jako sponzoři sportovních týmů, neziskových organizací a dalších (Berrone et al., 2010). Mohou takto jednat z altruistických důvodů, nebo aby získaly uznání, či z obou důvodů (Schulze et al., 2003).

Také Štichhauerová a Pelloneová (2017) ukázaly silný vztah mezi rodinnými firmami a životem v českých obcích s ohledem na organizaci či podporu kulturních a sportovních akcí, školek, škol či pomoc s péčí o prostředí v obci.

### 3.3.4 Citová vazba

Mnozí vědci se domnívají, že jsou charakteristickou vlastností rodinných firem emocionální faktory pramenící z propojení rodinných a firemních vztahů (Eddleston & Kellermanns, 2007; Tagiuri & Davis, 1996). Rodiny jsou ze své podstaty typické širokou škálou pozitivních i negativních emocí, jež se v nich objevují, a které mohou v průběhu času eskalovat, zejména v kritických situacích, ať už se jedná o špatnou ekonomickou situaci podniku či o situace v rodině, jako jsou rozvody či úmrtí (Dunn, 1999). Citová vazba rodinných příslušníků k firmě je však pozitivní a firmě pomáhá, jelikož se všichni snaží dosáhnout společného cíle, kterým je zajištění fungování firmy a vyhnutí se její ztrátě (Shepherd et al., 2009). Přestože mají emoce významný dopad na SEW, výzkumy se jimi ve spojitosti s rodinnými firmami příliš nezabývaly a byly nedoceny, respektive byly zdůrazňovány pouze nepřímo ve spojitosti s negativními dopady na chod podniku, které mohou způsobit například konflikty (Beehr et al., 1997).

### 3.3.5 Obnovování rodinných vazeb k firmě prostřednictvím nástupnictví

Pátá dimenze SEW představuje záměr předávat rodinnou firmu dalším generacím. Tato skutečnost má vážné dopady na rozhodovací procesy, jelikož z pohledu majitele není rodinná firma pouze něco, co je možné snadno prodat, nýbrž je symbolem rodinného dědictví a dlouholeté tradice (Casson, 1999) či dlouhodobé rodinné investice, kterou je třeba předat potomkům (Berrone et al., 2010). Výzkumy dokonce ukazují, že zachování firmy pro budoucí generace je často jejich hlavním cílem (Kets de Vries, 1993; Zellweger et al., 2011). Tento záměr může podpořit některé nežádoucí jevy, jako jsou spory o dědictví, ale ukazuje se, že je spíše závazkem k rozvíjení podniku a stálému učení.

### **3.4 SEW a finanční výkonnost**

S rostoucím zájmem o tuto problematiku začalo vznikat více odborných prací zaměřujících se na SEW. Jednou z nich je studie z roku 2015, kterou vytvořili Gottardo a Moisello, zabývající se vztahem mezi SEW a finanční výkonností rodinných firem. Jejich výzkumy odhalily, že intenzita SEW vysvětluje rozdíly v jednání mezi rodinnými a nerodinnými podniky a že rodinné podniky, které se nachází v první generační fázi, jsou díky intenzivnímu SEW úspěšnější než nerodinné podniky. Do výzkumu tedy byly zahrnuty i různé podmínky, jako jsou generační fáze či postava generálního ředitele a složení představenstva. Autoři také uvádí, že jsou rodinné firmy charakteristické širokou škálou emocí způsobenou tenkou hranicí mezi rodinou a firmou.

Výsledky uvedené studie, které se týkají vlivu zapojených rodinných členů, jsou v souladu s existující literaturou. Ukázalo se, že pokud je generální ředitel firmy zároveň zakladatelem, tedy se jedná o první generační fázi firmy, je jeho identita velmi pevně spjata s firmou, a často usiluje o předání podniku dalším generacím (Berrone et al., 2012). Je zde tedy předpoklad takového chování, které bude směřovat k dlouhodobému uchování SEW. Pokud je u podniků v této generační fázi navíc zastoupeno více rodinných příslušníků ve správní radě, má to pozitivní vliv na výkon firmy. Vzhledem ke skutečnosti, že se často jedná o blízké rodinné příslušníky, je jejich identifikace s firmou velmi silná, stejně jako vztahy s ostatními členy. Situace je odlišná v dalších generačních fázích firmy, kdy se do firmy dostávají osoby ze vzdálenějších částí rodiny, což má za důsledek zmenšující se identifikaci s firmou. Mezi jednotlivými rodinnými příslušníky jsou slabší vazby a dochází k častějším konfliktům, což nepříznivě působí na výkon firmy (Gottardo & Moisello, 2015).

Gottardo a Moisello (2015) rozšiřují teorii, jež uvádí Sciascia et al. (2014), dle které jsou rodinné i nerodinné podniky úspěšnější po prvních 25 letech působení. Uvádí, že nižší ziskovost firmy v první generační fázi tak není důsledkem negativního působení SEW, nýbrž se jedná o důsledky probíhající první etapy firmy, během které si firma zatím nestihla vybudovat silné postavení na trhu, vybudovat vztahy s dodavateli atp.

Také se potvrdilo, že má SEW negativní dopad na ziskovost firmy. Dále čím větší rodinná firma, tím větší je její výkon, avšak výkon se zvyšuje pouze mírně. Tento výsledek potvrzuje Wasserman (2006), pokud se rodinné firmy zvětšují, dostávají se do ní osoby s nižší identifikací s firmou, čímž dochází ke snížení potřeby zachování SEW a ziskovosti (Gottardo & Moisello, 2015).

Výsledky studie dále ukázaly, že ačkoliv provozní páka<sup>8</sup> ovlivňuje všechny firmy, rodinné firmy jsou ovlivněny méně. Tím se potvrdila teorie autorů Gomez-Mejía et al. (2007), kdy jsou rodinné firmy méně ochotné zapojit se do vysoce rizikových projektů, než firmy nerodinné. Důvodem je obava rodiny ze ztráty dědictví, životní úrovně a SEW (Gottardo & Moisello, 2015).

Další podkapitoly se opírají o témata, jež jsou také s rodinnými firmami spjata a navazuje na ně vlastní výzkum této práce. Jedná se o termín work-life balance, který již byl zmíněn v souvislosti s existujícími výzkumy, a o postavení žen a mužů v rámci rodinného podniku.

### **3.5 Work-life balance**

Jak bylo uvedeno v předchozích řádcích, z výzkumu AMSP ČR (2015) mimo jiné vyplynulo, že 38 % dotázaných zástupců rodinných firem nerozlišuje mezi časem pro rodinu a pro firmu, tedy mezi časem soukromým a pracovním. Z toho vyplývá, že vyváženost těchto dvou sfér života je v rodinných firmách důležitou problematikou.

V současné době je možné nalézt mnoho definic tohoto pojmu, například Kocianová (2012) uvádí, že se work-life balance zabývá harmonizací osobního a pracovního života. Podle Cambridge dictionary se jedná o „*množství času, které strávíte svou prací v porovnání s časem, který strávíte s rodinou a děláním věcí, které vás baví*“ (Cambridge dictionary, 2021). Definice však mohou být zavádějící, jelikož mohou vzbuzovat dojem, že ideální je rozdělení času 50:50. Dokonalý poměr však neexistuje, a každý tuto rovnováhu musí najít individuálně s ohledem na aktuální životní situaci (Forbes, 2019). S tím souhlasí také Kocianová (2012), a dodává, že hlavní roli hrají ambice jednotlivce a jeho přístup k osobnímu a rodinnému životu, životnímu stylu a koníčkům.

S výše uvedeným souvisí i skutečnost, že se pojem work-life balance používá ve spojení s matkami, které pracují na částečný úvazek, a k tomu se starají o dítě. Tento koncept však nesouvisí pouze s matkami (Šimonová, Šafránková, 2015). Rodinný a pracovní život však není možné oddělit, a zatímco rodinná situace ovlivňuje pracovní výkon, pracovní život se zase přenáší i do nepracovních situací (Kašparová & Kunz, 2013).

Problematice propojení pracovního a rodinného života se věnuje i následující kapitola se zaměřením primárně na roli a pozici žen v rodinném podniku.

---

<sup>8</sup> Provozní páka je pojem, který vyjadřuje podíl fixních nákladů na celkových nákladech podniku (Synek, 2000).



### 3.6 Rodinné firmy z pohledu genderu

Pospíšilová et al. (2020) uvádí, že se výzkumy podnikání až do 80. let 20. století zaměřovaly především na muže, protože ženy se v oblasti podnikání příliš nevyskytovaly. V dalších letech začaly být zaměřeny i na ženy, nicméně převážně na ty ve vrcholových pozicích ve velkých podnicích (Marlow, 2014), a gender představoval základní proměnnou, čímž byly rozdíly mezi pohlavími zvýrazňovány (Ahl, 2004). Osoby, které podnikají, bývají charakterizovány jako nezávislé, orientované na zisk a riskující, což jsou charakteristiky v naší společnosti stereotypně přisuzovány mužům. Ze statistik vyplývá, že podniky vedené muži dosahují lepších výsledků. V souvislosti s tím se můžeme setkat i s pojmem „problém ženského podnikání“ (Marlow, 2014, s. 103). Pokud ženy v podnikání a v osobním životě nedostojí očekáváním, pohlíží se na to jako na jejich individuální selhání, a přehlíží se kontext, jako například kombinování pracovních a rodinných zodpovědností (Ahl & Marlow, 2012).

Kvalitativní výzkum Pospíšilové et al. (2020) se zaměřuje na genderové nerovnosti v podnikání mezi spolupodnikajícími partnery, a zahrnuje i neformální role mužů a žen v podnikání. Byly provedeny hloubkové rozhovory s partnery v mikro a malém podnikání. Výzkum odhalil, že situace v České republice a na Slovensku je významně ovlivněna postsocialistickým kontextem, a to konkrétně v následujících bodech:

- následkem dlouhé mateřské a rodičovské dovolené v kombinaci s nedostupnou péčí o děti do 3 let a nedostatkem flexibilních pracovních úvazků ženy zůstávají dlouho mimo trh práce a jsou dostupnou pomocí v podnikání partnera.
- panuje silně zakořeněná společenská představa, že by měli do společného rozpočtu přispívat oba partneři, proto se od partnerek očekává, že se do partnerova podnikání zapojí i v případech, že pečují o malé děti. Nejčastěji se jedná o zapojení v neoficiálních rolích.
- tradiční rozdělení rolí na mužské a ženské role je ve společnosti nejen chápáno jako správné, ale také podporováno sociálním systémem. Muži proto kladou důraz na svou živitelskou roli a roli partnerky v podnikání upozadují.
- u žen je patrný rozpor mezi tradičním chápáním jejich role a jejich individualistickými a dalšími hodnotami.

- je patrné zdůvodňování rolí v podnikání, které neodpovídají tradičním představám, jako je pomoc partnerkám ze strany mužů či individualistické argumenty ze strany žen.
- ženy a muži mají odlišné pohledy na podnikání (například ženy jsou méně sebevědomé) a mužské role bývají více oceňovány (Pospíšilové et al., 2020).

Před dalším zkoumáním malých rodinných firem je nutné objasnit ostatní vymezení, aby čtenář mohl problematiku zasadit do kontextu. Proto následující kapitola obecně popisuje historický vývoj podnikání na českém území a plynule přejde k legislativní úpravě podnikání.

## 4 Historický vývoj podnikání

Podnikání se v České republice začalo rozšiřovat od 80. let 20. století, stále nebylo příliš běžné a mělo pejorativní nádech, jelikož se do té doby vyskytovalo především na hraně zákona. Nejčastějšími podnikateli byli řemeslníci ve stínové ekonomice, ale byli takto nazýváni i veksláci či prostitutky. Po přechodu k tržní společnosti začíná být podnikání bráno jako samozřejmost a již před téměř třiceti lety uvádí Havlová (1994) jeho základní rysy, tedy že umožňuje uplatnit individualitu, formuje životní styl nabídkou výrobků a služeb, zvyšuje samostatnost a seberealizaci aktivních jedinců atp.

Počátky rodinného podnikání je však možné nalézt již za dob první republiky, kdy byly nejčastější malé rodinné živnosti předávané z otce na syna. V roce 1948 byly během znárodnovacího procesu komunistické strany podniky v rodinném vlastnictví převedeny do vlastnictví státu jako všechny ostatní soukromé podniky. Až od roku 1989 se začalo rodinné podnikání znovu rozvíjet. Zatímco některé podniky se podařilo zrestituovat či odkoupit původní rodinou, aby mohla jejich tradice pokračovat, jiné byly převzaty cizími rodinami či začaly úplně od počátku. Vznik velké části současných rodinných firem tak podpořila pozitivní nálada závěrečného desetiletí minulého století. Zároveň dnes stojí vedení českých rodinných podniků před první „porevoluční“ výměnou generací (Machek, 2017b; Servus et al., 2018).

### 4.1 Legislativní ukotvení podnikání v České republice

V České republice jsou podnikatelské subjekty legislativně upraveny v mnoha zákonech, jako je živnostenský zákon, zákoník práce, zákon o účetnictví, občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích atp. Nejdůležitější legislativa je popsána níže.

#### 4.1.1 Živnostenský zákon

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů, obsahuje kromě legislativní úpravy podmínek podnikání také rozdělení živností na ohlašovací a koncesované. Dále je zde stanoven rozsah živnostenského oprávnění, podmínky vzniku, změny a zániku živnostenského oprávnění, a v neposlední řadě se zde nachází informace ohledně živnostenské kontroly a přestupků.

#### 4.1.2 Zákoník práce

Problematika pracovního práva je legislativně upravena zákonem č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, zákoník práce. Ten je rozdělen na čtrnáct částí, jež upravují pracovní poměr, dohody o pracích konečných mimo pracovní poměr, pracovní dobu, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, odměňování, překážky v práci, dovolenou a další témata.

#### 4.1.3 Zákon o účetnictví

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, určuje účetní pravidla platná v České republice. Kromě obecných informací ohledně rozsahu vedeného účetnictví, účetních dokladů, zápisů a knih jsou v něm stanovena pravidla pro účetní závěrku, způsoby oceňování, inventarizace majetku či úschovy účetních záznamů.

#### 4.1.4 Občanský zákoník

Občanský zákoník (dále jen „OZ“), zákon č. 89/2012 Sb., ve znění pozdějších předpisů, upravuje soukromoprávní vztahy a je rozdělen na pět částí: obecná část, rodinné právo, absolutní majetková práva, relativní majetková práva a ustanovení společná, přechodná závěrečná.

OZ rozděluje osoby na fyzické a právnické. Právnickou osobu je možné definovat jako „organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uzná. Právnická osoba může bez zřetele na předmět své činnosti mít práva a povinnosti, které se slučují s její právní povahou“ (§ 20, odst. 1 OZ). V OZ se nachází legislativní úprava třech typů právnických osob, kterými jsou korporace, fundace a nadace.

#### 4.1.5 Zákon o obchodních korporacích

V zákoně č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů, se vyskytuje právní úprava dalšího typu právnických osob, kterými jsou obchodní korporace. Mezi obchodní korporace dle tohoto zákona patří veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost a družstvo.

Hojně se vyskytují společnosti s ručením omezeným (Linhart et al., 1996, 779), patrně kvůli tomu, „že se podnikatelé nemusí obávat ručení celým svým majetkem jako

v případě OSVČ“ (Petrů et al., 2016, s. 72). Na tuto skupinu se zaměřuje praktická část práce, kde je celý vzorek tvořen malými rodinnými firmami pouze v podobě společností s ručením omezeným z regionu Příbramsko. Více k lokalitě uvádí kapitola 4.2.

## 4.2 Příbramsko

Okres Příbram byl vybrán na základě osobní vazby autorky k tomuto regionu. Vzhledem k designu výzkumu sice na místě působení či sídle firem striktně nezáleží, ale pro případná osobní setkání a oslovování respondentů je toto snazší varianta<sup>9</sup>.

Jedná se o specifický region kvůli historicky zakořeněnému průmyslovému odvětví – hornictví. Vzhledem k málo úrodné půdě tato oblast nepatřila k nejdříve osídlovaným, zato vždy lákala horníky, kteří zde hledali naleziště stříbra a železa. Právě horníci, kteří se ve městě Příbram kvůli neúspěchům střídali, tvořili zvláštní komunitu, jež příliš nesplynula s měšťany. K významnému rozmachu těžby stříbra došlo v 16. století, kdy se do města sjíždělo mnoho horníků z Německa, z nichž někteří poblíž Příbrami v Březové hoře založili osadu. Roku 1579 bylo město povýšeno na královské horní město. V současnosti již Příbram není hornickým městem, ačkoliv hornické tradice jsou zde patrné dodnes (Pribram, 2014).

Příbramsko se nachází v jihozápadní části Středočeského kraje. Jeho rozloha čítá 1 563 km<sup>2</sup> a pyšní se prvním místem co do velikosti v rámci kraje. S počtem 114,8 tisíc obyvatel již neobsazuje přední příčky. Okres se dělí na tři správní obvody obcí s rozšířenou působností (Příbram, Dobříš a Sedlčany) a celkově do něj spadá 120 obcí. Na Příbramsku je v registru ekonomických subjektů evidováno 30 922 subjektů (9,0 % subjektů kraje), které se orientují hlavně na velkoobchod a maloobchod, stavebnictví, činnosti z odvětví průmyslu, zemědělství a lesnictví. Jedná se o turisticky atraktivní lokalitu nejen zásluhou poutního místa Svatá hora, chráněné krajinné oblasti Brdy, nejvyšších vrcholků ve středních Čechách (Tok, Praha, Třemšín) či vodní nádrže Orlický náhon vhodné k rekreaci (Czso.cz, 2020).

Příbramsko je příznivým místem pro podnikání, což dokazuje mj. srovnávací výzkum Město pro byznys, který hodnotí podnikatelský potenciál měst a obcí v České republice<sup>10</sup>. Právě Příbram se v roce 2018 umístila na prvním místě ve Středočeském kraji, v předchozím roce skončila na třetí příčce. Podle organizátorů je to především díky

---

<sup>9</sup> Nicméně díky pozornosti pouze na jeden konkrétní region mohou být odhaleny příp. zvláštnosti typické jen pro vybranou lokalitu.

<sup>10</sup> Kritéria hodnocení v tomto výzkumu se zaměřují na aktuální rozvoj, kvalitu lokality a pracovní trh z podnikatelského pohledu a na ekonomické údaje veřejné správy (Mestoprobyznys.cz, 2019).

vysokému počtu studentů a učňů v odborném vzdělávání a vysokému podílu firem. V neposlední řadě jsou zde nízké ceny stavebních pozemků, což může přilákat další podnikatele (Pribram, 2019).

## 5 SWOT analýza

V této kapitole přejde text plynule ke druhé části práce. Do tohoto okamžiku byla věnována pozornost terminologickým zásadám a teoretickým východiskům. V praktické části budou nejprve odkryty výhody a nevýhody rodinného podnikání v podobě SWOT analýzy, které vyplynuly z rešerše i vlastního výzkumu. SWOT analýza je tedy použita ke zjištění a uspořádání základních silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb, jimž malé rodinné firmy čelí, a zároveň jako shrnutí (či výsledky) přehledu literatury, viz výše. Nejprve však bude stručně teoreticky představena.

SWOT analýza je marketingový nástroj pro sjednocení výsledků, který analyzuje vnitřní i vnější prostředí firmy. Název je tvořen zkratkami anglických pojmů strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Jak již pojmenování naznačuje, výsledkem SWOT analýzy je matice, která zobrazuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. SWOT analýza je často využívána pro její stručnost a přehlednost, a na základě jejích výsledků podniky vytváří marketingovou strategii (Petrtyl, 2017; Šikýř, 2014). Provádí se např. pro strategické plánování, rozhodování, hodnocení konkurence či výzkumné zprávy (Tuncay, 2015).

Aby nedocházelo k záměně silných stránek za příležitosti a slabých stránek za hrozby, je třeba si uvědomit, že silné a slabé stránky se týkají vnitřního prostředí firmy, zatímco příležitosti a hrozby pochází z prostředí vnějšího. Do vnitřního prostředí zpravidla řadíme faktory, které firma přímo ovlivňuje, jako nabízené služby a produkty, know-how, inovativnost, značka, kvalifikovaní zaměstnanci, zastaralá technika, dobré jméno atd. Naopak do vnějšího prostředí spadají všechny faktory, které firma nemůže sama ovlivnit, zatímco ji tyto faktory ovlivňují. Jedná se zejména o legislativní opatření, situaci na trhu, ekonomický cyklus, silnou konkurenci, technologické změny atd. (Petrtyl, 2017). Silné stránky jsou takové aspekty rodinného podnikání, které lze považovat za výhody oproti nerodinným firmám a mělo by se jich co možná nejvíce využít. Slabé stránky jsou vlastnosti, jež malé rodinné firmy brzdí v porovnání s ostatními a měly by se snažit je eliminovat. Příležitosti mohou situaci malých rodinných firem zlepšovat a hrozby naopak mohou vyvolat problémy (Tuncay, 2015).

U SWOT analýzy je důležité zaměřit se výhradně na klíčové věci, a nerozptylovat se těmi, které mají jen malou hodnotu. Analýza dále musí být postavena pouze na měřitelných faktech, nesmí se v ní objevovat domněnky. Namísto spekulací do budoucnosti raději pracovat s reálnými a aktuální situacemi. Je také vhodné vyslechnout názory ostatních, které

potvrdí důležitost a objektivitu našich myšlenek. Jak využít stávající situace, a jak ji případně zlepšit? Klíčem ke správnému systematickému hodnocení mezi kvadranty je pokládání následujících otázek:

- Jak by šlo pomocí silných stránek využít příležitosti na trhu?
- Jak se pomocí příležitostí zbavit slabých stránek, nebo je oslabit?
- Jak by bylo možné využít silné stránky k odvrácení hrozeb?
- Jak snížit hrozby v souvislosti se slabými stránkami?

Po rozepsání faktorů do jednotlivých kvadrantů nastává čas na vyhodnocení vztahů mezi nimi (Managementmania, 2020; Tuncay, 2015).

Díky nedávno vzniklé definici rodinných firem máme šanci snáze pochopit chování a specifika rodinného podnikání. V rámci těchto úvah může SWOT analýza, jako počáteční vstup, značně pomoci (May, 2012). Je tedy využita pro snazší orientaci, odhalení a uspořádání specifík malých rodinných firem.

## **5.1 Rodinné firmy**

Nejprve budou představeny charakteristické vlastnosti rodinných firem obecně, ať už v zahraničí nebo u nás, neboť jsou dle Machka (2017a) poměrně identické. Není to tak, že by rodinní podnikatelé byli automaticky úspěšnější a přirozeně lepšími lidmi, než veřejně obchodované společnosti. Nerodinné firmy jsou větší měrou orientované na oborové, manažerské, a organizační dovednosti, zatímco rodinné na zodpovědnost, spravedlnost a poctivost (AMSP, 2018). Jsou však mnohdy velmi pozitivně vnímány, budí neformální dojem a mají řadu výhod. Souhrnně se tyto výhody přisuzují právě systému rodiny, ale tentýž lidský faktor může znamenat i velkou nevýhodu. Právě rodina se může snadno stát existenčním ohrožením podniku (May, 2012). Velmi záleží na tom, jaká rodina je (na tuto skutečnost poukázali i respondenti výzkumu realizovaného v této práci).

### **5.1.1 Silné stránky**

Mezi silné stránky rodinných firem patří důraz na kvalitu, rychlé rozhodování a reakce, společenská odpovědnost, etika, stabilita, flexibilita, loajalita, renomé, vyšší motivace a řada ctností (důvěryhodnost, poctivost, spolehlivost, houževnatost, trpělivost, zodpovědnost, opatrnost, hrdost a pospolitost). Spíše odolají složitějším obdobím a přecháží



krize, neboť jev tom motivuje rodinná historie i budoucnost. Je pro ně typické rodinné prostředí a péče o zákazníky. Vlastník je jasný a nekříží se jeho zájmy se zájmy vedení, neboť se obvykle jedná o tutéž osobu/y. Mají svůj jedinečný produkt či službu a rodinné know-how, pevné hodnoty a nižší fluktuaci zaměstnanců (dlouhodobě je zaměstnávají a budují s nimi bližší vztahy – podobně i se zákazníky). Svým zaměstnancům poskytují příjemný kolektiv a jejich vztah je vnímán pozitivně. Pracovníci se snáze dostanou k vedení firmy, které s nimi jedná přátelsky, a zároveň napomáhá udržet mladé lidi či celkově místní zaměstnance na venkově (například v podobě farem) nebo všeobecně v okolí méně průmyslových a méně atraktivních lokalit. Rodinné firmy znají lokální trh a potřeby místních zákazníků, mají vztah a silné vazby k určitému regionu a přispívají ke komunitnímu životu v obci. Zůstávají ve stejných oblastech, často v místě jejich bydliště. Jsou nositeli tradic, směřují k dlouhodobému fungování po generace a případní nástupci získávají vzácné zkušenosti ohledně podnikání již v mladistvém věku. Mohou tak načerpat mnoho inspirace přímo od zakladatelů. Podobně, jako je stmelován kolektiv na pracovišti ze strany rodiny, je naopak rodina utužována podnikem. Jinými slovy, rodinní příslušníci mají společné téma, důvod, proč spolu vycházet, jednat, oslavovat úspěchy a sdílet starosti, společně vychovávat apod. (Asociace rodinných firem, 2020; Evropský parlament, 2017; Machek, 2017a; May, 2012; MPO, 2019a, 2021b; Servus et al., 2018; Štichhauerová & Pelloneová, 2017).

### 5.1.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky rodinných firem lze řadit časovou náročnost, obtížnější přístup k financím, komplikace při hledání a udržení kvalifikovaných pracovníků (tedy nedostatek žádoucích lidských zdrojů), nepotismus<sup>11</sup>, neformálnost procesů a s tím související chaotické řízení (každý dělá vše) a zároveň nezastupitelnost, neboť v některých případech se jen těžko nahradí pozice nějakého člena rodiny. Firma nemá patřičného nástupce, či prosazuje v rámci následovnictví genderové stereotypy. Pokud se mezigenerační výměna řádně nevykomunikuje, v průběhu času se, například s příchodem partnerů potomků, mohou naskytnout neshody, jež ovlivní fungování celé rodiny nebo podniku. Rodinné vztahy, emoce, případné spory zasahující do podnikání a pracovního života spolu s jejich celkovým propojením mohou být více stresující a odrážející se na výkonnosti. Toto platí také

---

<sup>11</sup> Prosazování a upřednostňování rodiny (potomků a ostatních příbuzných) při obsazování důležitých (vyšších) pozic navzdory jeho kompetenci s cílem zachovat vliv a kontrolu rodiny (Jandourek, 2001; Linhart et al., 1996).

v opačném směru, kdy například firemní (finanční) neúspěchy ovlivňují rodinný život. Rodinné firmy mají nižší krátkodobý růst, protože se raději vyhýbají investicím a rizikovým aktivitám, neboť primárně cílí na udržení podniku (Asociace rodinných firem, 2020; Evropský parlament, 2017; Berrone et al., 2012; Machek, 2017a).

### 5.1.3 Příležitosti

Rodinné firmy jsou vyhledávaným zaměstnavatelem. Toto lze označit za příležitost, neboť například přes benefit formou jejich hlubokých emocionálních vazeb apod. by to mohly se svými potenciálními zaměstnanci komunikovat. Například některé malé firmy z realizovaného výzkumu autorky často prožívají situaci, kdy pravidelně někdo (zdarma) připravuje oběd pro všechny členy rozšířené rodiny i nerodinné pracovníky, zvou je na oslavy nebo plesy. Příležitostí může být také expanze do zahraničí, zaměření na aktuální trendy oboru či pružné využití nových technologií. V současné době se rozvíjí výzkum rodinného podnikání a zvyšuje mediální zájem o rodinné firmy. Ty by se tak mohly více zapojit do spolupráce s agenturami nebo asociacemi zabývajícími se jejich problematikou (průzkum trhu), případně využít možnosti vystupovat pod značkou „Česká rodinná firma“. Tím, že znají místní trh, by mohly vytvářet další pracovní místa v daném regionu. Co se týče například zemědělství je možné aplikovat daňové výhody (AMSP, 2019; Asociace rodinných firem, 2020; Odehnalová, 2011; Petlina & Koráb, 2015). Jestliže se jedná konkrétně o malou či střední rodinnou firmu v České republice lze využít podpory formou záruky (MPO, 2020b).

### 5.1.4 Hrozby

Hlavními hrozbami jsou příliš rychlé technologické změny, administrativní zátěž podnikání, oslabování koruny a kurzové rozdíly, nízká konkurenceschopnost ve srovnání s korporacemi (cena, reklama), negativní nahlížení a přístup k firmě ze strany místních obyvatel (závist apod.) a případně dědická/ darovací daň (po určité době může totiž tato částka u některých podniků narušit jejich hodnoty nebo v horším případě firmu zlikvidovat). Rodinným firmám se daří rozrůstat například v podobě přibývajících poboček a zaměstnanců, ale kvůli neustálé centralizaci celého řízení jen v kruhu rodinných příslušníků (typické pro rodinné podniky), se nezvyšuje objem tržeb a tempo růstu tak rychle, jako u nerodinných společností. Také prodej firmy může být negativním faktorem,

neboť vznikne řada otázek ze strany členů rodiny. V neposlední řadě je hrozbou i český vzdělávací systém, počínaje výučním listem a vysokoškolským titulem konče, protože obsahuje příliš málo praxe, kterou následně absolventi postrádají (Asociace rodinných firem, 2020; Odehnalová, 2011; Petlina & Koráb, 2015).

### 5.1.5 Ambivalentní aspekty

Existují ještě takzvané ambivalentní aspekty nebo rysy, jež mají negativní a současně pozitivní podobu. Například vzhledem k výše zmíněnému kladnému dopadu SEW, může až urputná snaha o jeho zachování vést opačným směrem – tedy k selhání z pohledu podnikání. Ambivalentním aspektem jsou například i nižší mzdy, avšak emocionální a sociální benefity. Nebo „*neochota využívat cizí kapitál vs. dostupnost rodinných prostředků*“ (Machek, 2017a, s. 102). Společné dlouhodobé soužití a sdílení soukromého života může znamenat silnou podporu, respekt, pochopení a lepší komunikaci na straně jedné, ale vzájemná znalost chyb a špatných vlastností toho druhého může být naopak na straně druhé i zneužita a nadměrně připomínána. Rodinný příslušník se tak cítí být neustále pod dohledem (Koráb et al., 2008). Oboustranný (neboli symetrický) altruismus zlepšuje náladu na pracovišti, zesiluje rodinná pouta a soudržnost. Proti tomu stojí jednostranný altruismus (častěji empatický rodič a egocentrický potomek), který přináší výše zmíněný nepotismus a přehnanou benevolenci, patrně kvůli SEW (Machek, 2017a).

## 5.2 Malé rodinné firmy

V předchozí kapitole byla popsána SWOT analýza pohledem na rodinné firmy. Nyní ji autorka doplní konkrétním zaměřením na malé rodinné firmy daty z vlastního výzkumu, jemuž se budou věnovat následující kapitoly. SWOT analýza malých rodinných firem bude již vyobrazena na základě výpovědí respondentů z příbramského regionu. Jednotlivé citace z rozhovorů jsou označeny pořadovým číslem firmy přiděleným výzkumníci (bližší informace k číslování a firmám jsou v kapitole 6.1 nebo příloze číslo 1). Vše je níže dokresleno také úplnými citacemi rozhovorů. Respondenti poskytli detailní odpovědi a někteří mnohdy užívali spíše hovorový jazyk.

### 5.2.1 Silné stránky

Za silné stránky považují respondenti ochotu, flexibilitu a tempo (respektive rychlost rozhodování). Vyřízení prakticky jakéhokoli požadavku je u malých rodinných firem rychlejší, což je dáno samotnou rodinností i velikostí. Domluva může být okamžitá, neboť probíhá jen mezi několika členy rodiny. „*Nepřenáší se ty informace z jednoho na druhého, ale řešíme si to přímo na místě sami.*“ (Firma 4) Zatímco například ve velkých nadnárodních firmách je stupňové řízení, což vše prodlouží o týdny. „*Je to rychlejší přechod od požadavku zákazníka, protože u nás se to řeší okamžitě, kdežto v těch nadnárodních všechno trvalo týdny. (...) Ale i pro zákazníky je to daleko lepší, protože přímo při požadavku zákazníka se můžeme na místě rozhodnout. A ne čekat na nadřízené někde v Praze nebo zahraničí. (...) Jde to rychle.*“ (Firma 4)

Malá firma se dá řídit od stolu. „*My tam všichni sedíme v jedné kanceláři. Takže já cokoli s kýmkoli řeším, tak mám ty lidi hned po ruce.*“ (Firma 8) „*Řešíte to všechno v malé skupině.*“ (Firma 9) Velkou výhodou malých rodinných firem je tedy malá skupina, jež je pořád na blízku, s tím související rychlá domluva a případné doplnění úkolů. Celkově představují stabilní tým (zaměstnanců) a pro lepší pocit zákazníka by měl práci vykonávat základní tým lidí: „*Když tam ty lidi jezdí, tak jsou tam opravdu stejní lidé a nemění se to tam každý rok.*“ (Firma 5) „*Například my nyní objednáváme v obchodě Ikea kuchyni a tam je pokaždé jiný člověk a nikdy neví, o co tam jde u toho zákazníka.*“ (Firma 9) Toto jsou vlastnosti typické především pro malé firmy.

Nejdou do velkých rizik, jsou odolné vůči ekonomickým výkyvům, neboť se dokáží uskromnit, zapojuje se více generací současně a je zde znatelná solidarita – například nyní, v době pandemie, stále drží všichni při sobě, i když firma zcela nefunguje z důvodu krize, snaží si pomoci jinak a podporují jeden druhého (tedy symetrický altruismus – každý těží z toho, že je tu pro druhé). Silnou stránkou malých rodinných firem z pohledu majitelů je i svoboda – nebýt ničí zaměstnanec a moci plně fungovat podle sebe. Jinými slovy, být pánem svého času: „*Já když si řeknu, že nepůjdu do práce tak do té práce nepůjdu. Když si řeknu, že si vezmu home office, tak si vezmu home office a vlastně důležité je, aby byli spokojeni ti klienti.*“ (Firma 8)

Silné stránky do značné míry odpovídají silným stránkám rodinných firem z rešerše (viz kapitola 5.1).

### 5.2.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky u malých rodinných firem respondenti řadí absenci finančního zázemí: „*Rozpočet a s tím související reklama, získat zákazníky. Když to teď všechno obléhají velké firmy s velkými rozpočty.*“ (Firma 9) „*Když velkým firmám 2-3 měsíce nikdo neplatí, tak to celkem nevadí. Oni si to dotují ze zahraničí, velkých balíků peněz nebo z jiných zakázek. Kdežto my jsme závislí na pravidelných platbách.*“ (Firma 4), a přenos problémů z firmy domů: „*A takhle, když mi si tu řekneme něco nehezkého tak si to potom neseme do té rodinné roviny. Což je také velké mínus, ale nám se to naštěstí moc nestává.*“ (Firma 7) S tím souvisí skutečnost, že jsou majitelé prakticky neustále v práci, a dopadá to i na jejich psychické zdraví: „*Firma Vám zabere veškerý čas a psychickou energii.*“ (Firma 5) „*Nemáte nikdy volno. I po dobu dovolených, nemoci Vám volají a musíte to řešit.*“ (Firma 4) Mnohdy rodina pracuje tam, kde zároveň bydlí. Hůře se proto odděluje pracovní život od soukromého, což může negativně ovlivnit lidskou psychiku (Koráb, 2008), tím, že tyto lidé mají pocit, že jsou neustále v práci a neodreagují se. „*Já tady na té farmě bydlím. Za barákem mám veškeré pastviny, veškerá zvířata. Tak se nedá jako moc vypnout.*“ (Firma 1)

V rodinných firmách je obecně negativně vnímána orientace v tom, na koho se s určitou záležitostí obrátit. Například z pohledu zaměstnanců jsou rodinné firmy chaoticky řízeny. Z pohledu majitelů malých rodinných firem je problém v tom, že všichni dělají všechno, a nikdo se nezaměřuje výhradně na jednu věc, což může být pro firmu nevýhoda: „*Když máte specialistu, tak ten to udělá líp (marketing, účtování, obchod). Když to bude jeden člověk, tak na to má více času a specializuje se.*“ (Firma 9)

„*Rodinná firma nemůže fungovat ve velkém. A právě tento osobní přístup a všechny tyto věci, nejdou dělat ve velkém.*“ (Firma 5) Toto souvisí se silnou stránkou malých rodinných firem, kdy se zákazník může spolehnout na to, že se vždy potká se stejnými osobami. Avšak malá rodinná firma se dle respondentů nemůže rozrůstat, neboť by to narušilo některé její pilíře: „*My třeba jsme nyní kapacitně zcela naplnění. Jakmile bychom chtěl jít dál, tak můžu, ale už bych neměl na ty své klienty čas a musel bych je předávat jiným lidem v té firmě. A to už je kámen úrazu. Protože když třeba pojistím Vás (...) a budeme spolu třeba 5 let v kontaktu. A pak vám najednou zavolá můj kolega a řekne, že se o vás bude starat on, tak v ten moment to padá, protože klient si řekne: „On už na mě nemá čas, já jsem třeba moc malý klient pro něj.“ A může se třeba urazit nebo může mít z toho nějaký nedobryj pocit. (...) Jakmile pak máte velkou firmu, tak tam už to třeba nemusí tak fungovat anebo je tam*

*fluktuace těch zaměstnanců. Třeba nějaký obchodní partner chce jednat s ženami a pak najednou dostane chlapa tak třeba odejde.“ (Firma 8)*

### 5.2.3 Příležitosti

Nalézt a rozdělit typické externí charakteristiky rodinných firem je obtížnější úkol. Z výzkumu však vyplývá, že za příležitosti u malých rodinných firem lze považovat kontakt s podnikáním od dětství. Protože rodinná firma může cílit na další zainteresování členů v příští generaci, ale nemůže to ovlivnit přímo, neboť záleží na tom, jak se daný jedinec rozhodne ve výsledku sám.

Další příležitostí mnohdy spojovanou s rodinnými firmami je si vyhradit nějaký určitý vlastní produkt či službu extra. Něco navíc, co nedělají jiné firmy, čím osloví zákazníky a ti si to následně spojí s konkrétní firmou. *„To si myslím, že je takový trošku bonus toho, že když chcete nějakou blbost, tak my ji většinou máme anebo Vám ji dokážeme sehnat. (...) Přijde mi, že ti lidé se sem naučili chodit jako pro něco extra.“ (Firma 3)*

Respondenti mezi příležitostmi řadí také sociální sítě a návratnost zákazníků. *„Třeba řemeslníci budou vždy úspěšnější jako rodinná firma, protože budou mít svůj okruh známých, více doporučení a vždycky se k nim někdo obrátí. Vědí, že když ten člověk funguje, umí to řemeslo, tak se k němu vždycky vrátí. Rodinná truhlárna a ne styl Ikea – tak si myslím, že bude mít práci vždycky, protože takových lidí je málo a spolehlivých ještě méně.“ (Firma 5)* Jednatel firmy číslo 5 sice uvedl příklad mimo svůj obor, ale již naznačil, jak jsou důležité vztahy i vně firmy. V případě dobré reputace si (místní) zákazníci na firmu opět vzpomenu a rádi se vrací. Podobný princip má příležitost formou podpory místních sportů, spolků či charity.

### 5.2.4 Hrozby

Malé rodinné firmy omezuje i řada hrozeb. Zcela jednoznačně je to získávání zaměstnanců (více jsou problémy rozvedeny v kapitole 6.4, vzhledem ke zkoumaným firmám), přehnaná byrokracie a administrativní zátěž. *„Kromě práce u toho dobytka je kolem toho zemědělství taková byrokracie. Já prostě polovinu času přesto strávím tady u počítače. Navíc ještě je to všechno řízeno takovými úřady, který ani sami neví, co po nás chtějí.“ (Firma 1)* *„Požadoval bych od státu, aby nezasahoval administrativou do chodu rodinných firem. Protože jenom ty firmy zdržuje a brzdí. Vyžaduje po nich, aby si jenom najali další*

*pracovní sílu, která nevytváří hodnoty, ale jenom dělá administrativu. Zatěžuje Vás jak náklady na administrativu, tak časem na různé hlášení a vyplňování formulářů.*“ (Firma 4) Jedná se o dva zásadní problémy, které spontánně zmínila většina respondentů a ve svých výpovědích se shodují. Proto těmto specifickým bude věnována náležitá pozornost také v následujících kapitolách 6.4 Výsledky výzkumu a 7 Diskuze.

Velkou hrozbou je pro malé rodinné firmy také konkurence na trhu. S konkurencí a cenou bojují rodinné firmy obecně a stejně tak i malé rodinné firmy. Tyto společnosti většinou nemají takovou sílu, co se reklamy či ceny týče: *„Ne jednou se mi stalo, že (ted' budu kecat) my kolu nakupujeme za 20 korun bez daně a bez marže a v Penny ji mají za 19,90 pro koncového zákazníka. Takže i kdybychom ji prodali bez daně, bez marže, tak jsme pořád víceméně dražší než Penny market. Jenže Penny market nebo Lidl má takovou sílu, že přijdou do Coca-Coly a řeknou: „Hoši, my to prostě chceme takhle. Tečka. Vůbec se s vámi o tom nebavíme.“ A potom mají strašně malinkou tu marži, ale mají velký obrat a tím si to doženou.*“ (Firma 3)

Tentýž problém je s cenou u zaměstnanců ve firmě. *„V momentě, kdy budou chtít, aby jim firma platila stejně jako fabrika někde u pásu, tak to většinou nevychází. V momentě, kdy to nevychází tak začneme zdražovat, jenomže zase zákazníci u nás nám nebudou platit jako v Praze.*“ (Firma 5) Kombinace ceny ve srovnání s konkurencí je tedy i v případě zaměstnanců problémová. Velké firmy totiž konkurují malým tím, že nabízí podřízeným různé benefity a zaměstnanci rodinných firem následně tlačí na zvýšení mzdy, což se opět odráží na ceně produktu.

Často má rodina jako hlavní zdroj obživy jen svou malou firmu. Pokud nastane například ekonomická krize dopadající na jejich pole působnosti, a nemají způsoby, jak to ovlivnit, udržet podnik je pro ně mnohem těžší než pro větší firmu s pobočkami po celé České republice. Pro takovou firmu je snadnější rozdělit riziko a pravděpodobněji krizi přežije. Menší firmy může pohltit automatizace a digitalizace, protože mají patrně menší rozpětí, síť a přehled (jsou méně informováni).

Zrychlující se dobu, digitalizaci, respektive celkové působení více v online prostředí (obzvláště v době pandemie), které nezohledňuje osobní přístup, jež je typický pro malé rodinné firmy (je ovšem bivalentní, více k tomuto uvádí následující podkapitola), vidí respondenti také jako hrozbu. *„V dnešní době to jde všechno do internetu a objemu. Tak si myslím, že malé rodinné firmy budou mít v horizontu do 10-20 let odzvoníno. Záleží samozřejmě ale na oboru.*“ (Firma 5)

### 5.2.5 Ambivalentní aspekty

Z výsledků výzkumu se vyprofilovaly i některé ambivalentní aspekty, tedy vlastnosti, které mohou být na jedné straně vnímány jako výhody, ale z druhého úhlu pohledu vyplývají jako jasné nevýhody. Bivalentními aspekty malých rodinných firem se na základě rozhovorů zdají být především osobní vztahy a přístup ke klientům i zaměstnancům. „*My jsme to vždycky dělali tak, že jsme se chtěli všem zavděčit.*“ (Firma 2) Osobní přístup je vnímán spíše pozitivně než negativně, v podobě udržení stálých zákazníků. Ti to však ne vždy ocení tak, jak by si majitelé firem představovali. „*Když je to takhle osobní, lidé to někdy nedokážou úplně ocenit. Jsou zvyklí na ty korporátní firmy, kde je to odsud posud a už si na to nějak zvykli a ten osobní přístup je tolik nebere jako nějaká přidaná hodnota. Tím, jak jsme rodinná firma a máme ten osobní přístup tak je hrozně těžký nastavit nějaká pravidla k těm zákazníkům. Stát si za něčím, co tak jako je a má to být. Třeba jak jsem říkal s jídlem nebo cenami. Na nás furt něco zkouší.*“ (Firma 2) Osobní přístup sehrává úlohu také ve vztahu k zaměstnancům. Výhodou je ochota majitelů. „*Dneska ráno mi volali ve tři hodiny šestnáct minut, když přišli do pekárny, že se tam něco podělalo. Asi to přesně popisuje ten rodinný podnik ve smyslu, že já jsem neřekl: „No ale mě to nezajímá, já teď spím, šel jsem spát v jednu. Takže až se vyspím, tak přijdu.“ Prostě jsem si vzal na pyžamo kalhoty a šel jsem do práce.*“ (Firma 3) Naopak nevýhoda osobního přístupu k zaměstnancům je, že je přátelsky berou jako součást rodiny, čehož podřízení mohou využívat (například nerespektováním rozhodnutí nadřízeného, nedodržováním pravidel, neúctou apod.). „*Neumíme být na ně tvrdí. To myslím, že bychom potřebovali. Ne ve smyslu, že bychom je měli pérovat, že se nesmí zastavit, povídat si, dát cigáro. Ale jakoby když máte s někým rodinný vztah, tak se mi zdá, že je blbé nebo hloupé/ krkolonné někomu vynadat. (...) Je to naše slabší stránka. Jsme na ně měkčí.*“ (Firma 3)

Majitelé malých rodinných firem mohou ovlivňovat své osobní mzdy. „*Když jsou výdělky dobré, tak se to může projevit na hodnocení a můžeme si určovat, kolik si vyděláme.*“ (Firma 7) Záleží ovšem na ekonomické situaci firmy, a pokud není dobrá, musí se rodina uskromnit. „*Většina naší rodiny je závislá na tom, jestli podnik funguje. Když se nám přestane dařit, odnese to větší část rodiny. Můžeme se dostat do existenčních problémů.*“ (Firma 7)

Samozřejmě i současná pandemie značně dopadá na fungování rodin a jejich firem. Míra vlivu koronavirové krize na fungování malých rodinných firem se výrazně odvíjí od



oblasti, v níž podnikají. Někoho nezasáhne vůbec nebo dokonce pozitivně (například úklidové služby, potravinářství, zemědělství), někoho pouze částečně (úprava vody) a jiným zcela znemožní provoz (rekreační střediska, zájezdoví dopravci apod.). Souhrnně však ambivalence v rámci dopadů pandemické situace spočívá v tom, že někteří lidé si začnou více uvědomovat malé rodinné (případně krachující) firmy a potřebu je podporovat. Okolí se o ně začne více zajímat. „*Možná ta pandemie přispěje k tomu, že víc budou nakupovat v těch malých podnicích.*“ (Firma 9) Negativně, bez ohledu na odvětví, může současná situace dopadnout na plynulý běh firmy: „*Když vypadne člověk kvůli pozitivnímu testu, tak je to těžší v těch malých firmách než velkých, kde to snadno nahradí.*“ (Firma 9)

Důležité téma u rodinných firem je také obslužnost regionu. Malé rodinné firmy se většinou zdržují v místě svého působení, respektive jejich sídle a bydlišti zároveň. Různými způsoby podporují místní komunitu a jejich aktivity se částečně odráží i v prosperitě regionu. „*Význam pro společnost rodinné firmy určitě mají, protože peníze zůstávají tady.*“ (Firma 4) Mnohdy se nacházejí v okolí menších měst, vesnic a na venkově. Zpomalují tak odliv lidí do měst, protože poskytují zaměstnání místním obyvatelům (prevence vylidňování venkova). Na druhou stranu kvůli nižší atraktivitě jejich lokalit mohou strádat na potenciálních klientech, zákaznících a partnerech. „*Tady jsme na vesnici uprostřed ničeho.*“ (Firma 2) Malé rodinné firmy tedy mohou doplácat na to, že se zdržují v méně atraktivních lokalitách, ale v místech, kde mají určitou tradici a historii. Například zaměstnanci chtějí příplatit ve srovnání s konkurencí, ale vedení by muselo zvýšit cenu produktů, aby si to mohlo dovolit. Avšak v odlehlejších lokalitách by nikdo neměl zájem o podobně drahý produkt jako třeba v hlavním městě.

### **5.3 Vyhodnocení**

V rámci systematického hodnocení kvadrantů autorka shrne některé klíčové souvislosti a vztahy mezi nimi.

Malá rodinná firma se může chopit příležitosti zaujmout nové zákazníky svým produktem nebo službou pomocí silné stránky dobré pověsti a nadále tak rozvíjet svou reputaci. Pomocí účasti na soutěži „Equa bank Rodinná firma roku“ nebo za spolupráce s asociacemi a centry posílit povědomí o své značce. Zvýšením mediálního zájmu by se mohly rozšířit i rozhledy firmy a její sociální síť. Zároveň by se upozornilo na méně atraktivní lokalitu, v níž firma působí.

Mnohdy je ve firmě zapojena celá rodina. Případný větší finanční neúspěch podniku může ohrozit i finanční stabilitu rodiny. Rodinná firma by mohla expandovat anebo působit i v jiné oblasti, ne příliš vzdálené od jejich aktuálního oboru podnikání (například ubytovací středisko má také prodejnu s potravinami a golfové hřiště). Konkrétní sezónní aktivity po dobu nečinnosti může financovat jiná nesezónní aktivita (například výroba perníčků je aktuální jen v době poutí, ale aby se výroba udržela i v zimě, finančně ji podporuje celoroční provoz restaurace).

Využití silné stránky zaměření se na kvalitu k odvrácení hrozeb konkurence by bylo možné přes určitý druh extra zboží, anebo extra službu. „*My prostě nemůžeme s velkými obchody bojovat cenou. My musíme bojovat kvalitou anebo nějakou nadstandardní službou.*“ (Firma 3) V případě silné stránky neformálního přístupu k zákazníkům i zaměstnancům je vhodné to při jejich získávání více komunikovat. Malé rodinné firmy se vždy snaží svým zákazníkům i zaměstnancům vyhovět, zároveň však mají pocit, že ne každý to dostatečně ocení.

Pokud má rodinná firma svého nástupce, je žádoucí cílit na mezigenerační výměnu již v průběhu socializace dítěte, zapojovat ho do denního provozu, doporučit následné studium v oboru a plynule zasvětit i do celkového chodu firmy tak, aby bylo případné předávání hladší a zásadně neohrozilo fungování podniku. „*Před tím od mých 10 let, už tenkrát jsme tady víkendy trávili. Já tu dělal tatíkovi „podrž tašku“.*“ (Firma 3)

Velkou hrozbou pro malé rodinné firmy je přehnaná byrokracie. Není v zájmu všech malých rodinných firem zaměstnávat pracovníka zabývajícího se administrativou. Velmi je to zatěžuje, nestíhají agendu a pokuty při jejich velikosti mohou být pro podnik likvidující.

Výše jsou uvedeny typické rysy malých rodinných firem. Existují však další specifika zjištěná z vlastního výzkumu, která budou rozebrána v následujících kapitolách 6.3 Analýza dat a 6.4 Výsledky. Co je ještě typické pro malé rodinné firmy? Co je trápí? Čemu přisuzují rodinní příslušníci velkou váhu a co jim rodinné podnikání přináší? Proč v něm pokračují? Před hledáním odpovědí na tyto otázky je potřeba nejdříve popsat metodologické prvky empirické části práce.

## 6 Vlastní výzkum

Diplomová práce si klade za cíl identifikovat specifika malých rodinných firem, neboť vzhledem k jejich ojedinělému postavení ve společnosti by jim měla být věnována větší pozornost. Jak uvádí De Massis et al. (2012), je doporučováno se v rámci výzkumu rodinného podnikání větší měrou zaměřovat na (neekonomické) cíle, etiku, příležitosti a hrozby, jimiž se rodinné firmy zabývají. Dílčí cíl v rámci těchto specifíků směřuje k zhodnocení důležitosti jednotlivých komponent SEW. Tento koncept se totiž jeví jako patřičný způsob, jak objasnit a interpretovat jednání rodinných firem. V dosavadní literatuře je zohledňován spíše okrajově, je tedy na místě jej hlouběji zkoumat (Berrone et al., 2012; Xi et al., 2015). Na základě rešerše a vzhledem k cíli práce jsou položeny tyto výzkumné otázky:

1. Jaká jsou specifika malých rodinných firem?
2. Jaká je důležitost jednotlivých komponent SEW?
3. Je SEW preferováno před finančními cíli?
4. Co vede k tomu, že rodinná firma (ne)pokračuje v další generaci?

Co je typické pro systém rodiny a podniku (tedy pro jejich vzájemné prolínání), respektive jaká jsou specifika malých rodinných podniků, umožní lépe pochopit kvalitativní výzkum (De Massis & Kotlar, 2014), díky němuž bere badatel detailně v potaz „*působení kontextu, lokální situaci a podmínky*“ (Hendl, 2016, s. 49). Některé oblasti rodinného podnikání, jako třeba jednání, vztahy, smysl, který tomu dávají, je zkrátka příhodnější zkoumat kvalitativně (Heck et al., 2008), protože dotazovaný může zcela otevřeně vyjádřit svůj upřímný pohled na věc, podrobně popsat zkušenosti, interakce a problémy, navrhnout řešení, objasnit možné souvislosti a odůvodnit své pocity.

### 6.1 Volba vzorku

Vzhledem k zaměření této práce na malé rodinné firmy z příbramského regionu bylo důležité směřovat výběr zkoumaných aktérů k výše zmíněným definicím. Respondenti tak mohli být pouze z firem, které mají maximálně 49 zaměstnanců, obrát do 10 milionů EUR ročně a jsou zároveň rodinným podnikem. Vzorek tvořili respondenti z řad členů rodiny, z vedení, jednatelů, nástupců či zakladatelů a působících v každodenních procesech.

Strategie pro výběr případů potřebných k výzkumu byla předem vytyčena následujícím způsobem: na základě definovaných parametrů vznikl z registru ekonomických subjektů aktuální seznam (data k 15.3.2021), v němž se nacházely pouze aktivní subjekty (tedy neměly ukončenou činnost) z okresu Příbram, v kategorii počtu zaměstnanců do 49 osob a kategorii obratu do 299 999 999 Kč (tato hranice škály odpovídá zadání 10 milionů EUR) – tedy dle kritéria velikosti a místa působení/ sídla. Výzkumnice tím měla jistotu, že projde databázi všech malých firem na Příbramsku. Např. velký podíl aktivních živnostníků patří mezi silné stránky v případě správního obvodu Příbram i Sedlčany (Databáze strategií, 2015; DSO ORP Příbram, 2015). Seznam poskytoval mnoho subjektů, z nichž výzkumnice podle obchodního rejstříku a webových stránek jednotlivých podniků vyhledala a oslovila ty, jež splňují definici rodinných firem. Toto provedla nejdříve za pomoci průvodního emailu, kde osvětlila téma výzkumu, formu rozhovoru a případnou kompenzaci za jejich čas v podobě finanční odměny. V případě potřeby žádala o účast na výzkumu ještě telefonicky. Následně domluvila termín, který potvrdila emailem spolu se zasláním okruhů otázek<sup>12</sup> a informačního souhlasu kvůli možnosti pořídit nahrávku a případně vyplatit finanční odměnu.

Výzkumnice oslovila zhruba 50 firem z Příbramska. Nakonec proběhlo devět rozhovorů, z nichž velká část respondentů projevila zájem ihned odpovědí na průvodní email, kompenzaci nechtěli přijmout a komunikace s nimi byla snazší a velmi příjemná. Již tato zkušenost patrně prozrazuje charakter malých rodinných firem. Pokud byl důvod neúčasti sdělen, pramenil hlavně z časových možností potenciálních respondentů, což může souviset s aktuální náladou ve společnosti kvůli pandemii viru COVID-19, s ekonomickou situací, či zvládnutím nutnosti vybalancovat čas v práci se soukromým životem (viz kapitola 3.5 Work-life balance výše).

Z devíti provedených rozhovorů se jednalo o sedm mužů a dvě ženy. Obvykle jsou ženy ochotnější hovořit, nicméně v případě malých rodinných firem jsou právě muži v primárně požadovaných pozicích pro rozhovor, stejně tak byli uvedeni i na internetu (tedy jednatele, nástupci či zakladatelé, obsazující vedoucí a rozhodující pozice apod.). Ve dvou případech šlo o rodinnou firmu manželů<sup>13</sup>, ostatní firmy byly vícegeneračního charakteru (blíže ke zkoumanému vzorku viz Příloha 1).

---

<sup>12</sup> Respondenti obdrželi informaci, že rozhovor se zaměří na jejich podnik, motivace založení a pokračování, problémy, jimiž se musí zabývat, co je pro ně důležité v rámci rodinného podnikání a co vidí jako typické vlastnosti malých rodinných firem.

<sup>13</sup> „Zejména u menších firem je podnikání s manželem nebo manželkou jednou z nejrozšířenějších forem, což platí rovněž v zahraničí“ (AMSP, 2018, s. 9).

## 6.2 Technika sběru dat

Sběr dat pro výzkumné šetření, a jejich analýza, se částečně protínají, vyžadují mnoho času a zároveň inkubaci pro zpracování a utřídění badatelových dojmů po uskutečnění sběru (Hendl, 2016). Data byla získávána formou polostrukturovaných rozhovorů ve středu až pátek v termínu od 14. do 16.4. a pak ještě doplnění v pondělí 19.4. 2021. Každý rozhovor trval zhruba 40 až 50 minut. Pět interview probíhalo telefonicky a čtyři formou online hovoru<sup>14</sup> – výběr záležel na (časových) možnostech respondentů. Současná pandemická situace by komplikovala osobní setkání, které však není pro účely výzkumu bezpodmínečně nutné. Pro přehled byl v programu excel vytvořen rozvrh rozhovorů se základními informacemi, aby se výzkumnice pohotově orientovala a informovala o následujících účastnících výzkumu.

Polostrukturovaný rozhovor patří mezi nejčastěji využívané techniky sběru dat při kvalitativním výzkumu. Jeho volba v případě této práce tkví v jeho otevřenosti, hloubce, prostoru pro náměty dotazovaných a zároveň neustálém věnování pozornosti zásadním tématům výzkumu a okruhů otázek, tedy toho, co výzkumnici zajímá. Vhodně jej doplňuje SWOT analýza, viz výše. Podle Mišoviče (2019) díky poloze polostrukturovaného rozhovoru mezi strukturovaným a nestrukturovaným rozhovorem přináší tato technika řadu výhod. Dokáže odkrýt významné a mnohdy skryté a problémové stanovisko, je flexibilní, přizpůsobivá dotazovanému a zároveň drží potřebnou strukturu ze strany tazatele, kterou vyžadují výzkumné otázky a zvolený výzkumný cíl. Jak uvádí Alvesson (2003) „*je relativně volně strukturovaná a otevřená tomu, co respondent považuje za relevantní a důležité sdělit vzhledem k zájmu výzkumného projektu*“ (s. 13). Má podobu návodu – je to seznam otázek nebo témat, na která je potřeba se během rozhovoru zaměřit. Jeho zásluhou by se nemělo na nic zapomenout, lze pozměnit formulace otázek a jejich přizpůsobení dané situaci a rozhovory jsou strukturovanější, což usnadňuje možnost je mezi sebou porovnat (Hendl, 2016). Autorka rozhovor zpracovala formou scénáře.

Před tvorbou scénáře k rozhovorům bylo potřeba učinit několik rozhodnutí. Nejen zvážit délku interview (neboť zohlednění časových možností respondentů a jejich situace je důležité), ale pečlivě promyslet postup, zpracování výzkumných otázek (tedy jejich

---

<sup>14</sup> Který je pro výzkumnici snazší ve smyslu rychlejší kvůli sdílení interaktivní části ve scénáři. Nicméně respondentům volajícím přes mobilní telefon byla interaktivní část zaslána na jejich emailovou adresu v okamžiku, kdy byla potřeba. Jejich odpovědi to nijak neovlivnilo a všichni měli stejné podmínky.

transformaci do patřičné podoby scénáře) i pořadí a formu okruhů samotných otázek, na něž se výzkumnice táže. Tyto okruhy jsou jádrem celého rozhovoru, ale lze je prohazovat dle případné potřeby. Vše záleží na umu a reflexivitě dotazujícího a směru, jakým se v průběhu rozhovoru dotazovaný rozhodne vydat. V případě, že odbočí příliš a poskytované informace nejsou relevantní pro žádný z okruhů, musí jej výzkumník elegantně navrátit k požadovanému tématu. Otázky byly pokládány spíše otevřeně, neutrálně a citlivě. Naopak uvedením do problematiky, tedy představením výzkumu a výzkumnice se pokaždé začínalo. Bylo také důležité zmínit, že jde skutečně o zcela upřímné názory respondentů, a že tak mohou projevit svůj vlastní pohled na věc, pocity a zkušenosti. Pro „prolomení ledů“ byl každý rozhovor započat stručným popsáním fungování firmy a pozic, jež jednotliví členové rodiny zastupují. Na úplném konci rozhovoru následovalo vřelé poděkování za ochotu a zájem se na výzkumu podílet a vyzvání k případnému doplnění jakéhokoliv postřehu či myšlenky, jež by chtěl respondent dodat. Scénář tedy obsahuje čtyři hlavní okruhy, s nimiž byli respondenti seznámeni dopředu emailem. Na ně navazují body a otázky, které tazatelka může položit i poněkud odlišně, aniž by se změnil význam. Proto jsou ve scénáři občas stejné otázky jiného znění čistě z důvodu plynulého navazování na vyprávění respondenta v rámci konverzace jako rychlé vodítko pro dotazující. Jsou však neutrální, jasné a otevřené. Jiné otázky se ve scénáři objevují spíše jen pro případ, že respondent neví, co odpovědět (celý scénář rozhovoru viz Příloha 2). Interaktivní část na konci scénáře měla grafický formát .png a byla zasílána na email (v případě telefonických rozhovorů) a sdílána online (v případě „google meet“ hovoru). Jednotlivé komponenty<sup>15</sup> zde byly přehledně rozmístěny a označeny písmeny „a“ až „e“ pro snazší uspořádání. Respondent měl za úkol jednotlivé složky poskládat dle důležitosti (1. nejvíce důležitá až 5. nejméně). Každý se díval na jiný obrázek, tedy identický seznam komponentů, ale náhodně proházených, aby se zamezilo zkreslení odpovědí (ukázka interaktivní části vybraného respondenta je uvedena v příloze 3).

Okruhy otázek a jejich srozumitelnost byly nejprve krátce otestovány s jednatelkou malé rodinné firmy z Příbramska působící na trhu 30 let (nultý rozhovor). Na jeho základě byl scénář mírně upraven. V průběhu rozhovorů nenastala situace, že by dotazovaný vůbec nevěděl, jak odpovědět. Nicméně vyskytly se otázky, na které respondenti delší dobu hledali odpověď. V jednom případě šlo o určení, co je pro danou firmu to nejdůležitější (viz scénář v příloze oddíl 5.0). Častěji byli vyzváni rozhodnout, zdali by přijmuli výborně finančně hodnocenou nabídku, avšak na úkor jejich rodinných pilířů, pověsti či firemních hodnot

---

<sup>15</sup> Neboli dimenze SEW. Autorka používá oba výrazy jako synonyma, ať v teoretické či empirické části práce.

(oddíl 5.1.2). Tato otázka poněkud komplikovala i snahu tazatelky co nejvíce snižovat vnucení zdánlivě správných odpovědí jen tím, jak položí otázku. Ostatní otázky byly bez dalších problémů.

Výzkumnice si v průběhu rozhovoru vedla stručné terénní poznámky a označila je tak, aby věděla, co je její a co respondentova myšlenka. Po každém rozhovoru ihned shrnula nová zjištění a po konci sběru dat sepsala celkovou rekonstrukci bodů, jež se v danou chvíli jevily jako nejzásadnější. Data mají tedy podobu polních poznámek, okamžitých souhrnů a audio nahrávek. Každý respondent byl očíslován na základě pořadí sjednání a potvrzení termínu. S touto identifikací korespondovaly také ostatní patřičné dokumenty náležící k rozhovoru. Tím byl ve shromážděných datech udržován pořadový systém a anonymita.

### 6.3 Analýza dat

Analýza dat je velice pracná vzhledem k času, který se jí má věnovat. V této práci zčásti probíhala paralelně se sběrem dat, nicméně její hlavní část pokračovala až s odstupem času po provedení rozhovorů. Nejprve šlo o přepis audio nahrávek formou souhrnného protokolu<sup>16</sup> (místy doslovná transkripce, aby mohla být zachycena celá citace). Následně přišlo na řadu pečlivé a důkladné pročitání a studium protokolů zatím bez promýšlení, jak kódovat, a jak zohlednit rešerši. Teprve po otevřeném kódování (nejprve induktivní a poté deduktivní postup) následovalo vybrání nejzásadnějšího, případné zařazení do významových kategorií a hledání vztahů mezi nimi za pomoci textového editoru MS Word a následného ručního zpracování kvalitativních dat<sup>17</sup>. Tímto byl vytvořen příběh ve snaze reflektovat hlavní požadavky práce a interpretace „s cílem zachytit smysluplně komplexitu zkoumaných jevů a případů sociálního světa. (...) Při kvalitativní analýze a interpretaci jde o systematické nenumerné organizování dat s cílem odhalit témata, pravidelnosti, datové konfigurace, formy, kvality a vztahy“ (Hendl, 2016, s. 227). „Analýza tedy směřuje k přesunování, přeskupování dat a jejich propojování“ (Machek, 2017a).

Při analýze výzkumu malých rodinných firem na Příbramsku pomocí otevřeného kódování vykrytalizoval seznam hlavních kategorií a kódů:

---

<sup>16</sup> Neboli shrnující protokol, který generalizuje či propojuje výpovědi a vynechává opakující se úseky z nahrávek (Machek, 2017a).

<sup>17</sup> Výzkumnice shledala vzhledem k cíli práce a povaze dat jako relevantní a dostačující způsob jejich zpracování ruční analýzu. V textovém editoru kodovala, vyhledávala a propojovala. Po vytisknutí textů s širokým okrajem identifikovala témata a interpretovala. Pasáže se stejným tématem stylem papír-tužka-nůžky pospojovala dohromady (Hendl, 2016).

- 1) Zapojení rodiny – tato kategorie vznikla na základě úvodní části scénáře a je použita pro přehled o analyzovaných firmách viz Příloha 1. Rozpadá se na kódy a) vícegenerační b) sám/sama nebo s partnerkou/partnerem. V jednom případě funguje respondent primárně sám, ale působí s ním na farmě i jeho rodina včetně otce, po němž ji převzal.
- 2) Typické rysy malých rodinných firem – tato kategorie úzce souvisí se SWOT analýzou. Avšak všechny kódy napříč kategoriemi jsou vzájemně provázané a jejich návaznost je nastíněna v další kapitole. Do typických vlastností dle analýzy spadají kódy: a) kvalita, b) osobní přístup, c) něco extra, d) 24/7, e) všichni dělají všechno.
- 3) Problémy – malé rodinné firmy nejvíce trápí řada faktorů (částečně záleží i na konkrétním odvětví). Nicméně většina se shodne, že je velice zatěžuje a) administrativa a b) získat kvalitní zaměstnance. Také oslovit zákazníky vzhledem ke konkurenci může být problémové. V rámci slabých stránek a hrozeb je toto téma již blíže rozvedeno.
- 4) Důležité – co je pro malé rodinné firmy to nejdůležitější, se pojí primárně s kódy a) uživit se, b) zákazník, c) důvěra a s následující kategorií.
- 5) Socioemocionální bohatství – tato kategorie byla odvozena z teorie (deduktivní postup). Avšak respondenti některé dimenze SEW v průběhu interview spontánně zmínili již v momentě, kdy rozhovor zatím nesměřoval k jednotlivým komponentům SEW, což je prvním kódem této kategorie. Druhým je kód „preference“.

Dalšími kategoriemi, jež analýza rozkryla, jsou: zastupitelnost, podpora; a samostatnými kódy: motivace, obec, gender, prolínání, prodej, pandemie a jiné.

Výsledná témata vznikla „systematickým prohledáváním dat s cílem nalézt pravidelnosti a klasifikovat jejich jednotlivé části. Na tuto fázi vždy navazuje snaha výsledky této analýzy interpretovat jako celek, aby bylo možné o nich vyprávět určitý příběh“ (Hendl, 2016, s. 230). Autorka tento příběh popíše v následujících kapitolách na základě hlavních identifikovaných kategorií a kódů.

## **6.4 Výsledky výzkumu**

Pokud se výzkumník rozhodne zkoumat rodinné firmy, musí si nejdříve uvědomit tři roviny výzkumu. Jinými slovy, z jakého pohledu ho rodinné podnikání zajímá. Nesmí zapomenout na cíle práce a výzkumné otázky, na jejichž základě si vybere zkoumané případy. Roviny rodinného podnikání autorka dělí podle toho, o které zainteresované osoby



se jedná. Ve výzkumu této práce se zaměřila na perspektivy vedení firmy, jednatelů, zakladatelů, majitelů a již angažovaných nástupců, kteří jsou členy rodiny a zároveň působí ve firmě, neboť specifika, typické problémy, motivace a komponenty SEW shledává jako nejlepší studovat přes tuto skupinu. Také uvnitř rodiny, avšak (zatím) mimo firmu, mohou být zajímavé názory na rodinné firmy z pohledu ostatních příslušníků rodiny (například potomci v roli případných nástupců, manželky a manželé pracující jinde apod.). Do stejné skupiny řadí autorka zaměstnance, kteří jsou naopak mimo rodinu, ale uvnitř firmy. Za třetí rovinu označuje zákazníky, klienty, dodavatele, partnery, obce, v nichž podnik sídlí, kteří fungují mimo firmu i rodinu, ale značně se vzájemně ovlivňují.

Vzhledem k současné epidemiologické krizi, která mění každodenní životy lidí v České republice už více než rok, je pravděpodobné, že riziko ovlivnilo i fungování zakladatelů a majitelů malých rodinných firem. Pokud mají být identifikována jejich specifika (aktuální problémy, typické vlastnosti, cíle apod.), tato situace by se měla brát v potaz. V souvislosti s pandemií zmiňovali respondenti podmínky a opatření na pracovišti. *„Neustále někam na kontroly, doktorské prohlídky, každý týden výtěry. To jsou takové nesmysly, ale ty náklady nese zaměstnavatel ne stát.“* (Firma 4) *„Jenom třeba korona testování je úplný výsměch, protože třeba ve finále my jsme povinni testovat zaměstnance a máme řešit nákup testu. Pak nám to nějak zpětně proplácí apod. místo toho, aby ty firmy rovnou nasměrovali ke svým obvodním lékařům, které můžou objíždět a je to proplacené na základě pojišťovny. Firmě zaplatí na jeden test 60 korun, ale doktorovi 350 korun. Takže když se podíváte na internet test stojí 150 korun. Oni Vám řeknou, že jste povinni každý týden testovat. Vy doplácíte 90 korun na test třeba.“* (Firma 5) Některých oblastí se pandemie viru COVID-19 příliš nedotkla, nanejvýš osobních vztahů. Když jde o soukromý život, jsou malým rodinným podnikem a mnohdy bydlí u sebe, takže se mohou normálně „navštěvovat“. *„Jsme rodinná firma, tak se můžeme vidat, i když je pandemie.“* (Firma 7) Jen v případě konfliktu nemají naopak, kam uniknout. *„Něco se děje tak si řeknu: „Dobrý, jdu si zaplavat do bazénu a bude to ok.“ Ale teď, jak jsme zavření, tak co si dáme? Můžeme si dát víno, a to je celé. Nemůžeme nikam, do kina ...“* (Firma 9) *„Abychom měli dostatek objednávek, měli bychom trochu zainvestovat do reklamy. Protože koronavirová krize se nás také trochu dotkla a těch zařízení se nyní nedělá tolik, jako bychom chtěli. Každopádně jsme pořád v zisku, takže to není žádná krize. (...) Ono je fajn na tom rodinném podnikání, že se můžeme uskromnit a našetřit. Sice si sáhneme do našeho komfortu, ale zase je to lepší než*

*pokládat firmu.*“ (Firma 7) V horší situaci se nachází podniky, jejichž fungování bylo omezeno nebo zcela pozastaveno. Činnost podnikání je přerušena, žádné tržby, ale fixní náklady na udržení chodu firmy zůstávají a financují je z firemních rezerv či rodinných úspor. Minimální podpora od státu a budoucnost je nejistá. Firma si sáhne na existenční dno, ale rodina se semkne a hledá jiné možnosti, jak se udržet. *„Měli jsme 35 zaměstnanců a teď máme 17. Pandemie nám znemožnila podnikání ve třech oblastech ze čtyř. (...) Bez té podpory bychom byli dávno někde pryč. Je to na to, abychom vůbec přežili“* (Firma 2)

Případným řešením, jak krizi přežít, se zdá být působení ještě v jiné oblasti ve stejném odvětví či nikoli (například rodina vyrábí nástroje a železářské výrobky a zároveň provozuje restauraci, kterou navštěvují i zaměstnanci nástrojárny). Buď se firma angažuje jinde anebo nejsou všichni rodinní příslušníci zainteresovaní do podnikání a vydělávají si jinak. *„Něco vykryvá to druhé. Třeba perníčky se přes zimu vůbec nedělají.“* (Firma 2) V případě nestandardní situace se rodina semkne, zaměří na problém a využije své silné stránky flexibilně reagovat na změnu či se uskromnit. V rámci kategorie „zastupitelnost“ se tedy nahradí činnost. Může se však v jiném smyslu zaměnit osoba, což je druhý kód kategorie „zastupitelnost“. Pokud spolu podnikají jen manželé a nemají (vhodné) nástupce, může dle autorky nastat situace negativní zastupitelnosti osob. *„Nemáte to na koho delegovat, aby to řešil za Vás. Protože lidi i z rodiny nebo cizí selžou. A neudělají to na 100 %, udělají to jen jak musí a zmizí.“* (Firma 4) Zastupitelnost pozitivní představuje výhodu malých rodinných firem, kdy nějaký člen rodiny může odcestovat a mezi tím ho nahradí jiný, jež je k dispozici (příležitost u vícegeneračních firem). *„Když se jednomu něco stane, může za něj práci zastat ten druhý.“* (Firma 6) Zastupitelnost osob z dlouhodobého hlediska se projevila i při položení otázky, zdali by za předpokladu výhodné nabídky svou firmu prodali. *„Když tam nebudeme působit my, tak nevím, jak by jako ta firma fungovala bez nás.“* (Firma 2)

Někteří respondenti si nedokážou představit podobu firmy, kdyby ji prodali. Jiní po jejich několika leté zkušenosti v oboru, obzvláště, když nemají nástupce, by podnik za výhodné nabídky prodali. *„Pokud nebudu mít nějakého nástupce, tak určitě celý život to dělat nechci, tak to prodám.“* (Firma 8) Jestliže by se naskytla jiná možnost a nabídka by byla velmi zajímavá, další respondenti by nezávisle na nástupnictví svou firmu prodali. Je dle nich totiž potřeba si uvědomit, že pořád je to o podnikání a oni jsou (také) v roli

podnikatele. Byly by peníze a zmizely by starosti. Pořád se chovat jako podnikatel. „Osobně bych o prodeji určitě uvažoval. Otec by byl také za jedno. Bratr by tu svoji firmu asi neprodal, vnímá ji jako budoucnost a možnost expandovat<sup>18</sup>. Když to vztáhnu na tu svoji firmu, kdyby mně se naskytla jiná možnost a zároveň možnost tuto firmu velmi výhodně prodat, tak já bych do toho určitě šel. Protože jsem furt toho názoru, že se člověk musí v určitých věcech rozhodovat jako podnikatel, ne jako rodina.“ (Firma 5) Z analýzy v rámci této kategorie vyplývá také kód „Co bychom dělali?“ Firmu by majitelé neprodali, neboť nemají představu, co by bylo jejich jinou pracovní náplní. „To jsme měli kritické období – celé se to odvíjelo od těch lidí. (...) Dělali jsme všichni všechno, aby se to tady udrželo. A přišla nějaká nabídka – hrozně málo to bylo. Já řekl: „Pět krát tolik dejte a možná o tom budu přemýšlet“. Brácha tenkrát: „Pojď, prodáme to“. A já mu říkal: „A co budeš dělat?“ „Budu mít peníze nějaký.“ „No já vím, ale přece nebudeš ležet doma na gauči do smrti.“ Já jsem byl zásadně proti, možná z nějakého citového jako ... 20 let jsem tu na stálo. A před tím od mých 10 let, už tenkrát jsme tady víkendy trávili. Já tu dělal tatíkovi „podrž tašku“. Možná proto bych to neprodal. Pokud nebude nějaká kritická situace.“ (Firma 3) Zakladatelé angažovali své potomky ve firmě již od dětství. Ti si tak k práci rodičů a místu vytvořili vztah. Většina nástupců je v rodinném podnikání od samého začátku. Mají k tomu jisté citové pouto, protože přímo v lokalitě nebo její blízkosti vyrůstali. Trávili nějaký delší čas a podíleli se na budování a stávající podobě rodinného byznysu, byť zanedbatelně. Kód „od dětství“ znamená tedy vztah k místu, život a působení ve firmě již jako dítě a vzhlížení k povaze samotného podnikání anebo třeba k zakladateli. „Mně se od mala líbilo to, co dělal táta.“ (Firma 5) To je tedy zároveň motivací, proč v rodinném podnikání setrvat.

#### 6.4.1 Motivace

„Táta je můj životní vzor a vždycky jsem chtěl dělat to, co on.“ (Firma 5) Rodinné firmy pokračují v další generaci, jelikož je to tradice, budují si vzájemné vztahy, pouta a důvěru. „Protože je to jednak tradice z matčiny i otcovy strany. Byli všichni sedláci, dokud jim to komunisti na 40 let všechno nevzali a nepřerušili. A já k tomu měl vztah od mala. I když jsem u toho nebyl celé dětství (rodiče pracovali různě, stěhovali jsme se po republice), měl jsem k tomu zemědělství vždycky vztah.“ (Firma 1) V případě mezigenerační výměny, pakliže je vhodný nástupce a podnik dobře funguje, respondent raději zanechá studia

---

<sup>18</sup> Firma číslo 5 je výsledek rozdělení jedné firmy otce čistě s cílem vyhnout se případným sporům dvou synů.

a věnuje se rodinnému podnikání. Firma by jinak patrně přišla o dobré zakázky. „*Baví mě obchod jako takový. Líbilo se mi, že táta byl podnikavý. Nastoupil jsem hned, protože jsem byl v té firmě potřeba. S vidinou, kde pak můžu být, jsem usoudil, že je nejlepší se angažovat.*“ (Firma 5) Motivací pokračovat po generaci je i skutečnost, že rodina buduje nějaké image firmy a může podnik předat dětem, která to budou mít tím pádem snazší (rodiče se proboují začátkem a předpokládají, že potomkům předávají spíše radost nežli starost). „*Když něco dlouho budujete, je dobré uvažovat o tom, že to po vás někdo přebere.*“ (Firma 9) V případě kódu „motivace“ tedy vztahy a nástupnictví hrají důležitou roli. Tím, že všichni dělají všechno, například pro nástupce je pořad, co se učit. Učení se novým věcem shledávají jako výzvu a motivaci. Naopak důvodem pro nepokračování po generaci je budoucí menší množství starostí, rizika a zatížení pro členy rodiny anebo absence následovníka. Motivací pro založení vlastního podniku je například rychlejší přechod od požadavků zákazníka přes vedení firmy až k jeho realizaci nebo mít volnou ruku v nabídce a výběru toho nejlepšího pro své zákazníky. „*Tak jsme se s těmi fabrikami dohodli, že to budeme dělat jako rodinná firma.*“ (Firma 4) Raději se zakladatelé osamostatnili i kvůli udržování osobních vztahů. S motivací souvisí důležitý cíl rodinných firem se podnikáním uživit. „*Naše největší starost je, abychom se uživili.*“ (Firma 7)

#### 6.4.2 Důležité

„*Rádi bychom fungovali pořád stejně. Tak aby nás to uživilo. Nás ta práce baví všechny tři.*“ (Firma 7) Motivací respondentů jsou finance v takovém množství, aby měli z čeho žít. Ale není jejich prioritou – zaměřit se hlavně a pouze na maximální růst zisku. „*Nějaký rozvoj firmy pro nás není moc žádoucí. Protože si to chceme udržovat na této úrovni. Tak jak fungujeme teď, tak to nám vyhovuje. My nepotřebujeme žádný růst té firmy, protože potom by to pro nás znamenalo třeba přibrat si někoho (...) a to asi není úplně naším cílem.*“ (Firma 7) „*Nemusíme mít zámky, ale alespoň aby lidé práci, kterou jsme tomu obětovali za těch 30 let, ocenili tak, abychom mohli normálně fungovat.*“ (Firma 2) „*Než bych jednou za čas přijel před krám v Lamborghini, tak jsem tam raději v jednom kole denně.*“ (Firma 3) Z výpovědí se jeví další specifická vlastnost malých rodinných firem, která nebyla zohledněna ve SWOT analýze, a tou je skromnost. „*Pro nás je podstatné, že nás ta firma udrží, že děláme tu práci dobře a že jsou s námi zákazníci spokojení.*“ (Firma 7) „*Nejdůležitější je asi, aby nás to nadále dokázalo živit. Kdyby nás to nedokázalo živit, tak tím by celé podnikání skončilo.*“ (Firma 1) „*Důležitá je obživa rodiny.*“ (Firma 4)

Důležitá je pro malé rodinné firmy další řada faktorů – některé souvisí konkrétně s oborem jejich podnikání, jiné obecněji s typickými rysy rodinných firem (tedy právě se socioemocionálním bohatstvím). Často je jako velmi důležitá zmiňována kvalitně odvedená práce, spolupráce firem z regionu mezi sebou, spokojenost uvnitř i vně firmy. „*Ten celek zaměstnanců a tu firmu vnímám jako rodinu. Se všemi se snažím dobře vycházet a znát je. Snažím se, aby mých 16 zaměstnanců byl dobrý kolektiv a nějak to fungovalo.*“ (Firma 5) V tento okamžik zcela spontánně respondenti krouží kolem hlavních komponent SEW. „*Ten zákazník musí pořád vidět, že se jede na 100 %.*“ (Firma 4) „*Pokud to jde, tak za každou cenu udržet provoz tak, aby zákazník nic nepoznal. I když se něco děje, i když se nic neděje, tak aby ta firma běžela pořád dál.*“ (Firma 3) Velmi často zmiňovaná a opravdu důležitá je pro majitele malých rodinných firem důvěra. Nemusí však být vždy naplněna, a tak si interní záležitosti někteří udržují jen v té nejužší skupině lidí. „*Nikam to nevynáší. Řeší se to doma v rodinném kruhu. Prostě všechno se musí vyřešit doma u stolu. Nezasahuje do toho nikdo třetí. To je asi to nejdůležitější.*“ (Firma 4)

Kód „důvěra“ má dvě roviny: a) uvnitř podniku (rodina, zaměstnanci) a b) mimo firmu (s klienty/ zákazníky, dodavateli apod.). „*Naším cílem je získat si důvěru u zákazníka, živit zaměstnance, nabízet kvalitu, spolupracujeme i s firmami, které si myslíme, že jsou kvalitní. Získat si u zákazníků důvěru je lepší než jít potom po nízké ceně.*“ (Firma 9) „*Nikdy nebudu věřit nikomu víc než ostatním členům rodiny.*“ (Firma 1) „*Mezi těmi nejbližšími je důvěra a co si řeknou, to platí.*“ (Firma 4) Avšak není každé „nejbližší“ vnímáno podobně. V jednom případě vidí majitel rodinné příslušníky jako nejméně spolehlivé a naplno důvěřuje pouze spolupracující manželce. Další otázka jsou lidé mimo rodinu. „*A řeknu Vám na rovinu, že bych si nikdy nevezl do firmy nějakého cizího společníka, firmu s někým sloučil/ nějak spojil, protože to je začátek konce. Ten společník Vás prostě může podvést nebo on může udělat nějaký velký průšvih a Vy se v tom vezete s ním. Nebo může udělat nějaký podvod a tak dále.*“ (Firma 8) Zdá se, že čím menší firma, tím spíše nepřijme další a cizí osobu. Nechtějí pod sebou nikoho mnohdy na úkor jejich vyčerpání. „*Beru to jako rodinnou farmu, nechtělo by se mi sem pouštět někoho cizího.*“ (Firma 1) „*My pod sebou máme jen 3 lidi, kterým stoprocentně důvěřujeme, které znám od základní školy. To určitě je hodně důležitá věc. My prostě raději máme méně, ale prostě máme ty své klienty, máme svoji naplněnou kapacitu. (...) Jakmile by bylo více lidí tak je to rozmělněné a už nemáte takovou kontrolu.*“

*Já ty lidi, že je mám v kanceláři, že je vidím každý den, tak můžu tu jejich práci kontrolovat. Vidím, co dělají a mám v nich důvěru.*“ (Firma 8) Důvěra je důležitá a mít pod sebou takové množství lidí, aby se to nevymklo kontrole, taktéž.

### 6.4.3 SEW

Zcela spontánně (a patrně nevědomě) respondent z firmy číslo 8 míří k hlavním komponentům SEW. Zároveň, než aby ztratil důvěru, jistotu a kontrolu, získá raději méně. Tím se dotkl kódu „preference“ SEW před finančními cíli. Tato otázka je relativně komplikovaná. Přesto z analýzy vyplývá, že malé rodinné firmy na úkor růstu (zisku) dbají na své hodnoty. *„Jakmile máte pod sebou lidi, tak přestáváte mít čas na ten svůj obchod na svoje klienty. Lepší je mít klidné svědomí a třeba i méně peněz.*“ (Firma 8) *„Kofolu můžete vnímat jako rodinnou firmu, ale ty vlastnosti rodinné firmy už tam nebudou. Stejně tam mají 200 zaměstnanců nebo více, a to je nereálné držet v měřítku rodinné firmy. Takže rodinná firma je tam jen o tom, že ten člen rodiny tam dělá ředitele, v nějakém zastupitelstvu, ale už to není podle mě o tom, že by se věnoval běžnému průběhu a zaměstnance tam měl jako rodinu. (...) Nábor/výměny zaměstnanců apod. musejí v Kofole probíhat jako ve fabrice a tomu já už neříkám rodinná firma.*“ (Firma 5) Změřit přednost SEW před finančními cíli se nejeví jako jednoduchý úkol. Názory respondentů jsou mírně rozporuplné (a nejspíš ovlivněné hypotetickou otázkou položenou při interview), neboť i když mají nějaké rodinné pilíře, pořád jsou podnikem vzniklým za účelem zisku. *„Záleží, z jakého úhlu bych se na to koukal. Jestli z lidského/ rodinného, tak bych se tam snažil udržet kvalitu a systém a udržet tam nějaký standard, který máme. Z druhé strany já dneska vím, že takový standard při tom měřítku nejde udržet a podnikání je věc, kde se snažíme udělat nějaké zisky, nějaké majetky a musí se člověk částečně rozhodovat jako podnikatel. Takže by samozřejmě záleželo na typu zakázky a jak rizikové by to bylo. Ale upřímně v momentě, kdy ta věc má vynášet peníze a má být málo riziková, tak bych do ní šel vždycky.*“ (Firma 5) *„Asi bych nebyl pro se sdružit s někým, kdo není sympatický nebo obecně vyhledávaný. Aby naše firma nebyla spojována s něčím, co mi není sympatické.*“ (Firma 3) *„Peníze nejsou důležitější, ale naše jméno. Přicházíme o zakázky, protože nebereme úplatky.*“ (Firma 6) *„V Praze jsme jako rodinná firma uklízeli dopravní podniky. Já jsem v životě nezažil od státu větší šikanu a nošení úplatků než na státních a velkých zakázkách. (...) Já jsem tyhle velké z tohoto důvodu opustil, protože jsem nevěděl, kdy pojedu domů nebo kdy mě zavřou. (...) Proto máme malé fabriky tady na Příbrami. Už nikdy nechci do státní správy, protože je to jenom podvod.*“ (Firma 4)

V případě konkrétní velmi výhodné zakázky, ale v jistých směrech pochybné, by se museli nejdříve důkladně poradit. „*Tatik byl dlouhou dobu sám vedoucí, takže on nás dlouhou dobu do takových věcí moc netahal. Prostě přišel a řekl: „Budeme mít kšeft od Babiše, jsou to dobrý prachy. Tečka.“ My jako: „No dobrý, sice Babiš, nojo.“ Ale od určité doby jsme řekli: „Hale dědo takhle ne. U klíčových rozhodnutí musíme být všichni. (...) Musíme se u toho nějakým způsobem domluvit.““ (Firma 3) „*Výdělek pro nás není to nejdůležitější. V tom smyslu, že ne za každou cenu. Už se mi stalo, že jsem odmítla firmu, protože se mi nelíbilo její jednání a samozřejmě to vždycky konzultujeme.“* (Firma 7) Z těchto citací je patrné, že velice důležitá je také domluva. Zdali dát přednost finančním cílům závisí na domluvě rodiny, respektive hlavních příslušníků působících v podniku. V některých situacích dají přednost financím před SEW, ale předchází tomu domluva s ostatními, tedy rodina – souhlas všech. Jestliže by měla domluva formu například vlivu či kontroly, jedná se o jeden z hlavních komponentů SEW. Dochází zde tak k prolínáním dvou odlišných systémů – rodina a firma (viz kapitola 2.2). Pořád je v podniku rodina, která se musí domluvit a pořád je v té rodině podnik, který sleduje nějaké finanční cíle. „*Já mám pocit, že se tady lidé ženou za výdělkem na úkor všech okolo. A my na tom moc nefungujeme, my prostě si to pořád jedeme solidně tak, abychom nějak žili, ale nemáme potřebu ždímat všechny zákazníky nějakými neskutečnými maržemi, což se u nás v tomto oboru objevuje. (...) Jsou lidé, kteří tam mají neskutečné pátky a mně to vadí jako lidsky. Myslím, že by to tak mělo v rodinných firmách fungovat. V rodinné firmě by ta mezilidská solidarita měla být.“* (Firma 7)*

Ať majitelé malých rodinných firem hovoří o solidaritě, kontrole, domluvě, cti, hrdosti, pověsti, férovosti, jistotě, důvěře nebo osobním přístupem, jedná se o socioemocionální bohatství. Jeho základní dimenze popsané v kapitole 3.3 měli respondenti za úkol seřadit dle důležitosti, jež jim přikládají. Posloužila jim k tomu interaktivní část rozhovorů (Příloha 3) a nebylo pro respondenty jednoduché komponenty rozdělit. Obzvláště v jednom případě: „*Já vůbec nevím, všechno je důležité. Nemůžu to nijak extra upřednostnit ani upozadit. Je to vlastně to, co ta naše firma je.“* (Firma 3) Zdá se, že čím více rodinné firmy dbají na SEW, tím těžší je pro ně se rozhodnout o důležitosti jednotlivých komponent. Navíc jednotlivé dimenze nemusejí být pro každou malou rodinnou firmu stejně a jednoznačně důležité. Tato část jako jediná ve výzkumu je kvantifikovaná, což však slouží pouze pro představu a snazší interpretaci. Pevné společenské vazby se souhrnně nachází na první místě. Čtyři z devíti respondentů jim přikládají největší prioritu. Tomu odpovídají i jejich výpovědi výše. Pevné sociální vazby jsou důležité, protože

si za každých podmínek rodinné firmy zakládají na vztazích v rodině, se zaměstnanci i s klienty. Je s tím spojena serióznost a solidarita. Časem budováním dlouhodobých osobních vztahů vzniká důvěra. Zcela jednoznačně obsazuje druhé místo dimenze uplatňování vlivu rodiny a kontrola nad firmou. S větším bodovým rozdílem následuje ztotožnění rodinných příslušníků s firmou. Jejich důležitost a vzájemné propletení vhodně ilustruje přístup majitele firmy číslo 8. *„Mohli bychom se leda rozšířit tak, že vezmeme pod sebe nějaké lidi. Ale pokud ty lidi stoprocentně neznáte, tak můžou zkazit dobré obchodní jméno. To naše jméno má tady velikou váhu, protože je to malá rodinná firma, je to vysoká zodpovědnost, práci vykonávají přímo jednatele a nesou si vlastní kabát na ten trh. Jakmile by bylo více lidí, tak je to rozmělněné a už nemáte takovou kontrolu. Pro mě je důležité, jako pro jednatele firmy, chodit domů spát s čistou hlavou a s dobrým svědomím. Vykonávat práci svědomitě, dobře. To jde dělat pouze v pár lidech, nad kterými máte kontrolu. Jakmile máte velkou firmu (třeba dělají okna), máte 50 montážníků a třeba 10 tu práci kazí, tak vlastně kazí tím jméno firmy a tak dále. Už to není taková kontrola.“* (Firma 8) Dále navazuje dimenze citových vazeb. *„Pro mě ta rodina je hrozně důležitá.“* (Firma 1) Tento respondent dává na stejnou roveň vztahy i emoce, protože mu záleží na rodinných vztazích.

Zcela nepochybně je na posledním místě nástupnictví. Jeho pozice se odvíjí od situace, v níž se právě rodinná firma nachází. Nečekaně nejnížší prioritu obdrželo patrně proto, že není pro všechny firmy analyzované v tomto výzkumu aktuálním tématem. Pokud se nejedná o již předanou firmu a na mezigenerační přenos je již čas, nedochází k němu nebo není tak důležitý, protože o něj potomci nestojí (žijí se jinak a jinde) či není zásluhou pandemie, co předávat.

#### 6.4.4 Typické rysy

Pomocí SEW lze porozumět jednání rodinných firem, které se tím patrně odlišuje od chování veřejně obchodovaných společností. Z provedeného výzkumu vyplývá, že právě hlavní komponenty SEW jsou typické pro malé rodinné firmy. Ale nejsou to jediné vlastnosti, které tyto podniky mají. Podkapitola kategorie „typické rysy“ poslouží jako doplněk k předchozím. Některé přímé citace z rozhovorů vystihující dané charakteristiky jsou již uvedeny v kapitole 5.2 v rámci SWOT analýzy.

Majitelům malých rodinných firem velmi záleží na zaměstnancích a zákaznících. *„Malá rodinná firma je založená na osobních vztazích, na tom osobním jednání a na styku s klienty.“* (Firma 8) S tím koresponduje odvedená práce a zakládání si na kvalitě. *„Naším*



*cílem je nabízet kvalitu.*“ (Firma 9) *„Snažíme se to dělat tak, jako kdybychom my byli ti zákazníci, aby se nám tu líbilo.“* (Firma 2) *„Lidštější přístup, stabilita a větší férovost – to jsou základní kameny udržitelnosti rodinného podniku. Protože každý, kdo upřednostní rodinnou firmu před nějakým korporátem, tak se musí spoléhat na to, že pro něj něco znamená. Jsou pro něj ochotní udělat něco navíc. Mají jiný přístup, berou to osobně, ne jako další škatulku.“* (Firma 5) Malé rodinné firmy se rády přizpůsobí zakázce, spíše udělají něco na míru a jsou ochotné poskytnout věci navíc. *„Děláme třeba i zakázkovou výrobu.“* (Firma 2) *„Každý týden někdo zavolá do krámu a řekne: „Dobrý den, já bych chtěl balíček pro babičku za 1000 Kč. Dejte mi do toho flašku punče.“ A už vědí, že ty holky jim to zabalí, tak jak si to oni představují. Řekl bych, že už je to naučená nějaká služba. Lidé ji využívají a jsou s tím spokojení. Já nevím, jestli v Tescu se dá koupit balíček. Ale spíš se tam půjde dát koupit ten poukaz, ale řekl bych, že tohle je možná osobnější.“* (Firma 3) Ať se ozve zákazník nebo zaměstnanec, majitel firmy to rád splní. Avšak všichni zákazníci to neocení a zaměstnanci toho mohou využít. *„My bychom možná měli přitvrdit. Ale zase nevím, jestli bychom mohli po těch lidech chtít to, co tady dělají, kdybychom je tady pružili každý den za blbosti.“* (Firma 3) Tím, že je to založené na osobní bázi, objevuje se větší ochota dělat něco extra.

Kód 24/7 znamená, že majitelé malých rodinných firem jsou prakticky nepřetržitě v práci, což může mít spíše negativní důsledky. Nicméně pokud se jedinec dokáže odreagovat, na práci v místě bydliště se dá adaptovat. *„Já jsem v podstatě 24 hodin v práci.“* (Firma 1). *„Každý den, celý den, pořád.“* (Firma 3) Zároveň dělá každý všechno, co je zrovna v ten okamžik to nejpotřebnější. Není to pravidlo u všech zkoumaných firem, některé jsou strukturovanější (například z pohledu genderu), ale minimálně má každý alespoň zkušenost se všemi oblastmi jejich podniku. *„Máti byla taková spojka mezi „hořejškem“ i „dolejškem“ a dělala všude.“* (Firma 3)

V případě firmy číslo 3 matka v roli „spojky“ sehrává důležitou roli v komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Muži v rodinných firmách spíše působí v technických pozicích. *„Genderové stereotypy v rodinných firmách jsou. Naši jsou padesátníci, tam výchova byla jiná. Takže tady to skutečně tak funguje, že otec si šéfuje veškeré technické záležitosti. My tam samozřejmě pracujeme taky, ale musíme to dělat podle něj. O jídlo se tady stará vždycky ženská apod.“* (Firma 7) Názory respondentů se vzhledem k povaze jejich firmy různí. *„Vždycky je to o člověku. Chlap ženská je úplně jedno.“* (Firma 2) *„Ženy jsou*

*mimořádně zatížené, protože plní domácí i pracovní funkci a všechno okolo.*“ (Firma 4)  
*„U nás v rodině je to nastavené tak, že žena se postará o domácnost a všechny věci okolo, aby se muž mohl věnovat té práci.“* (Firma 5) Z pohledu genderu neplynou žádná spolehlivá specifika pro malé rodinné firmy. Každý z analyzovaných podniků má role jednotlivců nastavené jinak, což může záležet na odvětví podnikání či úplně jiných faktorech. Toto téma by vyžadovalo rozsáhlejší samostatný výzkum s jiným designem.

Podobně je to s kódem „prolínání“. Téma sladění pracovního a soukromého života do této problematiky patří například v návaznosti na kód „24/7“. *„Musíte se obrnit a prostě nechat některé věci plynout vedle sebe.“* (Firma 4) *„Ale když pak jsou nějaké rozepře tak jako nevýhoda velká je, že se to nese ze zaměstnání domů. Což zase v jiném zaměstnání se nestane.“* (Firma 7) Samozřejmě se konflikty naskytou, ale zkoumané rodiny se s tím umí vypořádat. Souhrnně zvládají práci a rodinu oddělit. Jednou ze strategií je pravidlo, že například při nedělení obědě u rodinného stolu se neřeší firemní záležitosti. Naopak, když je něco potřeba řádně prodiskutovat, rodina „si práci bere domů“. *„Když chceme vyřešit něco nového – nějakou velkou změnu, tak to řešíme doma.“* (Firma 2) Rodina musí být stabilní a přistupovat k podnikání s pokorou a nadhledem. *„Záleží na rodině, jaká je. Dle toho to potom funguje. Když rodina souzní, tak je to super. Ve firmě je to potom znát, že ta atmosféra je příjemná, i třeba pro zákazníky.“* (Firma 7) Jak na fungování rodinné firmy nahlíží okolí (zákazníci, široká veřejnost apod.), může ovlivnit i nějaká vedlejší aktivita například v podobě podpory různých spolků, institucí, charita apod. *„Řeknou si: „Nejsou to zas takoví hamouni, kteří si musí každou korunu dát doma do polštáře.““* (Firma 3)

Kód „obec“ má velmi blízko k charitativním aktivitám, akcím pro místní občany či k jiné formě podpory. Je v zájmu malých rodinných firem, aby region, kde žijí, prosperoval, protože tam jsou pro ně zároveň zdroje. Zpomalují vylidňování venkova, neboť mají vazby k místu původu a drží se v místě bydliště (mnohdy okolí méně atraktivních lokalit, venkov apod.). Zaměstnávají tak místní obyvatele a udržují komunitu. Cílem některých majitelů je přiblížit lokalitu lidem z jiných regionů (například ku příležitosti turistické oblasti „Toulava“). *„Já bych byl určitě rád, kdyby se podporovaly tyhle malé rodinné firmy. Protože ty krásné malé kouty České republiky, kde třeba tyto malé rodinné firmy jsou (někdo něco třeba vyrábí nebo cokoli jiného), tak to není ve městech. Je to právě v těch venkovských lokalitách. Část daní, které my jako firma odvedeme, jde zpátky na obec. Ta obec by měla*

*něco dělat s těmi penězi. Nicméně jde to na provoz obce jako takové a ona to nikdy nevrátí zpátky třeba do cestovního ruchu, který má ten podnikatel.“ (Firma 2)*

*„Kdyby se daně vracely zpátky do sektoru, ze kterého přišly. Třeba i modernizací strojů, softwarem.“ (Firma 4) Kategorie „podpora“ má podobu snahy účelněji využít peněz z daní, které se vrací zpátky do obce. Dále respondenty napadá podpora fungování „v malém“ jako tomu bylo v minulosti (například v případě zemědělství podpořit navrácení krajiny do původního stavu – malá políčka s remízami mezi nimi, vytvářet hlubokou orbu apod.). „Teď se hodně mluví o zastropování dotací. Naprostou většinu zemědělských dotací shrábne pár velikých firem jako je Agrofert apod. Ty peníze, které jsou do toho zemědělství vložené, tak na tom místě nezůstanou. Oni to používají ke kupování dalších firem jinde. Kdežto když se ty peníze hrnou těm malým hospodářům, tak v podstatě já cokoli vydělám, tak žiju tady a utratím to tady za místní produkty a služby. Ty malí farmáři se chovají k té půdě úplně jinak – je to i o ekologii a nějakém udržitelném hospodářství.“ (Firma 1) „Dělalo se tu třikrát více řemesel oproti dnešku. Odvětví bylo strašně moc a byli jsme ve všem specialisté. Teď už to není, jako to bývalo.“ (Firma 2)*

Třetím zásadním tématem v rámci kategorie „podpora“ je kód „zlepšit administrativu“ (znát aktuální pravidla ze strany relevantních institucí, sjednotit požadované informace a mezi úřady si předat, aby se majitel nezatěžoval poskytováním duplicitních údajů). *„Všechno to zjednodušit. Udělat taková pravidla, kterým úředníci budou rozumět a dokážou nám je i stručně a srozumitelně formulovat.“ (Firma 1) „A neustále je to pod hrozbou, že když to neudělám, zaplatím velkou pokutu. To je taková zátěž pro malé firmy.“ (Firma 4)*

#### 6.4.5 Problém

*„V zemědělství mě nejvíce trápí ta byrokracie.“ (Firma 1) Administrativa je náročná napříč odvětvími. „Podnikání mělo smysl v 90. letech. Pak se začaly pro malé firmy utahovat šrouby byrokracie. Stát si začal moc brát. To nepřineslo nic dobrého. Neustálé změny daní přinesly neklid pro menší rodinné firmy. Teď je naše firma na pokraji konce. Měsíc, co měsíc nás napadá ukončit činnost.“ (Firma 99)<sup>19</sup> Podle většiny respondentů se administrativní*

---

<sup>19</sup> První a zároveň poslední citace firmy číslo 99. Ta se bohužel rozhodla výzkumu neúčastnit, ale proběhla stručná emailová korespondence.

zátěž rozhodně nesnížila, spíše naopak. „Mně osobně přijde, že to je udělané tak, aby systematicky likvidovali malé firmy.“ (Firma 5)

Problémové je nejen množství administrativy, ale i náročnost. „Já jsem v tom zběhlý, ale když si představím tatku tohle dělat. Tak si myslím, že ti starší to ani nezvládnou. Není to možné.“ (Firma 2) „Vím, že kdykoli tatík dělá něco s nějakým úřadem, jako nestandardního. To znamená, že od nich něco chceme (nějaký výpis, výkaz). Vždycky hrozně nadává, že to je strašně složité a trvá jim to.“ (Firma 3) Zástupci malých rodinných firem jsou toho názoru, že si úřady nepředávají informace, nerozumí pravidlům, dávají si na čas, příliš podnikatele zahlcují a požadují po nich zbytečné informace (například o zaměstnancích). „Exekutoři už nám dávají i za úkol, abychom si zjistili, jestli náš pracovník má insolvenční apod. a je to povinnost zaměstnavatele. Všechnu administrativu stát přenáší na firmy, aby si to dělali za ně a nesly za to odpovědnost. Při tom je to věc státu, aby si to hlídal. Stát se ze všeho vyvlače, pod podmínkou, že když Vy jako malá firma něco nesplníte, tak Vám okamžitě hrozí pokutou. (...) To je velmi nerespektující.“ (Firma 4) „Tady v České republice je ta legislativa natolik složitá, že abychom to celé udělali tak, aby to bylo legálně, tak by nás to stálo šíleně peněz – obrovské přestavby. Stejně tam není jisté, jestli by nám to dovolili. Tohle je jedna z věcí, která mě hodně trápí, protože všude se říká: „Budeme podporovat malé podnikatele, v zemědělství zvlášť – ty malé sedláky a tak<sup>20</sup>. Ale v podstatě sedlák jako já si tohle dovolit nemůže, protože na to je opravdu potřeba velká agenda. Takže tohle si prostě dovolí ty velké farmy, kterým v kanceláři sedí několik lidí. Ale já, který musí být většinu času venku u toho dobytka, traktoru nebo na polích, tak prostě na tohle absolutně nemám čas a hlavně ani energii.“ (Firma 1)

Kromě administrativy řeší rodina ještě další problémy typické pro malé rodinné firmy od konkrétních systémových po ty obecnější. Zabývají se vztahy na pracovišti, oslovením zákazníků a konkurencí. „Ted' běží reklama online a dostat se na přední příčky, tak to potřebujete hodně peněz. To je asi největší problém, získat ty zákazníky. Dá se to, ale je to náročný z hlediska rozpočtu.“ (Firma 9) „Mě osloví klient, že chce pojistit auto a já mu dám nabídku za 25 000 Kč. Velký makléř mu dá nabídku třeba za 22 000 Kč, ale mají už ty slevy. Já pak musím žádat přes generální ředitelství a dostanu to taky, ale ty velcí makléři už ty slevy mají podle nějakého objemu pojistného. Tak už to mají předsválené dopředu, takže to mohou dát rovnou. To je vlastně potom neférový boj na trhu.“ (Firma 8) Za další

---

<sup>20</sup> Například strategie „Z farmy na vidličku“ (Farm to Fork).

neférový přístup v rámci konkrétního oboru je podpora v době koronaviru. Malí nepravidelní dopravci nezpochybnují linkovou dopravu. Ta má však na roky dopředu finanční jistotu ve formě dotací, zatímco zájezdový dopravci za celé jejich působení na trhu neobdrželi žádnou dotaci a státu vydělali stovky miliard korun. Snahou snížit náklady, jež navzdory žádných výnosů nadále musí platit, například propouští řidiče, s nimiž si vybudovali osobní vztahy a před tím nebylo jednoduché takové zaměstnance nalézt.

V neposlední řadě je problémové získávání pracovníků. *„Když lidé nechtějí, tak je nedokopete k ničemu.“* (Firma 2) Problém nastává při hledání kvalifikovaných zaměstnanců na jedné straně, což nejspíš odkazuje na vzdělávací systém (kapitola 5.1.5). *„Největší problémy jsou nyní se zaměstnanci. Je těžké sehnat dobrého zaměstnance, někoho, kdo v tom oboru něco umí.“* (Firma 9) A při udržování loajálního a schopného personálu na druhé straně. Dle respondentů dnešní lidé postrádají chuť žít filozofii rodinných firem a uvítali by, aby ctili jejich hodnoty. *„Přijde mi, že ti zaměstnanci vidí majitele jako vykořisťovatele. Nesnaží se. Jen si jdou ty hodiny opracovat, nejlépe odflákat, kde můžou. Ale už nedbají na cíle firmy, aby se rozvíjela. Nechápu to. Když odvedou kvalitní práci, ta firma bude vydělávat více. Oni můžou mít větší plat, že to jako nechápu ty souvislosti.“* (Firma 9) *„Přibývá hlavně zaměstnanců, kteří si nechávají psát od psychiatrů, že se léčí psychicky a dělají si, co chtějí. (...) Doktoři jsou takoví, než by s pacientem něco řešili, tak mu dají neschopenku, ale nepřemýšlí nad tím, že každých prvních 14 dní z nemoci platí ten zaměstnavatel. A z čeho to má platit? Dřív to bylo ze státní kasy a bylo to hlídané státem. Ti doktoři si nedovolili psát tolik neschopenek. Dneska Vám napíše každý neschopenku. Ti zaměstnanci, když nedostanou neschopenku, jdou na úřad práce. Když tam nedostanou, jdou na sociálku a stejně si ty peníze někde seženou. Nemají potřebu chodit do práce v poslední době vůbec.“* (Firma 4) Ve dvou případech trápí majitele firem také současné spory mezi podřízenými, které se dle nich dříve nevyskytovaly. *„Začíná nám to tady trochu drhnout. Odsekávají, jsou nervózní. Komplikuje se úplně všechno. Vzhledem ke koruně jsou lidé ve stresu, že je nepouští na dovču. Už to asi není tak dobrý kolektiv, jako to býval.“* (Firma 5) *„Tenkrát té práce bylo mnohem více a oni neměli čas vymýšlet krávkoviny. Takže se prostě makalo, byla u toho i sranda. Byly to takové dobré party, i když já byl malý, takže jsem na to koukal zase jinak. Dneska jedna směna chodí žalovat na tu druhou, že vedoucí nadržuje. A ta zase já nevím co ... Může to vypadat, že nemají do čeho píchnout, tak vymýšlí, že ta přibrála, že ta to říkala. Chodí za námi, ty zase za vedoucí.“* (Firma 3)

## 7 Diskuze

V předchozí kapitole bylo vysvětleno, co kategorizovaná data znamenají, a přes tento systematický rozbor se výzkumnice zaměřovala na významy, jež se ve výpovědích respondentů ukrývají. Na tomto základě vznikl příběh strukturovaný dle výzkumných otázek. Nyní budou k vysvětlení dat z vlastního výzkumu připojena a porovnána zjištění z odborné literatury a dalších dosavadních výzkumů představených v teoretické části práce.

Z výzkumu AMSP (2015) vyplynulo, že 70 % zástupců převážně malých rodinných firem považuje skutečnost, že je podnik rodinný, za výhodu pro jeho fungování. Jako konkrétní výhody byly označovány flexibilita, stabilita, atmosféra ve firmě, etika v podnikání, přístup k zaměstnancům, jistota dlouhodobého fungování firmy, systém řízení a dlouhodobé plánování obecně. Pouze 6 % dotazovaných tuto skutečnost vnímá jako nevýhodu. Mnohé negativní jevy byly spojeny se vztahy, konkrétně respondenti zmiňovali systém řízení, atmosféru firmy, přístup k zaměstnancům, negativní vliv na rodinné vztahy a prolínání pracovních a rodinných vztahů (AMSP, 2015). Zátěžové situace se nejvíce objevují kvůli protínání soukromých a pracovních problémů, dále na základě rozšiřování týmu či dynamice vztahů ve firmě (AMSP, 2018). Jako další typickou vlastnost rodinných firem označil Brinkerink et al. (2020) organizační identitu, která významně ovlivňuje také firemní strategii.

Nové výsledky výzkumu této práce potvrzují pozitivní nahlížení na rodinné firmy. Dokazuje to například odpověď respondenta firmy číslo 7: „*V rodinném podniku všichni souzní. Přijde mi to fajn. Menší podniky mám raději než korporace. Protože mi přijde, že v té rodině to vždycky funguje tak, že se ti lidé domluví a je to takové pozitivnější.*“ (Firma 7) K dosavadním zjištěním je potřeba doplnit další typické rysy. Mezi výhody malých rodinných firem lze, kromě jiného, dále řadit důvěru, kvalitu, ochotu, solidaritu, svobodu, skromnost, rychlost, tradici, stabilní tým, výhodu malé skupiny lidí a s tím související okamžitou domluvu při objednávkách apod. Typické rysy, jako osobní přístup, vztahy se zaměstnanci, klienty a podpora místní komunity mohou být vnímány i negativně, jsou tedy ambivalentní. Totéž platí pro možnost ovlivňovat svou mzdu dle produktivity firmy. Petruš et al. (2016) uvádí jako jeden z rozdílů rodinných firem od nerodinných „*ochotu členů rodiny pracovat za minimální výdělek a poskytnout půjčku proto, aby podnik nezkrachoval*“ (s. 65), což koresponduje s postupy zkoumaných malých rodinných firem. Za jejich nevýhody lze považovat absenci finančního zázemí, nejasné kompetence i prolínání soukromého

a pracovního života, ale v případě zkoumaného vzorku toto nelze pokládat za nezvladatelné. Představitelé těchto firem trápí více jiné skutečnosti charakteru velikostního spíše než rodinného. Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců způsobuje potíže při jejich náboru a udržení (například kvůli benefitům a vyššímu finančnímu ohodnocení ze strany větších společností). Získávání motivovaných a zkušených zaměstnanců (v případě teoretických východisek jako rozšiřování týmu) a přehnaná byrokracie jsou hlavní problémy, se kterými se malé rodinné firmy v současnosti potýkají. Dále jsou to vztahy na pracovišti, silná konkurence a nedocnění (nejen ze strany zákazníků).

*„Zjednodušení státní administrativy slibují už 20 let a je toho čím dál více.“ (Firma 4)*  
*„Ta naše hlavní práce je na poli s těmi zvířaty. Oni mají jedinou práci v té kanceláři u toho stolu. V podstatě si ta pravidla sami dělají a oni sami nejsou schopní se v tom vyznat. Takže jakým způsobem se v tom pak máme vyznat my? Tohle беру jako hodně obrovský nával byrokracie. Ať už evidence pozemků, hospodářských zvířat a všechno kolem. Je toho neskutečně mnoho.“ (Firma 1)* Problém byrokracie je kontroverzní, neboť patřičné instituce již na snižování administrativní zátěže dlouhodobě pracují (MPO, 2019b; MPO, 2021a; Petřů et al., 2016). Respondenti však žádné snížení administrativy zatím nezaznamenali.  
*„Když řeknu třeba účetní, ta do třetiny neřeší nic jiného než nárůst papírů, který ji přibyl.“ (Firma 5)*  
*„Hlavně to, že oni po nás chtějí spoustu důkazů, pravidel a tak, ale ostatně sami ty pravidla pořádně neznají. A jak do těch pravidel máme proniknout my? (...) Na každou věc je jiný úřad a v podstatě všechno to jsou státní úřady a oni nejsou schopní si ty informace mezi sebou předávat. Takže já stejnou věc musím dodat několika různým úřadům. (...) Tohle se řeší už asi pět let a zatím se k tomu nedospělo. Já to mám všechno v počítači na portálu farmáře, který je spravovaný ministerstvem zemědělství a nechápu proč tam nedají přístup tomu statistickému úřadu, který takhle několikrát ročně všechny zemědělce obesílá.“ (Firma 1)* Při podpoře malých rodinných firem by proto respondenti uvítali především zjednodušení byrokracie. Z výzkumu AMSP (2017) vyplývá, že v rámci pomoci od státu *„nejčastěji firmy projevíly zájem o snížení odvodů za zaměstnance v méně rozvinutých regionech“* (s. 9), což bylo okrajově navrženo i respondenty ve vlastním výzkumu. V první řadě je nutné brát v potaz potřeby malých firem. Jejich podpora může pomoci i větším podnikům, zatímco pravidla a podmínky na míru větších podniků znamenají nesmírnou zátěž pro malé podniky (Evropská komise, 2009).

Pohled na rodinné firmy z genderové perspektivy se nejeví jako příležitost k nalezení jejich jedinečných vlastností, avšak jisté rysy se v teoretické a empirické části práce shodují.

Ženy se v některých případech angažují v podniku, i když jsou právě na mateřské dovolené. Častěji působí v neoficiálních pozicích, například v roli „spojky“, jak výstižně uvádí jednatel firmy číslo 3. Více komunikují a mají větší pochopení a cit pro hodnocení dobré práce zaměstnanců oproti spíše kritizujícím mužům (Eagly et al., 2003; Pospíšilová et al., 2020).

*„U rodinných firem je kladen vyšší důraz na zodpovědnost, poctivost, čestnost a spravedlivost. To je dáno tím, že cílem není pouze finanční zisk“* (AMSP, 2018, s. 14). Mensching et al. (2014) uvádí, že jsou rodinné firmy často motivovány nefinančními faktory, a v tomto smyslu zmiňují SEW jako klíčový faktor oddělující rodinné firmy od nerodinných. Nová zjištění potvrzují výskyt SEW a jeho jednotlivých dimenzí v malých rodinných firmách. Tento koncept vhodně vysvětluje jejich jednání. Při zodpovězení otázky ohledně důležitosti jednotlivých komponent autorka vycházela ze základních dimenzí SEW, kterými jsou vliv a kontrola rodiny, ztotožnění rodinných příslušníků s firmou, pevné společenské vazby, emocionální spojení a nástupnictví (Berrone et al., 2012). Nástupnictví, jako jedno z klíčových specifíků rodinných firem (Servus et al., 2018), je jistě žádoucí, ale určitě nefiguruje jako nejdůležitější, alespoň u malých rodinných firem toto většinou neplatí. Mezigenerační přenos by neměl zastínit ostatní specifika. Z realizovaného výzkumu autorky vyplývá, že u malých rodinných firem mají hlavní prioritu pevné společenské vazby. Respondenti hovoří především o kolektivu, osobních vztazích s ostatními a přístupu k zaměstnancům jako k rodině. Vliv a kontrola ze strany rodiny nad firmou je taktéž velice důležitá, a to současně i pro jiné zapojené osoby mimo podnik, například starosty (Štichhauerová & Pelloneová, 2017).

Mensching et al. (2014) míní, že rodinné firmy často jednají konzervativněji, aby se vyhnuly neúspěchu, a dávají si pozor také na obchodní příležitosti, jež by na firmu mohly mít negativní dopad. Machek (2017a) vytvořil první český přehled literatury rodinného podnikání. Dle něj *„se autoři většinou shodují na tom, že rodinné firmy přikládají SEW větší důležitost než finančním cílům“* (s. 17). Ovšem SEW není důležitým způsobem jednání pro všechny rodinné firmy ve stejné míře (Vanderkhof et al., 2014). Někteří mu přikládají menší a jiní o poznání větší význam (Machek, 2017a). Jaký je to typ firmy, jež si více uvědomuje finanční cíle a je ochotna je na úkor SEW prosazovat? A v čem se od ostatních odlišuje? Odpovědi na tyto otázky se autorce, vzhledem k designu výzkumu, nepodařilo zjistit. Souhrnně lze však říci, že jednotlivé komponenty SEW jsou i v těch nejkrajnějších případech



preferovány před finančními cíli. Toto je dáno rodinným přístupem k podnikání i velikostí. Vzhledem k velikosti kolektivu jsou si zaměstnanci a rodinní příslušníci blíže a v rámci těchto vztahů mají své preference a hodnoty.

Rodinné podnikání posiluje výše zmíněné hodnoty. Možnost předávání těchto hodnot další generaci proto motivuje v rodinném podnikání setrvat (Petrů et al., 2016). Jeden ze čtyř bratrů, a současně nástupců, jednatel malé rodinné firmy z Příbramska, například učí své děti, že *„peníze nejsou všechno. (...) Důležité jsou rodinné vztahy.“* (Firma 6) Často hrdost, úcta, tradice, pospolitost a čest vedou k tomu, že malé rodinné firmy pokračují po generace. Vidina lepší budoucnosti a dobře nakročeného rodinného byznysu motivuje potomky k pokračování v cílech svých rodičů. Někdy však nastává situace, že děti mají lepší vzdělání mimo podnikatelskou oblast<sup>21</sup>, nestojí o firmu, či ji zakladatelé nedelegují na své potomky, protože firma neprosperuje.

---

<sup>21</sup> Dle AMSP (2015) 38 % malých rodinných firem nemá z těchto důvodů, komu podnik předat.

## 8 Závěr

Cílem této práce bylo identifikovat specifika malých rodinných firem a zhodnotit důležitost jednotlivých komponent SEW.

Na teoretický úvod do problematiky a definici základních pojmů navázalo vlastní výzkumné šetření autorky. V rámci hlavní části práce hledala odpovědi na výzkumné otázky a výsledky následně rozdělila dle odpovídajících témat. Naplnit cíle práce se rozhodla za pomoci kvalitativního výzkumu, který je, vzhledem k povaze SEW, více vyhovující. Nevýhoda kvalitativních výzkumů však je, že sběr a analýza vyžadují velké množství času a pozornosti. Výzkumník mnohdy zapojuje své dojmy více než je žádoucí. Odpovědi na stanovené výzkumné otázky byly zjišťovány prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů. Při tomto typu interview nejsou vždy otázky pokládány ve stejném znění ani pořadí. Respondent tak má prostor vyprávět to, co on považuje za důležité. Zároveň pokládané otevřené otázky tazatelem drží strukturu jeho vyprávění. Celkem bylo provedeno 9 kompletních rozhovorů se zástupci malých rodinných firem na Příbramsku v dubnu 2021. Již z komunikace s rodinnými podniky lze pozorovat solidaritu, soudržnost a blízkost, protože jsou ochotnější spolupracovat, ale i napětí a nejistotu kvůli časovému vytížení nebo současné pandemii.

První výzkumná otázka zněla: „Jaká jsou specifika malých rodinných firem?“ Specifiky rodinných firem se zabýval výzkum AMSP (2015), který se mimo jiné zaměřoval na výhody a nevýhody tohoto typu firmy. Jako výhody rodinného podnikání byly označeny flexibilita, stabilita, atmosféra ve firmě, etika v podnikání, přístup k zaměstnancům, jistota dlouhodobého fungování firmy, systém řízení a dlouhodobé plánování obecně. Za nevýhody byly označovány především vlastnosti rodinných firem spojené se vztahy uvnitř organizační kultury, jako systém řízení, atmosféra firmy, přístup k zaměstnancům, negativní vliv na rodinné vztahy a prolínání pracovních a rodinných vztahů. Vlastní výzkum autorky ukázal, že u rodinných firem je znatelný zápal a nadšení z toho, co dělají. K fungování firmy a rodiny přistupují spíše pozitivně a navzdory v některých případech navzdory až existenčním problémům mají nenahraditelné pouto ke svému rodinnému podniku, neboť rodinná firma znamená zázemí, na které se lze spolehnout. Respondenti si zakládají na osobních vztazích a kvalitě.

Malým rodinným firmám by měla být věnována větší pozornost ze strany státu, neboť potřebují pomoci hlavně při získávání vhodných zaměstnanců a snížit administrativní zátěž napříč obory. Tyto firmy často tuto podporu vrací v rámci pomoci v regionu, kde

působí (podpora místních sportovních a kulturních klubů, udržitelnost, charita, turismus, zpomalování vylidňování venkova apod.).

Jako jedno z klíčových specifíků rodinných firem, vyplývajících z odborné literatury, je skutečnost, že jsou rodinné firmy často motivovány nefinančními faktory, a v tomto smyslu zmiňují socioemocionální bohatství jako klíčový koncept objasňující jejich chování (Mensching et al., 2014). Tento jev byl realizovaným výzkumem autorky potvrzen.

Druhá výzkumná otázka zněla: „Je SEW preferováno před finančními cíli?“ Tato otázka měla za úkol ověřit tvrzení, že rodinné firmy často jednají konzervativněji, aby se vyhnuly neúspěchu. Konkrétně se vyhýbají obchodním příležitostem, jež by na firmu mohly mít negativní dopad (Mensching et al., 2014) anebo na úkor růstu zachovávají své socioemocionální bohatství. Toto tvrzení se autorčiným výzkumem spíše potvrdilo.

Třetí výzkumná otázka zněla následovně: „Jaká je důležitost jednotlivých komponent SEW?“ Autorka vycházela z pěti základních dimenzí, které stanovil Berrone et al. (2012). Vlastní výzkum autorky odhalil, že dotazovaní zástupci rodinných firem na Příbramsku považují zcela jednoznačně za nejdůležitější pevné společenské vazby uvnitř i vně podniku. Na druhé příčce se umístilo uplatňování vlivu rodiny a kontrola nad firmou. Dále následuje ztotožnění rodinných příslušníků s firmou a citové vazby. Navzdory očekávání autorky plynoucího z rešerše, že nástupnictví je nejpobulárnější, a tudíž patrně nejdůležitější, respondenti této dimenzi přikládají nejmenší důležitost. To ovšem neznamená, že ji považují za nedůležitou.

Čtvrtá výzkumná otázka byla následující: „Co vede k tomu, že rodinná firma (ne)pokračuje v další generaci?“ Ze získaných odpovědí představitelů malých rodinných firem vyšlo najevo, že jsou si vědomi svého úsilí, tradice, budování a udržení dynastie a z tohoto důvodu cílí na mezigenerační výměnu. V porovnání s výzkumem AMSP (2015), podle kterého nemá 38 % malých rodinných firem nástupce, jenž by podnik převzal, jelikož se majitelé rozhodli svým dětem dopřát lepší vzdělání mimo jejich podnikatelskou oblast, se vlastním výzkumem autorky prokázalo, že většina zkoumaných firem se v procesu mezigeneračního přenosu nachází nebo plynule a úspěšně k předání již došlo. Ve druhém případě si respondenti představují podobný průběh také u svých dětí. V horší situaci se ocitají bezdětní zakladatelé a od toho se odvíjí také jejich jednání. Jedna malá rodinná firma má následovníky, ale ti neprojevují o převzetí firmy zájem. Výzkum AMSP (2015) také odhalil, že by 58 % respondentů uvažovalo o prodeji firmy, pokud by dostali výhodnou nabídku. Tato informace se s autorčiným výzkumem spíše neshoduje. Více než polovina majitelů

malých rodinných firem z Příbramska by svůj podnik za výhodné nabídky neprodala kvůli citovým vazbám, svobodě, vztahu k místu a know-how. Ti, jenž by firmu prodali, se odkazují na značný úbytek starostí a podnikatelské úmysly, protože i když se rodinný podnik vyznačuje tradicí, stále je to jen předmět výděлку.

Autorka shledává zajímavým, že některé výsledky se opakují i napříč obory. Nezáleží tedy na oblasti podnikání a malé rodinné firmy se v některých postojích shodnou. Je pravděpodobné, že by výzkum došel k podobným výsledkům i u jiných malých rodinných firem mimo okres Příbram. Zdali jsou však daná zjištění skutečně typická pro malé rodinné firmy v celé zemi, je na místě nadále zkoumat, neboť v této oblasti zatím neexistuje dostatek (kvalitativních) výzkumů, s nimiž by bylo možné nová zjištění porovnat.

V současnosti shledává autorka jako vhodný způsob zkoumání malých rodinných firem technikou kvantitativního výzkumu navazujícího na tuto práci, avšak srovnávajícího jednotlivé skupiny – tedy rodinné firmy versus nerodinné, malé firmy versus velké a rodinné firmy malé versus rodinné firmy velké. Kromě konkrétních dimenzí SEW, zkoumaných v širokém záběru by mohl být následující výzkum zaměřený pouze na jednu z nich (nikoli nástupnictví, ale například pevné společenské vazby) a mohl by sledovat její formy. Pevné sociální vazby mohou mít například v rámci komunity podobu podporování místních klubů, spolků, charity apod. Jsou ve štědrosti určité rozdíly mezi rodinnými a nerodinnými firmami? Případně v tomto hraje roli velikost podniku? Nebo podpora charitativní činnosti není vzhledem k těmto skupinám nikterak specifická?

Jakým způsobem tuto problematiku vidí ostatní v porovnání se zástupci firem? Odpovědi mohou být zcela odlišné. Zkoumat SEW z perspektivy první skupiny dle autorčiny klasifikace se zdá být nejpříhodnější<sup>22</sup>. Avšak zaměření se hlouběji například na obecná specifika z pohledu druhé či třetí skupiny, může být velmi přínosné. Jak se pracuje v rodinných firmách a shledávají zaměstnanci určité rozdíly u malých a větších firem? Vyhovuje zaměstnancům spíše pracovat pro malé (rodinné) firmy nebo velké (rodinné) společnosti a kvůli čemu? Co hraje klíčovou roli při výběru zaměstnavatele? Směřovali by výsledky v závěru opět k SEW? To, a celá řada dalších otázek vyvstane, pokud se výzkumník rozhodne zkoumat rodinné podnikání z hlediska SEW.

---

<sup>22</sup> Autorka dělí sociologický výzkum rodinného podnikání dle skupin, jejichž perspektiva je zkoumána (viz kapitola 6.4): 1. představitelé firem, 2. zaměstnanci a potenciální rodinní nástupci, 3. ostatní.

## 9 Seznam použitých zdrojů

Ahl, H. (2004). *The Scientific Reproduction of Gender Inequality: A Discourse Analysis of Research Texts on Women's Entrepreneurship*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Ahl, H., S. Marlow. (2012). Exploring the Dynamics of Gender, Feminism and Entrepreneurship: Advancing Debate to Escape a Dead End? *Organization* 19 (5): 543-562, <https://doi.org/10.1177/1350508412448695>.

Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *Academy of Management Review*, 28 (1), 13-33.

Amsp.cz. (2015). *Situace rodinných firem: výsledky výzkumu*. [https://amsp.cz/uploads/dokumenty\\_2015/Pruzkumy/Vysledky\\_32.pruzkumu\\_rod.firmy\\_A\\_MSP\\_CR\\_na\\_web.pdf](https://amsp.cz/uploads/dokumenty_2015/Pruzkumy/Vysledky_32.pruzkumu_rod.firmy_A_MSP_CR_na_web.pdf)

Amsp.cz. (2018). *Výroční průzkum k trendům rodinného podnikání*. <https://amsp.cz/58-pruzkum-amsp-cr-vyrocní-pruzkum-k-trendum-rodinneho-podnikani/>

Amsp.cz. (2019). *03 Zář drevmag.com: Rodinné firmy budou moci díky AMSP ČR používat značku "Česká rodinná firma"*. <https://amsp.cz/rodinne-firmy-budou-moci-diky-amsp-cr-pouzivat-znacku-ceska-rodinna-firma/>

Asociace rodinných firem. (2020). *Výsledky průzkumu Odolná rodinná firma 2020*. <http://odolnafirma.cz/>

Babinec, I. (2020). Rodinné podnikanie na Slovensku. *Študentský odborný časopis*, 15 (32), 16-20.

Beehr, T. A., Drexler, J. A., & Faulkner, S. (1997). Working in small family businesses: Empirical comparisons to nonfamily businesses. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 297-313.

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejía, L.R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research, *Family Business Review*, 25 (3), 258-279.

Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejía, L.R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?, *Administrative Science Quarterly*, 55 (1), 82-113.

Brinkerink, J., Rondi, E., Benedetti, C., & Arzubiaga, U. (2020). *Family business or business family? Organizational identity elasticity and strategic responses to disruptive innovation*.

Cambridgedictionary.org. (2021) *Work-life balance*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/work-life-balance>

- Cappuyns, K., Astrachan, J. H., & Klein, S. B. (2002). *Family businesses dominate*. Barcelona: International Family Enterprise Research Academy (IFERA).
- Carrigan, M., & Buckley, J. (2008). What's so special about family business? An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses. *International Journal of Consumer Studies*, 32, 656-666.
- Casson, M. (1999). The economics of family firms. *Scandinavian Economic History Review*, 47(1), 10-23.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Czso.cz. (2020, 4. února). *Charakteristika okresu Příbram*. [https://www.czso.cz/csu/xs/charakteristika\\_okresu\\_pribram](https://www.czso.cz/csu/xs/charakteristika_okresu_pribram)
- Databáze strategií. (2015). Strategie území správního obvodu ORP Sedlčany 2015-2024. <https://www.databaze-strategie.cz/cz/sedlcany/strategie/strategie-uzemi-spravniho-obvodu-orp-sedlcany-2015-2024?typ=download>
- Deephouse, D.L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms Have Better Reputations Than NonFamily Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories, *Journal of Management Studies*, 50 (3), 337-360.
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5 (1), 15-29.
- DSO ORP Příbram. (2015). Strategie území správního obvodu ORP Příbram v oblasti předškolní výchovy a základního školství, sociálních služeb, odpadového hospodářství, cestovního ruchu a v oblasti aglomerace téma zaměstnanost. <https://www.dsopribram.cz/o-svazku/dokumenty-1/dokumenty/strategie-uzemi-spravniho-obvodu-orp-pribram-1/>
- Dunn, B. (1999). The family factor: The impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions. *Family Business Review*, 12, 41-60.
- Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 785-802.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C., & Van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 95, 568-591.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22, 545-565.
- Evropská komise. (2009). *Think Small First – Considering SME interests in policy-making*. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10038?locale=cs>

Evropský parlament. (2017). *Rodinné podniky v Evropě: Usnesení Evropského parlamentu ze dne 8. září 2015 o rodinných podnicích v Evropě (2014/2210(INI))*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:52015IP0290&from=EN>

Forbes.cz. (2019) *Výzva: Jak dosáhnout work-life balance*. <https://forbes.cz/vyzva-jak-dosahnout-work-life-balance/>

Gomez-Mejía, L. R., Haynes, K., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.

Gomez-Mejía, L.R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms, *Academy of Management Annals*, 5 (1), 653-707.

Gottardo, P., Moisello, A. M. (2015). The impact of socioemotional wealth on family firms' financial performance. *Problems and Perspectives in Management*, 13 (1), 67-77.

Havlová, J. (1994). Podnikání jako povolání? *Sociologický časopis*, červen 1994, 30 (2), 179-189.

Heck, R. K., Hoy, F., Poutziouris, P. Z., & Steier, L. P. (2008). Emerging Paths of Family Entrepreneurship Research. *Journal of Small Business Management*, 46 (3), 317-330.

Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* (Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání). Portál.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

Jandourek, J. (2001). *Sociologický slovník*. Portál.

Kašparová, K., Kunz, V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Kellermanns, F.W., Eddleston, K.A., & Zellweger, T. (2012). Extending the Socioemotional Wealth Perspective: A Look at the Dark Side, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36 (6), 1175-1182.

Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21, 59-71.

Kocianová, R. (2012). *Personální řízení východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.

Konečný, M. (2005). *Podniková ekonomika*. 5. vydání. Brno: CERM.

Koráb, V. et. al. (1998). *Jak pracují malé rodinné firmy*. Brno, Czechia: VUT, Podnikatelská fakulta.

Koráb, V. (2008). *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje*. Brno, Czechia: VUTIUM.

Koráb, V., Hanzelková, A., & Mihalisko, M. (2008). *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press.

Leitterstorf, M.P., & Rau, S.B. (2014). Socioemotional wealth and IPO underpricing of family firms, *Strategic Management Journal*, 35 (5), 751-760.

Linhart, J., Vodáková, A., & Petrušek, M. (Eds.). (1996). *Velký sociologický slovník*. Karolinum.

Machek, O. (2017a). *Rodinné firmy*. C.H. Beck.

Machek, O. (2017b, 1. června). *Vše o rodinných firmách*. <https://archiv.ihned.cz/c1-66798800-vse-o-rodinnych-firmach-v-dobe-krize>

ManagementMania.com. (2020, 30. září). SWOT analýza. <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

Marlow, S. (2014). Exploring Future Research Agendas in the Field of Gender and Entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship* 6 (2), 102-120, <https://doi.org/10.1108/IJGE-01-2013-0003>.

May, P. (2009). Familienunternehmen erfolgreich führen—Von der Inhaber-Strategie zur Unternehmens-Strategie. *ZfB*, Special Issue 2, 113-126.

May, P. (2012). *Erfolgsmodell Familienunternehmen: Das Strategie-Buch*. Murmann.

May, P. (2017). *Die Inhaberstrategie im Familienunternehmen: Eine Anleitung*. Murmann Publishers.

Mestoprobyznys.cz (2019). *Kompletní výsledky Středočeský kraj 2019*. [https://www.mestoprobyznys.cz/wp-content/uploads/2020/09/Kompletni\\_vysledky\\_Stredocesky-kraj\\_2019.pdf](https://www.mestoprobyznys.cz/wp-content/uploads/2020/09/Kompletni_vysledky_Stredocesky-kraj_2019.pdf)

Mensching, H., Kraus, S., & Bouncken, R. B. (2014). socioemotional wealth in family firm research – a literature review. *Journal of International Business and Economics*, 14 (4), 165-172.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Mpo.cz. (2015). *Aplikační výklad pro vymezení pojmů drobný, malý a střední podnikatel a postupů pro zařazování podnikatelů do jednotlivých kategorií*. <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/54344/64505/659437/priloha021.pdf>

Mpo.cz. (2019a). *Nástupnictví v rodinné firmě, jak na to*. <https://www.komora.cz/files/uploads/2019/11/N%C3%A1stupnictv%C3%AD-v-rodinn%C3%A9-firm%C4%9B.pdf>



Mpo.cz. (2019b, 9. července). *Podnikatelům by měla ubýt administrativa, počítá s tím plán MPO*. <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/regulace-podnikani-a-snzovani-administrativni-zateze/podnikatelum-by-mela-ubyt-administrativa--pocita-s-tim-plan-mpo--247476/>

Mpo.cz. (2020a, 26. února). *Definice rodinného podniku*. <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku-253096/>

Mpo.cz. (2020b, 19. srpna). *Program Záruka 2015 až 2023*. <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/narodni-programy-na-podporu-msp/zaruka/program-zaruka-2015-az-2023--249745/>

Mpo.cz. (2021a). *Strategie podpory malých a středních podniků v České republice pro období 2021–2027*. <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2021/3/Strategie-podpory-MSP-v-CR-pro-obdobi-2021-2027.pdf>

Mpo.cz. (2021b). *Strategie podpory malých a středních podniků v České republice pro období 2021–2027 Příloha 1 Analýza segmentu MSP v ČR dle klíčových oblastí*. [https://www.statnisprava.cz/rstsp/clanky.nsf/att/a4E751C3A4BFF7CE1C1258696002B6CA3/\\$File/Priloha\\_1\\_Analyza-segmentu-MSP-v-CR-dle-klicovych-oblasti.pdf](https://www.statnisprava.cz/rstsp/clanky.nsf/att/a4E751C3A4BFF7CE1C1258696002B6CA3/$File/Priloha_1_Analyza-segmentu-MSP-v-CR-dle-klicovych-oblasti.pdf)

Mišovič, J. (2019). *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Sociologické nakladatelství (SLON).

Mura, L., & Mazák, M. (2018). *Innovative Activities of Family SMEs: Case Study of the Slovak Regions*. (PDF) Innovative Activities of Family SMEs: Case Study of the Slovak Regions (researchgate.net)

Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15, 205-222.

Odehnalová, P. (2011) *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita.

Petlina, A., & Koráb, V. (2015). Family Business in the Czech Republic: Actual Situation. *Trendy ekonomiky a managementu*, IX (23), 32-42.

Petrtyl, J. (2017, 18. prosince). SWOT analýza. Marketing Mind. <https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>

Petrů, N., Jakubíková, D., & Vacek, J. (2016). Rodinné podnikání v České republice-historie a současnost. *Socioekonomické a humanitní studie*, 6 (2), 62-75.

Pospíšilová, M., Jurik, N., Křížková, A., Cavender, G. (2020). *Genderové nerovnosti ve společném podnikání partnerů v České a Slovenské republice*. Sociologický ústav AV ČR, v.v.i., Praha, 2020.

Pribram.eu. (2014, 20. března). *Historie*. <https://pribram.eu/mesto-pribram/o-meste/historie.html>

Pribram.cz. (2019, 7. března). *Nejpřívětivějším městem pro podnikatele ve středních Čechách byla loni Příbram*. <https://www.pribram.cz/clanek/nejpriveivejsim-mestem-pro-podnikatele-ve-strednich-cechach-byla-loni-pribram/12978/>

Servus, S., Elischer, D., & Horáček, T. (2018). *Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání*. Wolters Kluwer ČR.

Sciascia, S., Mazzola, P., & Kellermanns, F.W. (2014). Family management and profitability in private familyowned firms: introducing generational stage and the socioemotional wealth perspective, *Journal of Family Business Strategy*, 5 (2), 131-137.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25 (1), 5-15.

Shepherd, D. A., Wiklund, J., & Haynie, J. M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24, 134-148.

Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., & Laveren, E. (2014). The entrepreneurial orientationperformance relationship in private family firms: the moderating role of socioemotional wealth, *Small Business Economics*, 43 (1), 39-55.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 450-473.

Srpková, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Grada.

Synek, M. (2000). *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha : C.H.Beck. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Grada.

Šimonová, K., & Šafránková, J. (2015). Work-life balance as rediscovered modern trend in HR management. *Sociálně-ekonomická revue*. Trenčín: Fakulta sociálněekonomických vztahov, 2015, ISSN: 1336-3727

Štichhauerová, E., & Pelloneová, N. (2017). Význam rodinného podnikání v obcích ČR. In: *Trendy v podnikání*, roč. 7, číslo 3, s. 51-59.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9 (2), 199-208.

Tuncay, M. (2015). *SWOT Analysis in Strategic Management and a Sample Application in Public*. Universidad Azteca.

Uhlaner, L. M. (2006). Business family as a team: Underlying force for sustained competitive advantage. In P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrnios, & S. B. Klein (Eds.), *Handbook of research on family business* (pp. 125-144). Cheltenham, England: Edward Elgar.

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.

Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2014). The effect of organizational characteristics on the appointment of nonfamily managers in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth, *Family Business Review*, 28 (2), 104-122.

Vargas, A. M. (2020). *Applying labour law to micro, small and medium-sized enterprises: A comparative study of 16 countries*. Applying labour law to micro, small and medium-sized enterprises: (ilo.org).

Wasserman, N. (2006). Stewards, Agents, & the Founder Discount, executive compensation in new ventures, *The Academy of Management Journal*, 49 (5), 960-976.

Westhead, P., Cowling, M., & Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, 14, 369-382.

Xi, J. M., Kraus, S., Filser, M., & Kellermanns, F. W. (2015). Mapping the field of family business research: past trends and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11 (1), 113-132.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Ve znění účinném k 29.4.2021.  
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Ve znění účinném k 29.4.2021.  
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Ve znění účinném k 29.4.2021.  
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Ve znění účinném k 29.4.2021.  
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Ve znění účinném k 29.4.2021.  
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>

Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J., & Chua, J. (2011). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 1, 1-36.

## 10 Seznam zkratk

AMSP	Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OZ	Občanský zákoník
SEW	Socioemotional wealth, socioemocionální bohatství
SWOT	Strenghts (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby)

## 11 Přílohy

### 11.1 Příloha 1

	<b>Předmět podnikání</b>	<b>Zapojení rodiny</b>	<b>Pohlaví</b>	<b>Interview</b>
<b>Firma 1</b>	ekologické zemědělství	spíše sám	muž	online
<b>Firma 2</b>	hostinská činnost, ubytování	vícegenerační	muž	online
<b>Firma 3</b>	maloobchod	vícegenerační	muž	telefonicky
<b>Firma 4</b>	úklidové služby	s partnerkou	muž	telefonicky
<b>Firma 5</b>	prodej a servis vozů	spíše vícegenerační	muž	telefonicky
<b>Firma 6</b>	automobilový průmysl	vícegenerační	muž	telefonicky
<b>Firma 7</b>	úprava vody	vícegenerační	žena	online
<b>Firma 8</b>	pojišťovnictví	vícegenerační	muž	telefonicky
<b>Firma 9</b>	topné systémy, čerpadla	s partnerem	žena	online
<b>Firma 0*</b>	autobusová doprava	vícegenerační	žena	osobně
<b>Firma 99**</b>	pekařství	není známo	muž	email

\*S firmou číslo 0 provedla výzkumnice stručný nultý rozhovor pouze z důvodu testování relevance a srozumitelnost otázek ve scénáři.

\*\*S firmou číslo 99 se rozhovor bohužel neuskutečnil. Výzkumu se rozhodla neúčastnit, ale proběhla stručná emailová korespondence, z níž autorka čerpá jednu citaci.

## 11.2 Příloha 2

Scénář rozhovorů – Problematika malých rodinných firem na Příbramsku

### 0 Úvod

Představení se + upozornit, že rozhovor budeme z důvodu následné analýzy nahrávat, ale nahrávku použijeme pouze pro analýzu.

[podepsání Informovaného souhlasu]

Představení výzkumu – cílem je porozumět lépe tomu, jak sami členové rodinných firem vidí své podnikání a čemu přisuzují velkou váhu. Jaký to má pro ně význam a co jim to přináší. Co je motivuje v této formě setrvat a jaké jsou popř. bariéry, jež jim jejich fungování stěžují. Co je pro malé rodinné firmy typické ať jisté pozitivní vlastnosti či nějaké problémy. Budeme si tedy povídat o Vašem názoru, Vašich zkušenostech v rámci rodinného podnikání. Zajímá nás, co je pro vás při tom důležité, s jakými problémy se potýkáte a jak to třeba vidíte do budoucnosti. Neexistuje správná či špatná odpověď – podstatné je, abyste byl/a upřímný/á a sdělil/a nám, jak to máte právě Vy.

### 1 Představení

1.0 Začneme jen krátce se základními informacemi o vašem podniku:

1.0.1 Jaký je hlavní obor činnosti vaší firmy?

Kolik je tam lidí/ zaměstnanců?

Kteří rodinní příslušníci jsou aktivně zapojeni do podnikání?

1.0.2 Jak funguje váš byznys?

Jak je vaše firma koordinována?

Kdo dělá co? Kdo je na vedoucí pozici? (proč)

1.1 Jaká je tam konkrétně Vaše pozice?

Jste první/druhá generace, která ve Vaší rodině podniká?

1.2 Proč jste se rozhodli podnikat takhle v rodinném kruhu?

Co vás motivovalo k této formě podnikání?

Co vás vedlo k založení rodinné firmy?

### 2 Specifika

2.0 Vznik podniku

Jste na trhu už ... (pokud se nemýlím). Řekl/a byste, že je to dlouho? Čím, myslíte, že to je, že fungujete na trhu skoro po tři generace/ čtvrt století ..?

Co je dlouhodobým cílem vašeho podnikání?

Co Vás motivuje v rodinném podnikání setrvat?

Máte třeba nějaké vize, co zlepšit? (popř. zkušenosti z jiných firem)

2.1 Když se řekne rodinný podnik – co to pro vás znamená?

Domníváte se, že fakt, že se jedná o RP, představuje výhodu pro fungování vaší firmy?

Proč ano/ne? Kvůli čemu? Co hlavně? Napadá Vás ještě něco ...?

Co vnímáte jako přidanou hodnotu té „rodinnosti“?

Upozorňujete na to, že jste rodinná firma např. vaše klienty či partnery? Proč?

Jak myslíte, že na vaši firmu nahlízejí zákazníci?

2.2 Co je podle Vás typické pro MALÉ RODINNÉ firmy (nějaké specifické vlastnosti)?

Co myslíte, že vás třeba odlišuje od veřejně obchodovaných společností?

Jaké mají RF konkrétně třeba výhody a nevýhody?

(SWOT) A zkuste třeba rovnou roztřídit na silné a slabé stránky jako jisté vnitřní charakteristiky malých rodinných firem. A na hrozby a příležitosti jako faktory, které ovlivňují rodinnou firmu naopak z venku.

Co tedy vnímáte jako (svou) silnou stránku? A slabou? Napadají Vás nějaké hrozby (z negativního) a příležitosti (z pozitivního pohledu)?

2.3 Myslíte, že mají RF nějaký význam pro společnost? Jaký?

Dá se to nějak generalizovat bez ohledu na obor podnikání?

Komunitní soudržnost – přispíváte k jejímu budování nějakým způsobem?

2.4 gender – postavení žen v podniku

Kolik žen z rodiny ve vašem podniku působí?

Jakou roli podle Vás sehrávají ženy v rodinné firmě?

Působí na formálních, nebo neformálních pozicích? (tedy mají oficiální pozici, nebo jen „pomáhají“ a mají k tomu svou vlastní práci/ jsou na rodičovské dovolené atp. Právě tomu se věnujeme v teoretické části v kapitole o genderu)

Máte pocit, že jsou s působením žen v podnikání spojeny nějaké stereotypy? Pokud ano, jaké konkrétně?

### 3 Aktuální témata

Čím se nyní nejvíce zabýváte?

Co teď patří k nejčastěji řešeným tématům? (vytváření rezerv, ...)

Jaké jsou nyní vaše priority k řešení?

### 4 Problémy

4.0 Co vás v současné době jako rodinnou firmu nejvíce trápí?

Co musíte nyní řešit?

S čím nejste spokojeni?

#### 4.0.1 Pandemie

Musíte se kvůli koronaviru např. vzdát některých svých zaměstnanců?

Řekl/a byste však, že máte větší šanci přežít toto období oproti ostatním (nerodinným) firmám? Nebo stejnou/ nehraje to roli .. Proč? Díky čemu?

Cítíte se být „tahounem“ při zvládnutí současné krize? Proč (ano/ne)? Jak konkrétně?

#### 4.0.2 Nástupnictví

Cílíte na předání firmy v rámci rodiny? (je cílem vaší firmy, aby vedení převzal někdo z rodinných příslušníků?)

Co vás vede k tomu, (ne)pokračovat v další generaci? Proč?/Čím to?

Kdybyste uvažovali o nástupu mladší generace – kdo z vašich dětí/vnoučat by to byl?

4.1 Jaké jsou vaše největší problémy v podnikání obecně?

S jakými problémy se nejčastěji potýkáte (na úrovni toho, že jste malá rodinná firma)? Jedná se např. o nedostatek financí/ zákazníků, velká konkurence, vysoké náklady, nástupnictví..?

Zkuste prosím detailněji popsat ..

##### 4.1.1 Work-life balance + konflikty mezi rodinnými příslušníky



Dochází i u vás ke vzájemnému působení/prolínání (nežádoucích) firemních a rodinných vztahů/ záležitostí?

Kdy Vám tak přijde, že k tomu dochází nejčastěji? V jaké situaci?

Máte nějakou strategii, jak např. prolínající se konflikty regulovat?

(třeba pevně rozdělený čas na rodinu a na firmu např. každou neděli neřešíte nic pracovního)

## 4.2 Bariéry

Je podle Vás (ještě) něco, co vaší firmě brání v rozvoji resp. Ztěžuje, nebo něco, co třeba jako firma nezvládáte?

(administrativa: poskytování duplicitních údajů pro ČSÚ a finanční správu, placení daní; zatěžující právní předpisy a jejich časté změny; nedostatek znalostí, dovedností a informací či jejich roztrůšřenost (např. v rámci digitalizace – se malé firmy ztrácejí v technologických možnostech a nemají povědomí o přínosech digitálních technologií); pomalá adaptace na trendy průmyslu (MSP), udržitelnost ..)

## 5 Socioemocionální bohatství

5.0 Na závěr si zahrajeme takovou rychlou „hru“.

Dokázal/a byste říct, co je pro vás jako rodinnou firmu vlastně to nejdůležitější?

(např. nějaké hodnoty, cíle.. klidně něco, co už tady zaznělo)

Já Vám však nyní ukážu/vyjmenuji několik složek a Vy je prosím zkuste poskládat od té nejdůležitější po tu nejméně důležitou. (*prohazovat je – promítat online – telefonicky poslat mailem*)

Jak Vám připadají důležité?

- a) Uplatňování vlivu rodiny a kontrola nad firmou – rodina obsazuje vyšší pozice
- b) Ztotožnění rodinných příslušníků s firmou (identita) – image jednotlivce a rodiny, vnímání jména firmy ve společnosti (všechno si to brát více k srdci)
- c) Pevné společenské vazby – úzké vztahy založené např. na důvěře, mezilidské solidaritě, blízkosti apod. nejen s členy rodiny, ale i zaměstnanci, dodavateli a dalšími lidmi vně firmy
- d) Emocionální spojení členů rodiny – vztahy v rodině jsou založené na citech, kterým je často přikládána větší váha než financím
- e) Nástupnictví – pokračování odkazu RF v podobě předání další generací

Chápu, že to není jednoduché určit, ale zkuste mi říct, co sledujete jako malá rodinná firma nejvíce – na co se nejvíce soustřeďujete – co z toho je nejdůležitější ..? Klidně něco postavte vedle sebe jako stejně důležité, ale zkuste tam tu prioritu co nejvíce odlišit a seřadit.

*(pokud častěji padne něco mimo základní dimenze SEW, zapracovat i dle řešerše a brát v potaz)*

## 5.1 SEW vs finanční cíle

5.1.1 Jste v případě velmi zajímavé (=výhodné) nabídky připraveni svou firmu prodat? Uvažovali byste o prodeji firmy? Proč ano/ne?

5.1.2 Představte si, že byste měli výborně finančně hodnocenou nabídku od (ne příliš oblíbeného) premiéra Babiše. Vzhledem k dobré zkušenosti a zisku byste zakázku přijmuli či nikoli? (čistě hypoteticky)

A vzali byste podobnou zakázku v období krize?

Proč ano/ne?

Můžete uvést nějaký podobný reálný příklad z vaší praxe?

Udělal jste někdy nějaké obchodní rozhodnutí, ve kterém jste neupřednostnili zisk podniku? (Znáte koncept SEW? Co o něm víte?)

Jsme na konci našeho rozhovoru. Máte něco, co byste chtěl/a dodat, co Vás třeba v průběhu napadlo a nezmínili jsme to ...?

Doplňek probrat v případě, že nám zůstane čas. Tento okruh není zásadní, ale mohl by pomoci při snaze pochopit celý kontext.

Doplňek: Instrukce – podpora

99.0 Má dle Vás význam podporovat malé RF, dostávat je více do podvědomí veřejnosti?

Proč?

Znáte nějakou organizaci/ instituci podporující RF?

99.1 Cítíte nějakou „externí“ podporu třeba ze strany ministerstva či různých center/asociací?

Máte pocit, že se třeba snížila administrativní zátěž pro malé podniky?

Znáte nějaká zvýhodnění či programy podpory od ministerstva?

(daňové úlevy, podpora drobného podnikání, systém udělování značky „rodinný podnik“, dotace z Obecního/Okresního úřadu, z ministerstva, z rozvojové agentury ..)

Máte možnost je využívat a činíte/činili jste tak?

Jakou s nimi máte zkušenost?

Je podpory akorát či byste uvítali více/ jinou/ lepší? Ve jaké oblasti vašeho podnikání?

Jakou konkrétní pomoc od státu byste ještě uvítali?

(snížení odvodů za zaměstnance, investiční pobídky pro RF, cílené dotační podpory, mediální podpora ..)

99.2 V květnu 2019 byla vládou schválena definice rodinného podniku. Zaznamenali jste nějak tento posun?

Máte pocit, že po tom, co u nás definice vznikla, jsou více/ lépe zajišťovány potřeby vaší rodinné firmy ze strany státu? Jaké ty potřeby vlastně jsou?

## 11.3 Příloha 3

- a) Emocionální spojení členů rodiny**  
– vztahy v rodině jsou založené na citech, kterým je často přikládána větší váha než financím
- b) Pevné společenské vazby** – úzké vztahy založené např. na důvěře, mezilidské solidaritě, blízkosti apod. nejen s členy rodiny, ale i zaměstnanci, dodavateli a dalšími lidmi vně firmy
- c) Ztotožnění rodinných příslušníků s firmou** (identita) - image jednotlivce a rodiny, vnímání jména firmy ve společnosti
- d) Uplatňování vlivu rodiny a kontrola nad firmou** – rodina obsazuje vyšší pozice
- e) Nástupnictví** – pokračování odkazu rodinné firmy v podobě předání další generací