

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Rodinné podnikání ve vybraném regionu ČR

Vedoucí bakalářské práce:

Doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Autor:

Petra Jandošová

České Budějovice 2008

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Petra JANDOŠOVÁ

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Název tématu: Rodinné podnikání ve vybraném regionu ČR

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Analýza rodinného podnikání ve vybraném regionu. Provedení marketingového výzkumu a zpracování případových studií. Práce je součástí řešení výzkumného záměru MSM 6007665806.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Analýza forem podnikání ve vybraném regionu
3. Provedení marketingového výzkumu
4. Zpracování případových studií

Rámcová osnova:

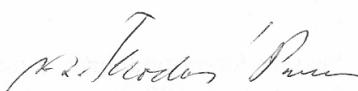
1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Literární přehled, 4. Analýza forem podnikání a marketingový výzkum, 5. Případové studie, 6. Závěr, 7. Použitá literatura, 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40-50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

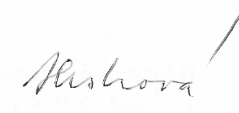
Seznam odborné literatury:

- Bednářová, D., Parmová, D.: Malé a střední podnikání. České Budějovice: ZF JU, 2004
Brychta, I.: Meritum - Podnikání rodinných příslušníků 2005-2006. Praha: ASPI, a.s., 2005
Hesková, M. a kol.: Kooperace II - forma rozvoje regionálního trhu. Praha: Profess Consulting, 2006
Hesková, M. a kol.: Cestovní ruch. Praha: Fortuna, 2006
Jáč, I., Rydvalová, P., Žižka, M.: Inovace v malém a středním podnikání. Brno: Computer Press, 2005
Vodáček, L, Vodáčková, O.: Malé a střední podniky: konkurence a aliance v EU. Praha: Management Press, 2004

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.
Katedra obchodu a cestovního ruchu
Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2007
Termín odevzdání bakalářské práce: 20. dubna 2008


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (6)
370 05 České Budějovice
IČ 600 76 658, DIČ CZ60076658


doc. Ing. Marie Hesková, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 23. března 2007

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *Rodinné podnikání ve vybraném regionu ČR* vypracovala, pod vedením doc. Ing. Marie Heskové, CSc., samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích dne 18. dubna 2008.

Jandošová Petra

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Marii Heskové, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala firmám Obaly Regina s. r. o. a Jan Pondělík – pekařství a cukrářství Dvorec s. r. o. za spolupráci a ochotu při zpracování případových studií.

OBSAH

1. ÚVOD	8
2. CÍL PRÁCE A METODIKA	10
2.1. CÍL PRÁCE	10
2.2. METODIKA	10
3. LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	12
3.1. DEFINICE POJMU RODINNÉ PODNIKÁNÍ	12
3.2. FORMY RODINNÉHO PODNIKÁNÍ.....	14
3.3. VZTAHY V RODINNÉM PODNIKU.....	16
3.4. RODINNÉ PODNIKY A KATEGORIZACE MSP.....	18
3.5. VÝHODY A NEVÝHODY	20
3.6. PŘEDÁNÍ RODINNÉHO PODNIKU.....	21
4. RODINNÉ PODNIKÁNÍ V ČR A VE SVĚTĚ	23
5. ANALÝZA FOREM PODNIKÁNÍ VE VYBRANÉ LOKALITĚ	25
Otázka č. 1: V jakém oboru podnikáte?	25
Otázka č. 2: Jakou právní podobu má Váš rodinný podnik?	26
Otázka č. 3: Jak dlouho podnikáte?	26
Otázka č. 4: Rodinný podnik vznikl v souvislosti s restitucí.....	27
Otázka č. 5: Uveďte, prosím, důvod založení Vaší firmy	28
Otázka č. 6: Členové rodiny pracující ve firmě.....	29
Otázka č. 7: Kdo má v podniku rozhodující pravomoci?	30
Otázka č. 8: Kolik má firma zaměstnanců (kromě uvedených v otázce č. 5).....	30
Otázka č. 9: Podnikání Vašeho rodinného podniku má charakter.....	31
Otázka č. 10: Vytváří stát podle Vašeho názoru podmínky pro rozvoj rodinného podnikání	31
Otázka č. 11: Jak hodnotíte rozvoj firmy	32
Otázka č. 12: Je rodinné podnikání jediným zdrojem příjmů Vaší rodiny?	32
Otázka č. 13: Vidíte ve vašem rodinném podnikání perspektivu do budoucnosti?	33
Otázka č. 14: Uvažujete o předání rodinné firmy?.....	33
Otázka č. 15: Myslíte, že by bylo vhodné, aby vznikla „Asociace rodinného podnikání“?	34
6. PŘÍPADOVÉ STUDIE.....	36
6.1. PŘÍPADOVÁ STUDIE PODNIKU REGINA OBALY S. R. O.....	36
6.1.1 Úvod – představení případu	36
6.1.2 Historie a organizace podniku	36
6.1.3 Časová linie – významné události	38

6.1.4 Produktové portfolio.....	39
6.1.5 Genogram – struktura rodiny.....	40
6.1.6 Rodina a její vztah k podniku	40
6.1.7 Shrnutí minulých problémů a jejich řešení.....	41
6.1.8 Otázky do budoucna a doporučení řešení	41
6.2. PŘÍPADOVÁ STUDIE PODNIKU JAN PONDĚLÍK – PEKAŘSTVÍ A CUKRÁŘSTVÍ DVOREC S. R. O.....	42
6.2.1 Úvod – představení případu	42
6.2.2 Historie a organizace podniku	42
6.2.3 Časová linie – významné události	44
6.2.4 Produktové portfolio.....	45
6.2.5 Genogram – struktura rodiny.....	47
6.2.6 Rodina a její vztah k podniku	47
6.2.7 Shrnutí minulých problémů a jejich řešení.....	48
6.2.8 Otázky do budoucna a doporučení řešení	49
7. ZÁVĚR	50
8. SUMMARY	52
9. POUŽITÁ LITERATURA.....	53
Seznam grafů	54
Seznam příloh	55

1. Úvod

Téma bakalářské práce se zaměřuje na oblast rodinného podnikání v České republice. Rodinnému podnikání se ve světě věnuje velká pozornost. Zatímco u nás vnímáme rodinné podniky jako malé firmy, pro světovou ekonomiku představuje rodinné podnikání téměř 80%. Mezi významnými rodinnými firmami jsou podnikatelští giganti jako je obchodní řetězec Wall-Mart nebo automobilka Ford.

I když byla u nás tradice rodinného podnikání přerušena, po roce 1989 nastala jeho obnova a vznikly nové podnikatelské příležitosti. Mnoho rodin se rozhodlo navázat na podnikání svých předků. Každý začínal v rámci svých možností. I přestože jediným možným místem byla například jejich vlastní garáž.

Za základní cíl podnikání je považováno dosažení zisku. I u rodinných firem je to jeden z cílů. Avšak rodiny pro svůj úspěch vydávají daleko více energie. Mnohdy představuje jejich podnikání jediný příjem pro rodinu. Podnikatelé tak pracují téměř nepřetržitě. Vynakládají obrovské podnikatelské nasazení. Dochází k prolínání rodinného života a podnikatelské činnosti. Rodinní podnikatelé nedokáží nechat své problémy či úspěchy z podnikání „za dveřmi“ domu.

Rodinné podnikání má řadu pozitivních stránek, jakými je například silný hodnotový systém, hrdost a motivace, jež posiluje další rozvoj firmy. Dalším kladem může být důraz na kvalitu z hlediska dobrého jména podniku. Pro vyspělé hospodářství představuje rodinné podnikání značnou ekonomickou sílu. Ať už jde o podíl rodinného podnikání na tvorbě zaměstnanosti nebo podíl na HDP. Na druhou stranu existují v rodinných podnicích i negativní stránky. Rodinné podnikání může mít negativní dopad na fungování rodiny. Protěžování rodinných příslušníků nad ostatní zaměstnance představuje další příliv problémů.

Zvýšená pozornost na rodinné podnikání ve světě dala podnět pro vznik Evropské asociace rodinného podnikání a v roce 1990 i vznik mezinárodní organizace. Z hlediska rostoucího významu rodinných podniků můžeme očekávat, že i v České republice dojde k uznání rodinného podnikání jako specifické formy podnikání a bude mu věnována nemalá pozornost a podpora ze strany státu.

Toto téma bakalářské práce jsem si vybrala, protože mi bylo nejbližší. I v naší rodině máme rodinný podnik, i když s ním nejsem přímo spojena. Dalším důvodem mého výběru bylo, že jsem po celou střední školu chodila na brigády do místního rodinného podniku. Tuto firmu jsem si proto zvolila pro jednu z případových studií.

2. Cíl práce a metodika

2.1. Cíl práce

Cílem práce je analýza rodinného podnikání ve vybraném regionu. Provedení marketingového výzkumu a zpracování případových studií. Práce je součástí řešení výzkumného záměru MSM 6007665806.

2.2. Metodika

První etapou zpracování bakalářské práce bylo shromažďování dostupných informací týkající se rodinného podnikání. Jako sekundární data byly použity odborné knihy, vysokoškolské učebnice a internetové zdroje domácí i zahraniční prameny.

Pro získání primárních informací byl použit kvantitativní výzkum. Pro marketingový výzkum sloužilo dotazníkové šetření. Předmětem výzkumu byly rodinné firmy. Vyhodnocení dotazníků bylo provedeno pomocí programu MS Excel.

Další metodou kvalitativního výzkumu byla případová studie, která do hloubky zkoumala situaci vybraných rodinných podniků. Z oslovených respondentů byly vybrány dva podniky pro sestavení případové studie. Mezi kritéria výběru byla zahrnuta doba působení podniku na trhu alespoň 10 let, podmínka vícegenerační rodinné firmy a existence dalších zaměstnanců mimo členy rodiny. Cílem případových studií bylo zaznamenat problémy a krize rodinného podniku, zjistit úroveň personality řízení firmy, popsat vztah mezi rodinou a firmou, a dále zjistit perspektivu rodinného podnikání do budoucnosti.

Pro výběr respondentů byla použita metoda nepravděpodobnostního vzorkování, forma řetězového výběru – snowball. Pro tuto formu je typické, že dochází k získávání dalších respondentů na základě referencí od předchozích.

Práce lze shrnout do následujících bodů:

- Studium odborné literatury
- Analýza forem podnikání ve vybraném regionu
- Provedení marketingového výzkumu

- Vyhodnocení výzkumu a jeho interpretace
- Zpracování případových studií

Hypotézy

Pro řešení zadaného cíle byly formulovány hypotézy a následující výzkumné otázky:

- Pro většinu zkoumaných rodinných firem je jejich podnikání jediný příjem.
- Pro rodinné podniky vytváří stát podmínky pro rozvoj.
- Většina rodinných firem ve vybrané oblasti podniká jen na základě živnostenského podnikání.
- Většina rodinných podniků ve vybrané oblasti vznikla v souvislosti s restitucí.

Charakteristika zkoumané lokality

Vybranou oblastí je správní obvod obce s rozšířenou působností Nepomuk a okolí.

Do lokality patří následující sídla:

Čížkov, Čmelíny, Hradiště, Chlomy, Kasejovice, Klášter, Kozlovice, Kramolín, Měcholupy, Mileč, Mladý Smolivec, Mohelnice, Nekvasovy, Nepomuk, Neurazy, Nezdřev, Oselce, Polánka, Prádlo, Sedliště, Srby, Tojice, Třebčice, Vrčeň, Žinkovy, Živoříce.

Tuto oblast jsem dále rozšířila o město Blovice, jež se nachází 15 km od Nepomuka, a jeho okolí.

3. Literární přehled

3.1. Definice pojmu rodinné podnikání

Pro vymezení termínu rodinné podnikání musíme definovat další související pojmy. Pojem rodina není v občanském zákoníku přímo definován, proto jako základní pojem uvádí domácnost, kterou tvoří osoby fyzické, jež spolu trvale žijí a společně hradí náklady na své potřeby. Druhou část slovního spojení tvoří slovo podnikání (Brychta, 2005).

„Podnikáním se rozumí:

- soustavná činnost
- prováděná samostatně podnikatelem
- vlastním jménem a na vlastní odpovědnost
- za účelem dosažení zisku“

(Brychta, 2005:5-6)

„Obchodní zákoník vymezuje dále podnikatele jako osobu (právníckou či fyzickou osobu):

- zapsanou v obchodním rejstříku,
- podnikající na základě živnostenského oprávnění,
- podnikající na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- provozující zemědělskou výrobu a zapsanou do evidence podle zákona o zemědělství.“

(Brychta, 2005:6)

Definice rodinných firem může být různorodá, ať už podle velikosti, vlastnictví nebo struktury řízení (Moore, 2003). Rodinný podnik je podnikem, kde vlastnictví je v držení alespoň jednoho člena rodiny. Řízení rodinného podniku bývá zcela v kompetenci jednoho či více rodinných příslušníků. Podnik může tvořit i více generací. Současní majitelé mohou být již případně potomci zakladatele rodinné firmy. Vlastníkem rodinného podniku může být jedna i více rodin (Hesková, 2006).

Další charakteristikou rodinného podniku je, že podnikatel považuje podnik za rodinný. Například mohl díky restituci získat zpět podnik, jež náležel jeho rodině a on navázal své podnikání na činnost svých předků (Koubová, 2005).

Pro rodinné podnikání je typické, že majitel podniku předpokládá předání rodinné firmy některému blízkému příbuznému (Šindelka, 2007). Většinou tímto příbuzným bývají přímo děti majitele. To však v praxi představuje značné problémy, jež vznikají mezi sourozenci mající zájem o převzetí firmy. Na druhé straně existují firmy bez dalších možných nástupců v podnikání (Hesková, 2006).

Rodinné podniky podnikají většinou na základě živnostenského oprávnění nebo jsou založeny jako obchodní společnosti (např. akciová společnost, společnost s ručením omezeným). Vyjma majitele pracuje současně v podniku ještě další člen rodiny, případně celá rodina. To samozřejmě nevylučuje zaměstnat osoby, které nejsou v příbuzenském vztahu (Hesková, 2006). Zaměstnanci, kteří pracují v rodinném podniku řadu let, se považují za součást rodiny (Odehnalová, Přednosti a meze rodinného podnikání, 2007). V rodinné firmě bývá vedení v rukou rodiny a ostatní činnosti jsou prováděny vlastními zaměstnanci (Brychta, 2005).

V české legislativě nelze nalézt definici rodinného podniku či podnikatele samostatně. Díky společnosti Massachusetts Mutual Life Company, která provedla výzkum amerických rodinných podniků, můžeme definovat rodinný podnik pomocí několika kritérií (Hesková, 2006).

„Pro výzkum byl rodinný podnik definovaný jako podnik, který splňuje alespoň jedno z následujících kritérií:

- majitel považuje svůj podnik za rodinný,
- majitel má v budoucnu záměr předat podnik blízkému příbuznému,
- v rodinné firmě mimo majitele pracuje jako zaměstnanec minimálně jeden člen rodiny.“

(Hesková, 2006:20)

Rodinné podnikání není jen udržování rodinné tradice, ale i optimalizování příjmů a snižování daňové zátěže celé rodiny. Pro rodinný podnik platí v České republice stejné podmínky jako pro jakýkoliv jiný podnik. Ať je podnik rodinný nebo není musí se řídit právními normami a zákony, které s podnikáním souvisejí. V rodinném podnikání je třeba využívat i další paragrafy zákonů. Základním kamenem pro rodinné právo je Ústava České republiky a samozřejmě zákon o rodině (Hesková, 2006).

Do charakteristických rysů lze zařadit i osobní přístup členů rodiny, jež představuje podnikatelské schopnosti a především stanovené cíle, které jsou možnou budoucností pro další generace. „Rodinné podniky jsou ve světě některými odborníky označovány jako subjekty pro budoucí generace.“ (Hesková, 2006:20, www.geef.org)

Společná spolupráce všech členů rodiny může znamenat pro podnik, jak výhodu, tak i negativní dopad vzájemných vztahů, resp. konfliktů.

3.2. Formy rodinného podnikání

Rodinné podnikání můžeme rozdělit do dvou základních forem (Hesková, 2006). První formou je podnikání a jiná samostatně výdělečná činnost prováděná fyzickou osobou samostatně. Jde tedy o rodinný podnik, který vlastní a řídí fyzická osoba, jež sama ručí za závazky podniku celým svým majetkem. Tato fyzická osoba může být zapsaná v obchodním rejstříku. V podnikání fyzické osoby mohou rodinní příslušníci spolupracovat s podnikatelem, být v zaměstnaneckém poměru či pomáhat v rámci dohod mimo pracovní poměr. Zaměstnání členů rodiny je rovnocenný vztah jako v případě zaměstnání osob bez příbuzenského vztahu (Brychta, 2006).

„Spolupracující osobou může být:

- druhý z manželů nebo
- další osoba (i nepříbuzenského vztahu), s jedinou podmínkou, že žije s poplatníkem ve společné domácnosti.“

(Brychta, 2005:20)

Zaměstnáním manžela a dalších rodinných příslušníků se musí dodržovat ustanovení vyplývající ze zákona, které platí v případě zaměstnání osob, jež k nám v příbuzenském vztahu nejsou. Ze zákona o rodině se ani pro manžele jejich práva a povinnosti nemění. Z hlediska vyživovací povinnosti platí to, že úroveň manželů má být v zásadě stejná, ať jde o úroveň hmotnou či kulturní (Brychta, 2005).

Mezi manželi však nemůže vzniknout pracovněprávní vztah, což je důležitý bod pro rodinné podnikání. Toto platí pouze tehdy, pokud manžel podniká jako fyzická osoba. V tom případě nesmí jako zaměstnavatel uzavřít se svojí manželkou pracovní smlouvu, dohodu o provedení práce ani dohodu o pracovní činnosti. Pokud by partneři neuzavřeli manželství a žili spolu jen jako druh s družkou, potom by takovéto omezení nepřipadalo v úvahu. Výhodou je, že tento zákaz neplatí v případě rodinné firmy, která má podobu právnické osoby, kde žádné omezení takového obsahu neexistují. Proto mohou být oba manželé zaměstnání v rodinné firmě, založené jako právnická osoba (Brychta, 2005).

Druhou podobou je podnikání právnické osoby resp. obchodní společnost, jež může být:

- společnost s ručením omezeným
- akciová společnost
- veřejná obchodní společnost
- komanditní společnost
- či družstvo.

Mimo tyto možnosti, jak založit rodinnou firmu, existuje ještě další. Jde o sdružení osob bez právní subjektivity. „Smyslem sdružení osob je, že několik osob se sdruží, aby se společně přičinili o dosažení sjednaného účelu.“ (Macháček, 2005:62)

Základní charakteristikou sdružení je, že v případě založení nevzniká právní subjekt. Členem sdružení se může stát, jak fyzická, tak i právnická osoba. Z hlediska ručení se účastníci sdružení podílí na závazcích společně a nerozdílně. Sdružení lze založit s cílem podnikatelského charakteru a naopak nepodnikatelského. Smlouva o sdružení nemusí mít podle Občanského zákoníku písemnou formu. Tato možnost rodinného podnikání je nejvíce využívaným způsobem (Macháček, 2005).

3.3. Vztahy v rodinném podniku

Rodinný podnik představuje tzv. speciální pracoviště. Je to dáno tím, že se na jednom místě střetávají mezi osobami vztahy nejen pracovního rázu, ale i soukromého. Otázka založení rodinného podniku je totiž podmíněna obavou o zajištění celé rodiny. V tomto případě je riziko podnikatele daleko vyšší (Hesková, 2006). Pokud by měl rodinný podnik znamenat jediný příjem pro rodinu, zvyšuje se jeho podnikatelské riziko ještě více. Případný neúspěch může zasáhnout celou rodinu, protože bývá na rodinném podnikání existenčně závislá (Odehnalová, Přednosti a meze rodinného podnikání, 2007). Rodina často investuje do podnikání značný kapitál představující i veškeré úspory rodiny (Hesková, 2006).

Vztahy v rodině jsou však nespornou součástí rodinného podniku. Lze s tím spojovat výhoda, ale naopak i překážka, protože ne vždy mohou vztahy znamenat přínos pro firmu. Jako přínos bychom mohli uvést hladší komunikaci a větší pružnost řízení rodinného podniku (Odehnalová, Přednosti a meze rodinného podnikání, 2007).

„Z pohledu rodinných vztahů můžeme rozlišovat následující typy rodinných firem:

- rodičovská firma,
- manželská firma,
- příbuzenská firma.“

(Hesková, 2005:22)

Rodičovská firma je řízena jedním z rodičů. Vedení bývá nejčastěji v rukou otce, který je nejen majitelem firmy, ale zároveň ředitelem. Pokud bychom chtěli nějak rozlišit majitele rodinných podniků, můžeme se zaměřit na jejich styl řízení. Je velice podobné klasifikovat ve způsobu řízení majitele rodinné firmy stejně tak, jako manažera jakékoliv běžné firmy. Příkladem může být autoritativní otec (Hesková, 2006).

„Autoritativní otec (zpravidla je většinovým majetkovým vlastníkem) přebírá na sebe většinu kompetencí v oblastech týkajících se rozhodování a plánování. Má obvykle konzervativní přístup ke změnám ve firmě, uplatňuje mocenské postavení v rodině prostřednictvím majetku.“ (Hesková, 2006:22)

Manželská firma je firmou, která je vlastněna manželským párem. V případě manželské firmy můžeme hovořit o dvou možnostech jejího založení. V prvním možným způsobem je, že manželé se po vzájemné domluvě rozhodnou a založí společně firmu. Druhá možnost přichází do úvahy v případě, že podniká pouze jeden z partnerů. Až po uzavření manželství vstupuje do firmy i druhý (Hesková, 2006).

O **příbuzenské firmě** hovoříme v případě spolupráce sourozenců. Nelze vyloučit ani spolupráci jejich partnerů, resp. manželů a dalších příbuzných na rodinném podnikání. Takovéto firmy můžeme také nazvat bratrské či sesterské firmy. Bohužel toto vedení rodinného podniku může mít negativní vliv, který často směřuje k rozpadu firmy. Je to způsobeno tím, že firma není schopna okamžitě reagovat na změny, zvláště pak na krizové situace. Mezi hlavní příčiny, jež firmu staví do špatné situace, patří také nevhodné a nejasné rozdělení kompetencí mezi sourozenci (Hesková, 2006).

Záleží na každém členu rodiny, jak bude přistupovat ke své práci. Každý rodinný příslušník je jedinečná osoba, jejíž osobnost se bude odrážet v pracovním nasazení. Podle svého přistupuje k problémům a také je řeší.

„Podle stylu vedení rodinné firmy můžeme rozeznávat následující tři typy rodin:

- patriarchální rodina,
- participativní rodina,
- konfliktní rodina.“

(Hesková, 2006:22)

V případě, že je otec nebo jiný vůdce rodiny dominantní osobností v rodině, považujeme ji za **patriarchální**. Pro rodinu znamená otec takovou autoritu, že bývá rodinný život řízen pouze jím. Otec provádí veškerá důležitá rozhodnutí ohledně rodiny. Má vždy hlavní slovo v zásadních otázkách. Všichni členové rodiny jeho rozhodnutí respektují a podřizují se všemu.

Rodinu, v níž všichni členové vzájemně a úzce spolupracují s vůdcem této rodiny, nazýváme **participativní**. Před důležitým rozhodnutím společně vše prodiskutují. K řešení problému jsou důležité názory všech a i jeho řešení nezáleží jen na jednom

členů rodiny, ale na všech. Každý může vyslovit své návrhy, zjištěné informace, ale i možné inovativní řešení, které mohou rozhodnutí vůdce jakkoli ovlivnit. Pro podnikání má participativní rodina velkou perspektivu.

O **konfliktní** rodině lze hovořit v případě, že je každý člen rodiny velice málo motivován a v rámci rodiny ani neexistují společné cíle. Mezi členy rodiny se projevuje vzájemná nedůvěra. Každý se zaměřuje pouze na své zájmy a nehledí na cíle ostatních, proto také dochází mnohokrát ke kolizím. K řešení podnikatelských problémů nedokáží společně přistoupit a pokusit se je dohromady vyřešit. Pro založení rodinného podniku je tento typ rodiny značně nevhodný díky častým problémům. Takto založené rodinné podniky často vedou k zániku (Hesková, 2006).

3.4. Rodinné podniky a kategorizace MSP

Podle velikosti bychom mohli rodinné podniky většinou zařadit do kategorie malého a středního podnikání, resp. MSP. Není však možné vyloučit tyto podniky ze skupiny velkých podniků, do které ve světě bezpochyby patří - cca jedna třetina (Hesková, 2006). Mezi rodinné firmy řadící se do kategorie velkých podniků může zahrnout společnosti jako Channel, Henkel, Lego, Baťa a Budweiser (Odehnalová, Význam rodinného podnikání pro ČR, 2007).

„Evropské uskupení rodinných podniků (GEEF – Groupement Européen des Entreprises Familiales) charakterizuje rodinné podniky „jako firmy převážně malé, střední nebo i velké, které prezentují sílu dvou třetin evropského práce schopného obyvatelstva. Jsou zdrojem inovací pro evropskou ekonomiku....“

(Hesková, 2005:20, www.geef.org)

Podle Malého a středního podnikání od Bednářové jsou základní kritéria pro vymezení malých a středních podniků následující:

- počet zaměstnanců,
- obrát,
- celková hodnota aktiv,
- nezávislost.

Jako hlavní kritérium zdůrazňuje počet zaměstnanců.

„Střední podniky mají:

- méně než 250 zaměstnanců,
- roční obrat nepřesahující 40 mil. EUR,
- nebo celkovou roční bilanční sumu nepřekračující 27 mil. EUR,
- a splňují kritérium nezávislosti, což znamená, že není více než 25 % kapitálu a hlasovacích práv ve vlastnictví jiného subjektu.

Malé podniky mají:

- méně než 50 zaměstnanců,
- roční obrat nepřekračuje 7 mil. EUR,
- nebo celková bilanční suma nepřekračuje 5 mil EUR,
- splňují kritérium nezávislosti.“

(Bednářová, 2003:17)

Toto rozdělení ještě doplňují mikropodniky, které můžeme definovat jako podniky do 10 zaměstnanců (Bednářová, 2004).

Oproti této definici v knize Malé a střední podniky od Vodáčka udávají jako základní kritéria:

- počet pracovníků,
- finanční výsledky.

„Kategorii středních podniků tvoří organizační jednotky, jejichž počty pracovníků jsou v rozmezí 50 až 250 zaměstnaných osob. Současně jejich roční obrat („annual turnover“) nepřekračuje 50 milionů EUR, anebo celková bilanční hodnota majetku („annual balance sheet total“) nepřesahuje 43 milionů EUR.

Kategorii malých podniků tvoří organizační jednotky, které mají méně než 50 zaměstnaných osob. Současně jejich roční obrat anebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 10 milionů EUR.“

(Vodáček, Vodáčková, 2004)

V malém a střední podnikání představuje podnikatelský úspěch nejen dosažení předem naplánovaných cílů v podnikatelské činnosti firmy, ale zároveň znamená „přežít“ v rámci daného podnikatelského prostředí. Podnikatelský úspěch by měl být i společným zájmem nejen vlastníků, manažerů a zaměstnanců, ale i externích partnerů. Mezi tyto partnery patří hlavní odběratelé, dodavatelé, banky, které poskytují potřebný kapitál a dále některé orgány státní a veřejné správy (Vodáček, Vodáčková, 2004).

Na druhé straně malé a střední podnikání je nedílnou součástí podnikatelského prostředí. Přináší řadu pozitiv jakým je například zvýšení dynamiky trhu a vytváření zdravého podnikatelského prostředí. V případě propouštění pracovních sil z velkých podniků dokáže pohltit část těchto pracovníků, což vede ke stabilizaci ekonomického systému. Získání pracovní příležitosti v MSP může znamenat větší profesní specializaci než v případě velkých podniků (Bednářová, 2004). Pro soukromý sektor může MSP vytvořit asi tak 2/3 pracovních míst v rámci Evropy (Worley, 2005). Malé a střední podniky bojují o přístup na nové trhy a snaží se vytvořit podmínky pro jejich další růst. Jejich nevýhoda spočívá hlavně v oblastech marketingu a výroby, dále v omezených kapitálových zdrojů. Zranitelnost malých a středních podniků není třeba více zdůrazňovat, proto záleží jen na státu, jak jim vyjde vstříc případnými podporami.

3.5. Výhody a nevýhody

Rodinné podniky představují řadu výhod, ale i nevýhod, jež ovlivňují jejich podnikatelskou činnost. Úspěch firmy je odvislý nejen od dosaženého zisku, ale od vzdělání, schopností a vzájemných vztahů rodinných příslušníků, na kterých výše dosaženého zisku či výše případné ztráty závisí.

Mezi kladné stránky rodinného podnikání bezpochyby patří snaha všech členů rodinné firmy budovat rodinnou tradici v oboru jejich podnikání. Podnikání pro ně představuje daleko větší motivaci, která sahá až za hranice motivace pracovního kolektivu. Je dána vědomím, že rodinná firma je jejich majetkem a zároveň budoucností a pouhá myšlenka na jejich ztrátu udrží rodinu pohromadě. Pomůže jí tak překlenout těžké období. Další výhodou spočívá v možnostech členů rodiny uplatnit své schopnosti a dovednosti. Často

se můžeme setkat s rodinnými pracovníky, jež se pro úspěch věnují práci nepřetržitě, mnohokrát ve vysoce nepříznivých podmínkách.

Zápornou stránkou bývá existence dvou majetků rodiny, soukromého a podnikatelského, protože bývá často propojován. To je bohužel špatné řešení. Dále dochází k prolínání práce a rodinného života, kde členové rodiny řeší své pracovní záležitosti i doma. Někteří rodinní příslušníci se nedokáží přenést přes hierarchii rodiny, a proto je organizační struktura podle nich kopírována, což má vliv i na způsob řízení firmy. Mezi negativní stránky rodinného podnikání patří i otázka zaměstnanců, kdy je obsazeno některé pracovní místo členem rodiny. Bohužel tento rodinný pracovník nemusí mít potřebnou kvalifikaci a firma tak přichází o přínosy, jež by mu vhodnější zaměstnanec mohl přinést. Z hlediska zaměstnanců se dostává rodina do pozice, kdy člen rodiny na vyšší pozici musí kritizovat svého příbuzného, což nebývá pro některé tak snadné (Hesková, 2006).

3.6. Předání rodinného podniku

U rodinné firmy se většinou již od počátku předpokládá její předání dalším potomkům. Pro rodinné firmy je charakteristické pokračování v rodinné tradici resp. předávání rodinného podniku dalším generacím. To vyžaduje dlouhodobé a pečlivé plánování tohoto kroku (Hanzelková, 2007). Předání rodinného podniku lze považovat za tzv. zlomový bod rodinných firem (Šindelka, 2007). Z pohledu zákona je dědění nejsnazším pro postoupení podnikatelských aktivit. Hlavně v případě, když pokračuje v podnikání manžel či manželka zesnulého, případně děti a vnuci. Všichni tito vyjmenovaní patří do řady přímé, pro kterou platí osvobození od daně dědické. Toto osvobození není vyloučeno ani v případě, že jde o nemovitý majetek a současně nezáleží na tom, zda je majetek soukromý či z podnikání (Brychta, 2005).

Mezi možnosti dědění patří nepochybně dědění ze závěti, u něhož může zůstavitel (osoba zemřelá) stanovit pokračovatele rodinné firmy. U rodinné firmy (právnícké osoby) představuje pokračování v rodinné tradici jednodušší možnost, protože se dědí

podíl. Naopak složitější situace nastává tehdy, když zemře podnikatel jakož to fyzická osoba. V tomto případě se musíme řídit živnostenským zákonem (Brychta, 2005).

„Právo pokračovat v živnosti náleží až do doby rozhodnutí o dědictví:

- dědicům (ze zákona nebo ze závěti),
- pozůstalému manželovi, i když není dědicem, je-li spoluvlastníkem majetku používaného k provozování živnosti, anebo pokud v živnosti nepokračují dědicové,
- správci dědictví, pokud byl pro zachování provozu podniku ustanoven orgánem projednávajícím dědictví.

(Brychta, 2005:208)

V případě rozhodnutí o pokračování v živnosti je nutné tento krok nahlásit do tří měsíců ode dne úmrtí podnikatele živnostenskému úřadu. Důležité je splnění všech podmínek dané živnostenským zákonem. Pokud je pokračující osoba nesplní, musí být stanoven odpovědný zástupce.

„Z hlediska rodinného podnikání a přechodu majetku v rámci dědictví je důležité i zákonné vymezení správce dědictví, tedy osoby, která vykonává až do skončení projednání dědictví soudem správu dědictví nebo jeho části.“

(Brychta, 2005:208)

Předání rodinné firmy je také zdlouhavý proces, který sebou přináší řadu problémů. Stává se kritickým okamžikem, který mnoho firem nepřekoná a zaniknou. První problém nastává ve chvíli, kdy majitel rodinného podniku má několik potomků, kteří by mohli pokračovat v rodinné tradici. Záleží však na tom zda mají potomci stejnou představu o své budoucnosti.

Podle odborníků je důležité dopředu připravovat své budoucí nástupce na převzetí podniku. Je to vhodné pro jejich motivaci a pocit spjatosti s podnikem, aby pro ně převzetí bylo samozřejmé. Toto by nemělo probíhat nuceně, protože by to mohlo mít neblahé následky.

4. Rodinné podnikání v ČR a ve světě

„Rodinné podnikání v České republice má dlouhodobou tradici. Počátky rodinného podnikání sahají až do období pospolité společnosti na našem území. Rodinné podnikání muselo v historii překonávat ne jednu překážku. Rodinné podniky se musely vypořádávat s feudálním útlakem, socialistickým režimem, či politickými tlaky.“

(Odehnalová, Přednosti a meze rodinného podnikání, 2007)

Tradice rodinného podnikání, jež přerušil komunistický režim, byla opět částečně obnovena po sametové revoluci. Mnohé rodiny využily pro své podnikání majetek získaný z restituce (Koubová, 2005). S nedostatkem vstupního kapitálu se rodiny vypořádaly tím, že použily své úspory. Od tohoto období bylo utvářeno podnikatelské prostředí související s růstem MSP (Kozlová, 2007).

Bohužel ani v dnešní době nejsou k dispozici statistické údaje o přehledu rodinných podniků. To je snad jen otázka času, proto mnohdy vycházíme z údajů MSP, u který předpokládáme kontinuitu s rodinnými podniky (Rodinné firmy jako hybné síly tržních ekonomik, 2005).

Tabulka č. 1: Rodinné podniky ve světě (v procentech)

Země	Podíl na celkovém počtu registrovaných firem	Podíl na tvorbě HDP	Podíl na tvorbě zaměstnanosti
Portugalsko	70	—	—
Velká Británie	75	—	—
Španělsko	80	—	—
Švýcarsko	85	—	—
Švédsko	90	—	—
Itálie	95	—	—
Spojené státy	95	90	60
Německo	—	—	75
Austrálie	—	—	50
EU	—	90	—

Zdroje: *Neubauer and Lank, 1998, Shanker and Astrachan, 1996.*

Z předchozího textu vyplývá, že v České republice není žádná právní úprava, jež by se specificky zabývala rodinnými podniky. Proto je obtížné určit jejich postavení v naší ekonomice. S využitím výroku Bedřicha Dandy (předseda Sdružení podnikatelů ČR), který udává, že z přibližně 140 000 živnostníků tvoří asi 1/5 živností rodinné podniky. Z hlediska světového podnikání tvoří 80 % podnikání rodinných firem. Mezi největší známé rodinné podniky patří například obchodní řetězec Wal-Mart či pivovarnický koncern Anheuser-Busch (Dortová, 2007). K rozvoji rodinného podnikání jsou ve světě založeny i univerzitní katedry rodinného podnikání. Okolo 8 000 rodin sdružuje Evropská asociace rodinného podnikání (Šindelka, 2007). Důležitý krok v rodinném podnikání proběhl roku 1990, kdy vznikla jeho mezinárodní organizace s členy více než 50 zemí světa (Koubová, 2005).

Rodinné podnikání má ve světě svoji tradici. Příkladem může být Finsko, kde působí zhruba 200 000 rodinných firem vytvářející polovinu pracovních míst a téměř polovinu národního produktu (Hanzelková, 2007).

5. Analýza forem podnikání ve vybrané lokalitě

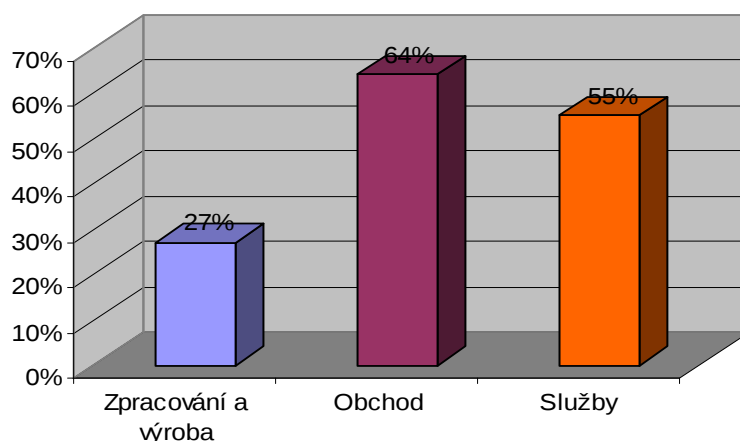
Na analýzu forem podnikání byl použit kvantitativní výzkum. Pro marketingový výzkum sloužilo dotazníkové šetření. Předmětem výzkumu byly rodinné firmy. Vyhodnocení dotazníků bylo provedeno pomocí programu MS Excel.

Pro výběr respondentů byla použita metoda nepravděpodobnostního vzorkování, forma řetězového výběru – snowball. Pro tuto formu je typické, že dochází k získávání dalších respondentů na základě referencí od předchozích. Z vybrané oblasti vyplnilo dotazník 22 respondentů.

VÝSLEDKY VÝZKUMU

Otázka č. 1: V jakém oboru podnikáte?

Graf č. 1: Obor podnikání

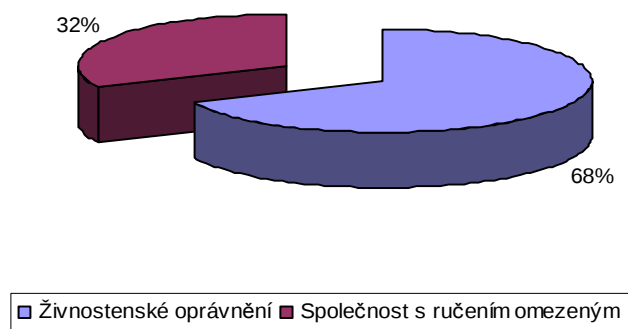


Zdroj: Vlastní výzkum

Cílem první otázky bylo zjistit, v jakém oboru rodinné podniky působí. Největší zastoupení rodinných podniků z vybrané oblasti je v oboru obchodu (64%). Na oblast služeb se zaměřuje 55% respondentů. 27% se zabývá zpracováním a výrobou. Mezi respondenty se nenašel žádný, který by se zaměřil na obor činnost domácností, stavebnictví a výroba nebo suroviny, jež byly v nabídce.

Otázka č. 2: Jakou právní podobu má Váš rodinný podnik?

Graf č. 2: Právní forma podnikání

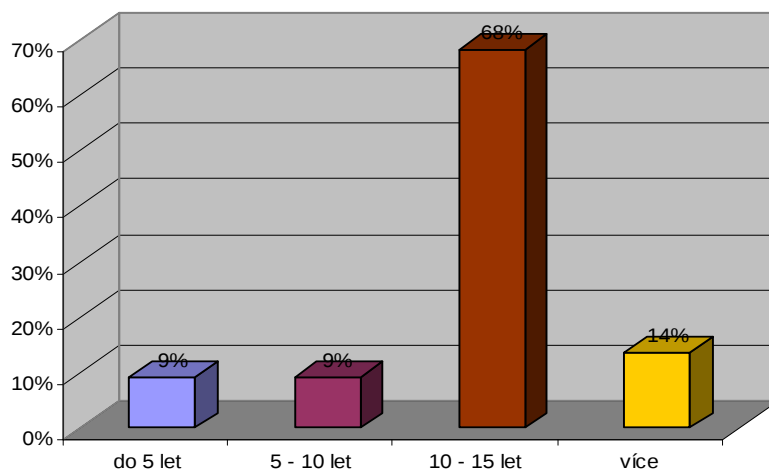


Zdroj: Vlastní výzkum

Z odpovědí je patrné, že 68% respondentů podniká na základě živnostenského podnikání. Zbylí respondenti (32%) mají podobu obchodní společnosti, respektive společnosti s ručením omezeným.

Otázka č. 3: Jak dlouho podnikáte?

Graf č. 3: Délka podnikání

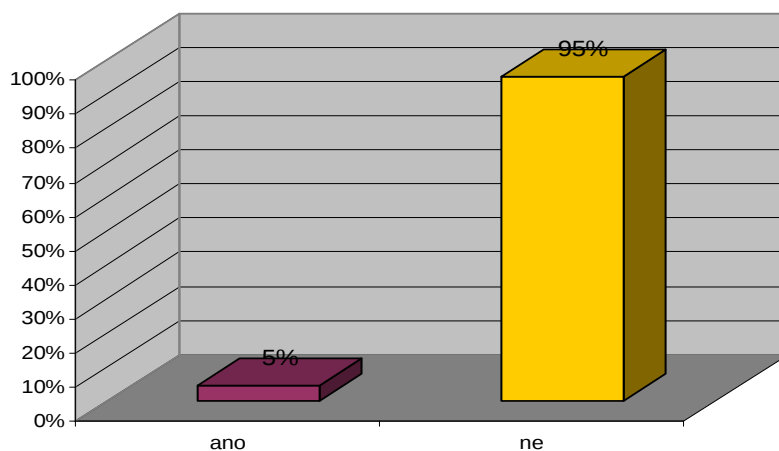


Zdroj: Vlastní výzkum

Z odpovědí vyplynulo, že pouze dvě firmy podnikají nejkratší dobu - do pěti let. Stejný počet respondentů podniká mezi pěti až deseti lety. Mezi deseti a patnácti lety podnikání se nachází nejvíce respondentů (15%).

Otázka č. 4: Rodinný podnik vznikl v souvislosti s restitucí

Graf č. 4: Vznik rodinného podniku v souvislosti s restitucí

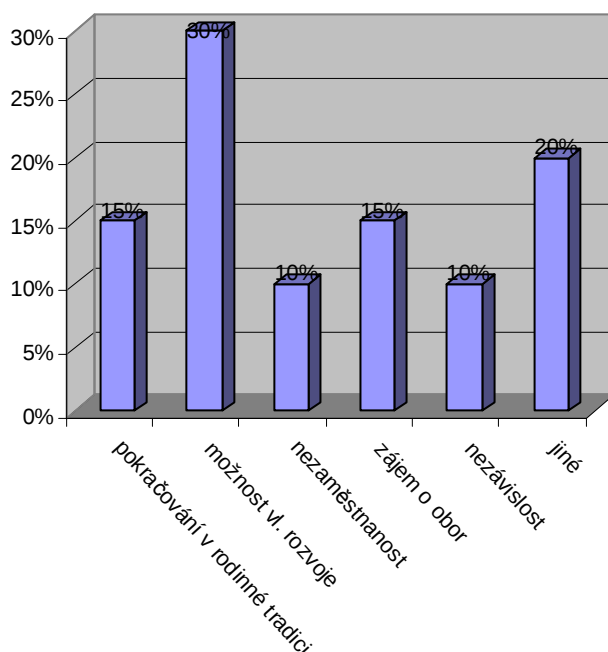


Zdroj: Vlastní výzkum

V otázce: „Vznikl rodinný podnik v souvislosti s restitucí.“ - odpovědělo 95 % respondentů, že jejich vznik nemá nic společného s restitucí. Pro 5% respondentů to byl však důvod pro založení.

Otázka č. 5: Uveďte, prosím, důvod založení Vaší firmy

Graf č. 5: Důvod založení rodinného podniku

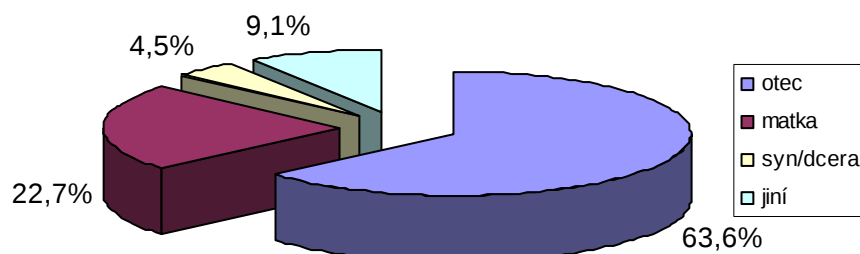


Zdroj: Vlastní výzkum

Typ otázky na zjištění důvodu založení rodinné firmy byl otevřený. Odpovědi byly začleněny do šesti skupin. Největší počet firem (30%) založilo svůj podnik pro možnost vlastního rozvoje. 15% respondentů uvedli důvod zájem o obor a stejný počet odpovědí bylo pokračování v rodinné tradici. Z důvodů nezávislosti a nezaměstnanosti založilo 10% respondentů svůj podnik. Zbýlých 20% odpovědí nebylo zařazeno do předchozích skupin.

Otázka č. 6: Členové rodiny pracující ve firmě

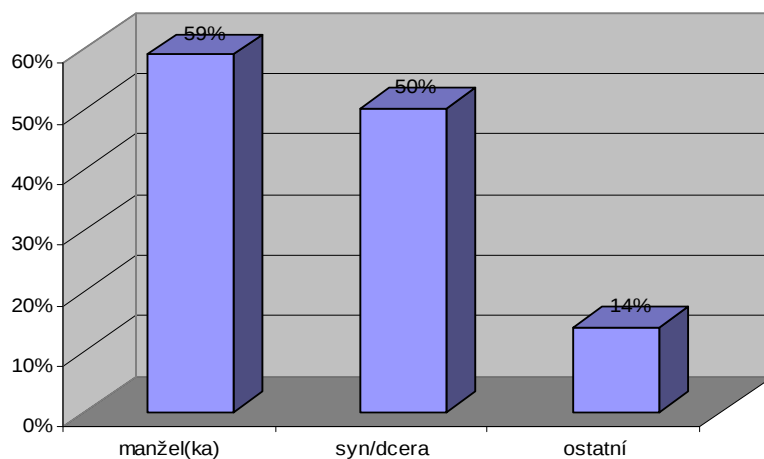
Graf č. 6: Majitelé rodinných firem



Zdroj: Vlastní výzkum

V dotazníku jsem se zajímala o osobu majitele rodinných firem. Z výsledků vyplynulo, že u 14 firem je majitelem otec rodiny. Pro pět firem je vedením firmy matka. Jen jedna firma se řadí do kategorie, kde majitelem je syn/dcera. U dvou zbývajících respondentů je majitelem jiný člen rodiny než jsou výše jmenovaní.

Graf č. 7: Členové rodiny pracující ve firmě

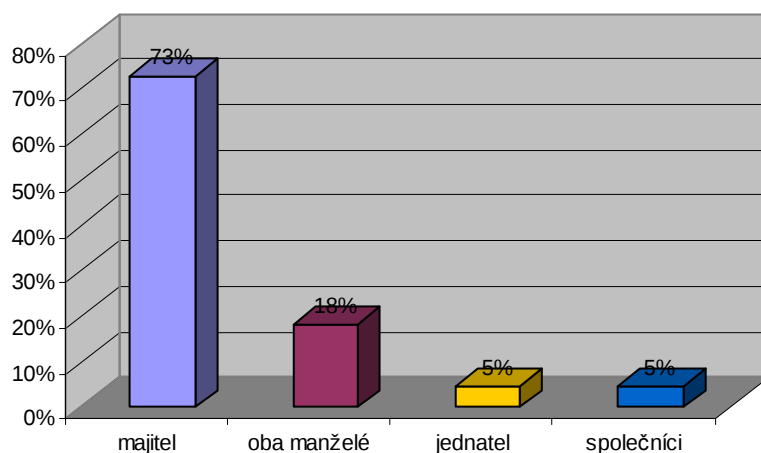


Zdroj: Vlastní výzkum

Dalším rodinným příslušníkem, který pracuje ve firmě mimo majitele, je v 59% manžel(ka), v 50% syn/dcera a v 14% ostatní členové rodiny.

Otázka č. 7: Kdo má v podniku rozhodující pravomoci?

Graf č. 8: Pravomoci v řízení podniku

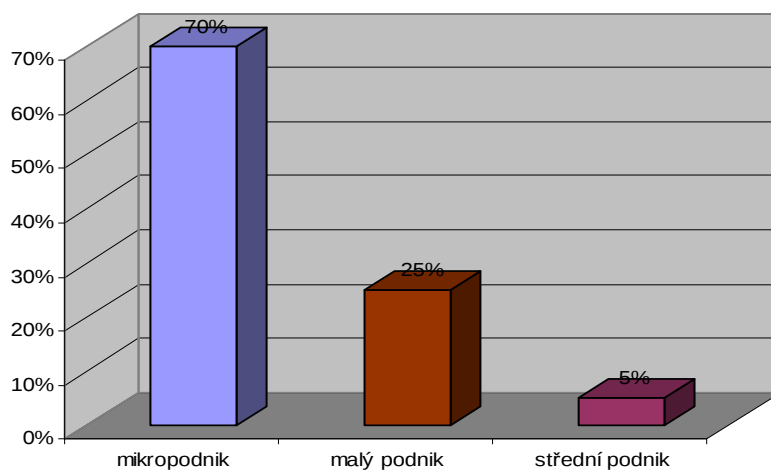


Zdroj: Vlastní výzkum

U nejvíce respondentů (73%) má pravomoci pouze majitel firmy a nikdo jiný. U 18% respondentů je řízení podniku v rukou obou manželů. U ostatních spočívá řízení na jednateli či společnících.

Otázka č. 8: Kolik má firma zaměstnanců (kromě uvedených v otázce č. 5)

Graf č. 9: Velikost podniku

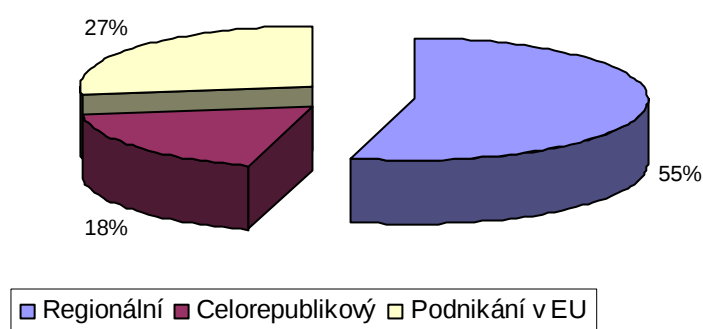


Zdroj: Vlastní výzkum

Pro vyhodnocení otázky bylo využito členění podniků dle skript Malé a střední podnikání. Výsledkem je: 14 respondentů se řadí mezi mikropodniky mající maximálně deset zaměstnanců. Malých rodinných podniků je 5 ze všech respondentů. Do kategorie středních podniků se řadí pouze jeden respondent, který má 150 zaměstnanců (podrobněji v případové studii č. 6.2.).

Otázka č. 9: Podnikání Vašeho rodinného podniku má charakter

Graf č. 10: Charakter podnikání

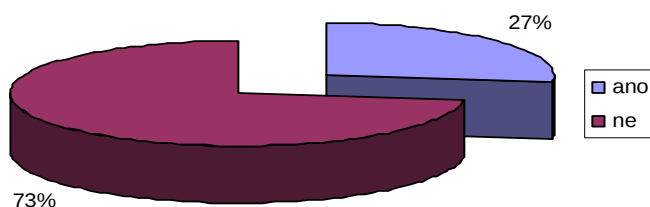


Zdroj: Vlastní výzkum

Pro většinu (55%) respondentů je charakteristické regionální podnikání. Na podnikání v rámci EU je zaměřeno 27% respondentů. Pouze 18% respondentů se zabývá podnikáním v rámci ČR.

Otázka č. 10: Vytváří stát podle Vašeho názoru podmínky pro rozvoj rodinného podnikání

Graf č. 11: Názor zda stát vytváří podmínky pro rozvoj rodinného podnikání

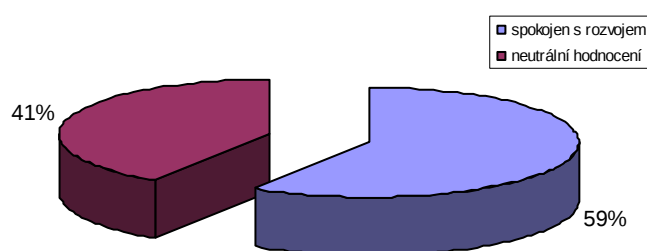


Zdroj: Vlastní výzkum

Hodnocení podmínek ze strany státu pro rozvoj rodinného podnikání. 73% respondentů si myslí, že stát žádné podmínky nevytváří. Opačný názor má pouze 27%.

Otázka č. 11: Jak hodnotíte rozvoj firmy

Graf č. 12: Hodnocení rozvoje firmy

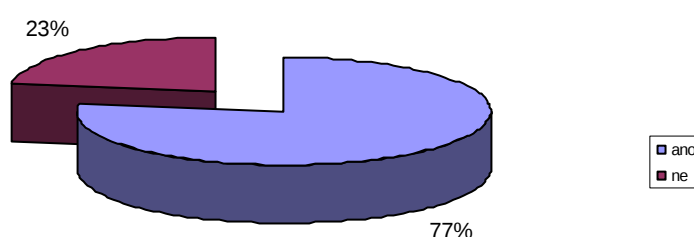


Zdroj: Vlastní výzkum

V hodnocení svých firem byli respondenti převážně spokojeni. 59% je s rozvojem podniku přímo spokojeno. Pro neutrální hodnocení se rozhodlo 41%. V dotazníku měli respondenti výběr ještě z hodnocení, že jsou nespokojeni, ale tuto možnou variantu nikdo nevyužil.

Otázka č. 12: Je rodinné podnikání jediným zdrojem příjmů Vaší rodiny?

Graf č. 13: Rodinné podnikání jako jediný zdroj příjmů

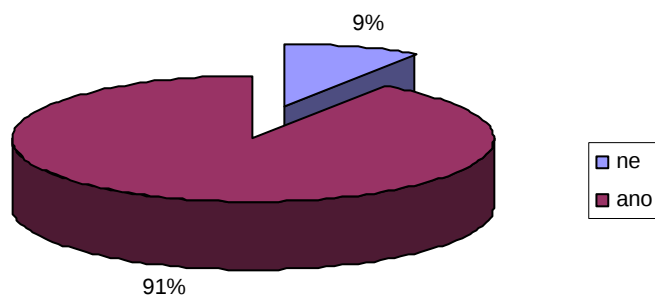


Zdroj: Vlastní výzkum

V grafu pět můžeme spatřit, že pro respondenty je ze 77% jejich jediným příjmem rodinné podnikání. Jsou tedy existenčně závislí na svém podnikání. Ostatní respondenti (23%) mají kromě příjmů z rodinného podnikání ještě další příjmy.

Otázka č. 13: Vidíte ve vašem rodinném podnikání perspektivu do budoucnosti?

Graf č. 14: Perspektiva rodinného podnikání do budoucnosti

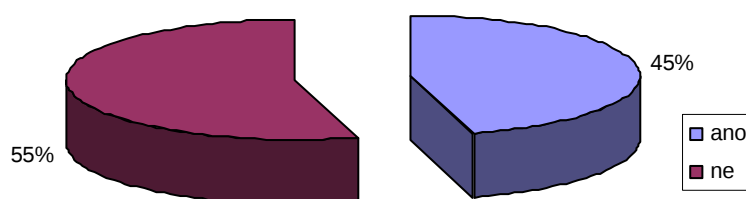


Zdroj: Vlastní výzkum

Budoucnost ve svém podnikání vidí 91% respondentů. Pouze 9% dotazovaných nepokládá své podnikání za perspektivní v budoucnu. Jejich důvodem pro negativní odpověď je chybějící nástupce v podniku. Potomci některých majitelů firmy mají vlastní plány do budoucna, které jsou odvislé od vyššího dosaženého vzdělání.

Otázka č. 14: Uvažujete o předání rodinné firmy?

Graf č. 15: Předání rodinné firmy



Zdroj: Vlastní výzkum

Více než polovina respondentů (55%) uvažuje o předání rodinného podniku. Pro 45% respondentů není tato otázka aktuální. V případě, kdy respondenti odpověděli kladně, jsem se dále zajímala o případné problémy, které by mohly v souvislosti s předáním nastat. Ani jeden dotazovaný nepředpokládá nějaké problémy.

Otázka č. 15: Myslíte, že by bylo vhodné, aby vznikla „Asociace rodinného podnikání“?

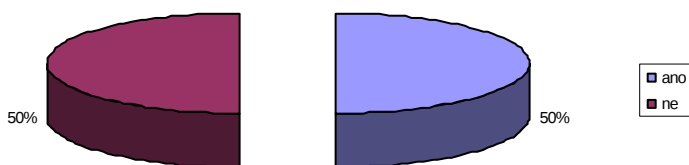
Graf č. 16: Uvítání vzniku Asociace rodinného podnikání



Zdroj: Vlastní výzkum

Hodnocení zájmu respondentů o založení Asociace rodinného podnikání dopadlo v poměru 50:50.

Graf č. 17: Členství v Asociaci rodinného podnikání



Zdroj: Vlastní výzkum

V závěru dotazníku jsem se zajímala o názor na vznik „Asociace rodinného podnikání“. Respondentům jsem položila dvě otázky. V první (graf č. 16) jsem se tázala na to, zda by uvítali vznik této asociace. Druhá otázka (graf č. 17) zněla: „Stal(a) byste se jejím členem?“.

Jak v odpovědi na vznik asociace, tak i na její členství se respondenti shodli. 50% respondentů by uvítalo nejen vznik, ale i členství v asociaci. Stejně procento si však myslí opak.

ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ

Z výsledků marketingového výzkumu vyplynulo, že rodinné firmy ve vybrané lokalitě podnikají nejčastěji na základě živnostenského oprávnění a jejich typickým oborem podnikání je obchod. Z pohledu velikosti podniku bychom mohli rodinné firmy zařadit především do skupiny mikropodniků, které mají maximálně 10 zaměstnanců. V rozmezí 10 – 15 let podniká nejvíce rodinných firem. Vznik rodinných podniků z vybrané oblasti nemůžeme z 95% spojit s restitucí. Možnost vlastního rozvoje byla hlavním důvodem založení rodinných firem. Podle většiny majitelů podniků stát nevytváří podmínky pro jejich rozvoj. Jejich podnikání znamená pro rodiny zpravidla jediný zdroj příjmu. Většina majitelů uvažuje o předání rodinné firmy, ale nikdo z nich neočekává případné problémy.

Majitelé rodinných podniků jsou většinou spokojeni se svým rozvojem a vidí ve svém podnikání perspektivu do budoucnosti. Pro rodinné firmy je charakteristické podnikání v rámci EU. Názory majitelů na vznik a členství v Asociaci rodinného podnikání jsou vyrovnaně polovina pro a polovina proti.

6. Případové studie

6.1. Případová studie podniku Regina Obaly s. r. o.

6.1.1 Úvod – představení případu

Rodinný podnik Regina Obaly s. r. o. založil pan Pavel Michálek, který začal podnikat na základě živnostenského oprávnění. Předmětem podnikání je nákup a prodej smíšeného a potravinářského zboží. Sídlo podniku se nachází v městě Nepomuk, který patří pod okres Plzeň-jih. V podniku pracuje v současné době 40 zaměstnanců. Firma podniká nejen v rámci celé republiky, ale i v některých zemích EU, jako je např. Slovensko, Polsko, Maďarsko. V roli majitele je stále pan Michálek, na kterém z velké části spočívá řízení rodinného podniku.

6.1.2 Historie a organizace podniku

Firma byla založena 21. února 1992 panem Pavlem Michálkem. Jeho záměrem bylo se osamostatnit a zkusit podnikat. První sídlo firmy bylo ve Dvorci, kde byly využity pro podnikání prostory rodinné budovy na sklad a kancelář. Pan Michálek začal podnikat na základě živnostenského oprávnění. Provozoval velkoobchod s obalovým materiálem – papír, mikrotén a polyetylen. První dva roky podnikání zajišťoval veškerý chod firmy sám bez jakékoli rodinné pomoci. Zastával jak post majitele, tak i pozici jediného zaměstnance jako řidiče.

V roce 1994 do firmy vstoupil mladší syn – Pavel Michálek a o několik měsíců později i manželka – Milada Michálková, která zajišťovala administrativní část podnikání. Pro syna Petra našli jeho rodiče uplatnění v rodinné firmě v oblasti prodeje. První místa prodeje firma otevřela v Českých Budějovicích, Písku, Příbrami, Praze a v oblasti Plzeňska. V roce 1994 byl dále přibrán do podniku první zaměstnanec – řidič. V oblasti dopravy pan Michálek dále vypomáhal a jezdil jako druhý řidič.

Díky nevyhovujícím prostorům si rodinný podnik v roce 1995 pronajal od firmy Zeten skladovací a kancelářské prostory ve Dvorci. Současně proběhlo přesunutí i sídla

rodinné firmy. Nové prostory umožnily i další rozšíření firmy, což znamenalo přijmutí řidiče a posily do kanceláře.

V tomto zlomovém roce firma využila i další příležitosti. Jednou z nich byl vstup na zahraniční trh, kdy firma začala obchodovat v Německu. Další rozšíření znamenalo vybudování poboček, které byly postupně od roku 1995 zakládány. První pobočka byla zřízena v Českých Budějovicích. Dále následovaly pobočky v Račeticích (u Kadaně) a v Jihlavě.

V roce 1998 založil pan Michálek s oběma syny sdružení Pavel Michálek P&M Regina. Rok před tímto rozhodnutím vstoupil do firmy i druhý ze synů – Petr Michálek.

Do roku 1999 se zvýšil počet zaměstnaných řidičů na pět, což přineslo i zakoupení dalších dodávek. Zároveň se prostředí, ve kterém firma působila, stalo neúnosné. Prostory byly malé a nevyhovující. Čím dál více se nabízela myšlenka na vlastní zázemí. Majitelé firmy se rozhodli o vystavit vlastní budovy v Nepomuku. Na počátku roku 1999 se začalo stavět. Byly vytvořeny dostatečné kancelářské a skladovací prostory, a rovněž garáže.

Na jaře roku 2000 nastalo slavnostní stěhování do vlastních prostor. Díky větší kapacitě pokračovala firma i s rozšířením počtu zaměstnanců.

Od roku 2003 firma kooperuje s výrobou na Slovensku, kde si nechávají vyrábět PP misky pro lahůdkářskou výrobu. Návrh forem misek má firma svůj vlastní včetně forem. Výroba probíhá na vstřikovacích lisech na Slovensku.

Postupem času proběhlo zrušení pobočky v Českých Budějovicích, která znamenala pro firmu zbytečně vynaložené náklady. Držení této pobočky bylo velice nerentabilní, proto firma zásobovala Jižní Čechy ze sídla firmy.

Počínaje rokem 2005 firma vyváží své produkty do Evropské Unie. Mezi nejdůležitější vývozní produkty patří misky pro lahůdkářskou výrobu.

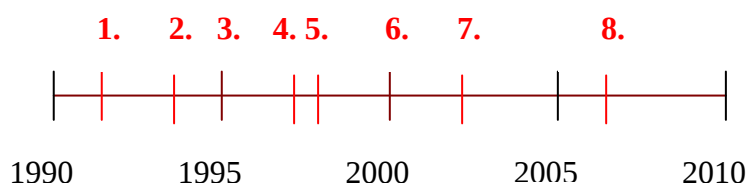
V roce 2007 se majitelé rozhodli založit společnost s ručením omezeným. Přesný název rodinné firmy je Regina Obaly s. r. o. V tomto roce proběhlo i další rozšíření firmy, které znamenalo zavedení vlastní výroby v sídle podniku. Začátek výroby si vyžádal zakoupení vstřikovacího lisu a přijmutí nových zaměstnanců. Pro další rozvoj výroby byl zakoupen i další lis.

Další změnou roku 2007 bylo zrušení pobočky v Račeticích, a to ze stejných důvodů jako u pobočky v Českých Budějovicích. Zůstala pouze jediná pobočka - velkoobchod v Jihlavě.

Pro potřeby distribuce firma vlastní 14 dodávek a jedno nákladní auto.

Pan Michálek jako majitel se dnes především stará o řízení firmy. Leží na něm i kontakt s nejdůležitějšími a největšími dodavateli a odběrateli. Paní Michálková má na starosti ekonomické oddělení podniku. Počet zaměstnanců se dnes rovná čtyřiceti. Nejsou to jen řidiči, ale i baliči, skladníci, administrativní pracovníci a dále manažeři prodeje. Hlavním manažerem prodeje je mladší syn Pavel, který řídí ostatní prodejce. Prodejci se zaměřují na maloobchod a velkoobchod. Starší Petr řídí vnitřní chod firmy od řidičů až po výrobu.

6.1.3 Časová linie – významné události



1. 1992 - založení podniku
2. 1994 - příchod syna a manželky do podniku
- první zaměstnanec
3. 1995 - pronajaté prostory od Zetenu
- rozšíření podniku,
- vstup na zahraniční trhy (Německo)
4. 1997 - příchod druhého syna
5. 1998 - založeno sdružení Pavel Michálek P&M Regina
6. 2000 - přesun do vlastních prostor v Nepomuku
- nabírání dalších zaměstnanců
7. 2003 - kooperace s výrobou na Slovensku

8. 2007 - založení Regina Obaly s. r. o.

- vlastní výroba v Nepomuku

6.1.4 Produktové portfolio

V době vzniku rodinný podnik nabízel zákazníkům sortiment deseti druhů zboží. Mezi první produkty patřily sáčky a tašky z mikrotenu. Tyto produkty patří do dnes k základu portfolio produktů podniku.

Rodinný podnik byl prvním v České republice, jež uváděl české popisky na zamrazovacích sáčcích, sáčcích na odpadky a dalším zboží. Toto prvenství je bráno ještě v čase, kdy tuto povinnost neudávaly zákony. Podnik si zakládal na této skutečnosti a neudával popisky v cizím jazyce.

K největšímu rozšíření produktového portfolio došlo po přestěhování do vlastních prostor do Nepomuka. Umožnily to větší skladovací prostory, což dříve nebylo možné.

Základ portfolio produktů tvoří

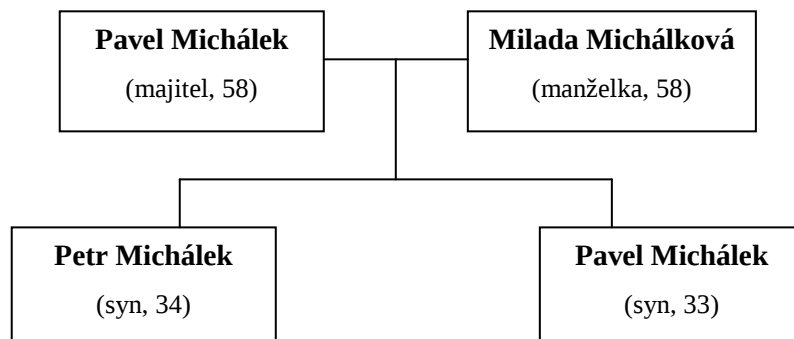
- tašky a sáčky z HDPE (HD - mikroten) a LDPE (LD - polyetylen) materiálů
- misky, kelímky, vaničky, vědra s víčkem a plombou
- potravinové fólie a výrobky z nich
- firemní tašky s potiskem na přání
- vakuové sáčky
- balící papíry

Dnešní nabídka produktů zahrnuje hygienické a kancelářské potřeby. Minimální počet sortimentních druhů přesahuje 2 000. Sortiment lze rozčlenit do tří hlavních skupin – obalový, kancelářský a hygienický sortiment.

Nejnovějším výrobkem jsou misky na saláty a aspiky, které si firma označila jako „misky Regina“.

U výrobků, jakými jsou misky, kelímky, vaničky a vědra, nabízí firma výběr z několika objemových variant a z různých druhů barevných víček.

6.1.5 Genogram – struktura rodiny



6.1.6 Rodina a její vztah k podniku

Je samozřejmé, že v případě rodinné firmy, dochází v podniku k prolínání vztahů nejen pracovních, ale i osobních nebo-li rodinných. Veškeré vztahy mají na podnik svůj vliv. Ať už má ten vliv pozitivní dopad či negativní.

Pro pana Michálka znamenalo vybudování firmy osamostatnění. Ale na druhé straně i zabezpečení celé jeho rodiny. Příchodem manželky do firmy se stalo podnikání jejich jediným příjmem spojený s motivací pracovat na úspěchu v podnikání. Následný příchod synů do firmy jejich snahu jen posílilo. Jak sám pak Michálek říká, že šlo a stále jde o maximální snahu celé rodiny.

Z hlediska rodinných vztahů lze podnik Regina Obaly s. r. o. označit jako rodičovskou firmu. Dominantní pozici majitele má pan Michálek. Přebírá na sebe kompetence v oblasti rozhodování a plánování.

V rozhodnutí o svém povolání měli synové volnou ruku, ale i přesto, že si oba vybrali obor, který nesouvisí s oblastí, ve které jejich rodina podniká, se oba rozhodli po studiích nastoupit do rodinné firmy. Starší syn využil své vzdělání pro rodinný podnik ve chvíli, kdy se firma rozhodla vybudovat vlastní zázemí. V tomto okamžiku vytvořil celý stavební projekt, přes své nadání ve stavebním oboru nezůstal.

Během podnikání se naskytla celá řada momentů, kdy se celá rodina musela takzvaně sejít u rodinného krbu a provést důležitá podnikatelská rozhodnutí. To se však neobešlo

bez menších konfliktů, které rozvířily rodinné vztahy. Pan Michálek vždy jako hlava rodiny vyslechl názor každého člena. Konečné rozhodnutí ale záleželo na něm, proto můžeme tento styl řízení považovat za participativní.

6.1.7 Shrnutí minulých problémů a jejich řešení

V oboru, v němž firma působí je silná konkurence, se kterou musí podnik bojovat. Jak se říká, dnes každý umí vyrobit, ale prodat to je problém. Firma si vytvořila četnou řadu stálých zákazníků. Pro získávání nových zákazníků využila několikrát reklamu v regionálních televizích. Dále se firma zviditelňuje na výstavách a pomocí vlastních internetových stran. Jako nejspolehlivější reklamu udává majitel firmy auta, na kterých se zákazníci mohou dozvědět důležitý kontakt na podnik.

Mezi problémy, které pan Michálek uvedl, patří právě konkurence. Díky vstupu do EU se stal dovoz neomezeným. Konkurence však nehrozí jen z EU, ale i z Asie. Další nevýhodou či problémem bylo, že budovali podnik bez jakýchkoli úlev od státu.

6.1.8 Otázky do budoucna a doporučení řešení

Jako budoucnost rodinné firmy vidí pan Michálek další rozvoj podniku. Hlavním předpokladem je udržet si svoji konkurenceschopnost. Mezi příležitosti, které by firma chtěla využít, patří strategie vstupu na nové zahraniční trhy. Ať již půjde o vývoz produktů do EU nebo mimo ni.

Majitele rodinného podniku čeká v budoucnu předání firmy další generaci. Pan Michálek má dva syny, kteří mají o podnikání zájem a je jen otázka, jak podnik předá.

Mým doporučením pro firmu je zlepšení komunikační strategie firmy, konkrétně věnovat větší čas svým internetovým stránkám, které nejsou aktuální. Protože v dnešní době je internet nejvyužívanějším zdrojem informací, kde mnoho spotřebitelů hledá nejlepší nabídky. Dostupnost informací je k nezaplacení. Dále bych ráda upozornila na důležitost stálého kontaktu při péči o stálé zákazníky, protože konkurence je stále více agresivnější.

6.2. Případová studie podniku Jan Pondělík – pekařství a cukrářství Dvorec s. r. o.

6.2.1 Úvod – představení případu

Pro druhou z případových studií byl zvolen rodinný podnik Jan Pondělík – pekařství a cukrářství Dvorec s. r. o. Podnik má tradici dvou generací. Byl založen Janem Pondělíkem, kdy došlo k oddělení provozů ve Dvorci od státního podniku v Klatovech. Sídlo podniku se nachází jižně od Plzně v obci Dvorec u Nepomuka. Podnik vznikl na základě živnostenských oprávnění. Předmětem podnikání je výroba pekařských, cukrářských výrobků, dále provoz pekárny a také nákup a prodej potravinářského zboží včetně ambulantního prodeje. Rodinný podnik má v současné době 150 zaměstnanců. Podnikání firmy má celorepublikový charakter. Firma má ve svém logu obraz Zelené Hory, která se nachází nedaleko Nepomuka.

6.2.2 Historie a organizace podniku

Jan Pondělík pracoval ve svém oboru již přes padesát let. Do učení na cukráře nastoupil v srpnu 1947. Vyučil se v Plzni u firmy Augustin Vicovský Kopeckého sady.

Firmu založil ke dni 1. června 1992 v době, kdy docházelo k rozpadu státního podniku pekárny a cukrárny Klatovy. Na počátku podnikání zaměstnal rodinný podnik 57 pracovníků, pro které byla rozšířena šatna o 40 míst jako přístavba nad nakládkou zboží. Dále byly rozděleny pravomoce mezi děti majitele. První syn Jan dostal na starosti cukrárnu. Druhý syn našel naopak uplatnění v řízení chodu pekárny. Jako manažerka obchodu vystupovala jediná dcera Jindra. Pro rozvoz podnikových výrobků si firma najala osm řidičů, jež si odkoupili od státních podniků auta na dopravu. Administrativní práci měly na starosti hlavní účetní, mzdová účetní, fakturantka, pokladní a dvě pracovnice pro volný prodej.

Postupně od roku 1993 si firma najímala pro ambulantní prodej a denní rozvoz tyto firmy: Autodoprava Botanika, Autodoprava Havlík, Autodoprava Bursík, Milkot s. r. o., Donek-N spol. s r. o., a Autodoprava Brašna, Botanika-Šimek. Pouze s panem Brašnou byla ukončena spolupráce, protože odešel do důchodu.

Od založení firmy každý rok majitel svoji rodinnou firmu modernizuje. Začalo se opravou fasád celého objektu a nátěry střech. Po té následovala plynofikace celého provozu.

Po pěti letech samostatného podnikání pokračoval majitel v obchodování a založil se svými dětmi sdružení fyzických osob.

Roku 1997 k pětiletému výročí působení firmy byla otevřena firemní prodejna se širokým sortimentem pekařských a cukrářských výrobků. Následovalo rozšíření kapacity sociálního zařízení – šaten o 80 míst. V prostorách nad firemní prodejnou byly vybudovány podnikové ubytovny.

V následujícím roce byla modernizována pneumatická doprava mouky ze sil do denního zásobníku, což mimo jiné přineslo i výrazné zlepšení pracovního prostředí. Toho roku připravilo společenstvo pekařů a cukrářů s firmou Orion výstavu cukrářských výrobků v Pardubicích, ve městě perníku, pro kterou rodinná firma Jana Pondělíka vyrobila perníkové srdce o rozměrech 150 x 150 cm a hmotnosti 120 kg. Pro tuto příležitost byly však vyrobeny srdce dvě. Jedno bylo odvezeno na výstavu a druhé vystaveno v podnikové prodejně ve Dvorci. Takto velké srdce si zasloužilo 21. října 1998 zápis do Gynesovi knihy rekordů jako největší perníkové srdce v republice.

V roce 1997 byla provedena přestavba na kanceláře ze starého skladu LTO. V roce 2000 následovala přístavba skladu obalového materiálu.

V roce 2001 pokračovala rodinná firma v rekonstrukcích, přistavili administrativní budovu a sklad hotových výrobků. Zároveň využila firma nové možnosti a pronajala si v květnu další prodejnu, která se nacházela v sousedním městě Blovice. Tato prodejna byla v roce 2006 odkoupena do vlastnictví rodinné firmy. Pro nevyhovující prodejní prostory prošla tato prodejna rekonstrukcí. Nedošlo však z přerušení provozu a přestavba probíhala za chodu prodejny.

V roce 2002 byla založena společnost s ručením omezeným ke stejnému dni jako založení rodinného podniku. V tomto roce došlo k rozšíření šaten na pekárně a k rozšíření skladu údržby.

V květnu následujícího roku proběhla další rekonstrukce, která představovala výměnu podlah výrobní haly a části expedice.

Majitel firmy také nezapomíná ani na modernizaci strojního vybavení pekárny a cukrárny. Nejvýznamnější bylo rozšíření chladících prostorů a kompletace výrobních linek, nutných pro dnešní moderní výrobu cukrářských výrobků.

V roce 2005 se rodina rozhodla rozšířit počet prodejen. 27. dubna proběhla koupě nové prodejny v Nepomuku, která musela projít modernizací. Pro nedostačující prodejní prostory byly zmenšena skladová kapacita, jež nebyla plně využita. Během toho roku proběhlo ve firmě certifikační řízení, na jehož základě byl 24. ledna 2006 udělen rodinnému podniku certifikát jakosti a zdravotní nezávadnosti výroby v systému HACCP – firmou BVQi.

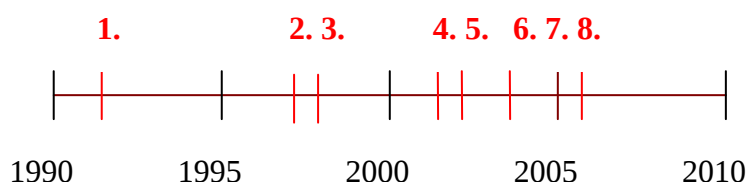
Rok 2006 byl pro rodinu tragický, protože otec rodiny a zároveň majitel firmy Jan Pondělík zemřel. Rodinný podnik převzali jeho synové a dcera. Pravomoce po majiteli přešli na oba syny a jejich sestra se stala prokuristkou rodinné firmy.

Rodinný podnik dosáhl v dubnu 2007 ocenění od ministra zemědělství ČR. Bylo oceněno Linecké třeň s džemem značkou KLASA za splnění sedmi nadstandardních kritérií.

Firma UNICOS z Klatov je správcem podnikové sítě, která propojuje všechny pracoviště. Zároveň od této firmy nakupuje podnik veškeré počítačové vybavení, které dnes představuje 16 počítačů oproti třem, jež vlastnil podnik na začátku. Dále je každá prodejna vybavena dvěma počítači. V současné době zahrnuje firemní majetek čtyři referenční vozidla.

Každoročně rodinná firma pořádá pro děti zaměstnanců mikulášskou nadílku. Koncem roku je uspořádáno posezení s důchodci a poděkování zaměstnancům za dobře odvedenou práci.

6.2.3 Časová linie – významné události



1. 1992 - založení rodinného podniku
2. 1997 - otevření firemní prodejny ve Dvorci
- založeno sdružení fyzických osob
3. 1998 - zápis do Gyn. knihy
4. 2001 – pronájem prodejny v Blovicích
5. 2002 - vznik společnosti s ručením omezeným
6. 2004 – přestavba prodejny v Blovicích
7. 2005 - koupě prodejny v Nepomuku
- získán certifikát
8. 2006 - úmrtí majitele
- odkoupení prodejny v Blovicích

6.2.4 Produktové portfolio

V době založení nabízela rodinná firma Jana Pondělíka okolo padesáti pekařských a cukrářských výrobků. Firma zkouší nalézat nové receptury. Proto také vznikl před pěti lety nový druh chleba s názvem „Zelenohorský chléb“. Jeho receptura byla tvořena delší dobu, než majitelé firmy přišli na současné složení přísad. Dalším jedinečným výrobkem je opět chléb, jež dostal jméno „Jeníkův chléb“. Tento pekařský výrobek je k dostání pouze v podnikových prodejnách. Zvláštnost tohoto chlebu je v jeho hmotnosti, která činí dvě kila. Je ručně válený a dvakrát přepékáný.

Nejnovějším výrobkem v cukrárně jsou plněné kokosky, jež se začaly vyrábět přibližně před dvěma roky. Tento výrobek si našla v oblibě nemalá řada zákazníků.

Portfolio produktů rodinného podniku lze rozčlenit do tří kategorií:

- trvanlivé pečivo
- pekařské výrobky
- cukrářské výrobky - zákusky

V současné době se sortiment firmy rozrostl a je okolo 200 druhů výrobků. V oblasti cukrářství má sezónnost své místo. Mezi důležitá sezónní období patří Vánoce a

Velikonoce, kdy dochází k výrobě produktů na tyto příležitosti. Zvláště vánoční výrobky přináší nové nápady.

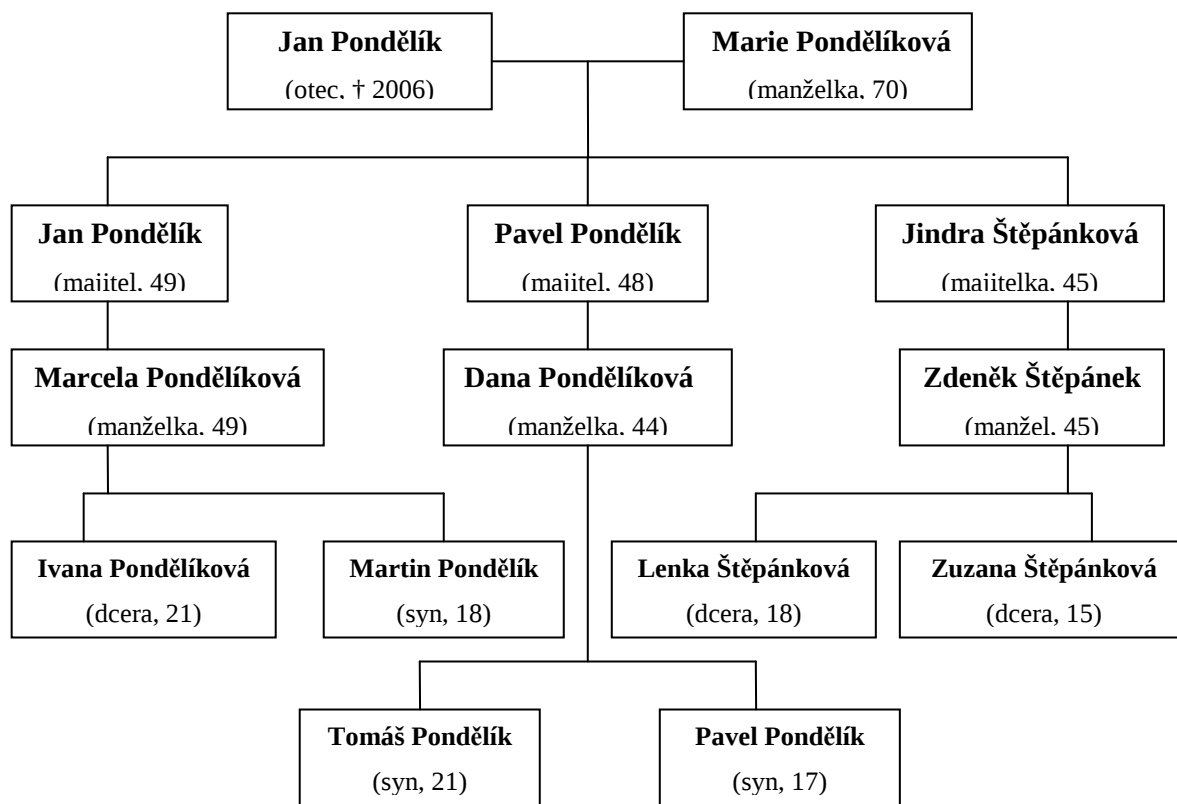
Nejvýznamnějším výrobkem tohoto rodinné podniku je třené cukroví, které je vyráběno již od založení firmy. Dá se říct, že firma byla proslavena právě těmito produkty, ke kterým lze jen těžce najít rovnocenný konkurenční výrobek.

Distribuci trvanlivého pečiva provádí firma formou ambulantního rozvozu a rozvozními linkami jednou za týden, do některých oblastí jedenkrát za 14 dní. Pekařské produkty jsou rozváženy na objednávku. Cukrářské výrobky jsou také dováženy do Prahy do velkoobchodu, který působí jako dodavatel. Tento prodejce má vytvořenou klientelu výrobků rodinné firmy Jana Pondělíka.

Snaha majitelů firmy i zaměstnanců je, aby dodané zboží bylo vždy v perfektní kvalitě, chutné a lákavé.

Rodinná firma Jana Pondělíka věnuje své výrobky jako sponzorské dary na různé společenské akce, kterými jsou například bály a maturitní plesy. Největší sponzorství však poskytují dětem s postižením a dětským domovům.

6.2.5 Genogram – struktura rodiny



6.2.6 Rodina a její vztah k podniku

Stejně jako zakladatel rodinné firmy se i jeho starší syn vyučil v oboru na cukráře. Po škole sice nastoupil na vojnu, ale ihned po ní se ke svému oboru vrátil. Ve chvíli, kdy jeho otec založil firmu, mu přispěchal na pomoc. Druhý ze synů pracoval sice v kovovýrobě, ale k rodině ho to táhlo víc, proto také nastoupil do podniku stejně jako jeho starší bratr.

Od počátku podnikání, kdy řídil celý podnik Jan Pondělík, bychom mohli označit rodinný podnik za rodičovskou firmu. Vyplývá to z toho, že si majitel rozhodoval o všem sám. Veškeré plány byly v jeho režii. Stal se hlavou i poháněcím motorem rodinného podniku. Jan Pondělík byl dominantou, autoritou nejen ve firmě, ale i

v rodině. Jeho rozhodnutí byly bez diskuze přijaty a staly se pro rodinu takzvaně zákonem. Jako styl vedení tohoto podniku bych uvedla typ patriarchální.

Po smrti majitele firmy se veškerý chod firmy radikálně změnil z hlediska jeho vedení. Typ rodinného podniku se změnil z rodičovského na příbuzenský. A v otázce řízení a rozhodování se o funkci dělí synové. Jak sami přiznávají, spadli do toho rovnýma nohama. O všech rozhodnutích si společně promluví a snaží se nalézt nejlepší řešení. Každý může přinést svůj nápad, který proberou a vyhodnotí. Netrvají tvrdohlavě na svém, ale rádi si nechají jeden od druhého poradit. Jejich přístup bych označila jako participativní styl vedení.

Zakladatel rodinného podniku Jan Pondělík tvrdě dřel, aby firma vzkvétala a prosperovala. Myšlenku svého poslání přenechal svým dětem, kteří stejně usilovně pracují na úspěchu firmy jako on. Všichni potomci Jana Pondělíka mají své rodiny a jistě každý z nich doma občas hovoří o denních problémech či úspěších firmy. Pro zakladatele bylo určitě velké potěšení, když se jeho jeden z vnuků rozhodl pokračovat v tradici a přihlásil se do učení na cukráře.

6.2.7 Shrnutí minulých problémů a jejich řešení

První velký problém pro rodinný podnik Jana Pondělíka nastal již po půl roce podnikání, kdy mezi Silvestrem a Novým rokem odešlo pět z osmi řidičů ke konkurenci do Klatov. Nejenže k tomu došlo bez jakéhokoli předchozího oznámení, ale řidiči si sebou odvedli i své zakázky. Firma se na počátku roku ocitla bez dopravců a bez informací o zakázkách. Bylo to ochromení celého podniku. Firma musela okamžitě řešit nepříjemnou situaci. V daný okamžik vlastními silami, ale v zápětí přišlo rychlé rozhodnutí majitele. Byl osloven místní autodopravce, který měl již zkušenosti s rozvozem pečiva. Rodinný podnik s firmou Milkot okamžitě navázal spolupráci, která nebyla do dnes přerušena.

Nepomuk, u něhož firma sídlí, je poměrně malé město. Je zde jako kdekoli jinde určitá nezaměstnanost, ale i přesto je další problém rodinného podniku získávání pracovních sil. Pro firmu je obtížné shánět zaměstnance, kteří mají vzdělání v oboru a stejně tak praxi. Mnohokrát nevyhovují zaměstnancům pracovní podmínky. Příkladem je třísměnný provoz.

Současně s těmito problémy se podnik nachází v konkurenčním prostředí a musí bojovat o své místo na trhu. V oboru pekařství je silná konkurence, která představuje pro firmu ohrožení. Mezi nejbližší konkurenty patří pekárny Klatovy, Sušice a Plzeň. V loňském roce jsme určitě všichni zaznamenali nárůst cen pečiva, toto zdražení se týká každého z nás. Rodinný podnik Jan Pondělík – pekařství a cukrářství Dvorec s. r. o. se snaží vyjít zákazníkům vstříc a udržuje si ceny daleko nižší než konkurence. Například u rohlíků si do konce roku drželi cenu 1,80. V současné době stojí rohlík v pekařství 2 Kč.

V oblasti cukrářství k tak velkému konkurenčnímu boji nedochází, což neznamená, že by podnik polevil ve své snaze.

6.2.8 Otázky do budoucna a doporučení řešení

Cílem společnosti je vysoká kvalita výrobků, důsledná kontrola pracovních postupů a pečlivé dodržování hygienických předpisů. Firma se také snaží obohacovat trh o zcela nové výrobky, zejména trvanlivého pečiva, a o vývoj receptur.

Dalšími plány rodinného podniku jsou rekonstrukce, jež představují opravu fasád objektu, nátěry střech a modernizaci vzduchotechniky, která odsává horký vzduch od pecí.

Pro rodinnou firmu bych doporučila zvýraznit komunikaci založením webových stran, které budou pro podnik dalším plusem. Může to znamenat právě konkurenční výhodu, protože zákazníci získají potřebné informace ihned bez vynaložení jakýchkoli nákladů. Často se rozhodují v časové tísně.

7. Závěr

Náplní bakalářské práce bylo provést analýzu forem rodinného podnikání ve vybraném regionu ČR. První krok práce představoval prostudování odborné literatury pomocí níž jsem se pokusila vymezit rodinné podnikání. Dále jsem provedla marketingový výzkum formou dotazníkového šetření, kde jsem oslovila 22 respondentů. Z výsledků vyplynulo, že 27% respondentů se zabývá zpracováním a výrobou. Pro 64% respondentů je cílovým oborem obchod a 55% respondentů se zaměřuje na poskytování služeb.

Po provedení výzkumu jsem se soustředila na zpracování případových studií. Pro jejich vypracování jsem si vybrala z respondentů pouze dva, firmy Regina Obaly s. r. o. a Jan Pondělík – pekařství a cukrářství Dvorec s. r. o. Výběr byl podmíněn třemi hlavními kritérii. Cílem případových studií bylo zaznamenat problémy a krize, zjistit úroveň personalitu řízení firmy, popsat vztahy mezi rodinou a firmou a zjistit perspektivu rodinného podniku do budoucnosti. Na konci každé případové studie jsem navrhla doporučení pro oba podniky.

První stanovená hypotéza zněla: **„Pro většinu zkoumaných rodinných firem je jejich podnikání jediný příjem.“** Tato hypotéza byla potvrzena, protože pro 77% respondentů představuje rodinné podnikání jediný zdroj příjem.

Druhá hypotéza byla stanovena: **„Pro rodinné podniky vytváří stát podmínky pro rozvoj.“** Pro vyvrácení této hypotézy vypovídají odpovědi respondentů, protože podle 73% respondentů nevytváří stát podmínky pro jejich rozvoj.

„Většina rodinných firem ve vybrané oblasti podniká jen na základě živnostenského podnikání.“ Tato hypotéza byla dotazníkovým šetřením potvrzena, jelikož pro 68% respondentů z vybrané oblasti podniká na základě živnostenského podnikání.

Poslední hypotézou byla: **„Většina rodinných podniků ve vybrané oblasti vznikla v souvislosti s restitucí.“** I tato hypotéza byla vyvrácena. Toto tvrzení vychází z odpovědí respondentů, z nichž byl pouze jeden založen v souvislosti s restitucí.

Závěrem bych chtěla říct, že rodinné podniky představují pro světovou ekonomiku velký přínos, a proto je mu věnována taková pozornost. V České republice není rodinnému podnikání věnován takový důraz a ani se mu nedostává velké podpory ze strany státu. Proto je otázkou do budoucnosti, zda se tato situace změní.

8. Summary

The aim of my bachelor work “Family business in the selected region of Czech Republic” was to analyse business in that region. The first step presented the study of special literature and define the term family business. Then I did marketing research in the chosen area for which I selected questionnaire method. In the terms of research I spoke to 22 firms and I filled in the questionnaires with them. This resulted in the fact that 27 % of the firms deal with cultivation and production, 55 % of the firms with services and the majority with the trade (64%).

Afterwards I concentrated on the preparation of case studies. For this work I chose 2 companies: Regina – packing materials and Jan Pondělík – bakery and confectionery. The choice was conditioned on three criteria. The aim of the case studies was to list problems and crisis, determinate the level of firm’s personal management, describe the relationship between the family and the firm, and define future prospect for the family firm. At the end of each case study I suggested some recommendations for both firms.

Klíčová slova

Rodinné podnikání, malé a střední podniky, podnikání, předání, výhody a nevýhody

Keywords

Family business, small and medium enterprises, entrepreneurship, transfer, advantages and disadvantages

9. Použitá literatura

1. BEDNÁŘOVÁ, Dagmar; Parmová, Dagmar. Malé a střední podnikání. České Budějovice: ZF JU, 2004. ISBN 80-7040-625-9.
2. BRYCHTA, Ivan. Meritum – Podnikání rodinných příslušníků 2005 – 2006. Praha: ASPI, a. s., 2005. ISBN 80-7357-119-6.
3. DORTOVÁ, L. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. [online]. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce: Doc. PhDr. Božena Šmajsová-Buchtová, CSc. Brno. Duben 2007. Dostupné na WWW: <http://is.muni.cz/th/136986/esf_m/diplomova_prace.doc>
4. HANZELKOVÁ, A.: *I v Česku můžeme čekat renesanci rodinného podnikání*. [online]. 2007. Dostupné na WWW: <bibs.cz/file/249>
5. HESKOVÁ, M. a kol.: Kooperace II – forma rozvoje regionálního trhu. Praha: Profess Consulting, 2006. ISBN 978-80-7259-054-4.
6. KOUBOVÁ, K.: Rodinné firmy zapouštějí v Česku kořeny. *Idnes* [on-line]. 2005. Dostupný na WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/ekonomika.asp?r=ekonomika&c=A050718_205313_ekonomika_miz>
7. KOZLOVÁ, Klára. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Diplomová práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta.
8. MACHÁČEK, Ivan. Rodinné podnikání v otázkách a odpovědích. Praha: ASPI, a. s., 2005. ISBN 80-7357-099-8.
9. MOORES, M., Barrett, M. Learning Family Business: Paradoxes and Pathways. Ashgate Pub Ltd. 2003. ISBN-10: 0754609405
10. ODEHNALOVÁ, P. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. [online]. 2007. Dostupné na WWW: <<http://www.gate2biotech.cz/prednosti-a-meze-rodinneho-podnikani/>>
11. ODEHNALOVÁ, P. *Význam rodinného podnikání pro ČR*. [online]. 2007. Dostupné na WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065450-22378410-600000_d-vyznam-rodinneho-podnikani-pro-cr>

12. PETERKA, R. Rodinné podnikání dobře zvažte, má nejen řadu kladů, ale skrývá i velkou past. *Idnes*. [online]. 2007. Dostupné na WWW:
<http://podnikani.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skryva-i-velkou-past-1u6-firmy_rady.asp?c=A071109_162543_firmy_rady_amr>
13. Rodinné firmy jako hybné síly tržních ekonomik, *Konjunktura* [on-line]. 2005. Dostupné na WWW:
<<http://www.konjunktura.cz/index.php3?w=art&id=2481&rub=552&s=>>
14. ŠINDELKA, V. . *Hůla: Ve světě se rodinnému byznysu věnuje velká pozornost*. [online]. 2007. Dostupné na WWW:
<<http://www.finance.cz/zpravy/finance/110843-hula-ve-svete-se-rodinnemu-byznysu-venu-je-velka-pozornost/>>
15. VODÁČEK, Leo; Vodáčková, Ol'ga. Malé a střední podniky: konkurence a aliance v EU. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6.
16. WORLEY, M. Groupement Européen des Entreprises Familiales. [online]. 2005. Dostupné na WWW: <www.geef.org>

Seznam grafů

GRAF Č. 1: OBOR PODNIKÁNÍ.....	25
GRAF Č. 2: PRÁVNÍ FORMA PODNIKÁNÍ.....	26
GRAF Č. 3: DÉLKA PODNIKÁNÍ.....	26
GRAF Č. 4: VZNIK RODINNÉHO PODNIKU V SOUVISLOSTI S RESTITUCÍ	27
GRAF Č. 5: DŮVOD ZALOŽENÍ RODINNÉHO PODNIKU	28
GRAF Č. 6: MAJITELÉ RODINNÝCH FIREM	29
GRAF Č. 7: ČLENOVÉ RODINY PRACUJÍCÍ VE FIRMĚ.....	29
GRAF Č. 8: PRAVOMOCI V ŘÍZENÍ PODNIKU.....	30
GRAF Č. 9: VELIKOST PODNIKU	30
GRAF Č. 10: CHARAKTER PODNIKÁNÍ	31
GRAF Č. 11: NÁZOR ZDA STÁT VYTVÁŘÍ PODMÍNKY PRO ROZVOJ RODINNÉHO PODNIKÁNÍ	31
GRAF Č. 12: HODNOCENÍ ROZVOJE FIRMY	32
GRAF Č. 13: RODINNÉ PODNIKÁNÍ JAKO JEDINÝ ZDROJ PŘÍJMŮ.....	32
GRAF Č. 14: PERSPEKTIVA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ DO BUDOUCNOSTI.....	33
GRAF Č. 15: PŘEDÁNÍ RODINNÉ FIRMY	33
GRAF Č. 16: UVÍTÁNÍ VZNIKU ASOCIACE RODINNÉHO PODNIKÁNÍ	34

GRAF Č. 17: ČLENSTVÍ V ASOCIACI RODINNÉHO PODNIKÁNÍ	34
---	----

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Produkty rodinné firmy Regina Obaly s. r. o.

Dotazník

Dovolujeme si Vás v souvislosti s řešením výzkumného projektu na téma Stav rodinného podnikání v ČR požádat o spolupráci. Prosíme o odpovědi na následující okruh otázek. Vyplnění dotazníku (dotazování) Vám nezabere více než 20 minut. Výsledky dotazování budou použity anonymně, nebudou uváděna jednotlivá data. Výsledky výzkumu budou k dispozici koncem roku 2007 na webových stránkách www.ef.jcu.cz (katedra obchodu a cestovního ruchu).

01 V jakém oboru podnikáte?

- ☐ SUROVINY (zemědělství, myslivost, lesnictví, rybolov, chov ryb, těžba nerostných surovin)
- ☐ ZPRACOVÁNÍ A VÝROBA
- ☐ STAVEBNICTVÍ A ŘEMESLA
- ☐ OBCHOD
- ☐ SLUŽBY
- ☐ ČINNOST DOMÁCNOSTÍ

02 Jakou právní podobu má Váš rodinný podnik

- ☐ Živnostenské oprávnění
- ☐ Forma obchodní společnosti:
 - ☐ Společnost s ručením omezeným
 - ☐ Akciová společnost
 - ☐ Jiná (uveďte)

03 Jak dlouho podnikáte? (do 5 let, 5-10, 10-15)

- ☐ do 5 let
- ☐ 5 – 10 let
- ☐ 10 – 15 let
- ☐ Jiné (např. pokračování rodinné firmy z roku 1920..) – uveďte:
.....

04 Rodinný podnik vznikl v souvislosti s restitucí

- ☐ ANO (pokračujte otázkou č. 06)
- ☐ NE (pokračujte otázkou č. 05)

05 Uveďte, prosím, důvod založení Vaší firmy:
.....
.....

06 Členové rodiny pracující ve firmě.

- ☐ Majitel (např. otec, matka, syn, dcera...)
- ☐ Manžel/manželka
- ☐ Syn/dcera¹
- ☐ Ostatní členové (uved'te)

07 Kdo má v podniku rozhodující pravomoci? (slovní vyjádření)

08 Kolik má firma (podnik) zaměstnanců (kromě uvedených v bodě č. 06)?

09 Podnikání Vašeho rodinného podniku má charakter:

- ☐ Regionální
- ☐ Celorepublikový
- ☐ Podnikání v EU (vyjmenujte stát(y))

10 Vytváří stát podle Vašeho názoru podmínky pro rozvoj rodinného podnikání

- ☐ ANO
- ☐ NE Uved'te největší problémy

11 Jak hodnotíte rozvoj firmy?

- ☐ Spokojenost s rozvojem
- ☐ Neutrální hodnocení
- ☐ Nespokojen Můžete uvést důvod nepříznivého vývoje?

12 Je rodinné podnikání jediným zdrojem příjmů Vaší rodiny.

- ☐ ANO
- ☐ NE
- ☐ Částečně - cca %

13 Vidíte ve vašem rodinném podnikání perspektivu do budoucnosti? (slovní vyjádření)

.....

.....

.....

.....

¹ Pokud více než jeden, uveďte počet do závorky

14 Uvažujete o předání rodinné firmy.

☐ ANO ☐ NE

Pokud ANO - předpokládáte v souvislosti s předáním rodinného podniku řešení problémů (můžete uvést)

.....
.....
.....

15 Myslíte, že by bylo vhodné, aby vznikla „Asociace rodinného podnikání“?

- | | | |
|----------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| ▪ uvítal(a) byste její vznik? | ☐ ANO | ☐ NE |
| ▪ stal(a) byste se jejím členem? | ☐ ANO | ☐ NE |

16 Identifikační údaje

Název rodinného podniku

Jméno pod kterým je rodinný podnik uváděn (např. Zlaté stránky ...)

Sídlo rodinného podniku

Datum provedeného rozhovoru

Rozhovor vedl